

147168

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESEL EKONOMİK SİSTEMDE REKABET GÜCÜNÜN
GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK YARATICILIK STRATEJİLERİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SUZAN BAKİ

147168

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAM : YÖNETİM ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2004

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESEL EKONOMİK SİSTEMDE REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNE
YÖNELİK YARATICILIK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : SUZAN BAKİ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 07.07.2004-2004/15

Prof. Dr. Ali Akdemir

Doç. Dr. Mustafa Köksal

Doç. Dr. Nihat Erdoğan

KOCAELİ, 2004

SUNUŞ

Küreselleşmeyle birlikte bilginin önemi artmış, insanlar her konuda daha bilinçli hale gelmiştir. Bu bilinç düzeyiyle insanlar isteklerinde sınır tanımaz bir tavırla daha kaliteli, fiyat açısından daha uygun ve en önemlisi de farklı olanı tercih etme eğilimi göstermeye başlamıştır.

Tüketicilerin bu davranışı karşısında işletmeler de talep edilebilmek, böylelikle var olabilmek ve bu varlığını sürdürebilmek için amansız bir yarış içerisine girmiştir. Bu yarışta da öne geçebilmeyi yani rekabet üstünlüğü elde etmeyi ancak yaratıcılık odaklılığı stratejiler uygulayan ve böylelikle değişim yaratarak farklılığı sürekli kılan işletmeler başarabilmiştir.

Bu çalışmada günümüzün şiddetli rekabet ortamında işletmelerin tercih edilebilme oranını artırmak için uyguladıkları yaratıcı stratejilerin incelenmesi amacı ile hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri geçen ve beni her aşamada yönlendirerek desteklerini esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR' e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde beni koşulsuz olarak destekleyen aileme sonsuz teşekkürler.

KÜRESEL EKONOMİK SİSTEMDE REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK YARATICILIK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

Sunuş.....	1
İçindekiler.....	11
Özet.....	X
Abstract.....	X11
Kısaltmalar.....	IVX
Tablolar Listesi.....	XV
Şekiller Listesi.....	XVI
Giriş.....	XVII
1. BÖLÜM : KÜRESELLEŞME.....	1
1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI.....	1
1.2. KÜRESELLEŞMENİN GELİŞİM SÜRECİ.....	5
1.2.1. Makro Anlamda Küreselleşme Süreci.....	6
1.2.1.1. Eski Dünya Düzeni.....	6
1.2.1.2. Yeni Dünya Düzeni.....	7
1.2.1.3. Bölgeselleşme.....	11
1.2.1.4. Küreselleşme.....	15
1.2.2. İşletmelerin Küreselleşme Süreci.....	20
1.2.2.1. Ulusal İşletme Aşaması.....	20
1.2.2.2. İhracat Aşaması.....	21
1.2.2.3. Uluslararası İşletme Aşaması.....	22
1.2.2.4. Çok Uluslu İşletme Aşaması.....	22
1.2.2.5. Uluslar Ötesi İşletme Aşaması.....	24
1.2.2.6. Uluslar Üstü İşletme Aşaması.....	25
1.2.2.7. Küresel İşletme Aşaması.....	25

1.2.2.7.1. Küresel Şirket Kavramı.....	27
1.2.2.7.2. Küresel Şirketlerin Genel Özellikleri.....	28
1.2.2.7.2.1. Küresel Şirketlerin Ekonomik Etkileri.....	31
1.2.2.7.2.2. Küresel Şirketlerin Siyasi Gücü.....	34
1.2.2.7.2.3. Küresel Şirketlerin Kültürel Etkileşim Gücü.....	36
1.3. KÜRESELLEŞMEYİ YÖNLENDİREN FAKTÖRLER.....	40
1.3.1. Teknolojinin Yaygınlığı.....	40
1.3.2. İleri İletişim Teknolojileri.....	42
1.3.3. Ulaşım Teknolojisindeki Gelişmeler.....	46
1.3.4. Tüketicinin Bilinçlenmesi.....	47
1.3.5. Eğitim Seviyesinin Yükselmesi.....	49
1.3.6. Çalışma Koşullarının Düzelmeye.....	50
1.3.7. Katılımcı Demokrasinin Yaygınlaşması.....	51
1.3.8. Liberal Ekonominin Yaygın Egemenliği.....	52
1.3.9. Turizmin Yaygınlaşması.....	54
1.3.10. Rekabetin Yoğunluğu.....	55
1.3.11. Uluslararası İşletme Sayısının Artması.....	56
1.4. KÜRESELLEŞMENİN ALANLARI.....	57
1.4.1. Ekonominin Küreselleşmesi.....	57
1.4.1.1. Sermayenin Küreselleşmesi.....	58
1.4.1.2. Çok Uluslu Şirketler.....	60
1.4.1.3. Küresel Bankalar.....	63
1.4.2. Demokrasinin Yaygınlaşması.....	65
1.4.3. Kültürün Küreselleşmesi.....	66

1.4.4. Hukukun Küreselleşmesi.....	67
1.4.5. Tüketicinin Küreselleşmesi.....	68
1.4.6. Yönetimin Küreselleşmesi.....	68
1.5. KÜRESEL EĞİLİMLERİN SOSYO-EKONOMİK SONUÇLARI.....	71
1.5.1. Küresel Ürün-Küresel Piyasa.....	71
1.5.2. Yeni Sektörler.....	74
1.5.3. Gelir Dağılımında Eşitsizlik.....	76
1.5.4. İş Ve İşgücü Piyasasında Değişim.....	76
1.5.5. Sosyal Devlet İlkesinde Çözülme Ve Siyasetin Zayıf Konumu.....	85
1.5.6. Mikro Milliyetçilik Akımlarının Güçlenmesi.....	86
2. BÖLÜM: KÜRESELLEŞMENİN DİNAMİĞİ: ARTAN REKABET.....	86
2.1. REKABET KAVRAMI.....	86
2.1.1. Rekabetin Tanımı.....	87
2.1.2. Rekabet Gücü Kavramı.....	89
2.1.3. Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	91
2.1.4. Rekabetin Etkileri.....	92
2.1.4.1. Rekabetin Ürün Yaşam Döngüsü Üzerine Etkileri.....	92
2.1.4.2. Rekabetin Pazarlama Karması Üzerine Etkileri.....	94
2.2. KÜRESEL REKABET VE REKABET GÜCÜ.....	98
2.2.1. Küresel Rekabet Ortamında İşletmeler.....	101
2.2.1.1. Teknoloji.....	101
2.2.1.2. Verimlilik.....	104
2.2.1.3. İşbirliği.....	105

2.2.1.4. Kalite.....	107
2.2.1.5. İnsan Ve Finansal Kaynakların Yönetimi.....	107
2.2.2. Küresel Rekabetin Yeni Standartları.....	108
2.2.3. Küresel Rekabet Gücü Faktörlerinin Analizi.....	110
2.2.4. Rekabet Gücü Analiz Metotları.....	116
2.2.4.1. Stratejik Yetenekler Profili.....	116
2.2.4.2. Stratejik Yetenekler Analizi.....	118
2.2.4.3. Swot Analizi.....	118
2.2.4.4. Rakip Analizi.....	121
2.2.4.4.1. Firmanın Rakiplerinin Tanımlanması.....	121
2.2.4.4.2. Rekabetin Stratejilerini Belirlemek.....	124
2.2.4.4.3. Rakiplerin Hedeflerinin Belirlenmesi.....	125
2.2.4.4.4. Rakiplerin Güçlü Ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi.....	125
2.2.4.4.5. Rakiplerin Tepki Kalıplarını Tahmin Etme.....	126
2.2.4.4.6. Rakip Bilgi Toplama Sisteminin Yaratılması....	127
2.2.4.4.7. Saldırılması Ve Sakınılması Gereken Rakiplerin Belirlenmesi.....	128
2.2.5. Rekabet Avantajının Belirlenmesi Ve Korunması.....	128
3. BÖLÜM: REKABETİ SÜREKLİ KILMANIN KOŞULU: YARATICILIK.....	140
3.1. YARATICILIĞIN TANIMI.....	140
3.2. İŞLETMELERDE YARATICILIK YETENEĞİ-ÖNEMİ VE KULLANILMASI.....	141
3.3. BİREYSEL YARATICILIK.....	145

3.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	148
3.5. YARATICILIK SÜRECİ	155
3.5.1. Hazırlık Aşaması.....	156
3.5.2 Kuluçka Aşaması.....	156
3.5.3. Fikrin Doğması.....	157
3.5.4. Fikrin Geliştirilmesi.....	157
3.6. YARATICILIĞIN YÖNETİMİ.....	157
3.6.1. Yaratıcılığın Önündeki Engeller.....	158
3.6.2. Engellerin Aşılması.....	162
3.6.3. Yaratıcılık Yönetiminde Dört Önemli Unsur.....	164
3.6.4. Yönetici Yaratıcılığı.....	166
3.6.5. Yaratıcılık Ve Motivasyon.....	167
3.6.6. Yaratıcılık Eğitiminin Sağlanması.....	171
3.6.7. Öneri Sistemi Ve Yaratıcılık.....	173
3.7. KÜRESEL EKONOMİDE YARATICILIK MERKEZLİ STRATEJİLERİN İNCELENMESİ.....	175
3.7.1. Yaratıcılık Merkezli Strateji Tanımı.....	175
3.7.2. Küresel Pazarlamada Stratejiler.....	181
3.7.2.1. Tek Pazar Stratejisi.....	183
3.7.2.2. Ne Kadar Birey O Kadar Pazar Stratejisi.....	184
3.7.2.3. Küresel Ara Yol Stratejisi(Bölgesel Strateji).....	185
3.7.3. Değişim Stratejileri.....	186
3.7.4. Yenilik Stratejileri.....	190

3.7.4.1. Saldırgan Strateji.....	191
3.7.4.2. Savunmaya Yönelik Strateji.....	191
3.7.4.3. Taklitçi Ve Bağımlı Stratejiler.....	192
3.7.4.4. Geleneksel Ve Fırsatları İzleme Stratejileri.....	192
3.7.4.5. Diğer Stratejileri.....	193
3.7.5. Rekabet Pozisyonlarının Yaratıcı Rekabet Stratejileri Açısından İncelenmesi.....	194
3.7.5.1. Lider Stratejileri.....	195
3.7.5.2. Lider Takipçisi Stratejileri.....	199
3.7.5.3. Pazar Takipçisi Stratejileri.....	201
3.7.5.4. Niş Pazar Stratejileri.....	202
3.7.6. Porter'ın Rekabet Stratejilerinin Yaratıcı Rekabet Stratejileri Açısından İncelenmesi	203
3.7.6.1. Farklılaşma Stratejisi.....	204
3.7.6.2. Maliyet Stratejisi.....	208
3.7.6.3. Odak Stratejisi.....	211
3.7.7. Küresel Ekonomide Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Stratejilerin İncelenmesi.....	212
3.7.7.1. Kendi Geleceğini Yaratmak.....	213
3.7.7.2. Fark Yaratmak.....	214
3.7.7.3. Hızlı Esnek Olmak.....	214
3.7.7.4. Yaratıcılığı Kariyer Geliştirme Faaliyetleri İle Teşvik Etmek.....	215
3.7.7.5. Çatışmayı Yaratıcı Yönelimli Kullanmak.....	217
3.7.7.6. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri Kullanmak.....	221
3.7.7.6.1. Maliyet Üstünlüğü Ve Bilişim Teknolojileri.....	221

3.7.7.6.2. Farklılaştırma Üstünlüğü Ve Bilişim Teknolojileri.....	223
3.7.7.6.3. Bilişim Teknolojileri Ve Rekabet Üstünlüğünün Sürekliliği.....	226
3.7.7.7. İnsanların Düşlerine Yönelik Ürün Ve Hizmetler Sunmak.....	233
3.7.7.8. Yaratıcı Uygulamalardan Örnekler.....	234
3.7.7.8.1. Microsoft Ve Yaratıcılık.....	234
3.7.7.8.2. E- Marketing.....	235
3.7.7.8.3. Bilgisayarlı Arabalar.....	236
3.7.7.8.4. Akıllı Ortaklık.....	237
3.7.7.8.5. Üstün Hizmet Kalitesi Ve Caterpillar.....	238
3.7.7.8.6. Mükemmel Lojistik Ve Düşük Sabit Giderler....	239
3.7.7.8.7. Newel' in Şirket Avantajı.....	240
4. BÖLÜM : TÜRK KABLO İŞLETMESİNİN REKABET STRATEJİLERİNİN KÜRESEL REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	242
4.1. TÜRK KABLO İŞLETMESİNİN TANITILMASI.....	242
4.1.1. Yönetim Yapısı.....	244
4.1.2. Muhasebe Ve Finans.....	247
4.1.3. Pazarlama.....	249
4.1.4. Üretim.....	252
4.1.5. İnsan Kaynakları.....	254
4.1.6. Ar-Ge.....	256
4.2. SWOT ANALİZİ.....	256

4.2.1. Ekonomik Eğilimler Ve Konjonktür.....	256
4.2.2. Sosyo- Kültürel Çevre Analizi.....	259
4.2.3. Politik Dış Çevre Analizi.....	262
4.2.4. Teknolojik Çevre Analizi.....	262
4.3. TÜRKKABLO İŞLETMESİNİN UYGULADIĞI YARATICI STRATEJİLERİN İNCELENMESİ.....	264
4.3.1. Ne Kadar Birey O Kadar Pazar Stratejisi.....	264
4.3.2. Değişim Stratejisi.....	265
4.3.3. Yenilik Stratejisi.....	265
4.3.4. Farklılaştırma Stratejisi.....	266
4.3.5. Maliyet Stratejisi.....	266
4.3.6. İlk Defa Hareket Ederek Fark Yaratmak.....	267
4.3.7. Hızlı Ve Esnek Olmak.....	267
4.4. TÜRKKABLO İŞLETMESİNİN UYGULADIĞI YARATICI STRATEJİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	268

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA

ÖZET

Anahtar Kelimeler : Küreselleşme, Rekabet, Yaratıcılık

Küreselleşme, etkileri tüm dünyada derinden hissedilen en hakim olgu olarak, günümüzde ülkeleri, şirketleri ve bireyleri bu etkiler doğrultusunda değişmeye zorlamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte bilginin önemi artmış ve teknolojiadaki hızlı değişimler her alanda şiddetli bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Küresel rekabetin artmasıyla ülke sınırlarının koruyuculuğu ortadan kalkmış, ulus devlet önemini yitirmiş ve çok sayıda rakip ortaya çıkmıştır. Bu küresel rekabet ortamında işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri etkin bir rekabet gücüne sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bilgi paylaşım hızının artması sonucunda, bir firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan herhangi bir teknoloji, yönetim metodu veya strateji uzun süre sır olarak kalmamakta ve kısa bir süre sonra rakipler tarafından da uygulanmaktadır. Bir zamanların etkin silahları olan toplam kalite, kıyaslama, yalın üretim, tam zamanında üretim gibi kavramlar artık herkes tarafından bilinmekte ve uygulanmaktadır. Kuşkusuz bu uygulamalarda rekabet yarışına devam etmek için gerekli fakat rekabet üstünlüğü sağlamak için yeterli değildir. Bu ortamda rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu yaratıcılıktan, yaratıcı stratejilerden geçmektedir. Çünkü ancak yaratıcılıkla farklılık sağlanabilmektedir.

Müşteri ihtiyaçlarının, ürün, tasarım ve bileşimlerinin hızla değiştiği, pazarların sınırsız hale geldiği, hiç beklenmeyen an ve yerlerde hiç bilinmeyen yeni rakiplerin ortaya çıkabildiği bu yeni ortamda, rekabet avantajı yakalamak isteyen işletmeler geleneksel stratejileri bir kenara bırakarak, marjinal değişimlerle rekabet avantajı oluşturmak ve bu avantajı koruyacak stratejilere yönelmek zorundadırlar. Günümüzün hayli yoğun rekabet ortamı firmaların rakiplerine nazaran daha üstün performans göstereceği bir üstünlük yakalamak ve bu üstünlüğü sürekli kılabilmek için şimdi ve gelecekte nasıl mücadele edeceklerini belirlemeye yönelik stratejiler oluşturmalarını gerektirmektedir.

Rekabetin küreselleştiği, bilgi ve teknolojinin sınır tanımadan aktığı, belirsizliğin ve kaosun hakim olduğu dünyada şirketlerin rekabet üstünlüğu sağlayabilecekleri tek konu insan kaynaklarıdır. Çünkü rekabet üstünlüğu ancak farklı olmakla, farklı olmak da ancak yaratıcılığı devreye sokmakla ilgilidir.

Yaratıcılık, insana özgü bir yetenektir. Geleceğin iş dünyası koşullarına uygun örgütsel yapılar oluşturulurken, yaratıcılığa verilecek önem, firmaların hayatta kalmalarında kritik rol oynamaktadır. Küresel rekabet ortamında işletmeler rekabet üstünlüğu elde edebilmek için değişimi, yeniliği, olağanın dışında olmayı yani farklı olmayı sağlamak amacıyla yaratıcılığı, işletmeciliğin bütün alanlarında uygulamalıdırlar. Bunu sağlamak amacıyla da yaratıcı nitelikli yönetici ve işgörenleri istihdam etmeli, yaratıcılık yönelimli motivasyonu sağlayarak çalışanlara özgür bir ortam oluşturmalı ve yaratıcılığın kullanım alanlarını arttırmalıdır. Günümüzün küresel dünyasında bilgiye verilen önem arttığından düşünsel beceriler bedensel becerilerden daha önemli hale gelmiş; farklılık ancak bu bireylerin yaratıcılığını kullanmalarına bağlı bir hal almıştır.

Değişen dünyada hayatta kalabilmenin ve başarılı olabilmenin yolu değişimlere ayak uydurarak yenilikleri benimsemenin ötesinde değişim yaratmaktan geçmektedir. Değişim yaratabilmek ise, ancak yaratıcılığa daha önemle yaklaşmakla gerçekleştirilebilir. Küresel rekabet ortamında değişimi yaratmak isteyen işletmeler, rakiplerin düşünmediğini düşünmek, yapmadığını yapmak, yeni, sıra dışı, marjinal fikirleri bulmak ve uygulamak zorundadırlar.

Kısaca geleceği yakalamak isteyen işletmeler yaratıcı düşüncelerle fark yaratacak stratejiler geliştirmelidirler.

ABSTRACT

Key Words: Globalization, Competition, Creativity

Globalization, as the most dominant fact with effects felt deeply in overall world, today forces the countries, companies and individuals to change in direction of such effects. With globalization, the importance of the information has been increased and the rapid changes in technology caused the occurrence of a severe competition environment in all fields. As the global competition increased, the protection of the borders of the country disappeared, nation state lost its importance, and many competitors appeared. In such global competition environment, the organizations must have an active competition power in order to compete with each other. At the end of the increase of the rate of sharing information, any technology, managing method or strategy, which provides competition superiority for a firm, are not kept as secret for a long time, but being applied by the competitors as well after a short time. The concepts such as total quality, comparison, simple production, and production on time, which were the active weapons of the past, are today known and applied by everyone. Undoubtedly, these practices are also required for maintaining the competition, but not enough for providing competition superiority. In such environment, the way of providing competition superiority passes through the creativity and creative strategies. Because distinction can only be ensured by creativity.

In this new environment, in which the needs of the customers, and the designs and compositions of the products change rapidly, and new unknown competitors may appear in unexpected times and places, the organizations that want to catch competition advantage must put the conventional strategies on one side, and form the competition advantage by marginal changes and tend to the strategies that will protect this advantage. The much intensive competition environment of today requires that the firms form their strategies oriented to the determination of how they shall struggle today and in the future in order to gain a superiority of showing more performance compared to their competitors and rendering this superiority permanent.

In the world in which the competition has been globalized, the information and technology flowed unlimitedly, and ambiguity and chaos dominated, human resources is the only way of providing competition superiority for the companies. Because the competition superiority is only related to being distinct, and distinction is only related to the introduction of the creativity.

Creativity is a competence peculiar to the human beings. While constituting the organizational structures suitable for the conditions of the business world of the future, the importance to be attached to the creativity plays a critical role on the surviving of the firms. In the global competition environment, the organizations must apply the creativity in all fields of the administration for the purpose of providing the change, innovation and being out of usual, in other words, being distinct in order to obtain competition superiority. For the purpose of ensuring it, they must employ creative directors and employees, establish a free environment for the employees by providing motivation oriented to creativity, and increase the uses of the creativity. Since the importance attached to the information increased in today's global world, the intellectual competences became more important than the physical competences, and the distinction became only depending on the use of the creativity of such individuals.

In the changing world, the way of surviving and being successful passes through creating changes beyond adopting the innovations by keeping up the changes. And creating change can only be performed by approaching the creativity more seriously. The organizations, which want to create the change in the global competition environment, must think what their competitors did not think, perform what they did not perform, and find and apply new, extraordinary, marginal ideas.

In short, the organizations, which want to catch the future, must develop the strategies that will create the distinction with creative ideas.

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

A.g.e. :Adı Geçen Eser

A.g.k. : Adı Geçen Kaynak

AOL : American On Line

CAD : Bilgisayar Destekli Tasarım

CAM : Bilgisayar Destekli İmalat

Çev. : Çeviren

ÇÜİ : Çok Uluslu İşletme

EFTA : European Free Trade Association

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

FCD : Floating Car Data

Fen Bil. : Fen Bilimleri

GATT : Gümrük Tarifesi ve Ticaret Genel Anlaşmaları

GPS : Global Pozisyon Sistemi

GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla

İİBF : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

IDA : Uluslar arası Kalkınma Birliği

IFC : Uluslar arası Finansman Kurumu

IMF : International Monetary Fund

ISO : International Organization for Standardization
(Uluslar arası Standartlar Organizasyonu)

ISP : Internet Servis Sağlayıcı

JIT : Just In Time (Tam Zamanında Üretim)

NAFTA : Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi

NATO : North Atlantic Treaty Organisation (Kuzey Atlantik Savunma Birliği)

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

OPEC : Organization of the Petroleum Exporting Countries
(Petrol İhraç Eden Ülkeler Birliği)

PIMS : Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi

SSCB : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

TMC : Trafik Mesaj Kanalı

UÖİ : Ulus Ötesi İşletme

WTO : World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

Y.L.T. : Yüksek Lisans Tezi

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo- 1 : Küreselleşme Oranı En Yüksek Şirketler.....	31
Tablo- 2 : Aktiflerine Göre Dünyanın En Büyük On Bankası.....	65
Tablo- 3 : Ürün Hayat Eğrisinin Her Etabında Uyan Rekabetçi Stratejik Amaçlar Ve Rekabete Geçiş	93
Tablo- 4 : Dünya Ülkeleri Rekabet Sıralaması.....	114
Tablo- 5 : Stratejik Yetenekler Analizi.....	117
Tablo- 6 : Fırsatlar Matrisi.....	120
Tablo- 7 : Tehditler Matrisi.....	120
Tablo- 8 : Rekabetin Kaynakları Ve Avantaj Çeşitleri.....	132
Tablo- 9 : Stratejik Konumlanma Kavramında Değişen Bakış Açıları.....	178
Tablo- 10 : Pazarlarla İlgili Değişen Bakış Açıları.....	180
Tablo- 11 : Kaynaklarla İlgili Değişen Bakış Açıları.....	181
Tablo- 12 : Jenerik Stratejilerinin Riskleri.....	204
Tablo- 13 : Jenerik Stratejilerinin Riskleri.....	212

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil- 1 : Sektörde Rekabeti G�d�leyen G��ler.....	123
Şekil- 2 : Sürdürülebilir Rekabet Avantajı.....	139
Şekil- 3 : Yaratıcı Kişi, Süreç, Durum Ve �r�nler Arasındaki Kavramsal Bağlantılar.....	149
Şekil- 4 : Bireysel Yaratıcılık.....	167
Şekil- 5 : Savunma Stratejileri.....	196
Şekil- 6 : Türk Kablo Organizasyon şeması.....	246

GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar insanlar, ülkeler, işletmeler ve toplumlar arasındaki ilişkilerin temelinde hep güç elde etme arzusu yer almıştır. Bu amaçla insanlar ya şiddet kullanarak savaşmışlar ya da parayla güç elde etmeye çalışmışlardır. İnsanlık tarım toplumunu yaşadığında güç kaynağı toprak iken sanayi toplumuna gelindiğinde, topraktan kaynaklanan güç yerini sermayeye (makine, teçhizat ve fabrikalara sahip olmak) bırakmıştır. Günümüzde ise durum tamamen değişmiştir. Günümüzde güç kaynağı, bilgidir. Bu kaynaktan yoksun kişiler, işletmeler, ülkeler ve toplumlar geride kalmaya mahkumdurlar.

Bilginin en büyük güç kaynağı olarak önemini arttırmasıyla birlikte küreselleşme ortaya çıkmıştır. Küreselleşmeyle birlikte dünya tek bir Pazar haline gelmiş ve şiddetli bir rekabet ortamı doğmuştur. Küreselleşmeyle birlikte dünyaya açılan işletmeler kendilerini hiper rekabet ortamında bulmuşlardır. Bu durum rekabet yapısının değişmesine neden olmuştur. Daha önce ulusal boyutlarda olan rekabet küreselleşmeyle birlikte uluslar arası boyutlara taşınmıştır. Bu rekabet ortamında rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyma yarışı başlamış; bunu başaramayan işletmeler bu yarışta geri kalmış, zamanla da yaşamları sona ermiştir.

Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkin yolu, yaratıcı stratejiler oluşturarak farklılık yaratmaktır. Küresel dünyada, rekabette kalıcılık ve süreklilik ‘rakipten daha iyiyi’ yapmaya değil, ‘daha farklıyı’ yapabilmeye dayanmaktadır.

Bu çalışma da, küresel dünyada rekabet üstünlüğü elde etmek için yaratıcı stratejilerin önemini açıklama amacıyla dört bölüm halinde hazırlanmıştır.

Bu amaçla hazırlanan çalışmanın birinci bölümünde; küreselleşme kavramı ve gelişim süreci, makro anlamda küreselleşme süreci ve işletmelerin küreselleşmesi, küreselleşmeyi yönlendiren faktörler, küreselleşmenin alanları ve küresel eğilimlerin sosyo-ekonomik sonuçları ele alınmıştır.

Küreselleşmenin dinamiği olan rekabetin ele alındığı ikinci bölümde; rekabet ve rekabet gücü kavramı, küresel rekabet ve rekabet gücü, rekabeti etkileyen faktörler, rekabetin etkileri, küresel rekabetin yeni standartları, küresel rekabet faktörlerinin analizi, rekabet gücü analiz metotları, rekabet avantajının belirlenmesi ve korunması konuları açıklanmıştır.

Son olarak üçüncü bölümde, küresel rekabet ortamında rekabeti sürekli kılmanın koşulu olan yaratıcılık konusu ele alınmıştır. Bu bölümde; yaratıcılığın tanımı, önemi ve kullanılması, bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık, yönetimde yaratıcılık, küresel ekonomide yaratıcı merkezli stratejilerin incelenmesi konuları ele alınmıştır. Bu bağlamda, yaratıcılık merkezli strateji tanımı, küresel pazarlamada stratejiler, yenilik stratejileri, rekabet pozisyonlarının yaratıcı rekabet stratejisi açısından incelenmesi, Porter' ın rekabet stratejilerinin yaratıcı rekabet stratejileri açısından incelenmesi, küresel pazarlamada rekabet üstünlüğü sağlayan stratejilerin incelenmesi konuları ele alınmıştır ve yaratıcı uygulamalardan örnekler verilerek Türkkablo işletmesi tanıtılarak, küresel ortamda uygulamış olduğu stratejiler incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

KÜRESEL EKONOMİK SİSTEMDE REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK YARATICILIK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

1. BÖLÜM : KÜRESELLEŞME

1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Küreselleşme kavramını ele alırken tek bir tanım vermek mümkün olmamaktadır. Çünkü küreselleşme kavramı dinamik bir özellik arz etmektedir. Küreselleşme olgusunu bilimsel açıdan değerlendirmek bakımından kapitalizmin temel esaslarına kısaca değinmek gerekmektedir.

Kapitalizm başlangıcından beri bir küreselleşme potansiyeli taşımaktadır. Kapitalizm dünya sahnesine çıktığından beri bir dünya sistemidir. Dünyayı bir ekonomik sistem olarak görüp algılamaktadır. Bu bakımdan küreselleşme yeni bir olgu değildir. Yeniden yapılanma süreci içinde zaten kapitalizmin başlangıcından beri varolan küreselleşmenin, hız ve derinlik kazandığı ileri sürülmektedir. Yoğunlaşan sermaye dünyayı tek bir Pazar olarak bütünleştirmektedir. Pazarı genişletmek ve en elverişli koşullardan en etkin bir biçimde yararlanabilmek için sermayenin küresel etkinliğinin olabilirlik koşullarını sağlamış bulunmaktadır. Bunun teorik temeli ise pazarın kayıtsız şartsız özgürlüğüdür¹. Sermayenin küresel çapta yaygınlaşmasında çok uluslu şirketlerin, IMF'nin, Dünya Bankasının, OECD ve G7 gibi örgütlenmelerinde önemli katkıları olmuştur.

Aslında dünya ekonomisinin bütünleşmesi ve tek bir Pazar haline gelmesi 20.yy boyunca dünyada gelişmekte olan, hatta kapitalizmin başından beri işaret ettiği bir kavramdır. Kapitalist ekonominin işleyişinin sürekli artan bir biçimde ulusal sınırların dışına taşınıp dünyasallaşması ve kapitalizm yasalarının dünya çapında işlemesi gibi bir uzantısı olmuştur. Dolayısıyla gerek Marks'ın Komünist Manifestosunun gerekse Lenin'in

¹ ŞAYLAN Şaylan, Değişim Küreselleşme Ve Devletin Yeni İşlevi, İmge Kitap Evi, Ankara, 1995, s:136,137

ve Buhar in'in emperyalizm teorisinin vurguladığı uluslararasılaşma, dünyanın tek bir ekonomik güç haline gelmesi yolundaki öngörüleridir. Küreselleşme de esas olarak dünya çapındaki ekonomilerin bütünleşmesinden hareket eder. Temelinde serbest piyasa olduğu için liberalizm ile kopmaz yakınlığı vardır².

Küreselleşme bir kavram olarak literatürdeki yerini 1983 yılında Amerikalı akademisyen Theodore Levit'in "The Globalization of Markets- Pazarların Globalleşmesi" adlı makalesiyle almıştır. Makalede küreselleşme ekonomik yönüyle ele alınarak şu şekilde açıklanmıştır³.

"1980'lerde belirginleşen ve ulus devletlerin yapısını olduğu kadar geleneksel dünya dengelerini değiştirip yerinden oynatarak yeni bir hiyerarşik yapılanmaya yol açan bu haliyle "Yeni Dünya Düzeni" adını hak eden bu batı merkezli değişim dünya ekonomisinin tek bir bütün olaya doğru yönelmesi anlamında "Küreselleşme (Globalizasyon) olarak adlandırılmaktadır. Tek bir dünya sistemine girildiğini anlatan ve esas olarak ekonomik bir süreç olan küreselleşme, günümüzde üretim, ticaret, sermaye hareketleri teknolojinin uluslar üstü bir özellik kazanarak "serbestleşmesi" ve dünya ekonomisiyle serbest ticaret ve uygun iş bölümü koşullarında bütünleşme olarak yaşanmaktadır."

Küreselleşme, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp tüm dekolize (bölgesel olmayan) üretim dokularının, üretim ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı serbest rekabet ve piyasa düzeyinin uluslar üstü kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslar üstü anlayışla çalıştığı bir sistemdir. Siyasi ve kültürel alanlar için olduğu gibi daha çok ekonomik alanlar için kullanılır ve sınır tanımama anlamına gelir. Sınır tanımama ile kastedilen ticaret bloklarının, gümrük sınırlarının ve koruma duvarlarının kalkması sonucu oluşacak bir Pazar sürecidir⁴.

² SAVRAN Sungur, Ulusal Sermayeler Kısılcında Globalizm, İktisat Dergisi, Temmuz 1994, Sayı; 350, s:60

³ESER Uğur, Küreselleşme Tehdit mi? Fırsat mı?, Ekonomik Yaşam, Gazi Ü., İ.İ.B.F. Yayını, cilt 6, sayı 17,1995, Ankara, s:6

⁴-GÖKDEMİR Neslihan, Globalizm Tüm Dünyayı Sarıyor, Dünya Gazetesi, 1992, s:1

Küreselleşme, ekonomik, demokratik, insan hakları, toplumsal, teknolojik, eğitsel, sağlık, yönetsel, politik ve tüm diğer alanlarda ulusal ve uluslararası normların stratejisindeki normlara ulaşmayı düşünme, hedefleme, yaşama ve denetlemedir⁵. Değişimi kabul eden, belirsizliğin her zaman olacağını varsayan, değişimin izlenmesini, transferini ve gerçekleştirilmesini öneren, bu önerisini gelişen doğal nitelikli olayların tahlili olduğunu ileri süren düzenin adıdır⁶. Başlangıçta ekonomi ve onunla doğrudan ilişkili olan işletmelerde geçerliği olan küreselleşme, günümüzde demokrasiden kültüre, yönetimden siyasete kadar geniş bir yelpazede uygulama alanı bulmaktadır. Ve hemen her alanda tek norm en iyi norm globalleşme olarak genel kabul görmektedir⁷.

Küreselleşme, ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler sonucunda, toplumsal ve kültürel düzenlemeler üzerinde mekansal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkların ortadan kalktığı toplumsal bir süreçtir⁸.

Gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler arasında işbirliği imkanlarının genişlemesi, ülkeler arasında ticaret sınırlarının önündeki engellerin giderek azalması, uluslararası ticaret hacminin genişlemesi, gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere yüksek teknoloji transferinin artması, uluslararası finans piyasalarının gelişmesi, ülkeler arasında işgücü akımının artması, yabancı sermaye akışında önemli gelişmelerin yaşanması gibi olaylar küreselleşme olgusudur⁹.

Küreselleşme ulaşım ve haberleşme alanlarında meydana gelen değişimler sonucunda dünyadaki ekonomilerin bütünleşmeleri veya tek Pazar oluşturmalarıdır. Böyle bir oluşum içerisinde her birey karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır ve aralarında eskisine göre çok farklı arz - talep düzenlemeleri vardır. Güçlü kuruluşlar (dünya bankası, çok uluslu firmalar, uluslararası kuruluşlar) kendilerini ve çevrelerini yaratan kazanılmış hak

⁵ AKDEMİR Ali, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996, s:12

⁶ AKDEMİR Ali, a.g.e., s:15

⁷ AKDEMİR Ali, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998, s:31-32

⁸ EŞKİNAT Rana, Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi, Anadolu Ü. Yayınları, Eskişehir, 1998, s:7

⁹ AKTAN C. Can, Global Ekonomik Entegrasyon ve Türkiye, Dış Ticaret Dergisi, sayı:12, Kasım 1993, s:54

ve çıkarlarla birbirlerine bağlıdır. İnsanların birbirlerine olan bağımlılıkları dünyada kısıt olan ve eşit olarak dağıtımı olmayan kaynakların bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Artık uluslararası ticaretin şekli değişmiştir. Yaşadığımız çağ, satıcılar, ürün piyasaları ve işletme rekabetinin dünya çapında birbirine bağlı olduğu küresel ekonomi çağıdır. İşletmeler ve yöneticiler, küresel bölgelere doğru adım atmaktadırlar. Bunun en büyük nedeni, yeni pazarlar yaratmak, kar marjlarını arttırmak, hammadde elde edimini kolaylaştırmak, finansal sermayeyi elde etmek ve işgücü maliyetlerini aşağıya çekmektir. Küresel ekonomi bütün bunları sağlamaya olanak tanımaktadır.

DPT'ye göre küreselleşme; ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerdiği, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır¹⁰.

Bugün içinde bulunduğumuz ilişkiler sisteminin global bir sistem haline dönüşmesinde çok uluslu şirketlerin, uluslararası şirketlerin ve bankaların önemli payı vardır. Yeni doğan küresel düzenin öncülüğünü, kimisi bağımsız devletlerden de büyük olan bir kaç yüz dev şirket yapmaktadır. Ford'un ekonomisi Suudi Arabistan ve Norveç'inkinden büyüktür. Philips Moris'in yıllık satışları Yeni Zellanda'nın gayrisafi milli gelirinden daha fazladır. 20 yıl kadar önce çok uluslu şirketler bulundukları yerel koşullar dikkate alarak faaliyetlerini sürdürürlerdi. 1990'larda ise büyük girmişimler kimi zaman küçükleri bile zaman, mekan, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideoloji konularında eski sınırları aşan teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptirler. Verimlilik, karlılık, etkinlik ve yenilikçilik ilkelerini benimseyen söz konusu şirketler, dünyayı etkileyen teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, kendilerini dünyanın her yerine yayarak her köye her mahalleye ulaşabilen

¹⁰ DPT, Dünya Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, DPT:2375, Ocak 1995, Ankara, s:1

küresel iletişim kanallarına girerek 21.yüzyılın dünya imparatorlukları haline gelmektedirler¹¹.

Küresel değişim günümüzde etkisini daha da arttırmaktadır. Günümüzdeki değişimin boyutları dünya ölçeğinde kendisini göstermektedir. Değişim korkutucudur fakat değişmemek felakettir. Dünya değişirken aynı kalmak, kendi sonunu hazırlamaktır. Yaşanan gelişmeler sonucunda her şey bilgi aracılığıyla sürekli bir dönüşüme uğramaktadır. Çağımızdaki en büyük değişim bilgi devrimi olmuştur. Küreselleşen dünyamızda artık en büyük güç, silah, asker, para, insan sayısı, toprak genişliği değildir. Artık en büyük güç bilgidir. Dünya teknoloji ve bilgi yarışı içerisinde. Bilgi toplumunun ve bilgi işçiliğinin doğuşu, mega teknolojilerinin imalat sektörlerine oranla öneminin artması bu küresel değişim sürecinin temel ve yeni konuları olmuştur.

Kısaca küreselleşme; günümüzde her alanda gelişmelerin, yeniliklerin tüm dünyada eş zamanda yaygınlaştırılmasına olanak sağlayacak bir vizyon olmuştur olmaya da devam etmektedir. Yani küreselleşme; ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal sınırların kalkması, yeniliklerin dünya ölçeğinde hareket etmesidir¹².

1.2. Küreselleşmenin Gelişim Süreci

Tüm dünyayı saran ve derinden etkileyen küreselleşmenin gelişim sürecini makro ve mikro olmak üzere iki boyutta incelemek mümkündür. Küreselleşme öncelikle geniş boyutuyla ele alınmış ve dünya düzeninin tarihsel gelişimiyle anlatılmıştır. Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkisi bu gelişmeler sonucunda verilmeye çalışılmıştır.

¹¹ BANET Richard J. & John CAVANAGH, Küresel Düşler İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni, Çev: Gülten Şen, Sabah Kitapları, 1.Baskı, İstanbul, 1995, s:1

¹² AKDEMİR Ali, Vizyon Yönetimi, s:32-33

1.2.1. Makro Anlamda Küreselleşme Süreci

Makro anlamda küreselleşmeyi dört ana başlık altında incelemek mümkündür.

1.2.1.1. Eski Dünya Düzeni

18.yy.dan Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde dünyada örgütlenme biçimi temelde büyük sömürge imparatorluklarının oluşturulmasına dayanmaktaydı. Bir yandan Orta Çağ'dan kalma Asyalı imparatorluklar (Osmanlı, Rus, Çin, Japonya), bir yandan sömürgeci tipte Avrupalı imparatorluklar (İngiltere, Fransa, Hollanda, Belçika, Avusturya-Macaristan, İspanya, Portekiz) dünyanın büyük bir kısmını ellerinde tutmaktaydı. Bu durum güç ilişkilerinde bir dengesizlik oluşturmuş, bu dengesizlik ikinci dünya savaşının çıkmasına neden olmuştur.

Birinci Dünya Savaşından itibaren başlayan çözülme 1920'li yıllardan 1960'lı yılların sonuna dek sürmüştür. İkinci Dünya Savaşı 1945 yılında sona erdiğinde ABD ekonomik, sosyal ve siyasal uluslararası yapılanmayı hedef almıştır. Savaş sonrasında ABD, özellikle ekonomik açıdan en güçlü ve en büyük kreditor devlet olarak görülmüştür. ABD savaş sonrasında bütün Avrupa'ya yardıma başlamıştır. 1947'den sonra dünya ekonomisine çok miktarda ABD doları girmiştir. Bu arada kendi ticaretinin gelişebilmesi için Avrupa ve Japonya ekonomilerinin iyileştirilmesine çalışılmıştır. ABD'nin öncülüğünde Birleşmiş Milletler Sistemi, IMF, Dünya Bankası ve GATT kurulmuş ve dünya ekonomisinde piyasa koşullarının işlemlerini sağlayacak amaç ve hedeflerle donatılmıştır. Bu uluslararası ekonomik kuruluşlar ile bunların faaliyetleri çerçevesinde dünyada hem bir dayanışma hem de küreselleşme ortamı sağlamak istenmiştir. Bir süre sonra Japonya ABD ticaretine kota koymuştur. ABD bu kotalara ses çıkartmamış, bu durum 1960'lara kadar devam etmiştir. Avrupa ve Japonya, ABD pazarı olmaktan çıkarak ABD ile rekabet edebilecek duruma gelmiştir. Bu süreçte Asya Pasifik ülkeleri hızlı bir büyüme göstererek dünya ekonomisinde önemli söz sahibi olmuşlardır.

1945-1989 yılları arasındaki soğuk savaş döneminde nükleer tehdit, iki süper güç olan ABD ve SSCB arasındaki güç dengesine yön vermiştir.

Otomotiv, radyo ve televizyon alanlarında sağlanan büyük teknolojik atılımlar ve hızlı Pazar genişlemesi, 1945 sonrası ekonomik büyümenin motoru sayılabilir. 1970’li yıllara kadar dünya ekonomisine Keynezyen politikalarla desteklenen istikrarlı refah devleti uygulamaları hakim olmuştur. Uluslararası para sisteminin sabit kur esasına tabi olması, finanssal piyasaları kontrol etme olanağı sağlıyordu. Büyük hacimli kitle üretimi yoluyla sağlanan ölçek ekonomileri, ulusal devletlerin ekonomiyi kontrolü, standart tüketim kalıplarıyla yönlendirilen uzun ömürlü standart mal üretimi, gümrük duvarları yoluyla korunan istikrarlı pazarların varlığı ekonomilerin uzun bir dönem iyi işlemlerini sağlamıştır. Böylece genişleyen pazar olanakları nedeniyle merkezden çevre ülkelere dış yardımlar artmıştır. Ancak yaklaşık yirmi yıllık bir dönemi kapsayan büyüme 1970’lere doğru yeni evrensel bir krize bırakmıştır. Kapitalizmin girdiği bu evrensel bunalımın aşılması, kapitalizmin doğasında varolan yeniden yapılanma süreciyle aşılmaya çalışılmıştır.

1.2.1.2. Yeni Dünya Düzeni

Dünya ekonomisini yeniden canlandırmak için 1944 yılında toplanan Bretton-Woods konferansı ile mali piyasaların tekrar “altın standardı” üzerinde yapılanması yoluna gidilerek aşağıdaki kararlar alınmış ve uluslararası ekonomiye yön verilmiştir ¹³.

- Milletlerarası ticarete konulan engelleri azaltmak
- Adil bir fiyatlandırma mekanizmasıyla mal akışını düzenlemek
- Uluslararası öneme haiz sorunları çözüme kavuşturmak
- Üye ülke ekonomilerinin refah seviyesi ve istihdam seviyesini artırıcı, iç talebin genişletilmesi yoluyla da kalkınmayı hızlandırıcı çalışmalar yapmak

1970’lerde yaşanan bunalımın ilk belirtileri, Amerikan ekonomisindeki sarsıntılardır ki Amerika’nın Bretton Woods sistemini terk etmesine neden olmuştur. Bu durumu bir kısım ekonomistler Japonya ve Avrupa sanayisinin rekabet gücünü arttırmasına

¹³ TURAN TURABOĞLU Tuncay, Küreselleşme ve Ekonomik Entegrasyon Hareketleri Işığında KEİB, Yayınlanmamış Y.L.T., İstanbul Ü. , Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994, s: 7

ve soğuk savaş nedeniyle yapılan silahlanma harcamalarını neden gösterirken, bir kısım ekonomistler de verimlilik artışındaki azalmayla birlikte düşen kar hadleri ve siyasal açıdan örgütlenmiş emek, iş dünyası ve devlet arasındaki bir uzlaşmaya dayanan refah devleti uygulamalarının getirdiği kaynak israfına bağlamaktadırlar. Ancak krize yol açan etkenler Amerikan ekonomisi ile sınırlı değildir¹⁴. 1970’li yıllarla beraber istikrarsız ve küçük pazarların hakim olmaya başladığı, talebin çok değişken hale geldiği ve standart ucuz mal talebinin yerine kaliteli ve değişken ürün talebinin aldığı görülmektedir. Sonuç olarak 1970’lerde meydana gelen bunalım teknolojik gelişmenin maliyet ve likidite gereksinimi açısından sürekli fiyat artışlarına neden olurken istihdamı da olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca giderek ucuzlayan teknolojinin küçük ve orta ölçekli firmalara geçmişten farklı olarak, büyükler karşısında rekabet edebilme şansını vermesi piyasalarda rekabetin daha çok kızışmasına ve dolayısıyla kitle üretiminin daha çok krize girmesine yol açmıştır. Rekabetin arttığı bu dönemde giderek daha çok seçeneğe sahip hale gelen tüketici daha fazla nazlanır duruma gelmiştir. Dolayısıyla esnekliği olmayan, büyük stoklarla çalışan dev firmalar, talepleri kısa sürede değişen oldukça nazlı tüketicilerden oluşan istikrarsız piyasalarda eski avantajlarını kaybederek yaşam mücadelesi vermeye başlamışlardır¹⁵. Ayrıca kitlesel üretimin kendi iç işleyişinden kaynaklanan mücadelesi, kalitesiz ürün oranındaki artış, aşırı makineleşme eğilimi, katı ve hantal bürokratik örgütlenme biçimi, yaşanan krizin diğer nedenleridir.

1980’li yılların başından itibaren ABD öncülüğünde başlatılan tam serbest piyasa ekonomisine geçiş, gelişmekte olan ülkelerde yaygınlaşırken, teknolojik devrim, bunu yaşamayan Doğu Blok’unu çoktan geride bırakmaya mahkum etmişti; devrimin askeri boyutu da eklendiğinde eski dünya düzeninin temel ayağı olan SSCB tarih sayfalarından silinmiştir. 1922 yılında SSCB’nin çöküşü, ABD dış politikasını soğuk savaş yıllarından bu yana çok kötü etkilemiştir. Eski yapılar bozulmaya, teknoloji ve bilginin gücü kendini göstermeye başlamıştır. Rekabetin yapısında meydana gelen değişimler ise küreselleşmenin oluşum sürecini hızlandırmıştır. Uluslararası rekabetin yapısı 1960’lardan özellikle 1970’lerden bu yana giderek farklılaşmış ve karmaşıklaşmıştır. Bu yapısal

¹⁴ TİMUR Tamer, Küreselleşme ve Demokrasi Krizi, İmge Kitabevi, Ankara, 1996, s: 9-12

¹⁵ BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye; İşin Örgütlenmesinde Ve İşgücünde Yapısal Değişmeler, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s: 62

değişimin ana çizgilerine gerek ulusal ekonomiler, gerekse uluslararası ekonomi bağlamlarında bakıldığında şunlar görülmektedir¹⁶:

- Yavaşlayan ekonomik büyüme hızları ve hatta durgunluk süreçleri,
- Korumacılığın yeni biçimleri; örneğin; gümrüklerin indirilmesi veya kaldırılması, yerine bölgesel ticaret örgütlerinin kurulup genişlemesi,
- Devletin ekonomideki yönünün müdahaleden desteklemeye doğru değişiklik göstermesi
- Uluslararası rekabette, rekabet yeteneğinin ucuz işgücü gibi geleneksel çizgilerden teknolojik önderlik gibi değişik görünümeler kazanması ve bu bağlamda teknolojinin yeniden yapılanması ve buna bağlı olarak endüstriler arası birleştirici bir rol oynamaya başlaması,
- Uluslararası ticaret arenasında özellikle Doğu Asya kökenli rakiplerin teknoloji liderliğine soyunarak boy göstermesi,
- Firmaların büyüklük ve Pazar alanı olarak küreselleşmesi sonucunda küresel ürün ve tüketim alışkanlıklarının gelişmesi.

Uluslararası ekonomiden global ekonomiye geçiş 1970'lerde Bretton-Woods sistemin dağılmasıyla gerçekleşmiştir. Dünya ekonomisinin yeniden örgütlenmesi bu sistemin terk edilmesinden sonra başlar. Bu yeniden yapılanmayı yedi yönden görmek mümkündür¹⁷.

- Finansal yapının merkezileşmesindeki artış
- Bilginin öneminin artışı
- Teknolojinin uluslar ötesi olması
- Global oligopollerin doğuşu

¹⁶ ŞENOCAK Nurcan, Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye, Verimlilik Dergisi, Cilt 20, sayı: 4, s: 17-18

¹⁷ SEVİM Nalan, "Coping With The Impact Of "Globalization" on Urban Development: The Case Of Kocaeli/Turkey," A Thesis Submitted, The Graduate School of Social Sciences of The Middle East Technical University, 1997, s:15

- Üretimin küreselleşmesi, bilgi ve finans ile uluslar ötesi ekonomik diplomasi ve devlet gücünün küreselleşmesinin paralel gelişimi
- Küresel iletişim ve uluslararası göçe bağlı olarak küresel kültür akımının artması
- Yeni küresel coğrafyanın doğuşu

Bugün hiçbir ülke ekonomik gelişmesinin tamamına hakim sayılmaz. Tüm uluslar bundan böyle, dünya esasına dayalı bir ekonomiye aittirler. Dünya ekonomisinin gelişimi ulusal politikaların seçiminin doğasını ve sınırını belirler. Dünya ekonomisinin analizi, ülke içi iktisat politikasıyla ilgili tüm kararların alınmasında zorunlu bir öncü unsurdur. Girişimler, uluslararası organizasyonların üçlü etkisi altında dünya ekonomisinin bütünleşmesini düşünenler dikkate değer biçimde çoğalmıştır. Büyüklükleri, kalkınma düzeyleri, siyasal rejimleri gibi unsurları her bakımdan uyumsuz unsurlardan oluşan bir dünya, siyasal yakınlık ve mübadele ve üretim ilişkileriyle birbirlerine bağlanmış çok fazla uluslu bir dünyaya dönüşmüştür. Ülke sınırları içinde dünya ekonomisi sıkı bir biçimde örnek alınmakta ve ticaret her an gelişmektedir.

Küreselleşme olgusu bir anlamda ekonomik işbirliği ve tercihli ticaret anlaşmaları ile bölgesel bazda başlamıştır. Günümüzde ekonomik işbirlikleri ve tercihli ticaret anlaşmaları önemlerini korumakla birlikte, dünyadaki ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler ve özellikle Sovyetler Birliği'nin ekonomik, siyasal ve sosyal olarak dağılması, Berlin Duvarının yıkılması, dünyada yeni gelişmelere ve yeni dengelerin kurulmasına neden olmuştur¹⁸.

1980'lerde ekonomideki belirsizlik sonucu oluşan serbest piyasa ekonomisi küreselleşmenin evrensel boyuta yayılmasını sağlamıştır. GATT çerçevesinde ülkeler arasındaki ticari kısıtlamalar mümkün olduğunca kaldırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bölgelerarası ticari akımlarla bölgeselleşme hareketleri bir yandan yeni dünya düzeninde yer almaya başlamıştır.

¹⁸ ELMACI Orhan, Küreselleşme Süreci İçinde Türkiye Sanayisinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları, Banka Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, sayı 7, Temmuz 1993, s:57

1.2.1.3. Bölgeselleşme

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle dünyada çok çeşitli ekonomik birleşme denemeleri görülmüştür. 20.yüzyılın son yarısında ülkeler arasında dayanışma ve yakınlaşma giderek artmaya başlamış, çağımız, artık bir ekonomik birleşmeler çağı olmuştur. Artık dünyada belli bölgesel kuruluşların biçimlendirdiği ekonomiler söz konusudur.

İkinci Dünya Savaşı sonrası “Avrupa'nın yeniden imarı programı” nı başlatan ABD Dışişleri Bakanı General George Marshall olmuştur. Dünya ticaretinde serbestleşme faaliyetlerinin başlamasına zemin hazırlanmıştır. Bunlardan ilki “Evrensel Yaklaşım” adı verilen gelişmelerdir. Bu yaklaşım GATT çerçevesinde tüm üye ülkelerin arasında gümrük tarifeleri ve öteki ticari kısıtlamaların kaldırılması veya azaltılmasına dayanır. İkinci yaklaşım ise daha sınırlı nitelikte olup, genellikle belirli bir coğrafi bölgede yerleşik ve ekonomik akımların serbestleşmesini öngörür¹⁹.

Dünya ekonomisinde 1970'lerin başında itibaren istikrarlı büyüme sürecinden uzaklaşılması, düşük büyüme hızı, işsizlik, istikrarsız fiyatlar, koruma politikalarına olan rağbetin yeniden artmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda bazı alanlarda küreselleşme devam ederken bazı alanlarda da yeni bir akım olan “Bölgeselleşme” hız kazanmaya başlamıştır. Günümüzde bölgeselleşme, küreselleşmenin önüne geçmektedir. ABD ve AB, dünya ekonomisine bölgesel ekonomik bütünleşmelere giderek kendi pazarlarını rakiplerine daha az açıp, buna karşılık dünya pazarlarına daha çok girme kavgası içindedirler²⁰.

Genel olarak küreselleşme ile bölgeselleşme ilişkisi üzerinde farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bölgeselleşme eğilimlerinin, küreselleşmenin bir unsuru olarak görüldüğü başka bir deyişle küreselleşme sürecinde bir aşama olarak kabul edilmesinin gerektiğini

¹⁹ SEYİDOĞLU Halil, Uluslararası İktisat Teorisi, Politika ve Uygulama, 11. Baskı, İstanbul, 1996, No.11, s: 87

²⁰ KARLUK Rıdvan, Uluslararası Ekonomik kuruluşlar, Tütünbank Yayınları, İstanbul, 1996, s:2

savunan görüşler söz konusudur. Diğer yandan bölgeselleşmenin, küreselleşmeden bağımsız bir oluşum olarak görüldüğü görüşlerde söz konusudur.

Bölgeselleşme bir anlamda küreselleşmenin karşısında gibi gözükse de, aslında bölgeler arasındaki ekonomik ilişkiler arttıkça, küreselleşme için doğal bir ortam yaratılmış olacaktır. Dolayısıyla, bölgeselleşmenin küreselleşmeyi hızlandırıcı etkisi zayıflar. Bölgesel bütünleşme, ekonomik, politik, askeri ve sosyal boyutları içerebilir. Grubun üyesi olan ülkelerin ortak hedefleri ve çıkarları paylaşımları söz konusu olursa, bütünleşme hareketi daha başarılı sonuçlar verir.

Bölgeselleşmenin genelleşmesi halinde hizmet ticaretindeki, finansal piyasalardaki ve üretim olanaklarındaki küreselleşmenin nasıl etkileneceğini kesin olarak ortaya koymak zordur. Uluslararası ilişkilerin hangi politik ve ekonomik baskılar altında kalacağı, gelişmiş ülkelerin gündemine hangi konuların gireceği, bu etkileneceğini belirleyecektir. Buna göre, ya küreselleşmeye karşı bölgeselleşme tezi, ya küreselleşmeye rağmen bölgeselleşme ya da küreselleşme ve bölgeselleşme elele tezlerinden biri başarıya ulaşacaktır²¹.

Dünya genelinde Amerika, Avrupa ve Asya'da oluşan, hemen hemen eşit güçlere sahip üç ana ticaret bloğu olduğu söylenebilir. Önce on iki üyeli (Almanya, İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya, Hollanda, Yunanistan, Belçika, Portekiz, Danimarka, İrlanda, Luksemburg) dev bir ticari blok olan Avrupa Topluluğu(AT), ortaya çıkmış, bunu ABD, Meksika, ve Kanada'nın oluşturduğu Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA) izlemiş, daha sonra 1993 yılının son aylarında öncülüğünü sekiz Asya- Pasifik ülkesinin (Japonya, Malezya, Singapur, Tayvan, Tayland, G.Kore, Endonezya, Filipinler) yaptığı APEC doğmuştur. Gelecekte üç ana ticari blok arasında, parasal ve ekonomik bir birleşmenin gerçekleşmesi muhtemel görünmektedir. Bu durumda, işletmelerin global olabilmesinin tek yolu, bu ticari bloklardan birine yatırım yapmakla mümkündür.

²¹ KARLUK Rıdvan, a.g.e., s.326

IMF, GATT, ve WTO, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler gibi kuruluşlar küreselleşme; AB, NAFTA, EFTA, OPEC gibi kuruluşlar bölgeselleşme çerçevesinde oluşturulan kuruluşlara örnek olarak verilebilir.

Bölgesel entegrasyonlar yoluyla sermaye girişlerinden yararlanma düşüncesi diğer ülkeleri bölgesel entegrasyonlara katılmaya teşvik etmektedir. AT, ABD, ve Japonya arasında yatırım akışı, 1990 yılında dünya yatırım akışının yaklaşık % 83'ünü kapsamaktadır.

ABD, AT ve Japonya gibi sanayileşmiş ülkelerin ödemeler dengesindeki açıkları genellikle bu ülkelerin birbirlerine yönelik sermaye akışı ile kapatılmakta ve global düzeyde sermaye birikimi bu ülkelerin çıkarlarına hizmet etmektedir. Dünya yatırım akışının büyük bir kısmını kapsayan üç yönlü yatırım akışı, aynı coğrafi bölgede bulunan diğer ülkelere yönelik yatırım akışı üzerinde de etki yapmaktadır. Bu ülkelerin çoğunluğu, doğrudan yabancı yatırımlardan faydalanmak için bu üç güçle ilişkiler içine girmek zorunda kalmaktadırlar. ABD ve AB dünya ekonomisinde bölgesel ekonomik bütünleşmelere giderek kendi pazarlarını rakiplerine daha az açıp, buna karşılık, dünya pazarlarına daha fazla girme kavgası içindedirler.

Tek bir hakim ekonominin kalmadığı bu dönemde yeni bir paylaşım sistemi olarak sunulan bölgeselleşme, onu oluşturan ülke ve ülke gruplarınca birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü sağlama yönünde uygulandığı söylenebilir. Ülke ulusal ve blok ortak ekonomilerinin birbirlerine olan bağımlılığı, bölgeselleşmeyi, ticareti önleyici veya bölücü bir unsur olmaktan çıkarmaktadır²².

M.Şahin ÖCAL küreselleşme ile bölgesel entegrasyonlar arasındaki temel farklılıklara değinmektedir. Ona göre entegrasyon, ulusal iradelerin karşılıklı kabul çerçevesinde birbirlerine bağlanması ve bu bağlılığın ortak irade şeklinde tezahürüdür. Küreselleşme ise otonom mikro iradelerin ulusal coğrafya dışında birbirleri ile buluşması anlamına gelmektedir. Buna göre bölgesel entegrasyonlar, külli irade ittifakı, küreselleşme

²² TURABOĞLU Tayfun, a.g.e., s: 69-70

cüz'i irade ittifakı ile örtüşmektedir. Entegrasyon uzun zamana yayılan hazırlıklar, yasal düzenlemelerle sonu açık bir işbirliğine karşılık gelirken, küreselleşme hızlı alınmış kararlarla geçici işbirliklerine karşılık gelmektedir²³. Bununla bağlantılı olarak, entegrasyon ortak iradenin sürgit devam etmesini, küreselleşme ise daha uygun ittifak kurulana dek sürdürülmesini gerektirmektedir. Bu nedenle entegrasyona dönük politikalar stratejik planlamayı, küreselleşmeye dönük politikalar ise stratejik planlama ile birlikte taktik planlamayı da gerekli kılmaktadır. Entegrasyon, ulusal kapalılığın terk edilip daha geniş coğrafyada yeniden ve güçlü olarak inşa edilmesi anlamına gelmektedir. Küreselleşme ile sınırların 'açılmasından' çok, iletişim teknolojilerinden alınacak güçle 'aşılmasını' ima etmektedir. Bu nedenle entegrasyona giren ülkeler konumlarını 'dışarıda bıraktıkları' ile tanımlarken, küreselleşmede 'içine girdikleri' ile tanımlanmaktadır. Son olarak, entegrasyona yalnızca kendi bölgesinde de olsa, piyasaların dengeye gelerek, ücret faiz ve kar oranlarının eşitlenmesi gibi makro bir hedefi tutturmayı önemsemektedir. Küreselleşme ise zaten bu değişkenlerdeki eşitsizliklerden beslenmektedir ve piyasaları dengeye getirmek türünde makro hedeflere sahip değildir²⁴.

Küresel eğilimlerin önemli bir unsurunu bloklaşma oluşturmaktadır. Sermaye hareketlerinin hızlanmasında ve yaygınlaşmasında bloklaşmanın katkısı önemlidir. Artık her ülke dünya üzerinde bir oluşuma bağlanmak istemektedir. Günümüzde dünyanın geleceğine yön veren esas güç, ekonomisi güçlü devletlerin oluşturdukları bu tür oluşumlardır. Bu özel gruplar dünya ekonomisinde beş adettir²⁵.

- Beşler Grubu: G5 Üyeleri(ABD,Japonya,Almanya,Fransa,İngiltere
- Yediler Grubu: G7 Üyeleri(G5 ile Kanada ve İtalya). Dünyanın en zengin yedi üyesinden meydana gelmektedir. Bu grup dünya GSMH'nin %65'ini üretmektedir. Ayrıca dünya ticaretinde grubun payı %52dir.
- Onlar Grubu : G7 ile Belçika,Hollanda ve İsveç'ten oluşur.
- Yirmi dörtler Grubu:G24
- Yetmiş yediler Grubu:. G77

²³ ÖCAL Murat Şahin, Teknoloji,Küreselleşme ve Yeni Durumlar, Ekonomik Yaşam Dergisi, Gazi Üniv. İ.İ.B.F.Yayınları, cilt , sayı17, 1995, s: 113

²⁴ ÖCAL M.Şahin, a.g.e., s: 113

²⁵ KARLUK Rıdvan,a.g.e.,s:14

1.2.1.4. Küreselleşme

Küreselleşme yeni bir olgu değildir. Çok eski dönemlerden beri ülkeler, hatta kıtalararası ticaret yapılmaktadır. Ancak küreselleşmenin nitelik değiştirmesi ve geniş bir akım haline gelmesi, ikinci dünya savaşının sonrasına rastlar ve dönüm noktası da GATT anlaşmasının Dünya Ticaret Örgütü'ne dönüşme sürecinde 1974 yılında başlayan Uruguay Round toplantısıdır. Küreselleşme bu toplantıyı izleyen yıllarda hız kazanmış, ancak Dünya Ticaret Örgütü'nün bu sürecin devamı niteliğindeki toplantıları şiddetli tepkilere de yol açmıştır. Küreselleşmenin temelinde yatan mantık, Adam Smith'in bundan yaklaşık 220 yıl önceki öngörüşünden başka bir şey değildir. Kısaca özetlemek gerekirse Adam Smith' e göre her bölge ya da ülke veya bağımsız ekonomik varlık, kendisinin en iyi başardığı işi yapmak ve bunun sonucunda ortaya çıkardığı ürün/hizmetleri diğerlerine satmak suretiyle refahı bütünde en fazlaya çıkarabilir. Diğer bir deyişle herkes en iyi yaptığı işi yapıp diğerlerine pazarlarsa, toplam katma değer en yüksek düzeye ulaşır. Ancak küreselleşmenin son evresi ulus ötesi (transnational) şirketlerin üretimi ve tedariği en uygun olan yerlerde yapmalarıdır. Bu nedenle günümüzün küreselleşme hareketi geçmiş dönemlere kıyasla çok daha kapsamlıdır. Bu çerçevede Küreselleşmenin hedefleri ve bu hedeflerden hangilerinde ne derece olduğuna bakıldığında şunlar gözlenmektedir²⁶:

- **Mal akışlarının önündeki engellerin kaldırılması, yani korumacılığın (gümrük ve tarifelerin) kaldırılması:** Endüstriyel ürünlerin ticaretinde gümrük tarifeleri düşmüştür. Son 20 yıl zarfında mal akışlarının önündeki engellerin kaldırılmasında bir hayli ilerlenme kaydedilmiştir. Bugün gelinen noktada, Avrupa Birliği gibi zaten bütünleşen bölgeleri bir tarafa koyacak olursak, genelde gümrük tarifeleri, halen ciddi bir korumacılığa tabi olan tarım ürünleri hariç radikal ölçüde düşmüş durumdadır.

- **Hizmet satışındaki engellerin kaldırılması:** Uluslararası hizmet akışkanlığında aynı derecede gelişme sağlanamamıştır. Bunun nedeni hizmetin verilmesi için çoğu kez insanların yer değiştirmesinin de gerekli olmasıdır. Ancak müşterinin yer değiştirdiği bir akış olan turizmin gelişmesi incelendiğinde bu alanda büyük artışlar olduğu

²⁶ Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD , Temmuz 2002, Yayın No: TÜSİAD-T/2002/07/322, İstanbul, s:22-23

gözlenmektedir. Bu trendin artarak devam edeceği öngörülebilir. Ayrıca, sanal ortamda taşınan hizmetler de küreselleşmektedir.

• **Para akışlarının önündeki engellerin kaldırılması:** Günümüzde yabancı sermaye yatırım miktarları yıldan yıla büyük bir hızla artmaktadır. Bunun neticesinde bugün birçok ülke yatırımları çekebilmek için diğerleriyle rekabet etmekte ve sermaye akışının riskle karşılanıp geri döndüğü durumlarda büyük istikrar sorunları yaşamaktadır. Ayrıca, bir gün içinde el değiştiren para miktarı da 2 trilyon dolar düzeyine çıkmıştır.

• **İnsan hareketlerinin önündeki engellerin kaldırılması:** Küreselleşme çerçevesinde insanların serbest hareketi önündeki engeller tam olarak kalkmamakla birlikte, birçok firmada yabancı işçi istihdamının arttığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak Küreselleşme dünya ticaretini, turizmi ve para akışlarını büyük ölçüde arttırmıştır. Ancak Küreselleşme birçok başka konuda büyük değişimleri ve bazı ciddi sorunları da beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin bu yöndeki etkileri incelendiğinde şunlar görülmektedir²⁷.

• **Birleşik kaplara geçim ile dengeler hassaslaşmıştır:** Küreselleşmenin en önemli etkisi “birleşik kaplar” gibi bütünleşen dünyanın daha hassas dengelere ulaşmış olmasıdır. Korumacılığın geçerli olduğu dönemde sadece yerel etki gösteren krizler, günümüzde birleşik kaplara geçilmesi ile birlikte , hızlı bir biçimde diğer bölgelere sirayet etmekte, hatta bütün dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Bunun en çarpıcı örneklerini Japonya, Tayland ve civarındaki Asya Ülkeleri, Latin Amerika Ülkeleri ve en son Rusya ve Arjantin krizlerinde gördük. Keza son yıllarda yaşanan ekonomik durgunluk da dünyanın birçok bölgesini aynı anda olumsuz etkilemiştir.

• **Fiyatların homojenleşmesi söz konusudur:** Küreselleşmenin geleneksel ekonomik faktörlerinden biri olan kaynaklar üzerindeki etkisine bakıldığında, hammaddeler de ve özellikle endüstriyel mallarla madenlerde sağlanan akışkanlığın, bu girdilerin ya da ürünlerin fiyatların homojenleşmesinde büyük ölçüde etkili olduğu görülmektedir.

²⁷ A.g.e., s:24

• **Tedarik Zinciri Yönetimi önem kazanmıştır:** Küreselleşme yer seçimi ve tedarik yönetimini de etkilemiştir. Bunun sonucunda Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management) olgusu öne çıkarak günümüzde bazı endüstriyel kuruluşların en önemli faaliyet alanlarından biri haline gelmiştir.

• **Emek değerlerinde uçurumlar oluşmaktadır:** Sermaye ve doğanın yanı sıra önemli bir ekonomik faktör olan emek in fiyatının dünyanın kimi bölgelerinde çok düşük, kimi bölgelerinde ise çok yüksek fiyatlarda olduğu söylenebilir. Örneğin, ulusal geliri kişi başına 100\$ olan bir Etiyopya' yı ve Kongo'yu ya da 200\$ altında kalan Nijerya'yı kişi başına gelirin 30-40 bin doları bulduğu OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında arada korkunç bir uçurumun olduğu açıkça görülmektedir.

• **İstihdam sorunları yaşanmaktadır:** Emegin maliyetindeki farklılıklar bugün birçok firma özellikle değeri düşük “basmakalıp” ürünlerin üretimini ve tedarigini emek maliyetinin düşük olduğu bölgelere kaydırmış bulunmaktadır. Emegin bu şekilde ikame edilmesinin doğal bir sonucu olarak gelişmiş ülkelerde istihdamda büyük sorunlarla karşılaşmıştır. Dolayısıyla küreselleşmeye tepki, gelişmekte olan ülkelere çok ileri düzeyde gelişmiş ülkelerin geniş çalışan kesimlerinden kaynaklanmaktadır.

• **Kültürel çatışmalar ortaya çıkmaktadır:** Küreselleşme olgusu neredeyse tümü ile ekonomik bir temele dayandırılmıştı. Birçok düşünüre göre “11 Eylül” bu olgunun ne kadar çürük bir zemine oturtulduğunu göstermektedir. Uluslar ve kültürler arası küreselleşme gerçekleşmeden salt ekonomik çıkarlara dayalı bir bütünleşmenin yetersizliği de bu olayla kanıtlanmış olmuştur.

Dünya ekonomisinde küreselleşme 1980'li yılların sonlarında sık sık işlenen bir kavram olmuştur.

Küreselleşme, ekonomik, demokratik, insan kaynakları, toplumsal, teknolojik, eğitsel, sağlık, işletmecilik, yönetsel, politik alanlarda ve değer alanlarda ulusal ve uluslararası normların stratejisindeki normlara ulaşmayı düşünme, hedefleme, yaşama ve denetleme olarak tanımlanabilir. Bu alanlarda ve işletmecilikte küresel normlara ulaşmak,

çok çeşitli işbirliğini, değişik algılamaları, değişik tartışmaları ve değişik yaklaşımların varlığını gerektirecektir²⁸.

Küreselleşme, tüm konulara ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde en kapsamlı olarak yaklaşmadır. Planlama, uygulama, kontrol eylemlerinin tek ölçüye, en uç ölçüye göre yapılmasıdır. Konuyu işletmecilik boyutunda ele aldığımızda teknolojiye, finansmana, insan kaynaklarına, yönetim kültürüne en ekstrem dünya ölçeklerinde yaklaşıldığında, işletmecilik bakımından küreselleşme ekseninde yürütüldüğü yargısını geliştirebiliriz²⁹.

Küreselleşme, daha kapsamlı olarak, yeniliklerin (ürünlerin, standartların, olayların, kişilerin) tüm dünya ölçeğinde mobilizasyon araçlarıyla enformasyon istem ve kullanım olarak mobilize olmasıdır³⁰.

İlk çağlardan 21. Yüzyılın eşiğine kadar uzanan bir süreç olan küreselleşmeyi oluşturan faktörler kısaca şunlardır:³¹

- Teknolojideki ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler
- Liberal demokrasinin yaygınlaşması
- Ekonomi politikalarında piyasa koşullarına uygun ülkelerin sayısının artışı
- Dünya ticaretinin liberalizasyonu ve sermaye hareketlerinde kontrol ve sınırlandırmaların kaldırılması veya azaltılması.

Küreselleşmeyi oluşturan başlıca dışsal kuvvetleri şöyle sıralamak mümkündür³².

- Ölçek ekonomileri
- Yeni ve gelişen pazarlar

²⁸ AKDEMİR Ali, Global Normlu İşletme Yönetimi, s: 12

²⁹ AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Eskişehir, 1999, s:90

³⁰ AKDEMİR Ali, Vizyon Yönetimi, s:33

³¹ KARAOSMANOĞLU Atilla, Küreselleşme ve Ulus Devlet, İktisat Dergisi, sayı: 358, Ağustos, 1996, s:34

³² MORAN Robert T. & RIESENBERGER John R., The Global Challenge, McGraw- Hill Book Company, England, 1994, s:193

- Global bankalar
- Azalan gümrük duvar ve tarifeleri, vergi avantajları
- Homojen teknik standartlar
- Azalan global nakliye maliyetleri
- Artan telekomünikasyon olanakları ve azalan maliyetleri
- Homojen ürün talebine doğru bir eğilim
- Uluslararası rekabet
- Ülke içinde globale doğru değişen tüketici stratejisi
- Kambiyo değerinin ortaya çıkışı
- Teknolojik değişimin hızlanma oranı

Peter Drucker'e göre küreselleşmenin başlıca özellikleri, zorlayıcı yönleri ve getirdiği başlıca imkanlar şunlardır:³³

- 1970'li yılların ortalarında, dünya ekonomisi uluslararası olmaktan çıkıp, uluslar aşırı (küresel) hale gelmiştir. Ulusal devletlerin iç ekonomilerini büyük ölçüde kontrol eden küresel ekonomi artık egemen duruma geçmiştir.

- Küresel ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu, mal ve hizmet ticaretinden çok para akışlarıdır ve bu para akışlarının kendine özgü bir dinamiği vardır.

- Egemen ulus-devletler küresel sermaye piyasalarındaki olayları ne başlatır, ne de kontrol eder, bunlara ancak tepki gösterebilir.

- Geleneksel üretim faktörleri (toprak, emek ve hatta para- çünkü o da çok hareketlidir ve döviz kurları ancak kısa süreler içinde önem taşımaktadır.) Artık hiçbir ülkeye rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Buna karşılık, yönetim, üretimin belirleyici faktörü olma niteliğini kazanmıştır. Rekabet alanında bulunulan noktanın değerlendirilmesi yönetimi temel almalıdır.

- Tek dünya pazarında faaliyet gösteren küresel bir işletmede yönetimin amacı, eski tarz işletmelerin kısa vadeli “kar maksimizasyonu” değil, “Pazar payının maksimizasyonu”

³³ DRUCKER P.F., Gelecek İçin Yönetim, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:327, Sosyal Felsefi Dizi: 34, Ankara, 1993, s: 10-11

olmuştur. Ticarete de giderek daha büyük bir oranda, yatırımı izlemektir. Aslında, ticaret yatırımın bir işlevi haline gelmektedir.

- Ekonomi kuramı hala ulusal devletin tek birim, ya da hiç olmazsa, en ağırlıklı birim olduğunu ve yalnız bu birimin etkili ekonomi politikaları oluşturabileceğini varsaymaktadır. Oysa küresel ekonomide aslında bu tür dört birim bulunmaktadır. Ulusal devletler bu birimlerden biridir. Tek tek ülkeler elbette önem taşımaktadır. Ancak, karar oluşturma yetkisi giderek ikinci bir birime, güç bölge ekonomisine (Kuzey Amerika, Avrupa Birliği ile Japonya etrafında gruplaşmış Uzak Doğu Bölgelerine) doğru kaymaktadır. Üçüncü olarak, para kredi ve yatırım ve kredi akışlarıyla oluşan gerçek ve neredeyse özerk bir dünya ekonomisi vardır. Bunu düzenleyen de, artık ulusal sınırlar taşımayan enformasyondur. Son olarak da, ille de büyük işletmeler olması gerekmeyen küresel işletmeler vardır ki, bunlar dünyanın bütününü bir pazar, daha doğrusu, mal ve hizmet üretimi ve satışı yapabilecek “tek bir yer “ olarak görmektedirler.

- Ekonomi politikası, giderek daha büyük bir oranda, “serbest ticaret” ya da “korumacılık” değil, bölgeler arasındaki “karşılıklık” anlamına gelmektedir.

- Daha da yeni olan bir küresel ekoloji söz konusudur ve çevre de artık, para gibi, enformasyon gibi, ulusal sınırlar tanımamaktadır.

1.2.2. İşletmelerin Küreselleşme Süreci

İşletmelerin dünya ekonomisinde çeşitli faaliyet alanları bulunmaktadır. Küresel işletme aşamasında dahil olmak üzere bu faaliyet aşamaları yedi başlık altında incelenmiştir.

1.2.2.1. Ulusal(Mahalli/Yerel) İşletme Aşaması

Faaliyet alanları kuruldukları yer (ilçe, il, bölge) ile sınırlı olan yöresel alıcılar için mal ve hizmet üreten işletmelerdir. Mahalli işletme aşamasında tek bir pazar söz konusudur. İşletme fonksiyonları faaliyette bulunan pazara yönelik planlanır ve yürütülür. Ürün geliştirme, pazarlama, finanssal faaliyetler, iç pazara yönelik stratejiler olarak ele alınıp uygulanmaktadır.

Küreselleşme olgusunun hızlanmasıyla dünyadaki rekabet unsurları değişmiştir. Dünyada artık geleneksel rekabet unsurları geri plana düşmüştür. Bu sebeple yerel işletmeler yoğun rekabete karşı koyabilmek için global normları dikkate almak zorundadırlar. Baş döndüren bu değişim çağında bu işletmeler ayakta kalmak için her şeyi küreselleşmeyle birlikte düşünmelidirler.

Ulusal işletmeler yerel işletmelerden farklı olarak; üretilen mal ve hizmetler ülke genelinde pazarlandığı gibi yurt dışına da ihraç edilebilir. Ulusal işletmelerinde yerel işletmeler gibi global normları dikkate alması zorunludur.

Ulusal işletmelerin merkezi hükümetler tarafından yasal düzenlemelerle aşırı korunması onları kalitesi düşük mal ve hizmet üretmeye sevk edilebilir. Ulusal işletmeler Joint Venture gibi anlaşmalarla çok uluslu işletmelerle işbirliğine giderek birçok kazanımlar sağlamaktadırlar. Bu işbirliğiyle güdülen amaçlar şöyle sıralanabilir:

- İstihdamı arttırmak,
- İthal ikamesi yaratmak,
- Döviz tasarrufu sağlamak,
- Teknoloji transferini gerçekleştirmek,
- Yabancı sermaye kontrolünü sağlamak.

1.2.2.2. İhracat Aşaması

İhracat aşamasında işletmelerin ürünlerinin niteliğinin geliştirilmesi ve yeni ürünlerin üretilmesi bir yandan ülke içi pazarlardaki yerinin korunmasını sağlarken, yeni pazarlara girilmesi de üretim ve satış hacminin artması ve optimal kapasiteyle üretim yapmasını sağlar. Optimal kapasiteyle üretim ise birim üretim maliyetlerinin düşmesini ortaya çıkarır. Birim üretim maliyetlerinin düşmesi demek işletmelerin uluslararası pazarda rekabet gücünün artması demektir. İşletmelerin rekabet gücünün artması ise Pazar hakimiyetini ortaya çıkarır. Pazara hakim olan işletmelerin daha çok satması ihracat artışına sebep olur.

1.2.2.3. Uluslararası İşletme Aşaması

Uluslararası işletmeler, özel ya da kamu girişimlerinin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak mal, hizmet ve benzeri hareketini gerçekleştiren işletmelerdir. Bu hareketlere konu olan kaynaklar, hammadde, sermaye, insan gücü ve teknolojidir. Hareketliliği konu olan mallar yarı mamul ve mamul ürünlerdir. Hizmetler arasında muhasebe, hukuk danışmanlığı, bankacılık ve benzeri faaliyetler yer alır. Bir ülkeden diğerine gönderilen beceriler ise yönetsel ve teknik nitelikte olabilir³⁴.

Uluslararası işletmeler kaynaklarını merkezde toplayan, diğer ülkelerdeki işletmelere ortak yatırım yapan, böylece faaliyette bulunduğu ülkelere adapte olabilen ve bilgiyi merkezde geliştirip diğer ülkelerdeki işletmelere transfer eden işletmelerdir. Bu işletmeler, dış ülkelerde faaliyet göstermekle birlikte, dışarıda sınırlı yatırımları olan, çoğunlukla ana işletme ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir. Ve çoğunlukla sanayi, ticaret, ulaştırma, pazarlama alanlarında yer alırlar³⁵.

Uluslararası işletmeler, yeni Pazar alanları ele geçirerek ya da mevcut pazarlardaki paylarını arttırarak karlılıklarını arttırmak, yalnızca kar amacı ile ekonomik faktörleri kullanmak, yabancı teknolojilerden yararlanmak, işletmelerin uluslararası nakit akışını dengelemek, kısacası üretim maliyetlerini arttırmak maliyetlerini arttırmak amacı ile yatırım yaparak, yatırım yaptıkları ülkelerdeki işletmelerin karlarını kendi ülkelerindeki işletmelerinden daha yüksek düzeye çıkarırlar³⁶.

1.2.2.4. Çok Uluslu İşletme Aşaması

Çok uluslu işletme şekli Amerikan kökenli işletmelerde ortaya çıkmış ve zamanla Batı Avrupa ve Japon kökenli işletmelerde de uygulanmıştır.

³⁴PHATAC Arvind V., International Dimensions of Management, Boston, 1997, s:2

³⁵ ÇELİKKOL Hakan, Globalleşme Sürecinde Finansal Amaçlı İşbirliği Stratejileri, Anadolu Üniv., Sos.Bil.Ens., 1994, s:32

³⁶ AŞIKOĞLU Rıza, Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler, DPÜ Yayınları, No:2, Kütahya, 1993, s:60

Çok uluslu işletmeler (ÇUI) kaynaklarını uluslararası faaliyete yatan, çok sayıda ülkeye üretim yapmak için teknoloji götüren, çok sayıda ülkede üretim yapan, üretim yaptığı ülkenin koşullarını göz önünde bulunduran, üst yönetimi belirli bir ülkede bulunan ve faaliyette bulundukları ülkenin kanun ve adaletlerine uyan işletmelerdir³⁷. ÇUI’lerde yapı ve politika olarak, yabancı faaliyetler ile yerli faaliyetler arasında bir fark gözetilmez. ÇUI doğrudan yatırım kararlarında, belirledikleri hedeflere ulaşmak için işletme kaynaklarını ülkenin milli sınırlarını dikkate almadan adilce dağıtmaya çalışır. Buna karşılık, bağlı işletmeler elde ettikleri kazançların tamamını ya da bir kısmını ana merkeze transfer eder. ÇUI birçok açıdan (satış hacmi, kar hitap edilen piyasalar ve dış ülkelerdeki kuruluşlarının yeri gibi) birbirinden farklı olmakla birlikte, bazı ortak noktalara da sahiptirler. İlk olarak ÇUI çeşitli ülkelerde yer alan, mülkiyeti kısmen ya da tamamen kendisine ait üretici ya da pazarlayıcı bağlı kuruluşlardan oluşan bir girişimdir. Yabancı ve bağlı kuruluşlar, ana şirkete ve birbirine ortak mülkiyet ve strateji ile bağlıdırlar. Ana şirket yabancı bağlı kuruluşları, her birine dağıttığı kaynaklar ve her birinin kısa ve uzun dönemli plan bütçelerini onaylama hakkı aracılığıyla kontrol eder.

Önceleri sadece kar maksimizasyonu amacı ile faaliyet gösteren ÇUI’lerin, daha sonra dünya pazarlarına egemen olmak için gösterdikleri büyüme stratejileri, uluslararası işbirliğine yeni bir boyut kazandırmış, gösterdikleri hızlı gelişme ve bunun dünya mali sistemindeki etkisi, modern ekonominin en belirgin yapısını oluşturmuştur. Pazar paylarını maksimize etmek istemelerinin kar maksimizasyonundan daha önemli bir amaç haline gelmesi ÇUI’leri uluslararası sistemde üretim ve yatırımların kaynağı yapmıştır. Kısaca ÇUI’ler çağdaş kapitalizmin “grup dinamiği”ni oluşturarak küreselleşmenin endojen faktörü olarak ortaya çıkmışlardır. ÇUI genellikle yatırım işletmeleri, büyük holdingler, sigorta işletmeleri ve ticari bankalar gibi mali kuruluşlar olarak ortaya çıkmışlardır. 1991 yılında dünyanın en büyük 25 çok uluslu sanayi işletmesinin 10 tanesi Amerika, 4 tanesi Japon, 3 tanesi Alman, 3 tanesi İtalyan, 1 tanesi de İngiliz ve Fransız ve G.Kore kökenlidir. Bu işletmeler içerisinde satış hacmi kriter alındığında birinci sırada merkezi ABD’de bulunan General Motors gelmektedir. Bunu Royal Dutch- Shell Group (İngiltere / Hollanda), Exxon (ABD), Ford Motor (ABD), Toyota Motor (Japonya) izlemektedir.

³⁷ AŞIKOĞLU Rıza, a.g.e., s.:64

Örneğin General Motors'un satış gelirleri toplamı Danimarka, Endonezya, Türkiye vb. ülkelerin GSMH'larından bile yüksektir³⁸.

20. yüzyılın sonlarında artık iyice göz önüne çıkmış olan küreselleşme sürecinin ana sorumluları, küresel düzeyde Pazar arayışında olan ve güçlerini dünya çapında yaygınlaştırma ve en çok kar elde etme çabasını sürdüren çok uluslu şirketlerdir. Çünkü ÇÜİ'lerin ana amacı, evrensel karı maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirmek ve organize etmektir³⁹.

1.2.2.5. Uluslar Ötesi İşletme Aşaması

Uluslar ötesi işletmeler farklı ülke vatandaşı olan kişilerin mülkiyete ortak oldukları ve yine farklı mülkiyetli kişiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Ayrı ulusların yasalarına tabi işletmelerin birleşmesiyle de meydana gelen işletmelere uluslar ötesi işletme (UÖİ) denilmektedir. Bu işletmeler faaliyetlerini dış ülkelere yaydıkları için kendi köken işletmelerdeki ekonomik dalgalanmadan önemli ölçüde etkilenmezler ve bu durum onların ekonomik risklerini azaltır ve onlara güvenlik sağlar⁴⁰. Uluslarötesi işletmeler karlarını arttırmak için tekelci güç olma amacıyla rekabeti kısıtlayıcı tavırlar sergilerler.

UÖİ'lerin örgüt ve karar verme yapıları, bu işletmelerin yatırımlarını genişletmede önemli unsurlardır. Tüm UÖİ'lerde genel merkez, danışman ve koordinatör rolü oynar. Genel merkezin şubeler üzerindeki egemenliği, UÖİ'leri uluslararası işletmelerden ayıran bir özelliktir. Merkezleşme derecesi değişik olup, bağlı işletmelerin ve iştiraklerin önemli miktarlarda özerkliği olabilir. Merkezleşme derecesi, uluslararası yayılma ile ilgili başlangıç saiki ile belirlenir. Dunnig UÖİ'lerin gelişmesini üçe ayırmaktadır⁴¹.

³⁸ ÇELİKKOL Hakan, a.g.e., s: 36-37

³⁹ GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1999, İstanbul, s: 23

⁴⁰ KÖKSAL Mustafa, Kocaeli Bölgesindeki Çok Uluslu İşletmelerde Yönetici İstihdam Politikalarına İlişkin Uygulamaların Araştırılması, Kocaeli Üniv.Yayınları, 1997, s.7

⁴¹ ÇELİKKOL Hakan, a.g.e., s:38

- Hammadde temini için kurulanlar, (geriye dönük işletmeler)
- Pazarları temin ve koruma amacına yönelik olanlar (ileriye dönük dikey işlemler)
- Sinai dal içinde yatay işlemler

1.2.2.6. Uluslar Üstü İşletme Aşaması

Uluslararası bir anlaşmayla kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle hukuki olarak mülkiyetini ortadan kaldıran işletmelerdir.

1.2.2.7. Küresel İşletme Aşaması

Küresel işletmeleri belirleyen ölçü onların faaliyet alanları, yabancı ülkelerde faaliyet göstermeleri, çok uluslu oluşları, ortak yatırımda bulunmaları değildir. Net ölçü işletmelerin global normları yakalamış olmasıdır. Artık yerel normlar, ulusal normlar ve uluslararası normlar sorunların çözümünde yeterli olmamaktadır. Baş döndüren bir değişimin yaşandığı bu dönemde işletmelerin karşısına, bir çözüm fırsatı olarak en ekstrem norm olarak küreselleşme çıkmaktadır. Ve her şey artık küreselleşmeyle birlikte düşünülmektedir. İşletmeler dünyanın hangi bölgesinde hangi eksenli çalışıyor olurlarsa olsunlar artık küresel ölçeklere göre hareket etmek zorundadırlar. Yani faaliyetlerinin yerel, ülke çapında ya da uluslararası olması ölçeklerini bu bölgelere göre planlamaları anlamına gelmemelidir. Zira dünya çapında yaşanan değişimler ananda yine tüm dünyada izlenebilmekte, gözlenebilmektedir. İletişim teknolojisi işletmelerin kendi çapında, dışa kapalı faaliyet göstermesine olanak tanımamaktadır. Yaşanan rekabet işletmeleri bu değişimlere uymaya mecbur etmektedir. Öyleyse işletmelerin üretim ve pazarlama bölgeleri (yerel, ulusal, uluslararası) nasıl olursa olsun, ölçüleri, ölçekleri küresel olmak durumundadırlar. Çünkü artık yerel, ulusal ve uluslararası ölçüler demode ve yetersiz olmuş, dünyadaki tek geçerli ölçü küreselleşme haline gelmiştir.

Küreselleşme eğilimleri ile birlikte dünya çapında faaliyet gösteren şirketlerin yönetim tarzlarında da değişimler gözlenmektedir. Pazarların değişen yapısı, talepteki dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler, bloklaşma eğilimleri, uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin stratejilerini, örgüt yapılarını ve yönetim felsefelerini farklı açılardan

etkilemektedir. Küresel eğilimlerin çok uluslu şirketlere giderek küresel nitelik kazandırdığı gözlenmektedir. Ekonomik, teknolojik ve siyasal süreçler, hedefler ve yapılanmalar yeni hareket tarzlarını ortaya koymaktadır. Şirketle artık ulusal pazarların getirisi yüksek AR- GE harcamalarından kaynaklanan ürün maliyetlerini karşılayamamaktadırlar. Artan rekabet firmaların ticaret hacimlerini arttırmaya yönelmektedir. İşletmeler küresel bakış açısının belirlediği tarzda hareket etmektedirler. Stratejik yönetim kararları işletmelerin yönünü belirlemektedir. Küresel şirketler stratejik yönetimi başarılı bir şekilde uygulayan hatta stratejik yönetime yeni özellikler kazandıran işletmelerdir.

Günümüzde “made in ABD” veya “madde in Japon” giderek anlamsız hale gelmektedir. Eğer ulus-devlet bugün anlam taşımayan bir ölçü birimiyse belli bir ülkeye atıfta bulunmak gereksizdir. İlginç olan, ülke içindeki üretilmiş mallara bağlılığın daha çok yaşlı kuşakta görülmesi. Köklü alışkanlıklar sonucunda İngilizler İngiliz malını, Amerikalılar Amerikan malını vb. yurtseverliğin bir ifadesi bu. Gençlerin ise umurunda değil. Günümüzde malın BMW tarafında, Nokia tarafından, Alessi tarafından, Sony tarafından üretilmiş olmasına bakılıyor. Nerede değil, kim sorusu önemli yani şurada üretilmiştir değil, şu üretmiştir⁴².

İşletmeler ne kadar uluslararası, çokuluslu, uluslar ötesi ve uluslar üstü faaliyette bulunursa bulunsun yine de sınırlı sayıda bir bölgede faaliyet gösterebilirler. Artık dünyada yaşanan dönem itibariyle, dünya çapında olma, dünya bütününde faaliyetleri planlama ve uygulama aşamasına geçilmiş ve bu gelişmeler işletmeleri küresel işletme konumuna getirmiştir. Artık küresel stratejileri benimseyen küresel işletmeler dönemidir.

⁴² NORDSTRÖM Kjell A. & RİDDERSTRALE Jonas, Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek-Delifişeklik, Kontent -BZD Yayıncılık, 2000, s:97, Çev: Ergin Koparan

1.2.2.7.1.Küresel Şirket Kavramı

Küresel şirket, günün birinde geleceği biçimlendirmek için tasarlanan en güçlü insan örgütüdür. Tüm gezegeni fırsatlar için tarayarak kaynaklarını ülkeden ülkeye, endüstriden endüstriye kaydırarak ve en üstteki amacını basitleştirerek (dünya çapında kar maksimizasyonu) dünya çapında eşsiz bir güç odağı haline gelmiştir⁴³.

Küreselleşme eğilimlerinin hız kazandığı 20. Yüzyılın son yıllarında ticaret alanında uluslararası başarı artı ülke bazında değil, işletmeler bazında ölçülmektedir. Bu bağlamda işletmeleri daha çok küresel pazarlara açılan ülkeler daha başarılı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü uluslararası piyasalarda ülkeler değil işletmeler rekabet etmektedir. Öyle ki küresel şirketler, bugün devletlerle rekabet eder konuma gelmiştir.

Küresel şirketler dünya çapında faaliyetlerini daha rahat bir şekilde yaygınlaştırmak için ulusal kimliğini aşmaya çalışmaktadır. Yabancı şirketlerin, anavatan ülkenin uzantısı olarak görülmedikleri ölçüde daha fazla benimsendikleri görülmektedir. Bu görüşe göre küresel şirketler, milliyetçilik bağlarını koparabilmiş tek insan örgütü olduğundan, dünyayı kaynaştırmak için ideal araçlardır. Bu görüşün savunucularından Bank Amerika'nın eski başkanı A.W.Clausen'e göre küresel şirket; bilincimizin evrensel düzeyde yükselmesi, ulusal devletlerin sağladığından daha az baskıcı bir dünya düzeni kurulması için insanlığa belki de son gerçek fırsatı vermektedir. Bu teoriye göre küresel düzeyde başarılı olmak isteyen her işletme herhangi bir ulusal devletin uzantısı olmamalıdır.

Küresel şirketler, faaliyetlerini dünya çapında yürüten, sermayesini el elverişli koşullarda nerede temin ediyorsa oradan alan, yatırım politikasını ulusal ekonomiye göre değil dünya ekonomisine göre saptayan işletmelerdir. Küresel işletmeler, hiçbir ülkeye bağlı olamayan, milliyeti belli olmayan, uluslararası faaliyet gösteren, bilginin birlikte geliştirildiği ve geliştiren işletmeler tarafından ortak kullanıldığı, işletme yönetiminde genelde bir eğilimin benimsenmesinin yanı sıra işletme kaynaklarının sağlanması ve dağıtımında küresel olanakların ve tehlikelerin göz önüne alındığı ve üretim faktörlerinin

⁴³ ARİBOĞAN Deniz ÜLKE, Globalleşme Senaryosunun Aktörleri (Uluslararası İlişkilerde Güç Mücadelesi) Der Yayınları, İstanbul, 1996, s:68

bütün dünyada etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasının amaçlandığı, kısaca işletme stratejileri bütün dünya yönelimli olan işletmelerdir ⁴⁴.

Küresel pazarlara yönelmenin yani küresel ölçekli işletme olmanın pek çok avantajı vardır. Bunları kısaca şöyle sıralamak mümkündür ⁴⁵:

- Mukayeseli üstünlük imkanından yararlanmak,(işletmeler bu şekilde iyi oldukları mal ve hizmetleri dışarıya satmakta,ihtiyaçları olan az başarılı oldukları malları dışarıdan alabilmektedirler
- Rekabeti koruyabilmek ve rekabetten kaçmak
- Vergi avantajı elde etmek
- Ürün yaşamını uzatmak (Örneğin Hollywood Amerika’da modası geçmiş 2. sınıf filmleri için Asya’da genişleyen bir Pazar oluşturmuştur.
- Karları arttırmak

1.2.2.7.2. Küresel Şirketlerin Genel Özellikleri

Küresel şirketlerin belli bir toprak alanına bağlı olmayışları onlara çok yönden avantaj sağlamaktadır. Hesap verebilecekleri bir kamu oyu olmaması, ideolojiye ve rejime bağlı görünmeyişleri hareket serbestliği sağlamaktadır. Doğu Bloğu ülkeleri, batılı ülkelere gösterdikleri şüpheli tavrı küresel şirketlere göstermemişlerdir. Bu ülkelerin küresel şirketleri yatırım yapmaları için teşvik etmeleri bu imajın ne kadar güçlü olduğunun kanıtıdır. Çalışanlar ve hükümetler hala belli bir toprak parçası ile bağlı iken onlar hareketlerinin avantajını kullanmaktadırlar. Bu nedenle gelecekle ilgili iddialarında bulunmak için şirket kahinleri dünyanın tümünden çok daha öndedir. Onlar bugün işletme kararları alırken, gelecek nesiller içinde politikalar yaratmaktadırlar⁴⁶. Küresel şirketi belirleyen bir husus da ana merkezin hangi ülkede yer aldığı artık önemli olmamasıdır. Hatta ana merkez hissedarları ve çalışanların çoğunluğu bulunduğu ülkede olmayabilir.

⁴⁴ AŞIKOĞLU Rıza, a.g.e., s:7

⁴⁵ AKAT Ömer, Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1196, s:195-196

⁴⁶ ARİBOĞAN Deniz ÜLKE, a.g.e., s:168

Küresel ağ içinde şirketin önemli kar pazarlarının ve teknolojilerinin konumuna göre birden fazla merkezde olabilmektedir. Ve yine küresel şirketlerin bir başka özelliği de; yönetim faaliyetlerinin önemli bir kısmını ana ülkeden diğer ülkelerde gerçekleştirmesidir. Yönetimin önemli bir parçası, genellikle şirketin aktiflerini ana ülkelerden çok diğer ülkelerde değerlendirmesi, önemli faaliyetlere sahip olması, büyük karlar ve gelirler elde etmesi olarak tarif edilir. Gerçek bir küresel şirketin en azından örgüt yönetiminin %25'inin diğer ülkelerde olması gerekmektedir. Küresel şirketlerin en büyüklerine bakıldığında bu oran %75 civarındadır⁴⁷. Yani küresel işletmelerle birlikte, dış pazarlamanın yabancı/dış kavramı da yok olmaya başlamıştır. Örneği, IBM küresel bir bazda tüm dünyada faaliyette bulunmaktadır. IBM işletmesi, ABD pazarı hakkında ne kadar bilgiye sahipse, Türkiye pazarı hakkında da o kadar bilgiye sahiptir. Aynı şekilde Copa Cola ve Pepsi, Levi Strtaus, Kentucky Fried Chicken, Apple vb. işletmeler de ürünlerini küresel pazarlara adapte eden işletmelerdir. Küresel işletmeler gerektiğinde ürünlerini değişik pazarlara yayar, gerektiğinde bölgesel gelişmelere karşılık verir. Ayrıca küresel pazarlar için geliştirilmiş ürünler yaratarak doğacak fırsatlara karşı daima hazırlıklı olur.

Sanıldığının aksine küresel şirketlerin ürettiği ürünler standart değildir. Esas rekabet gücü dünya çapında düşünüp bu düşünceyi ülke bazında uygulayabilmekten geçmektedir. Küresel şirketlerde, stratejik kararları belirleyen merkez bir yönetim kadrosu mevcuttur. Yönetimin merkezci bir nitelik taşıması dünya çapındaki faaliyetlerinin ve şirketin karının maksimizasyonu için önemli bir unsurdur. Tepe yöneticilerinin global bakış açılarına sahip olması gerekir. Global bakış açısı, dünyadaki tüm şartları göz önünde bulundurarak, geleceğe dönük sağlıklı kararları başarılı bir şekilde alabilme yeteneğidir.

Bugünün şirketlerinin en az dört ayırt edici özelliği olduğu söylenebilir. Bunlar:⁴⁸

⁴⁷ STEPHENS David O., The Globalization of Records Management Programs in Multinational Corporations, Records Management Quaterly, Vol.27.Oct.,1993, s:1

⁴⁸ KRZYSZTOFOBLOJ Steven Cavaleri, Management Systems a Global Perspective, Wadsworth Publishing Company, California, 1993, s: 42

- Dünya pazarlarında global bir bakış açısına sahiptirler,
- Ekonomik süper güçlerdir,
- Dünya çapında yönetim tecrübesi olanları istihdam ederler,
- Stratejik birleşmeler yoluyla değer organizasyonlar ile bağlar kurarlar.

Küresel işletmeler, dünyanın değişik yerlerinde, farklı gelişme düzeylerinde ve farklı özelliklere sahip pazarlar olduğunu ve dolayısıyla bu pazarlar arasında hem benzerlikler olduğunu ve bunu kabul ede bir küresel strateji geliştirmenin mümkün olduğunu kabul eder. Küresel stratejik pazarlar arasındaki benzerlikler göz önüne alındığında, deneyim, ürünler, araştırma-geliştirme politikasını kullanarak fırsatları yakımda avantajlı duruma geçer. Aynı zamanda pazarlar arasında farklar olduğunu da kabul ettiğinde, maliyetler açısından etkinlik sağladığı takdirde, bu farklılıklara da karşılık gösterir. Küresel işletmeler dünyanın birçok ülkesinde temelde birbirinin aynı olan pazarlara hizmet veren işletmeleridir. Küresel işletmelerin ürün stratejileri yayılmacı, uyum sağlayıcı ve yaratıcıdır. Uluslararası ve çok uluslu işletmelerin tüketici için değer yaratmada kullandıkları yöntemlere ek olarak küresel işletmeler, pek çok ülkenin pazarlarındaki tüketicilerin eş gereksinimlerini karşılamayı amaçlar. Örneğin pek çok ilacın pazarı küreseldir. Bir sektörün küresel olup olmadığını anlamının en basit yolu, o sektördeki uluslararası ticaretin, dünyadaki toplam üretimine bakmaktır. Küreselleşme oranı en yüksek şirketlerin sıralaması şöyledir:

Küreselleşme Oranı En Yüksek Şirketler

Şirket	Ülke	Uluslararasılaşma Endeksi
1. Nestle	İsviçre	94.0
2. Thomson	Kanada	93.3
3. Holderbank	İsviçre	92.1
4. Seagran	Kanada	89.7
5. Solvay	Belçika	89.6
6. ABB	İsviçre-İsveç	88.6
7. Elctrolux	İsveç	88.3
8. Unilever	İngiltere-Hollanda	87.1
9. Phillips	Hollanda	85.4

10. Roche	İsviçre	85.1
11. SCA	İsveç	79.7
12. Northern	Kanada	78.4
13. Glaxo Welcome	İngiltere	76.5
14. Cable&Wareless	İngiltere	75.6
15. Voivo	İsveç	73.8
16. News	Avusturalya	73.5
17. Royal&Dutch	İngiltere/Hollanda	73.0
18. Grand Metropolitan	İngiltere	72.4
19. Petrofina	Belçika	70.4
20. Saint Gobain	Fransa	69.7

Tablo 1: Küreselleşme Oranı En Yüksek Şirketler

Küresel eğilimlerin hız kazandığı bu dönemde ve gelecek dönemlerde işletmeler mutlaka küreselleşme eğilimi içerisine girmek zorundadırlar. Daha sonraki yıllarda ülkeler arasındaki rekabeti önleyici gümrük ve benzeri sınırların tamamen ortadan kalkacak olması, işletmeleri küresel olaya zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin böyle bir tercihi olamaması, gelecekte tercih hakkının kalmaması gibi bir sonuç doğmasına sebep olacaktır. İşletmenin ölçütü küresel işletmeler olmalıdır. Küreselleşme eğiliminde olan bir işletmenin ölçüsü küresel verimlilik olmalıdır. Küresel verimliliği, “dünyadaki varolan kaynakların işletmeler tarafından en rasyonel biçimde gelecekte ödünç alındığının unutulmadan kullanılmasıdır” şeklinde tanımlamak mümkündür. Kısaca, küresel boyutta faaliyette bulunacak işletmelerin temel alacağı başlıca standartlar; verimlilik, etkinlik, kalite ve maliyet olarak belirlenmelidir.

1.2.2.7.2.1. Küresel Şirketlerin Ekonomik Etkileri

Küresel düzeyde ekonominin yönetimi artan ölçüde şirketlerin elinde yoğunlaşmaktadır. Küresel şirketle dünya çapındaki faaliyetleri ile üç tür güce sahiptirler⁴⁹.

⁴⁹ NEMLİ Esra, Çok Uluslu Şirketlerde Yönetimi ve Yönetici Profili, İstanbul Üniv., Sos. Bil. Ens., Y.L.T, 1994, s:15

- Dünya çapında verimlilik,
- Ulusal seviyede esneklik,
- Farklı pazarlar arasındaki akıcılık: bir ülke pazarında sağlanan gelişi ve bilgileri dünya çapında değerlendirme.

Sınır tanımayan, küresel düzeyde yayılan eğilimlerin amaç ve eğilimlerinin yansımasıdır. Artan rekabet, şirketler arasında btnleşe, stratejik bağlantılar kurma, ortak projelere imza atma, işbirliği gibi ekonomik ilişkiler yaygındır.

Zamanla hiçbir ülkenin ekonomik yönden kendi içinde yeterli olamayacağı anlaşılmıştır. lkeler gerek hammadde kaynakları, gerek işgücü, teknoloji, mamul ve pazar açısından birbirine muhtaçtırlar. O halde eldeki imkanları ekonomik işbirliği içersinde paylaşarak birlikte büyümenin, çatışarak büyümekten daha rasyonel olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle dünya, önce ekonomik birlikler içinde btnleştirilecek ve daha sonraki aşamada bir siyasal btnleşe mümkün olabilecektir. Serbest ticaret bölgeleriyle başlayan kreselleşe hareketinin ülkeler arası sermaye ve emek dolaşımını başlatacak, “tek pazar” ın kurulmasını hızlandıracaağı ve bunu izleyen aşamada oluşturulacak sosyo-ekonomik politikaların bütünlüğüyle dünyanın ekonomik bir bütünleşmeye doğru yürüyeceği öngörülmektedir. Bu btnleşe ile doğal kaynakları zengin gelişmekte olan ülkelere sermaye girişi hızlanacak, gelişmiş ülkelerdeki hammadde engeli aşılacak, emeğin serbest dolaşımı ile işsizlik azalacaktır.⁵⁰ Bu günkü kreselleşe olgusunun en belirleyici özelliği, finans kapitaldir. Bretton-Woods sistemi içerisinde 1945’ten başlayan otuz yıllık süre içerisine kısa vadeli sermaye hareketleri kontrol altında olmuştur. O yıllarda batı ülkelerinde bile, bir Fransız’ın ülke dışına çıkarabileceği döviz sınırlıdır. Bu yüzden kısa vadeli sermaye hareketleri denilen ve spekülatif özellikleri çok ağır basan finans, arka planda kalmıştır. Cari açıkların finansmanı, resmi sermaye hareketleri ve dolaysız yatırımlarla sağlanmıştır. Resmi krediler, yoksul ülkelerin ticaret açıklarını düşük faizli, uzun vadeli kredilerle finanse etmek ve böylece mal ihracının kolaylaştırmak için kullanılmıştır. Ancak kreselleşe ile birlikte, sermaye hareketliliği, dünya çapında artmış bulunmaktadır. Sermaye artık vatansızlaşmıştır. Örneğin, bir hükümet yetkilisi gayri

⁵⁰ SERTER Nur, Giydirilmiş İnsan Kimliği, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s:152-153

menkullerini satıp, Türkiye’de otururken, servetinin tümünü 15 saniyede Amerika’ya nakledebilmektedir.

Bilgi işlemin ve haberleşmenin hızlanması, yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde sermayenin dolaşımı ”gerçek zaman” kavramı ile ifade edilebilecek işlemler yoluyla, doğrudan birebir ilişkilerle, aracıları tasviye ederek, (direct banking, online trading, teleshoping vb.) gerçekleşmeye başlamıştır. Sermaye zaman ve mekan ile kesintiye uğramadan yaşamında bir süreklilik kazanmakta,dünyanın hemen her yerindeki ekonomik ve mali birimler, birbiriyle entegre olmaya başlamıştır. Üretim düzenlemesi de bu gelişmelerden etkilenmektedir. Faaliyetleri hızlandırmak, ürünleri zamanında piyasaya ulaştırmak, stokları yenilemek ve hızla değişen tüketim eğilimlerine daha hızlı cevap verebilmek mümkün olabilmektedir. Bu arada üretim teknolojisi ve metotları da değişmektedir. Piyasalar giderek daha ufak alt dilimlere bölünerek tarif edilebilmekte ve bu dilimlere uygun yeni ve hızla değişen ürünler üretilebilmektedir. Kitle üretiminden sipariş usulü üretime bir başka deyişle müşteriye göre üretime geçilmektedir. Ürünlerin de yaşam süresi kısalmakta ve ürünler çok daha hızlı piyasaya sürülüp, aynı hızla devre dışı kalmakta ve terlerini başka ürünler almaktadır. Ürünlerde de önemli değişiklikler olmaktadır. Bilgi, teknoloji ve hizmetin birbirine karışması karmaşık ürünler ortaya çıkarmaktadır. Bunlar ise, yeni dağıtım, pazarlama, finansman ve destek sistemleri gerektirmektedir. Örneği, bir bilgisayarı müşteriye ulaştırmak yetmemekte, satarken gerekli kredinin bulunması, beraberinde bir kullanım bilgisi ve müşteriye uygun programların sunulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra ürün satıldıktan sonra müşteriye bilgi desteğinin de sağlanması da zorunlu hale gelmektedir⁵¹.

Küreselleşme ile birlikte teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak yönetim kavramında ve işletmelerin yapısında da önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Sanayinin başlangıç dönemlerinde yönetici işin sahibi, aynı zamanda işin ustası, aynı zamanda da işin yöneticisiydi zamanla endüstrinin daha karmaşık hale gelmesiyle iş yerindeki bütün faaliyetleri bir kişinin yönlendirmesinin imkansızlaşması, farklı işlevlerden sorumlu farklı kişilerin yönetimi üstlenmeleri ile kontrol fonksiyonunun

⁵¹ GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s: 26

bölünmesini ve bunun sonucu olarak hiyerarşik yapılanmaları gündeme getirmiştir. Çok ortaklı-çok uluslu büyük şirketlerin gelişmesi sonucu son yıllarda eski tür girişimci tipi patron kapitalist yöneticilerin sayısında önemli azalma gözlenirken, onların yerini özellikle çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır. Ekonomik çevredeki köklü değişimlerin organizasyonların strateji, kültür, yapı ve çalışma şartlarında da önemli değişimlere neden olması kaçınılmazdır. İşyerinde demokrasi ve katılımcılık, işbirliği kültürü gibi kavramlarda geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerileyerek, yönetim ve çalışanlarının kendilerini yeniledikleri, karşılıklı işbirliğini arttırdıkları çağdaş yönetim anlayışını öne çıkarmıştır. Görüldüğü gibi, küreselleşme ile birlikte sermaye vatansızlaşmış ve hareketlenmiştir. Yönetim teknolojisi ve yöntemleri de değişmiştir. Kitle üretiminden, müşteriye göre üretime geçilmektedir. Bununla birlikte dağıtım, pazarlama sistemlerinde de değişimler görülmektedir. Değer yandan küreselleşme ile birlikte işletmelerin yapısında ve yönetim anlayışında da değişimler gözlenmiştir⁵².

1.2.2.7.2.2. Küresel Şirketlerin Siyasi Gücü

Ekonomik alandaki bütünleşmeler, dünyanın siyasi konjonktürünü de etkilemektedir. Pek çok siyasi anlaşmazlığın temelini oluşturan ekonomik çıkar çatışmalarının bu birleşme ile azalması muhtemeldir. Bu anlayışa göre, büyük kıta pazarları yaratılacak, daha sonra siyasi bütünleşme sağlanacaktır.

Bilgi toplumunda ulusal devlet anlayışı yerini, uluslararası devlet anlayışına bırakmaktadır. Bu bütünleşmede ise en önemli rolü ana vatani olmadığı kabul edilen bilgi oynamaktadır. Bilgi dolaşımının hız kazanması ile insan toplulukları aynı bilgiyi paylaşacaklar, dünyanın birçok bölgesinde aynı bilginin paylaşılması ile amaçlarda bir yaklaşma, hatta bütünleşmenin yaratılması mümkün olabilecektir. Dünyada yaşanan tecrübeler, gelişen iletişim teknolojisi karşısında hiçbir devletin bilgiyi kısıtlayamadığını ve denetleyemediğini ortaya koymuştur. Bu sebeple ortak bilginin kullanımı arttıkça, dünyadaki pek çok zıtlık ve çatışmanın da çözümlenebileceğine inanılmaktadır⁵³. Ekonomik küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan siyasi küreselleşme, iktisadi ve

⁵² GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s: 27

⁵³ SERTER Nur, a.g.e., s:154

teknolojik gelişmelere bağlı olarak devletin otoritesinin yavaş yavaş azalması ve sınırları olmayan bir dünyanın kurulmasıdır.

Geleneksel olarak devlet, kamu hizmetlerini sağlamak ve değerli kamu mallarını korumak için etkin bir yapı oluşturur ve yapıyı yönetir. Aynı zamanda kamu hizmetini düzenler, endüstrilerin gelişmesini destekler ve gerekli alt yapıyı kurar, ulusal kültür ve ideolojiyi korur ve destekler, kolektif işbirliğini sağlar, yasal sistemi işletir, sosyal düzeni sağlar, ekonomik faaliyetleri düzenler, işleyecek Pazar yapısını oluşturur. Küreselleşen dünyada devletin klasik kamu hizmetlerini sağlaması zor olmaktadır. Ekonomik değişim ile birlikte, devletin ile kesişen güç odakları ortaya çıkmış, devletin kontrolü dışında uluslar ötesi ve çok uluslu şirketler ve kuruluşlar, politik ve ekonomik yapıda söz sahibi olmaya başlamıştır. Devletin otoritesi ve etkinliği, içten ve dıştan gelen baskılarla sarsılmaktadır. Örneğin, endüstri veya mal taklidi gibi uluslararası sorunlar vardır, kurlar ve faizler devlet kontrolü dışında sürekli değişmektedir, kıyı bankacılığı ve serbest bölgeler devletin kontrolü dışında sermayenin kaçmasına yol açmaktadır, transfer fiyatlaması ile vergiden kaçan sermaye oluşmaktadır, uluslar ötesi şirketler devletin kontrolü dışında kalmaktadır. Kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi sonucu, devletin stratejik endüstrileri kontrol edememektedir. Ayrıca ekonomiler yurt dışındaki fiyat değişikliklerinden daha fazla etkilenmektedir. Yani küreselleşme ile birlikte ulus devletin önemi giderek azalmaktadır.⁵⁴

Eskiden devletler arası ilişkiler daha çok politik içerik taşıdığından, yüzyıllar boyunca devlet başkanları en önemli kişiler durumunda olmuşlardır. Küreselleşmeyle birlikte ekonomik ilişkilerin tırmanışa geçtiği günümüzde ise, bir ülkenin uluslararası iş yapan şirketlerin başkanları, politik kişilerden daha büyük önem taşımaktadır. Evrensel ekonomide başkanların, başbakanların ve parlamentoların önemi gittikçe azalmaktadır. Bunların başlıca uluslararası görevi, tüm ekonomilerin evrenselleşmesini kolaylaştırmak için politik yapıları yeniden düzenlemektir. Günümüzde ulusal politika ve politik tercihler, en güçlü devletlerden bile daha zorlu dünya piyasa güçleri tarafından etkisiz hale getirilmektedir. Sermaye hareketlidir ve hiçbir ulusal bağlılığı yoktur, ekonomik avantajlar

⁵⁴ GÜZELCİK, s: 29

nereye yöneltirse oraya yerleşmektedir. Ama emek hem ulusal düzeyde yerleşmiştir, hem de nispeten durağandır ve politik beklentilerini uluslararası rekabetlin yarattığı yeni baskıların kaldırabileceği şekilde ayarlamak zorundadır. Küresel piyasaların ve ulus ötesi şirketlerin beklentilerine ters düşen parasal ve mali politikalar artık geçmişte kalmıştır. Ulus devletin etkin ekonomik yönetici rolü son bulmuştur. Ulus devlet ancak mümkün olan en az masrafı yaparak, uluslararası sermayenin gerekli bulduğu sosyal ve kamusal hizmetleri sağlayabilmektedir. Ulus devletler artık kendi sınırları dahilindeki ekonomik faaliyetleri ve istihdam düzeylerini bağımsız olarak etkileyemezler. Bunlar uluslararası hareketliliğe sahip sermayenin tercihleriyle belirlenmektedir. Diğer yandan siyasette küreselleşmenin etkisiyle birlikte, insan hakları, demokrasi gibi kavramlar konuşulmaya başlanmış bu kavramlar tüm dünyada kabul görmüştür. ⁵⁵

Küresel şirketler, dünya çapında ulusal özellik taşımadıkları, evrensel değerlere önem vermedikleri siyasi karar mekanizmalarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu çabalar direkt parasal yardımlarda bulunmaktan, varolan siyasi iktidara ya da muhalefete dolaylı desteğe kadar uzanabilmektedir. Küresel şirketler sadece ekonomik güce sahip değildirler, siyasi güçleri de giderek artmaktadır ve bu yönde uluslararası kurumlardan da destek görmektedir. Bu kurumlar Trilateral Komisyonu, Dünya Ekonomik Formu ve Ford Vakfı'dır. Bu kurumların çabaları sayesinde çok uluslu şirketler uluslararası düzlemde devletlerarası birtakım haklar elde etmektedirler.

1.2.2.7.2.3. Küresel Şirketlerin Kültürel Etkileşim Gücü

Küreselleşmenin kültürel boyutu, yaklaşık yirmi yıldır tartışılan bir konudur. Ekonomik ve sosyal alanda ortaya çıkan küreselleşme hareketi içinde milli kültür kurumları, uluslararası kurumlar karşısında varlıklarını koruyamamakta, uluslararası kurumlar içinde yer alma zorunluluğu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Kültürel bütünleşmeler medeniyetin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Medeniyetin yarattığı vasıtaların ortak kullanımı ile kültürde bir değişme ve bütünleşme süreci başlatılmıştır. Konuşulan ulusal dilin yanı sıra, bütün dünyada en çok kullanılan dil İngilizce'dir. Diplomaside,

⁵⁵ GÜZELCİK, s: 30

bilimde, uluslararası ekonomik, sosyal, kültürel kurumların faaliyetlerinde, ticarete en fazla İngilizce kullanılmaktadır. Dünyadaki 100 bilgisayarda toplanmış bilgilerin %80'den fazlası İngilizce'dir. Bu koşullarda İngilizce, milli dillerin yanı sıra, dünyada iletişimin sağlanacağı ikinci ortak dil olarak ortaya çıkmaktadır. Dil konusundaki bütünleşmenin uluslararası iletişimi arttıracığına şüphe yoktur.⁵⁶

Sosyal ve kültürel alanda küresel bütünleşmenin gelişimi, seyahatlerin ve turizm hacminin artışında, profesyonel iş, emek ve diğer çıkar gruplarının kurduğu dünya birliklerinde, televizyon, radyo, basın ve filmler aracılığıyla batının tüketim modellerinin, fikirlerinin, modanın ve müziğin yaygınlaşmasında gözlenmektedir. Modern iletişim biçimleri, uluslararası sivil topluma, sınırlar ötesinden bilgilerini paylaşp ortaklıklar kuran insanlara bir zemin sağlamaktadır. Uluslararası medya, ulusal değil evrensel bir dil olarak İngilizce aracılığıyla birbirine bağlanan, hem elit hem popüler, hem bilimsel, hem sanatsal bir kozmopolit kültürler öbeğini mümkün kılmıştır. Televizyonda Tom ve Jerry seyreden çocuklardan, e-mail de dedikodu eden fizikçilere değin her alanda bu kültürler kaçınılmaz olarak uluslararasılaşmıştır. Kültürel homojenlik gitgide problemlili bir tema haline gelmektedir. Ulusal kültürler, yalnızca insanların farklı amaçlarla katıldıkları kültürler öbeğinin bir üyesidir. Kozmopolit kültürler ile ulusal kültürler etkileşim içindedir. Kültürel homojenliğin sağlanması ve başka her şeyi dışlaması olasılığı gitgide azalmaktadır. Kendi üyeleri üzerinde baskın olmak isteyen ulusal kültürler, giderek daha çok direniş gören ve yeryüzünden silinen projeler haline gelmektedir. Kısaca artık, hem çeşitli dünya pazarlarında bulunmak, hem de bunun getirdiği uluslararasılaşmış kültürleri göz ardı etmek mümkün değildir⁵⁷.

Şirketlerin devletlerin ekonomik yaşantılarına ve siyasi karar alma mekanizmalarına etkisi yanında birde o siyasi otoritenin merkezi denetim altında bulunan insan topluluklarını hedef alan faaliyetleri bulunmaktadır. Bu faaliyetler insan topluluklarını, belli bir ürünü satın alabilecek kadar iyi olduğuna ikna etmekten, hangi siyasi kadrolarca yönetilmelerinin kendileri için daha iyi olacağını inandırmaya veya o toplulukların ulusal alışkanlık ve geleneklerinin dışında global kültürle bütünleştirmeye

⁵⁶ GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s:30

⁵⁷ GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s:31

kadar uzanan bir çerçevede gerçekleşebilmektedir. Şirketlerin özellikle medya kanalıyla benimsettikleri ve dünya çapında yaygınlaştırdıkları ortak kültür, kimi kez bir hamburger şekline bürünmüş, kimi kez de ninja kaplumbağalar kılığına, önce çocuklardan başlayarak, tüm toplumları etkilemekte ve moda, kozmetik, otomobil şekillerine dönüşerek her ülkede kendi faaliyet alanını yaratmaktadır. Çağdaş dünyada insanların yedikleri, giydikleri ve yaşadıklarının her aşamasında kullandıkları araçlar artık çok daha fazla birbirine benzemekte ve ulusçuluk akımlarının en fazla yaygınlaştığı, ulusal kimliklerin ön plana çıktığı bir dönemde bile ulusal sınırları aşan ortak bir kültür gündeme gelmektedir⁵⁸.

İş bağlantısı olsun olmasın, tüketicilerin ulusal sınırlar dışarısında olan seyahat ve iletişimleri, dünya çapında benzer ihtiyaç ve ilgileri olan pazar segmentlerinin doğmasına neden olmuştur. Fastfood, alkolsüz içecek, giyim, hotel-motel ve araba kiralama servisleri gibi endüstriler bu talebe karşılık uluslararası boyutlarda genişlemişlerdir. McDonalds, Pizza Hut, KFC gibi işletmeler dünya çapında yemek ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılamak isteyen tüketicileri hedeflemişlerdir. Hilton, Meridien, Hyatt gibi oteller zincirleri ile Avis, Hertz gibi araba kiralama şirketleri gittikleri her yerde aynı servis ve kaliteyi bulmayı amaçlayan üst düzey yöneticileri hedeflemişlerdir. Günümüzde küreselleşmenin kültürel boyuttaki etkileri açıkça görülmektedir. Filmler, televizyon, radyo, müzik, dergiler, tişörtler, oyunlar ve eğlence parkları küresel görüntülerle küresel düşleri yayan araçlardır. Rock yıldızları ile büyük bütçeli Hollywood filmleri gerçek anlamıyla küresel ürünlerdir. Dünyanın her tarafında insanlar aynı ticari amaçlı şarkı ve öyküleri dinleyip izlemek için aynı elektronik aygıtları kullanmaktadırlar. Uydular, kablolar, teypler sayesinde baskıcı hükümetler bile, bilgi akışı ve vatandaşların hayal dünyaları üzerinde bir zamanlar sahip oldukları sıkı kontrolü yitirmektedirler. Dünyanın birçok ülkesinde Amerikan yapımı olan “Dallas, Cosby Show” sevilerek izlenmektedir. 1990’da “Pretty Woman” adlı film, gösterime girdikten bir kaç hafta sonra İsveç’te İsraill’de tüm zamanların en çok izlenen filmi olmuştur. Dünyadaki ticari eğlence sektöründe gözlenen büyümede, teknolojinin rolü açıkça görülmektedir. Örneğin; müzik sanayisini ele alacak olursak, 1970’lerde vinil plakların satışları durgunlaşırken, taşınabilir teyplerin kumsallara, kent sokaklarına girmesi ve her yaştan insanın birer walkman edinmesiyle,

⁵⁸ ARİBOĞAN Deniz ÜLKE, a.g.e., s: 181-182

yeni gelişen kaset piyasası patlamıştır. Ardından piyasaya çıkan CD müzik dinleme meraklılarının vazgeçemeyecekleri bir seçenek oluşturmuştur. Görsel kayıtlarda da aynı olay yaşanmıştır. Dünyanın her tarafında kablolu TV ve fiber-optik teknolojilerinin kullanılmasının yanı sıra resimlerin, konuşmaların, müziğin uydu aracılığıyla dünyanın her tarafına aynı anda iletilmesi, filmler, videolar ve TV programları için dünya çapında bir pazar oluşmasını hızlandırmıştır. Video sayesinde evler, barlar, gündüz bakımevleri, otobüsler, bekleme odaları ve huzurevleri dünya çapında bir sinemalar zincirine dönüşmüştür. Yayıncılık küresel bir sanayi haline gelmiştir. Alex Haley'in "Kökler"i Umberto Eco'nun "Gülün Adı" adlı yapıtı vb. kitaplar dünyanın her yerinde çok satmıştır. Bunların yanı sıra elektronik kitabın piyasaya çıkışı kitapların sınırları geçmesini kolaylaştırmıştır. Artık bir çok şeyi bilgisayarda okumak ve bir tuşa basarak harflerin boyutlarını ayarlamak, ya da ekranda çeşitli komutları göstermek mümkündür. Dünyada süregelen hızlı kültür alışverişi, insanlığa çeşitliliğin güzelliğini tattırmaktadır. Birçok ülkede Çin, Japonya, Meksika, Fransız, Amerikan ve Türk mutfaklarının yemek çeşitlerine rastlanmakta, müzik sınır tanımaz bir biçimde insanları etkilemekte, sanat eserleri uluslar üstü bir anlatımla beğeni kazanmakta, moda rüzgarları giyimde millet ayırımı yapmaya imkan vermez bir biçimde etkili olmaktadır. Bilgi toplumunda kültür bir yönü ile bütünleştirici bir fonksiyon görürken, diğer yandan yerel kültürel zenginliklerin korunmasına titizlik gösteren ve geçmişin birikimini ve kültürel zenginliğini yaşatmayı amaçlayan bir anlayışla ele alınmalıdır. Kısaca, küreselleşme ile birlikte fikirler, düşünceler, izlenimler, notalar, dünya çapında bir dolaşım içine girmektedir. Böylece bir kültür piyasası oluşmaktadır⁵⁹. Böyle bir ortamda küresel şirketler büyük ölçüde kültürü etkileme ve yön verme gücüne sahiptirler.

Küresel şirketlerde yöneticilerin konumları herhangi bir şirkete nazaran çok daha farklı özellikler içermektedir. Küresel yöneticilerin karşılarında sadece sınırlı bölgenin insanları değil, tüm dünya ve değişik kültürlerin insanları vardır. Küresel yöneticinin dünya çapında bir yönetim stratejisi geliştirecek bilgi, yetenek ve zekaya sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum küresel yöneticilerin geniş düşünce ufkuна sahip olmalarını

⁵⁹ GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s: 32-33

gerektirmektedir. Şirket vizyonunun ve stratejisinin oluşturulması çoğu zaman yöneticilerin yetenekleri ve bakış açısına göre biçimlendirmektedir.

1.3. KÜRESELLEŞMEYİ YÖNLENDİREN FAKTÖRLER

Çokuluslu işletmeler, bugünkü global dünyada normları belirledikleri gibi, globalleşmenin ortaya koyduğu normlara uymak zorunda olan bir konumdadırlar. Zira küreselleşmede üretim alanı ya da Pazar alanı önemli değildir. Önemli olan normlara ulaşmaktır. Sözgelimi mahalli bir işletme dünyada geçerli bir markanın üretimini ya da pazarlamasını gerçekleştirebiliyorsa ve de pazarı yalnızca bulduğu local çevreyse bu işletme küresel bir işletmedir denilebilir. Aynı şekilde birden fazla ülkede üretim ve pazarlama yapan bir işletme sadece yerel normlara göre hareket ediyorsa böyle bir işletme küresel olarak nitelendirilemez.

Küreselleşme bugün sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel alanlarda, gündelik yaşamın her alanında, kendine özgü parametreleriyle varlığını hissettirmektedir. Doğu-Batı, Kuzey-Güney ayrımları veya önceki dönemlere ait ideolojik ayrımlar artık anlamını yitirmiş bulunmaktadır. Artık kutuplaşmalar tarihe karışmak üzeredir. Tarihte şimdiye kadar benzeri görülmemiş şekilde, siyaset ve ekonomi farklı kanallarda gelişmekte ve dünya çapında izlenmektedir. Önceleri ülkeler kendi sınırları içerisinde ulusal ekonomilerle sınırlı iken günümüzde yoğun sermaye hareketliliği nedeniyle ulusal ekonomi kavramı anlamını büyük ölçüde kaybetmiş durumdadır. Günümüzde onun yerine küresel ekonomi kavramı geçerlidir. Yaşanan bütün bu değişim ve dönüşümler, küreselleşmeye yön veren, hız kazandıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyleyse 1980 sonrasında, en yoğun şekilde yaşanan bu değişimleri ve gelişmeleri küreselleşmeyi yönlendiren faktörler olarak adlandırabiliriz.

1.3.1. Teknolojinin Yaygınlığı

Teknolojik değişimler kavramı, üretim teknolojisinde ürün teknolojisinde, iletişim teknolojisindeki değişimleri içerir. Kapsamı itibarıyla teknolojik değişim kullanılan

teknolojinin iyileştirilmesini, geliştirilmesini ve kendisini ikame edecek yeni bir teknolojinin keşfini vb. durumları içerir⁶⁰. Gerek üretim ve gerekse ürün teknolojilerinde gerçekleştirilecek iyileştirmeler ve icatlar işletmeler için çok çekicidir. Bu amaçla işletmeler AR-GE faaliyetlerine büyük miktarlarda kaynaklar ayırmaktadırlar. İşletmelerin yaptıkları bu büyük harcamalar sonunda üretim veya/ve ürün teknolojilerinde gerçekleştirecekleri iyileştirmeler ve icatlar sayesinde pazarlamakta oldukları ürünleri farklılaştırmak ve pazarlardaki rakipleri karşısında mutlak veya mukayeseli avantajlar sağlama şansını yakalarlar. Rakipler benzer teknolojik keşifleri yapıp rekabet gücü olan ürünleri pazarlamalarına kadar geçecek süre içerisinde teknolojik değişimi ilk yakalayan işletme pazarlarda tekel sağlar ve sağladığı bu tekelin yarattığı tüm avantajları kullanır. Günümüzde tekelleşme süresi eskiye göre çok daha azalmış, elektronik iş kolunda bu süre sadece üç aya inmiştir. Her çeşit teknolojik yenilik ulusal ve küresel rakipler tarafından çok kısa süre içinde taklit edilmekte veya benzer üretim veya ürün teknolojileri keşfedilmektedir.

Teknolojik değişimin insan yaşamını kolaylaştıran yeniliklerin yanı sıra iş yaşamında yarattığı değişim oldukça önemlidir. Bugün hızlı bir teknolojik fırtına şeklinde yaşanan değişim başlıca dört alanda gerçekleşmektedir.

- Mikro elektronik ve enformasyon teknolojisi
- Biyoteknolojiler
- Yeni hammaddelerin bulunması
- Ulaşım

Teknolojik değişim pazarları birbirine bağlayan ve tamamlayan önemli güçlerdir. Özellikle bilgisayar, elektrikli aletler, iletişim gibi alanlardaki hızlı teknolojik gelişmeler, bu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin pazarlara hızla ayak uydurabilmeleri için devamlı olarak teknolojilerini yenilemelerine yol açmıştır. Hızlı ürün yaratılması ve bilgi eskimesi ürünlerin geçerlik süresini kısaltmakta ve rekabeti hızlandırmaktadır. Artık işletmeler yeni bir ürün sunarak rakipleri üstünde devamlı bir üstünlük

⁶⁰ AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, s:62

sağlamamaktadırlar. Bunun aksine teknolojiyi yakından takip eden işletmeler, son teknolojiyi içeren üstün bir ürün sunarak rakiplerin önüne geçebilmektedir. Günümüzde, artık teknolojiyi takip edemeyen ve ulusların ve işletmelerin güç elde etmesi mümkün olmamaktadır. Teknolojik gelişmeler, güç elde etme amacıyla güçleri paylaşmanın önemli nedenlerindendir. Ayrıca küreselleşmeyi yaratan da yine teknolojidir. Bu sebeple ekonomik yönden en güçlü olmak isteyen uluslar ve işletmeler sürekli olarak teknolojik gelişmeleri takip etmeli ve bu gelişmeleri kendi kurumlarına adapte etmelidirler. Küreselleşme süreci ile birlikte, en gelişmiş hali ile teknolojiyi kullanmak zorunlu hale gelmiştir. Bunu sağlamak içinde gerekli alt yapı çalışmalarını tesis etmek kaçınılmaz olacaktır. Teknoloji kullanımı ile ulaşılmak istenen amaçlardan bir tanesi de yeniliktir. Yeniliği sürekli olarak realize etme ise teknolojiyi geliştirmeyi gerekli kılacaktır⁶¹.

2000'li yılları en tipik özelliklerinde birisi, yaygın ve yüksek teknoloji kullanımı olmaktadır. Teknolojik yeni yapılanmaların artış göstermesi, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerine müthiş biçimde yönelinmesi, küreselleşme sürecini doğuran ve hızlandıran en önemli faktördür. Çağdaş üretim ve yönetim teknikleri hem üretilen ürünlerin, hem de üretim sistemlerinin kaliteleri arttıracığından, bu yeni yöntem ve teknolojilerin uygulanması, küreselleşme sürecinde işletmelere büyük avantajlar sağlayacaktır. Son yıllarda gözlenen bu ürkütücü boyuttaki teknolojik ilerlemeler, ülkeleri ve işletmeleri kendisine uymaya zorlayacaktır. Bu yenilikleri sahiplenene, benimseyene ve uygulamaya sokan işletmeler, yaşanan korkunç rekabet ortamında kendilerini başarıya ulaştıracak önemli bir unsuru gerçekleştirmiş olacaklardır. Bu nedenle işletmelerin son yıllarda AR-GE çalışmalarına çok daha fazla önem verdikleri gözlenmektedir. Yaşanan değişimlere ayak uydurmayı başarabilen işletmeler küresel işletmecilik sergileme yönünde büyük bir adım atmış sayılabileceklerdir.

1.3.2. İleri İletişim Teknolojileri

Küreselleşmenin ortaya çıkmasında rol oynayan temel faktörlerden biri de iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelerdir. Bu gelişmelerin başında uydu haberleşmesi,

⁶¹ AŞIKOĞLU, a.g.e., s:19

faks, elektronik haberleşme gibi uluslararası iletişimi kolay hale getiren gelişmiş telekomünikasyon sistemleri gelmektedir. Ayrıca bütün bunlarla bağlantılı bilgilerin üretilmesini, işlenmesini, değerlendirilmesini ve yönlendirilmesini sağlayan bilgisayar sistemleri bu gelişmelerin önemlilerindendir. Bu teknolojilerdeki gelişmeler, işletmelerin uluslararası pazarlarda yer almasını, yabancı ülkelerde yatırım yaparak çok uluslu ve küresel şirketler haline dönüşmesine büyük katkılar sağlamaktadır.

Telekomünikasyon devrimi, insanların daha çok bilgiye ulaşmalarını sağlayarak bireyin rolünü arttırmaktadır. Telekomünikasyon devrimi aynı zamanda, dünya ekonomisini yaratan ve parçalarını küçültüp güçlendiren bir itici güç ve karar alma yetkisini mümkün olan en alt noktaya kadar yaymalarını sağlamaktadır⁶².

Günümüz bilgi çağıdır, bu zamanda yapılacak en iyi yatırım bilgiye yapılan yatırımdır. Dolayısıyla çağı yakalamak ve bilgi toplumuna dönüşebilmek için ülkelerin ve işletmelerin en önemli görevleri, iletişime önem vermek ve bunun için gerekli teknolojik donanımına sahip olmaya çalışmaktır. Bütün dünya ülkeleri, dünyanın her yanındaki bilgilere kolaylıkla ve zamanında ulaşmanın önemine inanmaktadır. Bu bilgileri, kendilerine en yarayan biçimde işleyerek, kullanarak ve hatta dünyaya ihraç ederek, rekabet ortamında büyük avantajlar sağlamaktadırlar. 1194 yılında AB “Avrupa Ve Küresel Bilgi Toplumu Raporu” nda şu önerilerde bulunmaktadır⁶³.

- Uzaktan çalışma
- Uzaktan öğrenme
- Üniversiteler ve araştırma merkezleri ile iletişim ağlarının kurulması
- Küçük işletmeler için uzaktan işleme merkezleri tesisi
- Karayolları trafik denetimi
- Hava trafik kontrolü
- Sağlık ağları
- Elektronik ihaleler

⁶² GÜZELCİK Ebru, s:11

⁶³ EKİN Nusret, Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam, İTO Yayınları, No:1997-43, İstanbul, 1997, s: 32

- Trans-Avrupa kamu yönetim ağı
- Kent-içi bilgi otoyolları

Bilgi işlem teknolojisindeki hızlı gelişme işletme verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar ortaya koymuştur. Başlangıçtan beri gelişmesi hızlı sermaye birikimine, yeni yatırımlara ve teknolojik gelişmeye dayalı olan kapitalizmin, uzun dönemli ve istikrarlı büyümesi için, üretimin teknik, sosyal organizasyonunu köklü bir biçimde değiştiren bir yeniden yapılanma kaçınılmaz olmuştur. Bugün bu süreç üretim normlarında, tüketici tercihlerinde kurumsal formlarda (devlet, para-kredi, dış ticaret) yaşanmakta, olan köklü değişimle karakterize edilmektedir⁶⁴.

Dünyanın yaşadığı teknolojik devrimler hiç farkında olmadan zaman mekan kavramlarını köklü bir şekilde değişikliğe zorlamaktadır. Bilgisayarların bellek ve kapasitelerindeki hızlı artış, kişisel bilgisayarların sayısının artması, yerel ve uluslararası iletişim ağları, bir bilgi varoluşu (cyber-space) yaratmıştır. Bu düzlemdeki işlemler, sanal bir ekonomi yaratmakla kalmamakta gerçek yeni yaşam biçimleri, şirket yapıları, kompleks ürünler/hizmetler karşılıklı bağımlılık ve hiyerarşiler oluşturmaktadır. Teknolojik devrimin etkileri burada da durmamaktadır. Uluslararası işbölümü yeniden şekillenmekte, politik ilişkiler gerek devletlerin vatandaşlarının yaşamlarını kontrol etmesi (kayıt fişleme ve izleme sistemleri), gerekse de devletlerarası düzlemde hegemonyalarını güçlendirmesi yönünde şekillenmekte, değişmektedir. Boyutları henüz belli olmayan tüm bu değişiklikler görüldüğü kadarıyla kabaca birkaç madde altında özetlenebilir:

1. Bilgi işlemin ve haberleşmenin hızlanması, yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde sermayenin dolaşımı 'gerçek zaman' kavramı ile ifade edilebilecek işlemler yolu ile, doğrudan bire bir ilişkilerle, araçları tasfiye ederek (örneğin: Direct banking, on-line trading, tele-shopping vb.) gerçekleştirmeye başlamıştır. Örneğin oturduğumuz yerden ihtiyaç duyduğumuz bütün kütüphane konularına hakim olmak mümkün olabilmektedir. Yine aynı şekilde teknolojinin ödeme şekillerinde sebep olduğu değişikliğe örnek olarak "E-nakit"i örnek verebiliriz. Bu dijital para ile insanlar üzerlerinde para taşımaksızın

⁶⁴ ESER Uğur, a.g.m., s:7

alışveriş imkanına kavuşacaklardır. Para yerine elektronik bir kartla tüm işlemler gerçekleşmektedir.

2. Bilgi işlem ve haberleşmenin hızlanması, yaygınlaşması, dolaşımının ve merkezi kontrolünün kolaylaşması şirket yönetiminde önemli değişimler yaratmaya başlamıştır. Bilgisayar kullanımı bilgi akışını sistemleştirmiş ve standartlaştırmıştır. Bu standart bilgilerin kullanılıp değerlendirildiği faaliyetlerde standartlaştırılıp, belli bir bilgi alışverişini ve bölümler arası ilişkileri arttırmıştır. Bilgisayar kullanımı hem merkezci hem de merkez kaç örgütlenme anlayışını desteklemiştir.

3. Üretim teknolojisi ve metotları da değişmektedir. Nitelik (kalite) niceliğin (yaygın üretim) önüne geçmektedir. Esnek üretim sistemi, Yalın üretim sistemi ya da Toytizm gibi farklı isimlerle anılan yeni üretim örgütlenmeleri küreselleşme sürecinde etkin bir rol oynamaktadır.

4. Ürünlerde de önemli değişiklikler olmaktadır. Bilgi, teknoloji ve hizmetin birbirine karışması karmaşık ürünler ortaya çıkarmıştır. Bunlar ise yeni dağıtım ve pazarlama ve finansman ve destek sistemleri gerektirmektedir. Örneğin bir bilgisayarı müşteriye ulaştırmak yetmemektedir. Satarken gerektiğinde krediyi bulmak, beraberinde kullanım bilgisi ve müşteriye uygun programların da sunulması gerekmektedir. Bu da yetmemektedir, ürün satıldıktan sonra müşteriye bilgi desteği sunmak gerekir. Bu süreç tersten de yaşanabilmektedir. Örneğin Reuters şirketi haber sattığından dolayı, bu haberi müşteriye ulaştırabilmek için öncelikle bilgisayar bağlantısını kurmalıdır.

Bilimsel teknolojilerinin etkisi sadece endüstri ve ticaret alanında değil, tarımsal faaliyetlerde de kendini göstermektedir. Tarımda yaygın olarak kullanılan bilgisayarlar yardımıyla toprak ve hava durumu ile ilgili veri tabanları sağlayan programlardan yararlanılmaktadır. Bu programlarla her çiftçi için, toprak tipi, büyüklüğü, topografisi gibi değişkenler kullanılarak ve çevresel risk etkenleri de dikkate alınarak üretim hacmi, ekim alanı ve kar hedefleri hesaplanmaktadır⁶⁵. Üretim sürecinde hem emek hem de sermayenin üretkenlik konusundaki önemi azalırken, araştırma ve geliştirme üretkenliği belirleyen en önemli faktör olmuştur. Bu bakımdan ekonomik yarış bir AR-GE yarışına dönüşmüştür.

⁶⁵ KIRAY Mübeccel, “21.yy’da Türkiye ve DünyadaDeğişim” Türk Henkel Dergisi, Ocak 1996, s:20

Rekabetin küreselleştiği günümüzde internet mucizesi, çağdaş şirketlerin dünya bağlantılarında en gerekli yardımcısı olmuştur. Yani işletmeyi hayata bağlayan en önemli unsurdur. Artık dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna iletişim sağlanabilmekte, yeryüzünün her tarafındaki bilgiye anında ve kolaylıkla ulaşılabilir. İnternet mucizesi, bankacılıktan yayıncılığa, turizmden modacılığa birçok sektörün en büyük yardımcısı durumundadır. E-mail yoluyla pazarlama batıda en yaygın yöntem haline gelmiştir. Film ve müzik şirketleri, kitap giyim ve seyahat firmaları gibi geniş bir alıcı kitlesi olan işletmeler, pazarlamanın bu yeni yöntemini adeta baş tacı etmektedirler. Ayrıca son yılların en büyük iletişim teknolojilerinden fiber-optik teknolojisidir. Yerel telefon sisteminde fiber-optik kablo kullanımı, telefon hatlarına göre ikiyüzbin kez daha hızlı veri iletişimi sağlayan ve daha da hızlı olmasına çalışılan bir sistemdir. Fiber-optik evlere ulaştığında, süper hızlı internet, kablolu TV, ses ve veri iletişimi, üç boyutlu TV'ler mümkün olabilecektir. İnternet üzerinden iletilen sesin kalitesi artacak, kesintisiz, istenilen kalitede telefon görüşmesi yapılabilecek ve görüntü aktarımının kalitesi de artabilecektir⁶⁶.

Bu ve bunun benzeri mucize niteliğindeki teknolojik gelişmeler sayesinde günümüzde iletişim artık çok daha kolay ve hızlı sağlanabilir olmuştur. Bu teknolojilerdeki devrimler bir bilgi toplumu yaratmayı amaçlamaktadır. Bu durum da küreselleşmeye hız katan önemli bir faktör olmaktadır.

1.3.3. Ulaşım Teknolojisindeki Gelişmeler

İletişim teknolojisinde yaşanan hızlı değişim ulaşım alanında da kendini göstermektedir. Ulaşım teknolojisinde yaşanan büyük gelişmeler, dünyanın farklı yerlerindeki farklı işletmeler için gözle görülür kolaylıklar sağlamaktadır. İşletmeler için her zaman büyük bir sorun ve maliyet artışı yaratan hammadde, ürün ve diğer işletme birimlerinin nakliyesinde artık eskisi kadar sorunlar yaşanmamakta, seçenek bolluğu sayesinde işletmeler kendileri için en uygun seçimleri yapabilmektedirler. Her geçen gün, sayısı ve kalitesi artan ulaşım yolları, en son teknolojiyle üretilmiş ulaşım araçları ve

⁶⁶ SEÇKİN F. Sedef, Fiber-Optik Devrim Geliyor, Capital, Yıl:7, Sayı: 10, 1999, s: 239

teknolojik yapılanmalar, ülkeler arası ulaşımda sağlanan gümrük ve maliyet kolaylıkları, küreselleşme sürecini son derece hızlandırmıştır.

Ulaştırmanın önemli olduğu sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir. Ulaşım teknolojisindeki bu hızlı gelişmeler sonucu turizm pazarlarına uzak ülkeler de girebilmişlerdir. Dünya şirketlerinin bu konuda Ar-Ge çalışmaları hızla artmaktadır. Özellikle son teknoloji uçak üretimleri veya bu uçakları satın alma yoluyla filolarını artırma çabaları hızlanmış bulunmaktadır.

Küreselleşme sürecinde, Gümrük Birliği süreci ile birlikte ulaşım sektörünün en büyük sorunlarından biri olan bürokratik işlemlerde en az düzeye inme eğilimindedir. Tek idari belge ile giriş-çıkış-transit beyannamelerinde kolaylık sağlanacak, yeni vergi numarası bulunanlar, ithalat ve ihracat belgeleri aranmaksızın dış ticaret yapma imkanı bulacaklardır.

Kara, deniz ve hava taşımacılığında ulaşılan noktalar mal ve hizmetlerin bir noktadan başka bir noktaya orijinallliğini koruyarak ulaşmasını sağlamıştır. Dev transatlantikler, uzunluğu 300 metreyi bulan yük ve yolcu gemileri, son derece konforlu ve hızlı uçaklar, saatteki hızları 500km/s'ye yaklaşan hızlı trenler, karayolu taşımacılığındaki büyük ilerlemeler, küreselleşmeyi yönlendiren diğer ulaşım teknolojisi değişimleri arasında sayılabilirler.

1.3.4. Tüketicinin Bilinçlenmesi

Çağımızda yaşanan büyük ekonomik, siyasal ve sosyal değişimler, tüketicilerin artık eski statülerini, alışkanlıklarını ve düşüncelerini de değiştirmiştir. Gelişen iletişim ve bilgi teknolojisi, toplumların eğitim düzeyinin yükselmesi, tüketicilerin büyük ölçüde bilinçlenmesini sağlamıştır. Gelişen teknolojinin de etkisiyle insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin sayısındaki aşırı artış ve buna karşı tüketicilerin sınırlı bütçeleri onları alışverişlerinde daha çok dikkatli olmaya, kalitesi yüksek ama fiyatı uygun olanları satın almaya itmiştir. Artık tüketicileri düşük kaliteli ürünlerle, memnuniyetini sağlamayan hizmetlerle, ilkel standartlarla kandırma olanağı kalmamıştır. Günden güne artan rekabet

seviyesi, tüketicilerinde bilinçlenmesiyle birleşince, işletmelerin artık klasik normlarıyla, hizmet anlayışlarıyla hayatlarını devam ettirebilme şansları kalmamıştır.

Tüketiciler artık, dünyanın her yerindeki ürün ve hizmetlerle, istenilen kalitede, istenilen fiyatta ve istenilen hızda, aynı anda ulaşmak istemektedirler. Tüketicilerin bu talebi yasalarca güvence altına alınmış bir çok ülkede tüketiciyi koruma yasaları çıkartılmış ve ulusa-uluslararası standartlar geliştirilmiştir. Eskisi kadar kolay olmayan müşteri tatminini sağlayabilmek için işletmelerin ek çabalarda bulunmaları, dünyaca geçerli kalite standartlarına uygun ürün ve hizmet üretebilmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik önemli küreselleşme faktörlerindendir.

Tüketicilerin bilinçlenmesi global bir tüketim anlayışıyla sonuçlanmıştır. Küresel normlara sahip olan mal ve hizmet tüketiciler tarafından talep edilir. Tüketicinin bilinçlenmesi tüketici eğitiminin önemiyle paralellik göstermektedir. Tüketicinin bilgilendirilmesi, tüketiciye pazardaki ürün ve hizmetler ile ilgili satın almada ve kullanmada yardımcı olacak bilgilerin ve ipuçlarının resim, yazı ve şekil (fiyat etiketleme, kalite ve standardizasyon işaretleri gibi) ile yol gösterici ve aydınlatıcı rehberlerin bağımsız tüketici örgütleri tarafından sunulması çabalarını ifade etmektedir⁶⁷.

Tüketici eğitimi tüm toplumun akıllı, bilinçli bir tüketici olması amacıyla hazırlanan eğitim programları ve araçlarından oluşmaktadır. İlk, orta ve üniversite düzeyinde verilen tüketici ekonomisi dersleri, düzenlenen sempozyum ve paneller, TV mesajları, satın alma kılavuzları, tüketici eğitiminde önemli uygulamalardır. Günümüzde tüketicinin bilgilendirilmesi ve eğitilmesi hakkını doğuran ve hızlandıran etmenler şöyle sıralanabilir⁶⁸.

- Pazarlarda ürün, marka ve modellerin çeşitlenmesi ve buna bağlı olarak tüketicinin mevcut bilgi ve deneyimlerinin hızla demode olması
- Teknik özellikli ürünlerin artışı ve ürün özelliklerindeki hızlı değişimler

⁶⁷ KVAS Alican, Tüketici Eğitiminin Önemi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1991, s:63

⁶⁸ Ibid, s : 64 -66

- İthalatın serbestleştirilmesi sonucu pazarda ürün/marka çeşitlenmesi yanında yerli ve ithal ürünler arasındaki farklılıklar, benzerlikler konusunun ortaya çıkması
- Genel ekonomik ortam, özellikle enflasyonist ortam nedeniyle fiyata karşı oldukça duyarlı tüketicinin ortaya çıkması

1.3.5. Eğitim Seviyesinin Yükselmesi

Bilgi çağının ve yaşanan değişimlerin özüne bakıldığında, bu çağa ve değişimlere uymanın en kestirme ve uygun yolunun çağa uygun bir eğitim politikasından geçtiği görülecektir. Birçok ülke, bu yolu denemeye ve ısrarla uygulamaya devam etmektedirler. Yaşanan teknolojik ilerlemeler sonucunda tüm dünyada eğitim düzeyi hızla yükselmiştir ve bu yükseliş daha da hızlanarak devam etmektedir. İnsanların bilinçlenmesi sonucu, kişiler sahip oldukları hakların da farkına varmışlardır. Bu sebeple işletmeler bu eğitilmiş, bilinçli insanlara sundukları hizmetlerin standartlarını yükseltmek zorunda kalmıştır.

Eğitimin öneminin artması iş piyasalarını da etkilemektedir. Mikro teknolojinin yaygınlaşan uygulamaları ekonomik yapıda yapısal değişikliklere yol açmış ve iş piyasalarını da yapısal açıdan etkilemiştir. Yapısal değişim genel anlamda üretim ilişkilerinin ve dışsal kısıtlamaların değişimi varsayımlarının ortaya çıkardığı bir durumdur. Yani dışsal şartlarda ve buna adapte olabilmek amacıyla normatif (kuralsal) yönelimlerde değişim anlamına gelmektedir⁶⁹. Değişen dışsal şartlara ayak uydurma çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimlerin başında yüksek nitelikli elemanlara duyulan ihtiyacın artması gelir. Bu amaçla bir yandan üstün vasıflı eleman talebini karşılayabilmek için genel olarak eğitimin seviyesi yükseltilip talebin dış piyasadan karşılanması hedeflenirken, öte yandan işletme düzeyinde firma içi eğitimlere ağırlık verilerek firmaların kendi bünyelerinde ihtiyaçları olan elemanları yetiştirmeleri eğilimleri de ağırlık kazanmaktadır. Firmalar düzeyinde mevcut beşeri kaynağın beceri ve niteliklerini geliştirmek amacıyla hem firma içi eğitim imkanlarından, hem de profesyonel eğitim uzmanlarından yararlanılmaktadır. Ayrıca hükümetler nitelikli eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik eğitimde vergi iadesi sektör bazında özel ve resmi eğitim kurumlarını

⁶⁹ KURTULMUŞ Numan, 1996 Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, s: 151

destekleme ve genel olarak kalifiye elman yetiştirilmesini sağlayacak eğitim plan ve programlarını oluşturma gibi önlemlere başvurmaktadır. Sanayi ötesi toplumlarda gözle görülür ve en başarılı değişimlerden birisi istihdam piyasalarında sürekli mesleki eğitim alanındaki çalışmaların artan önemidir⁷⁰.

Eğitim alanında önemli bir kavram da fonksiyonel okur yazarlıktır. Söz konusu kavram geleneksel anlamı ile okur yazarlığın modern teknoloji toplumlarında yeterli olmayacağı gerçeğinden hareket eder. Fonksiyonel okur yazarlık eğitimde bir yenilik olup günlük hayatta sıkça karşılaşılan bilgisayarlar, semboller ve matematik çözümleri anlayabilecek bir bilgi ve beceriye sahip olmayı ifade eder.

1.3.6. Çalışma Koşullarının Düzelməsi

Klasik yönetim anlayışında işçi/memur üretimin makine gibi bir parçası olarak görülmekteydi. Çalışma koşullarının iyileştirilmesinden büyük ölçüde ücretlerin arttırılması anlaşılmaktaydı. Sıcak aydınlık ve rahat bir ortam ve kişinin işinden mutlu olması gibi konular göz ardı edilmekteydi. Klasik yönetimin öncülerinden F. Taylor'da bu gerçekler somutlaşmaktaydı. Taylor'a göre insan iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktaydı. Böylece işe harcanan enerji ve zamanın önemli bir kısmı boşa gidiyordu ve verimlilik düşmekteydi. Bunlar hareket etütleri yapılarak önlenmeliydi. Toyler ve arkadaşlarının insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam gözüyle olmuştur. Çalışanın insani yönü daha sonraki yıllarda göz önünde bulundurulmuştur. İş yerindeki verimliliğin yükseltilmesi için çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yorgunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme aralarının konması, işçilerin düzenli sağlık kontrollerinden geçirilmeleri ve öğle yemeklerinin verilmesi, doğum günün partileri düzenlenmesi gibi çalışma koşullarını iyileştirici tedbirler alınmıştır. Teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri; grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu

⁷⁰ İbid, s: 152

yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur⁷¹.

Küreselleşmeyle birlikte çalışma koşullarında gözle görülür iyileştirmeler gözlenmektedir. İşgörenlerin sağlığına, moraline, psikolojik durumuna artık daha fazla önem verilmekte, huzur ve tatmini sağlamak için çaba harcanmaktadır. Ayrıca ücret konularında da iyileştirmeler sağlanmakta, işgörenlerin çalışmalarının karşılığını almaları sağlanmaktadır. İşletmede, işgörenle ilgili karşılaşılan sorunların çözümünde demokratik usuller uygulanmaktadır. İşletme-sendika-işgören ilişkilerinde de yine yapıcı ve demokratik davranışlar sergilenmektedir. Bütün tarafların kazandığı, memnun kalabildiği uzlaşmacı tavırlar gösterilmektedir.

1.3.7. Katılımcı Demokrasinin Yaygınlaşması

Küreselleşmeyi oluşturan unsurlardan bir tanesi de katılımcı demokrasinin yaygınlığıdır. Katılımcı demokrasinin yaygınlaşması birçok insana fikirlerini açıkça ve özgürce ifade etme olanağı vermiştir. Bunun sonucunda da katılımcı yönetim şekillerinin kurulması sürecine girilmiştir.

Günümüzde ülkelerin ne tür faaliyetlerde bulunurlarsa bulunsunlar, demokrasi, fikir özgürlüğü ve insan hakları gibi kelimeler gündemlerinden düşmemektedir. Gelişmiş, modern bir ülke sayılabilmek için ve dünya ölçeğinde işletme sayılabilmek için bu kavramlara önem vererek zorunluluk halini almıştır. Yani artık demokrasi, dünya ölçeğindedir ve insan haklarına, ve düşünce özgürlüğüne önem vermeyi öngörmektedir.

Günümüzde sadece yöneticilerin belirleyici olup çalışanları sıkı sıkıya, baskıcı şekilde kontrol ettiği, çalışanların hiçbir söz hakkı olmadığı “otokratik yönetim” anlayışı geçerliğini yitirmiştir. Bunun yerini hem demokratik olan , hem de verimliliği arttırıcı etkisi bulunana “katılmalı yönetim” anlayışı almıştır. İnsana ve onun görüşlerine önem veren, ürettiği fikirlere uygulama şansı tanıyan, onun yaratıcılığını ateşleyen yöneticiler,

⁷¹ EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 5. Baskı, Ocak2001, İstanbul, s: 33

çağdaş işletmeciliğe uygun hareket etmiş sayılabileceklerdir. Bu durum da küreselleşmeye yön veren önemli bir durumdur.

Elektronik demokrasi fikrinin ABD’de gündeme getirilmesiyle sıradan Amerikalıların politik olarak kime yakın olursa olsunlar, yeni enformasyon teknolojilerinin kullanımı, özellikle de birbiriyle bağlantılı tele bilgisayarlar neslinin gelmesiyle hükümetlerin karar verme sürecine katılabilmeleri olasılığı belirlemiştir.

1.3.8. Liberal Ekonominin Yaygın Egemenliği

Liberalizmin ve liberalizmin ekonomi kuramına yansımaları olan Klasik İktisadın en büyük teorisyenlerinden olan Adam Smith, toplumun doğasında mevcut olan bir uyum ve tamamlama özelliğinden söz etmekte ve kuramsal yapıyı bu temele oturtmaktadır. Adam Smith’e göre mal ve hizmet üreten bir insan sadece kendisi için bir ekonomik faaliyette bulunmakla kalmaz, aynı zamanda diğer insanlara da katkıda bulunur. Yani liberal ekonomi binlerce mal ve hizmetin serbest piyasada rahatça dolaşımını sağlayarak insanlara refah ve mutluluk getirir. Bunun devamı için devletin müdahalesinin olması gerekir. Görünmez bir elin dengeyi sağladığı kabul edilir⁷². Liberalizmin hareket noktası ya da temel kabulleri öncelikle aklın öne çıkarılması ve bireyciliğin temel alınmasıdır. Liberal toplum kuramı, toplumu birbirinden bağımsız otomize bireylerden oluşmuş kabul etmektedir. Bu bireylerin kimse tarafından kısıtlanmaması gereken hak ve özgürlükleri vardır⁷³.

Özellikle, elektronik savaş sanayi gibi bazı yüksek teknolojiklerde son derece başarıyla, tüketim malları, dağıtım ve alt yapı gibi alanlardaki güçsüzlüğü nedeniyle, refahı geniş halk kitlelerine yaymayı başaramayan eski Sovyetler Cumhuriyetleri ve Doğu Blok’u ülkelerinde, ekonomide yeniden yapılanma ve açıklık öngören politikaların uygulanmaya başlanması ile bu Blok’ta hızlı ve kaçınılmaz bir liberalleşme rüzgarı etkili olmaya başlamıştır. Liberalleşmenin önemli araçlarından birisinin, devletin ekonomik katılımının ortadan kaldırılması ve bu amaca yönelik olarak kamusal yapıların

⁷² ŞAYLAN Gencay, a.g.e., s.27

⁷³ İbid, s:28

özelleştirilmesi olduğu kabul edilmektedir. Devletlerin eğitim, sosyal güvenlik, sağlık gibi iktisadi refahı yaymaya yönelik alanlarda yatırım yapmaması, aksine bu olanların özel sektöre ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara (vakıf, dernek ve dini kuruluşlar) bırakılması yönündeki görüşler Batı'da yaygınlık kazanmaktadır⁷⁴. Dünya ekonomisi ve ekonomi milleti liberal ekonomi alanında büyük bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmuşlardır. Piyasa mekanizması bu bağlamda bir kenara atılamayacak bir güç olduğunu sosyalist ekonomiler ve sosyalist ekonomistler de anlamışlardır⁷⁵. Liberal ekonomik anlayışın yaygınlaşması ile birlikte global ticaretteki artış devlet ile devletin demokratik sorumluluğu arasındaki ilişkinin azalmasına neden olacaktır. Giderek artan miktarlarda ekonomik kararın devlet kontrolünden çıkması bu azalmanın nedenidir.

Liberal ekonominin egemen olmasıyla, insanların yaşam tarzı ve refah anlayışında da köklü değişiklikler olmuştur. İnsanlar, liberal özgürlük fikrini benimseyerek girişimciliklerini sergilemeye başlamışlar, gelir ve ekonomik düzeylerinde büyük artışlar sağlamışlardır. Bu da küreselleşmeye yön ve hız katmıştır.

1.3.9. Turizmin Yaygınlaşması

Çağımızda yaşanan değişimlerden en çok etkilenen sektörlerden birisi de hiç şüphesiz, bilgi yoğun bir sektör olan turizm sektörüdür. Ulaşım olanaklarının ve alternatiflerin artması ve maliyetlerin düşmesi, dünya sağlık standartlarındaki iyileştirmeler, küçülen aileler, onların gelirlerindeki büyük artışlar, turizme yapılan büyük yatırımlar ve alt yapı hizmetleri turizmin gelişimini hızlandırmıştır. Ayrıca turistlere gösterilen konukseverlik ve sevecenlik bu sektöre daha fazla can katmıştır. Turizmin artan ekonomik yönü, ülkelerin, işletmelerin ve turizm bölge halkının turizme daha çok ilgi duymalarını sağlamıştır.

Çeşitli nedenlerden dolayı tercihini sanayileşme yönünde yapmayan az gelişmiş ekonomiler için turizm önemli bir iktisadi faaliyet koludur. Şartları müsait olan bazı ülkelerin sınai kalkınma yerine turizm sektörünün öncülüğüne dayalı kalkınma politikası

⁷⁴ AKDEMİR Ali, Vizyon Yönetimi, s: 40-41

⁷⁵ TOFFLER Alvin, Ekonominin Çöküşü, Çev: Mete Akçok, İstanbul, İnsan Yayınları: 1991, s: 91

geliştirmeleri ve böylelikle ihtiyaç duydukları döviz kaynakları elde etmeleri mümkündür. Nitekim, özellikle sanayi ürünleri açısından uluslararası rekabete ayak uyduramayan bazı ülkelerin “taklit edilemeyen ve çoğaltılamayan” bazı özel mal ve hizmetlerin pazarlamasında uzmanlaşarak kendilerine ait bir üstünlük oluşturdıkları ve böylece sosyo-ekonomik kalkınmalarını gerçekleştirmeye çalıştıklarını görmekteyiz⁷⁶. Turizm sayesinde başka ülkeler tarafından koya edilmesi, otomasyona tabi tutularak çoğaltılması pek mümkün olmayan ürünlerle uluslararası pazarlara çıkma fırsatı ele geçirildiğinde insanların dolaşımı zorunlu olmakta bu da kültürel yakınlaşmayı belli ölçülerde sağlayabilmektedir. Örneğin; Mısır’daki Piramitler bir turistik ürün olarak ortaya konulursa bu ürünü Mısır’dan başka hiçbir ülkenin pazarlama şansı yoktur.

Medeniyetin bölünmez parçası haline gelmiş olan turizm, bugün ekonomik, sosyal, kültürel, teknik ve politik fonksiyonlarıyla uluslararası alanda en büyük ve en önemli olaylardan bir olma özelliği taşımaktadır. Her yıl milyonlarca insan dinlenmek, eğlenmek, gezip görmek, öğrenmek veya iş seyahatleri yapmak için devamlım yaşadıkları yerleri geçici olarak terk etmekte, kendi ülkeleri içinde veya başka ülkelerde seyahat etmekte, konaklama, ekonomik ve sosyal hayatlarını belirli bir süre başka yerlere taşımaktadırlar. Bu geçici yer değiştirme, özellikle ulusal ve uluslararası alanda ve sosyo-ekonomik anlamda geniş ve olumlu etkiler göstermektedir⁷⁷.

Turizm olayı gerek ulusal gerekse uluslararası boyutlarla, yatırımları ve iş hacmini geliştirici, gelir yaratıcı, döviz kazandırıcı, istihdam alanları açıcı, sosyal ve kültürel yaşantıyı etkileyici bir nitelik kazanmıştır. Tabi ki küreselleşme sürecine büyük hız katmaktadır. Birçok ülke ve ülkelerdeki işletmeler, bu büyük getirileri nedeniyle turizm olayına çok istekli ve ciddi bir şekilde eğilmektedirler.

⁷⁶ AYDIN M. Kemal, “Türkiye’nin Dış Aktif Turizm Gelirleri Tarafından Oluşturulan Katma Değerin GSMH’ ya Etkisi”, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 1998, s: 42

⁷⁷ AKAT Ömer, Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Yayınları, 1997, Bursa, s: 39

1.3.10. Rekabetin Yoğunluğu

Küreselleşmenin itici güçlerinden birisi daha doğrusu en önemlisi olan rekabetin yoğunluğu, işletmeleri birtakım yenilikçi ve geliştirici faaliyetlerde bulunmaya zorlamaktadır. Yoğun rekabet ortamı, kalite, maliyet uygunluğu, hız vb. üstünlük arayışları yanında, sürekli ve hızlı yenilik yapabilme üstünlüğünü de gerekli kılmaktadır. Rekabetin süreklilik özelliği göstermesi, rekabet alanlarını, kurallarını ve yöntemlerini devamlı olarak değiştirebilmekte, zorlukla elde edilen ve korunmaya çalışılan pazarlar, kolaylıkla elden kaçabilmektedir.

Arz-talep dengesi değişirken, sanayi ve ticarete rekabette yeni biçimler almıştır. Yönetim bilimci Peter Drucker, bu dönemi tanımlamak için “imhacı rekabet” ve “düşmanca rekabet” ifadelerini kullanmaktadır. Geçmiş dönemlerde şirketlerin temel amaçları “karları maksimize etmek” ile ifade edilebilirken, günümüzde esas gaye “rakipleri imha etmek” şeklinde oluşmaktadır.

Son yıllarda rekabetin boyutlarındaki bu değişim küresel rekabet olarak bilinir. Küresel rekabet, rekabetin alışılmış pazar sınırlarını yok etmiş, gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda yürütülen rekabeti birbiriyle koordineli etmiştir. Küresel bir rekabet içine giren bir işletme ulusal pazarlarda, uluslararası pazarları farklı görmez. Bu rekabet düşüncesinde olan işletmeler pazar fırsatlarını belirlerken ve işletme kaynaklarının kullanılışıyla ilgili kararları alırken küresel yaklaşım sergilerler. Günümüz dünyasında otomobil, elektronik, ilaç, kimya, ağır iş makineleri, gıda ve iş kollarında küresel rekabet anlayış ve yaklaşımı hakimdir.

Piyasaların ve rekabetin küreselleşmesi politik ve ekonomik kararların alındığı çevrelerin şeklini değiştirmiştir. Bu gelişmeden büyük işletmelerin yanında birçok küçük ve orta boy işletmelerde etkilenmektedir. Dünya çapında sermaye hareketlerinin serbestleştiği, uluslararası sermaye hareketlerinin hacminin ve kayganlığının arttığı, enformasyon ve iletişim alanında teknolojik gelişmenin piyasaları birbirine yaklaştırdığı, yeni sermaye piyasalarının geliştiği bir dünyada rekabet de bu gelişmelere paralel olarak

kızıymıştır. Bu gelişmiş dünyada dünyanın eski patronları aniden gelirlerini kaybetmek ile karşı karşıya kalmışlardır⁷⁸.

Günümüz iş dünyasında geleneksel anlamda bazı üretim kaynaklarında mukayeseli avantajlara sahip olmak küresel pazarlarda gerçek bir rekabet üstünlüğü yaratmayabilir. Düşük maliyetler, üstün teknoloji ya da sermayeye kolay erişim, başarının gerekli, fakat yeterli olmayan koşulları haline gelmişlerdir. Aksine küresel işletme stratejileri konusundaki çağdaş yaklaşımlar, ana rekabet üstünlükleri, işletmenin görülmeyen değerleri ve örgütün yetenekleri gibi küresel pazarlarda uzun dönemli başarıları etkileyecek anahtar hususları öne çıkarmaktadır. bu da örgütsel öğrenme, örgüt geliştirme, sürekli gelişim ve rekabetçi kültür gibi bir dizi yeni kavramın önemini arttırmaktadır⁷⁹.

1.3.11. Uluslararası İşletme Sayısının Artması

İşletmeler artık yerel ve ulusal ölçeklerinden sıyrılıp, uluslararası faaliyet gösteren, büyük sermayelere sahip, dev dünya şirketleri haline dönüşmüşlerdir. İşletmelerin iş yaptığı, mallarını pazarladığı ülke ve işletme sayısı hızla artmaktadır. Dünyanın en ücra köşesinde, fazla bir yerleşime sahip olmayan birçok işletme dahi, küresel normlara ve standartlara uygun üretimlerde bulundukları için dünyanın her bir köşesine ürünleri satabilmekte, pazar bulabilmektedir. Teknoloji düzeyinin ve ulaşım olanaklarının hızla arttığı dünyamızda, yerel üretim yapan birçok işletmenin dünyaca ünlü, küresel işletme olabildikleri görülmektedir. Amerika'nın birçok işletmesi (Coca-Cola, Pepsi, Levis, McDonalds vb.) tüm dünyada yüksek pazar paylarına sahiptirler. ayrıca Almanya'nın Mercedes, BMW, Opel, Wolsvagen markalarıyla, yine Japonların Honda, Nissan, Suziki, Mitsubishi markalarıyla dünyanın her yerine ürünlerini sattıkları ve yüksek pazar paylarına sahip oldukları görülmektedir. Yine elektronikte, beyaz eşyada, giyimde birçok yabancı ülke işletmesi, dünyanın her yerinde büyük müşteri gruplarına hitap etmektedirler.

⁷⁸ BİRİNCİ Yüksel, Globalleşme ve İktisat Politikası, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Ekim, 1997, s: 51

⁷⁹ KURTULMUŞ Numan, a.g.e., s: 80

Çokuluslu işletmecilik faaliyetleri küreselleşen dünyanın bir gerekliliği olmuştur. En üst norm olarak, dünya normlarına uygun faaliyette bulunan işletmeler, küreselleşme sürecine yön vereceklerdir.

1.4. KÜRESELLEŞMENİN ALANLARI

1.4.1. Ekonominin Küreselleşmesi

Tarihsel gelişim içinde uluslararası örgütler ekonomik nedenlerle kurulup askeri ve siyasi nitelikler kazanmaya yönelmişlerdir. İlk uluslararası örgütler birden çok ülkeden geçen nehirler üzerindeki nehir taşımacılığını ve sefer serbestliğini düzenlemek amacıyla kurulan uluslararası nehir komisyonlarıdır. Siyasal alanda kurulan ilk uluslararası örgüt Milletler Cemiyetidir. Günümüzde uluslararası örgütler devletler üstü bir nitelik kazanışlardır. Genel olarak dünya ekonomisindeki birleşme çabalarını siyasal ve ekonomik açıdan destekleyen kuruluşlar şunlardır: Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Gümrük Tarifesi ve Ticaret Genel Anlaşmaları (GATT), Uluslararası Finansman Kurumu (IFC), Uluslararası Kalkınma Birliği (IDA), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) dir.

Uluslararası ekonomik kuruluşları yöneldikleri amaç açısından iki grup altında toplamak mümkündür. Bazı kuruluşlar “işbirliği” (GATT, IMF, gibi) diğer bazı kuruluşlarda birleşme amacına (AB) yöneliktirler. İşbirliğine yönelik kuruluşlarda ilişkiler birleşme amacına yönelik kuruluşlara göre daha gerçekçi olup, alınan kararlara uymak konusundaki yaptırımlar ve müeyyideler daha zayıftır. Son yirmi yıl da dünya ekonomilerinde gözlemlenen değişimler konusunu ele alındığında ise aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir⁸⁰:

- **Ülkeler arasındaki farklar büyürken yoksulların sayısı artmaktadır:** İleri ülkelerin büyümelerini sürdürmesine karşılık, büyük çoğunluğu Afrika’da, bir kısmı da Asya ve Latin Amerika’da yer alan üçüncü gruptaki ülkelerin önemli bir bölümü, aynı

⁸⁰ Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD, s: 27-28

dönemde eksi büyüme gösterdi; kişi başına refah düzeyleri geriye gitti. Bunların bir kısmı ise olduğu yerde saydı; ancak çok az bir bölümü refah düzeylerini geliştirebildi. Dünya Bankasının yapmış olduğu araştırmalara göre, 1987-1996 döneminde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde GSMH ortalama %3 artarken, günlük değeri 1\$'ın altında kalan insan sayısı özellikle yoksul ülkelerde arttı.

• **Yeni beliren piyasalardaki ülkeler gelişimlerini sürdürmektedir:** Doğu Asya ya da Asya Pasifik ülkeleri ile Latin Amerika'daki gelişmekte olan ülkeler büyük bir gelişme gösterdiler. Yeni beliren piyasalar (emerging markets) adı verilen bu ülkelerin 90'lı yıllarda yaşanan birkaç krizi geçici olarak nitelendirirsek önümüzdeki yıllarda daha düşük tempoyla da olsa, bu gelişmelerini sürdüreceği anlaşılmaktadır. Bu değerlendirmelerden, dünya yüzündeki olağanüstü ekonomik gelişmelere rağmen yoksul ülkelerin ve bu ülkelerde yaşayanların ekonomik seviyelerinin düşmekte olduğu görülmektedir.

• **Dev şirketler oluşmuştur:** Küreselleşme ile gelen alışkanlık sayesinde büyük şirketlerin yerleşim, tedarik ve dağıtım konularında çok büyük bir esnekliğe kavuştuğu görülmektedir. Bu etki sonucunda, şirketlerin birçoğunun ulus ötesi hale gelmesi söz konusu olmuştur. Dolayısıyla bu ekonomiler, kendi içlerinde neredeyse ülkeler kadar güçlü şirketler ortaya çıkarabildiler ve bu şirketler devletlerden bağımsız olarak hareket edebilme özelliğine kavuşmuştur.

• **Sektörel yapılar değişmektedir:** Hizmet, sanayi ve tarımın milli gelir içindeki görece payları, ülkeler geliştikçe giderek tarım aleyhine ve hizmetler lehine değişmeye devam etmektedir. Ayrıca tarım, sanayi ve hizmet tanımları da değişmektedir. Yoğun mekanizasyon ve otomasyon bitki ve üretimini sanayileştirirken diğer taraftan bazı hizmetlerinde standardize biçimde endüstrileşmesi gerçekleşmektedir.

• **Bölgesel işbirlikleri artmıştır:** bu dönemde bölgesel işbirliklerinin sayısında oldukça fazla artış meydana gelmiştir.

1.4.1.1. Sermayenin Küreselleşmesi

Sermaye, günümüzde bugüne dek görülmemiş bir hareketlilik kazanmıştır. Uluslararası finansal piyasalar hızlı bir tempo ile büyümekte ve dünya ticareti bunlara paralel olarak büyüme trendini devam etmektedir. Küreselleşmenin, etkilerini sermaye alanında da göstermesi uluslararası sermaye piyasalarında yatırımcılara yatırım imkanları

açısından daha geniş seçme imkanı, tasarruflarına daha yüksek oranlarda gelir elde etme ve portföylerini çeşitlendirme fırsatı tanımıştır. Ayrıca, küreselleşme etkin kaynak dağılımını sağlayarak dünya ekonomisinde daha yüksek oranda büyümeyi teşvik etmektedir⁸¹. Piyasaların serbestleşmesi ile gelişmekte olan ülkelere önemli boyutlarda özel sermaye akışı olmuştur. Söz konusu ülkelere giriş yapan sermaye bu ülkelerde üretim artışını finanse etmesinin yanında gelişmiş olan ülkelerin mallarına olan talebi de canlı tutmuştur. 1994 yılında dünya ithalatında %24 olan payının 2010 yılında %30'a çıkması beklenmektedir. Piyasaların sürekli uluslararasılaşmanın önemli itici güçlerinden biri de, ulusal finans kaynakları ile karşılanamayan ve ulusal piyasalarda yeterli olmayan tasarruflardan dolayı finansman ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Özellikle 1973-74 ve 1976-80 yıllarında yaşanan petrol krizi sonrası gelişmekte olan ülkeler kısmen yurt dışından kredi temin etmek zorunda kalmışlardır. Bunlara kredi açanlar ise; petrol ihraç eden ülkeler olmuştur.

Uluslararası finansal piyasalar günümüzde önemli bir rol oynamaktadır. Bu piyasalar tasarruf ve yatırım arasındaki aracılık fonksiyonunu yerine getirebilmektedir. Böylece kıt olan sermaye daha verimli kullanabilir bir duruma gelmektedir. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde mali baskının sona erdirilmesi ve sermaye hareketleri kontrollerinin kaldırılması sonrası, Asya ve Doğu Avrupa Ülkelerinde yeni sermaye piyasaları oluşmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde mali baskının sona erdirilmesi ve sermaye hareketleri kontrollerinin kaldırılması sonrası para piyasaları oluşmuştur. Gelişmekte olan ülkelere giriş yapan sermayenin artması, finansal piyasaların liberalizasyonu ile orantılı olarak ortaya çıkmıştır.

Dışsal mali serbestleşme, ülke insanların da piyasadan serbestçe borçlanmasını ve yabancıların iç mali piyasalarda plansman yapabilmesini sağlamış yani içeri doğru her iki kaynaktan sermaye girişinde sınırlamaların kalkmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle sanayileşmiş ülkelerde sermayenin kar haddinin düşmesi buralarda biriken sermayenin gelişmekte olan ülkelere yönelmesine neden olmuştur.

⁸¹ BİRİNCİ Yüksel, Globalleşme ve İktisat Politikası, s: 47-57

1.4.1.2. Çokuluslu Şirketler

Çokuluslu işletme, ana finansman birimi olarak birçok ülkede üretim faaliyetlerinde bulunurken önemli karlar sağlayan yatırım, pazarlama, üretim, finansman ve diğer alanlarda küresel yönetsel bir perspektife sahip olan işletmelerdir. Ve yine çokuluslu işletme iki ya da daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyetin ve üst yönetimin çokuluslu olmasıdır. Çok uluslu işletmelerin faaliyet göstereceği ülkeyi seçmesinde dikkate aldıkları bazı faktörler şunlardır.

- Faaliyet için gidilen ülkenin ekonomik ve teknolojik gelişimi,
- Alt yapı yatırımlarının gelişmişliği
- Ekonomi ve maliye politikaları
- Pazar büyüklüğü
- Doğal kaynaklar
- Serbest girişimciliğin teşvik edildiği dengeli ekonomik ve politik çevre
- İnsan ve mülkiyet hakları

Yönetim faaliyetlerinin evrenselliği ilkesince, hangi ülkede ve hangi koşulda faaliyet gösterirse gösterecek bir işletmenin amaçlarına ulaşması yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesine bağlıdır. Ancak, her koşulda ve her işletme için geçerli olan bir organizasyon yapısı mevcut değildir. Ulusal faaliyetlere yönelik bir organizasyon yapısı ile çok uluslu faaliyetleri organize etmek çok güçtür. Bu nedenle çok uluslu işletme yöneticilerinin çok uluslu koşulları karşılaştırarak analiz etmesi ve koşullara en uygun organizasyon yapısını geliştirmesi zorunludur⁸².

Çok uluslu şirketler etkili küresel stratejinin uygulanması için strateji oluşturma sürecinin önemini anlamalıdır. Direktörler küresel stratejinin uygulanmasında katalizör görevi görürler. Global stratejinin hangi derecede başlatılıp başlatılmayacağına karar verildiğinde yöneticiler bu stratejilerin nasıl oluşturulacağını belirlemenin önemini

⁸² ÖZALP İnan, Uluslararası İşletmecilik, s: 41

hissederler. Gerekli süreçlerin sunumunda müdür yardımcılarını global stratejileri yürürlüğe koymak için motive edilirler.

Çokuluslu şirketler ülkelerarası, uluslararası bütünleşmelerde, holding vb. biçimlerdeki birleşmelerde, firma satın alma, firma edinme gibi girişimlerle dünyada benzerlik ve eşitlikleri ortadan kaldırmaktadırlar. bu ortaklıklar artık herkesle, her yerde yapılmasından öte milliyetçilik kavramını ortadan kaldırmış, hiçbir ülkenin buyruk tekelinde bulunmayan firmalardır. Şirketlerin başkentleri bunların limanı haline gelmektedir. Ve yönetim etkinliği sağlayan her yerde karargahlarını kurabilmektedirler⁸³.

1980'lerin çokuluslu firmalarının aksine şimdinin milliyetsiz firmaları (çokuluslu firmalar) kendilerine parefosyonel yönetim anlayışını kabul ederler, firma kültürünü esas alırlar, her yerde hazırırlar; firmaların kökeniyle, bulunduğu yerle fazla ilgilenmezler. Citicorp veya Simitomo ya da Deurshebank dünya çapında bir yatırıma giriştiklerinde bunların paraları kadar yöneticileri de Americalı, Japon veya Alman değildirler.

Son 10 yıl içersisinde şirket yapılarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Bunların en önemlisi şirketlerin zaman içerisinde yerel şirket, ulusal şirket, uluslararası şirket olmanın da ötesine geçip ulus ötesi şirket haline geçmesidir.

Şirket yapılarındaki değişiklikler aşağıdaki başlıklar altında irdelenebilir⁸⁴.

• **Tekelleşme, Konsolidasyon ve Tröstleşme:** ulus ötesi şirketlerin bugünkü durumları incelendiğinde konunun salt parasal büyüklükten çok daha ilerilere gittiği görülmektedir. Son yıllarda hızlı bir artış gösteren şirket birleşmeleri ve satın almaları yanı sıra ürettikleri ürün ve teknolojiler ile gün geçtikçe pazar paylarını büyüten firmalar, faaliyet gösterdikleri alanlarda diğer şirketlerle aralarındaki farkı her geçen gün artırmaktadır. Sözgelimi Microsoft'u ele alırsak bu firmanın neredeyse tüm dünyada bir tekel oluşturduğunu söyleyebiliriz. Keza mikro işlemcilerde Intel firması, ağ ürünlerinde Cisco firması, fiilen bir tekeldir. AOL (Amerikan On Line) büyük pazar payı ile ISP

⁸³ HANAN Mack, Yarının Rekabeti, Çev: Ziya Kütevin, nkılap Kitabevi, 1193, İstanbul, s: 111

⁸⁴ Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD, s: 34-35

(Internet Servise Sağlayıcı) dünyasında büyük farkla bir lider, hatta bir dünya devidir. Benzer şekilde otomotiv, elektronik, kimya, ilaç gibi sektörlerde faaliyet gösteren dev şirketler olağanüstü boyutlara ulaşarak dünya çapında hegemonya ya da tröst oluşturmuş bulunmaktadır. Sıkı kartel karşıtı yasaların bulunduğu ülkelerde bile bu şirketlerin ülke sınırlarını aşip dünya çapında tekel ya da karteller meydana getirebilmiş olmaları özellikle üzerinde durulması gereken bir husustur.

• **Uzmanlaşma/ derinleşme:** şirketlerle ilgili gözlemlenen diğer bir değişim de rekabetçilik alanında uzmanlaşma ve derinleşmenin öne çıkmasıdır. 1960'lı ve 70'li yıllarda belli bir alanda yoğunlaşan şirketlerden çok, çeşitli alanlara yayılmış büyük sermaye grupları söz konusuydu. Bu gruplar ABD'de ve Avrupa'da olduğu gibi Japonya'da da vardı. Fakat günümüzde "konglomerate" denebilecek bu çeşitli alanlara yayılmış şirketlerden ziyade belli alanlarda küresel boyutlara ulaşip derinleşmiş şirketler büyük önem kazanmıştır. Bu, şirketlerin uzmanlaşmasını ve belli bir alanda derinleşmesini teşvik eden bir olgudur.

• **Şirketler arası büyük farklılıklar:** Şirketlerdeki değişimleri incelerken onalar da aynen ülkeler gibi "liglere" veya "sınıflara" ayrılabilir.

- ⇒ Birinci ligde olanlar: global düzeyde marka, finans ve teknoloji etkinliği olan ve gerek tüketici kesimde gerekse tedarik kanalında gücünü hissettirebilen firmalardır.
- ⇒ İkinci ligde olan şirketler. Etkinliği ancak yerel düzeyde başarabilen birinci kümede sayılanların tedarikçisi ya da "fasoncusu" veya "taşeroncusu" konumundaki firmalardır. Aynı şekilde, küçük ve uzmanlaşmış "niş" şirketlerde bu kategoride değerlendirilebilir.
- ⇒ Üçüncü ligde olan şirketler: her iki gruba da dahil edilemeyen bir takım yapısal değişikliklere gitmedikçe varlığını sürdürmede zorluklarla karşılaşacak olan firmalardır.

Öz kaynak getirisi bakımından sıralandığında, birinci gruptaki şirketler, tipik olarak, bağlanmış öz kaynağa yılda %15 ile %30 arasında getiri sağlarken; ikinci grupta bu oran %5 ile %10 arasına düşmekte, üçüncü grup ise ya çok düşük bir getiri sağlamakta ya da negatif getiri göstermektedir. Dolayısıyla, nasıl ülkeler arasındaki farklar büyüyorsa, şirketler arasındaki farklar da büyümektedir. Örneğin, dünyanın en büyük on şirketinin

cirosu, öz kaynağı ve yatırım tutarı pek çok gelişmekte olan ekonominin büyüklüğü ile kıyaslanabilir boyutlardadır.

Çok uluslu şirketin örgüt yapısı genellikle önceden belirlenmiş olmadığı gibi devamlı olarak da aynı kalmaz. Aksine şirketin stratejisindeki değişikliklere bağlı olarak örgüt yapısı evrim geçirir. Bir şirketin faaliyetleri genişledikçe ve yeni yabancı piyasalara yayıldıkça, örgüt yapısında aşırı bir yükleme olur. Bu ağırlık artıkça örgüt yapısı tehlikeye düşer. Bu durumda şirket başka örgütsel yapıları denemek zorunda kalır ve sonunda yeni uluslararası alana yayılma stratejisi ile uyumlu genişleyen ve artan faaliyetlerini yürütmesini olanaklı kılacak bir yapıyı seçer. Seçilen bu yeni yapı genellikle, bir öncekinden etkilenir. Çünkü; şirketin belli bir örgüt yapısıyla ilgili deneyimleri ilerideki yapılara temel olmuştur. Çok uluslu işletmeler için en iyi tek bir örgütlenme şekli olmamakta birlikte, bu her şirketin örgüt yapısının birbirinden tamamen farklı olacağı ya da bir şirketin yapısal gelişmesinin bazı mantıksal kuralları olmayacağı anlamına gelmez. Tam tersine benzer stratejiye sahip organizasyonlarda görülen belli örgüt yapıları vardır.

1.4.1.3. Küresel Bankalar

Bankalar 20. Yüzyılın son yarısında kendilerini etkin bir şekilde göstermeye başlamış ve bağımsız güçler olarak dünya ekonomisinin önemli bir parçasını kontrolleri altına almışlardır. Söz konusu kuruluşlar mal ve hizmetler ekonomisinin egemenliğine ciddi bir rakip olmuş, küresel ekonomik arenada olduğu kadar siyasal alanda da etkin hale gelmişlerdir. 1981 yılı itibariyle dünyanın en büyük 100 bankasının birleşik aktifleri 4.4 trilyon doları bulmuştur. Bu rakam dünyanın toplam GSMH'nın yarısından, dünyanın en büyük 200 endüstri şirketlerinin satışlarının ise iki katından daha fazla tutmaktadır. 1992 yılına gelindiğinde ise; dünyanın yalnızca elli en büyük bankasının bileşik aktifleri 10 trilyon doları aşmıştır⁸⁵. Bu olağanüstü büyüme dünya ekonomisinin büyümesi ile paralellik göstermektedir. Artık paranın akışının denetlenebilmesi ulus devlet kontrolünün öylesine dışına çıkmıştır ki, günümüz dünyasının finans hareketlerinin egemeni bankalar olmuştur. Her gün devletler aşırı piyasalarda, Newyork Döviz Borsası'nda, Londra

⁸⁵ ARİBOĞAN Ülke D.,Globalleşmenin Senaryosunun Aktörleri, Der Yayınları, No: 181, İstanbul, s: 79

İnterbank Borsası'nda ticareti yapılan paralar, ulusal ve uluslararası alışverişlerin finansmanı için gereken miktardan o kadar fazladır ki, bu akım kontrol çabalarından, sınırlama çabalarından kendini kurtarabilmekte, hele yönetilmeye hiç mi hiç gelmemektedir. Bankacılığın küresel düzeyde yayılmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir⁸⁶:

- Küresel sermaye piyasalarının ortaya çıkışı: 1957'deki sterlin krizinden sonra uluslararası sermaye piyasasında sterline bir alternatif arayışı başlamış, Doğu Batı ilişkilerinin de gerginleşmesi ile Batı Avrupa bankaları Doğu Blok'undaki ülkeler için daha güvenli hale gelmiştir. Bunun sonucunda da finansal ihtiyaçlar ile ABD dışındaki dolar mevduatı kaynaklarının birleşmesiyle Eurodolar piyasası oluşmuştur. Ayrıca, bankaların ulusal sınırlamalardan kaçarak yeni finans merkezlerine doğru kayma eğiliminde olması öncelikle resmi sınırlamaların bulunmadığı Londra'yı, sonrasında ise HongKong, Singapur ve Newyork' en gelişmiş finans merkezleri haline getirmiştir.
- Döviz piyasasının gelişimi: 1970'lerin başında, faiz hadlerinin daha bir istikrarsız hale gelmesi uluslararası ticaretle uğraşan şirketleri dövizlerin idaresinde yeni hizmetlere ve enformasyona ihtiyaç duyar hale getirmiştir. Sonuçta da döviz piyasası hızla büyürken gittikçe daha fazla çok ulus ortaklık, şirketlerin fonlarını doğru para birimi ile doğru ülkede ve doğru zamanda kullanma yoluyla kar elde etmeye başlamışlardır.
- Petrol krizinin etkiler: 1970'lerin başında bir yandan çok uluslu bankalar küresel düzeyde faaliyette bulunmayı öğrenirken, öte yandan düzenlenmemiş bir uluslararası sermaye piyasası gelişmiş ve bir yandan da fonlar gittikçe artan oranlarda ulusal sınırların ötesine akmıştır. Bu sırada ortaya çıkan petrol şoku ana petrol üreticisi olan ülkelerin fazla gelirlerini özel çokuluslu bankalara kaydırmasına, petrol fiyatlarındaki artış nedeniyle ödemeler dengesinde açıklar veren Avrupa'lı ülkelerin ise bu açıkları kapayacak fon arayışı ile yine aynı bankalara gitmesine yol açmıştır.
- Teknolojinin etkisi: dünyada yaygınlaşan hızlı ve etkin iletişim imkanı bilgisayar teknolojisinin gelişimi bilgi ve para transferlerini kolaylaştırmış ve bankaların güçlerine güç katmıştır.

⁸⁶ CHANNON F.D., Global Banking Strategy, Newyork, 1990

BANKALAR	AKTİFLER(Milyar \$)
DAI-ICHI KANGYO BANK	446.9
SIMUTOMO BANK	428.2
SAKURA BANK	421.5
FUJİ BANK	420.1
SANWA BANK	412.8
MITSUBISHI BANK	401.3
NORINCHUKIN BANK	307.7
CREDIT LYONNAIS BANK(Fransız)	307.2
INOUSTRIAL BAN OF(JAPON)	306.3
CREDIT AGRICOLE(Fransız)	303.2

Tablo 2: Aktiflerine Göre Dünyanın En Büyük On Bankası

1.4.2. Demokrasinin Yaygınlaşması

Küreselleşmenin en temel unsuru barıştır. İkinci dünya savaşından sonra ülkeler birbirlerine güç gösterisinde bulunmanın kendilerine hiçbir fayda sağlamadığının farkına varmışlardır. Dünyadaki kıt kaynakların tüketicisi insandır. İnsanı yok ederek güç gösterisinde bulunmanın mantığının yanlış olduğunu ve müşteri olan tüketicinin kazanılmasının gerektiğini anlayan ülkeler, varolmanın tek şartının barış olduğunu anlamışlardır. Önemli olan insana hizmet, toplumsal fayda, kaynakların en verimli şekilde kullanılması olunca barış ve demokrasinin yapısı küresel yönetsel eğilimler sonucunda tesis edilmiştir.

Ülkeler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra varolmak, gelişmek için yegane yolun birlikte çalışmak, birlikte kazanmak ve işbirliği yapmak olduğunu kabul etmişlerdir. Bu düşünceden hareketle barışı temin ve gelişmeyi sağlamak amacıyla, AT'nu kurma çabaları başlatılmış, NATO realize edilmiş, VARŞOVA PAKTI tesis edilmiş ve OECD oluşturulmuştur. Bu ve benzeri çabalar sonucunda çeşitli konularda ülkeler ve hatta kıtalararası işbirliğine gidilmiştir⁸⁷.

⁸⁷ AŞIKOĞLU Rıza, a.g.e., s:15

Günümüzde tüm zorluklara rağmen demokrasi, yeryüzündeki farklı yaşam biçimlerine sahip halklar tarafından bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bu ihtiyaç demokrasinin standartlarını da belirlemektedir. Tabulardan arındırılmış insanların daha özgür yaşadığı kendilerini yöneticilikleri, yönlendirme olmadan seçtiği, girişimcilik ruhunun olduğu bir demokrasi anlayışı ideal olmalıdır. Bu özelliklere sahip bir demokrasi anlayışının yaygınlaşıp küreselleşmesi daha mutlu toplumlar oluşturabilir. Demokratik kültür, kamu alanı yeniden kurulmadıkça ve siyasal yapı yeniden düzenlenmedikçe varolamaz. Demokrasinin yaşam biçimi haline gelmesindeki en önemli engel insanların kendi isteklerine, kimliklerine ya da hayali toplum düşlerine sığınıyor olmalarıdır. Oysa; olası en çok sayıda bireyin katıldığı bir iktidarı yürütme (dolaylı olarak) konuşma ve toplumu etkileyen kararlara katılma isteği olmadan demokrasi de olmaz. Bu nedenle demokratik kültürün temel dayanağı yurttaşlık bilincinin ötesinde bir sorumluluk gerektiren siyasal bilinçtir.

Demokrasinin gelişmesi ve yaygınlaşması eski SSCB ‘nin yıkılmasını, Berlin Duvarı’nın ortadan kalkmasına neden olmuştur. Sınırlar artık eskisi gibi güçlü değildir. İnsanlar etkileşime açık hale gelmişlerdir, hak ve özgürlüklerin artması insanları daha çok şeyler talep eder hale getirmiştir. Bu talebin rotası, en kaliteye ve en güzele doğruydur. Bu ise ortak bir yaşam biçiminin oluşmasına sebep olmuştur.

1.4.3. Kültürün Küreselleşmesi

Kültür toplumda ortak olan davranış kalplarını veya alışkanlıkları içerir. Günümüzde ortak bir kültüre doğru hızlı adımlarla koşulurken bunda Batı’nın özellikle Amerika kültürünün yansımalarının yoğunluğu gözlemlenmektedir⁸⁸. Küresel sistemlerin en yenisi ve kapsam açısından evrensel olmaya en yakın olanı Küresel Kültür piyasasıdır. Filmler, televizyon, radyo, müzik, dergiler, tişörtler, oyunlar ve eğlence parkları küresel görüntülerle küresel düşleri yayan araçlarıdır.

⁸⁸ ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s: 116

Küreselleşme süreci hızlandıkça, her biçimiyle yöreselliğin etkilerinin bilincine varılmaktadır. Dünyanın her tarafında çoğu insan için bir yere bağlı olmak duygusu önem taşımaktadır. Kimileri bir yere bağlıdır ve başka bir yerde yaşamayı düşünmemekte, yaşamak için toprağa ve kendilerini iyi hissetmek için kendi kültür ve dillerine dayanmaktadırlar. Küreselleşme süreci, onlar için bir tehdit oluşturmaktadır. İnsanlar, büyük oranda küresel ekonomik ve kültürel bütünleşmenin çeşitli etkileri nedeniyle dünyanın büyük kentlerine göçerken, eski yaşam biçimleri, aile gelenekleri, çocuk yetiştirme uygulamaları ve yerel yönetim yapıları da silinip süpürülmektedir. Tüm bunlar yalnızca politik değil, aynı zamanda da kültürel bir bunalım da yaratabilmektedir. Bu noktada çözüm küresel değerlerle yerel değerlerin olumlu yanlarının bütünleştirilmesidir. İnsanın mutluluğuna hizmet eden teknik gelişmelerin yerel değerlerle çatışması zaten mümkün değildir.

1.4.4. Hukukun Küreselleşmesi

Günümüz dünyasında temel hak ve özgürlükler ile hukuk kuralları büyük ölçüde birbirine yakınlık göstermektedir. Temel hak ve özgürlüklere, hukuk kurallarına saygı bir devletin çağdaş olmasının temel ölçütüdür. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, temel hak ve özgürlüklerin yerleşip uygulanmasında anlaşmayı imzalayan ülkeler açısından zorunluluk taşımaktadır.

Avrupa Konseyi Kuruluşu ile birlikte (1949), İnsan Hakları Sözleşmesi'nin hazırlanmasını kendine görev olarak kabul etmiştir. Avrupa Konseyince hazırlanan Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi esinlendiği İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nden daha dar kapsamlı olmakla birlikte, Uluslararası Hukuk'a büyük katkısı olan ve yeni gelişme yolları açan bir sözleşmedir. Bu sözleşme ile, bölgesel nitelikte, insan haklarının etkili bir biçimde korunması için bir düzen kurulması ve üyelerin bazı yükümlülükler altına sokulması ile yetinilmemiş, bireyin uluslararası Hukuk'tan doğan bazı hakları da kabul edilmiştir⁸⁹.

⁸⁹ İBİD, s:96

1.4.5. Tüketimin Küreselleşmesi

Yiyecek, içecek, giyecek, kültürel ürünler vb. alanlarda insanın talep ettiği ve tükettiği her şeyin büyük ölçüde sınırları kalmamıştır. Üretilen ürünler yerel değil küresel boyuttadır. Tüketilen ürünler küreselleşen dünyada birbirine yakın özellikler taşımakta kimi kez de aynı kalmaktadır. 20. Yüzyılın son çeyreğine değin Güneydoğu Anadolu'nun en önemli içeceği meyan köküydü. Günümüzde bu içecek yerine Cola'ya bırakmak üzeredir ve Cola dünyada çoğu ülkede tüketilen küresel niteliğe sahip bir üründür.

John Maynard Keynes'in "fikirler diyar diyar gezebilir, ana ürünler yerli malı olmalıdır" demesinden bu yana 50 yılı biraz aşkın bir süre geçmiştir. Bu kavram Keynes'in devrinde bile bir ölçüde garipti. Çok eski dönemlerden beri, değerli taşlar, fildişi, ev eşyası, şaraplar, kaliteli kumaşlar ve özellikle varlıklı müşterilere yönelik başka mallar çok uzak pazarlara ulaşmıştır. Ancak daha 2. Dünya Savaşı yıllarında bile dünya nüfusunun büyük çoğunluğu yakınlarda, çoğunlukla da kendi arka bahçelerinde yetiştirilen ya da üretilen şeylerle yetinmek zorundaydı. Günümüzün endüstrileşmiş ülkelerinde pek az insan kendi yiyeceğini yetiştirmekte ya da kendi giysilerini dikmektedir. İthal mallar büyük ölçüde herkesin alım gücü dahilindedir. Gittikçe daha fazla malda dünyanın dört bir yanından gelen malzeme, sermaye ve işgücü birleşmektedir. Malzeme ve işgücünün büyük çoğunluğu Asya Afrika ve Güney Amerika'daki eski sömürgelerden sağlanır. Buralarda dış satım amaçlı çiçekle yetiştirilmekte, dünya pazarlarına sunulacak televizyonların montajı yapılmakta ve dünyaya iletilecek veriler ucuz bir biçimde işlenmektedir. Bir yandan da küresel mallar, gelişmekte olan ülkelerin bir zamanlar ücra kabul edilen köşelerine dek ulaşmaktadır. Asya'nın her tarafında Minnesota'da yapılan yemek çubukları satılmaktadır. Dünyanın dört bir yanı Malbora ülkesidir⁹⁰.

1.4.6. Yönetimin Küreselleşmesi

Teknoloji, demokrasi ve benzeri alanlarda oluşan gelişmeler ülke, ulus orjinine bakılmaksızın tüm dünyada insan yararına olduğun müddetçe genel kabul görmektedir.

⁹⁰ Barnett and Cavanagh, s: 125

İnsanlar duygusallıklarını bir kenara bırakarak, rasyonelliğe göre karar verip, bu kararlarını uygulamaktadır⁹¹.

Tüm bu gelişmeler insanların yargılarını değiştirmeleri sonucunda oluşmaktadır. Yargılar değiştikçe yaşadığımız gezegen değişmektedir. İnsanlar tüm kararlarını rasyonelliğin somut bir ölçüsü olan verimliliğe göre alıp uygulamaktadırlar. Sözelimi tüm dünya ülkelerinde işletmeler, ulus orjinine bakılmaksızın, verimli olmaları nedeniyle, çeşitli ülkelerden yönetici istihdam edebilmektedirler. Bu konudaki tespitler daha da genişletilebilir. Yönetim tarihsel gelişim sürecinde bir çok aşama kat ederek günümüze kadar ulaşmıştır. Klasik yönetim anlayışında çalışanlar duygularından arındırılmış makineler gibi kabul edilmiştir. Amaç çalışanın en yüksek üretimi gerçekleştirmesiydi. Uyulması gereken kurallar ve bunları koşulsuz uygulayacak işçiler vardı. Emir tepeden geldiği için yerine getirilirdi. Bu yönetim anlayışında iş disiplini esastı. Klasik yönetim anlayışının yönetimde insani boyutu ihmal etmesi kendisini verimsizleştirmiştir. Tepki olarak Neoklasik ve insan ilişkileri yaklaşımı doğmuştur. Artık verimlilik için insanın psikolojik ve sosyal yönü dikkate alınmalı, çalışanların fikirleri sorulmalı, yönetimde katılımcılık süreci başlatılmalıydı. 1980'li yıllarda yönetimde temel amaç; müşterinin tatmin edilmesiydi. Bir çok aşamadan geçip günümüze gelindiğinde işgörenin memnun edilmesi gereği yönetimde temel felsefe olmuştur. Çünkü üretimde verimliliğin sağlanması ve müşterinin tatmini için işgörenin memnun edilmesi gereklidir. Zira firmasına bağlı, firmanın misyonuna göre seçilmiş, iyi bir eğitim almış, çıkarları firma tarafından tatmin edilmiş bir personel tüm beyinsel imkanlarını harekete geçirdiği zaman üstesinden gelemeyeceği hiçbir sorun yoktur⁹².

Son yıllarda çokuluslu ABD ve Avrupa şirketlerinin merkezlerinde yabancı uyruklular da görevlendirilmeye başlanmıştır. Merkez yönetim çokuluslu yöneticilerden oluşturulması eğilimi ağır sanayi dallarına mensup şirketler ve uzun yıllar uluslararası deneyime sahip ürün alanlarının (petrol, gıda, temizlik malzemesi, sentetik iplik ve

⁹¹ AKDEMİR Ali, Global Normlu İşletme Yönetimi, s: 78

⁹² EREN Erol, a.g.e., s:96

elektrikli aletler gibi) hemen hemen tümünde gözlenmektedir.Bu eğilimin nedenleri şu hususlarla ilgilidir⁹³:

- Rakipler arasında yatay birleşmeler;
- Bu tür sanayilerde dünya çapında beceri dağılımı;
- Rakip sanayilerde eski şirketlere kayabilecek yabancı yöneticilere yükselme olanaklarının sağlanmak istenmesi;
- Vasıflı yerli yöneticilerin artık yetişmiş olduğunu düşünen yabancı hükümetlerden gelebilecek politik baskılar

Yeni durum ve şartlara uyum gösterme değişiklik ve genellikle yabancı fikir ve görüşler karşısında esnek bir tutum benimseyebilme yeteneği, başarılı uluslararası yöneticilerde bulunana bir özelliktir. Uluslararası bir yöneticinin sahip olması gereken bazı uyum ve esneklik alanları şunlar olabilir⁹⁴.

- Diğer insanlar, diğer kültürler ve diğer türde faaliyetlerle bütünleşebilme yeteneği
- Değişime uyum; ev sahibi ülkedeki gelişmeleri hissedebilme; farkları kavrayabilme, bunları değerleyebilme ve sorumlu olduğu faaliyetleri etkileyen faktörleri nicel ve nitel olarak ifade edebilme yeteneği,
- Sorunları değişik çerçevelerde ve değişik bakış açılarından çözebilme yeteneği,
- Endüstriyel farklılıkların yanı sıra, kültür, politika, din ve ahlak konularındaki ince farklılıklara duyarlılık,
- Yardım olmaksızın ve bilgi eksikliğine rağmen faaliyetleri sürekli olarak yönetme esnekliği.

⁹³ G. FRANKO Lawrence, "Who Managers Multinational Enterprises?Colmbia Journal of Wold Consumers,s:30-42

⁹⁴ HELLER J.E., "Griteria For Selecting An International Manager,Personal,s:49

1.5. KÜRESEL EĞİLİMLER VE SOSYO- EKONOMİK SONUÇLARI

Küreselleşmenin hız kazanmasında en önemli faktör teknolojik gelişmelerdir. Fakat teknolojik gelişmeler tek başına küreselleşmeyi açıklamada yetersizdir. Teknolojik gelişmeler yayılan ve sınır tanımayan özelliği ile yaşanan gelişmelere ideolojik bir zemin oluşturmuştur. Küreselleşmeyi daha detaylı anlayabilmek için piyasa ekonomisini temel alan liberal politikaların sonuçlarını irdelemek gerekmektedir.

1.5.1. Küresel Ürün-Küresel Piyasa

Elektronik alandaki bilimsel buluşlar ve bunların hızla sanayiye uygulanması dünya ölçeğinde bir iletişim ve bilişim patlamasına yol açmıştır. Son derece gelişmiş ve önemli ölçüde merkezileşmiş iletişim ağları ile evrensel bir kültür en azından tüketim ve eğlence normları açısından ortaya çıkmış bulunmaktadır. Küresel ekonomide ürün ve piyasalarla ilgili meydana gelen temel eğilimleri şöyle sıralamak mümkündür⁹⁵.

• **Ürünlerle hizmetlerin birleşmesi söz konusudur:** Günümüzde ürün ve hizmet kavramlarda iki önemli olgu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki endüstriyel ürünlerin hizmete dönüşmekte olmaktadır. Örneğin bir sanayi sektörü olan otomotivde tüketici ücreti ödemek suretiyle bir otomobile sahip olur ve böylelikle tipik bir endüstriyel faaliyet sonlanır. Oysa giderek yaygınlaşan bir yaklaşım, tüketicilerin otomobil değil, kullanımını satın almasıdır. Bu satın alma, saat bazında, aylık bazda ya da kilometre bazında olabileceği gibi, birtakım ilave hizmetlerle bütünleşerek de gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla sanayi ve hizmet bu alanda iç içe geçmektedir. Bir diğer husus da sağlanan bir hizmetin içinde endüstriyel ürünlerin de yer almasıdır. Diğer bir ifade ile bir hizmet şeklinde sunulan bazı faaliyetler, aynı zamanda endüstriyel ürünlerle de desteklenmektedir. Örneğin bir uçak yolculuğunda müşteriye çeşitli endüstriyel ürünler sunulabilmekte, cep telefonları içerisinde hazır kartlar kullanılabilmekte, bir bilgisayar veya disket eğitimin bir parçası olarak verilebilmektedir. Bunların bir kısmı örneğin giysiler ya da kullanılabilecek aygıtlar gibi, dayanıklı tüketim malları dahi olabilir. Keza kimi alanlarda bakım, kullanım,

⁹⁵ Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD, s: 40-41

satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerden para kazanılabilmesi amacıyla bazı endüstriyel ürünler kar getirmeyen, hatta ücretsiz verilen bir platform haline gelmektedir. Örneğin hatla birlikte bedava verilen cep telefonları kullanıldıkça ücretlendirilmektedir; otellerde ön büro ve yiyecek-içecek bölümlerinde kullanılan bilgisayar sistemlerini tedarik eden firmalar asıl kazançlarını bakım antlaşmalarından sağlamaktadır. Kısaca günümüzde ürünlerle hizmetler iç içe geçmekte; endüstriyel katma değer nereden bitip, hizmet katma değerinin nereden başladığı konusunda belirsizlikler ortaya çıkmaktadır.

• **Üretim faktörleri yeniden tanımlanacaktır:** Üretim faktörleri olarak adlandırdığımız emek, doğa ve sermaye kavramlarında son yıllarda belirgin değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler sırasıyla ele alındığında aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir⁹⁶.

⇒ *Emek faktöründeki değişimler:* Küreselleşme ile birlikte sermaye hareketleri ile büyük akışkanlık kazanmıştır. Dünya genelinde sermaye akışları incelendiğinde yabancı doğrudan sermaye yatırımlarının en fazla ABD'ne ve diğer gelişmiş ülkelere yapıldığı görülmektedir. Geçmişte sermaye emeğin ucuz olduğu ülkelere giderdi. Sonraları “pazar büyüklüğü” önem kazanmaya başladı. Her iki kriter de bugün geçerlidir, ama giderek öne çıkan faktör “emeğin niteliği” olmaktadır. Bugün artık birçok ileri ülke, ederi düşük, yani “basmakalıp” olarak tanımlanabilecek işleri terk ederek katma değeri ve “ederi yüksek” işlere doğru yöneliyor. Bunun önemli nedeni ise, niteliği düşük işlerin birçok ülke tarafından yapılabilmesi ve bu alanlarda kar marjlarının süratle düşmesidir. Katma değeri yüksek olarak tanımlanan işler ise “yüksek nitelikli işgücü” ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Niteliksiz emekle gerçekleştirilebilen işle gelişmekte olan ve hatta geri kalmış ülkelere kaymaktadır; katma değeri yüksek, yani nitelikli emek gerektiren faaliyetler de gelişmiş ülkelerce gerçekleştirilebilmekte ve böylece ülkelerarası fark daha da açılmaktadır.

⇒ *Doğa faktöründeki değişimler:* Burada öncelikle üzerinde durulması gereken konu, toprak değeriyle ilgili klasik kabullerin değişmiş olmasıdır. Geçmişte toprağın değeri belirlenirken aranan temel özellik toprağın “üretken” olmasıydı. Örneğin Anadolu'nun bozkır kesimleri ile Çukurova 'da arazi değerlerinin birkaç misli yüksek olduğu görülür. Klasik anlamda arazinin değeri verimli veya verimsiz olmasıyla belirlenirken, bugün bu

⁹⁶ Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD, s: 41-42-43

değerlendirmede öne çıkan faktör “arsa”ya dönüşen toprağın değeri ile ilgili hale gelmiştir. Örneğin yoğun turist çeken bölgelerde verimsiz hatta çorak arazilerin değeri üretken arazilerden çok daha yüksek olabilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de kuşkusuz toprağın değerinin insanların bulunduğu yerlerde artmış olmasıdır. Bugün birçok insan, diğer insanlara, hizmetlere ve endüstriyel bölgelere yakın olmayı tercih ettiği için bu alanların değerleri yükselmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan diğer bir eğilim de insanların “güneş kuşağı” ve “yeşil kuşak” bölgelere yönelmeleridir. Yaşam koşullarının görece kolay olduğu ve kışın fazla mücadele gerektirmeyen bu bölgeler giderek daha gözde hale gelmektedir. Bu gibi bölgelere örnek olarak Amerika’da Atlanta, Florida, Losangeles; Türkiye’de ise Marmaris, Antalya ve Bodrum sayılabilir.

Doğa ile ilgili kabullerin değişmesinde etken olan bir diğer hususta tarımsal randımanın büyük ölçüde önemini yitirmiş olmasıdır. Günümüzde tarım sektöründe toprağın katkı payı gittikçe düşmektedir; mekanizasyon, kompleks üretim sistemleri, tohum özelliği vb. faktörler toprağın özelliğini ikinci plana itmektedir. Bugün tarımsal alanları çok küçük sayılabilecek ülkeler; örneğin İsrail, Hollanda vb.gibi verimlilik açısından toprağı büyük olanları geride bırakabilmektedir. Burada özellikle öne çıkan husus “kullanılan teknoloji” olmaktadır.

⇒ *Sermaye faktöründeki değişimler*: Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde çok büyük sermaye birikimlerinin oluşması ve bu birikimlerin yüksek miktarlara ulaşması söz konusudur. Bu durumun en önemli göstergeleri ise bankaların aktiflerinin çok büyük artışlar göstermesi, fon yöneticilerinin yönettikleri meblağlardaki artış ve borsada şirket değerlerinin yükselmiş olmasıdır. Artan sermaye birikimi ile birlikte dünya üzerindeki sermaye hareketlerinin de artması ve süratle yer değiştirmesi gündeme gelmiştir. Bu hareketlilikte en çok öne çıkan faktörlerden biri de “risk” faktörü olmuştur. Bugün dünyanın çeşitli ülkelerindeki rating şirketlerinin kullandığı puanlama yöntemleri, gerek şirketlerin gerekse ülkelerin risk durumlarını değerlendirmekte ve bu değerlendirmelerin sonucunda sermaye akışları özellikle son yıllarda risksiz olarak değerlendirilen gelişmiş ülkelere yönelmekte; bir zamanlar yüksek sermaye aktarımı gerçekleştiren ülkelere giden sermaye miktarlarında ise düşüşler yaşanmaktadır. Böylelikle riski yüksek algılanan

ülkelere sermaye akışları yavaşlarken, riski düşük, buna karşılık fırsatları yüksek yüksek algılanan ülkelere sermaye akışının arttığı görülmektedir.

- **Endüstriyel ürünlerin fiyatları düşmeye devan edecektir:** Dünyada sanayi ürünlerinin fiyatları son 25 yıl içerisinde reel değerleri bakımından yaklaşık %60 oranında düşmüştür. Bu düşüşün temel nedenleri incelendiğinde öncelikle üretimde üretkenlik/verimlilik kavramlarının öne çıkarıldığını ve bu konularda yıllardır yapılan çalışmalar sonucunda ürün maliyet kalemlerinin birçoğunda iyileşmeler yaşandığını, örneğin işgücü verimliliğinin artırılması ile birim işçilik maliyetlerinin aşağılara çekildiği görülmektedir. Keza teknolojinin gelişmesiyle birlikte verimliliğin daha da artırılması söz konusu olmaktadır. Endüstriyel ürünlerdeki fiyat düşüşlerinin diğer nedenleri arasında enerjideki reel fiyatların yıllar içerisinde ucuzlaması, birçok ürün için alternatif malzemelerin geliştirilmesi ile birlikte hammadde fiyatlarının düşürülmesi de sayılabilir.

Birçok küresel ürüne dünyanın en ücra köşelerinde rastlamak mümkün olurken, artık ülke bayrakları değil fakat bu markaların logoları hatırlanmakta ve şişelerin, kutuların ve etiketlerin üzerindeki logolar, küresel bayraklar konumuna gelmektedirler⁹⁷. Küresel ürünler şimdi batı modeli yaşam ve tüketim hayalleri gerçekleştirmenin bir aracı olarak ellerindedir. Küresel ürünler aracılığıyla tek merkezli batı kültürünün egemenliği yaygınlaşmakta, böylece farklı ulusların tüketim alışkanlıkları kitlelere hissettirilmeden kitle iletişim araçlarıyla yoğun bir değişime zorlanmaktadır.

1.5.2. Yeni Sektörler

Küreselleşmeyle birlikte birçok sektörün önemi azalırken, buna karşılık yeni sektörler ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin sektörler bazında göstermiş olduğu eğilimleri şu şekilde ifade etmek mümkündür⁹⁸.

⁹⁷ Barnet & Cavanagh, a.g.e., s:130

⁹⁸ Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD, s: 39

- **Ülkeler geliştikçe sanayinin gelişmesi hizmet sektörünü de büyötmektedir:**

Gelişmekte olan bir ölkede en fazla katma değeri tarımdan yaratılır. Bunu sırasıyla hizmetler ve sanayi takip eder. Sanayileşme sürecinde olan ölkelerde ise en fazla katma değeri sanayide, arkasından hizmetlerde, en küçük pay da tarımda oluşur. Fakat sanayi ötesi toplumlarda en yüksek katma değeri hizmetlerde, daha sonra sanayide daha sonra da tarımda yaratılır. OECD ölkelerinin ekonomik yapılarına bakıldığında bu durum açıkça görölmektedir. Örneğin, ABD’de toplam katma değeri yaklaşık %65’i hizmet sektöründe,%25’i sanayide, geri kalanı da tarımda yaratılmaktadır.

Küreselleşme süreci ile birlikte üretim sektörü yerine hizmetler sektörü gelişmektedir. Böylece bilgi, boş zamanların değerlendirilmesi ve eğlence alanlarına yönelik yeni hizmetler en önemli ekonomik sektörler olmaktadır. Multimedya teknolojisinden, finans sektörüne(bankacılık,sigortacılık), manyetik teyplerden turizm alanına kadar hizmetler sektöründeki gelişmeler dünya ekonomisinin yeni can damarlarıdır. Bu yeni sektörler dünya ekonomisinin global değişim sürecinde elle tutulmaz ekonomileri olarak tanımlanmakta ve yeni karlı sektörler olarak büyük gelişme potansiyeli taşımaktadır⁹⁹. Ayrıca hizmet sektörleri verimliliğindeki artış, imalat sanayi firmalarının uluslararası firmaların rekabet gücünü de artıran çok önemli bir faktör olmuştur. Bu firmalar, hizmet sektörlerinin müşterisidir ve onların rekabet gücünü bu sektörlerin fiyatları ve kalitesi etkileyecektir. Hizmetler, sektörler arasındaki verimlilik farklarını da tayin etmeye başlamıştır. Oysa hizmet sektörlerine bakıldığında aklımıza vasıfsız, düşük ücret ödenen, süpermarketlerde çalışan beyaz yakalı işçiler gelmektedir. Artık hizmetler sektörü içinde mikroteknoloji ve telekomünikasyona dayalı yeni hizmet sektörlerinin gelişmesi ile “dördüncü “sektör” olarak isimlendirilen “yüksek teknolojilere dayalı hizmetler sektörü” olarak tanımlanan yeni bir sektör gelişmektedir. Böylece geleneksel hizmetler sektörünün artık konvansiyonel bir nitelik kazanmaya başlaması ile dördüncü sektörün yeni stratejik sektörlerden bir olarak 1990’lı yılları sonunda üçüncü sektörün yerini almakta olduğu gözlemlenmektedir¹⁰⁰.

⁹⁹ ŞAYLAN Gencay, a.g.e., s: 145-149

¹⁰⁰ KURTULMUŞ Numan, a.g.e., s : 21

• **Sanayi, tarım ve hizmet kavramlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekecektir:** Günümüzde tarım, sanayi ve hizmet kavramlarının klasik anlamları sorgulanmaya başlamaktadır. Şöyle ki en önemli sektörlerden biri olan bilgisayar ve telekomünikasyonda donanım üretimi kadar yazılım üretimi yer almaktadır. Endüstri ve hizmet kavramlarının anlam değiştirdiğine dair bir örneği şöyle vermek mümkün olmaktadır. Acaba yazılım üretimi endüstriyel bir üretim mi yoksa bir hizmet üretimi midir? Bu soruya yüzeysel olarak yaklaşıldığında, ortada bir yatırım, üretim sistemi, makine ya da donanım olmadığına göre yazılım üretiminin bir hizmet üretimi olduğu düşünülebilir. Oysa başka bir açıdan bakıldığında; yazılımı bir defa tasarlanıp çok miktarda üretilen bir ürün gibi kabul edecek olursak kesinlikle bir endüstriyel ürün olarak sınıflandırabiliriz.

1.5.3. Gelir Dağılımında Eşitsizlik

Sermayenin ve şirketlerin uluslararası dolaşımının artması, işletmeler üzerinde varolan maliyeti kısma veya rekabet güçlerini koruma veya büyütme eğilimlerini arttırmıştır. Bu baskının artışı da mekanizasyon gücünün azalması, emek piyasalarının artan esnekliği, sendikalar gücünün azalmasıyla birlikte idari verimliliği artırma yoluyla emek maliyetini düşürme çabasını arttırmıştır. Ülkeler açısından eşitsizlik büyümüştür. Gelişmiş olan ülkelerin GSMH içindeki payları artarken yoksul ülkelerin GSMH içindeki payları azalmıştır. Genel eşitsizliğin ölçüsü olan gini katsayısı ise sürekli artmaktadır. Ayrıca Yatırımların büyük çoğunluğu gelişmiş ülkelere toplanmaktadır. 1992 -1993 yılları arasında azgelişmiş ülkelere yapılan toplam yatırımlar içindeki oranı %23.1'dir. toplam yatırımların %13.2'si Doğu, Güney ve Güneydoğu Asya ülkelerine gitmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin dünya ticaretindeki payları 1980 yılında %30 iken, 1990 yılında bu payın %2'lere düştüğü de ayrı bir gerçektir.

1.5.4. İş Ve İşgücü Piyasasında Değişim

Sermaye mal ve hizmet üretimini küresel bir alana yaydıkça, bu alan içinde en başta emek kullanımı açısından küresel olanaklara ulaşmakta ve “küresel işgücü” piyasası içinden kendisi için en elverişli olan seçme ve kullanma olanağına sahip olmaktadır. Uluslararası şirketler, maliyetleri azaltmak amacıyla fason üretime yönelmekte dünya

çapında işletmeler ağına sahip olmaktadırlar. Ünlü spor ayakkabı markası Nike, üretiminin %100'ünü yabancı ülkelerde ve fason üretim yoluyla gerçekleştirmektedir. Türkiye'de tekstil sektöründe fason iş yaptıran büyük şirketlerin karları, emeğin sömürsünün boyutlarını görmek açısından önemlidir. Yeni teknolojiler işçi verimini de artırarak işgücünün payını azaltmaktadır. Vasıflı emeğe duyulan ihtiyaç artarken vasıfsız emeğin istihdam dışı kalması söz konusudur. Geleneksel dev yapılı şirketlerin sürekli işçi çıkarma yoluna gittikleri görülmektedir. Zaman içinde ve emeğin mücadelesi ile kazanılan haklar ve kurallar, işgücü piyasasının küreselleşmesi nedeniyle ve esneklik adı altında giderek yerlerini her duruma göre değişen kurallara bırakmaktadır. Yasal güvencelerin ve hakların yerini, değişken, güvencesiz ve işverenin belirlediği kurallar almaktadır. Artan işsizlikle birlikte evlere iş verme, yarı zamanlı çalışma, kadın ve çocukların istihdamı ya da sendikasız çalışma gibi çalışma biçimleri giderek yaygınlaşmaktadır. Esneklik adıyla sunulan işgücünün kullanımını sermayenin amaçlarına göre düzenleme süreci giderek hızlanmaktadır. Sermayenin işgücüne olan bağımlılığının azalması, spekülasyon amaçlı yatırımların giderek rağbet görmesi bu konudaki iyimserliği giderek azaltmaktadır. Sonuç olarak küreselleşme işgücü açısından olumlu olmaktan çok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Küreselleşmenin bu konuda gösterdiği eğilim genel olarak aşağıdaki gelişmeleri içermektedir¹⁰¹.

•**Çalışma usullerinde büyük değişimler olacaktır:** Bu değişimin en önemli nedeni, gelişmekte olan teknoloji ile birlikte kullanımı yaygınlaşan mobil telefonlar ve internettir. Öyle ki her iki teknolojinin birlikte kullanımının yanı sıra elektronik ticaretin gün geçtikçe önem kazanması ve sanal ortamın birçok alanda yaygın olarak kullanılması bütün bu değişimi körükleyen faktörler arasındadır. Örneğin son yıllarda kullanımı hızla yaygınlaşmakta olan mobil telefonlar, kişilere büyük bir hareketlilik sağlayarak mekandan bağımsız iş görme olanağı sunmaktadır. Diğer taraftan büyük miktarlarda veriyi değişik noktalar arasında aktarma özelliğiyle internet, bilgi akışı, ticaret, eğlence ve dinlence alanlarında büyük bir devrime temel olmaktadır. Henüz etkileri yeterince hissedilmemekle birlikte internetin Pazar payındaki hızlı gelişmeye bakılırsa bunun önümüzdeki 10 ya da 20

¹⁰¹ TUSİAD, s: 45

yılda etkisini göstereceğini ve yaşam tarzının bütün boyutlarını ve çalışma usullerini etkileyeceği söylenebilir.

İnternet ve mobil iletişimin sağladıkları¹⁰²

⇒ Pazarlama: İnternet bazlı ticaret, çok sayıda müşterinin alışveriş tercihleri hakkında detaylı bilgileri depolamaya ve incelemeye olanak vermektedir. Kişisel bilgilerle de birleştğinde bu veri deposu “pazarlama” işlevine çok geniş bir imkan sağlamaktadır. Örneğin; müşteriye göreleştirilmiş seri üretim (Mass Customization) kavramının bu sayede yaygın biçimde yaşama geçirilmesi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca net ortamında tanıtım, duyurma ve reklam da yepyeni boyutlar kazanmaktadır.

⇒ Tedarik: Elektronik ortamda bir şirketin tüm tedarikçileri ile gerçek zamanda iş yapması mümkün olabilmektedir. Örneğin; bir markette bir müşterinin satın aldığı bir ürünün bilgisi anında tedarikçi firmaya iletilebilmekte ve tedarikçi söz konusu türünden bir adet daha üretilmesi için planlamaya bilgi aktarabilmektedir. Böylece, stoksuz kalma durumu olmadığı gibi, asgari stokla iş yapma olanağı da doğmaktadır.

⇒ Planlama: Network ortamında birbirine bağlı firmalar çok daha etkin planlama yapabilmektedir. Stoklar, siparişler, atıl kapasite ve maliyet bilgileri karşılıklı olarak mübadele edilmek suretiyle verimli üretim planları oluşturulabilmektedir.

⇒ Tasarım: Müşteri tercihleri, maliyet verileri ve tedarikçi olanakları sanayi kuruluşlarına ürünlerinin tasarlanmasında çok geniş imkanlar sağlamaktadır. Tercih edilen özelliklerle, üretim yeteneklerini ekonomik bir şekilde birleştirmek elektronik ortamda daha kolay hale gelmektedir.

⇒ Finans: Elektronik bankacılığın elektronik ticaretle birleşmesi esasen gerçekleşmiş bulunmaktadır. Daha ileri adımlar, şirketlerin finans yönetiminin bankalarca gerçekleştirilmesi ve bankaların bilgi birikimlerini şirketlerle paylaşması ile mümkün olacaktır. Benzer şekilde “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim Raporlama”, “ Satış ve Dağıtım”, “Marka Yönetimi” vd. alanlarda önemli fırsatlar ve değişim gündemdedir.

¹⁰² TUSİAD, s: 46-47

• **Şirket yapıları değişecektir:** Önümüzdeki dönemde şirketlerin alacakları yapılar aslında şimdiden kendini belli etmektedir. Geleceğin eğilimlerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:¹⁰³

⇒ Otomizasyon: Bünyelerinde çeşitli işleri barındıran şirketler bu ihtisas alanlarını ayrı ayrı şirketlere ya da kar merkezlerine dönüştürmek durumundadırlar. Bir çeşit “dar ihtisaslaşma” diye adlandırılabilen bu yaklaşımda esasen geçmiş dönemlerdeki deneyimin bir uzantısı görülebilir. Geçtiğimiz yüzyılda “stratejik iş birimleri” ya da “kar merkezler” kavramları altında bir ölçüde yaygınlaşmış olan bu eğilimin, önümüzdeki dönemde artması beklenmekte ve firmaların daha daraltılmış alanlarda rekabet edecek şekilde ihtisaslaşacakları öngörülmektedir.

⇒ Dışarıdan temin: Bu yüzyılda “esas iş” olarak tariflenen ihtisas alanı dışındaki işler büyük ölçüde dışarıya kaydırılacak ve şirketin küçük çekirdek bir kadroya inmesi sağlanacaktır. “Papatya falı modeli” diye adlandırılan bu modele göre, şirketin esas işi dışındaki tüm faaliyetlerin bir şekilde başka kuruluşlara devri ya da dışardan temini söz konusu olacaktır. dışardan temini ikiye bölmek mümkündür. Birincisi; genel hizmetler denebilecek sekreterlik, yiyecek-içecek işleri, kurye hizmetleri gibi faaliyetlerdir. İkincisi ise; esas işin parçalarından oluşan ürün ve/veya hizmetlerdir. Esas işin rekabetçiliği göz önünde bulundurulursa genel hizmetlerin alımı ile bu işlerin ya da ürünlerin teminini birbirinden ayırmak gerekir.

⇒ Networking: Bir firmanın tedarikçileri ile sürekli ilişki içinde bulunmasına verilen isimdir. Böyle bir ilişki ağı oluşturmada esas gaye talep edilen komponentleri veya hizmetleri tam zamanında, istenen miktarlarda ve belirlenmiş olan kalitede almaktır. Uzun vadeli anlaşmaları içeren bu tür iş ilişkileri giderek yaygınlaşacaktır.

⇒ Sinerjik(yatay) genişleme: Belli bir faaliyet alanındaki firmanın o iş sahasıyla yakın ilişki içinde olan diğer ürün ve hizmetleri de bünyesine katması bir yatay genişlemedir. Fakat bu yapılanmanın aynı zamanda bir sinerji yarattığı da söylenebilir. Yatay genişleme eğiliminde yaratılan sinerji aslında işin yapılması aşamasında değil, müşteri cephesinde ortaya çıkmaktadır. O nedenle bu tür bir genişleme şirketin gücünü artırmakta ve “captive market” denen bağımlı müşteri kitlesini büyütmesine yardımcı

¹⁰³ TUSİAD, s: 48

olmaktadır. Yatay genişlemeler iki türlü olabilir: satın alma veya birleşme yoluyla, stratejik işbirlikleri ile.

⇒ Şirketlerde bütünleşme- Konsolidasyon çevrimi: Bütünleşme-konsolidasyon modelinin gelişimi şöyle özetlenebilir:

- Dikey bütünleşme: yeni bir sektörde şirketlerin tüm üretim aşamalarını bünyelerinde bulundurmalarıdır.
- Dikey parçalanma-uzmanlaşma: Bir ileri aşamada şirketler iş konusunda uzmanlaşıyor ve hammadde, ara malzeme hatta son mamul üretimi, teknoloji geliştirme, dağıtım, finans vb. fonksiyonlar uzmanlık birimleri olarak şirketten ayrılmaktadır.
- Rekabet yoğunlaşması: Aşırı rekabet aşamasında ise artık her türlü hammadde ve ara malzeme üretimi, teknoloji, dağıtım vb. işler için pekçok rakip firma piyasaya çıkmaktadır.
- Yatay konsolidasyon: Bir sonraki aşamada iş türü bazında ölçek ekonomisi yaratabilmek amacıyla şirket bünyesinde yeralan bazı işler konsolide olmaktadır.
- Tekrar- dikey bütünleşme: Şirketler teknoloji, ürün ve pazardaki gelişmeler sonucu, sinerji yaratabilmek, pazarda hakimiyet üstünlüğü sağlamak, ürün ve hizmetleri paket hale getirmek ya da rakipleri kontrol altında tutmak gibi amaçlarla dikey bütünleşmeye yönelmektedirler.

• **Şirketlerde yeni oluşumlar öne çıkacaktır:** Bu oluşumları şöyle sıralamak mümkündür.

⇒ Komple hizmetlerin sunulması: Belli bir ürünü üretilip müşterilerine sunan firmalar bu ürünle bütünleşen hizmetleri de bünyelerine katmakta ve bu suretle müşterilerine komple bir hizmet sunabilmektedir.

⇒ Uzaktan yönetim, çalışma ve eğitim: Bilgi işletmelerde ve ekonomide giderek daha önemli hale gelmektedir. Hemen her iş “bilgi işine”; çalışanlar da “bilgi işçilerine” dönüşmektedir. Keza bilginin işlenmesi, depolanması ve iletişimde de teknolojik olarak büyük aşamaları kaydedilmiştir. Özellikle iletişimin giderek yaygınlaşması; günden güne daha hızlı, ucuz ve kolay hale gelmesi, şirket yapılarını büyük ölçüde etkileyecektir. Uzaktan yönetim bugün bile hayata geçmeye başlamıştır. Keza belli bir işyerinde değil de

istediği yerden işini yürütebilen çalışanların sayılarında da büyük artışlar beklenmektedir. Bu yapılanmada çalışanın mutlaka işyerinde olması gerekmeyecek, ihtiyaca göre müşterinin yanında, tedarikçinin yanında, kendi evinde ya da uygun göreceği başka bir noktada olması olağan hale gelebilecektir. Bu şekilde bir yapılanma şirket organizasyonlarını da şüphesiz etkileyecektir. Bilişim teknolojilerindeki gelişme zaten yönetim hiyerarşilerini büyük ölçüde azaltmıştır. Teknolojik gelişme ve yönetim becerilerindeki ilerleme sayesinde bu eğilimin daha da artması ve yatay organizasyonlara geçilmesi mümkün olabilecektir. Çalışanlardan beklenenler, fiziki olarak bir yerde bulunarak belli bir süreyi geçirmek yerine; üretmiş oldukları değere dayalı bir şekil alacaktır.

⇒ Çalışanların şirketle ilişkisi: Yeni çalışma ortamında şirketle çalışanlar arasındaki çıkar ilişkilerinin de değişmesi gündemdedir. Örneğin; çalışanların belli bir pozisyon için değil de belli bir projeyi gerçekleştirmek için şirketle birlikte olmaları eğilimi artacaktır. Böylelikle “çıktıya göre değerlendirme” ya da “output-based compensation” şüphesiz yaygınlaşacaktır. Zamandan ve mekandan bağımsız çalışma ortamı esasen çalışanın fiziki denetimini bir ölçüde imkansız hale getirmektedir. Keza aynı dönem içinde çalışanlardan beklentiler de ölçülebilir somut çıktılara dayalı hale gelecektir. Bir çeşit ”kar ortaklığı” olarak adlandırılabilen çalışma usulleri de yaygınlaşma eğilimindedir. Uzmanlığından yararlanan kişilerin bireysel olarak şirkete hizmet sunmaları giderek yaygınlaşacaktır. Yani çalışanlar bir çeşit serbest meslek erbabı gibi verdikleri hizmetin karşılığı fatura keseceklerdir. Ya da şirketle müştereken yürütülen bir proje söz konusu ise bu projeden belli bir pay alacak veya komisyon gelir elde edeceklerdir.

⇒ Müşteri ilişkileri: Networking eğiliminin doğal bir sonucu olarak süreklilik arz eden müşteriler belli bir öneme sahip olacaklar hatta bu müşterilerin işyerlerinde çalışılması gündeme gelebilecektir. Başka bir ifade ile şirket, faaliyetini bir büyük şirketin içinde ve o şirketin amaçları doğrultusunda gerçekleştirebileceklerdir.

- **Küreselleşme ve teknoloji, dağıtım biçimini de değiştirecektir:** Günümüzde üretimim en uygun yerde gerçekleştirilmesi hedefiyle birlikte, dağıtım alanında birçok eğilimin aynı anda ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Bunların başlıcaları şunlardır:

⇒ Üreticiden doğrudan temin: Özellikle telekomünikasyon ve internet sayesinde araçların ortadan kaldırılmasıyla üreticinin doğrudan tüketiciye ulaşmasıdır. Günümüzde bu yöntemin en başarılı uygulamacılarından bir olan Dell Computer, bu yöntem sayesinde IBM ve Compaq gibi devlerle rekabet etmekte ve benzer kalitede ürünleri çok daha düşük fiyatlarla satabilmektedir.

⇒ Dev dağıtıcılar: Bu akımda da toplayıcı ve dağıtıcı özelliklerini bünyesinde birleştiren büyük firmalar söz konusudur. Bu durum özellikle yarıiletken pazarlarında küçük dağıtıcıları dışarıda bırakacak şekilde gelişmektedir. Örnek olarak Amazon.com firmasını verebiliriz. Bu firma bünyesine yeni firmalar katarak ürün portföyünü genişletmiş ve 19 milyonu bulan farklı ürünle 160 ülkede milyonlarca müşteriye hizmet verir hale gelmiştir.

⇒ Tüketilen yerde üretim: Birçok firma gün geçtikçe hız, maliyet ve tüketiciye özel üretim yapmak gibi faktörleri göz önünde bulundurarak perakende noktalarında üretim yapmaya başlamışlardır. Bu dağıtım biçimine örnek olarak boya üretimini(sadece boya üretilmesi ve bunların yerinde karıştırılması ile müşteri isteğine göre renkler oluşturulması) verilebilir.

⇒ Hızlı teslimat: Hızlı teslimat: zaman faktörünün gün geçtikçe önem kazanmasıyla uzmanlaşmış hızlı teslimat firmaları da (DHL, FEDEX,UPS vb.) giderek yaygınlaşmaktadır. Üreticilerin tam zamanında üretim ve tam zamanında teslimat sistemiyle çalışması nedeniyle özellikle pahalı parçaların hızlı teslimata tabi olması söz konusudur.

⇒ Lojistik firmaları: Son yıllarda tedarik ve dağıtım faaliyetlerinin şirket dışına çıkarılması ve bu konuda uzmanlaşmış firmalar tarafından gerçekleştirilmesi gündeme gelmiştir.

- **“Değer zinciri” nin alt halkalarına inilecektir:** Günümüzde hizmet sektörünün sanayinin önüne geçmesi ve birçok sektörde hizmet üretiminin mal üretiminden çok daha karlı hale gelmesiyle birlikte birçok firma odak noktasını değiştirmiştir. Geleneksel olarak değer zincirinin tedarik, üretim ve satış halkalarıyla ilgilenen birçok üretici firma, çeşitli nedenlerle değer zincirinin daha alt halkalarına yönelerek hizmet faaliyetleri geliştirmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni bugün birçok sanayide ürün satışından elde edilen gelirin, ürünün tüm kullanım süresince elde edilebilecek diğer gelirlere kıyasla çok düşük

kalması ve ancak müşteriye ürünle birlikte hizmet de sağlayabilen firmaların gelirlerini artırabilmeleridir. Bir firmanın değer zincirinin alt halkalarına inmek için neler yapabileceği incelendiğinde bu faaliyetler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

⇒ Değer zincirinin yeniden tanımlanması: Üretici firmanın ürünle ilgili hizmetleri müşteri bakış açısı ile tanımlayarak ürünün ömrü boyunca ihtiyaç olabilecek tüm hizmetleri belirlemesi ve uygun olanları müşteriye sunması firma için yeni kazanç olanakları doğurur. Yazıcı üreticisi olan Hewlwt Packard firmasının yazıcı üretiminin kar getirmemesi üzerine yazıcı ile birlikte mürekkep kartuşlarını da üretilip bir değer zinciri yaratarak tekrar kara geçmesi örnek olarak verilebilir.

⇒ Müşteri bağımlılığı yaratılması: Eskiden birçok endüstri için geçerli olan “giriş engelleri” konsepti bugün için aşırı rekabet ortamında geçerliliğini yitirmektedir. Asıl öne çıkan faktör müşterilerle uzun vadeli, uyumlu ilişkiler yaratabilmektir.

⇒ Dağıtım sinerji yaratılması: Son yıllarda birçok işletme açısından dağıtım konusu oldukça cazip hale gelmekte ve bu çerçevede birçok toptancı/dağıtıcı firma üreticilerin kar marjlarını ellerinden almaktadır. Bu durumda üretici firmalar için bir seçenek de dağıtım kanalları için farklı yöntemler oluşturmak ve bu yolla kazanç elde etmektir.

• **Bütün endüstriler “bilgi endüstrisi” haline dönüşecektir:** 21. Yüzyılda bilgi ve know-how her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır. Burada bilgi kapsamına giren unsurlar arasında müşteri bilgisi, Pazar bilgisi, teknolojik bilgi, iş yapma usullerinde yaratıcılık, değişik faktörlerden esinlenebilme becerisi, moda akımlarının takibi gibi hususlar sayılabilir.günümüzde özellikle bilgi içeriği yüksek, yeni ve özgün ürünler, metalaşmış ürünlere kıyasla çok daha değerli hale gelmekte, bu ürünlerin yaratabildiği katma değer ise diğerlerine kıyasla çok daha yüksek olmaktadır. Bilgi içerikli yeni ve yaratıcı ürünler geliştirilebilmesi ancak araştırma ve geliştirme ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle AR-GE faaliyetlerini artırabilen şirketler ve ürünler, yüksek gelir sağlayabilmekte; bunu başaramayanların gelirleri ise düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu konuya 2. ve 3. bölümlerde detaylı olarak değinilecektir.

• **Tüm kuruluşlar “elektronikleşecek”tir:** Bilişim teknolojilerinin ve özellikle internetin sağladığı imkanlar kurumların ve şirketlerin iş yapma usullerini kapsamlı bir

biçimde değiştirecektir. Özellikle, markası, geniş bir müşteri tabanı ve bayi teşkilatı, sistemleri ve insan kaynakları gelişmiş olan şirketler e- dönüşüm sayesinde verimliliklerini ve kazançlarını kolayca artırabilme potansiyeline sahiptirler.

• **Tüm bu değişimler ekonomileri de büyük ölçüde etkileyecektir:** Klasik iktisada göre üretim olayının başlangıç noktası tasarruf etmek, daha sonra bu tasarrufları yatırıma, yatırımları da üretime dönüştürmek ve yapılan üretimi de satmak şeklindeydi çünkü kıt olan kaynak birikimdi; talep ise yüksekti. Dolayısıyla üretilen tüm ürünler satılabilmekteydi; sorun üretebilmekteydi. Oysa son yıllarda üretici pazarından tüketici pazarına geçilmiştir. Ancak talebi olan ürünlerin üretilmesi yaklaşımı benimsenmeye başlandı. Dolayısı ile günümüzde önce talep olması, bu talebin siparişe, siparişin de üretime dönüşmesi ve o üretim için de gerekli tedariklerin yapılması şeklinde bir zincir işlemektedir. Bu gelişmeler sonucunda stoğa göre üretimden siparişe göre üretime geçilmiştir. Kısaca, ekonominin körükleyici unsuru tasarruf olmaktan çıkmış, talebin gelişmesine bağımlı hale gelmiştir. Eskiden ne kadar çok tasarruf yatırıma dönüşürse o kadar çok milli gelir artışı olurken, günümüzde talep ne kadar canlı ise o kadar yüksek katma değer yaratılması söz konusudur.

• **Demografik değişimler tüketim eğilimlerinde değişikliklere yol açacaktır:** Önümüzdeki yıllarda önem kazanacak faktörlerden biri de gelişmiş ülkelerde (özellikle bazı Avrupa ülkelerinde ve Japonya) nüfusun gittikçe azalması ve yaşlanması olacaktır. Buna yol açan etmenlerin en önemlisi kuşkusuz ortalama insan ömrünün uzaması ve gelişmiş ülkelerde doğurganlık oranının düşme eğilimine girmesiyle bu ülkelerde nüfusun hızla azalmaya başlamasıdır. Yaşlı kişilerin nüfus içindeki oranının artmasıyla bu tür kişilere yönelik ürün ve hizmetler çoğalacak, yaşam, eğlence, hobi, seyahat olanakları genişleyecek ve yeni sektörler gelişecektir. Keza Pazar segmentleri belirlenirken gelir ve kültür seviyelerinin yanı sıra yaş faktörü de gündeme gelecek; bu durum pazarlama yaklaşımlarında köklü değişiklikleri beraberinde getirecektir. Gelişmiş ülkelerde azalan yaşlanan nüfusun bir diğer etkisi de bu ülkelerde çalışabilecek işgücünü koruyabilmek için göçlerin en önemli çözüm olarak ortaya çıkmasıdır. Bu göç hareketlerinin en büyük etkisi ise toplumların ve pazarların homojenleşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5.5. Sosyal Devlet İlkesinde Çözölme Ve Siyasetin Zayıf Konumu

Yeni liberal dalga, birey- devlet ikileminde bireyden yana tavır almakta toplumsal dayanışmayı, toplumsal sorunları çözemediği için eskide kalma bir olgu olarak dikkate almaktadır. Bu sebeple sosyal devlet yapısı yeniden gözden geçirilmeli, sorunların çözümünde devlete değil bireylere sorumluluk verilmelidir. Piyasanın işlemlerine karşı yapılacak müdahaleler, sistemin etkin işlemlerini engeller, bu nedenle devlet küçölmlmeli ve sosyal devlet politikası sınırlandırılmalıdır. Küreselleşme, hem her toplumda kendi işleyiş kurallarını dayatmakta hem de kendi değerlerinin yükselmesine yol açacak bir söylem içinde meşruiyet arayışına yönelmektedir. Bireyin özgürleşmesi, sosyal bağlardan ve yüklerden kurtulmasına yönelik bu iddialar, bireylerde ve toplumlarda devlete ve siyasete olan kuşku ve güvensizlikle birleşince yeni liberalizmin haklılık kazanması ve belli bir meşruiyet zeminine oturması da mümkün olmuştur. Çünkü birçok ülkede devlet ve siyaset, hem hem işleyiş biçimi ve kurumsallaşması, hem de sonuçları açısından eleştirilmektedir. Bu nedenle belli ideolojilere hizmet eden, belirli amaçlara yönelik ekonomik ve toplumsal politikalar yerine, tüm ideolojilerden uzak piyasa mantığı ve işleyişini geçerli kılmak en doğrusudur. Siyaseti böylesine önemsiz kılan bu mantık, birey cephesinde bireyin özgürlük anlayışı ve arayışının genişlemesi nedeniyle de daha fazla çekicilik kazanmaktadır. Böylece ideolojiler gibi siyaset de gereksizleşmektedir. Siyasetin yerini herkesin güven duyacağı piyasa almaktadır. Dolayısıyla küreselleşme süreci içinde siyaset, gerek kendi tıkanıkları, gerekse küreselleşmenin getirdiği dayatmalar nedeniyle toplumsal sorunların çözüm mekanizması olarak kullanılmakta, en azından bu tür kullanılma potansiyeli zayıflamaktadır. Siyaset şimdi daha çok, küreselleşen sermaye ve piyasanın işlerliğini sağlamak üzere, onun gereklerini yerine getirmek üzere yapılan bir iş olmaktadır. Küresel bir işleyişe doğru genişleyen piyasa, ulusal düzeyli siyasete ve politikalara yer ve olanak tanımamaktadır¹⁰⁴.

¹⁰⁴ KORAY Meryem, Küreselleşme İlerlerken Gerileyenler, İktisat Dergisi, Sayı: 369, s: 17

1.5.6. Mikro-Milliyetçilik Akımlarının Güçlenmesi

Artan işsizlik özellikle gelişmiş ülke toplumlarında aşırı milliyetçiliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yabancı işçiler istenmeyen insanlar olarak görülmeye başlanmıştır. Küreselleşme sürecinde sosyal devletin korunmasından yoksun kalan yığınlar sığınacak birtakım ideolojiler aramaktadırlar. Bu durum dünyanın her tarafında dinin ve milliyetçiliğin yayılmasına neden olmuştur. Önümüzdeki yıllarda etnik ve kültürel ayrımcılığın artması büyük sosyal sorunlara neden olacaktır. Küreselleşmenin nimetlerinden yararlanabilmek de belli bir gelişmişlik düzeyini gerekli kılmaktadır.

2. BÖLÜM: KÜRESELLEŞMENİN DİNAMİĞİ: ARTAN REKABET

Küreselleşme ve bölgesel bütünleşmeler, yoğun bir biçimde ihraç ekonomilerini gündeme getirmekte, böyle bir yapı temel stratejik faktör olarak rekabet gücünü ön plana çıkarmaktadır.

2.1. REKABET KAVRAMI

Günümüzde yeterli finansal gücü elinde bulunduran hemen her insan kar etme amacıyla kendi işini kurabilir. Ancak, kısa bir süre sonra kendini benzer ürünler pazarlamaya çalışan firmalar ile bir rekabet içerisinde bulacak, zarar ihtimali ve hatta pazardan çekilme zorunluluğu gibi risklerle karşılaşacaktır. Zarar etmek veya pazardan çekilmek zorunda kalmak gibi risklerle savaşabilmek için müşterileri anlamak ve ihtiyaçlarına göre hizmet etmek yeterli değildir. Günümüzün pazarlama stratejilerine göre, şirketler her türlü faaliyetlerinde müşterilerinin ihtiyaçlarına, rakip firmalardan daha üstün bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. Bundan dolayı rekabet, rekabette üstünlük ve rakip firmaların hareketlerini devamlı olarak izlemek şirketler için hayati önem taşımaktadır¹⁰⁵.

¹⁰⁵ ERKANLAR Mehmet, Mobil Telekomünikasyon Sektöründe Rekabet Stratejileri, İstanbul Teknik Univ., Fen Bil. Ens. Y.L.T., 2002, s: 14

2.1.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet terimi oldukça sık kullanılan fakat tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde bir zorluk da rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi şirketler bazında da ifade edilmesidir. Küreselleşme rekabetin yeni boyutlar kazanmasına ve içeriğinin değişikliğe uğramasına yol açmaktadır¹⁰⁶.

Günümüzde rekabet firmalar için hayati önem taşımakta olduğundan, rekabetin tanımı da firmalar için kılavuz niteliğinde olmalıdır. Michman, rekabeti devamlı bir çekişmeden oluşan çok kuvvetli bir güç olarak tanımlar, arıca bu gücün tek başına bir firma tarafından kontrol edilemeyeceğini de işaret eder¹⁰⁷. Mason ve Rath, rekabeti Pazar payı kazanmak isteyen tüm firmaların arasındaki çekişme olarak tanımlar. Ayrıca, rekabetin firmaların sürekli tetikte olmasını ve kendi ayakları üzerinde durmasını sağladığını ekler. Onlara göre rekabet olmazsa şirketler müşterinin karşısına verebilecekleri minimum hizmetle çıkacaklardır. Halbuki rakiplerinin Pazar içindeki varlığını bilen şirketler, müşterilerine daha fazla hizmet seçeneği, daha kaliteli servis ve daha uygun fiyatlar sunacaktır. Bundan dolayı rekabet şirketleri sürekli olarak üretim maliyeti daha az olan, daha üstün ürünleri araştırma yönlendirecektir. Cohen ise rekabeti çok kritik bir faktör olarak görmektedir. Çünkü ona göre rekabet, pek çok durumda, özellikle de şirket pazardaki yerini genişletemez veya kaybeder bir konumdaysa, şirket aleyhine hareket etmesi muhtemel bir dış unsurdur. Tüm bu tanımlardan çıkarılabilecek en önemli husus şudur: rekabet daima akılda tutulması gereken çok önemli bir unsurdur ve eğer şirketler mevcut pazardaki müşterilerine en iyi hizmeti vererek hayatta kalmak istiyorlarsa rakiplerini iyi analiz etmek zorundadırlar¹⁰⁸.

Bir başka tanıma göre rekabet; bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani imal ve hizmetleri daha kaliteli ve

¹⁰⁶ TÜSİAD, s: 15

¹⁰⁷ MICHMAN R.D, Marketing To Changing Consumer Markets, Environmental Scanning, Praeger Publishers, Newyork, 1983,

¹⁰⁸ ERKANLAR Mehmet, a.g.k., s: 14-15

ucuz olarak temin etmesidir. Kapitalist sistem içerisinde rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koymayan işletmeler, yaşamını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememektedirler.¹⁰⁹ Rekabet tekeli fiyatları önlemekte ve tüketicilerin satın almalarını en iyi koşullarla yapmalarını güvenceye almaktır. Üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı harcamalarını sağlamaktadır. Üreticiler bu çabayı göstermezlerse, daha iyi fiyat ve kalite sunan başka üreticiler tarafından Pazar dışına atılma tehlikesini göze almak tehlikesini göze almak zorunda kalacaklardır. Rekabetin amacı, fiyatı düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Diğer yandan kaynakların en verimli şekilde kullanımını sağlayarak ve girişi teşvik ederek bir bütün olarak ekonomiye de yarar sağlamaktır. Böylece yeni girişimciler herhangi bir iş alanına iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilmekte ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilmektedirler¹¹⁰.

Kapitalist sistem içerisinde rekabet daha önceleri de vardı. Ancak o yıllarda rekabet etmek oldukça basitti. Ulusal pazarlara makul bir ürün veya hizmeti, en iyi fiyatla sunan işletme, rekabette öne geçmekteydi. Ancak günümüzde küreselleşmeyle birlikte işletmelerin uluslararası pazarlara girmesiyle ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünlerin dünyanın her yerinde üretilebilir hale gelmesiyle, ürünlerin çeşitliliği de artmıştır. Böylece daha önce ulusal pazardaki rakipleri ile rekabet eden işletmeler, uluslararası işletmelerin dünya pazarlarına girmesiyle birlikte uluslararası rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Küreselleşmenin sonucu olarak rekabet de artmıştır. Rekabetin günümüzde ulaşılmış olduğu boyut “hiper-rekabet” ortamları olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, alışlagelmemişi düşünebilen, uygulayabilen ve imkansız denileni başarabilen işletmeler, hiper rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir¹¹¹. Küreselleşmeyle birlikte hem rekabet hem de rekabet çeşitleri artmıştır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Benzer ürünler, ayrı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat, öbür pazarda seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır.

¹⁰⁹ AKAT Ömer, Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa, 1996, s: 23

¹¹⁰ GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s: 38

¹¹¹ AKAT Ömer, a.g.e., s: 23

Günümüzde rekabeti arttıran faktörler: Firmalar günümüzde kontrol edilemeyen çevresel faktörlerin yarattığı rekabetçi durumlar yüzünden kontrol edilebilen pazarlama stratejilerinin oluşturulması ile rekabette avantajlı duruma geçmek istemektedirler. Assel' e göre günümüzde rekabeti arttıran yedi faktör bulunmaktadır:¹¹²

1. Sosyal trendler: Demografik özellikler, değişen yaşam tarzları, kültürel değerler
2. Teknoloji ve yenilikler: AR-GE'deki yeni yaklaşımlar ile yeni ürün veya pazarların oluşturulması (IBM, Apple, Sony...) ve yeni pazarlama tekniklerinin geliştirilmesi
3. Ekoloji: Çevre bilinci (geri dönüşüm)
4. Ekonomi: Refah, ithalat-ihracat, Gümrük Birliği ve Serbest Ticaret Anlaşmaları
5. Yasal düzenlemeler: Rekabet Kurumları ve kararları
6. Stratejik ortaklıklar: Birleşmeler, satın almalar
7. Küreselleşme: Uluslararası rekabet, yerel pazarlardaki pazar payı

2.1.2. Rekabet Gücü Kavramı

Günümüzde artan ticaret hacmiyle birlikte Pazar payını büyütme ve uluslararası rekabeti artırma çabaları hızlanarak devam etmektedir. Yaşanan küreselleşme sürecinde uluslararası ticarete mal, miktar kısıtlaması gibi engellerin giderek azaltıldığı ve bölgesel entegrasyonların güçlendiği görülmektedir. Bu ortamda rekabet gücü firmaların dışa açılmasında önemli bir kavram olmaktadır. Uluslararası rekabetin gelişmesi dışa açık ulusal pazarlarda iç rekabeti de yoğunlaştırmaktadır. Pazardaki ürün çeşitliliğinin artması, tüketicilerin daha seçici olmasına yol açmaktadır. Bunun yanında artan rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler ürünlerin yaşam evrelerinin giderek kısalmasına neden olmaktadır¹¹³.

Rekabet gücü; müşterilerin bir şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir.¹¹⁴ Bir başka tanıma

¹¹² ASSAEL H., Marketing, Dryden Press, Newyok, 1993, s:58

¹¹³ GÖL Gül, Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri, İstanbul Üniv., Doktora Tezi, 1995, s: 28

¹¹⁴ Rekabetçi Stratejiler Dizisi 3, TÜSİAD, s: 15

göre rekabet gücü; girişimcilerin fiyat dışı nitelikler açısından rakiplerine oranla daha çekici olacak biçimde mal ve hizmet modelleri yaratma, bunları üretme ve pazarlama yetenekleri olarak tanımlanmıştır.

Uluslararası alanda rekabet edebilirlik kavramını, özetle bir firma veya ülkenin dünya pazarlarındaki satış kabiliyeti olarak ifade edebiliriz. Firma veya ülkenin rekabet gücü için önemli bir gösterge ihraç mallarının üretim ve satışlarını, coğrafi dağılımını dış talebe intibak ettirebilme yeteneğidir. Dünya pazarlarındaki rekabetçi konumu sürdürebilmek, dünya ticaret kalıplarındaki ana değişikliklere olduğu kadar tek tek ürün pazarlarındaki değişen koşulları izleme ve bundan yararlanmayı sağlama yeteneğini gerektirmektedir. Dünya pazarlarında değişik ülkelere ait firmalar çeşitli ürün ve/veya ürün gruplarında rekabet gücüne sahip olabilirler. Rekabet gücü ihraç ürünlerinin çeşitliliğinde, göreceli fiyat ve maliyetlerde ve göreceli kredi ve teslim sürelerinde kendini göstermektedir. Rekabet gücü aynı zamanda, servis kurumları, satış etkinliği, teknolojik önderlik gibi faktörlere de bağlıdır. Firmaların dünya pazarlarında rekabet gücünü oluşturan çeşitli faktörlerin en önemlisi fiyat düzeyidir. Çünkü göreceli ihraç fiyatlarının değişimi Pazar değişimini büyük oranda etkilemektedir. Ancak bilinmelidir ki fiyat düzeyi ancak üründe belirli bir kalite düzeyine erişildikten sonra söz konusu olabilir. son olarak rekabet gücü statik bir kavram değildir. Üretim teknolojisindeki sürekli değişimlerin izlenmesi ve rakip firmalarla eş zamanlı olarak uygulanması zorunludur. Rekabet gücüne ulaşmak ve bunu sürdürebilmek, AR-GE için gerekli kaynakların ayrılmasına, insan gücü eğitime ve yeni teknolojiler için yapılacak yatırımların sürekliliğini sağlayacak istikrarlı siyasi ve ekonomik bir ortamın yaratılmasına bağlıdır¹¹⁵.

¹¹⁵ GÖL Gül,a.g.k., s: 29-30

2.1.3. Rekabeti Etkileyen Faktörler

Porter' a göre rekabetin çeşidini ve gücünü etkileyen dört faktör bulunmaktadır:¹¹⁶

1. Pazara yeni giren firmaların yarattığı tehditler: Yeni girişler, yeni kapasite, Pazar payı ve pozisyonu kazanma isteği ve tüketici gereksinimlerine hizmet etmek için yeni yaklaşımları gerektirir. Yeni firma girişiyle fiyat düşebilir veya maliyetler artabilir, sonuçta karlılık azalabilir.

2. İkame malların tehdidi: Pazarın karlılığını rakip firmalar kadar etkilemese de yine de önemli bir faktördür. Plastik veya cam ürünler teneke kutu pazarı için, faks ile elektronik posta FEDEX'in öncü olduğu ekspres teslimat pazarı için birer tehdit unsurlarıdır.

3. Mikro faktörler: Tüketici, alıcı, satıcı ve hükümetlerden oluşur. Tüketiciler daha fazla avantaj elde etmek isteyerek, satıcılar performans ve yararlılıklarını arttırarak, hükümetler ise üretim ve rekabeti destekleyerek etkili olurlar.

4. Makro faktörler: Ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve teknolojik faktörler. Bu faktörler Dolen tarafından pek çok sektör araştırması içinde incelenmiş ve aşağıdaki beş sonuca varılmıştır¹¹⁷.

- Yüksek sabit giderler rakipleri kazancı paylaşmaya yönlendirir.
- Düşük stok maliyeti rekabet tepkisini azaltır.
- Ana talebin artması rekabeti azaltır.
- Büyük şirketler fiyat rekabetinden kaçınır.

Rakip endüstrilerde birbirinin yerini alabilecek ürünleri de kapsayacak şekilde Makro Kuvvetleri tanımlayabilmek için Zober bu faktörlere; pazara girebilme fırsatı, rakiplerin birbirinden bağımsızlığı, etkili saldırı denemeleri, pazarın yönü ve rakiplerin pazardaki hareketlerini de eklemiştir.

¹¹⁶ PORTER M.E, On Competition Harward Business School Pr, Boston, 1998, s.78

¹¹⁷ ERKANLAR Mehmet, a.g.k., s: 16

2.1.4. Rekabetin Etkileri

Rekabetin en büyük etkisi; şirketlerin tetikte olmalarını ve pazardaki müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak kendi ayakları üzerinde durmalarını sağlamaktır. Rekabet şirketleri pazarlama şekilleri, pazarlama stratejileri, hatta herhangi bir ürünün ürün yaşam döngüsüne kadar etkiler.

2.1.4.1. Rekabetin Ürün Yaşam Döngüsü Üzerine Etkiler

Rekabet en büyük etkisini ürün yaşam döngüsü üzerinde gösterilir. Bir şirket maliyetini ve bir ürün geliştirmedeki bazı riskleri göze alarak pazara yeni bir ürün çıkarır. Bununla birlikte, ürünü yaratan firmanın hemen arkasında bazı firmalar ürünün taklidini yaparak pazarda rekabet yaratırlar. Bu rakipler çoğu zaman ürünü geliştirebilir ve daha ucuz fiyatlarla pazara girebilirler. Pazarın büyüklüğü ve rekabetin derecesine bağlı olarak, ürün üzerindeki bu gelişmelerle birlikte ürünün “büyüme aşamasına” geçiş hızı değişecektir. Ürün gelişme aşamasının sonlarına geldiği zaman, pazarda pek çok rakip ortaya çıkacak, ürüne olan talebin hızı yavaşlayacak ve rakip firmalar ürünün fiyatını düşürmeye başlayacaklardır. Ürünün yerini alabilecek başka önemli bir ürün yoksa, değer sistemlerinde radikal bir değişikli olmamışsa ve ürünün kullanılma oranında veya ilk pazara giriş anındaki özelliklerinde bir değişiklik olmamışsa, ürünün gelişme aşaması genellikle sonlanır. Ürünlerin gelişmesinde ve ürün yaşam döngüsü üzerinde rekabetin etkilerini bilmek firma için çok önemlidir. Çünkü bu sayede şirketler ileriye bakabilecek ve rekabet dünyasında gelecekte bulunacakları yeri öngörebileceklerdir. Wasson şirketler için, ürün yaşam döngüsünün izlenmesi gereken rekabet stratejisini Tablo 3’de özetlendiği üzere geliştirmiştir¹¹⁸.

¹¹⁸ WASSON C.H., Dynamic Competitive Strategy & Product Life Cycles, McMillion Company, Illinois, 1974

Ürün Hayat Eğrisi Etapları	Rekabete Bakış	Strateji Hedefleri
PAZAR OLUŞTURMA	Çok önemli görünmemekte	Öğrenme ihtiyacını minimize etmek, faydaların geniş çaplı bilinirliğini oluşturmak, tecrübe kazanmak
HIZLI BÜYÜME	Birçok zorlu benzer rakibin pazara girişi	Güçlü bir marka pazarı oluşturmak ve pazara en kısa zamanda dağıtımını yapmak
REKABETÇİ ORTAM	Fiyat ve dağıtım endüstriye bağlıdır. Güçsüz girişler engellenir.	Satıcı ve müşterilerin sadakatini sağlayarak Korumak ve güçlendirme
DOYUM	Rekabet durağanlaşmıştır. Pazara birkaç yada hiç giriş yapan yoktur. Önemli bir ürün geliştirme ile yeni fırsatlar çıkmazsa değişiklik yoktur.	Sürekli ürün geliştirmeye devam ederek rekabet eden diğer markalara karşı markayı ve diğer Potansiyel ürünlere karşı ürün konumunu korumak.
DÜŞÜŞ	Tüketicinin ilgisinin azalması ile benzer rekabette azalış ve pazardan çıkmalar görülür.	Giderleri ya da direkt ve çabuk kar alma çabalarını azaltarak mümkün olan tüm karı elde etmek.

Tablo 3: Ürün Hayat Eğrisinin Her Etapında Uygun Rekabetçi Stratejik Amaçlara Ve Rekabete Bakış Wasson 1974

2.1.4.2. Rekabetin Pazarlama Karması Üzerine Etkileri

Rekabet tüm firmaların pazarlama stratejilerini etkiler. Rekabetçi pazarlama stratejileri üzerinde çok dikkatli durmayan firmalar bile, çok yakın bir zamanda rekabetin etkilerinin bütün pazarlama stratejileri içerisinde olduğunu görecektir. Rekabetin ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon stratejileri üzerindeki etkileri aşağıda özetlenmiştir¹¹⁹.

• **Rekabetin ürün stratejileri üzerine etkileri:** Pazardaki rekabet güçlendikçe, firmalar daha fazla müşteri odaklı olurlar. Bu firmaları müşterilerinden topladıkları yeni ürün fikirleri ile ortaya çıkmaya zorlar. Bu yüzden, rekabet bir firmanın daha yenilikçi ve yaratıcı olmasını sağlar. Bir firma yaratıcı olmasa bile, üründe değişiklikler rakipler tarafından oluşturulur. Müşterinin rakibe gitmesine izin vermemek için, her firmanın ürününe bir şeyler eklemesi gerekmektedir. Bu da firmanın ürün planlamasını değiştirecektir.

Rekabet ürün konumlandırmasını da etkileyecektir. Konumlandırma ürünün rekabetçi diğer ürünlere göre farklılaştırılması üzerine olduğu için, öncelikle rekabetçi yapıya bakmak ve farklı senaryolar ile farklılaşmanın nasıl sağlanacağını belirlemek önemlidir. Kavramı daha iyi analiz edebilmek için, ürün ve servis rekabeti üçe ayrılabilir. Ayrı üstünlük stratejisi, ürün farklılaştırılması ve ürün eşitliği¹²⁰.

⇒ *Ayrı Üstünlük Stratejisi:* Bir firmanın ürünü rakiplere göre birçok önemli yönden üstün olduğu ve farklılaştığı durumdur. Mercedes- Benz buna tipik bir örnektir..

⇒ *Ürün Farklılaştırılması:* Bir ürün ya da servisin rakip benzer ürünlere göre bir ya da daha fazla özelliği ile farklılaştırılmasıdır. Ürün farklılaştırılması, bir diğer deyişle, ürünün kendini rekabetten farklılaştırması ve eşsiz, farklı bir teklif sunması birçok endüstrinin üzerinde durduğu konudur. Mevcut durumda genellikle birçok örneğin bu konuda başarısız olduğu düşünülmektedir. Ürün farklılaştırması yoluyla rekabette avantaj sağlayabilmeleri için firmaların müşterilerin değerini gözünde bulundurmaları gerekir. Bu

¹¹⁹ ERKANLAR Mehmet, a.g.k., s:19- 23

¹²⁰ MYERS J.H, Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions, American Marketing Association, Chicago, 1996, M.ERKANLARDAN, s: 19

değer ise müşterinin satın almasını etkileyecek olan tercihlerinin ve isteklerinin çok iyi belirlenmesi ile ölçülür. Daha geniş anlamıyla müşterinin tercihlerinin farkına varmak ve ürünlerin niteliklerini arttırmak, sonuca ulaşmayı kolaylaştıran faktörlerdir. Aaker'a göre de farklılaştırmanın birçok yolu vardır. Fakat izlenecek yol ne olursa olsun başarılı bir farklılaştırma stratejisi, müşteriye katma değer yaratmalı, yaratılan bu değer müşteri tarafından doğru algılanmalı ve taklit edilmesi zor olmalıdır.

⇒ *Ürün eşitliği*: Benzer ürünlerin ya da servislerin birbirinden çok köklü farklılıkları yoktur. Buna rağmen rekabetin artması ile yeni ürün sunumlarının hızlanması, her markanın müşterinin aklında kalabilecek bir ayırt edici özellik yaratmaya çalışmasına sebep olmuştur.

• **Rekabetin fiyatlama stratejileri üzerine etkileri**: Bir firma fiyatlandırmasını belirlerken yine rakiplerini düşünmek zorundadır. Özellikle üç kaynaktan gelen rekabet, firmaların fiyatlandırma stratejilerini etkiler¹²¹.

- ⇒ Benzer ürünleri üreten firmalar: Pepsi Cola, Coca Cola'yı yakından takip eder.
- ⇒ Birbirinin yerine geçebilen ürünleri üreten firmalar: Deri cüzdan üreten firmalar, plastik cüzdan üreten firmaları yakından izler.
- ⇒ Firmanın ürün ya da servislerine göre tercih edilen benzer ürünler arasındaki rekabet: Bowling salonu inşaatı ile uğraşan bir firma, aynı şehirdeki yapay patinaj alanının inşaatından etkilenebilir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden kaynaklanan rekabet fiyatlandırma stratejisinde çok önemlidir. Örnek olarak benzer şekilde düşüş gösteren marka payları verilebilir. Procter&Gamble (Pampers çocuk bezleri) ve Philip Moris (Marlboro sigaraları) Pazar paylarını korumak ve müşterilerin ürünlerine verdikleri "değere" yakın fiyat vermek için lider markaların fiyatlarını aşağıya çekmeye zorlamıştır. Genelde rekabetin sonucu fiyatların aşağıya çekilmesi ile sonuçlansa da, bu stratejiyi seçmenin yenilgiyle sonuçlandığı örnekler de vardır. Bir Amerikan elektronik ekipman üreticisi tarafından çağrılan Mc Kinsey&Co(NY), firmanın satışları ve karının neden düştüğü yolunda yaptığı

¹²¹ MICHMAN, a.g.e.,1983

araştırma sonucunda; firmanın rakibine cevap verebilmek ve Pazar payı kazanabilmek için fiyatlarını aşağıya çekmeye karar vermesinin yanlış tahminlere dayandırıldığı görüldü. Çünkü bu rakibi ile %13 maliyet avantajı bulunmasına rağmen fiyatları aşağıya çekerek Pazar payını korumaya çalışması sonucunda rakibin de onları takip edebileceği anlamına gelmektedir.

• **Rekabetin dağıtım stratejileri üzerine etkileri:** Dağıtım rekabetten etkilenen diğer bir pazarlama stratejisidir. Daha iyi olan bir ürün bile iyi dağıtılmazsa rakiplerine yenilecektir. Örneğin, ABD'deki lastik markaları raflarda mağaza içlerindeki yerlerini alabilmek, ilgilenenlerin ilgisini çekebilmek, raflarda fiyatlarının görünmesi, reklam şeritlerinin korunması ve mağaza personelinin daha fazla ilgisi için başabaş bir mücadele vermektedir. Bu yüzden bir firma, rakiplerinin dağıtım tekniklerini analiz etmeli ve daha iyi bir metot oluşturmaya çalışmalıdır. Çünkü firmalar arasındaki rekabet dağıtım kanallarını da çok fazla etkilemektedir. Örneğin, ülkedeki rekabetçi şartlar yüzünden, Montgomery Ward, Sears ve onları takip eden diğer bir çok firmayı yeni bir dağıtım yolu olan mail ile sipariş vermeyi başlattılar. Küçük tüccarlar bu değişikliğe direnerek bunun adaletsiz bir rekabet olduğunu savunmaya çalıştılar, ancak bu sistemi kullanan firmalar yalnızca dağıtım kanallarını değiştirerek rekabetçi bir avantaj elde etmişlerdir. Günümüzde ise teknolojinin dağıtım kanalları üzerindeki etkisi daha açık olarak gözükmemektedir. Firmaların müşterilere ulaşabileceği noktalar çoğalmış, stok maliyetleri azalmış dolayısı ile ürün ve/veya hizmetin fiyatı düşmüş, değişen müşteri ve Pazar dinamiklerine göre tarafların tepki hızı artmış olup müşteriler için talep ettiği ürün ve/veya hizmete ulaşmak için imkanı ve araştırma olanakları artmıştır. İnternet platformu ve bu platform sayesinde oluşan e-marketing, B2B BE B2C kavramları iyi bir örnek teşkil etmektedir. Gelişen teknoloji ile rekabet koşulları sayesinde klasik şekilde dağıtım kanalları üzerinden talep edilen arz mallarının sunulması kavramından çıkmış olup müşteri ile dinamik bir ilişki içerisinde olan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır.

• **Rekabetin promosyon çalışmaları üzerine etkileri:** Promosyon şekilleri, reklam, halkla ilişkiler, sıcak satış ve diğer yöntemlerde rekabetten etkilenir. Firmalar bu tür yöntemleri müşterilere rekabetçi avantajlarını bildirmek için kullanırlar. Bu yüzden rekabet yoğunlaştıkça, bu yöntemlerin kullanımının önemi daha da artmaktadır. Özellikle büyük firmalara karşı daha küçük bir Pazar payı ile rekabet eden bir firma, dev firmalara göre bütçe sıkıntısı yaşasa da akıllı ve yaratıcı olarak hedeflerine göre bu tür yöntemleri

kullanmak zorundadır. Rekabetçi her ortamda, müşterileri firmadan haberdar edebilmek, firmanın dürüstlüğüne ve firmanın sattığı ürünün fiyatına, hatta fazlasına değdiğine inandırmak için promosyon şekilleri ilk kullanılan yöntemlerdir. Bu yöntemleri kullanarak, rekabetçi ortam satışın daha kolay yapılabilirdiği bir ortama çevrilebilir. Kotler' a göre de firmalar satış promosyon yapmazlarsa Pazar payını kaybedeceklerinden endişe ederler. Satış promosyonu harcamalarını azaltıp, fonları daha iyi reklam yapmak veya daha iyi müşteri hizmetleri için kullanmak, gerçekten çok büyük cesaret gerektirir. Procter&Gamble, satış promosyonu giderlerini azaltıp bunu, "her gün düşük fiyat" uygulamasını, satış promosyonlarının hem marka değerini düşürdüğünü ve hem de üretimde çok geniş çaplı ve yüksek maliyetli dalgalanmalara neden olduğunu gördüğünden, başlatarak telafi etme girişimini denemiştir. Rekabetin yoğunluğu reklam ve halkla ilişkiler bütçelerini etkilemesinin yanı sıra, bunların programlanmasını da etkiler. Medya planlaması daha çok önem kazanacak ve bir aktiviteyi tam zamanında başlatmak daha da önemli olacaktır.

• **Bütünleşik pazarlama ilkesine doğru:** Şirketlerin, pazarlama iletişimlerini bütünleştirmek konusunda başarısız kaldıkları bilinci giderek yayılmaktadır. Reklam işleri için bir reklam şirketi, halkla ilişkiler için bir halkla ilişkiler şirketi, satış promosyonları için bir satış promosyonları şirketi vb. seçilmektedir. bunun sonucu olarak tanıtım araçlarını yanlış oranlarda kullanmakta kalmayıp, bu farklı araçlarla tutarlı bir ileti vermek konusunda da başarısızlığa uğrayabiliyorlar. Eğer şirketin, müşterileri satın almadan önce nelerin yönlendirdiği konusunda bir kuramı olursa, pazarlama araçlarının uygun bir karışımını seçmesi daha kolay olur. Bütünleşik pazarlama ilkesi sorunun çözümü pek karışık değildir. Şirket iletişiminden sorumlu, bir genel müdür yardımcısı atanmalıdır. Bu kişi şirketin tüm iletişim işlemlerini yönetmeli ve bunların entegrasyonunu sağlamalıdır. Bu göreve müşteriye herhangi bir şey iletilen her şey üzerinde bu kişinin görüşünün bildirilmesi de dahildir. çünkü müşteri ya da müşteri adayı, şirket ve onun ürünleri hakkında kararını çok geniş alanda karşılaştığı olaylara ve nesnelere dayanarak vermektedir. Çeşitli iletişim araçlarının bir karışımı, 4P (fiyat, yer, tanıtım ve ürün) ile birlikte kullanmalıdır. Firmalar kötü, kalitesiz bir ürüne yüksek fiyat isteyemez ya da fiyatı yüksek olan bir ürün için kötü hizmet veremez. 4P'nin her biri diğeri ile hem rekabet halinde hem de bütünleyici özelliktedir. Bir otomobil şirketinin satış elemanlarından on tanesi işten çıkarmaya ve bundan sağlayacağı tasarruf ile otomobil fiyatlarını aşağıya indirmeye karar verdiğinde iş hacminin artması, müşteriler için ne anlama geldiğini

bilmedikleri bir servis yerine düşük otomobil fiyatlarının daha önemli olduğu anlamına gelmektedir. Pazarlama öğeleri arasında varolan karşılıklı bağımlılıklar, planlamanın çok dikkatli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir. Bir öğenin seçimi, çoğu zaman bir başkasının kullanılmasını da gerekli kıldığından yapılacak reklamların giderlerine katılmayı gerektirir. Katalogtan satış yapmak, telefonla sipariş verme servisinin 7x24 çalışmasını gerektirebilir. En düşük fiyatlı şirket konuşlanmasını seçmek, tedarikçiler ve bayilerde “sıkı pazarlı” yapma tavrını seçmeyi de gerektirebilir. Tüm bu nedenlerle, çevresinde tüm pazarlama öğelerinin hiç kuşkusuz birleşebileceği bir toplam değer önerisi yapmak firmaya düşen en önemli görevdir¹²².

2.2. KÜRESEL REKABET VE REKABET GÜCÜ

Küreselleşmeyle birlikte ekonomik sınırların ortadan kalktığı dünya pazarlarında, başarının en önemli koşulu rekabet gücüdür. Bir işletmenin rekabet gücü, ürettiği malların, diğer işletmelerin mallarıyla; kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir. 21. Yüzyıla adım atmaya hazırlanırken, işletmelerim dünya ekonomisinde daha fazla söz sahibi olabilmeleri için küresel pazarlardaki paylarını arttırmaya yönelik mücadeleleri giderek kızışmaktadır. Bir işletme ne kadar büyük, güçlü ve verimli olursa olsun dünya pazarındaki konumu için her gün başkaları ile rekabet halindedir. Aslında tek başına hiçbir işletme teknolojiye, teknolojiye, yönetimde, yenileşmede, tasarımda, girişimcilikte, rekabet öncülüğünü uzun bir süre koruyamaz. Sanayide artık süper güç yoktur, sadece yarışmacılar vardır¹²³.

Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabette, performansı iyi olan işletme diğerlerini pazardan silmektedir. Çünkü, herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip işletmeler için bir standart oluşturmaktadır. İşte böylesi bir rekabet ortamında dünyanın en iyileri ile omuz omuza duramayan bir işletme, kısa süre içerisinde kendisine duracak yer bulamaz hale

¹²² KOTLER Philip, Kotler ve Pazarlama- Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

¹²³ DRUCKER Peter, Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çev: Birtane KARANAKÇI, Ankara, 1996, s: 130

gelmektedir. Büyük güçler artık yeni işletmelerden kendilerini korumak durumundadırlar¹²⁴.

Sonuç olarak bütün pazarların küreselleştiği hiper-rekabet ortamlarında, rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamlarını devam ettiremeyecek ve büyüme amaçlarını gerçekleştiremeyecektir¹²⁵.

Yeni yaklaşımla rekabetten anlaşılan: Fiyat rekabetinden, Müşteri odaklı rekabete geçiş

Ulusal tercihlerde veya iş yürütme şekillerinde eskiden gelen farklılıklar, küreselleşmeyle birlikte yok olmuştur. Tercihlerdeki birleşme; ürünlerde ve üretimde kaçınılmaza olan standartlaşmaya neden olmuştur. Küçük ulusal pazarlar artık genişlemiştir. Dünya pazarındaki başarı; üretim, dağıtım, pazarlama ve yönetimdeki verimi yükseltmiştir. Dünya çapında en etkili işletmeler, yüksek kaliteyi ve güvenilirliği maliyetlerinin içine sokan işletmelerdir. kendi yerli pazarlarında sattıkları standart ürünleri, diğer bütün pazarlarda aynı şekilde satmaktadırlar. Kürsel olarak dizayn, fonksiyonlar ve hatta moda açısından aynı olan ürünleri uygun fiyatla, yüksek kaliteyle ve güvenilirlik açısından en uygun kombinasyonla sunmaktadırlar. Eğer işletmeler fiyatları aşağı çekip, kalite ve güvenilirliği yükseltirlerse, müşteriler dünya çapında standartlaşmış ürünleri kabul edeceklerdir. Ulusal olduğu kadar, dünya çapında bir rekabet gücüne sahip olabilmek için devamlı olarak faaliyetlerini ve ürünlerini standartlaştırma ve fiyatları düşürebilme arayışı içindedirler. Ancak rekabeti, sadece fiyat rekabeti olarak gören işletmelerin, küreselleşen dünyada kaybetmeye mahkum oldukları belirtilmektedir. rekabette düşük fiyat stratejileri, bazen kısa dönem için başarılı sonuçlar verse bile, uzun dönemde güvenilebilecek tek farklılaşma unsurunun kalite olduğu Pazar araştırmalarının çoğunluğunda ortaya çıkmıştır¹²⁶.

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler dünya çapında büyüyüp geliştikçe, artan rekabetle başa çıkabilmek için yarının yöneticileri; basit bir üretici, işletmeci, satıcı ve alıcı

¹²⁴ HAMMER Michael & CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, Sabah Kitapları, Çev: Sinem GÜL, İstanbul, 1997, s: 19

¹²⁵ GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s: 40

¹²⁶ GÜZELCİK Ebru, a.g.e. s: 41

olmak yerine, rekabet ivmelerini müşteri çıkarına uygulamak gereğiyle karşı karşıya kalacaklardır. Ürünler arasındaki farklılıklar giderek azalırken, müşteri isteklerinin karşılanması ortak ihtiyaç göstergeleri ile belirlenerek, açık standartlarla tanımlanıp, çeşitli kaynaklardan karşılanabilirken, yarının yöneticilerinin kazancı arttırmak için, ürün yerine müşteriye yönelik rekabet yöntemleri hazırlamaya mecbur kalacakları düşünülmektedir. Buna uygun rekabet stratejileriyle işletmelerini yönetenler, büyük çıkarlar elde edebileceklerdir. Böylece “en iyisi biziz” yerine “müşteriyi en iyi duruma biz getiririz” görüşü benimsenecektir. Müşterilere yalnızca mal satmak yerine yarının rakiplerinin; müşterilerinin işlerini yoluna koymak, firmaların işlevlerini düzenlemek, çalışma yöntemlerinin belirlenmesine yardımcı olmak, maliyet ve giderlerinin etkinliğine katkıda bulunmak, yönetime ortak sıfatıyla dışarıdan destek olmak için çaba gösterecekleri belirtilmektedir¹²⁷.

Kısaca özetlemek gerekirse; kapitalist sistem içerisinde her zaman varolan rekabet, daha önceleri fiyata ve ürüne odaklanırken, küreselleşmeyle birlikte müşteriye odaklanmaktadır. Günümüz rekabeti artık müşteri isteklerini karşılamaya ve müşteriyi memnun etmeye bağlı olacaktır. Müşterinin istekleri doğrultusunda hizmet verme görevini üstlenen işletmelerin bu yönde yenilenmeye ve reorganizasyona gitmeleri gerekecektir. Her geçen gün sayıları hızla artan farklı müşteri potansiyelinin büyümesi sonucunda, özelliği olan ürünlerin ve hizmetlerin arzı artarken, bu özelleştirilmiş ve birbirinden tamamen farklı Pazar dilimleri küresel düşünce yönünde evrensel boyutlar kazanmaya başlayacaktır. Fakat müşteri ihtiyaçlarını karşılayan uluslararası iş adamları, bir takım düzenlemeler getirerek standardize edilmiş ürünler ve hizmetler kanalıyla müşterileri memnun etmeyi deneyeceklerdir.

¹²⁷ GÜZELCİK Ebru, a.g.e., s: 42

2.2.1. Küresel Rekabet Ortamında İşletmeler

Günümüz dünyasında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmek için bir başka deyişle etkili bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin bir takım unsurları dikkate alarak rekabet stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin dikkate alması gereken unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1.1. Teknoloji

Özellikle elektronikte ve bilişim teknolojisindeki ilerlemeler işletmelerin de bir dizi değişimi kendi bünyelerinde gerçekleştirmelerine neden olmaktadır. Teknolojiye ayak uydurmak artık yaşamsal bir zorunluluktur. Teknolojinin getirdiği değişimin sonuçlarını görmek gerekmektedir.

Bilgisayar kullanımında doğrudan doğruya yönetsel tekniklere işaret eden gelişmeler söz konusudur. Örneğin “kaynak dağılımı planlaması”, “imalat kaynakları planlaması”, “üretim teknolojisinin optimizasyonu”, şirket düzeyindeki yeni yaklaşımları dile getiren kavramlardır. Bilgisayar destekli planlama da işletme stratejilerini etkileyen önemli bir yöntem haline gelmiştir. Bir imalat yerinde üretim etkenlerinin zaman ve mekan boyunca akışını denetlemektedir. Buradaki amaçlar; bileşenlerin akışının denetlenmesi, makine operasyonlarının seçimi, üretim şemalarının planlanması, tüketici taleplerinin yönetimidir. NC tezgahında yaklaşık sıfır hata ile mal farklılaştırması çok kolay hale gelmiştir. Bu kolaylık parçalanmış pazarlarda farklı tüketici tercihlerine uyum gösterme yeteneğini arttırmıştır. Mikroelektronik temel sistemler, işletmelere hatasız üretim ve zengin tasarım olanağı sağlamakta, karar verme süreçlerinde esneklik kazandırmaktadır¹²⁸.

Mikroelektronik alanındaki gelişme post-fordist üretim sistemini olanaklı kılan, nümerik tezgah olarak adlandırılan bilgisayar bağlantılı techizattır. Bu terim ile ifade edilen grup içinde sayısal kontrollü tezgahlar(NC), beş eksen üzerinde hareket edebilen

¹²⁸ ESER Uğur, Küreselleşme Tehdit mi Fırsat mı? Ekonomik Yaşam, Gazi Üniv., İ.İ.B.F. Yayını, 1995, s:7

bilgisayar sayısal kontrollü tezgahlar (cnc) ve robotlarla, lazer giyotinler yer almaktadır. Mekantroniklerin en önemli özelliklerinden biri, tüm üniteler aynı tür temel kontrol altında çalıştırılabildiğinden, makineleri birbiri ile bağlantılandırmak ve bir şebeke kontrolü sistemi altında programlamak mümkün olmaktadır. Bu teknolojinin sağladığı başlıca olanaklar şunlardır: Öncelikle, düşük maliyetli mikroelektronik devreler karşılıklı bağlı sistemleri mümkün kılarak, basit hiyerarşik kontroller yerine, dağıtılmış ve yaygın kontrolü olanaklı kılmaktadır. İkinci olarak; grafik ve hesaplama destekleri olan ve tasarımı imalatı bütünleşik hale getiren bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve bilgisayar destekli imalat(CAM) sistemlerinin kullanımını olanaklı kılar. Ve nihayet esnek üretimin yani post-fordist sistemin örgütlenebileceği fiziki donanımı sağlamaktadır¹²⁹.

Üretimde robotların kullanılması işletmeler açısından önemli bazı avantajlar sağlamaktadır. Yüksek işlem hızı, işlem sayısında azalma, cihaz ve takım değiştirmenin otomatik olarak yapılması, robotların insan yerine kullanılması ile tehlikeli, yorucu ve sağlığa zarar verebilecek operasyonlar azalmakta, bunlara paralel olarak işçi ücreti ile maliyeti de asgariye indirilmekte, böylece net verim önemli ölçüde arttırılmaktadır. Robotların kullanılması ile ürün kalitesi artarken siparişe cevap verme süresi kısalmaktadır. Böylece robot kullanan sektörlerde rekabetin daha çok olduğu görülmektedir. Robotların kullanılmasıyla hem malzeme, yarı malzeme ile montaj parçalarının stoğu minimum seviyede tutabilmektedir. İmal usulleri, robotların kullanılmasıyla daha basite indirgenebilir. Taşıma ve iletme kolaylaştırılabilir. bilgisayar ve bilgi teknolojisinin entegrasyonu sonucu oluşturulan esnek üretim sistemlerinin de işletmelere sağladığı birçok yararlar vardır. Bu sistemin sanayi işletmelerinde sağlamış olduğu başlıca yaralar şöyle sıralanabilir.¹³⁰

⇒ Yüksek makine kullanımı: otomasyona dayalı sistemlerin entegrasyonu sonucunda, kullanılan makine ve aletlerin sayısı önemli miktarda azalmış , parçaların paletler üzerine önceden yerleştirilmesi ve böylece makine hazırlık süresinin kısaltılması

¹²⁹ ÖCAL M.ŞAHİN,a.g.m., s: 107-108

¹³⁰ ÖZGEN Hüseyin & SAVAŞ Halil, Bir Tekstil İşletmesinde Esnek Üretim Sistemlerinin Firma Verimliliğine Katkısı Üzerine Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, Ankara , MPM Yayını, cilt 2 s: 87

ve de bilgisayarların programlama özelliklerinin kullanımıyla makine kullanım oranını %85'ler seviyesine ulaşmıştır.

⇒ İşçilik maliyetleri: Esnek üretim sistemlerinde üretim işlemleri büyük ölçüde otomasyona dayalı ve işlemler bilgisayar denetimli olarak kontrol edildiği için işçilik maliyetleri oldukça azalmıştır.

⇒ Yüksek verimlilik: Makine kullanım oranının artması, üretim süresinin kısalması ve üretim girdilerinin etkin kullanımıyla verimlilikte önemli bir yükselme görülmüştür.

⇒ Stok maliyetleri: Esnek üretim sistemleriyle, üretim süresinin kısalması ve optimuma yakın üretim programlarının hazırlanmasıyla mamul ve yarı mamul stokları minimum seviyeye düşürülmüştür.

⇒ Programlama da esneklik: Esnek üretim sistemlerinde bir parça üretimi yapılacağı zaman, bilgisayar, parça ile ilgili bilgilerin uygun makinelere gönderilmesini sağlamaktır. Sistem parçaları tek tek veya gruplar halinde işleme olanağına sahiptir. Bu özellik, talep ve tasarım değişiklikleri karşısında çeşitli ürünlerin üretiminde programlama kanalıyla esneklik sağlamaktır.

⇒ Sistemin genişleme imkanları: Bir esnek üretim sistemi, fabrikanın ilk kuruluşu sırasında tüm alt sistemleri de kapsayacak şekilde kurulabileceği gibi parça parça da kurulabilmektedir.

⇒ Üretimin niteliğinde değişim: Mevcut ürün niteliğinde değişim önemli bir özelliktir. Ürün mühendisliği alanında mevcut malların daha küçük, daha az enerji kullanan, hareketli kısımları azaltılmış, buna karşın daha mikroelektronik ve “software” içerecek biçimde yeniden dizayn edilme eğilimi giderek güç kazanmıştır. Değişim ve tasarımların kolaylıkla yapılabilmesi, özellikle ürün çeşitlerinin fazla olması durumunda, ürünlerin tasarımlarının değiştirilmesinde sistem CAD çizimlerinin yardımıyla büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

⇒ Üretim süresinin kısalması: Sipariş özelliklerinin bilgisayar vasıtasıyla direkt olarak sisteme aktarılması, üretimle ilgili düzenlemelerin otomatik olarak gerçekleştirilmesi ve makine ayarlama zamanının kısalması sonucunda üretim süresinden tasarruf sağlamıştır.

⇒ Ürün kalitesinin artması: Bu üretim sistemlerinde, yüzlerce ürünün aynı standart da birçok çeşitlerinin üretilmesi mümkün hale gelmiştir. Böylece ürünlerin kalitesi artarken, müşterilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir.

⇒ İşlem kontrolünün artması: Bilgisayar ve bilgisayar denetimli hassas kontrol aletlerinin geliştirilmesiyle üretim işlemleri çok daha etkin olarak yapılabilmektedir. Bu durumda, kontrol edilemeyen değişkenlerin sayısı azalmış ve planlamadan sapmalara karşı etkin alınma süresi kısalmıştır.

⇒ Karlılığın artması: Üretim miktarı ve kalitenin yükselmesi, ürün çeşitlerinin artması firmanın karlılığını da arttırmıştır.

2.2.1.2. Verimlilik

İleri teknoloji kullanımı verimlilik kavramlarında da bir dizi farklı anlayışı gündeme getirmektedir. Teknolojinin maliyetleri azaltıcı etkisi verimlilikte önemli başarılar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda firma ölçeği kavramlarında ve pazarların değişen niteliği önem taşımaktadır¹³¹.

- “Firma ölçeği” kavramında değişim dikkati çekmektedir. Yüksek üretim kapasitesi artık yüksek verimliliğe giden temel ve en kestirme yol olmaktan çıkmıştır. Bir dizi düşük ölçekte üretilen mamullerde de yüksek verimliliğe ulaşmak olanaklı hale gelmiştir.
- Ürün geliştirmede “en az değişiklik stratejisi” maliyet bakımından önem ve etkisini yitirmektedir. Firmaların Pazar olanaklarının genişlemesi homojen talebe olan ihtiyacı azaltmıştır. Yeni teknolojilerin farklı piyasaların ihtiyacını karşılayacak üretim yapısı yüksek karları olanaklı kılmaktadır.
- Yeni teknolojiler sayesinde firma ölçeğinin firmaya, pazarın büyüklüğü ve küçüklüğü karşısında nisbi bir bağımsızlık kazandırdığı söylenebilir. Bu da çoğu iş kollarında piyasaya girmenin önündeki engelleri aşmanın gereklerinin yeniden ele alınıp tanımlanmasına neden olmaktadır. Esnek üretim teknolojileri firma ölçeğinin, benzer işlemleri içeren değişik ürünlere tercih rahatlığı, seçme zenginliği ve birinden diğerine geçiş kolaylığı gibi alması potansiyeli sunarak, uyumunu sağlamaktadır. Büyük bir firma çok sayıdaki görece küçük pazarlar için üretim yapabilmektedir.

¹³¹ EKİN Nusret, Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam, İTO Yayın, No: 43, İstanbul, 1997, s: 143

- Günümüzde “ölçek ekonomileri” kavramının yerini almaya aday gözüyle bakılan ve “fırsat ekonomileri” olarak tanımlanan olgu aynı zamanda ufak firmaların da önüne yeni olanaklar sunmaktadır. Bir ya da bir kaç yerel Pazar için üretim yapmakta olan böylesi küçük ölçekli firmalar, büyük ölçekle çalışma zorunluluğundan arınmış “uzmanlık ekonomileri” ile yüksek verimlilik düzeylerini tutturabilmektedirler.

- Yeni teknolojilerin sağladığı esneklik potansiyeli, optimum ölçek ve değişken çıktı karmasında yol açtığı değişikliklerin de ötesinde bazı olanaklar getirmektedir. Kapasiteyi, ürünlerin hem görünüş hem de teknik performanslarında bir dizi değişikliği, verim oranında büyük düşüşler olmaksızın gerçekleştirebilecek tarzda genişlemektedir. Son derece hızlı ürün değişikliği yapılabilmektedir. Artık ürünlerin çeşitleri ve niteliklerinin belirlenmesinde firmalar değil, değişen tüketici tercihleri rol oynamaktadır. yeni teknolojiler pazarın büyük bölümüne seslenebilme olanağı vermektedir.

Küresel pazarlarda rekabet gücünün sürdürebilmek için işletmeler çalışma yöntemlerinde değişiklikler yapmak zorunda kalmışlardır. Bu amaçla günümüz işletmelerinin uygulamalarında Tam Zamanlı Üretim anlayışını benimsedikleri görülmektedir. Bu sistem, işletmelerin verimlilik konusunda büyük aşamalar kaydetmesini sağlamıştır. Bu sistem (JIT-Just in time), üretim, ürün tasarımı, verimlilik artışı gibi tüm işletme sorunlarına yönelik entegre bir yaklaşımdır. Her türlü ana ve yan girdiyi azaltma hedefi stok maliyetlerini en aza indirme düşüncesi bilhassa Japon işletmelerinin yaygın felsefesidir ve sistemin temel unsurlarından biridir. Tam zamanlı üretimle işgücü verimliliğinde daha yüksek artış gerçekleştiği görülmektedir. JIT yönetimi, uygulandığı işletmelerde tüm yönetim fonksiyonlarını etkilemekte ve kuruluşların örgüt yapılarında, üretim yöntemlerinde, performans ölçütlerinde, muhasebe bilgi sistemlerinde, personel politikalarında temel bazı değişmelere neden olmaktadır. Küresel rekabetin bu zor şartlarında işletmeler için en önemli koşul şüphesiz verimlilik olacaktır.

2.2.1.3. İşbirliği

Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkilerinin önemli bir unsuru “işbirliği”dir. Küresel rekabetin yoğunlaşması işletmelerde Pazar paylarını arttırma eğilimini güçlendirmektedir. Genel olarak işbirliği üç biçimde gerçekleşmektedir. Bunlar:

1. Birleşme: İki ya da daha fazla işletmenin üçüncü bir şirket yaratarak daha etkin bir faaliyet için kaynak ve olanaklarını birleştirmeleri sonucunda oluşur.

2. Devralma: Bir işletmenin başka bir işletmeyi kontrol etmesi amacıyla satın alması durumunda ortaya çıkar.

3. Joint Venture: İki ya da daha fazla işletmenin yeni bir işletme ortaya koymak amacıyla yaptıkları işbirliği türüdür¹³².

Rekabetin her geçen gün daha da şiddetlenmesi işletmeleri yeni önlemler almaya itmektedir. Bu durum işletmeler arasında bütünleşme, stratejik bağlantılar kurma, ortak projelere imza atmak, işbirliği gibi ekonomik ilişkileri arttırmaktadır. General Motors'un Isuzu'nun %45'ine sahip olması bu duruma örnektir. İşletmeleri işbirliği ve bütünleşmeye iten etkenler şöyle sıralanabilir:

- Küresel düzeyde Pazar arayışı ve kar elde etme isteği,
- Yüksek AR-GE maliyetlerini paylaşma ve az sayıda yetişmiş insan gücünden yararlanma,
- Pazar fırsatı düşük, teknik araştırma gücü yüksek işletmelerin Pazar fırsatı yüksek ve AR-GE gücü düşük işletmelerle güçlerini birleştirme düşüncesi,
- Şirketlerin üretim ve tüketim sürecinin tüm aşamalarını kapsayarak marka imajını korumak,
- Bloklaşma hareketlerinin hızlanmasıyla rekabet güçlerinin birleşmesinden yararlanma düşüncesi,
- Ülkelerarası gümrük ve kota engellerini aşma düşüncesi.

Son yıllarda gözlenen bir diğer eğilim de şirketler arasında birleşme ve satın almalarından çok stratejik ittifaklar biçiminde bir işbirliğidir. Stratejik ittifakların söze dökülmeyen nedenlerinden birisi şirketlerin daha fazla büyümekten kaçınmalarıdır. Stratejik ittifaklar, dünyanızdan bir parça çıkarıp bu parçada en güçlü rakiplerinizi işbirliği yapmanız ve bu arada onun hala rakibiniz olarak kalması anlamına gelmektedir. Nissan'ın 1993'te ezeli rakibi Toyota'nın bir iştirakinden otomobil parçaları satın alması

¹³² AKDEMİR Ali, Küresel Normlu İşletme Yönetimi, s: 118

gibi. Stratejik ittifaklar, bir ürün ya da şirketin milliyetini anlamamanın giderek güçleştiği tek pazarlı bir dünyaya geçiş sürecinin parçası olarak kullanılmaktadır.

2.2.1.4. Kalite

Günümüzün çok sayıda seçenek sunan pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler için kalite hayati bir öneme sahiptir. Müşteriler eskisi gibi her şeyi kabullenen kişiler değildirler. Müşterilerin yapısı tamamen değişmiştir. İnsanların bilinç seviyesi giderek artmakta ve seçimlerinde daha özgür bir konuma gelmektedirler. Bu seçim özgürlüğünde tüketiciler genellikle kaliteye göre seçimlerini belirlemektedirler. Dünyada kalite konusunda uluslararası standartların getirilmesi (ISO9000) yönetim süreçlerinin kalite temelinde örgütlenmesi bu yöndeki değişimin temel göstergesidir.

İşletmelerin küresel düzlemde başarılı olabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kalite olgusu ve bilinci işletme misyonunun kuruluşunda ve vizyon arayışında temel oluşturmalıdır.

2.2.1.5. İnsan Ve Finansal Kaynakların Yönetimi

Küresel rekabetin giderek artması düşük maliyet ve yüksek kaliteyi zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri kaynaklarını rasyonel bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Yalnızca finansal kaynakların etkin kullanımı yeterli değildir. İleri teknolojiler ve insan faktörünün giderek artan ağırlığı bu noktada önem taşımaktadır. Sanayi, finans, bankacılık, ulaşımın da dahil olduğu çağdaş sektörlerin tümünde ne çalışanların sayısı, ne bilek gücü ne de faaliyet gösteren kuruluşların sermayeleri ve mali kaynakları belirleyici faktör konumundadır. Dünyada artık fiziksel ya da mali varlıklar yerlerini “entelektüel sermaye”ye bırakmaktadır. Entelektüel Sermaye’yi aynı adı taşıyan kitabında T.A.Stewart şöyle tanımlamaktadır. Entelektüel sermaye; bir kuruluşta çalışanların bildiği ve o kuruluşa rekabet gücü sağlayan her şeydir. İş dünyasında yer alan kişilerin ve mali kısımlarda yer alanların bugüne kadar “varlıklar” olarak adlandırdıkları toprak, bina, alet ve nakit paranın aksine entelektüel sermaye elle tutulabilir bir şey değildir. Bir ekibin eğitililiği ve içselleştirdikleri bilgidir.

Yeni bir buluş ve ardından da bu buluşu en etkili bir biçimde kullanıma sokma yöntemlerinin geliştirilmesidir¹³³.

2.2.2. Küresel Rekabetin Yeni Standartları

1990’larda işletmelerin küreselleşme süreçlerinde başarılı olabilmesinde büyük önem taşıyan yedi rekabet standardı ortaya çıkmıştır. Bunlar¹³⁴:

1. Ürün ve üretim kalitesi: Kalite kriteri, 1970’lerin sonu ile 198’lerin başında Japon üreticilerinin Amerika’ya kaliteli arabalar sokmaları ve ABD’deki üç büyük araba üreticisi firmanın tekeline son vermesi ile uluslararası otomobil endüstrisinde rekabet avantajı yaratma yolu olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan incelemelerden sonra ortaya çıkan sonuca göre bu yeni ürün kalitesi düzeyine, tamamıyla yeni kalite yöntemleri olmadan ulaşabilmek imkansızdır. Amerikalıların ilk tepkisi, Japonların kalite çemberlerindeki bazı işlemleri taklit etmeye çalışmak olmuştur. Kalitenin sadece bir üretim işlemi olmadığı, genel bir yönetim işlemi olduğunun anlaşılması Amerikanın senelerini almıştır. Toplam Kalite Yönetiminin anlaşılmasıyla, yeni kalite standartlarını yakalayabilmek için bir çok organizasyon, sadece üretim işlemlerinde değil, aynı zamanda strateji, yapı, kültür ve çalışanları ile birlikte değişmeye başlamıştır. Ürün, üretim ve hizmet kalitesi büyük bir hızla, rekabet yarışında organizasyonların odak noktası haline gelmiştir. Ancak 1990’larda önemli bir değişim ortaya çıkmıştır. Kalite, artık küresel rekabet avantaj sağlama anlamına gelmekten çıkmıştır. Bu, artık küresel rekabette minimum başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir. Günümüzde eğer işletmeler yüksek kaliteli ürün veya hizmetler sunamıyorlarsa küresel boyutta rekabet etmeleri pek mümkün olamayacaktır.

2. Maksimum tercih içi çeşitlilik: Müşteri beklentilerindeki farklılaşma, tüm dünyada yeni bir üretim ve yönetim anlayışını doğurmuştur, “sipariş usulü üretim”. Bu anlayışa göre; hem büyük miktarlarda üretim yapmak, hem de çok farklı model ve çeşit sunmak gerekmektedir. Öncü işletmeler müşteri beklentilerindeki bu değişikliği zamanında fark edip, teknolojilerini ve ürün geliştirme kapasitelerini zenginleştirmişlerdir. Öte yandan hatasız ve en iyi hizmetle sunulan üretim, müşteri beğenisinin arttığı dönemde

¹³³ Türk Henkel Dergisi, Sermayenin Nitel Dönüşümü, Ekim 1997, s:5

¹³⁴ GÜZELCİK Ebru, a.g.e.,s : 55-59

hayatta kalmanın ön şartı olmuştur. Kısaca hem kaliteli hem farklı hem de müşteriye göre, sipariş usulü üretim yaparak para kazanmak mümkün hale gelmiştir. Bugün hakim olan üretim anlayışı budur ve rekabet edebilmek için tüm işletmelerin bu anlayışı geliştirmeleri bir zorunluluktur. Küresel şirketler sadece dünya çapında küresel bir kalite rekabetiyle uğraşmamakta, aynı zamanda kaliteli ürün ve hizmetlerin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan talepleriyle de karşılaşmaktadırlar. Örneğin Amerika'daki süpermarketler kahvaltı için, içinden seçim yapılabilecek 217 çeşit kornfleks satmaktadırlar.

3. Uyarılama: Küresel rekabette başarıya ulaşmak için üretimi yapılan standart ürünlere yeni özellikler katmak gerekmektedir. Ürettiği ürünleri dünya çapında pazarlayan işletmelerin üretim yaparken müşteri beklentilerini göz önüne alarak birtakım değişiklikler yapmaları gerekmektedir.

4. Erişimde hız ve kolaylık: Küreselleşmenin sonucu olarak başarıya ulaşmak için hızlı davranmanın gerektiği bir ortamda, sunulan ürünün ya da hizmetin müşteriye büyük bir hızla ulaştırılması rekabette stratejik önem taşımaktadır. Bankacılık sektöründe ATM'lerin hizmete girmesi buna örnek olarak verilebilir. Yeni ekonomide sürat haddi yok.ya hızlı olacağız ya da unutulup gideceğiz.hüküm çevikliğın. Hız her şey. Çünkü yeni ekonomide bilgiye dayanarak rekabet edilmektedir ve bilgi dayanıksızdır¹³⁵.

5. Yenilik yaratmadaki hız: Dünya çapında hızlı gelişen teknolojik ilerlemeler ve artan Pazar bölünmesi sayesinde işletmeler yeni ürün geliştirmekte, sürekliliği sağlayabilmekte ve bu sayede daha fazla Pazar payı kazanabilmektedirler. Aynı zamanda en son taleplere, en son teknolojik yeniliklerle cevap verebilmektedirler. Artık, iş dünyasında imkansız veya imkansız gibi görüneni düşünenler başarı kazanmaktadırlar.

6. Düşük maliyet: Küresel düzeyde iş yapan birçok iş adamı, maliyetin 1990'ların ana rekabet faktörü olan kalitenin yerini aldığını düşünmektedir. Bu, kalitenin öneminin yok olduğunu göstermemekte, kalite hala önemini korumaktadır. Fakat birçok müşteri bugünlerde en yüksek kaliteye sahip ürünlerin mümkün olan en düşük fiyatta olmasını talep etmektedir. Birçok sektörde yüksek kalite için yüksek fiyatların olduğu dönemler artık geride kalmıştır ve hemen hemen tüm şirketler için düşük maliyetle üretim çalışmaları ana hedeflerden bir haline gelmiştir. Maliyetin önemi aynı zamanda uluslararası organizasyonlara da sıçramıştır. Maliyeti düşürmenin yollarından bir olan ucuz işçilik artık

¹³⁵.NORDSTRÖM Kjell.A & RİDDERSTRALE Jonas, Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek; Delifışeklik; BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000, s: 32

değişime uğramaktadır. Gelişen yeni teknolojiler sayesinde vasıfsız işçilerin küresel olarak üretilen ürünlerdeki etkisi gittikçe azalmaktadır. Bunun sonucunda gelişmekte olan ülkeler bir zamanlar sahip oldukları küresel rekabet avantajı olan düşük ücretli işgücünün gün geçtikçe ortadan kalkmakta olduğunu görmektedirler. Amerika, Batı Avrupa ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerdeki vasıflı işgüçleri ve elemanlar bilgisayar yazılımları için kendi iç pazarlarındaki vasıflı işgücünden biraz daha düşük maliyetle vasıflı işgücüne sahip olan ülkeler olan Rusya ve Hindistan'a gitmektedirler.

7. Küresel elde edilebilirlik: Danışma, iletişim ve diğer endüstrilerdeki birçok hizmet firması müşterilerinin küreselleştiğini ve dünya çapında küresel hizmetler talep ettiklerini görmektedirler. Küresel elde edilebilirlik, birçok hizmet sektörünün finansal ve enformasyon sistemlerini yeniden yapılandırmaya ve çalışanları küresel ölçeklerde yeniden organize etmeye yönelmektedir. Bu talep bazı şirketler için zarar oluşturmaktadır. Fakat başarılı olan şirketlerin önemli bir rekabet avantajı elde etmeleri de söz konusudur.

2.2.3. Küresel Rekabet Gücü Faktörlerinin Analizi

Küresel rekabetin ne olduğunu anlayabilmek için dünyadaki rekabet gücünün etkileyen faktörlerin irdelenmesi gerekmektedir. Küresel rekabet gücü faktörlerini Uluslararası İşletme Geliştirme Enstitüsü (I.M.D) sekiz ana faktör ile ölçmektedir. Bu faktörler şunlardır¹³⁶.

1. Firma yönetimi: Bu faktör, ülke firmalarının ne ölçüde karlı, etkin, yeniliklere ne kadar açık olduğunu ve dış şoklara emme kabiliyetini ölçmeye çalışmaktadır. Bu faktörün belirlenmesinde 40 civarında değişken kullanılmaktadır. Bu değişkenlerin bazıları şunlardır: verimlilik, ücretler, imalat sanayiinde işçi maliyetleri, risk ve insiyetif alma, Fortune 500'e giren şirket sayısı, firmalarda enformasyon teknolojisi kullanım düzeyi, üst yöneticilerin uluslararası iş tecrübesi, fiyat, kalite ve toplam kalite oranı gibi parametreler incelenmektedir. Daha sonra puan verilip ülkeler sıraya sokulmaktadır.

¹³⁶ ŞEN Zeynel, Global Pazarlamada Küçük-Orta Boy İşletmelerin Rekabet Gücü Araştırması ve Bir Uygulama, İstanbul Üniv. Doktora Tezi, İstanbul, 2002, s:10

2. Altyapı faktörü: Uluslararası rekabetin gerektirdiği ticaret ve sanayi sektörlerinin ihtiyaçlarının karşılanması açısından ülkenin altyapı sisteminin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bu faktörün oluşumunda 45 gösterge kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları doğal kaynakların üretimi, enerjide ülkenin kendi kendine yeterliliği, tarıma uygun arazi ormanları, kara-deniz-hava yolları ağı, telli ve telsiz haberleşme ağı, fert başına düşen telefon sayısı, ülkedeki kişi başına düşen bilgisayar sayısı, kullanım düzeyi ve kentleşme oranı sağlıklı alt yapısı gibi değişkenler incelenmektedir. İnceleme sonucunda ülkelere puan verilmektedir.

3. Finans: Bu faktör, ülkedeki sermayeyi ve sermaye piyasasının oluşumunu, işleyişini, finans kuruluşlarının hizmet kalitesini ölçmektedir. Bu faktör için 35 değişken göz önünde bulundurulmaktadır. Bunların bazıları şunlardır: sermayenin maliyeti, getirisi, bulunabilirliği, sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi, sermaye piyasaları işlem hacmi, borsa faaliyet düzeyi, banka sayısı, faktöring, leasing firmaları işlem hacmi, banka büyüklükleri gibi parametreler yer almakta ve sonra sıralamaya tabi tutulmaktadır.

4. Devlet: Bu faktör ile devlet kuruluşlarının ve mevcut hükümetlerin ülke firmalarının rekabet gücünün iç ve dış pazarlarda ne kadar arttırdığı ölçülmektedir. Toplam 55 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan bazı değişkenler şunlardır: ülkenin dış borç tutarı, devletin iç borç stoku, yabancı döviz rezervleri, Merkez Bankası altın ve döviz rezervleri, başlıca vergi türleri ve yüzdeleri, para politikası, askeri harcama tutarları, kamu sektöründe istihdam edilen memur ve işçi sayısı, sübvansiyonlar, fiyat kontrolleri, bütçe açığı, siyasi risk, adalet mekanizmasının işleyişi göz önüne alınmaktadır. Tüm bu göstergelerin bileşkesinden hareket edilerek devletin yapılanmasının ne derecede, firmaların rekabet ortamı içinde çalışmasını gerçekleştirmesi analiz edilmektedir. Analiz sonucu ülkeleri sıralamaya tabi tutulmaktadır.

5. Ekonomik Güç: Bu faktör, ilgili ulusal ekonominin genel bir değerlendirilmesini yapmak için kullanılmaktadır. Ekonomi kantitatif olarak ölçülmektedir. Bu değişkenlerden bazıları şunlardır: GSMH ve yıllık artışı, yatırımlar ve yıllık artışları, tasarrufları, sermaye oluşum düzeyi, sanayi üretim , tarımsal üretim, enflasyon oranı, kalkınma hızı, ekonomik risk, ülke parasının dış değeri gibi parametreler yer almaktadır.

6. Bilim ve Teknoloji: Bu faktör ile ülkedeki bilimsel ve teknolojik kapasitenin rekabet gücü oluşturmadaki rolü ölçmeye çalışılmaktadır. Bu faktörü oluşturan bazı göstergeler şunlardır: Kamu ve özel sektör ar-ge harcamaları, ar-ge personel sayısı, kazanılan patent sayısı, mühendislik bilimlerine karşı gençlerin ilgisi bilim ve teknolojinin eğitimdeki konumu, ülke içindeki teknoloji kaynağının büyüklüğü ayrı ayrı incelenmektedir.

7. Beşeri Sermaye: Bu faktör ile insan gücü varlığı ve nitelikleri ölçülmektedir. Bunun için şu göstergelerden yararlanılmaktadır. Ülkenin nüfusu, nüfus artış oranı, çalışma gücü, doğum oranları, kadın işgücünün toplam işgücüne oranı, genç işgücünün toplam işgücüne oranı, eğitimde insan başına yapılan yatırım miktarı, beyin göçünün kaçıışı, eğitimde bilgisayar kullanımı beceri düzeyi, genel ekonomik bilgi düzeyi, hayat kalitesi, sağlık yatırımları tutarı, okur-yazar oranı, zorunlu öğretim süresi, işe alıfta eşitlik, çalışan insan sayısı ve yüzde oranı dikkate alınmaktadır.

8. Küreselleşme: Bu faktör, bir ülkenin uluslararası ticarete ve yatırımlarda ne ölçüde faal olduğunu belirlemektedir. Bu faktör 60 civarında değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörler oluşturulurken ele alınan bazı değişkenler şunlardır: İhracat ve ithalatın artış düzeyi, ihracatın ve ithalatın ülkelere göre dağılım yoğunluğu, dış ticaret kuralları ve koşulları, yabancı ülke firmaları ile gerçekleştirilen işbirliği incelenmektedir.

Rekabet gücünün sekiz ana faktörünün incelenmesi ülkelerin uluslararası ekonomide başarılarına yol gösterecektir. 1987 yılından bu yana hazırlanmakta olan dünya rekabet gücü yıllığının iddialı bir hedefi vardır. Şirketlerin rekabetçi yapılarının ülkelere korunup, korunmadığını ölçmeye çalışmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin ulusal ortamına bağımlıdırlar. Bu açıdan kimi ülkeler, diğerlerine kıyasla ülkede iş yapmayı kolaylaştırmak suretiyle rekabeti desteklemektedirler. Aksine davranışlarda bulunarak işletmelerin rekabet gücünün kösteklemektedirler. Dünya rekabet gücü yıllığı 400 kriterle dünyanın önde gelen 49 ekonomisini kapsamaktadır. Araştırmanın üçte ikilik kısmı istatistiksel verilere, diğer kısmı ise üst düzey yöneticilerle yapılan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Rekabet faktörleri iyi işleyişinde sırasıyla yurt içi ekonomi ve bu ekonominin dışarıdan gelecek tehlikelere karşı koruyacak makroekonomik ve sosyal şartların sağlanması, değişen uluslararası ortama uyumda ekonomiyi esneklik

kazandırılması, rekabet ortamının sağlıklı işlemesine yardım edecek düzenlemeleri yapılması mümkündür. Rekabetçiliğe katkıda bulunacak hükümet politikaları geliştirilmelidir. Finans piyasalarının gelişmesi, alt yapı yatırımlarının desteklenmesi rekabetçiliği perçinleyecektir. Verimli çalışmak, ülkede sermaye birikimi oluşturmak, birikimleri girişimlere yönlendirebilmek ülkelerin ekonomik performansını olumlu etkileyecektir¹³⁷.

Bu sekiz ana rekabet faktörlerine göre seçilmiş dünya ülkelerinin sıralaması aşağıdaki gibidir.



¹³⁷ Zeynel ŞEN, a.g.k.,s:13-19

ÜLKE ADI	2002 YILI	2001 YILI	2000 YILI	1999 YILI	1998 YILI	1997 YILI
ABD	1	1	1	1	1	1
FİNLANDİYA	2	3	4	5	6	4
LUKSEMBURG	3	4	6	3	3	12
HOLLANDA	4	5	3	4	4	6
SINGAPUR	5	2	2	2	2	2
DANİMARKA	6	15	13	9	10	8
İSVİÇRE	7	10	7	7	9	7
KANADA	8	9	8	10	8	10
HONKONG	9	6	12	6	5	3
İRLANDA	10	7	5	8	7	15
İSVEÇ	11	8	14	14	16	16
İZLANDA	12	13	9	13	18	21
AVUSTURYA	13	14	15	18	24	20
AVUSTRALYA	14	11	10	11	12	18
ALMANYA	15	12	11	12	15	14
İNGİLTERE	16	19	16	19	13	11
NORVEÇ	17	20	17	16	11	5
BELÇİKA	18	17	19	21	23	22
YENİ ZELLANDA	19	21	18	17	17	13
ŞİLİ	20	24	25	25	27	24
ESTONYA	21	22	-	-	-	-
FRANSA	22	25	22	23	22	19
İSPANYA	23	23	23	20	26	25
TAYVAN	24	18	20	15	14	23
İSRAİL	25	16	21	22	25	26
MALEZYA	26	29	27	28	19	17
KORE	27	28	28	41	36	30
MACARİSTAN	28	27	26	26	28	36
ÇEK.CUM.	29	35	40	37	37	35
JAPONYA	30	26	24	24	20	9
ÇİN	31	33	30	29	21	27
İTALYA	32	32	32	30	31	34
PORTEKİZ	33	34	29	27	29	32
TAYLAND	34	38	35	36	41	29
BREZİLYA	35	31	31	34	35	33
YUNANİSTAN	36	30	34	32	33	37
SLOVAKYA	37	37	-	-	-	-
SLOVENYA	38	39	36	39	-	-
GÜNEY AFRIKA	39	42	43	43	42	44
FİLİPİNLER	40	40	37	31	32	31
MEKSİKA	41	36	33	35	34	40
HİNDİSTAN	42	41	39	42	38	41
RUSYA	43	45	47	46	43	46
KOLOMBİYA	44	46	45	45	45	42
POLONYA	45	47	38	40	44	43
TÜRKİYE	46	44	42	38	39	38
ENDONEZYA	47	49	44	47	40	39
VENEZUALLA	48	48	46	44	46	45
ARJANTİN	49	43	41	33	30	28

Tablo 4: Dünya Ülkeleri Rekabet Gücü Sıralaması

Kaynak: The World Competitiveness Yearbook 2002, s: 22

Ülke içindeki işletmelerin verimli çalışmaları, rekabetçi ortama ayak uyduracak değişime girebilmeleri, küreselleşme sürecine katılmaları ve yönetim becerilerini geliştirebilmeleri rekabet gücünü arttırmaktadır. Devletin ülke içerisindeki mevcut teknolojilerin geliştirilmesine, bilgiye, AR-GE çalışmalarına kaynak ayırması gerekmektedir. Ülke insanının iyi yetişmesine gereken önemin verilmesi, çalışma hayatı ve endüstri ilişkileri alanında işletmelere yeterli esneklik kazandırılması rekabeti artırıcı yöndeki önemli faktörlerdendir. Ülkenin uluslararası ekonomik faaliyetlerde açık olması, dünya ile bütünleşmeyi, yüksek yaşam standardına ulaşmayı veya bu standardın sürdürülmesini kolaylaştırması hükümetlerin hedefi olmalıdır. Bu itibarla bir ülkenin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi tüm bu faktörlerdeki gücü ve etkinliğine bağlıdır. Bu faktörlerdeki zaafılar ise ülkelerin rekabet gücünün zayıflatmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda ülkeler için dört önemli rekabet kuvveti ortaya çıkmaktadır. Birincisi; küreselleşme ya da dar çevreci yerellik arasında kaynakların nasıl dağıldığının incelenmesidir. İkinci kuvvet; yabancı sermayeyi çekicilik ya da aktif dış yatırımcılık arasında ülkenin bulunduğu yerin tespit edilmesidir. Üçüncü kuvvet; ülkenin (şirketin) kuvvetli olduğu varlıklarına mı? Yoksa süreçlere mi? Güvendiğinin ortaya çıkartılmasıdır. Burada çok önemli husus, süreçleri iyi yöneterek mal ve hizmetlerin katma değer ilavesinin çok olmasıdır. Dördüncü kuvvet ise toplumun bireysel risk almaya veya toplumsal uyuma eğilimi olması arasındaki yerin belirlenmesidir. Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; ulusal ve uluslararası arenada başarının anahtarı rekabet gücüdür. Bu açıdan rekabeti etkileyen faktörler şöyle özetlenebilir:¹³⁸

- Verimli çalışmak, ülkede sermaye birikimi oluşturmak, birikimleri girişimlere yönlendirebilmek,
- Uluslararası ekonomik faaliyetlere açık olmak,
- Devletin rekabet ortamının sağlıklı işlemesine yardım edecek düzenlemeler yapması,
- Finans piyasalarının gelişmesi; alt yapı yatırımlarının desteklenmesi,

¹³⁸ ŞEN Zeynel, a.g.k., s :16-19

- İşletmelerin küresel normlara göre yapılandırılması ve yönetim kabiliyetlerinin geliştirilmesi,
- Teknolojilerin geliştirilmesi, bilgiye,AR-GE çalışmalarına insan gücünün iyi yetiştirilmesine gereken önemin verilmesi, işletmelerin esnek bir yapıya kazandırılması ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılması,

2.2.4. Rekabet Gücü Analiz Metotları

Herhangi bir rekabetçi ortama girildiğinde firma ortaya koyabileceği rekabet gücünün analiz etmek durumundadır. Kurulu hatları destekleyerek yapılacak ürün planlaması öncelikle rekabet analizini gerektirir. Rekabet analizinde hizmet edilen pazarın yapısal karakteri de önemlidir. Çünkü pazarın yapısal karakteri pazarın genel anlamdaki çekiciliğini ortaya koyar ve bir firmanın o pazara yatırım yapma isteğinin göstergesidir. Bu nedenle firmaların hizmet verdikleri pazarda pazarlama davranışlarının yönü Pazar karakteri ve yatırım durum pozisyonları üzerindeki etkisi yakalanmaya çalışılır. Literatürdeki rekabet gücü analizi için üç metot tanımlanmıştır. Bunlar; stratejik yetenekler profili, stratejik yetenekler analizi ve swot analizidir. Bu metotlar kısaca şöyle ele alınabilir¹³⁹:

2.2.4.1. Stratejik Yetenekler Profili

Stratejik yetenekler profilinin ortaya konduğu bu metot da firmanın içsel yetenekleri ve endüstri içinde firmanın güçlü ve zayıf yanlarının açıklanması söz konusudur. Stratejik yetenekler profilinin içeriği Dışsal Değişim Yeteneklerinin Analizi olmak üzere iki tekniği kapsamaktadır. Bunlar:

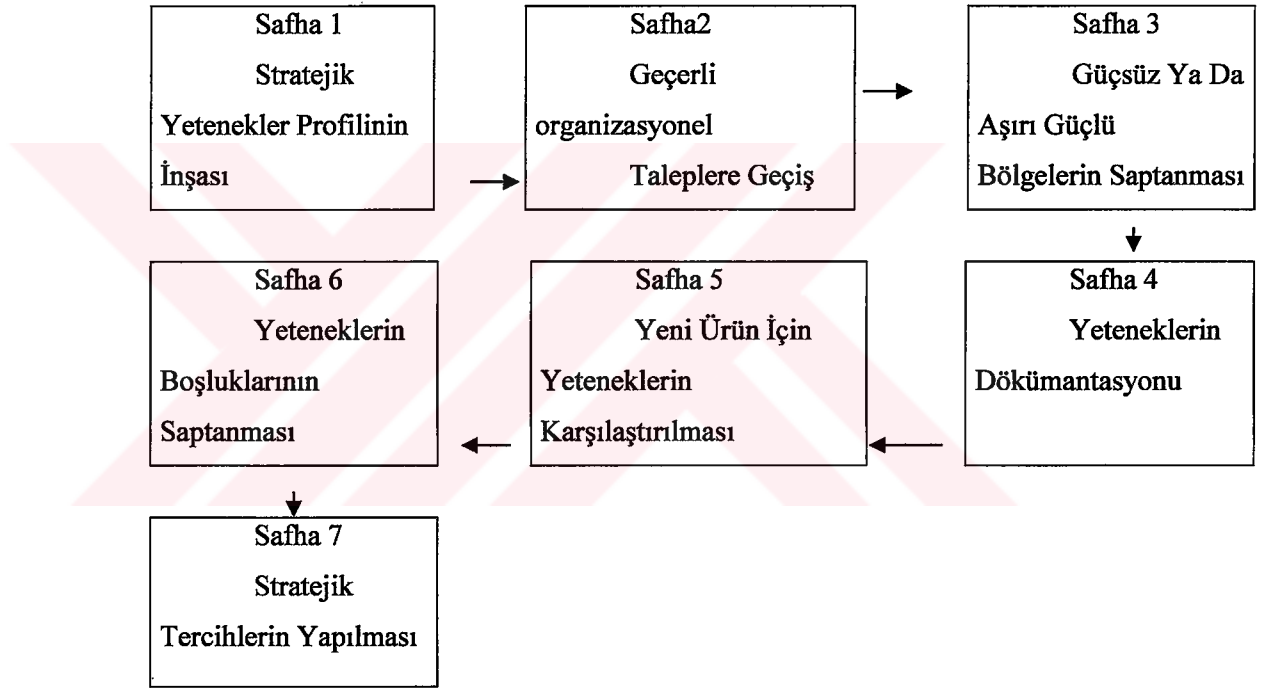
1. Dışsal Değişim Yeteneklerinin Analizi

Firmanın bağlı bulunduğu endüstri içerisinde karşılıklı değişim yetenekleri olarak bilinir. Bazı firmalar endüstrinin yapısı gereği, ya da endüstri içindeki nüfuzlu

¹³⁹ GÖL Gül,a.g.k.,s:49

pozisyonlarından dolayı rekabetçi etkilerden korunmaya çalışmaktadırlar. Bu korunma firmanın gücüne bağlıdır. Diğer firmalar bu rekabette güçsüzdürler. Burada firmanın değişim yetenekleri yönetilmek zorundadır. Değişim yetenekleri analizinde üç teknik vardır. Rekabetçi endüstri analizi; PIMS analizi ve stratejik avantaj analizi.

Rekabetçi Endüstri Analizi : Rekabetçi endüstri analizi, firmanın seçilen pazarlarda rekabet gücü faktörlerini gösterir ve rakiplerin üstesinden gelmede firmaya avantaj sağlar. Bu analizde organizasyonun rekabet edebilirliğini etkileyen beş ayrı gücün etkisinde olduğu ortaya konmuştur: potansiyel giricilerin güçleri, satın alanlar, geçici mal ve hizmetleri sunanlar, arz edenler ve rakipler.



Tablo 5: Stratejik Yetenekler Analizi

Kaynak: Bracker, Montunari, Morgan, 1990

PIMS Analizi: Pazarlama stratejilerinin karlılığa etkisi kısaca PIMS olarak tanımlanmaktadır. Pazar payı, yatırım hassasiyeti ve ürün kalitesi organizasyonun performansını korumada en önemli üçlüdür. PIMS analizinde firma kendi performansını endüstri içindeki diğer firmalara karşı ağırlıklı üstünlükte olduğu dallarda karşılaştırır. Ortalama yeteneklerin altında kalan faktörler firma için güçsüz olanlardır. Ortalamanın üstünde kalan güçlü yanlarıdır. PIMS verileri rakiplerin pozisyonlarından edinilir.

Stratejik Avantaj Analizi : Stratejik avantaj analizi, endüstri içinde belli başlı rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili bilgi toplanmasını içerir. Böylece firma kendi yeteneklerini rakipleriyle kıyaslar. Güçlü yanlar rakibe karşı potansiyel avantajlardır. Zayıf yanlar ise için ciddi problemlerdir. Yetenekler içsel ve dışsal yetenekler olmak üzere kıyaslanır ve yeniden gözden geçirilir.

2.İçsel Yeteneklerin Analizi

Şirket Düzeyinde Analiz: Şirket düzeyinde analiz, ürün yaşam eğrilerini ve farklı rekabetçi karakterleri gözden geçirir. Bu yüzden şirket düzeyinde analiz firmanın geçerli işletme portföyü ve aldığı pozisyona göre şirket düzeyinde çevresel fırsatlarda getirdiği avantajlar hakkında bilgi toplar.

Stratejik İş Birimlerinin Analizi: Bu analiz firmanın stratejik iş birimlerinin kuvvetli ve zayıf yanlarını analiz eder. Bu analizin başlangıç noktası iş birimlerinin yeteneklerinin konumunun ve tipinin belirlenmesidir.

Stratejik Yetenekler Profilinin Yapılanması: İçsel ve dışsal yeteneklerin analizleri sonuçlandırılarak ortaya stratejik yetenekler profilinin yapısı konur. Bu profile paralel olarak arzın devamı sağlanır ve çevresel fırsatlar değerlendirilir.

2.2.4.2. Stratejik Yetenekler Analizi

Bu analiz yeni yetenekler analizi ile ilişkilidir. Yani pazarların gereksinimleri ve geçerli organizasyonel taleplerin analizi ile stratejik yetenekler profilinin sonuçlarını içerir.

2.2.4.3. Swot Analizi

Swot analizinde çevresel fırsatlar ve tehditler tanımlanır, firmanın güçlü ve zayıf yönleri ortaya konur. Fırsatlar ve tehditler firmanın güçlü ve zayıf yanları ile karşılaştırılır. Stratejiler organizasyonun yeteneklerinin tehditleri karşılayabileceği şekilde dizayn edilir. Stratejik tercih oluşumunda anahtar öğelerden biri de organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin piyasada yer alan fırsatlarla ve tehditlerle karşılaştırmaktır. Swot analizi

pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe bu sonuca ulaşmanın sistematik bir yolu olarak tanınır. Bu metot zayıflıklar ve güçlü yönler, fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yardımcı olmakla birlikte bu ilişkilerin üzerine strateji oluşumlarının da temelini oluşturmaktadır.

Fırsat ve Tehditlerin Tanımlanması

Çevresel değişimlere karşı her işletme eğilimleri ve gelişmeleri araştırmak için bir pazarlama bilgi sistemi geliştirmek zorundadır. Her eğilim veya gelişme bir fırsat veya tehdit olarak kategorize edilebilir. Eğer fırsatın maksimize edilmesi veya tehditlerin etkisinin minimize edilmesi üzerinde duruluyorsa bir fizibilite ve hareket değerlendirmesi yapılır. Fakat fırsat ve tehditler ele alınırken asla “kesin” olarak görülmemelidir. İlk bakışta fırsat gibi görünen bir konunun, organizasyonun kaynakları, kültürü, ortaklarının beklentileri, uygun stratejiler veya strateji uygulama fizibiliteleri göz önüne alındığında böyle olmadığı görülebilir. Strateji oluşturmanın amacı, fırsatları değerlendirecek, tehditleri yenebilecek bir strateji geliştirmektir. Pazarlama fırsatları pazarın boyutları ve büyüme hızından, Pazar gereksinimlerinden, rekabetten ve ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik faktörlerden etkilenir. Pazarlama fırsatlarının tayin edilmesi hangi hedef pazarın firmanın yeteneklerine ve kaynaklarına uyduğunun, koşullarının araştırılması ve değerlendirilmesidir. Piyasa fırsatlarını incelerken gereken birincil faktörler, organizasyonun hedefleri, finans kaynakları, işletme yetenekleri, organizasyonel zayıflıklar ve güçlükler ve maliyet yapılarıdır¹⁴⁰.

Öncelikle fırsatlar tanımlanmalı organizasyonun kaynakları amaçlarıyla karşılaştırılmalı ve buna göre değerlendirilmelidir. Fırsatlar şirkete rakipleri arasında avantaj sağlayabilir. Bu fırsatlar çekiciliklerine veya organizasyonun bu alandaki başarı olasılığına göre değerlendirilebilir.

¹⁴⁰ GÖL Gül,a.g.k.,s: 54-56

		Başarı olasılığı	
		Yüksek	Düşük
Çekicilik	Yüksek	1	2
	Düşük	3	4

Tablo 6:Fırsatlar Matrisi

Kaynak: Wilson, Gilligan, Pearson, 1982

1. Hücre en geniş faaliyet alanını sunmaktadır ve yönetim buraya odaklanmalıdır. Buna karşın 4. Hücre, çok küçük veya organizasyonun kullanılmasına en az elverişli fırsatları temsil etmektedir. 2.ve 3. Hücrelerde çekicilik sunar. Yönetim bunları detaylarıyla incelemeli ve bunların çekiciliklerini veya başarı yüzdelerini arttıracak alanlar olup olmadıklarına bakmalıdır.

Fırsatlar geliştiren ortam, aynı zamanda tehditler zinciri de sunabilir. (Tehdit: istenmeyen bir eğilimin, çıkardığı sorun veya organizasyonun belli bir tepki geliştirmemesi halinde, şirketin pazardaki yerini kaybetmesine neden olacak çevresel bir gelişmedir.) tehditler önemleri ve olabilirlik ihtimalleri temelinde sınıflandırılabilirler. Bunun örneği aşağıda gösterilmiştir.

		Olabilirlik İhtimali	
		Yüksek	Düşük
Önem	Yüksek	1	2
	Düşük	3	4

Tablo 7: Tehditler Matrisi

Kaynak: Wilson, Gilligan, Pearson, 1982

1. hücredeki tehditler ciddidirler ve gerçekleşme ihtimalleri yüksektir. Bu nedenle stratejist, gelişmeleri yakından gözlemeli ve mevcut değişikliklerle uyum içinde detaylı bir olasılık planını sahip olmalıdır. 2. ve 3. hücrelerdeki tehditlerde her an kritik olabileceklerinden, yakından gözlemlenmelidirler. Bu seviyede olasılık planlaması gerekli olmayabilir. 4.hücredeki tehditler çok küçüktürler ve genelde ihmal edilebilirler. İşletmenin karşı karşıya olduğu başlıca fırsat ve tehditleri bir araya getirirken stratejist “piyasanın genel çekicilik” ölçütünü yakalamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda dört olasılık mevcuttur.

- Çok sayıda fırsat ve mümkün olduğunca az tehditle karakterize edilmiş “ideal işletme”
- Fırsatların da, tehditlerin de yüksek olduğu “spekülatif işletme”
- Fırsatların ve tehditlerin de yüksek olduğu “olgunlaşmış işletme”
- Fırsatların az, tehditlerin fazla olduğu “sorunlu işletme”.

2.2.4.4. Rakip Analizi

Rakip analizi; mevcut ve potansiyel rakiplerin belirlenmesi, hedeflerinin anlaşılması ile saldırılması ve sakınılması gereken rakiplerin seçilmesinden oluşur. Analizden sonra rekabetçi stratejilerin belirlenmesi için bir veri bankası oluşturulur. bu analizler aşağıda sunulmuştur¹⁴¹.

2.2.4.4.1. Firmaların Rakiplerinin Tanımlanması

Bir firmanın rakibi sadece aynı müşterilere benzer ürün ve servisleri sunan gerçek rakipler değildir. Bununla birlikte, rakibi firmanın kullandığı yükselen teknoloji ve pazarı değiştirerek pazara sahip olan olarak tanımlayabiliriz. Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde rakibin tanımlanması başlangıç noktasını oluşturur. Firmanın rakipleri, sektör endüstrisi ve Pazar bakış açısından da iki türlü tanımlanabilir.

¹⁴¹ ERKANLAR Mehmet, s: 2-14

Rekabetin sektör endüstrisi kavramı: Endüstri birbirleriyle yakın ikame edebilen ürün ya da ürün sınıfını sunan firma grubudur. Endüstriler; satıcı sayısı ve ürün farklılaştırma derecesi, giriş varlığı veya yokluğu, mobilite, çıkış ve daralma engelleri, maliyet yapısı, dikey entegrasyon ve küreselleşme derecesine göre sınıflandırılabilirler.¹⁴²

Satıcı sayıları ve ürünün farklılaştırma derecesi: Endüstrilerin satıcı sayısı ve farklılaştırma derecesine göre sınıflandırılması dört tip endüstri yapısını ortaya çıkarır: saf monopol, oligopol, monopolistik rekabet ve saf rekabet. Saf monopol; sadece tek bir firmanın belirli bir ürün ya da servisi belli bir bölgeye veya belli bir ülkede satması durumudur. Bu tip endüstride hiçbir rakip ve ikame ürün olmadığı için firma karını maksimize edebilmek için her şeyi yapabilir. Oligopol endüstride; standarttan yüksek farklılıkta belirli aralıklarda ürünü üreten sadece az sayıda firma vardır. İlk biçim saf oligopol, ikincisi farklılaştırılmış oligopoldur. Burada firma ürünün belirli niteliklerinde lider konumdadır. Monopol rekabette pekçok firma kendi ürünlerini bütün veya parçalı olarak farklılaştırabilir. Saf rekabet ise aynı ürün veya servisin farklılaştırmadan pazara sunulmasından oluşur. Saf rekabet için üç temel koşul yerine getirilmelidir: geniş bir üretici sayısı, homojen çıktı ve giriş özgürlüğüdür.

Giriş ve mobilite engelleri: Her endüstri kendine özgü farklı güçlük seviyesine göre bir giriş sürecine sahiptir. Sermaye zorunluluğu, patent, lisans zorunluluğu, skala veya distribütör ekonomisi gibi giriş engelleri olabilir. Giriş engelleri ne olursa olsun firmanın mobil olması diğer firmalar tarafından oluşturulan mobilite engelleri göz önüne alındığında zor olabilir.

Çıkış ve daraltma engelleri: Karın azaldığı durumlarda firmanın pazardan çekilmesi veya daralmaya gitmesi için bazı engeller olabilir. Müşteriye karşı hukuki veya ahlaki zorunluluklar, kredi sağlayıcılar veya devletin sınırlamaları çıkış engelleri olabilir. Anlaşmalardaki taahhütler ya da inatçı yönetim daralma sebebe olabilir.

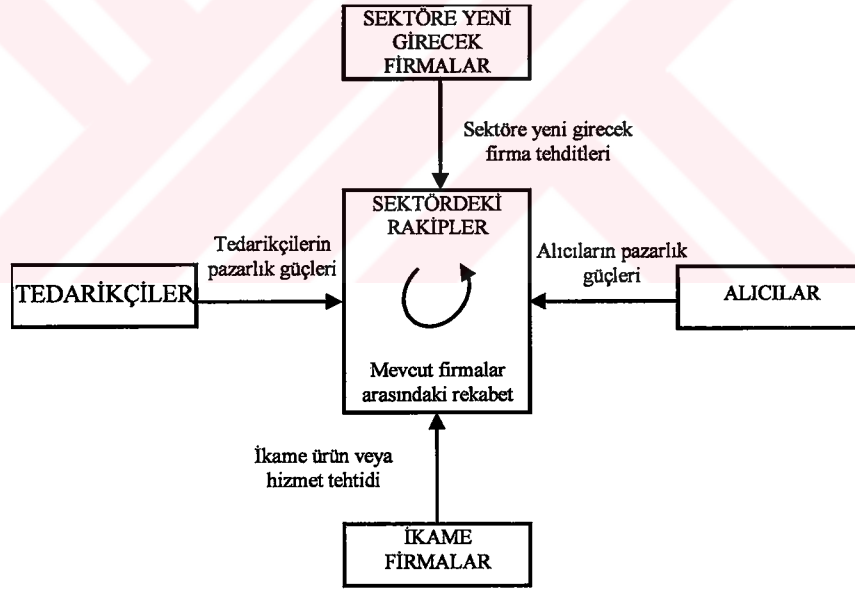
Maliyet yapısı: Her endüstrinin maliyet yapısı ürünlerin üretim ve pazarlama prosedürlerinden dolayı farklı olabilir. Bu yüzden maliyet hesabında en önemli ürünün maliyetini indirerek firma rakiplerine göre avantaj sağlayabilir.

¹⁴² KOTLER, a.g.e., 1997,

Dikey entegrasyon derecesi: Bazı endüstrilerde ileri veya geri entegrasyon ile firmalar maliyetlerini düşürebilir ve katma değer sağlayacak şekilde çalışma fırsatı bulabilirler.

Küreselleşme derecesi: Firmayı, ölçek ekonomisine ulaşmak için küresel bazda rekabet etme ihtiyacından dolayı sınıflandırır.

Bir sektördeki rekabetin yoğunluğu, ne bir rastlantıdır, ne de kaderin kötü bir oyunu. Aksine bir sektördeki rekabet, onun temelini oluşturan ekonomik yapıda yatmaktadır ve mevcut rakiplerin davranışlarını da aşar. Bir sektördeki rekabetin durumu, aşağıdaki şekilde gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, kar potansiyelinin yatırılmış sermayenin uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğü, sektördeki nihai kar belirler. Bütün sektörler aynı potansiyele sahip değildir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklılık gösterdiği için, temel olarak sektörlerin nihai kar potansiyelleri de farklılıklar gösterir¹⁴³.



Şekil 1: Sektörde Rekabeti Güdöleyen Güçler

Kaynak: Porter, s:4

¹⁴³ PORTER Michael E., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s: 3-4

Rekabetin Pazar kavramı: Fiyatın çok da önemli olmadığı rekabetçi ortamlarda, müşterinin bilgi seviyesi dikkate alınması gereken bir faktördür. Müşteri bilgisi, satın alan kişinin ürünle ve ürünün ihtiyaçları karşılama gücüyle ilgili idrak ve anlama seviyesi olarak tanımlanır. Bu, satın alan kişinin ürünün mahiyetiyle, çalışma şekliyle ve uygulaması ile ilgili bilgilerini kapsar. Ancak tanımından da anlaşıldığı gibi, temel vurgu, müşterinin, ürünün fiziksel ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yetisine yönelik bilgisindedir. Pazardaki rekabet kavramında, müşterinin ifade edilen bilgisi dikkate alınır ve hem aynı ürünün üreten firmalar hem de aynı müşteri ihtiyacına cevap veren firmalar rakip olarak görülür. bir firma öncelikle kendisinin karşıladığı temel müşteri ihtiyaçlarını tanımlamalı ve sonra da kendisinin sunduğu ürün ya da hizmetin birebir aynısını vermese dahi pazarda aynı temel ihtiyaca cevap veren tüm firmaları analiz etmelidir¹⁴⁴:

Firmanın direkt rakipleri: Direkt rakipler, aynı müşteriye hizmet ederek ya da benzer yararlar sağlayarak birbirinden müşteri payı kazanan veya kaybeden firmalardır. Bu tanımın da bir sonucu olarak direkt rakiplerin hedef pazardaki müşteriler tarafından tanımlanıyor ve kabul görüyor olması gerekir.

Firmanın potansiyel rakipleri: firmanın gelecekteki rakiplerinin tanımlanması son derece önemli olmasına karşın çoğu kez bu belirleme açık olarak tanımlanamaz. Müşteri kullanma alışkanlıklarının değişmesi yeni sektörler ve Pazar engellerini ortaya çıkarmaktadır.

2.2.4.4.2. Rekabetin Stratejilerini Belirlemek

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir¹⁴⁵.

¹⁴⁴ ERKANLAR, a.g.k., s: 4

¹⁴⁵ PORTER M. E., a.g.e., s: 27

Rekabetin stratejilerinin belirlenmesinde stratejik grup kavramı önem taşır. Stratejik grup, aynı hedef pazara aynı stratejiyi uygulayan rakiplerden oluşur. Bir sanayi kolunda pek çok stratejik grup olabilir. Bu sebeple şirketin içinde bulunduğu grubun stratejileri, sadece şirket tarafından değil, aynı zamanda aynı grupta bulunan diğer firmalar tarafından da belirlenir. Bu da sadece rekabetçi avantaja sahip olanların ayakta kalabileceği son derece zor bir rekabet ortamı yaratır. Aynı stratejik grup içinde şiddetli bir rekabet olmasına rağmen, eğer özellikle bu grupların hedef pazarları çakışıyorsa diğer stratejik gruplarla da rekabet doğabilir. Bundan dolayı, en fazla önemin aynı stratejik gruptaki rakiplere verilmesine rağmen, tüm rakiplerin iş, pazarlama, insan kaynakları, üretim stratejileri sürekli olarak takip ve analiz edilmelidir. Rakiplerin stratejilerinin belirlenmesi ve düzenli olarak takip edilmesi, bir firmanın rekabet üstünlüğünü uzun süre korumasını ve müşterilerine, rakiplerinin faaliyetlerinden etkilenmeden daha iyi hizmet vermesini sağlar¹⁴⁶.

2.2.4.4.3. Rakiplerin Hedeflerinin Belirlenmesi

Rakiplerin hedeflerinin belirlenmesi, firmanın, her rakibinin davranışlarının altında yatan dürtüyü belirlemesini sağlar. Bir rakibin davranışlarını etkileyen faktörler şunlar olabilir: büyüklük, tarihçe, şu anki yönetim, finansal durum, daha büyük bir organizasyondaki yer vb. pek çok faktörün etkilerine açık olan pek çok şirket, karlılıklarını en yüksek seviyeye çıkarmaya gayret eder. Ancak, bu hedef şirketin yegane hedefi olmayabilir. Bu sebeple, karlılığı maksimize etmenin yanı sıra, Pazar payının büyümesi, genişleme, nakit akışı, pek çok konuda lider olmak gibi hedefler de göz önünde bulundurulur¹⁴⁷.

2.2.4.4.4. Rakiplerin Güçlü Ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi

Her rakibin güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilmek için, bir firmanın başlıca iki veri kaynağı vardır. analiz edilmesi gereken birinci veri rakiplerin şu anki satış, Pazar payı, kar marjı, nakit akışı ve yatırım bilgileridir. İkinci çeşit veri ise kişisel deneyim ve

¹⁴⁶ ERKANLAR, a.g.k., s: 5-6

¹⁴⁷ ERKANLAR, a.g.k., s: 6

söylentilerden oluşur. Bunlara ilaveten firmaların güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesinde Pazar araştırmaları da kullanılabilir. Kotler, rakipleri analiz ederken faydalı olan üç değişkenden bahseder¹⁴⁸.

1. *Pazar payı*: Rakibin hedef pazardan aldığı pay
2. *Düşünce payı*: “Bu endüstride aklınıza gelen ilk firmanın ismi” sorusuna rakibin adını veren müşterilerin yüzdesi
3. *Beğeni payı*: “Bir ürünün satın almayı tercih edeceğiniz firmanın adı” sorusuna rakibin adını veren müşterilerin yüzdesi.

Bu üç değişkenin sonuçlarının genelleştirilmesi şu şekildedir: beğeni payında düzenli olarak iyileştirme sağlayan firmalar kaçınılmaz olarak Pazar paylarını ve karlılıklarını da yükseltirler; çünkü kolay kolay elde edilemeyen müşteri beğeni payları, çoğu zaman marka farkındalığı, bilinirliği ve pozitif çağrışımlarla doğru orantılıdır.

Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi rakibin farklı stratejiler üretebilmesi hakkında kilit bilgiler verir. Aynı zamanda stratejik kararlar belirlenmesi ve seçilmesi sürecinde bize önemli ipuçları verir. Rakibin zayıf, firmanın ise varolan veya iyileşmekte olan güçlü alanları üzerine yoğunlaşarak strateji geliştirmesi sıkça başvurulmuş bir yöntemdir. Benzer şekilde güçlü yönlerinin belirlenmesi de nötrele etme veya ekarte etme gibi alternatif çözümler getirilmesi açısından önemlidir.

2.2.4.4.5. Rakiplerin Tepki Kalıplarını Tahmin Etme

Her şirketin, güçlü ve zayıf yönleriyle, kültürleriyle ve diğer pek çok faktörle bağlantılı olarak geliştirdikleri pazardaki diğer firmaların aktivitelerine tepki gösterme kalıpları vardır. başka bir deyişle, her şirketin bir iş yapma yolu vardır. bundan dolayı, rakiplerin pazardaki tepki hamlelerini analiz edebilmek için onların tepki kalıplarını

¹⁴⁸ KOTLER P., Marketing Management- Analysis,Planning, Prentice Hall,New Jersey, 1997, s: 10

anlamak çok önemlidir. Kotler, firmaları tepki kalıplarına göre aşağıdaki gibi kategorilere ayırmıştır¹⁴⁹.

1. Geri kalan rakip: Bir rakibin atağına çabuk veya güçlü tepki göstermeyen rakip. Bunun sebebi, rakibin müşterilerinin sadakatiyle ilgili duyguları olabilir ya da hamleyi fark etmekte ağır kalmış olabilirler, yeterli kaynakları olmayabilir veya işlerini kötüye kullanıyor olabilirler.

2. Seçici rakip: Sadece belli ataklara tepki gösterirken, diğerlerine karşı tepkisiz kalan rakip. Rakibin tepki göstereceği faktörü bilmek, durumla başa çıkma stratejilerini seçerken firmaya önemli bilgiler sağlar.

3. Kaplan rakip: Kendi bölgesindeki hamlelere güçlü bir şekilde tepki gösteren rakip. Bir kaplan rakip, diğer firmalara saldırıya geçmemeleri konusunda güçlü sinyaller verir; çünkü savunmacı sonuna kadar savaşıacaktır.

4. Kararsız rakip: Öngörülebilir bir tepki göstermeyen rakip. Bu çeşit rakipler genellikle maliyetini karşılayabilecekleri rekabetlere girerler, ama maliyetin yükseleceğini fark ettiklerinde geri dururlar.

Şirketler rakiplerinin tepki kalıplarını analiz ederken, birebir ürün ya da Pazar analizi yapmamalı, müşterilerin algısal değerleri ve bunların rakip tepkilerine etkilerini göz önünde bulundurmalıdır.

2.2.4.4.6. Rakip Bilgi Toplama Sisteminin Yaratılması

Rakip firmalara ait bilgilerin toplanması sadece bir adımda gerçekleşen bir olay değildir. Bilgi toplama işi bir süreç işidir ve düzenli olarak yapılmalıdır. Firma ve çevre hakkında edinilen bilgilerin pazarlama plan ve stratejilerinde etkin olarak kullanılabilmesi için “pazarlama bilgi sistemine” entegre edilmesi gerekir. Öncelikle tüm veriler tanımlanmalı ve sistemi idare edecek kişi belirlenmelidir. Daha sonra toplanan bu veriler analiz edilmeli ve gerekli kararın verilmesi için ilgili kişilere gönderilmeli ve alanlarına göre paylaşılmalıdır.

¹⁴⁹ KOTLER P., a.g.e.,s:12

2.2.4.4.6. Saldırılması Ve Sakınılması Gereken Rakiplerin Belirlenmesi

Rakip firmalar zayıf ya da güçlü, yakın veya uzak, iyi veya kötü olarak kategorize edilebilirler. Birçok firma zayıf, yakın ve kötü rakiplerle rekabet etmeyi tercih etmektedir. Bununla birlikte daha güçlü olan firmalarla rekabet etmek daha değerlidir. Çünkü iyi rakiplerin işi gerçekçi yollarla yapma, sektörün kurallarına göre oynama, kar ve Pazar payını genel düzeyde kabul etme gibi pozitif karakteristik özellikleri vardır. bu nedenle, bütün bu kuralları ihlal eden kötü rakiplerle rekabet etmek daha iyidir. ¹⁵⁰

2.2.5. Rekabet Avantajının Belirlenmesi Ve Korunması

Günümüzde ticaret alanında uluslararası başarı artık ülke bazında değil, işletmeler bazında ölçülmektedir. Çünkü uluslararası pazarlarda ülkeler değil, firmalar rekabet etmektedirler. Bu nedenle rekabet avantajı da firma bazında tanımlanmalı ve incelenmelidir. Günümüzde operasyonlarını en buluşçu tarzda organize etmeyi ve yönetmeyi başaran şirketler rekabet avantajı yakalamada öne geçeceklerdir.

Rekabet avantajı, firmalara pazardaki rakiplerine göre farklı bir konum kazanma, ihracata yönelme ve yüksek performans elde etme olanağı sağlamaktadır. İhracat firmasının rekabet avantajı, güçlü ve zayıf yönleri, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Rekabet avantajı en basit olarak; bir organizasyonun rakipleri karşısında veya rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle, elde ettiği eşsiz pozisyon ve/veya pozisyonlardır. Rekabet avantajı, firmanın müşterileri için ürünün maliyetinin üstünde bir değer yaratmasıyla oluşmaktadır. Değer, müşterinin ödemeye hazır olduğu miktardır; üstün değer ise, sağlanan denk hizmet veya fayda için rakiplere göre daha az fiyat istemekten veya daha yüksek bir fiyatı fazlasıyla telafi eden hizmet veya faydalardan kaynaklanmaktadır. Doğal kaynaklara sahip olmak, üretimde verimlilik, hükümet politikaları, yönetim politikaları ise uluslararası pazarlamada rekabet üstünlüğünü açıklayan diğer faktörlerdir¹⁵¹.

¹⁵⁰ ERKANLAR, a.g.e., s: 14

¹⁵¹ GÖL Gül,a.g.k.,s:55

Rekabet avantajı genel olarak, bir işletmenin rakipleri karşısında kendisine yegane bir avantaj sağlayan bir üretim dağıtım sisteminin oluşturulmasını ifade eder. Diğer bir açıdan rekabetçi avantaj, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi rekabet etmesini sağlayan farklılıklar olarak tanımlanabilir. Rekabetçi üstünlüğün ana amacı; hedeflenecek alanlara karar vermektir¹⁵².

Dış ticaret, genel olarak doğal ve ekonomik ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır. Doğal ihtiyaçlardan doğal kaynakların yeryüzündeki farklı dağılımdan farklı iklim ve coğrafyada bulunması sonucu doğal olarak ortaya çıkar. Kaynakların kıt veya bol oluşu doğal olarak coğrafi açıdan ülkelere, bölgelere avantaj sağlamaktadır. Bu teoriye iklimi de ilave ettiğimiz zaman ülkesel üstünlükler ve bu üstünlüklerin sağladığı maliyet avantajları, dış ticaret teorilerine girmeye başladı. Uluslararası ticaret teorilerinin dayandığı temel esaslar genelde rekabet edilebilir üstünlükler olarak ileri sürülür. Daha düşük maliyetle, daha kaliteli, daha kullanışlı mal ve hizmeti üreten ülkeler veya firmalar bunları daha yüksek fiyatta mal eden ülke ve firmalara karşı belli avantajlar elde etmektedir. Artırımsal olarak elde edilen her bir artı avantaj uluslararası alanda da rekabet ortamında artı bir üstünlük demektir. Adam Smith ve Davit Ricor'da uluslararası ticareti her ülkenin avantajlı olduğu mal ve hizmetler de uzmanlaşarak, bunları sektör haline getirmek dezavantajlı olduğu ürünlerde ise bu sektörleri terk ederek, aynı emek, sermaye ile daha çok mal ve hizmet üretilerek daha kazançlı çıkılacağını göstermişlerdir. Daha çok tarımsal ürünlere dayalı sektörlerde, coğrafi ve iklime dayalı ürünlerde oldukça önemli uygulamalara neden olmuş klasik bir dış ticaret teorisidir. Mutlak üstünlüğe dayandırılan bu ekonomik teoriler geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Uluslararası ticareti üretim faktörlerine dayalı olarak mukayeseli üstünlükle açıklayan bu teoriler de giderek yetersiz kalmaktadır. Faktör maliyetleri önemli ölçüde doğal kaynaklara bağlı olan ve basit teknolojilere dayalı ülkelerde önemini ikinci dünya savaşına kadar korumuştur. 1930'lu yıllarda ulusal devletlerin dünya gündemine çıkması ile ülkelerin bebek sanayileri veya ulusal sanayilerini aşırı uluslararası dış rekabetten korumak amacı ile koruyucu ve himaye edici politikalar takip edilmiştir. Koruyuculuk uzun yıllar devam etmiştir. Maliyetler uzunca süre sübvansede edilerek kamu tarafından karşılanmış ve rekabetçi avantajlar himaye edilerek sağlanmıştır.

¹⁵² KAYA Nihat, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Ens., Sos.Bil.Ens., Doktora Tezi, s:45-46

2. Dünya savaşının başından başlayarak geliştirilen bir diğer dış ticaret yaklaşımı da rekabetçi avantajı örgütsel teorilere dayandırılmaktadır. Bu teorilerdeki rekabetçi üstünlük “ölçek ekonomilerine” atfedilmektedir. Maliyetlerdeki muazzam avantajların ölçek yoluyla elde edildiğini ileri sürmektedirler. Schmpeter, Bain, Hymer tarafından geliştirilmiş olan bu teorilere örgüt veya sanayi teorileri de denmektedir. Ölçek ekonomileri ile büyük firmalar önemli maliyet avantajı sağlarken, pazarlamada da büyük ölçüde “firma tekel üstünlüğü” kurulabiliyordu. Ölçek ekonomilerinin bu avantajları da 1980’li yıllara kadar devam etmiştir. Özellikle 1960’lı yıllardan sonra, çok uluslu şirketlerin ve teknolojiye yatırım yapan şirketlerin buluşlardan ve yeniliklerden yararlanmaları onlara açık avantaj sağladığı için teknoloji faktörü de dış ticaret teorilerine girmeye başlamıştır. Ürün dönemleri teorisi ile yeni teknolojileri içeren ürünlerin öncelikle yüksek gelir düzeyli ve yüksek teknolojiye ülkelerde gelişmeye başlamıştır. İhracat ve direkt yatırımlar, malların üretimi sırasıyla önce sanayileşmiş ülkelerle, sonra da az gelişmiş ülkelere kaymıştır. Bilgi çağına geçişte ölçek ekonomileri maliyet avantajlarını, yavaş yavaş ve büyüyen dinamik işletmelere kaptırmaya başlayınca klasik görüşe paralel olarak yeni dış ticaret yaklaşımı geliştirilmeye başlanmıştır. Sıfır hata, düşük maliyet, seri ve küçük ölçeklerde hızlı üretim yapan firmalar arasında yeni bir rekabetçi avantaj ortaya çıkmaktadır. Son dönemdeki modern rekabetçi avantajlar kaynağına dayalı teorileri gündeme getirmiştir. Bunların öncülüğünde rekabetçi avantaj yeniden esnek hale gelmiş ve farklı örgütlenme türlerini gündeme getirmiştir¹⁵³.

Rekabet Avantajının Kaynakları

Uluslararası ticaret esas olarak, mal ve hizmetlerde ucuz üretimi, müşteri isteklerini satış öncesi ve sonrası servisleri, rahatlığı, kolaylığı sağlayan ve firmalara bu alanlarda üstünlük tanıyan teorik temellere dayandırıldığı görülmektedir. Dinamiğini karşılaştırmalı üstünlükler görüşünden alan ve nitelik değiştirerek devam eden yeni dış ticaret teorilerinin temeli esas olarak rekabetteki üstünlük yaratan faktörlere dayanmaktadır. Kaynak temelli teorilerin çıkış noktası firma içi (içsel) kaynakların etme gücünden gelir. Önde gelen temsilcilerinden Barney, firmanın etkinliğini ve etkinliğini arttıracak yeni stratejiler

¹⁵³ ŞEN Zeynel, a.g.k., s:27-29

geliştirebilme ve uygulayabilmesini sağlayarak her türlü varlık, yetenek, örgütsel süreç, yönetim tarzı, bilgi, esneklik şeklinde tanımlanır. Bu boyutta şirketler arası doğru işbirliği ağları, yaratıcı kültür, müşteri bağımlılığı, inovasyon hızı ve etkin liderlik gibi yeni boyutlar firmanın rekabet avantajları belirler. Bunların avantaj olabilmesi için ikame edilmesi zor olmalıdır. Yani kaynakların firmaya özgü olması, rakipleri değerlendirirken dikkat edilmesi, kültürel ve sosyal boyutta yaratıcı, esnek olmalıdır. Artık batılı sanayileşmiş ülkelerin teknoloji ile rekabet etmeleri gelişmekte olan ülkelere veya işgücü ile rekabet etmeleri ortadan kalkmaktadır. Her iki teoride bir anlamda korumacılığa dayandığı için terk edilmektedir. Aşağıdaki tabloda uluslararası dış ticaret teorilerindeki trendler ölçülmektedir. Bu trendlerde geline nokta, artık rekabetçi avantajın büyük işletmelerden küçük işletmelere doğru kaydığıdır. Yeni dış ticaret teorisi, rekabetçi avantajı iki boyutta ele almaktadır. Yeteneklerden gelen rekabetçi avantajlar, kaynaktan gelen rekabetçi avantajlar: ¹⁵⁴

1. Yeteneklerin sağladığı avantajlar şöyle sıralanabilir:

(1) Esnek firma temelinde üstünlük kurma

- Üründe / tasarımda liderlik
- Teknolojik alanda liderlik
- Maliyet avantajında liderlik
- Müşteri odaklanmasında üstünlük
- Müşteri sıra dışılığı/ dostluğunda önderlik

(2) Pazarlama sürecinin iyi kullanılması

(3) Ortakların yetenek ve kapasitesinin doğru değerlendirilmesi

(4) Firmanın sahip olduğu insan kaynağının önemi(beyin gücü)

(5) girişimci rutin dinamizmi

(6) Vizyon ve stratejik yönetim

(7) Yönetim becerisi ve gücü

¹⁵⁴ ŞEN Zeynel, a.g.k., s: 30

2. Kaynakların sağladığı avantajlar da şöyle sıralanabilir:

- (1) İhtiyaçlara cevap veren esnek organizasyon (öğrenen şirket)
- (2) Yönetimin sahip olduğu yetenekler(yönetin gücü)
- (3) Faaliyetlerin mükemmelliği(düzenli bir sistem)
- (4) Finansman gücü
- (5) Acente, distribütör, Frenchasing ağı
- (6) Ar-ge ve mühendislik ve innavasyon
- (7) Yetkin bir enformasyon ve network ağı

REKABETİN KAYNAKLARI VE AVANATAJ ÇEŞİTLERİ	
YETENEKLER	KAYNAKLAR
1. Rekabetçi pozisyon • Üründe tasarımda liderlik • Maliyet avantajında liderlik • Müşteri odaklanmasında liderlik • Müşteri sırrı/dostluğunda liderlik 2. Pazarlama zamanı 3. Ortakların kapasitesi 4. Girişimci ruh 5. Vizyon ve stratejik yönelme	1. Yönetim yeteneği 2. Faaliyetlerin mükemmelliği 3. Finansman 4. Acente-distribütör ağı 5. Ar-ge ve mühendislik 6. İhtiyaçlara cevap veren organizasyon

Tablo 8 :Rekabetin Kaynakları ve Avantaj Çeşitleri

Kaynak:Zeynel Şen, s;33

Yeni rekabet avantajı, müşteri rekabetine bağlı olarak geliştirilmiş yeni firma değerlerinin kazanımı ile sağlanacaktır. Müşteri günümüzde vazgeçilmez önemli bir şirket kaynağı haline gelmiştir. Özellikle de işin başına oturmuştur. Müşteri kaynağının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi önümüzdeki çağın temel rekabetçi avantajlarının belirlenmesinde önemli bir etken olacaktır. Artık firmaların rekabet üstünlüğü sadece, ucuz işçi ücretlerine düşük faizli finansal kredilere, döviz kurlarının uygunluğuna ve ölçek ekonomilerinin maliyet avantajına dayanmamaktadır. 1980’li yıllarda başlayan süreçte devam eden gelen şirket birleşmelerinin, stratejik ortaklıkların, işbirliği politikalarının, Pazar paylaşım anlaşmalarının da kısa vadeli üstünlük yaratmaktan öteye gidemediği anlaşılmaktadır. Yeni avantajlarda ana faktör, müşteride, üründe, üretim sisteminde,

düşüncede, organizasyonda, yönetimde, çalışma hayatında, dağıtım kanallarında, distribütör ağlarında yaratılan yeni ülkelerin kalitesine ve sayısına dayanmaktadır. Bu bağlamda teknolojik alanda çığır açan buluşların ticaretleştirilmesinde, yetenekli girişimcilere, değişim ajanlarına, bilgiyi yaratan, özümleyen, yetenekli insan kaynağına, yeniliği yaşam biçimi olarak gören firmalara büyük görev düşmektedir. Bunları avantaja dönüştürecek yeteneklere ve kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır¹⁵⁵.

Hofer ve Schendel yeni girişimlerin başarısı için beş önemli strateji teklifi öne sürmüşlerdir: ürün farklılaştırması, kalite, hizmet ve fiyat, Pazar ve/veya segment üstünlüğü, yenilikçilik ve büyüme metotları.modern üretin kavramını baz alarak, Corsten ve Will, stratejik başarı faktörlerinin, fiyat, kalite, esneklik ve teslimatta güvenilirlik olduğunu öne sürmüşlerdir. Bazı faktörler işletmenin rekabet stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasını doğrudan etkiler ve bu faktörlerin güç seviyesi ve birbirleri ile etkileşimi işletmenin rekabet avantajının temel belirleyici faktörleridir. Bu faktörler: teknolojik, fiyat/maliyet kontrolü, organizasyon ve yönetim, pazarlama, endüstri pozisyonu, politika ve çevre şartlarıdır¹⁵⁶.

Teknolojik gelişim, firmanın ürün geliştirme, süreç geliştirme ve teknoloji kaynaklarının dağıtımı konularında rekabet avantajının yansımalarıdır. Başarılı bir ürün geliştirme, ürün/servis farklılaştırma seviyesini, sürekli süreç geliştirme ürün ve hizmetin maliyetini düşürüp kaliteyi arttırabilir. Teknoloji kaynaklarının avantajı ise, teknik personel, malzeme, ekipman, patent ve know-how konularında gelişimi destekler ve pazarın teknoloji ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama konusunda olanak yaratır.

Fiyat/maliyet avantajı, etkin maliyet kontrolü ve işletmenin yatırımında kar oranına bağlıdır. Üretim maliyeti, firmanın piyasa fiyatını belirlemede temel teşkil eder. Düşük üretim maliyeti, firmanın piyasada düşük fiyatlı ürün ile yer almasına olanak sağlar. Etkin maliyet kontrolü ile firmalar nihai ürün fiyatını hedef kar oranına göre belirleyebilirler.

¹⁵⁵ ŞEN Zeynel,a.g.k.,s:31-32

¹⁵⁶ GÜREL Betül, Rekabet Yönetimi ve Rekabet Ölçüm Stratejileri, İstanbul Teknik Üniv. Fen Bil. Ens.Y.L.T , 2001, s: 68

İşletmenin pazarlama maliyeti, Pazar olanakları bulunması, ürün tanıtımları, hizmet sonrası ve marka yaratma gibi faaliyetleri kapsar. Bu avantaj, yeni Pazar ihtiyaçları bulunması ve firmanın ürün/hizmetlerinin müşterilerin kullanımına sunulmasını sağlar.

Organizasyon ve yönetim, firmanın tepe karar verme seviyesini, firma faaliyetlerinin organize edilmesi ve kontrolü ve kurum kültürü konularını içine alır. Firmanın organizasyon yapısı ve yönetimi, diğer rekabet avantajlarının temelidir. İşletmeler rekabetçi güçlerini arttırabilmek için kendi işletme ideolojilerini yani kültürlerine oluşturmaya başlamışlardır. Bu organizasyon ideolojisi, firma içinde ortak birtakım değerlerin varlığını kabul etmeyi ve bu değerler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Bir işletmenin kültürü; organizasyonel bir varlık, bir değerdir. Bu öyle bir varlıktır ki, başka bir organizasyonda aynısını bulmak çok zordur. Çünkü kültür o firmaya hastır ve değerlerden meydana gelir. Normlardan, politikalardan meydana gelir. Resmi yapı, işletmenin sadece küçük bir kısmıdır. İşletmeler için görünmez ve dokunulmaz varlıklar ve değerler kümesi olan işletme kültürü, kolayca taklit edilemediği için sürdürülebilir bir rekabet avantajıdır. Bir işletmeye özgü olan kültür o işletmenin tedarikçilerinden en son müşterisine kadar iş yapma felsefesini de etkiler ve oluşturur.

Firmanın sahip olacağı rekabet avantajı faaliyet gösterilen endüstrinin konumu ile yakından ilgilidir. Rekabet avantajı, firma ancak yüksek kar elde edebilecek iyi olanaklar sunan, gelecekte büyüme sağlayabilecek, ilgili endüstrilerden güçlü destek alınabilecek bir endüstri kolu içinde olursa mümkün olabilir. Eğer firma ürün standartları, çevresel düzenlemeler, ticari kısıtlamalar ve vergilendirme ile ilgili uygun kamu politikalarına sahip bir konumda çalışırsa rekabet avantajı sağlayabilir. Burada kamu politikaları, devletin ve diğer organizasyonların firmadan beklentilerini göstermektedir. Bu politikalardaki değişiklik firmanın rekabet avantajını doğrudan etkileyecektir.

Çevresel avantaj kavramı, coğrafi konum, doğal kaynaklar, iklim ve altyapı gibi doğal çevreyi tanımladığı gibi sosyal değer sistemi, eğitim ve geleneksel alışkanlıklardan oluşan kültürel çevreyi de kapsamaktadır. Eğer firmanın çevresel avantajı var ise, ürün/hizmet maliyetini düşürürken, ürünü kültürel sebepler yüzünden çok fazla kabul görebilir.

Bahsedilen tüm bu faktörler, kendi içlerinde çalışamazlar, birbirlerini de etkilerler. Bu yüzden firma için tüm bu faktörlerin tek başlarına etkileri yanında, birbirleriyle olan etkileşimlerin sonuçlarının da rekabet avantajına etkisi çok önemlidir.

Pazar rekabeti sürecinde, firma bir tek amacı değil, birçok amacı takip eder.çünkü farklı rakipler ve değişken rekabet avantajını belirleyici faktörlerle karşı karşıya kalır. Bu nedenle, firma kar hedefine ulaşmış olsa dahi, varolan rekabet avantajını sürdürmek, yeni rekabet avantajını elde etmek ve firmanın büyümesi gibi başka farklı hedefleri elde etmek için çalışmaya devam etmesi gerekecektir. Yeni rekabet avantajı elde etmek, temel bir rekabet stratejisi hedefidir. Pazara yeni giren bir firma için, varolan rakiplerle mücadele etmek çok zordur. Pazara yeni girenlerin amacı genellikle bazı yönlerde çabucak rekabet avantajı oluşturmak ve bir Pazar payı elde etmektir. Pazarda zaten bazı avantajları olan bir firma için, eğer rekabet var ise, hedef varolan avantajların üzerine yenilerini eklemektir. Yeni rekabet avantajı elde etmenin yanında firmanın sahip olduğu rekabet avantajını sürdürmesi de önemli bir hedefdir. Bir firmanın rekabet avantajı konumu, uyguladığı rekabet stratejilerine rakiplerinin verdiği karşılıklar nedeni ile sürekli değişir. Firma sahip olduğu rekabet avantajlarını kaybetmemek için stratejik hedefler tespit etmeli ve mevcut avantajlarını oluşturan kaynaklar ile bu kaynakları geliştirme ve genişletme yeteneğini temel alarak bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli tedbirleri dizayn etmelidir. Uzun vadede bir işletme karlılığa ulaşabilmek için, sürekli büyümeyi sağlamaya çaba sarf etmelidir. Firmanın değişik dönemlerde elde etmek için uğraştığı büyüme oranı, farklılaşmakla beraber, rekabet avantajını belirleyen temel faktörleri geliştirerek firmanın büyümesini sağlamak önemli bir stratejik hedefdir. Firmanın elde etmiş olduğu mevcut kar ve kısa vadeli bir kar arsındaki bağlantıya optimize etmek amacıyla mevcut kar ediminden vazgeçmez. Bu dört amaç; firmanın rekabet stratejisi içinde amaç grubu olarak birbirlerini etkiler. Firmanın değişik gelişme evrelerinde bu amaçlara ulaşmak konusunda işletmede farklı talep seviyeleri olması ve firmanın mevcut rekabet konumu nedeniyle, bu amaçların bileşik sonuçları ve rekabet avantajını belirleyici faktörler ile rekabet stratejik hedefleri arasındaki rasyonel dağılım, firmanın rekabet avantajı konumunu etkiler¹⁵⁷.

¹⁵⁷ GÜREL Betül,a.g.k., s : 69-70

Oster'e göre rekabet avantajının özünü Pazar payı, tecrübe eğrileri, firma kültürü, pazarlama ve araştırma uzmanlığı ile varlık sahipliği oluşturmaktadır.¹⁵⁸ Pazar payı ile karlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. bu sebeple işletmeler, rakiplerinin Pazar konumunun nedenini araştırmadan doğrudan Pazar payını tehdit etmeye çalışmamalı, bunun yerine daha çok rekabetçi üstünlük sağlayan özelliklere(ar-ge, üstün servis vb.) göre hareket etmelidir¹⁵⁹.

Bir işletmenin geçmişteki tecrübelerinden yararlanması ve değerlendirmesi firma için ayrı bir öneme sahiptir. İşletmelerin başarısızlıklarını ve başarılarını kaydetmeleri, rapor etmeleri ve bunların nedenlerini analiz etmeleri gereklidir. İşletmelerin uzun süreli olarak performans sonuçları hakkında detaylı analizler yapmaları iyi neticeler verebilir. Tecrübe eğrileri, performanstaki uzun süreli trendleri göstermenin bir aracıdır. Bu eğriler aynı zamanda performansın gelecekteki seviyelerinin projeksiyonu için de faydalıdır. Artan üretim nedeniyle meydana gelen iyileştirmelerin daha çok birim üretmenin bir sonucu olduğu sanılabilir. Ancak bu doğru bir yorum değildir. Performanstaki bir iyileşme, yönetim ve çalışanların uyumlu faaliyetleri yolu ile ortaya çıkar. Üretimdeki iyileşmeler, üretim sürecini ve işletme prosedürlerini sürekli iyileştirmek amacıyla organizasyonun göstermesi gerekli çabalar bütünüdür. Tecrübe eğrileri vasıtasıyla maliyetlerini indiren işletmeler kendileri kar ederken, tecrübenin sağladığı kolaylıkları ve fırsatları kullanamayan işletmeler zarar ederler. Burada rekabet açısından öncelikli olan konu, tecrübe eğrisinin işletmeye özel olmasıdır. Eğer bu tecrübe eğrisi işletmeye özel değilse ve kolaylıkla taklit edilirse, işletmenin avantajı kısa bir süre sonra ortadan kalkar¹⁶⁰.

Wensley rekabet avantajının oluşumunda üç yaklaşımı ele almaktadır.

1. Kurumun kendisinde yatan avantajlar,
2. Belirli fonksiyonel alanlardan kaynaklanan avantajlar,
3. Harici kurumlarla ilişkilere dayanan avantajlar.

¹⁵⁸ OSTER M.Sharon, Modern Competetive Analysis, Oxford Universty Press,Newyork, 1994, s: 129

¹⁵⁹ OSTER M.Sharon, a.g.e., s :130-133

¹⁶⁰ KAYA Nihat, a.g.k., s: 48-49

Dinamik rekabet çevresinde rekabet avantajının gerçek kaynağı yeni ürünler ve rekabet edebilirlik avantajını daima geliştirerek değişen pazarlara karşı tutarlı bir şekilde davranabilme yeteneğidir. Bir firma sahip olduğu yetenekleri tanımlayarak, onları geliştirerek ve sürekliliğinin sağlayarak buna ulaşabilir. Rekabet avantajının önemli bir kaynağı da patentlerle korunmuş ürün teknolojisidir. Rekabetsel başarının bir diğer kaynağı işgücü ve yönetim şeklidir. Korunmuş ve düzenlenmiş i pazarlar yoluyla rekabetten kaçmak ve güçlü finansal kaynaklara geçiş başarının başka bir şeklidir ayrıca iş performansını arttırmak amacıyla işgücünün katılımını sağlamakta rekabet avantajı üzerinde önemli rol oynamaktadır. firma bu çerçevede şu anda sahip olduğu avantajları tanımlamalı, ileride ortaya çıkacak yeni koşullarla bu avantajlardaki olası değişmeleri göz önünde bulundurmalıdır. Yeni buluşlar bir firmaya rekabet avantajı getirir. Fakat özellikle ürünler ve düşük fiyatla tepki veren rakipler bu başarının devamını engelleyebilirler. Bu bağlamda rekabet avantajının nasıl elde edileceği değil nasıl sürdürüleceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Firmalar rekabet avantajı yaratmanın yanı sıra sürdürülebilir bir avantaj geliştirme problemi ile karşı karşıadırlar. Rekabet avantajı, teknolojik değişikliği ve piyasalarda sosyal değişikliği de içeren pek çok nedenden dolayı kaybolabilirler. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmek için ele alınacak metotlar üç ana grupta ele alınabilir¹⁶¹.

¹⁶¹ GL Gül,a.g.k., s: 43-44

1. Örgütsel Avantajlar

- Ekonomik Aktiviteler
- Rekabet
- Büyüklük
- Esneklik
- Tepki Hızı
- Geçmiş Performans
- Finansal Kuvvetler
- Şirket Sahiplerinin Konumu
- Firmanın İtibarı

2. Bölümsel ve Fonksiyonel Avantajlar

• Pazarlama

- Müşteri temeli
- Müşteri bilgisi
- Yeni ürün yetenekleri
- Fiyatlandırma
- İletişim ve reklam
- Dağıtım
- Satış gücü
- Hizmet desteği
- İmaj

• Araştırma ve geliştirme

- Ürün teknolojisi
- Patent

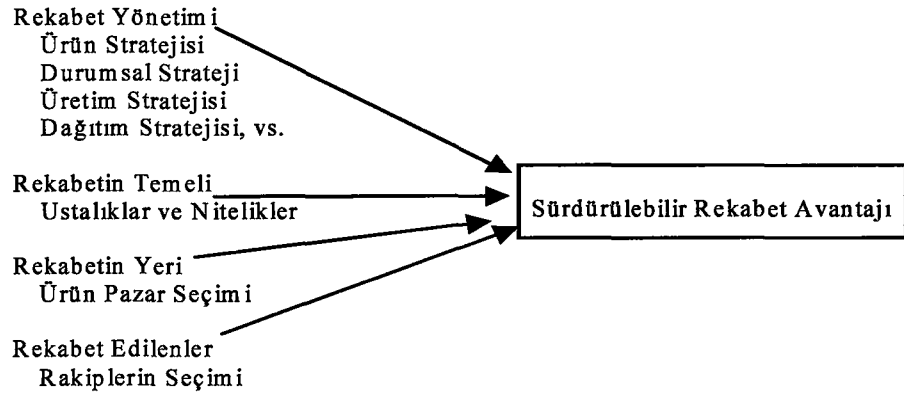
• Üretim

- Teknoloji
- Verimlilik süreci
- Ölçek ekonomisi
- Tecrübe
- Ürün kalitesi
- İmalat elastikiyeti

3. Harici Kurumlarla İle İlişkilere Dayanan Avantajlar

- Müşterinin Bağımlılığı
- Kanal Kontrolü
- Tercihsel politik ve yasal davranış
- Hükümet Yardımları
- Karteller
- Firmalar arası ilişkiler
- Faydalı tarife ve tarife dışı ticaret engelleri

Başarı olasılığı, pek çok faktörün etkisindedir, fakat kesin olanı organizasyonun güçleri, daha özelde ise, hedef pazarda verimli çalışabilmek ve rakipleri geçebilmek için kilit başarı kaynaklarını kullanabilecek farklı uzmanlıklardır. Uzmanlık, kısa vadede nadiren yeterli olabilir, çünkü verilen zaman aralığında rakip güçler uzmanlığı eritir. Bu nedenle bir stratejist uzun vadede taşınabilecek rekabet avantajı üzerinde yoğunlaşmalıdır. Strateji gelişimi, her girişimci için bir zorunluluk olan rekabet farklılıklarının tanımlanması ile başlar. Strateji rekabet avantajının alanını ve derinliğini araştırmayı amaçlamalıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 2 :Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Kaynak: Aaker, David; Strategic Market Management, 1992

Rekabetin Temeli: İlk faktör rekabetin temelidir. Strateji bir nitelik ustalıklar ve yetenekler setine dayandırılmayı gerekli kılar. Bir takım nitelikler olmaksızın sürdürülebilir rekabet avantajının başarılı olması imkansızdır.

Rekabet Yeri: Sürdürülebilir rekabet avantajı için ikinci önemli belirleme, hedef ürün pazarının seçimidir. İyi tanımlanmış, vasıf ve ustalıklarla desteklenmiş bir strateji pazarda işlerlik gösteremediği için başarılı olamayabilir. Bu nedenle bir strateji ve onun temelini oluşturan nitelikler, piyasa içinde değer taşıyan şeyleri de kapsamaktadır.

Rekabet Edilenler:Sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturan bir vasıf ya da ustalığın, diğer rakiplerde daha yüksek bir maliyet avantajı yaratması ya da rakiplerin farklı bir nokta oluşturmasını gerektirmektedir.¹⁶²

Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması üç ana prensibe dikkat etmeyi gerektirir ki bunlar; başarılı rekabet için anahtar faktörün kurulması, katma değeri olan aktivitelerin gerçekleştirilmesi ve kritik teknolojinin korunmasıdır. Burada başarılı bir rekabet için anahtar faktör ise pazarlama faaliyetleri ve stratejilerinin düzenlenmesinin altında yatmaktadır.

¹⁶² GÖL Gül, a.g.k., s: 47

3. BÖLÜM: REKABETİ SÜREKLİ KILMANIN KOŞULU: YARATICILIK

Rekabetin globalleştiği, bilgi ve teknolojilerin sınır tanımadan aktığı bir dünyada şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri tek konu insan kaynaklarıdır. Bununla birlikte, bilgiye verilen önemin giderek arttığı bu dönemde düşünsel beceriler, bedensel becerilerden daha önemli hale gelmiştir. Düşünsel becerilerin bir boyutu olan “mantık” hayatta kalabilmek için gereklidir, ancak günümüzün hızla değişen koşullarda başarılı olabilmek için “yaratıcılık” a daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü yaratıcılık, “farklı” yı, “yeni”yi ve “daha iyi”yi arama ile ilgilidir¹⁶³.

3.1. YARATICILIĞIN TANIMI

Yaratıcılık konusunda farklı alanlarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Psikologlar, tarihçiler, eğitimciler, sosyologlar ve düşünürler yaratıcılık üzerinde durmuş ve farklı yönlerini ortaya çıkarmıştır. Yaratıcılığın nesnel olarak belirlenmesine iki düşünce biçimi söz konusudur. Birinci düşünceye göre; yaratıcılık yalnızca dahilere özgü bir ayrıcalık ve Tanrı vergisidir. Sadece şanslı kişilere tanınmış, ilham veren ve kontrol edilmeyen bir güç olarak düşünülür. İkinci bir düşünceye göre ise; yaratıcılık analiz edilebilir, incelenebilir ve her bireyin sahip olduğu bir özellik olarak kabul edilebilir. Birinci yaklaşım yaratıcılığa, insanın ruhsal derinliklerine nüfuz etmiş ve insan doğasından ayrılmayan bir özellik(konuşma yeteneği)olarak bakarken, ikinci yaklaşım yaratıcılığı, bilimsel yolla çözümlenebilen değişkenler topluluğu olarak kabul etmektedir.

Yaratıcılık, zihnimizde mevcut bulunan iki ya da daha fazla kavramdan yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Mevcut kavramlar arasında yeni ilişkiler görebilme, konulara farklı perspektiflerden bakabilme yeteneğidir. Bu tanım hem sanatı hem de bilimi kapsamaktadır. Her yaratma, rakamlar, renkler, notalar, kimyasal maddeler, mekanik elemanlar ya da kelimelerden oluşmuş yeni kombinasyonlardır. Yani yaratıcılık, yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneği, yaratıcılık süreci ise bunu gerçekleştirecek vasıta, oluşturulan yeni kombinasyonlarda yenilik olarak adlandırılır.

¹⁶³ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k., s: 3

Yaratılan fikrin yeni olması yeterli değildir. Orjinallik yanında kullanışlı olması da gereklidir. Bu doğrultuda yaratıcılık, alışılmışın dışında, kullanışlı ve anlaşılabilir sonuçlar çıkaran insana özgü bir süreçtir. Yaratıcılık, bir takım devrimci ya da yıkıcı özellikler içermektedir ve değişim fikri ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, Picasso “Her yaratıcı hareket öncelikle bir yıkım hareketidir” demektedir. Yaratıcılık, bir düşünce şekli olarak da değerlendirilmekte ve gözlem, bilgi, deneyim veya düşüncelerimizi yeni düşünce veya kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirme olarak tanımlanmaktadır. Bunu hangi ölçülerde yapabileceğimiz belli başlı üç faktöre bağlıdır¹⁶⁴.

- Doğuştan gelen yetenekler,
- Daha önceki deneyimler ve yaşam biçimi,
- Uygun yöntem ve yaklaşımları kullanma,

Sonuç olarak yaratıcılık;

- İnsana özgü bir yetenektir ve herkes yaratıcı potansiyele sahiptir,
- Amaçlı olarak yeni ilişkiler kurma sürecidir,
- Daha iyiyi ve farklıyı ortaya koyan fikridir, yani bir sonuçtur.

3.2. İŞLETMELERDE YARATICILIK YETENEĞİ-ÖNEMİ VE KULLANILMASI

Günümüzün rekabetçi iş ikliminde işletmelerin yenilikler çerçevesinde yaratıcılıkla da desteklenmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin kısa ve uzun zaman dilimlerinde “stratejik fırsatlar” yaratmak, çok boyutlu düşünmek, yaratıcı ufuklu global ölçekte fırsat yaratmaları 21.yüzyıl yöneticisinin özelliği haline gelmiştir¹⁶⁵.

¹⁶⁴ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k., s: 4-5

¹⁶⁵ AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, s: 177

Yaratıcılığın Önemi

Farklı özellikte ve büyüklükte birçok firma için yaratıcılık hemen hemen her gün yöneticilerin zihinsel meşguliyetinin merkezinde bulunmaktadır; finansal hizmet veren firmalar servis ve pazarlama stratejilerinde sürekli olarak yeniliğe gitmekte; danışmanlık firmaları sürekli gelişme için araçlar geliştirmekte; biyoteknoloji firmalarında çalışanlarının yarısından fazlasını bilim adamları teşkil etmektedir. Bu durumda olan şirketler için yaratıcılığın yönetimi rekabet konusunda kritik bir öneme sahip olmakta ve “yarat ya da öl” onlar için bir söylem haline gelmektedir. Yaratıcılık rekabet ile ilgili bir konudur ve geliştirilmesi, boşa harcanmaması gereken önemli bir kaynaktır. Geleceğin iş dünyası koşullarında uygun örgütsel yapılar oluşturulurken, yaratıcılığa verilecek önem, firmaların hayatta kalmalarında kritik bir rol oynayacaktır. Yaratıcılık özellikle gelişen endüstrilerde önemli bir rekabet aracı olmaktadır. Gelişen endüstrileri kuşatan yaratıcılık patlaması sadece yeni teknolojileri değil, stratejileri ve iş süreçlerini de kapsamaktadır. Günümüzün hızla değişen global iş dünyasında problem çözme ve karar alma çalışmaları giderek karmaşık bir hal almaktadır. Gelecekle ilgili belirsizlik, rekabet ve sosyal ortamın doğası karar alma çalışmalarını güçleştirirken, bilgi ve teknolojiye değişim sürekli yeni problemler doğurmaktadır. Böyle bir ortamda mevcut metot ve yaklaşımlara bağlı kalınmamakta ve yaratıcılık bir zorunluluk haline gelmektedir¹⁶⁶.

De Bono bir işletmenin özünü şu dört sözcükle özetlemektedir; yeterlilik, denetim, özen ve yaratıcılık. De Bono’ya göre yaratıcılık işin ruhudur. Yaratıcılık yoksa ruhu olmayan bir vücuda sahipsiniz demektir. Her işletmenin ana amacı olan değer üretimini sağlayacak olan yaratıcılıktır. Yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur¹⁶⁷.

21. yy’ın kilit konusu insan beyninin becerileridir. İnsan beyni yaratıcı becerilerini kullanarak sürekli yeni değişimlere damgasını vurmaktadır. Olanaksız gerçekleştirme gücü, başarının ötesinde bir şeyler elde etme, değişim yaratarak dünya üzerinde bir etki bırakma vb. vizyonlar artık en önemli konudur. Bütün bunları gerçekleştirecek olan da

¹⁶⁶ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k., s: 5-6

¹⁶⁷ DeBONO Edward, Rekabetüstü, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s:67

yaratıcı bir güce sahip olan insan beyni yani entelektüel sermayedir. İnsan kaynakları gurusu olan Mark Thomas bu konuya şöyle bir yorum getirmektedir: “bu yeni sahada yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemlidir. Özellikle teknoloji firmalarında çalışanların, şirkete kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler yarattıkları görülmektedir”¹⁶⁸. Artık sadece maddi aktifler, maddi değerler üzerine bina edilen eski ekonomi yerine, insana ve onun yarattığı katma değere önem veren yani manevi aktifler üzerine bina edilen yeni ekonomi hakim olmuştur. Yaratıcılık, yeni fikirler, yeni kabiliyetler gibi unsurlar bu aktifler dahilindedir. Kendini sürekli geliştirme, insanları şaşırtmak, yaratıcılıkta kendinizi dahi aşmak ve bu yaratıcılığın ürünlerini sunmak gerekli hale gelmiştir. İşletmeler artık çalışanlardan bu özellikleri göstermesini beklemektedir. İşletmeler, geçmiş ya da bugünü değil, geleceği hedefleyen çalışanları tercih etmektedir. İşletmenin geleceğini garanti altına alabilecek, rekabet gücünün yükseltecek, vizyon sahibi, geniş ufuklu, yeniliğe meraklı, yaratıcı bireylere artık daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuç olarak, global ekonomide, rekabet savaşında ayakta kalabilmek, geleceğe yönelmiş işletme olabilmek için bu yeni değerlerin mutlaka dikkate alınması gerekmektedir. Yaratıcılığın, yeni ve yaratıcı fikirlerin, buluşların işletmelere büyük mesafeler aldıracağı gözlemlenmektedir. Bu da yaratıcılığın önemini açıkça ortaya koymaktadır. 21.yy’da başarılı olacak işletmeler, yaratıcılığın önemini kavrayan, yaratıcı personel istihdam eden ya da personelini yaratıcılığa yönlendiren ve yaratıcılığı etkin şekilde yöneten işletmeler olacaktır.

Yaratıcılığın Kullanılması

Yaratıcılık, herhangi bir düzeyde yenilik getirmek amacıyla kullanılmaktadır. Yaratıcılığın kullanıldığı durumlar şöyle özetlenebilir: ¹⁶⁹

¹⁶⁸ ATEŞ M.Rauf, Görünmeyen Değerler, Capital, Yıl:7, Sayı.12, 1999, s. 13

¹⁶⁹ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k., s: 6

- **Bireysel**

- ⇒ Sorunların çözümü,
- ⇒ Mevcut durumu geliştirmek,
- ⇒ Girişimcilik ve meslek seçimi,
- ⇒ Geleceğin planlanması,

- **Kurumsal**

- ⇒ Kurumsal sorunlar çözümü,
- ⇒ Mevcut süreç ve sistemlerin geliştirilmesi,
- ⇒ Yeni iş alanları ve yatırımların belirlenmesi,
- ⇒ Kurumsal vizyon ve stratejilerin geliştirilmesi,
- ⇒ Ürün veya hizmet tasarımı,
- ⇒ Sistem, süreç veya teknoloji tasarımı.

- **Toplumsal**

- ⇒ Toplumsal politika ve stratejilerin belirlenmesi,
- ⇒ Kaynakların değerlendirilmesi veya yeni kaynakların yaratılması,
- ⇒ Yeni iş olanaklarının yaratılması,
- ⇒ Toplumsal kurum ve sistemlerin yapılanması,
- ⇒ Bireysel ve kurumsal yaratıcılığın desteklenmesi.

De Bono, yaratıcılığın bir şirkette iki şekilde kullanılmasını önermektedir:¹⁷⁰

1. Şirkette herkesin genel düşünce becerisinin bir parçası olarak. Yaratıcılık üretim aşamasında kullanıldığında, kalite yükseltilmesi, iş iyileştirme, maliyet kısıma önerileri gibi süreçleri daha etkili kılacaktır. Yaratıcılık somut fikirleri sağlamakla kalmaz, insanları yapmakta oldukları iş konusunda düşünmeye yönelttiği için önemli bir itici güç de oluşturur. Yaratıcılık, toplam kalite yönetiminin ve maliyet kısımaya yönelik tüm uygulamaların temel bir parçasıdır. Analiz sizi ancak belirli bir aşamaya kadar getirebilir. Daha ileri gidebilmek için seçenekler ve yeni fikirler mutlaka gereklidir. Sorun çözücülerin yaratıcılığa çok ihtiyaçları vardır.; özellikle de sorunun nedeni ortadan kaldırılamıyorsa ve

¹⁷⁰De BONO E., a.g.e., s: 73

bir çıkış yolu bulunması gerekiyorsa . iyileştirme özellikle de birbirini izleyen küçük adımlarla yapılan iyileştirme, çok büyük ölçüde yaratıcılığa bağlıdır. Başta üst yönetici de olmak üzere tüm yöneticiler yaratıcılığa katılmalıdırlar. Bu görevi başkalarına devretmek yeterli değildir.

2. Strateji, araştırma, ürün tasarımı, pazarlama, işçi ilişkileri, finans ve üretim yöntemleri gibi özel alanlarda odaklaşan yaratıcılık da gereklidir. Bu alanlarda, sorunları çözmek ya da fırsatlar yaratmak için, yeni fikirlere sürekli olarak ihtiyaç vardır. yalnızca deneyime, bilgiye ve analize güvenmek, yalnız üç tekerleği olan bir arabaya güvenmekten farksızdır. Zaten çok fikir olduğunu söylemek hiçbir zaman yeterli değildir. Hiçbir zaman çok fazla fikir olamaz. Olsa bile, bunların tümünden değer elde etme konusunda yine de yaratıcılık gerekir.

3.3. BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcılık, şeyleri daha önceden yapıldığı gibi yapmanın bir erdem olmadığını kabul etmek olduğuna göre bilimde, mühendislikte, sanatta ve işletmecilikte daha önce yapılmamış şeyleri veya daha önceki gibi yapılmamış şeyleri gerçekleştirmek bir değer ifade etmektedir. Bunu gerçekleştirmek ise, bireylerin yaratıcılıklarını göstermesine, kullanmasına bağlıdır. Yeni fikirleri üretmek, şeyleri farklı bakış açılarından görmek, sorunları özgün yöntemlerle çözmek, çoklu beyinsel becerileri sinestetik şekilde (duyuları birleştirerek) düşünmek, açık, hızlı, meraklı ve araştırmacı bir beyin yaratmak da yaratıcılıkla ilgilidir. Çoğu askeri liderin, çoğu askeri zaferleri, askeri güçlerin kuvvetleri ya da büyüklüklerinden çok, yaratıcılıkları ve esneklikleri sayesinde kazandıkları bir gerçektir¹⁷¹. Herkes kendi içinde bir yaratıcılık taşımaktadır. Yaratıcı olduğunu iddia etmekten uzak nice insan, önlerine doğru fırsatlar çıktığında ne kadar yaratıcı olabildiklerine kendileri bile şaşarlar. Kendimize bu fırsatların doğduğu konuma getirmenin birçok yöntemi vardır¹⁷². Çünkü insanlar yaratıcı olanlar ve yaratıcı olmayanlar diye ikiye ayrılmamışlardır. Yaratıcılığın da dereceleri vardır. Yaratıcılığın en yüce doruğuna

¹⁷¹ AKDEMİR Ali, Vizyon Yönetimi, s: 74

¹⁷² FOSTER Timothy, Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu, Çev: Hakan İlgün, Rota Yayınları, İstanbul, 1995 ,s: 35

ulaşma gücü ender kişilerde görülen bir özelliktir. Ancak pek çok kimse koşullar uygun olursa tatminkar bir yaratıcılık düzeyine ulaşabilir. İnsanların çok büyük bir bölümü ise yaşamlarının bazı dönemlerinde belirli konularda bazı yaratıcılık özellikleri gsterilebilirler¹⁷³. Ayrıca insan faaliyetlerinin pek çoğunda yaratıcı olunması, yaratıcı fikirlerin sergilenmesi mümkündür.

Eskiden düşünüldüğü gibi yaratıcılık sadece belirli kişilere özgü olağüst bir yetenek değildir her insan potansiyel bir yaratıcı güce sahiptir. Bunun için süper zekalı olmak şart değildir. Pek çok bireyde saklı olan yaratıcılık yeteneğinin iyi kullanılmasıyla, eğitim ve başka teknikler yardımıyla “bireysel yaratıcılığın” fark edilir şekilde geliştiğ görülmektedir. nemli olan biraz cesaret, farklı, özgün düşünebilme becerisi, esnek düşünebilme yeteneğ ve zgvendir. Bu ve buna benzer özelliklere sahip insanların her alanda yaratıcılıklarını ön plana çıkardıkları görülmektedir.

Yaratıcı olmak, yönetim becerileri açısından, yaratıcı düşünebilmek ve bu yeteneğ kullanarak yeni fikirler, çözümler, stratejiler üretebilmek, zorluklarla başa ıkabilmektir. Clements’in savunduğ gibi “olumlu insanlara, sorunlara çözüm getirecek önerilerde bulunacakları konusunda güvenebilirsiniz, onlar nereye gittiklerini belirler.

Yaratıcı Bireyin zellikleri

Eski devirlerde yaratıcılık bazı kişilere özgü bir ayrıcalık ve yetenek olarak görülürken günümüzde yaratıcılığın tüm insanlarda var olduğuna inanılmaktadır. Elbette bazı insanlar doğuştan üstün yeteneklere ve kıvrak zekaya sahip olarak doğmaktadır ancak yaratıcı insan özellikleri olarak sayılan özelliklerin, birçok insanda sonradan bazı metotlarla geliştirildiğ, oluşturulduğ ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek yaratıcı düşünmeye dönüştürüldüğü bir gerçektir.

¹⁷³ GARDNER W.John, Yenilikçi Birey Zinde Toplum, ev: şan ÖZALP, Hikmet SEÇİM, İlgi Yayınları, İstanbul, 1990

Dinamik, rekabetçi ve bilgi yoğun iş çevresinde önemli olan yaratıcı perspektiflerin özellikleri şöyle sıralanmaktadır¹⁷⁴.

- Problemlere karşı uyanıklık,
- Düşünce akıcılığı,
- Esnek düşünme,
- Orjinal düşünme,
- Spesifik olarak analiz etme ve bilgileri değerlendirme,
- Yeni boyutlarla düşünebilme yeteneği,

Peter ve Waterman, yaratıcı kişilerin dört odak noktasını saptamışlardır¹⁷⁵.

- Kurumsal yeterlilik: çok sayıda fikri hızla yaratabilme yeteneği,
- Kurumsal esneklik: yaklaşımları hızla değiştirebilme yeteneği,
- Özgün olabilmek: olayların değişik yorumlarını yapabilmek, sorulara alışıldık cevaplar verebilmek, durumlara farklı tepkiler göstermek,
- Karmaşık olanı tercih: basit ve kolaylıkla anlaşılan yerine karmaşık olanı tercih etmek.

Değişik kaynaklarda ve değişik yönetim gruplarının tanımlarında, değişik özellikler belirtilmektedir. Ama genelde bu özellikler birbirine yakın özellikler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; esneklik, cesaret, kendine güven, bağımsızlık hemen hemen tüm kaynaklarda sayılan ortak özelliklerdir. Yaratıcı kişilerin bu ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sorunlara karşı duyarlı,
- Hayal güçleri kuvvetli,
- Esnek,
- Düşünceleri orjinal ve özgün,
- Ruhsal yapısı karmaşık, zengin ve değişken,

¹⁷⁴ AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, s:177

¹⁷⁵ SWEENEY Neil, Zirveye Tırmanma Yolları, Çev:Yakut EREN, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989

- Düşünceleri ve ifadeleri akıcı, düzgün tutarlı,
- Meraklı, yaratma konusunda istekli,
- Azimli, sabırlı, sebatlı, cesaretli,
- Yeterli bilgiye ve deneyime sahip,
- Blinçaltı ve duygularına hakim, her an açığa vurabilen,
- Hafızaları kuvvetli,
- Çağrışımlı düşünebilme yeteneğine sahip,
- Özgürlükçü, kayıt tanımaz kişilikli vb.

3.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Yaratıcılık çalışmaları incelendiğinde yaratıcılığın öncelikle bireysel bir eylem olduğunu, birey ve grupların yaratıcı düşünce ve ürünlerinin organizasyon ortamında oluşması ve uygulama alanı bulması ile beraber organizasyonun yaratıcı ve yenilikçi olacağını söylemek mümkün olacaktır¹⁷⁶.

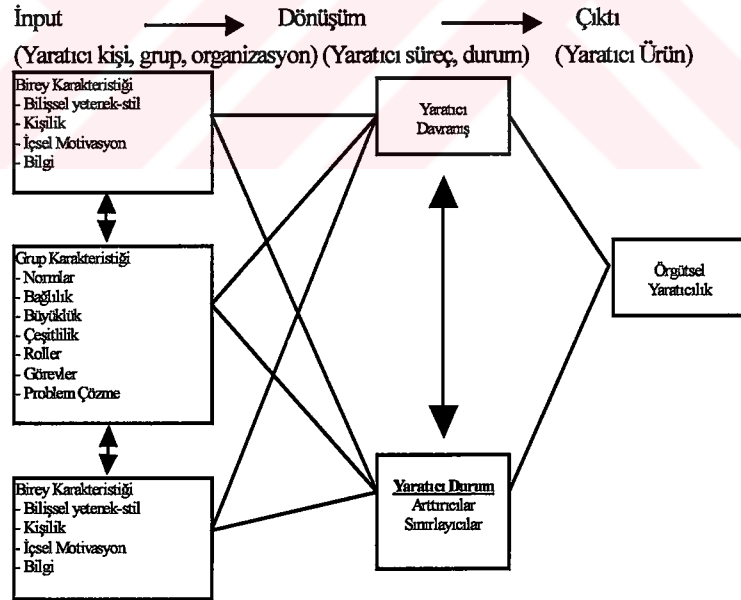
Örgütsel yaratıcılık, kompleks bir sosyal sistem içerisinde birlikte çalışan bireyler tarafından kullanışlı ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratımı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, genel kabul gören yaratıcı davranış ya da yaratıcı davranışın sonucu ile ilgili tanım bir örgüt içine yerleştirilmiştir. Yaratıcılık, bireyler ya da örgütler için değişimin ve ilerlemenin önemli bir ögesini temsil etmekte ve anlaşılması örgütsel etkinlik ve başarı için önemli bir araç sağlamaktadır.

Yaratıcılığın bir işte gerçekleştirilen bireysel yaratıcılık kadar basit olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü bu noktada işe çalışanların yaratıcılığını etkileyen örgütsel yapı devreye girmektedir. Aynı şekilde bireysel bakış açısından, sistem açısından örgütsel yaratıcılığa bakmak gerekeceğinden örgütsel yaratıcılığın kompleks bir konu olduğu söylenilebilir. Bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranışın ürünü olan yaratıcılık organizasyon ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir ve örgütsel yaratıcılığın sağlanması ancak organizasyonun içerisinde çalışanların yaratıcı kılınması ile mümkündür.

¹⁷⁶ ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, a.g.k., s: 68

Bir örgütün yaratıcılığı konusunda fikir sahibi olmak için örgütün tüm kişiliği düşünülmelidir. H.G.Hicks' e göre; örgüt büyüme,ününü artırma, yenilik yaratma ve sorun çözme gibi konularda başarılı olmuşsa, yaratıcı bir ortama sahip olma konusunda da bazı özellikleri içeriyor demektir¹⁷⁷.

Amabile sosyal kurumlardaki birey ve grupların yaratıcılıklarına ilişkin araştırmalar yaparken yaratıcılığı etkileyen örgütsel iş çevresi ile ilgilenir. Woodman ise yaratıcılığı, çalışan kişilerin özellikleri ile, organizasyon içindeki iş çevresi girdilerinden olan grup özellikleri ile örgütsel özelliklerin bir sentezi olarak görmektedir. Grup özellikler: grup normları, grup bağlılığı, grubun büyüklüğü,, çeşitlilik, görev karakteristikleri ve grupta kullanılan problem çözme tekniğidir. Örgütsel özellikler ise; örgütsel kültür, ödüller, strateji, yapı, teknoloji odağından oluşur.Woodman, Sawyer, Griffin'e göre örgütsel yaratıcılığı anlamak için yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı kişi, yaratıcı durum ve bu unsurların birbirleri ile etkileşimini anlamak gerekir. Yaratıcılığı bireysel, grup ve örgütsel yaratıcılığın bir sentezi olarak gören bu çalışmada araştırmacıların oluşturdukları teorik çerçeve aşağıda sunulmaktadır¹⁷⁸.



Şekil 3 : Yaratıcı kişi, süreç, durum ve ürünler arasındaki kavramsal bağlantılar

Kaynak: Woodman, Griffin, Sawyer, 1993

¹⁷⁷ BUDAK Gönül, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, 177, 1998, s: 88

¹⁷⁸ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 69

Bu modele göre, bireysel yaratıcılık geçmiş şartların (biyografik değişkenler, geçmiş tarih), bilişsel sitil, yetenek, kişilik faktörler, bilgi, motivasyon, sosyal etki ve ortam şartlarının bir fonksiyonudur. Grup yaratıcılığı bireysel yaratıcı davranışı 'girdi' fonksiyonu ve bireylerden oluşan grup kompozisyonu, grup karakteristikleri (normlar, büyüklük, bağlılık derecesi), grup süreci(problem çözme yaklaşımları) ve ortam etkilerinin (büyük organizasyon, grup görevlerinin karakteristikleri) bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık; gruplar ve ortam etkilerinin (örgütsel kültür, ödül sistemleri, kaynak sınırları, sistem dışındaki büyük çevre vb.) bir çıktısının fonksiyonudur.

Organizasyonlardaki bireyin yaratıcılığının sağlanmasında örgüt ile çalışan arasında yapılan bir psikolojik kontratın önemli olduğu saptanmıştır. Her organizasyonda organizasyon ile çalışan arasında varolan bir psikolojik kontrat mevcuttur. Bu psikolojik kontratı beklentiler grubu olarak tanımlanmıştır. Çalışan, enerji ve yeteneğini iş için harcarken ihtiyaçlarının karşılanmasını bekler. Aynı zamanda organizasyonun da çalışanlara verdiği ücret ve diğer sonuçlardan dolayı çalışanlardan birtakım beklentileri vardır. yaratıcılıkta bu beklentilerden biri olduğuna gibi aynı zamanda çalışanlarında ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlarından birini oluşturmaktadır. Örgütsel yenilik, birey, organizasyon ve çevreyi içeren farklı kategorilerin etkilerini konu alan ve bu kategorilerden her birinin bir çalışma konusu olduğu geniş bir alandır¹⁷⁹.

Rhodes yaratıcılığı analiz ederken yaratıcılığın çok yönlü bir fenomen olduğunu ifade eder. Rhoders yaratıcılığı dört faktörün etkileşimine göre tanımlar. Bu faktörler; kişi, süreçler, ürün ve baskı (çevre) olarak tanımlanmıştır. O kurduğu çerçevede yaratıcılığı bu dört faktör ile sınırlandırmış ve yaratıcılığın en önemli yönünün çevresel olduğunu vurgulamıştır. Rhoders'in yaptığı yaratıcılık tanımı, esnek, tanımlayıcı olup yaratıcılığın çok yönlü doğasının anlaşılması için çevreye odaklanması gerektiği ile ilgilidir.¹⁸⁰. Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi, içinde bulunulan ortam koşulları ile ilgili olduğu kadar bazı örgütsel özelliklerle de yakından ilgilidir. Bu örgütsel özellikler örgütün yapısı, personel seçme politikası, yaratıcılık için sağladığı eğitim, örgütün saptadığı vizyon, misyon ve strateji ifadeleri, öneri sistemini kurması ve geliştirmesi, çatışma ile yaratıcılık

¹⁷⁹ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 71

¹⁸⁰ .MURDOCK Roger L & Treffingy DONALD, Ablex Publishing Corporation, 1993, s: 257

arasında bir ilişki kurulması olarak sayılabilir. Örgüt yaratıcılığının sağlanmasında bu örgütsel özelliklerin yapılandırılmasının rolü ve önemi aşağıdaki bölümlerde incelenmiştir.

Bürokratik örgütler ve yaratıcılık

Bürokratik örgütler, otoritenin merkezileştiği, iş bölümünün yaygın olduğu, çok basamaklı bir yapıya sahiptirler. bürokratik örgütlerde astlara genellikle inisiyatif bırakılmaz, insanlar, sınırları önceden çizilmiş bir görev alanında, örgütün beklentileri doğrultusunda faaliyet göstermeleri yönünde zorlanır. Örgüt bunu sıkı bir kontrolle garanti altına almaya çalışır. Klasik yönetim anlayışına göre, verimliliğin sağlanmasında temel koşul olarak işbölümü, uzmanlaşma ile işlerin bilimsel yollarla yapılması gereğini savunmuşlardır¹⁸¹.

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı güçlü amaçlara ulaştırılacak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı yönetim sistemi kurulması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı birtakım kuralları içermektedir¹⁸².

Bürokrasi modeli ile ilgili görüşler , organizasyonu amaçlara etkilice ulaştıracak bir rasyonel araç olarak göstermektedir. Fakat bu modelde çevresel etkileşimler, değişikliklere uyma yeteneği, esneklik, göz önüne alınmamaktadır. Bu klasik görüşe göre, çevre hareketsizdir ya da etkisizdir ve örgüt belirlilik koşulları altında çalışmaktadır. Fakat değişim ve işletmenin çevreye olan bağımlılığı göz ardı edilmeyecek boyutlara ulaşmıştır. Yaratıcılık ve yenilikçilik değişime ve çevreye uymayı gerektirdiği gibi aynı zamanda yaratıcılığın kendisi de değişimi sağlamaktadır. Birçok düşünür yenilik ve çevreye uyabilirlik ile bürokratikleştirme derecesi arasında ters bir ilişki bulunduğu savını ileri sürmektedirler. Bürokratik örgütler, çalışanların katı bir hiyerarşi içinde çalıştığı ve iletişimin sadece yukarıdan aşağıya doğru emirlerin iletilmesi şeklinde çalıştığı bir

¹⁸¹ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 72

¹⁸² EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2000, s: 19

düzendir. Bu katı ve disipliner, hiyerarşik örgüt yapısı içinde yaratıcılığın açığa zor çıkacağı açıktır. Kanter, yaratıcılığın, hiyerarşik kademelerin ve kurallar yığının olduğu bir ortamda engelleneceğini ifade etmiştir. Bu nedenle gereksiz kademelerin ve kuralların azaltılması veya esnetilmesi buluş ve yaratıcılık sürecini kolaylaştıracaktır.

Yaratıcılığın ortaya çıkacağı ve gelişebileceği, örgüt yapısı bürokratik örgüt yapısı değildir. Bürokratik örgüt yapısındaki biçimsel ve hiyerarşik yapı, yaratıcı eylemin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Yaratıcılık, esnekliğin olduğu, organizasyon yapısının hiyerarşik ve biçimsel olmadığı organik yapılarda gerçekleşecektir. Yaratıcı birey kendini gerçekleştirme gereksinimi yüksek birey olduğundan otonomi ve özgürlüğün olduğu bir organizasyon ortamında daha fazla yaratıcı olabilecektir¹⁸³.

Örgütsel yapı ve yaratıcılık

Örgütün yapısı ile yaratıcılık arasında çok yakın ve karşılıklı bir ilişki söz konusu olduğundan yaratıcılığı teşvik eden ve destekleyen bir örgüt yapısının uygulamaya konulması gerekmektedir¹⁸⁴.

Organizasyon yapısı, organizasyon yapısı içindeki birey, grup ve bölümler arasındaki yetki, sorumluluk, iletişim yapısı, karar alma durumu gibi ilişkilerin niteliğini belirleyeceğinden organizasyonun saptadığı nihai amaçlara ulaşmasında çok büyük bir rol oynayacaktır. Dinamik ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda organizasyon amaçlarına ulaşılması organizasyonun kendi insan kaynağına verdiği değer ve onun yaratıcı potansiyelini açığa çıkarması için hazırladığı koşullarla ilgilidir. Bu koşullardan bir tanesi de organizasyon yapısının niteliği olacaktır. Organizasyon yapısının niteliği yaratıcılığı etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Organizasyon yapısı, kişilerin inisiyatif ve yaratıcılıklarını kullanımlarına olanak verici ve onları işe motive edici bir yapı olmalıdır. Böyle bir örgüt yapısı organik örgüt yapısı olacaktır. Rekabet ve verimlilik için gerekli olan, daha az merkezileşmiş ve işbölümü ile uzmanlaşmanın daha az olduğu bir örgüt

¹⁸³ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 73

¹⁸⁴ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 74

yapısıdır. Bu örgüt yapısı aynı zamanda yaratıcılığın ortaya çıkarılacağı, geliştirilip güçlendirileceği bir örgüt yapısıdır¹⁸⁵.

Son yıllarda birçok uluslararası firmanın akıcı bir organizasyon yapısına doğru eğilim göstermektedir. Birçok organizasyon hiyerarşik basamak sayısını azaltarak ve kontrolü azaltarak, organik organizasyon formuna doğru hareket etmektedir. Özellikle organizasyon yapıları spesifik projeler olarak düzenlenmesi popüler olmuştur. Hewlett-Packard gibi büyük bir elektronik firması, yapısını daha organik bir yapıya doğru değiştirmiştir. Şirket işleri 50 küçük birime ayrılarak yeniden organize edilmiştir. Yöneticilere kendi kendine yönetme hakkı daha fazla oranda verilmiş her bir birimin kendi kazanç ve kayıp planlaması ve destek faaliyetlerini yapmasına izin verilmiştir.

Örgütsel vizyon, misyon, strateji ve yaratıcılık ilişkisi

Yaratıcılık için değişimin oluşturulması aşamasında vizyon tanımı ve bu tanımın çalışanlarca benimsenmesi, desteklenmesi ve paylaşılması çok önemlidir. Örgütsel yaratıcılığı sağlamak, yaratıcılığı bir işletme felsefesi olarak gören ve destekleyen bir anlayışının çalışanlarca paylaşılması ile mümkündür.¹⁸⁶

Vizyon, organizasyonun gideceği yönü olduğu kadar ulaşacağı yeri ve durumu açıklayan bir ifadedir¹⁸⁷. Vizyon mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Vizyon kavramı yöneticinin başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ile ilgili olan hayaldir. Bu anlamda da vizyon bir önderlik kavramı olup, önderin vizyon sahibi olmasını ve bazı becerilere sahip olması gerektiğini ifade eder¹⁸⁸. Bununla beraber, vizyon ulaşılabilir, gerçekçi bir geleceği tanımlamalı, açıklayıcı ve güdüleyici olmalıdır. Organizasyonun saptadığı vizyona ulaştıracak olan yaratıcı enerjidir. Yaratıcı enerji ya da yaratıcı gerilim, nerede olmak istediğimizin açıkça belirlenmesinden yani vizyonumuzdan ve şu anda

¹⁸⁵ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 76

¹⁸⁶ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k. s: 80

¹⁸⁷ EREN Erol , Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s: 400

¹⁸⁸ KOÇEL Tamer, İşletme Yönetimi, 1998, s:76

nerede olduğumuza dair söylenen mevcut gerçek durumdan ileri gelmektedir. Yaratıcı gerilim, sadece mevcut durumumuzla ilgili gerçekliklerden oluşturulamaz. Değişim gerçeği için doğal enerji, neyiz sorusundan çok ne olmalıyız' a ilişkin fotoğrafın çekilmesinden ortaya çıkacaktır. Arzu edilen geleceğe doğru hareket etmek için, enerjiye gereksinim duyarız. Enerji olmadan hareketle olmaz¹⁸⁹. Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi için liderin yenilikçi ve rekabetçi geniş bir vizyona sahip olmalı, açık, net vizyon tanımları oluşturulmalı ve bu vizyon tanımları çalışanlara duyurulmalıdır. Vizyonun açık ve net olması çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayacak bu da vizyonu desteklemelerini mümkün kılacaktır. Desteklenen vizyon paylaşılan ortak vizyon oluşturulmasını sağlayacağı için aynı zamanda ulaşılması daha mümkün vizyon olacaktır.

Örgütsel yaratıcılığın oluşmasında vizyon kadar önemli diğer kavramlarda misyon ve strateji kavramlarıdır. Misyon, işletmenin kendisini nasıl tanımladığıdır. İşletmenin varoluş nedeni, faaliyet gösterdiği alan, ürettiği ürün veya hizmet tanımı ya da işletme felsefesidir. Strateji ise, vizyon ve misyona nasıl ulaşılacağını saptayan araçlardır. strateji uzun süreli seçimler ve amaçlar ile ilgilidir. Strateji kaynakların misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtılacağını gösteren somut bir kavramdır. İşletme vizyon ve misyona ulaşmak için strateji seçimi ile uyumlu olacak bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Organizasyon vizyon ve misyon ifadelerinin saptanması ve çalışanlarca paylaşılması, çalışanların organizasyonu tanımları ve organizasyon içinde kendilerini tanımlamalarını sağlayacaktır. Çalışanlar bu yolla tanıdığı ve kendi tanımladığı bir organizasyona bağlılık duyacak ve organizasyonun başarısı için gönüllü olarak çalışacaklardır. Yaratıcılık ve yenilikçi de kişilerin organizasyona bağlılık duydukları, organizasyonun yönelimlerinden haberdar oldukları ve bu yönelimleri paylaştıkları bir özgür ortamda gelişebilecektir¹⁹⁰.

Tüm bu açıklamalardan yaratıcı örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

¹⁸⁹ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 81

¹⁹⁰ ÇEKMECELİOĞLU, a.g.k., s: 83-84

1. Örgüt bünyesindeki değişik özelliklere sahip, yaratıcı kişilerden yararlanır. Yaratıcı çözümler bulma yönünde onları teşvik eder, kışkırtır.
2. İletişim kanalları açıktır. Fikir ve öneri sistemleri ve bunların hızlı değerlendirilmesine ilişkin kurallar mevcuttur. Ayrıca dış çevresiyle ilişkileri etkileşimi yoğundur.
3. Üretilen görüşlere, yaratıcı düşüncelere göre, liyakat esasına göre tarifler yapılır. İşgörenleri bu şekilde motive eder.
4. Araştırmalara yatırım yapar, planları uzun vadeli, insana yönelik ve esnek planlardır. Yeni fikirlere büyük önem verir, her yeni fikre şans tanır.
5. Merkezleşmeme hakimdir. Çalışanların sorun seçimi ve bunları kabul ettirme çabalarına kulak verir, değerlendirir. Çalışanların değişik görüşleri serbestçe tartışmalarına izin verir. Bu konuda her türlü riske katlanır, tolerans tanır.
6. Özgün ve değişik amaçları vardır. diğer örgütlerin izleyicisi, taklitçisi olmayı tercih etmez. Değişik görüşlerin oluşabileceği bağımsız ünitelere sahiptir ve bunlara fırsat tanır.

3.5. YARATICILIK SÜRECİ

Küreselleşen dünyada hakim olan etkin rekabet ortamı işletmeleri ya yenilik yaparak ayakta kalmak, ya da silinip gitmek gibi iki alternatif arasında bırakmıştır. Ayrıca insan ihtiyaçlarının, beklentilerinin, zevklerinin sürekli gelişmekte olması, yine işletmelerce dikkate alınması zorunlu gelişmeler olmaktadır. Bu durumda işletmelerin yaratıcı olmaları kaçınılmaz hale gelmektedir.

Yaratıcılık süreci genellikle bilinçli olarak bastırılmaz ve kontrol edilmez. Hiçbir zaman metodik ve programlanmış olarak gelişmez. Oldukça karmaşık bir olaydır. Tahmin edilemez, oynaktır ve kaprislidir. Yaratıcılık zihinsel bir yetenektir. İşletmecilikte, yaratıcılığın rasyonellikle değişimi birleştirmesi, yani bir arada gerçekleştirmesi beklenir. Yaratıcılık sürecinin başlangıcında rasyonel ve rasyonel olmayan fikirler bir aradadır. Bu süreçte en önemli görev yöneticiler düşmektedir. Yönetici rasyonel fikirleri dikkatli bir şekilde ayıklamalı, seçmeli ve bunlara uygulama alanı sağlamalıdır. Ancak bu şekilde yaratıcı ortamlar oluşabilir.

Yaratıcı fikirler bir anda ortaya çıkmaz, belirli bir sürecin tamamlanmasıyla ortaya çıkar. Bu süre çok kısa sürebildiği gibi bilinçaltında gerçekleştiği için fark edilmeyebilir de. Yaratıcılık sürecinin şu şekilde işlediği söylenebilir.

3.5.1. Hazırlık Aşaması

Çözülecek sorunla ilgili oldukça fazla faktörün bulunduğu ilk aşamadır. Yeterli miktarda bilgi elde edebilmek için önemli miktarda bilinçli ve kararlı çaba gerekmektedir. Bu aşama sorular ve cevaplar alanıdır. Sorularla cevaplar iç içedir. Tek bir sorun belli sayıda, mantıklı, rasyonel, ekonomik olabilen ve geçerli koşulları içeren çözümlere sahip olabilir. Yaratıcı birey, çeşitli çağrışımlarla, etkileşimlerle, yayınlarla, konuşmalarla bilgisini geliştirme ve düzenli bir bilgi yığına çabasındadır. Eldeki bilgiler ne kadar fazlaysa, yaratıcı fikirler üretmek o kadar kolay olacaktır. Depolanan bilgilerin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi yaratıcılığa hazırlık safhasını oluşturmaktadır. Genelde bu aşama yaratıcılık sürecinin en uzun aşamasını teşkil etmektedir.

3.5.2. Kuluçka Aşaması

Hazırlık aşamasını kuluçka aşaması izler. Bu evre çok kısa olabileceği gibi uzunca bir zamanda gerektirebilir. Beyin konuyla ilgili ilişkileri hemen kuramayabilir. Ancak araya başka düşünceler girse, o konu unutulsa, hatta uyunsu bile beyin çalışmasını sürdürür. Araya giren yeni uğraşlar, gözlemler, düşünceler ve deneyimler, peşinde olunan fikrin ortaya çıkmasına katkıda bile bulunabilir. Çünkü düşünülen her yeni kavram arka plandaki asıl konuyla ilgili yeni çağrışımlara yol açar, yeni seçenekler oluşturur. Bu aşama sorunların ayıklandığı aşamadır. Yaratıcı birey bu aşamada dengesini kaybetmekte, sürekli imgeler, fanteziler, hayaller yaratmaktadır. Bilinç alanı genişlemiş, sınırları kaldırılmış, daha özgür hale gelmiştir. Bu aşamada bireyde bir doyumsuzluk, memnuniyetsizlik hakimdir. Ne kendinden ne de çözümden memnundur ve çabalamaya devam etmektedir.

Bu dönem, bir başka iş yaparken ya da başka sorunlar üzerinde düşünürken, sorunun zihnimizin derinliklerinde, biz bilinçli olarak onunla uğraşmadan yattığı dönemdir. Zihin bilinç dışı bir bağlantı kurma mekanizmasıyla sorunun üzerinde çalışmaya devam etmektedir. En iyi fikirlerin aklına golf sahasında geldiğini söyleyen pek çok insan

vardır. kimi zaman alışılmadık ama işe yarar bir çözüm, biz tamamen başka bir şeyle meşgulken aklımıza gelir¹⁹¹.

3.5.3. Fikrin Doğması

Bu dönem, belli bir fikrin, düşüncenin doğuşu aşamasıdır. Aydınlanma adete düşüncede çıkan bir şimşek aydınlanması gibidir. Buluş aniden, bir patlama gibi şekillenir, ortaya çıkar. Bu noktada sorun çözüme ulaşmaktadır. Arşimed'in suyun kaldırma kuvvetini banyo yaparken bulması gibi. Buluş sonrası birey gerilmeden kurtulup gevşemekte rahatlamaktadır. Bu aşama genellikle kısa sürmektedir. Bu an sorunun çözümünde kullanılacak düşüncenin bir anda kendini belli ettiği dönemdir.

3.5.4. Fikrin Geliştirilmesi

Son aşama bir değerlendirme ve deneme aşamasıdır. Burada aydınlanan fikrin uygulamasına geçilir. Buluş kontrol edilebilir koşullar halinde ortaya konur. Deneme yanılma yöntemiyle, mantıklı rasyonel bir şekilde tekrar tekrar ele alınır, analiz edilir.

3.6. YARATICILIğIN YÖNETİMİ

Yaratıcılığın önemini anlayıp, onu uygulamak ve özendirmek zahmetli bir iştir. Yüksek maliyet gerektiren ve uzun zaman alabilen bir işlev alamsına rağmen işletmelerin yaşayıp gelişmeleri için gereklidir. Yeni fikirler, yaratıcı düşünce örnekleri, uyum ve koordineasyon açısından zaman ve anlayış istemektedir. Bu sebeple katı, dar bir örgütte yaratıcılık oluşmamaktadır. Örgütte yaratıcılığı teşvik etmek için yöneticiler, örgütün her kademesinde bunu istediklerinin, beklediklerini açıkça ortaya koymaktadırlar. Daha sonra bünyesinde çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanmaya zorlamaları, yaratıcılıklarını açığa çıkarmaya çalışmaları gerekmektedir. Yöneticiler yaratıcılığın  unsurunu da etkileyebilirler; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri, motivasyon. Işletmeler, rekabete karşı koymak istiyorlarsa yaratıcılığın sebep olduğu para kaybına katlanmaları

¹⁹¹ RAWLİNSON Geoffrey J., Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası, ev: Osman Değirmen, Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s: 35

gerekmektedir. Çünkü yaratıcılık uzun vadeli bir yatırımdır ve işletmeye mutlaka büyük katkılar sağlayacaktır.

Yaratıcılığı besleyen koşullar şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁹²

- Herkesin yaratıcı olmasını bekleyin,
- Katı kuralları kaldırmak,
- Hata ve yenilgileri ödüllendirmek,
- Yaratıcı konumları teşvik etmek,
- Yaratıcı fikirleri fark etmek.

Yaratıcılığı sürekli kılmak için işletmelerin AR-GE faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. AR-GE faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için yüksek fon tahsisi, uzman ve yaratıcı personel, her türlü bilgi ve laboratuvar ile makine parkları gerekmektedir. Bütün bunlar oldukça pahalı uğraşlardır ama sonucu bütün giderlere değecek şekilde gerçekleşmektedir. Bütçelerine AR-GE fonu koymuş, araştırmacı, çalışan, yaratıcı yeteneği belirgin insanları istihdam etmiş, AR-GE bölümünü etkin bir şekilde organize etmiş, laboratuvarlara sahip işletmeler elbetteki rekabet ortamında büyük bir üstünlük kazanacaktır.

3.6.1. Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Yaratıcılık yönetimi ele alınırken, yaratıcılığın önündeki engellerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Engellerin keşfi ve ortadan kaldırılmaları yaratıcılığın harekete geçirilmesi için önemlidir. James Adams, yaratıcılığı engelleyen faktörleri dört grupta toplamaktadır:¹⁹³

¹⁹² SWEENEY Neil, a.g.e., s: 48

¹⁹³ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k., s:33

1. Algıya yönelik engeller

- Bekleneni görme, basma kalıplar : Eğer ön yargılar tarafından kontrol ediliyorsa olayları açık bir şekilde görmek mümkün olmayacaktır. Çünkü basmakalıplar sebebiyle yeni kombinasyonları algılamakta güçlük çekilmektedir
- Problemi tanımlamada zorluk: Problem çözümünde problemi açık ve belirli bir şekilde tanımlamanın önemi çok büyüktür. Yanlış yönlendirilmiş, yetersiz bilgi ve ipuçları karşılaşılan problemi anlaşılmaza yapabilir. Diğer önemli bir nokta, problemi tanımlama için minimum çaba harcama eğilimidir.
- Problem alanını aşırı daraltmaya yönelik eğilim: Problemi tanımlamada yaşanan zorluklar gibi problem alanını sınırlamaktan kaçınma konusunda da zorluklar yaşanmaktadır. Ancak, farkında olmadan kafamız içinde gerçekleştirilen düşünce sınırları bizleri yeni çözümler üretme konusunda kısıtlar.
- Olayları farklı açılardan görme konusundaki yetersizlik: Dünyaya hep aynı pencereden bakarak farklı bir şeyleri görmeye bekleyemeyiz. Olayları farklı açılardan değerlendirmek, beynimizde daha çok sayıda yeni ilişkinin kurulmasını ve daha yaratıcı düşüncelerin oluşmasını sağlayacaktır.
- Doyum (Saturation): İnsan zihninde birtakım şeyler kaydedilmişse bilinçli bir şekilde bunlara ulaşmak mümkün olacaktır. Ancak tamamen benzer bir girdi yeniden kaydedilmeyecektir. Örneğin; gün boyu gözümüzün önünde olan bazı şeyleri çizmemiz istendiğinde yaşadığımız problem bu doyumdan kaynaklanmaktadır. Hafızamız tüm detayları kaydetmeyecektir.
- Tüm duyu organlarını kullanmadaki başarısızlık: Beş duyu organımız olmasına rağmen, çoğunlukla görme ve duyma ile ilgileniriz. Ancak, yeni fikirler üretmek için ulaşabildiğimiz her türlü yardıma ihtiyacımız vardır. bu sebeple herhangi biri göz ardı edilmemelidir.

2. Duygusal engeller

- Hata yapma, başaramama ve risk alma korkusu: En yaygın ve genel duygusal engeldir. Bir çoğumuz doğruyu yaptığımızda ödüllendirilerek, hata yaptığımızda cezalandırılarak büyümüşüzdür. Bir başarısızlık anada sevdiklerimizi hayal kırıklığına

uğrattığımızı düşünürüz, benzer şekilde riskten kaçındığımızda daha güvenli bir yaşam sürdüreceğimizi düşünürüz. Oysaki, yaratıcı bir fikir ortaya koymak istiyorsak mutlaka risk alır, hata yapma ve başaramama durumunu göz önünde tutarız.

- Belirsizliğe karşı müsamaha gösterememe: Güvenlik ve nizam bir gereksinimdir. Ancak yaratıcı fikir ortaya koyarak problemi çözmek bir kaos ortamı doğurabilir ve alışılmış olunan şeylerden uzak kalınabilir. Bu sebeple belirsizliğe karşı bir müsamaha yeteneği gereklidir.

- Fikir üretme yerine fikir eleştirme: Kritik ve eleştiri yapma yaratıcılık açısından önemlidir, ancak çok erken ve yoğun eleştiriler zararlı olabilir. Çünkü, her yeni fikir ilk zamanlarda kırılındır, olgunlaşması ve inandırıcılık kazanması içi zamana ihtiyaç vardır. aynı zamanda bir fikir başak fikirleri doğurması düşünüldüğünde, ilk zamanlarda fikirlerin öldürülmesinin sonraki ve belki de daha iyi fikirlere ulaşılmasını zorlaştıracığı ortay çıkacaktır.

- Gevşeme konusundaki eksiklik: Bilinçaltı yaratıcılıkta önemli bir rol oynamaktadır. herkes problemin çözümünün aniden ortaya çıktığına dair tecrübelerle sahiptir . bir konu üzerinde günlerce belki haftalarca kafa yorduktan sonra çözüm aniden şekillenir. Sanki fikir bilinçaltımızda kuluçkaya yatmıştır ve zamanını beklemektedir. Bu nedenle ilk gelen çözümün en iyi çözüm olduğu düşünülmemelidir.

- Aşırı şevke karşı mücadele eksikliği: Motive olmadıkça elinizden gelenin en iyisini yapamazsınız. Ancak, başarı için aşırı motivasyon, özellikle çabuk çözüme kavuşma isteği yaratıcılık sürecini zorlaştıracaktır.

- Gerçek ve fanteziyi ayırmadaki yetersizlik: Yaratıcı kişi hayal gücünün kontrol edebilmelidir. Tüm duyuları kullanmadıkça hayal gücü insana hizmet etmeyecektir. Yaratıcı insanın serbestçe ve kuvvetlice fantezi kurabilme yeteneğine ihtiyacı vardır, ancak gerçekle fanteziyi birbirine karıştırmamak gerekir.

3. Zihni ve anlatımla ilgili engeller

Zihni engeller, etkin olmayan mental taktik seçimi ya da akli kaynaktaki eksikli sonucu ortaya çıkmaktadır. Anlatımla ilgili engeller ise, fikirlerimizi diğer insanlara aktarmamızda zorluklar çıkartır. Bunlar: doğru olmayan bir dil kullanarak problemi

özme, esnek olmayan ya da yetersiz zihinsel problem çözme stratejisi kullanımı, eksik ya da yanlış bilgi, fikri anlatma da yanlış dil kullanılması.

4. Kültürel ve örgütsel engeller

Kültür sosyal bir varlık olan insanın davranışlarına ve düşünce şekillerine etki eden en önemli unsurlardan biridir. Ancak, kültürü oluşturan bazı unsurlar yaratıcılığın önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu engelleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Tabular,
- Fantezi ve düşünme zaman kaybıdır,
- Eğlence sadece çocukların işidir,
- Problem özme ciddi bir iştir ve mizahın yeri yoktur,
- Sebepler, mantık, numaralar, fayda ve pratiklik iyi, hissetme, sezgi, kalitatif yargı ve eğlence kötüdür,
- Gelenekler değişime tercih edilir,
- Problemler bilimsel düşünce ve parayla çözülür,
- Bazı davranışlara müsamaha göstermeme,
- Soru sorma, daha fazlasını ve iyisini isteme konularında çekinik kalma,
- Fikirleri dinlememe ve denememe gibi kötü alışkanlıklarda yaratıcılığı engellemektedir.

Kültürel faktörlerin yanında bazı örgütsel unsurlar da yaratıcılık önünde önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar.:

- Eski başarıların verdiği güven,
- Hata yapma korkusu,
- Bilinenin verdiği rahatlık,
- Yeni bilgiye duyulan ihtiyacın farkına varılmaması,
- Uzun dönem yerine kısa döneme odaklanma,
- AR-GE'den gerçekçi olmayan beklentiler,
- Zayıf liderlik, yaratıcılık yeteneğinin harekete geçmesine engel olurlar,

- Bürokratik yapı ve tavırlar,
- Standart prosedürlerin uygulanmasına verilen önem,
- Sıkı bir kontrol sistemi,
- Zayıf bir iletişim,
- İhtiyaç duyulan kaynakların minimize edilmesi,
- Başarıyı ödüllendirmekten kaçınma,
- Kültür ve geleneklere aşırı bağlılık.

3.6.2. Engellerin Aşılması

Tanımlanan bu engellerin ortadan kaldırılması ile örgüt içindeki tüm bireylerin yaratıcılık kabiliyeti serbest bırakılacak ve bu yolla firmanın performansı önemli ölçüde değiştirilebilecektir. Bilanton Godfrey, yaratıcılığın önündeki engelleri yıkmak için, kullanabilecek araç ve yolları şu şekilde sıralamaktadır¹⁹⁴.

- Firmanın herkesten gelebilecek fikirlere açık tutulması: Çalışanların katılımının sağlanması, öneri sistemlerinin kurulması, beyin fırtınası, müşteri şikayetleri ve önerileri ve diğer firma ya da kuruluşlardan gelebilecek fikirlerde yaratıcılık içinde önemli bir kaynak havuzu oluşturmaktadır.
- Vizyon yaratılması: Vizyonun ortaya konması ve bunun insanlara anlaşılabilir şekilde aktarılması bir çok fikrin akmasına sebep olacaktır.
- Takım çalışmaları: Grup süreci insanları uyarır ve tartışmalar ise olaylara farklı açılardan bakılmasına sebep olur ayrıca, grup çalışmaları sırasında bir çok insan yalnız olduklarından daha çok yaratıcıdır.
- Konu yaratma: Odaklanılacak konular ve hedefler yaratıcılığı teşvik eder.
- Tekrar tekrar deneme: Tekrarlardan asla vazgeçilmemeli ve hatalar bir öğrenme kaynağı olarak görülmelidir.
- Başarı için organize olmak: Yaratılan fikirlerin somutlaştırılması yani yenilik haline getirilmesi ve fikirlerin uygulanması da desteklenmelidir. Bu konuda üst yönetimin katılımı ve desteği öncü koşuldur.

¹⁹⁴ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k. s:38

Yaratıcı bir örgüt için Jhon Kao ve Tom Peters şu önerilerde bulunmaktadır.

- ⇒ Açık ve merkezi olmayan bir örgüt yapısı,
- ⇒ Sorumluluğu dağıtmak,
- ⇒ Yönetimsel müdahaleleri minimize etmek,
- ⇒ Her seviyede iletişimi teşvik etmek,
- ⇒ Herkesin tüm bilgilere ulaşmasını mümkün kılmak,
- ⇒ Başarıyı ödüllendirmek,
- ⇒ Hayat boyu öğrenmeye odaklanmak,
- ⇒ Hata yapma konusunda özürlüğü desteklemek,
- ⇒ Deneysel davranışları teşvik etmek,
- ⇒ Risk alan ve soru soran bir kültür oluşturmak.

• “Burada icat edilmedi” düşüncesinin yok edilmesi: Yaratıcılık ve yenilik ile ilgili önemli bir engel, tüm fikirleri kendimiz üretmeliyiz inancıdır. Çalışmayı yanlış bir eylem olarak görmemiz, bunun sebebidir. Oysaki, iş hayatında bu her zaman doğru değildir. Diğer insanlardan ve şirketlerden patentli olmayan değerli fikirlerin alınması ve uygulanması, müşteri tatmini için en etkili yollardan biridir. Bu tür bir sendromun diğer bir yansıması da, farklı grup/bölmelerden gelen önerilerin küçümsenmesidir. Oysaki, farklı tecrübe ve görüş açılarına sahip grup/bölmelerin fikirlerine açık olunmalıdır.

• Tüm kuralların yıkılması: Mevcut ürün ve süreçlerde yapılacak geliştirmeler çok nadir olarak işletme performansında büyük sıçramalara neden olmaktadır. Büyük başarılar, temel olarak farklı düşünmeyi ve bu yolla kuralların yıkılmasını gerektirmektedir.

• Yaratıcılık için çalışanların eğitimi: Yeni fikir üretme çabalarında başarılı olabilmek için kullanılacak teknik ve diğer öğelerin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Esnek düşünebilme, yeni fikirler kurabilme, yargılamayı erteleyebilme gibi yaratıcı tutum ve davranışların çalışanlara kazandırılması ile yaratıcı düşünce tekniklerinin kullanılması yaratıcılık seviyesini arttırmak için düşünülmelidir.

- Ustalık: Birçok firmada bazı birim veya kişilerin diğerlerine göre daha iyi bir performans gösterdiği gözlenebilmektedir. Bu tür kişi veya birimlerin başarı nedenlerinin ortaya konması ve mümkünse tüm firmaya yansıtılması gerekmektedir.

Kısaca yaratıcılık için üç önemli faktör ortaya çıkmaktadır; herkesin katılımı, bürokrasinin minimize edilmesi ve hızlı hareket edilmesi. Tüm çalışanları ile birlikte yaratıcılık ve yenilik konularında başarılı olan 3M firmasını bu konuya en iyi örnek olarak göstermek mümkündür. 3M başarısını altı faktöre bağlamaktadır. Bunlar:

- *Vizyon*: 3M'in vizyonu basittir. Dünyanın en yenilikçi kuruluşu olmak. Bu vizyon, insanların sürekli olarak insanların kendilerine şu soruyu sormaları için tasarlanmıştır, "Bugün yaptığım iş yarının iyi bir ürününe dönüşecek midir?"
- *Önceden görme*: Pazarın yeni fikirlere hazır olduğunun ortaya konmasıdır.
- *Gergin amaçlar ortaya koyma*: Çalışanları alışılmışın dışına çıkararak yaratıcılık ve yeniliğe sürükler. 3M'in amacı, gelirin %30'unu dört yıl içinde çıkarılan ürünlerden elde etmektir.
- *Yetkilendirme*: 3M, çalışanlarını çalışma saatlerinin %15'ini yeni ürünler ile ilgili fikirler üzerinde çalışmalarını konusunda serbest bırakmıştır.
- *İletişim*: Farklı fonksiyonlardaki insanların tecrübelerini bir araya getirerek yeni fikirler yaratmasını teşvik eder.
- *Tanınma*: 3M'de başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir ve özellikle bazı derneklere üyelikleri sağlanır.

3.6.3. Yaratıcılık Yönetiminde Dört Önemli Unsur

Yaratıcılık insan, iş ve içinde bulunulan koşulların karşılıklı etkileşimlerinin sonucudur ve yaratıcılığın yönetilmesi ve teşvik edilmesi için şu unsurlar üzerinde durulmalıdır: insan, iş, örgütsel ortam, çevresel koşullar. Bu dört önemli unsur; aşağıdaki tabloda özetlenmektedir¹⁹⁵.

¹⁹⁵ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k., s: 42

İnsan

Motivler
Kişilik
Beceriler
Deneyimler
Psikolojik tercihler

İş

İç ve dış etmenler
Yaratıcı kişi
Operasyonel ve yönetsel iş

Örgütsel koşullar

Yapı
Kültür
Roller
Politikalar
İnsan kaynakları yönetimi
İletişim sistemi

Çevresel koşullar

Dış kaynaklar: sermaye, insan, bilgi
Rekabet
Sosyal değerler
Düzenlemeler
Teknolojik değerler

Eleman seçimi, örgüt içine monte edilmesi ve gelişmelerin desteklenmesi ile yöneticiler yaratıcı insanlar üzerinde etki yapabilirler. Çünkü, işe uygun insan mantığıyla hareket edilerek çalışanların yetenekleri ile işin gerekleri arasında denge kurulması ve çalışanların gelişimine yardımcı olunması hem motivasyonun sağlanması hem de yeni fikirlerin üretilmesi açısından önemlidir. Bireysel ilişkiler vasıtasıyla güven ve paylaşma için uygun ortam hazırlanabilir, çalışanlar motive edilebilir ve yaratıcılık için önemli olan odaklanmaya yönelik amaç ve hedeflere açıklık kazandırılmasıyla fikir üretimi geliştirilebilir. Bu nedenle her seviyedeki iletişime açık olunması ve çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekir. Yöneticiler, işlerin tanımlanması, beklentilerin hazırlanması ve hedeflerin desteklenmesi ile yaratıcı işler üzerinde de tesirde bulunurlar. Problemin çevresini çizebilir, nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyabilir ve böylece belirli konulara odaklanılmasını sağlayabilir. Yöneticilerin bütçeleme, kaynak aktarımı, Pazar ihtiyaçları, rekabetin yarattığı baskılar ve teslim tarihleri ile ilgilendikleri düşünülürse, yaratıcılık ile iletişimin önceliklerini bütünleştiren bir konuma gelmektedirler. Yaratıcı koşullarda önemli olan bir unsur yapılan işin niteliğidir. Bu sebeple, çalışan ile iş arasındaki etkileşim dikkate alınmalı, doğru işe doğru insan seçilmelidir. Yönetici bir çok örgütsel araç ve sistem üzerinde oynayarak örgütsel koşulları yaratıcılığı teşvik edici yapıya dönüştürebilirler. Bu noktada ele alınacak unsurlar arasında örgütsel yapı ve kültür, insan kaynakları sistemi ve liderlik stili yatabilir. Daha önce bahsedilen yaratıcı koşullar ve

yaratıcılığın önündeki engellerin aşılması için gereken örgütsel tedbirler, olması gereken örgütsel koşullar hakkında yeterli bilgi vermektedir. Firma dışında gerçekleşen çevresel olaylar aslında kontrol dışındadır. Ancak yöneticiler yaşanan gelişmeleri izlemeleri ve oluşan fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir. Böylece yaşanan sorunların çözümü dış çevreden bulunabilir ve hayata geçirilmeyen bazı fikirler teknolojik ilerlemeler ile tekrar ele alınabilir. Bu sebeple hayata geçirilmemiş fikirler, zaman zaman tekrar değerlendirilmelidir¹⁹⁶.

3.6.4. Yönetici Yaratıcılığı

Yöneticinin görevi, işletme içinde yaratıcı personelin verimli çalışması ve yaratıcılığın uyarılması ile bitmemektedir. Başarılı bir yönetim ve devamlı gelişen bir işletme için yöneticinin de yaratıcı olması gerekmektedir. İşgörenlerinden yaratıcılık bekleyen ve onları teşvik eden bir yöneticinin, kendisinin yaratıcı yeteneklerden yoksun olması ya da yeteneklerini kullanmaması anlamsız olacaktır. Sürekli değişen şartlar, etkisini arttıran rekabet düzeyi işletmeleri sürekli olarak yenilik yapmaya, ya da yeniliklere ayak uydurmaya itmektedir. Değişken ortama ayak uydurmak, yapılacak yeniliklere karar ve izin vermek, yöneticileri olağandan fazla uğraşıya mecbur edecektir. Planlarını ve stratejilerini yenilikçi, yaratıcı olarak hazırlamaya zorunlu kılacaktır. Bütün bunlar içinde yöneticinin kişisel becerilerini, kendi bireysel yaratıcılığını en yüksek seviyede kullanması gerekmektedir. Kısa ve uzun zaman dilimlerinde stratejik fırsatlar yaratmak, çok boyutlu düşünmek, yaratıcı olmak, ufuk sahibi olmak 21.yy'ın yöneticisinin özelliği haline gelmiştir. Yaratıcılık boyutunun içinde önceden bilinmeyen birtakım konularda uyanık olmak gerekmektedir.¹⁹⁷

- Her zaman birden fazla “doğru cevap” arayın,
- Düşüncelerinizi biçimsel formel olmaktan uzak tutun,
- Pratik olun,
- Kendiniz için yaptığınız işlerde düşününüz,

¹⁹⁶ ÇOKHIZLI Erkul, a.g.k. s: 43-44

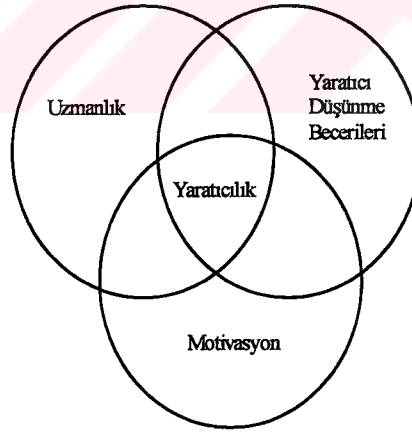
¹⁹⁷ AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, s: 153-154

- Yanlışların olumlu yönlerini arayın,
- Spesifik değerlerden vazgeçin,
- Farklılaşmaları destekleyin,
- Kendi yaratıcılığınıza güveniniz,

Böylelikle günümüzün küresel yöneticisi bu doğrultuda bireysel yaratıcılığını doruğa çıkarabilme şansını ve bu yolla da mükemmelliği yakalayabilir. Sonuç olarak, işğörenlerini yaratıcılığa motifleyen, kendi yaratıcılığını da maksimum sergileyen, yaratıcı yönetim,i uygulayan yöneticiler, işletmelerini başarıya ulaştıracak ve rekabet savaşında avantaj sağlayabileceklerdir.

3.6.5. Yaratıcılık Ve Motivasyon

Motivasyon, yaratıcılık için önemli konulardan biridir. Yaratıcılığın yönetimi için bir bakış açısı olarak motivasyon kaynakları üzerinde durulabilir. Bireysel yaratıcılık, uzmanlık, yaratıcı düşünce, beceri ve motivasyon öğelerinden oluşmaktadır.



şekil 4 : Bireysel Yaratıcılık

Kaynak: Amabile,1978

Uzmanlık eğitimi, deneyim ve diğer insanlarla olan etkileşimler sonucu kazanılan ve çalışmalarda kullanılan her türlü bilgilerin toplamıdır. Yaratıcı düşünce, insanların problemlere ve çözümlere nasıl yaklaştığına işaret etmektedir. İnsanların kişiliğine ve nasıl bir düşünce yapısına sahip olduğuna bağlıdır. Motivasyon ise, diğer iki önemli kaynağa

nazaran insanın yapabilecekleri üzerinde daha fazla belirleyici rol oynamaktadır. ilk iki kaynağı harekete geçirecek güçtür. İçsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit motivasyon biçimi söz konusudur ve aynı düzeyde yaratıcılık üzerinde etkili değildir. Dışsal motivasyon dış faktörlerce desteklenmekte ve bu doğrultuda özellikle parasal ödüller kullanılmaktadır. Ancak birçok durumda parasal ödüller insana kontrol edildikleri hissini vermekte ve işlerini görmeleri konusunda yetersiz kalmaktadır. Oysaki, içsel motivasyonla bağlantılı olan tutku ve ilgi yaratıcılık açısından daha esastır ve önemli ölçüde çalışma koşullarından etkilenir. Yöneticiler bu üç unsura tesir ederek yaratıcılık yeteneğini yönetebilirler, ancak ilk iki unsurun ele alınması zaman alıcı ve daha güç bir iştir. İçsel motivasyona yönelik çalışmalar daha hızlı sonuçlar üretecektir. İçsel motivasyon konusundaki uygulamaları altı genel kategoriye ayırmak mümkündür: meydan okuma, özgürlük, kaynaklar, çalışma grubu özellikleri, denetimci desteği ve örgütsel destek. Yani yaratıcı bir ortam oluşturulmaya çalışılmaktadır¹⁹⁸.

İşletmelerin yeniliği sürekli bir olgu olarak yerleştirmek, bunu işgörenlere aktarmak, kısacası rekabete ilişkin, rekabet etkinliğine yönelik tedbirleri almakla sorumlu ve yetkili olan kesim yöneticilerdir. Öyleyse yöneticilerin işletmelerinde, rekabet etkinliğini sağlayacak, alışlagelmişin dışında iş görmeyi sağlayacak atmosferi yaratmak görevleri ve bir anlamda zorunlulukları bulunmaktadır. Bu tedbirlerin belki de en önemlisi yaratıcılık, yaratıcılık motivasyonu, işgörenleri yaratıcılıkta motive etmektir. Bu anlamda bu çabaların adına yaratıcılık yönetimi denebilir¹⁹⁹.

Bireyleri yaratıcı düşünmeye teşvik etmek

Yöneticiler için en önemli konu, işletmede yaratıcılığın her alanda kullanılması gereken bir olgu olduğunu kabul etmeleri ve yaratıcı fikirlere her zaman açık olmalarıdır. Ondan sonra da işgörenleri yaratıcılığa özendirmek, yaratıcı düşünmeye teşvik etmek, bunun için her türlü motivasyon araçlarını kullanma gelmektedir. Günümüz rekabet ortamında olağan, alışlagelmiş işleri yapmakla başarının gelmeyeceği artık açıktır. Aynı şekilde işgörenlerin de aynı alışlagelmiş görevleri yerine getirmeleri işletmelerini

¹⁹⁸ ÇOKHIZLI Erkul a.g.k. s:44-45

¹⁹⁹ AKDEMİR Ali, Global Normlu İşletme Yönetimi, s: 155-156

rekabette etkin duruma getiremeyecekleri görülmektedir. Öyleyse çalışanların yeni, farklı olağandışı, yaratıcı işler yapmaları, başarmaları gerekmektedir. Bunu sağlayacak, düzenleyecek olan kesim de yöneticilerdir. İnsanlarda doğuştan bir yaratıcılık yeteneğinin bulunduğu kabul edildiğine göre bu yeteneğin ortaya çıkması için baskıcı, otoriter yönetim düşüncesinden vazgeçilmeli, demokratik bir yaklaşımla çalışanların her konudaki fikirlerine izin, imkan ve uygulama alanı verilmelidir.

Yöneticiler, işgörenlerini yalnızca fiziksel bir işgören varlıklar olarak görmemelidir. Aynı zamanda onları düşünen, işlerinin daha iyi yapılmasına ilişkin olarak düşünen, tartışan, bunu açıklayan varlıklar olarak görmeli ve onları bu yönelimle motiflemelidir. Çünkü yönetici bir başarı kriteri olarak işgören daha iyi düşünecektir, düşündüğü zaman yaratacaktır, yarattığı zaman verimlilik, kalite geliştirecek, maliyet düşecektir. Verimlilik ve kalite geliştiğinde işletmenin rekabet gücü gelişecektir. Rekabet gücünün gelişmesi yöneticilerin, işgörenlerin başarılı olmasına endekslenenecektir. Geniş bir korelasyonu bulunana yaratıcılık konusu işletme yöneticileri bakımından tartışmasız bir motivasyon konusu olarak irdelenmeli ve işgörenlerin bu yönelimli motiflenmesini sağlayıcı tedbirleri alınmalıdır²⁰⁰. Yaratıcılığın olasılıklarına inanç duyulmalı ve motivasyon konusunda da ücret ve primlerle ödüllendirme, terfi olanakları, statü veya farklılık kazandırma sağlama, sosyal hakları artırma vb. gibi yöntemler uygulanmalıdır. Özellikle ekonomik ödüller verme işgörenlerin doğalarındaki yaratıcı güçlerini ortaya dökmeleri için kamçılayacaktır. İşgörenleri, yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya sürme bakımından bir yarışa sürükleyecek olan bu durum sonunda kazanan işletme olacaktır. Ancak ekonomik ödüller tek başına yeterli olmamaktadır. İşgörenlerin insanca yaklaşımlarla, önerilerine, düşüncelerine önem verildiği hissetmeleri, fikirlerinin değerlendirilmeye, uygulamaya alındığını bilmeleri, onları ekonomik ödüllerden çok daha fazla motive edecektir. Kendi fikirlerinin kurumun geleceğin de bir rol oynayacağını bile bir işgören, adeta bir sahiplik duygusuna kapılacak, bu da onu çok daha yaratıcı kılacaktır. Tabi ki işgörenlerin her fikrinin, işletmeye yarar sağlayacağını, her zaman başarıya ulaştıracağını söylemek fazla iyimserlik olmaktadır. Bu konuda görev yöneticiye düşmektedir. Fikirleri kabul etme cesaretine sahip olmak, hangi fikirleri uygulamaya alıp

²⁰⁰ AKDEMİR Ali, a.g.e., s: 158-159

hangilerini almama konusundaki değerlendirmeleri iyi yapmak, sonucunda başarısızlık riskine dahi hazırlıklı olmak yöneticiye düşen görevlerdir.

Sonuç olarak, kişilerin yaratıcılığı ve verimliliğinde en önemli etkenlerden biri de motivasyondur. Çalışanların motivasyonunu düşüren ve arttıran unsurları şu şekilde maddeleştirmek mümkündür:

Çalışanların motivasyonlarının düşmesine sebep olan etkenler:

- Çalışanların fikirlerine başvurulmaması, önerilerinin dikkate alınmaması, ayrımcılık yapılması
- Kişilerin yetkilerinin sınırlandırılması, gerekli onayların geciktirilmesi veya çok fazla onaya ihtiyaç gösteren sistemlerle çalışılması, kişilerden gelen önerilerin bekletilmesi, sonuca ulaştırılmaması.
- Çalışma koşullarının uygun olmaması.
- Ücret ödeme günlerinin genel uygulamadan farklı olması, ödemelerin aksatılması

Çalışanların motivasyonlarının artmasına sebep olan etkenler:

- Yukarıda sayılan etkenlerin ortadan kaldırılması
- Yetkilerin işi yapanlara devredilmesi
- Başarının takdirinde cimri davranılmaması
- Hata yapan kişinin hatasının açık bir şekilde tartışılması ve bunun kişinin gelişiminin bir parçası olduğunun açıklanması
- Her çalışanın fikirlerinden, yaratıcılığından yararlanıldığı bir ortam yaratılması
- Öneri geliştirilmesini destekleyen sistemlerin oluşturulması
- Çalışanların olayın bütünü ve geleceğini görmelerinin sağlanması
- Çalışanların gelişimini destekleyen eğitim ortamlarının oluşturulması

Kısaca şirketlerde yapılan işlerin başarısı, büyük oranda o şirketlerde çalışan kişilere bağlıdır. Dolayısıyla bir firma başarılı olmak istiyorsa öncelikle insan değerlerini her açıdan geliştirmelidir.

3.6.6. Yaratıcılık Eğitiminin Sağlanması

Organizasyonlarda yaratıcı davranışın artırılması, kişilerin ya da grupların yaratıcı potansiyellerinin geliştirilmesi, düzenli ve sürekli eğitim tekniklerinin uygulanması ile mümkün olacaktır. Eğitimin amacı bireyin davranışlarında istedik değişiklikler oluşturmaktır. Eğitimin amacına ulaşıp ulaşılmadığı ise kişinin öğrenme durumu ile saptanabilir. Eğitim kişinin davranışını değiştirebiliyorsa öğrenme gerçekleşmiştir.²⁰¹

Eğitimin yaratıcılıkta önemli bir katkısı olduğunu gösteren birçok çalışma olmasına rağmen bunun aksine, bazı çalışmalarda, eğitim ile yaratıcılık arasında ters bir U ilişkisi olduğunu saptamıştır. eğitim düzeyi arttıkça yaratıcılık düzeyi optimum bir nokta kadar artmakta daha sonra düşmektedir. Fazla eğitilmiş insanlar daha az yaratıcı olurlar, çünkü bu insanlar sürekli başarısızlığın tehlikeli olduğunu öğrenirler²⁰². Oysa yaratıcılık araştırmayı denemeyi gerektirdiğinden başarısızlık başarı kadar mümkündür. Fakat burada odak düşüncenin ısrarlı olması ve kişinin başarısızlıktan korkmamasıdır. Dolayısıyla verilecek eğitimde kalıplaşmış, sınırları olan ve özgür düşünceyi boğan bir eğitim olmamalıdır. Eğitim programlarından çok öğretim gereklidir, günümüzün birçok tipik programı, esnek olmaktan çok bir insanı sabit fikirleştirir, anlayıştan çok ticari hileleri öğretir. Öğrenme ve öğrenme kabiliyeti üzerine işçileri eğitme gereği, işçinin beceri ve bilgi seviyesi arttıkça fazlalaşacaktır. Öğrenme bilgileri bütünleştirme ve bunu değişen gereksinimlere uygulama sürecidir. Geline nokta değişime yönelik öğrenme zorunludur. Değişime yönelik öğrenme; ilerlemenin yönü, davranışlar, değerler, inançlar ve yapılan işin dayandırıldığı varsayımlarda esaslı değişikliklere yol açan bir keşif ve derin düşünme sürecidir. Değişim, bir kuruluş kendi temelindeki varsayımları ve inançları sorgulama yeteneğini geliştirdiğinde başlar. Kuruluş ancak o zaman değişmekte olan dünyaya yaratıcı ve uygun tepkiler gösterebilir. Varsayımlarda ve inançlarda değişiklik

²⁰¹ ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, a.g.k s:86

²⁰² SUNGUR Nuray, Yaratıcı Düşünce, Özgür Yayın, 1992, İstanbul, s: 165

yapmak, olağanüstü ölçüde yeni enerji ve yaratıcılığı ortaya çıkaracaktır. Yaratıcılığın eğitim yoluyla geliştirilebileceğini destekleyen birçok araştırma sonucu vardır. bunlardan birisi de yüksek öğretim yapan öğrencilerle gerçekleştirilen bir yaratıcılık eğitimi programıdır. Bu program üç bölümden oluşmaktadır. Bu programın adımları şöyle sıralanmaktadır²⁰³:

- Potansiyelin önceden farkına varılması ve belirlenmesi: bu unsur yaratıcı kişileri saptamaya yönelik soruları içerir,
- Öğrencilere kışkırtıcı nitelikte sorular sormak: ezber bilgiye dayalı değil, genellemeler, değerler ve önemli olayları içeren sorular sormak,
- Zenginleştirme yeteneğini geliştirme: işlenen konuları derinlemesine detaylı inceleme, konu içindeki farklılıkları ve benzerlikleri bulmayı denemek.

Yüksek performans şu üç önemli noktaya dikkat ederek elde edilebilir:

- Elemanlarınızın becerileri,
- Bu becerileri uygulama tarzı,
- Bu becerileri uygularken çalışanlarınızın sizden alacağı destek.

Çalışanların öğrenimine kılavuzluk ederken eğitim grupları, öğrenme grupları, açık öğrenim, deneysel öğrenme olmak üzere izlenebilecek en az dört yol vardır²⁰⁴.

• **Eğitim oturumları:** bu oturumlar elemanları malzemelerin kullanımı için toplayarak, araştırmalar da dahil olmak üzere onlara adım adım rehberlik etmek şeklinde yapılabilir. Bu oturumlarda sorular sorarak, malzemeleri şu anda yapmakta oldukları işlerle ilintilendirerek, çalışanların işletme ve yönetimle etkileşime girmeleri sağlanabilir. Malzemeler, konuyu ekibe sunmada ihtiyaç duyulan detaylı bilgiyi sağlamaktadır.

²⁰³ ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, a.g.k. s:86-87

²⁰⁴ YILDIRIM Onur, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999, s:12

- **Öğrenme grupları:** takımları küçük gruplara bölmeye ve her grupla kısa oturumlar yaparak, malzemeleri sunmayı gerektirir. Her grup kendi malzemesine çalışır ve rehberlik istediğinde veya gelişmesi değerlendirileceğinde yöneticilerle toplantı yapar.

- **Açık öğrenim:** çalışanların malzemelerini kendi hız ve tarzlarına göre kullanmalarını gerektirir. Bu öğrenim sürecine malzemelerin elemanlara sunulup ulaşılabilecek öğrenim sonuçları üzerinde anlaşmakla başlanır.

- **Deneyisel öğrenme:** çalışanların alıştırma kullanarak malzemeleri incelemeleri, sonrada öğrenmekte oldukları malzemelerle işyerindeki gerçek durumlar arasında doğrudan ilişki kurmaları istenir ve sonra bu öğrenme deneyimi genel olarak takım üyeleriyle paylaşarak, tartışılır.

Çalışanlara bu tip becerilerin kazandırılmasından sonra kişilerin becerilerini uygulayabilecekleri alanlar hazırlamak ve onlara becerilerini deneme fırsatını vermek önemlidir. Ayrıca yapılması gereken bir diğer unsurda çalışanların becerilerini uygulama noktasında onlara destek vermektir. Yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırmak üzere verilecek olan yaratıcılık eğitimi, kişileri farklı düşünebilme, olayları objektif değerlendirebilme, serbest düşünme, problemlere standart değil, yeni çözümler önerebilme ve başkalarının fikirlerini yapıcı olarak eleştirebilme tekniklerini kapsamalıdır. Yaratıcılık eğitimi uygulamaya yönelik olarak verilmeli, kişilerin öğrendiklerini uygulamalarına fırsat tanınmalıdır²⁰⁵.

3.6.7. Öneri Sistemi Ve Yaratıcılık

Öneri sistemi, çalışanların işleri ile ilgili fikirlerinin maliyetleri azaltma, verimliliği artırma ve çalışanların kararlara katılmalarını sağlama yönünde kullanılmasını sağlayan, hem firmaya hem çalışana birçok yararı olan bir sistemdir. Gerçekte birçok yararı olan öneri sisteminin çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmanın bir yöntemi olup, bu sistemin çalışanların hem iş tatminini sağladığı, hem de onların yaratıcı güçlerinin kullanılmasıyla firmalara çok büyük kazançlar sağladığı görülmektedir. Çalışan Katılım

²⁰⁵ ÇEKMECİOĞLU Hülya Gündüz, a.g.k., s:88

Birliği şirketlerinin formal öneri sisteminden 100 çalışan başına ortalama 33.500\$ tasarruf sağladığını bildirmektedir²⁰⁶.

Öneri işletmenin gelişip güçlenmesine katkıda bulunacak herhangi bir fikirdir. İyileştirme önerisi, varolan bir sorunu ortadan kaldırmalı ya da fark edilmemiş bir problemi açığa çıkarıp ona çözüm getirmeli veya varolan bir uygulamayı, getirdiğı yeniliklerle iyileştirme niteliklerine sahip olmalıdır. Şahıs veya grupların getirebileceğı öneri alanları; maliyetlerin düşürölmesi, verimin yükseltilmesi, kalitenin iyileştirilmesi ve firelerin azaltılması, çalışma güvenliğinin iyileştirilmesi, organizasyon ve idari faaliyetlerin iyileştirilmesi, sağlık ve çevre korumasının iyileştirilmesi, malzeme alımları ve enerji tüketimi ve diğer harcamaların mümkün olduğu oranda aşağı çekilmesi, olarak sıralanabilir. Öneri ticari alanda, sosyal alanda, örgütsel alanda yenilikler getirebilmelidir. İşgücünün öneri getirebilmesi için ona her türlü imkan tanınmalıdır. Çalışanlar işletme ile ilgili düzenlemelere ve bilgilere sahip olmalı ve böylece tasarruf sağlayıcı yeni ve basit yollar bulmaya teşvik edilmelidir²⁰⁷.

Öneri sistemi parasal özendirme planları kapsamına girmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün yaptığı sınıflama kapsamında öneri sistemi işğören kazançlarını gerçekleştirdikleri üretimden daha az oranda değiştiren parasal özendirme planları kapsamına dahil edilebilir. Öneri sistemi daha çok bireysel düzeyde özendirmeyi sağlar. Maliyetten tasarrufu sağlayan özendirme planları olarak da tanımlanan öneri sistemi daha çok bireysel yönüyle ortaya çıkıp uygulanmasına rağmen aynı zamanda grup öneri sistemi olarak da uygulanmaktadır. Kalite kontrol çemberleri, grup öneri sisteminin geliştirilmiş hali olup, temelde yine aynı şekilde işçilerin kendi işleriyle ilgili problemlerine çözüm bulmak amacıyla kendi kişisel yaratıcılıklarını kullanmaları sağlanarak oluşturulan bir sistemdir. Yapılan bazı araştırmalar, organizasyonların mevcut ödüllendirme ya da kazanç paylaşımı sistemleri çalışanları arzulanan sonuçları başarmasına veya uygun davranışlarının ödüllendirilmesini sağlamadığını göstermektedir. Firmaların uygun kazanç paylaşımını belirledikleri zaman daha iyi sonuçlar elde ettikleri görölmektedir. Kazanç paylaşımı planları, verimlilikteki iyileşmeleri ödüllendirirler. Genellikle verimlilik girdi

²⁰⁶ ÇEKMECİOğLU Hülya Gündüz, a.g.k., s: 89

²⁰⁷ ÇEKMECİOğLU Hülya Gündüz, a.g.k., s:89-90

çıktı oranı olarak hesaplanır. Verimlilikteki artışı, daha az girdi ya da aynı girdiyle daha fazla üretim çıktısı, ya da daha az girdi ile eşit ürün çıktısı olarak gerçekleştiği izlenir kazanç paylaşımı planları Sconlon planı, Rucker planı gibi planlardır. Bunlar benzerlikler taşımalarına rağmen bazı ödüllerin hesaplanma ve çalışmaların katılımını sağlama düzeyleri açısından birbirinden farklıdırlar. Kazanç paylaşımı planları yönetim ve emek arasındaki örgütsel iletişimi iyileştirir. Şirket içinde bir performans kültürünün yerleşmesini sağlar. Örgütsel bağlılığı artırır²⁰⁸.

Öneri sistemi, çalışanların yaratıcı düşüncelerini, fikir üretmelerini ve sunmalarını garanti eden ve bu yolla varolan problemlerin çözümlerini, işlerin daha iyi yapılma yollarının araştırılıp bulunmasını sağlayan bir sistemdir. Bu amaçlara yönelen öneri sistemi katılımcı bir yönetim tekniğidir. Öneri sistemi aracılığıyla önerilerini yönetime aktaran, değerlendirilip uygulandığını gören çalışanlar önerileri aracılığıyla tanınma, saygı görme, ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin edecek ve iş için gerekli olan motivasyonu da sağlamış olacaktır²⁰⁹.

3.7. KÜRESEL EKONOMİDE YARATICILIK MERKEZLİ STRATEJİLERİN İNCELENMESİ

3.7.1.Yaratıcılık Merkezli Strateji Tanımı

1960'lı yıllardan itibaren, 1980'lere kadar yaygın olarak kabul gören strateji kavramının tanımı bu dönemde “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar” olarak yapılmıştır. Ancak bu kavram, 1980'li yıllarda dinamik Pazar şartları için çok statik kaldığı için popülerliğini yitirmiştir. 1980'li yıllardan itibaren Japonların koyduğu yeni kuralları hızla öğrenerek değişen rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan firmalar, en iyi uygulamaları hemen adapte edebilmek için sürekli kıyaslama, etkinliklerini arttırmak için de yan faaliyetleri/hizmetleri organizasyon dışından alarak ana yeteneklerini kuvvetlendirip rekabet yarışına devam etmenin yollarını

²⁰⁸ RECORDO Ronald & DIANE Pricone, Industrial Management, Vol 38, 1996, s: 12

²⁰⁹ ÇEKMECİOĞLU Hülya Gündüz, a.g.k.,s: 92

aramışlardır. Verimliliği, kaliteyi ve hızı artırma konusundaki bu arayışlar pek çok yönetim modelleri ve tekniklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan bazıları: toplam kalite yönetimi, kıyaslama, outsourcing, yeniden yapılanma, değişim yönetimi ve kaizen'dir. Bu teknikler adım adım stratejinin yerini almıştır. Ancak bu modellerin ve tekniklerin sonuçları firmalar için çarpıcı olmasın rağmen kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamada yeterli olmamışlardır. ²¹⁰Çünkü bu yönetim modelleri ve teknikleri tüm firmalar tarafından bilinir ve uygulanır hale gelmiştir. Son yıllarda rekabet üstünlüğü sağlamada “strateji” etkin bir kavram olarak yine karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu sefer strateji kavramının yüklendiği anlam 1996-1980 dönemine göre farklılıklar taşımaktadır. Modern zamanların dinamik pazarlarında rekabet etmede ihtiyaç duyulan strateji kavramının özellikleri aşağıda sıralanmıştır: ²¹¹

Bir şirketin başarısını en fazla etkileyen husus uyguladığı stratejidir. Elbette mali kaynaklar, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları ve diğer birçok faktör performansı etkiler, ancak bütün bunların ortak belirleyicisi stratejidir. Strateji şirketin yönünü tayin eder. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker şirketin temel stratejisine “firmanın teorisi” demiştir. Firmanın teorisi, o şirketi diğerlerinden farklı kılan, rekabet üstünlüğü sağlayan ve değer yaratmayı mümkün hale getiren faktördür. Bu özelliğiyle de bir şirketin başarısının temel belirleyicisidir. Elbette yönetim, operasyonel performans, insan kaynaklarının beceri ve yetenekleri, finans kaynakları ve diğer başka faktörler de bir şirketin performansında belirleyici rol oynar. Fakat stratejinin tüm bu faktörlerden farkı, esasen stratejinin diğer özellikler de belirleyici nitelikte olmasıdır. Strateji ne yapılacağını, başarıya nasıl ulaşılacağını temel yönünü belirler. Şirket stratejisi oluşturmak için birçok seçenek vardır. bunlardan bazıları şunlardır: ²¹²

²¹⁰ PORTER Michael, What is Strategy?Harward BusinessReview, November, 1996, s: 61

²¹¹ ARIN Neşe, 2000’li Yıllara Girerken Strateji Oluşturma ve Stratejik Planlama, İstanbul Üniv.1999, s:10

²¹² TÜSİAD, s: 143-144

- Ürünün özellikleri: müşterilerin tercih ettikleri veya tercih etmeleri gereken, özellikleri bir araya getirmek ve bu özellikleri taşıyan ürünleri üretmek.
- Hizmet özellikleri: bir şirket rakipleri ile tıpa tıp aynı ürünleri bile üretse, hizmet kalitesini farklılaştırarak onlara üstünlük sağlayabilir.
- Satış ve dağıtım kanalları: ürünlerin müşterilere hangi yolla ve yöntemle ulaştırılabileceği de bir strateji olabilir. Firma kendisini etkin kılmak için rakiplerinden farklı kanallar oluşturarak üstünlük sağlayabilir.
- Marka: bir ürünü veya ürün grubunu pazarda güçlü hale getirmek için markaya yatırım yapılabilir. Ancak yaratılan imaj ile sunulan ürün ve hizmet birbirleri ile tutarlı olmalıdır.
- Maliyet üstünlüğü: girdilerde maliyet avantajı yaratarak yüksek kar marjı sağlamak da bir rekabet stratejisidir.

Stratejik Konum

Rekabetçi stratejisi farklı olmakla ilgilidir. Bu, eşsiz bir değer karışımı yaratmak için kasıtlı olarak farklı bir faaliyetler kümesi seçmek demektir. Buna, “stratejik konumlama” da diyebiliriz. Bir firmanın müşteri tarafından seçilebilmesi için, rakiplerinden neyi farklı sunduğu çok önemlidir. Bu, seçtiğiniz yıllarda uygun fiyat ve kalite olarak düşünülmüştür. Ancak, yoğun rekabetin egemen olduğu pazarlarda, her cephede savaşmaktansa ürün ve hizmetlerle farklılaşarak pazarda farklı bir konuma gelmek çok daha avantajlı olduğu fark edilmektedir. Her firma, pazarda kendi yapısına uygun bir fırsat bulup, o noktada konumlanarak yıkıcı fiyat ve kalite rekabetinden uzaklaşmayı hedeflemelidir. Böyle bir stratejik konumu fark edebilmek ise yaratıcılık ve kavrama yeteneği gerektirir. Sektör dışından olan firmalar ya da yeni firmalar bir sektördeki böyle bir konumu fark etmekte, o sektörün köklü firmalarına göre daha avantajlıdırlar. Çünkü, yeni gelenlerin, köklü firmalar gibi Pazar körlüğü yaratacak geçmiş tecrübeleri ve alışkanlıkları yoktur. Böylelikle eski firmaların hataları ve pazardaki boşlukları fark ederek bu noktalara saldırabilirler. Uygun bir stratejik konumunun bulunması rekabet üstünlüğünün garantisi değildir. Bu stratejik konumda yapılanmak gerekir bu konuda firmaların seçimler yapması gereklidir. Firmalar, seçtikleri stratejik konumda yapılanmaları sağlayacak faaliyetleri yerine getirip, diğerlerini başka firmalara

bırakılmalıdır. Bu konuda, “müşteri odaklılık” sözcüğünü müşterinin her istediğini yerine getirmek olarak algılayan firmaların bu yanlış alışkanlıklarından vazgeçmeleri gereklidir²¹³.

Stratejik konumlaşma bazı seçimleri beraberinde getirdiği için büyüme hedefinin önünde bile engelmış gibi durmakla birlikte, aksine belli bir yönde daha sağlıklı büyüme sağlar. Stratejik konumlama, başarılı firmaların diğerleri tarafından taklit edilmesini engelleyen bariyerler oluşturur. Çünkü belli bir stratejik konumda değer yaratmaya başlayan firmalar, bu konumdaki faaliyetlerini sürekli geliştirerek ve başka faaliyetlerle destekleyerek konumlarını daha da güçlendirirler. Böyle bir durumda, rakipler o firmayı taklit etmektense kendilerine yeni bir stratejik konum bulmayı daha uygun bulacaklardır. Kısaca stratejik konumlama; bir pazarda rakiplere Pazar payı arttırmak için kıyasıya rekabet etmektense o pazarın bir alt segmentindeki tüm Pazar payı için rekabet etmektir. Stratejik konumlama uzun süreli bir konudur. Stratejik konumun sık sık değiştirilmesi rekabet avantajını engelleyen bir durumdur. Stratejik konum ancak geçerliliğini yitirme ihtimali ufukta belirdiyse revize edilmelidir. Bu da çok sık rastlanılan bir durum değildir²¹⁴.

1980’li Yılların Strateji Modeli	Günümüz Koşullarında Kalıcı Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Strateji
• Her endüstri için bir ideal konum • Her faaliyet için kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları adapte etmek • Etkinleşmek için outsourcing’e önem vermek • Avantajı bir kaç anahtar başarı faktöründe, kritik kaynakta ve ana yetenekte aramak • Her pazar değişimine anında cevap verebilmek için esneklik ve hız kazanmaya önem vermek	• Endüstrilerin sınırları belirsizdir. Her firma için rekabet üstünlüğü sağlayacak farklı konumlar • Faaliyetleri stratejiye göre biçimlendirmek • Rekabet üstünlüğünü bir amaca yönelik faaliyetler arasındaki uyumdan doğduğuna inanmak • Sürekli başarı faaliyetler sisteminin bütünü tarafından sağlanır, parçalarından değil • Operasyonel etkinlik zaten haz vericidir.

Tablo 9: Stratejik Konumlanma Kavramında Değişen Bakış Açıları

²¹³ PORTER M.,a.g.e.,s:78

²¹⁴ PORTER M., a.g.e., s; 85

Strateji ve yaratıcılık

Son yıllarda firmaların alışageldikleri rekabet koşullarını belirleyen kalıpların yıkılmasıyla kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamakta “yaratıcılık” son derece önem kazanmıştır. Böylelikle strateji kavramı ile yaratıcılık kaynaşmaya başlamıştır. Strateji kavramında yaratıcılık sözünden kasıt, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin Pazar yaratmaya yönelik olması gerektiğidir. Yani, herhangi bir pazarda Pazar payı için rekabet etmek yerine yeni bir Pazar yaratmak ve bu pazarda rekabet kurallarını belirleyen öncü olmak, kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkili yollarından biridir. Pazar yaratmak kavramı ile birlikte müşteriye bakış açısı da değişmiştir. 1980’li yılların “müşteri odaklılık” stratejileri bu dönemde rekabet üstünlüğü sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Yeni rekabet kurallarına göre “müşteri her zaman ne istediğini bilmez” görüşü daha doğrudur. Hatta müşteri henüz bilmediği bir ürünü isteyemeyeceği için müşteri odaklı olmak yerine “müşterinin odağı olmak” bu dönemde geçerli olan bir kavramdır. Müşterinin odağı olan firmalar sundukları yeni ürün ve hizmetleri sürekli yeni pazarlar yaratmak müşteri tarafından tercih edilmekte ve rekabette diğer firmalardan hep bir adım önde olmaktadır. Cep telefonları bu konuya iyi bir örnektir. Şu anda günlük hayatın ayrılmaz bir parçası olan cep telefonlarına beş yıl önce kim ihtiyaç hissetmekteydi? yaratıcılığın teknolojiyle desteklenmesi önemli bir unsurdur ancak her durumda gerekmebilir. Örneğin 3M firmasının pazara sürdüğü post-it ürünü daha önce hiç olmayan bir Pazar yaratmış ama teknolojik bir yenilik içermeyen bir üründür. Ancak Pazar yaratmak kavramı bilinmeyi keşfetmeye yönelik olduğu için tanımlı pazarlarda, Pazar istatistiklerine bakarak karar vermeye alışık yöneticiler tarafından fazla riskli bulunmaktadır. Bu yöneticilere göre, Pazar yaratma işi ve riskler başkalarına bırakılmalıdır; bu Pazar eğer karlı görünüyorsa ikinci gelen olarak daha az riskle hala fayda sağlamak mümkündür. Fakat bu anlayış tarzı da giderek geçerliliğini yitirmektedir. Bu durumun nedenlerini ikiye ayırmak mümkündür. İlk olarak; firmalar genellikle yeni bir pazara, rekabet ettikleri pazarlardaki yıkıcı rekabet koşullarından kurtulmak için girmek istememektedirler. Başkası tarafından yaratılmış yeni Pazar eğer cazip görünüyorsa zaten diğer pekçok firma için de caziptir ve o pazara girmeye hazırlanan pekçok firma olacaktır. Bu yeni pazara pekçok ikinci firma olacak ve yıkıcı rekabet senaryosu bu pazarda da tekrarlanacaktır. Yani pazara ikinci gelenler için hiç birşey değişmemiş olacaktır. Bu arada

pazarı yaratan firmada pastanın büyük payını kapmış ve pazardaki en uygun stratejik konumu bulup bu konumu sağlamlaştırıyor ve sonradan gelen rakiplerini kolaylıkla alt edecek güce erişiyor olacaktır. İkinci neden olarak; günümüzde pekçok pazarda kar marjları çok hızlı erozyona uğramaktadır. Örnek olarak multi-medya ürünlerine bakacak olursak, altı ay içinde kar marjları erimektedir. Bu durum, ikincilerin para kazanmasını neredeyse imkansızlaştırmaktadır. Sonuç olarak Pazar dinamikleri gelecekte daha da hızlanacak ve yaratıcılık stratejinin ayrılmaz bir parçası olacaktır²¹⁵.

1980'li Yılların Strateji Modeli	Günümüz Koşullarında Kalıcı Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Strateji
• Müşteri odaklılık • Pazar payı için rekabet • Pazarı sürekli izlemek • Yeni pazarlar risklidir. Bu riske katlanmadan da kazanç sağlanabilir.	• Müşterinin odağı olma • Yeni pazarlar için rekabet • Pazarın tanımlı kalıpları dışında da fırsat yakalayabilmek için çevreyi gözlemek • Yeni pazarlar yaratan firma olmadan baş olmak giderek zorlaşmaktadır.

Tablo 10 : Pazarlarla İlgili Değişen Bakış Açıları

Zorlayıcılık

Önceki dönemde strateji kavramı, kaynakların bir amaç doğrultusunda tahsis edilmesini içermektedir. Bu dönemde kaynakları fazla olan büyük firmaların bu kaynakları belirledikleri stratejiler doğrultusunda tahsis ederek kaynakları daha sınırlı firmalara göre stratejik davranma şansları olduğu düşünülürdü. Günümüzde, kaynak tahsisi başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Stratejiler, bir firmanın kaynaklarının nasıl tahsis edileceği yerine o firmanın tutkuları ile kaynakları arasındaki boşluktan doğmaktadır. Kaynaklar ile hayaller arasındaki boşluk şartları zorlamaya, şartların zorlanması ise sorunlara ve eksikliklere yaratıcı çözümler bulunmasına neden olur. Kaynak tahsisine dayalı stratejiler aynı zamanda “ayağını yorganına göre uzat” yaklaşımıdır. Bugünün rekabet anlayışında ise, kaynaklar bir amaca ulaşmak için zorlanmalıdır. Yani kaynaklar yeterli değilse bile yettirilmeli, kaynak yoksa bulunmalıdır.

²¹⁵ ARIN Neşe, a.g.k., s: 13-14

Bu anlayışla birlikte, bir organizasyonda paylaşılan tutkuların/hırsların önemi artmaktadır²¹⁶.

1980'li Yılların Strateji Modeli	Günümüz Koşullarında Kalıcı Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Strateji
• Kaynak tahsisi • Kaynakları fazla olan şirketlerin rekabet avantajları vardır • Ayağını yorganına göre uzat • Hırslar-tutkular tepe yönetimdedir	• Kaynakları ve şartları zorlamak • Tutkuları fazla olan şirketlerin rekabet avantajları vardır • Hayallerini büyük tutmayan şirketler daha baştan kaybederler • Hırslar-tutkular organizasyon tarafından paylaşılmalıdır.

Tablo 11: Kaynaklarla İlgili Değişen Bakış Açıları

3.7.2. Küresel Pazarlamada Stratejiler

Küresel strateji; geleceği yakalamaya çalışan büyüme avantajı olarak tanımlanabilir. Levitt ve Hill, globalleşmede ana faktörün teknoloji olduğunu varsayarak dünyaya tek pazara götüreceği tezini savunurlar. İnsanların giderek homojen hale geleceğini, buna paralel olarak ihtiyaçlarında homojenleşeceğini savunmaktadır. Bunun anlamı ise global boyutta birleşik tek bir pazarlama stratejisi geliştirebilecek ve her ülke bu stratejiyi aynen uygulayabilecektir. Bu görüşe ve stratejiye karşı görüş ve strateji de Tofter tarafından ileri sürülmektedir. Modern teknolojinin insanları homojen değil heterojenliğe sürükleyeceğini ifade eder. Yüksek düzeydeki bilgi hacmi toplumu parçalar ve küçük birimlere dönüştürür. Bireysellik giderek daha bağımsız ve aktif hale gelir. Tofter global stratejiyi şöyle formüle eder; “ne kadar farklılaşmış birey, o kadar da farklılaşmış talep” yani Pazar vardır, her farklı pazara da farklı strateji gerekmektedir. Bu stratejiye karşı diğer bir strateji de Kotler, tarafından geliştirilmiştir. Teknoloji kadar önemli faktörleri de şöyle ifade etmektedir: kültür, sosyal yapı, politik düzey, gelir dağılımı, mevzuat ve kontrol edilmeyen pekçok değişken ortaya çıkmaktadır. Bu görünümde global düzeyde tek bir stratejinin her ülkede aynı derecede etkili olamayacağı söylenmektedir. Global stratejiler ülkeden ülkeye farklılık göstermekte olup her ülkede kendisine özgü stratejiler

²¹⁶ a.g.k.,s: 15

geliştirmektedirler hatta tek bir global pazarlama stratejisi bu bağlamda imkansız hale gelebilir²¹⁷.

Teknolojik uygunluk dünyayı gerçekten küçültmüştür. Dünyanın neresinde olursanız olun bilgiye ulaşmak olanaklı hale gelmiştir. Teknoloji aslında tek başına zorlayıcı bir güç olup dünyayı; hem benzer, hem de farklılıklara zorlamaktadır. Dünyanın her yerindeki insanlar, işittikleri, gördükleri ve okuduklarına yeni teknolojilerle ulaşabilmektedir. Bu da benzer yaygınlığa yol açabilmektedir²¹⁸.

Dünyayla birlikte yeni Pazar alanları da hızla gelişmektedir. 1992 yılında Avrupa'nın birleşmesi , dünya piyasalarında meydana gelen değişikliklerin bir örneğidir. Avrupa'sının tek pazarı yaratmasındaki amaç; ABD, Japonya ve yeni sanayileşen ülkelerden gelen rekabete karşı AT ülkeleri ekonomilerinin yeniden yapılanmasına yardımcı olmak ve rekabet edebilirliğini arttırmaktır. Uluslararası işletme ve pazarlama stratejilerini biçimlendiren dört ana makro ekonomik güçten söz edilebilir. Bunlar bölgesel entegrasyon ve üçlü kuvvetin ortaya çıkışı, teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim teknolojisinin çalışma alanına adaptasyonu; serbest dünya fikri ve pazar ekonomisi politikasının ortaya çıkışı ve en son olarak da global rekabet ve kaynağın getirdiği sınırsız bir ekonomidir.

Strateji organizasyonun iç kaynakları ile yetenekleri ve çevresel faktörlerin yarattığı fırsatlar ile riskler arasında karşılaşma olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, gelecekle ilgili sistematik bir planlama olan strateji istenen hedefe ulaşmak için kontrol edilemeyen dış faktörlerin işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, hedef ve amaçlarına olan etkilerini yönetmeye yönelik çabadır. İşletme stratejisinin yapı taşları, ürünler pazarlar değil, işletme yöntemleridir. Rekabetsel başarı firmanın kaynaklarının stratejik yeteneklere dönüştürülebilmesine bağlıdır. Pazarlama stratejileri, rekabete veya çevresel değişikliklere adapte olmayı amaçlayan faaliyetler zinciridir.

²¹⁷ KOTLER Philip, Principles of Marketing, 1998, s: 18

²¹⁸ PERRY L ee Tom, Strategic Improvising, 1996, s: 410-412

Rekabetçi strateji ise, bir firmanın ürününün pazarda nasıl rekabet etmeyi tercih ettiği olarak tanımlanır. Rekabetçi strateji şu soru üzerinde durur; “belli bir sanayi dalında veya bir ürün pazarında nasıl en iyi şekilde rekabet edilir?” Rekabetçi strateji genelde birbiriyle ilintili iki konuyla ilgilenmektedir. İlki; firmanın belli bir alanda nasıl rekabet etmeyi amaçladığıdır; ikincisi ise, firmanın kaynaklarının görece avantaj sağlayacak şekilde nasıl kullanılacağıdır. Rekabet stratejisi, bir firmanın ilgili stratejik iş birimlerinde rakiplerine nazaran süper bir performans sağlamak suretiyle uzun dönemde süper rekabet pozisyonu elde etmesidir. Firma bu şekilde uzun dönemde büyümesini garantileyecektir. Amaç tüketicinin “önemli” olarak algılayabileceği performans özelliklerine ilişkin avantajlar yaratmaktır. Firmaların uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri için uluslararası iş stratejilerine sahip olmaları gerekir. Belirlenen hedef piyasada faaliyetlerin gerçekleştirilmesi rekabete yönelik pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. 1990’lı yıllarda tüketici tercihlerinde, mal çeşitlerinde, ürün dizaynlarında, kalite görüşlerinde önemli değişimler yaşanmıştır. Bu yöndeki gelişmeler, globalleşen dünyada firmaları rekabet edebilmeleri için temel stratejik alternatiflerden biri veya birkaçı üzerinde yoğunlaşmaya zorlamaktadır.

3.7.2.1. Tek Pazar Stratejisi

Bu küresel stratejide insanların giderek homojenleşeceği varsayılmak, tek bir pazarın oluşacağı ve iletişim ve bilgi teknolojilerinin bu süreci hızlandıracağı varsayılmaktadır. Örneğin blue-jean dünyanın her yerinde aynı veya benzer reklamlarla tüm tüketicilerine aynı markayı pazarlamaktadır. Bu anlayışa göre, insanoğlunun ihtiyaçları evrenseldir ve bu gereksinimler birbirine benzer. Bu benzerlikler farklılıklardan daha fazladır. Aslında bu benzer farklılıklar, tutum ve değerlerden kaynaklanmakta olup yerel nitelik olarak da yansımaktadır.yine bu anlayışa göre, benzer ve aynı ürünler dünyanın her yerinde aynı yöntemle, benzer usul ve tanıtım yoluyla satılabileceğini ifade eder. Bunun için de gerekli olan şey standartlaşmadır. Standartlaşma, global boyutta olacak, maliyet düşecek, kalite artacaktır. Asıl düşünce maliyet avantajı stratejisini esas alır, global piyasalarda global firmalarda bu standardizasyon çok önemlidir. Uzun ömürlü ürün yaratmada bu stratejiler avantajlı olup, teknolojik liderliğe daha kolay

ulaşılabilecektir. Kapasitelerin tüm olarak kullanımı, çok çeşitli ürün, merkezileşmiş ürün, küresel imaj, ihtiyaçları karşılama da başarılı olacağı savunulmaktadır²¹⁹.

3.7.2.2. Ne Kadar Birey O Kadar Pazar Stratejisi

Bu strateji çeşit esasına dayanır ve müşteri memnuniyetine öncelik tanır. Küçük, çok çeşit ve kitlesel üretimle pazardaki her boşluğu doldururlar. Kitlesel ve yüksek düzeyde bilgi, hareket halindeki teknolojiyle birleştiğinde pazarı binlerce ürün çeşitleriyle milyonlarca küçük parçaya bölmektedir. Bu gelişme sonucu kitle piyasaları giderek mini piyasalar haline dönüşmektedir. Bu stratejide temel varsayımlar esneklik üzerine oturtulur. Gelişen teknolojilerle ölçekler küçülmüş ve esnek hale gelmiştir. Zaman ikinci faktör olup, hız öne çıkmaktadır. Bu iki faktör esnekliği daha da desteklemektedir. Artık tam zamanında üretim sistemleri ile, kalite çemberleri ile, toplam kalite yöntemleri ile, sıfır stok ve hata, sıfır makine ayarı, sıfır bekleme zamanı ile büyük bir avantaj yakalanmıştır. Büyük işletmeler, hantal, entegre bölümlerini terk edip, çekirdek işletmeler şeklinde yeniden yapılanırken pek çok firma fonksiyonları yeni firmalar şeklinde yeniden örgütlenmektedirler. İşletmeler büyük olsun küçük olsun birer kar merkezi haline dönüşmektedir. Yine bu anlayışa göre, yetenek, beceriler ve kaynakların etkin biçimde ana amaca yönlendirilmesi söz konusudur. Yatay örgütlenmeler giderek dikey örgütlenmelerin yerini almaktadır. Küçük işletmeler yetenek ve kaynak bağlamında bu varsayımın önemli bir oto koordine parçası haline gelmiştir. Esnek pazarlama müşteriye en yakın yerde pazarı bizzat içinde olmayı arzu eder ve arar. Tek, dar ve seçilmiş müşteriye yönelik hizmet verir. Kendisi özeldir, müşteriye özeldir. Müşterinin gereksinimlerine tam uyan bir pazarlamadır²²⁰.

²¹⁹ ŞEN Zeynel a.g.k s:47

²²⁰ ŞEN Zeynel a.g.k s:48-49

3.7.2.3.Küresel Ara Yol Stratejisi (Bölgesel Strateji)

Dünyadaki bu hızlı değişim ve gelişmeler ekonomilerde de bloklaşma eğilimi artmaktadır.

Bölgeselcilik: Avrupa bölgesel bir stratejinin lideri olarak yerli pazar içinde müşteri bölümlendirme stratejisini kapsamlı olarak geliştirirken, homojen bir Pazar olarak da tüm dünya pazarları uygulamasında, farklılıklarla karşı karşıyadır. Bölgeselcilik Avrupa pazarında popüler bir stratejidir. Bölgeselcilik standartlaşma ile yerelleştirme arasında bir duvardır. Pazarların büyük ölçüde desantralize edilmesini veya localize edilmesini savunsalar da, diğer bazı konularda hem fikir değildirler. Onlara göre dünya nüfusu homojen hale geldikçe standartlaşma-bölgeselleşme iç içe geçerek çok basitleşecektir. Tüketici davranışlarına etki eden kültürel farklılıkları göz ardı etmek mümkün değildir. Yerelleşme karışık müşteriler için düşük risk getirir ve bölgesel stratejinin bir zorunluluğudur²²¹.

Serbest ticaret stratejileri: küresel stratejide standartlaşma, bölgeselleştirme ve yerelleşmenin bir sentezine ihtiyaç vardır. Esasen bu üç stratejiden tam olarak ne biri birini ikame eder, ne de her biri tek başına soyut olarak kullanılabilir. Uluslararası faaliyetler geliştikçe, anahtar kararları etkileyen faktörlerde değişecektir. Bu nedenle dinamik ortamlarda çevreye uygun küresel stratejiler ihmal edilmektedir. Bu bağlamda küresel boyutta şu gelişmeler ortaya çıkmaktadır; sıfır gümrük stratejisi, sıfır gümrük stratejisine karşı bölgesel ekonomik birliklerde rekabeti karşılama stratejileri gündeme gelmektedir, rekabeti karşılama stratejileri bizzat pazarın içine sermaye- teknoloji-girişimci üçgenlerinde mevzilenme stratejileri geliştirilmektedir, serbest dolaşım kısıtlı da olsa gelişmeye başlamıştır, daha büyük dağıtım gücü ortaya çıkmaktadır, daha düşük taşıma, depolama ve stok maliyetleri oluşmaktadır, daha düşük fiyatlar ve daha dar alanda büyük açılımlar meydana gelmektedir. Evrensel boyutta paylaşılan yeni değerler, küresel stratejileri de etkilemektedir. bu değerler demokrasi, siyasi ve ekonomik özgürlük, insan

²²¹ ŞEN Zeynel a.g.k s:50

hakları, girişimcilik, çevrecilik, fikri mülkiyet haklarının korunması ve küresel tüketici haklarıdır²²².

3.7.3.Değişim Stratejileri

Pek çok örgüt değişim geçirmektedir ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki soluklanma süresi neredeyse artık yok olmaktadır. Bunlara neden olan güçleri şu şekilde sıralamak mümkündür²²³:

- Teknolojik değişim hızlanmaya devam etmektedir. Öyle ki, demode hızı da gittikçe artmaktadır. Örgütler rakiplerine karşı avantajlı duruma geçecekleri hiçbir değişimi göz ardı edemezler ve çok nadiren becerilerde, işlerde, yapıda ve çoğu kez kültürde değişikliğe neden olmadan, eskisi bir uygulamaya yenilik getirebilirler.
- Rekabet hızlanmakta ve gittikçe küreselleşmektedir. Artık daha çok şirket endüstrinin nabzını tutanların elde ettikleri maliyet ve kalite standartlarına ulaşmak zorundadır. Bir çok endüstri kolu dünya çapında yaygınlaşmıştır. Bu nedenle ekonomiyi tek bir ülke bazında ele almak doğru değildir.
- Müşterilerin talepleri daha da artmakta, kötü hizmet veya düşük kalite artık müşteriler tarafından kabul görmemektedir. Rekabet edebilmek için şirketler, müşteri taleplerine daha çabuk cevap verme zorunluluğundadırlar.

Bu güçler tarafından başlatılan tipik değişim örnekleri ise şunlardır²²⁴;

1. Küçülme yada doğru örgüt yapısına kavuşma,
2. Bir işin yapılma yöntemini tekrar düşünmeye yönlendiren yaklaşımlar,
3. Daha önce şirket bünyesinde gerçekleşen bazı faaliyetleri, artık şirket dışından kaynak temin ederek yürütmeye görülen artıştır.

²²² ŞEN Zeynel a.g.k s:51

²²³ DİZGEÇ Murat TANHU, Teknolojinin Stratejik Yönü, İşletme Stratejisi ile Teknolojinin İlişkisi ve Bir İşletmede Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Ens.Sos.Bil. Ens. Y.L.T., 2000, s: 60

²²⁴ DİZGEÇ Murat TANHU a.g.k. s:60

Burada karar vericilerin şu iki önemli konuyu çok iyi analiz etmeleri gerekir;

- Dış kaynak kullanımı: Bir işletme her şeyi kendi başına yapamaz. Bazı sahalarda rekabetçi ve üstün iken, diğerlerinde daha az iyidir. Bu durumda bir parça veya servisi satın almak, onu şirket içinde yapmaktan daha iyi olabilir. En üst seviyede kabiliyetli kuruluş tarafından her fonksiyonu yerine getirilmiş, daha aza uğraşıyla daha ucuz ürünler açısından sonuç belki daha iyi olacaktır. Yinede dış kaynak kullanımında bir çift tehlike söz konusudur. Birincisi; büyük miktarda kontrol kaybına sebebiyet vermesidir. Parça veya hizmet temin edenlere karşı şirket bağımlı hale gelir. Kontrol kaybı demek, aynı zamanda esneklik kaybı demektir. Bu da işletmenin değişime karşı çabuk ve kolay cevap verememesi anlamına gelir ki, bu da arzulanan değişim stratejisini gerçekleştirmemekle sonuçlanacaktır. İkincisi ise, kaynak sağlanan sahalarda katma değer yaratan diğer yeteneklerin kaybolmasıdır. Örneğin K-MART mağazalar zinciri, taşımacılığı bu alanda ucuz ve uzman olan bir şirkete vermiştir. K-Mart'ın rakibi Wal-Mart ise kendi kamyonlarını satın almış ve onları kontrol edebilmek amacıyla da telsiz sistemleri ile donatmıştır. Wal-Mart'ın bu gelişmiş lojistik ağı bir süre sonra kendisine büyük bir rekabet avantajı sağlamıştır. Burada dış kaynak kullanımı kararların uzun dönem strateji yerine, kısa dönem maliyet analizinden sonra verilmesinin tehlikesine işaret edilmektedir.

- İşletmenin çekirdek yeteneği: Bir organizasyonun, ürün dizaynı ve üretim için gerekli olan çeşitli teknolojileri nasıl koordine edeceği ve birleştireceği hakkındaki toplam bilgisidir. Bu bilgi ve tecrübeler firmanın herhangi bir yerinde değil, çeşitlenmiş firmanın pazarlama, üretim, mühendislik ve AR-GE gibi değişik bölümleri arasında yayılmış, gelişmiş ve idame edilmiştir. Tarihsel olarak bakıldığında çekirdek teknolojik yeteneğini geliştirmiş olan şirketlerin büyümeye devam ettiğini, diğerlerinin ise yok olduğu görülmektedir.²²⁵ Bu anlamda işletmenin çekirdek yeteneğini çok iyi tanımlamak ve bunu geliştirmeye yönelik çaba içerisinde bulunmak hayati öneme haiz olacaktır.

²²⁵ HAMEL Gary & PRAHALAND C.K., The Core Competence of the Corporation, Harward Business School Pres Boston, 1999, s: 79

4. Yeni ürünlerin ve yeni faaliyetlerin geliştirilme sürelerini azaltan yöntemler,
5. Daha çok şirketin birleşme ya da ortak girişim kurmaya teşebbüs etmeleridir.

Herhangi bir değişim söz konusu olduğunda atılacak ilk adım, değişimin doğasını ve kurumun içinde bulunduğu durumu düşündürmektir. Her ne kadar yaklaşımları çakışsa da, sürekli ya da kısmen gerçekleştirilen değişim ile köklü değişim olarak adlandırılan iki değişim türü arasında farklar vardır. sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim, keskin bir şekilde yaşanmaz ve yöneticilerin çalışma hayatları boyunca yüz yüze geldikleri yüzlerce durumu kapsar. İş yapma metotlarını, iş süreçlerini, fabrika yerleşim planını, yeni ürün piyasaya sürülme yönteminin değiştirilmesini ve insanların sanki eskinin devamı gibi gördükleri diğer durumlar içerir. Devrim değil, evrim yoluyla ilerleme sağlamaktır ve her ne kadar bir gözlemci, uzun sürede örgütün şimdiki durumu ile eski durumu arasında büyük farklılıklar görse de asla bir değişim tüm kurumun kendisini çok farklı hissetmesini sağlayamaz. Bunun aksine köklü değişim adından belli olduğu gibi temelde gerçekleştirilen bir değişimdir. Bu tür değişimi açıklamak için kullanılan diğer sözcükler; stratejik, önsezili, ve dönüşümseldir. Tanımlandığı üzere örgütü gözle görülür bir şekilde etkiler. Burada köklü değişime önderlik etmeyi sağlayacak bir model üzerinde durulacaktır. Önerilen bu yaklaşımda atılması gereken adımları hatırlamayı kolaylaştıracak bir akronim halinde ele alınmıştır²²⁶. Değişime önderlik etme şu adımları gerektirir.

- Kafada canlandırmak: Vizyonu net bir şekilde açıklamak, yani organizasyonun gelecekte varmak istediği noktanın genel bir görünüşünü kafada canlandırabilmektir. Şirket stratejilerini formüle ederken bu, uygun bir başlama noktasıdır. Değişime önderlik eden kişinin asıl rolü, vizyonun hem arzu edilen hem de kusursuz hedeflere yönelik olmasını sağlamak için doğru vizyonu yaratmaktır.

- Olayı başlatmak: Bu modelde olayı başlatmak, kurumdaki diğer kişilerin vizyonu anlamalarını, desteklemelerini ve paylaşımlarını sağlamaktır. Vizyon aktarılmaz ise anlaşılmaz, diğer taraftan uygun bir iletişim ortamı sağlanamaz ise aktarılamaz.

- Lazım olan desteği vermek: Çalışanlara ne yapacaklarını söylemekten ziyade onlara ilham vererek gayretlendirmek, normal şartlarda yapacaklarından daha fazlasını

²²⁶ De HUSSEY, Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, 1997, s: 12-14

yapmalarını sağlamak ve bunun olması için gerekli olan moral gücünü ve uygulama desteğini vermektir.

- Ayrıntılı uygulama planı hazırlamak: Uygulama ile ilgili bu adım, bir hayali gerçeğe dönüştürmek için hazırlanması gereken ayrıntılı planlar ve programlar ile ilgilidir. Değişimin doğasına ve değişimi başarmak için zamanın ne kadar uygun olduğuna bağlı olarak kullanılacak araçlar değişecektir ancak asıl neden değişmemelidir. Bunlar: değişimin getireceği her şeyin herkes tarafından anlaşılmış olmasını sağlamak, değişimin gerçekleşmesi için yapılması gereken her şeyi belirlemek, yapılacak işlerde sorumluluğu dağıtmak, değişik işlerin önceliklerini, özellikle de eğer zamanında yapılmaz ise değişimi engelleyecek olanları tespit etmek, planların uygulanmasını sağlamak için gerekli bütçeleri hazırlamak, planların uygulanması için ekipler ve yapıtlar oluşturmak, işlere doğru insan kaynaklarını dağıtmak, gerekirse yeni personel istihdam etmek veya danışman kullanmak, uygulama işlemini gerçekleştirmek için gerekli prosedürleri tespit etmek.

- Yerinde uygulamasını izlemek: Kağıt üzerinde organizasyon her şeyi kapsamış gibi gözükebilir. Ancak bu yeterli değildir ve modelin yerinde uygulamasını izlemek, aşağıdaki normları yerine getirmek ve izleme ile denetim yöntemlerini geliştirmek gerekir.

- Her eylem vaktinde yapılmalıdır,
- Eylemler değiştirildiğinde, değişim için ve yeni koşulların tekrar planlanması için iyi bir neden var demektir,
- Eylemlerin sonuçları beklendiği gibi olmalıdır, aksi halde düzeltici önlemler alınmalıdır,
- Durum değişse bile planlar hala değişim için uygundur,
- İzleme ve denetim soğuk, bilimsel işlemler gibi gelebilir. Aslında, bu işlemler değişimde görev alan çeşitli ekiplerin yapması gereken bir işlem ve de şirket vizyonuna bağlılığı güçlendirmek için bir araç olarak da kullanılabilir.

6. Israrla değişimden etkilenenleri belirlemek: Ödüllendirmek veya cezalandırmak; değerlendirme sonuçları olumlu da olumsuz da olabilir, amaç değişimi güçlendirmek ve ilerlemeyi engelleyen etkenleri ortadan kaldırmaktır. En üst düzeydeki yönetici vizyona destek verecek stratejiyi, yapıyı, süreci ve kültürü geliştirme kabiliyetine sahip olmalıdır. Liderlik vasıfları işte bu noktada ortaya çıkar.

3.7.4. Yenilik Stratejileri

Yenilik, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında bulunan fakat her durumda işletmenin denetleyebileceği faktörler üzerinde değişiklikler ve yenilikler yaparak işletme amaçlarının daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsar²²⁷. İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü yeni hizmetler/ürünler tasarlamak, yeni üretim süreçleri kullanmak anlamına gelmektedir. Schumter yeniliği; yeni bir mamul üretilmesi, yeni bir üretim veya satış yönteminin kullanması, yeni bir hammadde kaynağının bulunması, üretim sürecinin yeniden düzenlenmesi, mevcut fakat az olan bir yerde bol olarak bulunması; olarak beş noktada toplamaktadır.

Yenilik, planlı, programlı ve bilinçli bir takım sosyal girişimlerin sonucu olarak ortaya çıkar. Amaç sosyal bir fayda sağlamaktır. Bu anlamda bakıldığında bir değişim süreci olduğu görülmektedir. Ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir. Yani o güne kadar benzeri meydana gelmemiştir. İşletmeleri yeniliğe iten amaç ve hedefler, çevre şartları, işletmenin mali gücü ve yönetim felsefesi ile doğrudan ilgilidir. İşletmenin içinde bulunduğu çevre, müşteri ihtiyaçları, rakipler, pazar şartları değişip geliştikçe işletmeninde değişmesi ve bu durumlara uyum sağlayacak yeni hareket tarzları belirlemesi zorunlu olmaktadır.²²⁸ İşletmenin genel stratejisi, işletmenin teknolojik yenilik ve AR-GE stratejisi ile yakından ilgilidir. İşletmenin büyüme hedefleri ya da mevcut pazar payını korumaya yönelik hedefleri işletmenin AE-GE ve teknolojik yeniliğe dönük hedeflerini belirler. Gelişen yeni teknolojiler veya yeni ürünler nedeniyle kendi pazarlarına ve ürünlerine yönelecek tehlikeleri önceden görebilmeleri, kendi geliştirdikleri teknolojik yeniliklerin ve yeni ürünlerin pazardaki yaşam çevrimini değerlendirebilmeleri ve hangi stratejiyi uygulayacaklarını tespit etmeleri gerekir.

Ayrıca işletmenin üst düzey yöneticilerinin, risk almaya karşı tutumları, yenilik girişimine ilişkin beklentileri ve işletmenin imajı da işletmedeki yenilik çalışmalarını etkilemektedir. Sonuç olarak, başarılı yenilik, yönetsel, teknolojik ve girişimcilik rollerinin özel bir bileşimini gerektirir. Bir işletme hızla değişen bilim ve teknik dünyası ile

²²⁷ MÜFTÜOĞLU Tamer, İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İnovasyonda Başarı Şartları, 1987, s:3

²²⁸ DİNÇER Ömer, İşletme Yönetimine Giriş, 1997, s: 167-172

büyüyen dünya pazarları içinde yenilik yaparak karlı ve sürekli büyüme amacını gerçekleştirebilecek çok sayıda alternatif stratejiye sahiptir. AR-GE ve yenilik stratejilerini belli sınıflandırmalara tabi tutulmakla belirli kavramları tanımlama açısından yararlı olabilir. Bu arada belirlenen sınıflarda ve tiplerde de çok sayıda dereceler olduğu, bazı işletmelerin her zaman tipine göre sınıfına uygun davranmayabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. İlaveten, çevresel koşulların sürekli değişmesi nedeniyle bugün geçerli olan genellemelerin gelecekte aynı kalmama riski de mevcuttur. Bu nedenle aşağıda yenilik stratejilerinin sınıflandırılmasını kesin ayrımlar olarak düşünmemek gerekir. Bu stratejileri beş grupta toplayabiliriz²²⁹.

3.7.4.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan yenilik stratejisi, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip işletmelerden daha önce geliştirip, pazara sunarak teknik alanda ve pazarda liderliği ele geçirme amacını taşır. Bu işletmelerin dünyadaki teknolojik yenilikleri çok yakından takip etmesi ve bunlardan hızla yararlanması gerekir. Aynı zamanda bu stratejiyi uygulayacak olan işletmelerde bilginin çok güçlü olması şirket elemanlarının ve üst düzey yönetimin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, şirket içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, şirket organizasyonunun esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması çok önemlidir²³⁰. Saldırgan yenilik stratejisini benimseyen işletmeler yıllarca AR-GE çalışmalarını yaptığı çok yüksek riskleri göze aldığı ve gerçekleştirdiği yeniliği pazara sunduktan sonrada uzunca bir süre kar sağladığı görülebilir. Ancak başarı sağlaması durumunda elde edilmesi beklenen büyük monopolcü karlar, bu harcamaları haklı gösterecektir.

3.7.4.2. Savunmaya Yönelik Strateji

Savunmaya yönelik strateji de yoğun AE-GE çalışmalarını gerektirir. Ancak, niteliği ve zamanlaması farklıdır. Bu stratejiyi izleyen işletme teknolojide ve pazarda ilk olmak amacını taşımakla birlikte geride kalmakta istememektedir. Bir yandan riskten

²²⁹ DİZGEÇ M.Tanhu, a.g.k.,s: 69

²³⁰ İNCELER Halime, Küreselleşen Dünyada Şirketlerin Teknolojik Yenilik ve AE-GE Stratejileri, Teknolojik İşbirliği Dergisi, Eylül-Ekim, 1999, s: 36

kaçmakta ve diğer taraftan ilk yenilikçilerin hatalarından ve yarattığı pazarlarından yararlanmayı düşünmektedir. Savunmaya yönelik stratejiyi izleyen işletmeler genellikle bir yeniliğin aynısını pazara sürmez, öncü işletmenin yarattığı pazar olanaklarından ve yaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürünü geliştirirler. Bu strateji orjinal yenilik yapma kapasitesi ve temel araştırma ile ilişki gerektirmez. Buna karşın üretim mühendisliği ve pazarlamada özellikle güçlü olmayı gerektirir. Bu stratejiyi izleyen işletmelerde bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi ileriye götürme ve ondan daha iyi yararlanma önem taşımaktadır. Bu stratejinin izlenmesi, özellikle ürün farklılaştırmaya ağırlık veren oligopolcü pazarlarda yaygındır.

3.7.4.3. Taklitçi Ve Bağımlı Stratejiler

Taklitçi işletme , kurulu teknolojilerde lideri izlemekten memnundur. Bu izleme işletmenin, endüstri ve ülkenin özel koşullarına bağlı olarak oldukça geriden de olabilir. Eğer fark fazlaysa know-how alma gereği doğabilir. Taklitçi işletme, yenilikçi işletmeden bulunduğu coğrafi konum nedeniyle daha düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışabilir. AR-GE çalışmalarının ağır maliyetlerinde kaçınılabilmesine karşılık, taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve tasarı açısından güçlü olması gerekir. Çünkü başarısı düşük üretim, maliyetlerini sürdürmesine bağlıdır. Üretim tekniklerindeki ve pazardaki değişimler ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak yerin belirlenmesi gerekir. Bağımlı stratejilerde ise, işletme, diğer güçlü bir işletmenin uydusu gibi çalışır. Bağımlı işletme, kullanıcıdan veya ana işletmeden belirgin bir istek geldikçe ürünlerde teknik değişim girişiminde bulunmaz. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli karlar sağlayabilmektedirler.

3.7.4.4. Geleneksel Ve Fırsatları İzleme Stratejileri

Geleneksel strateji izleyen işletme, pazarda herhangi bir değişiklik istemi ve rekabet koşullarında bu yönde bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymaz. Ayrıca bunu yapacak bilimsel ve teknik yetenekleri de yoktur. Ancak zaman

zaman teknikten çok moda anlamında bazı tasarı değişiklikleri yapabilirler. Geleneksel işletmeler çoğunlukla tam rekabet modeline yakın bir ortamda veya bazı durumlarda zayıf haberleşme, gelişmemiş pazar ekonomisi ve kapitalist sistem öncesi ortam nedeniyle oluşan monopolcü pazarda çalışırlar. Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve tecrübelerine dayanır. Becerilerin özelliği nedeniyle ürünlerine talep oldukça fazladır. Ancak diğer işletmelerin teknolojik yeniliklerine karşılık savunucu tepki gösterme konusunda başarılı olamayanlar yıpranmakta ve giderek endüstrinin dışına itilmektedirler. Fırsatları izleme stratejisi ise, bir anlamda saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını arayan askeri stratejiye benzer. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma, başarı şansını arttıran bir yaklaşım vardır.

3.7.4.5. Diğer Stratejiler

Yaygın görülen diğer uygulama biçimi de “elde etme” stratejisi olarak tanımlanabilir. Bu, belirli bir teknolojik yeniliğe ilişkin bilginin, bu bilgiye sahip işgörenlerin veya bu bilginin uygulandığı işletmenin elde edilmesi yoluyla yeniliğin yapılmasını ifade eder. Böylece başka bir işletmede yapılan AR-GE yaptırımlarının ürünlerinden oldukça düşük bir maliyetle yararlanma imkanı doğmaktadır. Günümüzde teknolojik alanda yeterli ve gerekli birikimi yaratmamış veya sahiplenmemiş ülkeler, üstesinden gelinemeyecek kadar kompleks ve pahalı olan gerekli teknolojik birikimleri elde etmek için teknoloji transferi yoluna başvurmaktadırlar. Teknoloji transferi uygulamalarında takip edebilecek muhtelif metotlar vardır. bunlar arasında en yaygın ve geçerli uygulama alanı bulunanlar şunlardır;²³¹

- **Teknolojinin kesin artışı:** bir imalat projesi ile ilgili teknolojinin, alıcı firmaya, belirli bir bedel karşılığında ve ek koşullar ileri sürmeksizin devrini ifade eder. Bu durum, genellikle teknoloji sahibi bir firmanın, kendi pazarında bu teknolojiyi daha fazla kullanmaya gerek duymaması veya gelecekte başka biçimde kullanma planlarının olması koşullarında gerçekleşmektedir.

²³¹ DİZGEÇ M. Tanhu, a.g.k.,s. 72

• **Hisseli ortaklık veya ortak yatırım:** bu gibi durumlarda teknoloji sahibi firma, teknoloji transfer etmenin yanı sıra, bunu alan firmanın ortağı durumuna da gelmektedir. Bu tür faaliyetlerde firmalar rekabet ortamında zayıf taraflarını güçlü olan firmayla yaptığı ortaklık ile giderebilmektedirler.

• **Lisans verme:** teknoloji sahibi firmanın alıcı firmaya, bu teknoloji ile bir mamulü imal etme ve pazarlama amacıyla belirli bir süre için kullanım haklarını vermesidir. Özellikle ilaç endüstrisinde yaygınlıkla görülmektedir. Teknoloji sağlayan firmanın, lisans verdiği operasyonlarını, mamul kalitesinin sağlanıp korunması amacıyla gerektiğinde denetlemeyi lüzumlu görebileceği de unutulmamalıdır.

• **Doğrudan yatırım:** bir takım firmalar, uluslararası pazarlara açılma ve genişleme yolunda doğrudan yatırım yapmak suretiyle kurulan şirketin bütün hisselerine sahip olmayı geçerli bir yol olarak görürler. Uluslararası alanda faaliyet gösteren IBM firması buna örnek gösterilebilir.

• **Yönetim aşamaları:** bu alternatif özellikle hastaneler, havayolları, otel işletmeciliği gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde görülmektedir. Bu yönetimin en önemli nedenlerinde biri, anlaşma kapsamındaki etkinlikleri belirli zaman periyodu bitiminde, yetiştirilmiş olan yeni kadroya bırakılmasıdır.

3.7.5. Rekabet Pozisyonlarının Yaratıcı Rekabet Stratejisi Açısından İncelenmesi

Kotler'e göre bir firma hedef pazardaki altı rekabet pozisyonundan birinde yer almalıdır. Bunlar:²³²

1. **Baskın:** firma oldukça geniş stratejik hedeflere sahip olup, rakiplerinin davranışlarını kontrol eder.
2. **Güçlü:** firma diğer rakiplerinin davranışlarını önemsemeden uzun dönem pozisyonunu muhafaza edecek şekilde bağımsız kararlar alabilir.
3. **Olumlu:** firma yeter ki bir güce sahip olup, konumunu düzeltebilmek için ortalamanın üzerinde bir şansa sahiptir.

²³² KOTLER P., Kotler ve Pazarlama-Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

4. Savunabilir: firma işe devam etmesini garantileyebilecek yeterli performansı göstermesine rağmen baskın firmanın olumsuz etkisi altındadır ve konumunu düzeltebilmesi için ortalamanın altında bir şansa sahiptir.

5. Güçsüz: firmanın performansı tatmin edici değildir ancak konumunu güçlendirebilmesi için şansı mevcuttur.

6. Varlığını sürdüremez: firmanın performansı tatmin edici olmamakla birlikte konumunu düzeltebilmek için gerekli şansa sahip değildir.

3.7.5.1. Lider Stratejileri

Lider, pazarda en fazla paya sahip olan ve diğer firmaları yeni ürün tanıtımları, fiyatlandırma, promosyon harcamaları ve ürün dağılımı gibi belli konularda yönlendiren firmalardır. Coca-Cola, Kodak, IBM, Mc Donalds gibi firmalar çeşitli sanayi dallarında bilinen pazar liderleridir. Lider bir firmanın işi hiçbir zaman kolay değildir, çünkü sürekli bir numara olmak isteyen diğer firmaların sıkı takibi altındadır. Bu nedenle pazar lideri, pozisyonunu koruyabilmek için rakiplerini çok iyi analiz etmeli ve aşağıda tanımlanan üç stratejiden birini formüle etmelidir²³³.

1. **Pazarın genişletilmesi:** eğer pazar dinamikleri düzensiz bir şekilde değişiyor ise pazarı genişletilmesi liderin pazardan en büyük payı almasını sağlar. Bu nedenle lider firmalar pazarı genişletmek amacıyla yeni kullanıcılar yaratabilir veya ürünlerin farklı kullanım alanlarını keşfedebilir veya ürünün daha fazla kullanımını teşvik edebilirler.

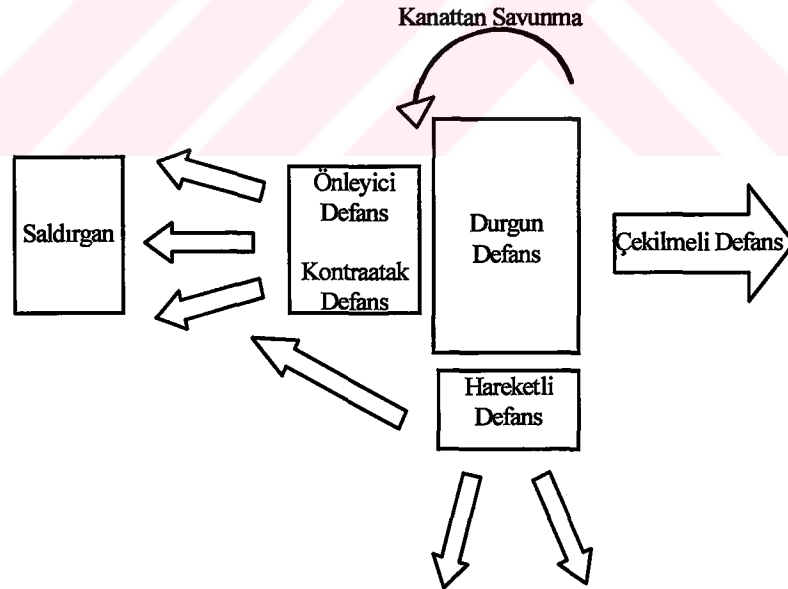
• **Ürün için yeni kullanıcılar yaratmak:** Belirli bir ürünün varlığından haberdar olmayan veya o ürünü kullanmayı reddeden bir grup daima vardır. pazar lideri bu hedef gruba ürünü kullanmaya ikna etmeli ve ürünü kullanmayan diğer grupları keşfederek onların ürünün denemesini sağlamalıdır. Bunu, ürünü farklı coğrafyalarda satarak gerçekleştirebilir. Örneğin, naylon çorapların kullanımını arttırmak amacıyla yeni kullanıcılar bulmak isteyen firma reklam, halkla ilişkiler vb. gibi yollarla genç nesile naylon çorap kullanımının zorunluluğunu göstermeye çalışmıştır.

²³³ ERKANLAR M.,a.g.k.,s: 28-29

• **Ürünlerin yeni kullanım alanlarını keşfetmek:** Pazar lideri ürünün yeni kullanım alanlarını belirleyerek pazar payını genişletebilir. Örneğin, olgun bir ürün olarak kabul edilen Du Pont naylonlarının farklı kullanım alanları: ilk olarak paraşütlerde fiber olarak kullanılmış daha sonra sırasıyla kadın çoraplarında, tişört ile bluzların temel maddesi olarak, otomobil tekerleği yapımında ve en sonunda da döşemecilikte kullanılmıştır.

• **Mevcut kullanıcılar arasında ürünün daha fazla kullanılmasını teşvik etmek:** halihazırdaki müşteri ürünü daha fazla kullanmaya ikna edilebilir. Örneğin, Procter&Gamble ürettiği Head&Soulders adlı şampuanın her kullanımında iki kere uygulanmasını tavsiye etmektedir.

2.Pazar Payını Korumak: Pazar lideri, devamlı olarak birinciliğini korumak istiyorsa, pazar payını korumaya çalışmalıdır. Firma pazar payını korumak için savunma stratejileri üretebilir, fakat yeni buluşlar ile gelişmenin en yapıcı tepki olduğunu da unutmaması gerekir. Savunma stratejilerini şöyle sıralamak mümkündür.



Şekil 4: Savunma Stratejileri

Durum Defansı: Bu temel savunma yönteminde, firma bulunduğu pozisyon çevresinde kuvvetlendirmeler yapar. Bu defans yöntemi pazar miyopluğuna yol açabilir, bu nedenle devamlı olarak kullanılmamalıdır. Bu defans yönteminin prensiplerin de biri, bazı

eski ürünlerin modasının geçmesine neden olabilecek yeni ürünler veya hizmetler sunarak atağa kalkmaktır. Yeni ürün plansmanlarından birine örnek olarak Türkiye’de pazar lideri olan CocaCola’nın çıkardığı ürünlerden birini verebiliriz. “Diet-cola” ürününün “CocaCola Ligt” ile yenilenmesi Coca Cola’nın pazar payını Pepsi’ye karşı korumasını sağlayan bir hareketti. Benzer bir savunma hareketine örnek olarak, büyük bir Koreli propan gazı üreticisinin “silindirik LPG” ürününü “ambalajsız LPG”ile değiştirerek ürüne kalite ve düşük maliyet getirmesi verilebilir. Defansın devamlı kullanıldığında tehlikeli olması nedeniyle, farklı sektörden birçok firma hem defans hem atak oynamaktadırlar. ABD’deki ipotek karşılığında kredi veren kuruluşların, rekabeti defans oynarken nasıl atak bir durum sergileyebileceğine örnek oluşturmaktadır. Rekabetçi kalabilmek için borç verenler local komisyoncular iyi ilişkiler kurmaya yönelik pazarlama yöntemleri geliştirmek zorundadırlar. Aynı zamanda da başka bir yere gitmeden müşterilere ulaşarak atak oynamak zorundadırlar.

• **Kanat defansı:** Bu savunma yönteminde pazar lideri zayıf cephelerini koruyabilmek veya karşı saldırıya taban oluşturabilmek için farklı yönlerini ileriye sürer. Nabisko firması, mutlaka pazar lideri olup, kanat defansı yöntemini başarıyla uygulayan firmalardandır. Firma az yağlı mutfak ürünlerini tanıtarak bu fikrin yeni bölgelerde, dondurmacılarda ve fırınlarda gelişmesini başarıyla sağlamıştır. Diğer firmalar ise düşük yağ içeren bu ürünleri ancak iki yıl içinde pazarlamaya başlamışlardır. Kanat defansı ürün için yeni bir dağıtım kanalı oluşturarak veya ürünün yeni bir şekli ile tanıtılarak yapılabilir. Örneğin Türkiye’de parakendecilerdeki diğer markalarla rekabet edemeyen Sarafin şarapları, rakiplerin kullanmayı düşünmediği birebir satış yöntemi ile satılmaktadır.

• **Önleyici defans:** Bu savunma modeli rakip atağa geçmeden önce atak yapılmasını prensip kabul eden daha zorlu bir defans modelidir. İlk savunma, fiyat saldırılarını sürdürmek veya pazarı kuşatmayı denemek gibi gerilla hareketleri ile başlayabilir. Örneğin, Seiko 2300 saat modelini dünya çapında dağıtarak pazarı kuşatmayı başarmıştır.

• **Kontra atak defans:** Eğer rekabetçi firmalardan bir pazar liderine atak yaparsa, pazar lideri karşı atak ile cevap verebilir. Kona atak, direkt olarak yapılabilir veya rakibin kanatlarından birine doğru yapılmak için değiştirilebilir. Bazen pazar liderinin pazar payı kaybı direkt atağı gerektirecek kadar ani olabilir. Bu durumda dahi, kona atak yapılmadan önce ofansif hareketin tamamen sonuçlanması beklenmelidir. Bu “bekle ve gör” stratejisi tehlikeli gibi görünse de bir kontra atağı ateşlemek için geçerli sebepler olabilir.

• **Hareketli defans:** Pazar lideri faaliyet alanını yeni alanlara doğru genişleterek ilerdeki defans veya atak stratejilerine temel hazırlarlar. Bu strateji genel anlamda pazar genişlemesi anlamına geldiğinden dikkatli olarak uygulanmalıdır. Reynolds ve Phillip Moris gibi Amerikan tütün firmaları sigaraya alternatif yeni ürünler arayarak bira, likör, alkolsüz içecekler, donmuş gıda ve tekstil gibi sektörlerle yöneldiler. Böylece pazarlarını genişleterek yeni sektörlerle girdiler.

• **Çekilmeli defans:** Bu stratejide pazar lideri güçsüz iş alanlarından vazgeçerek, güçlü olduğu alanlarda güç kazanmayı hedefler. Bu daha dar bir pazara konsantre olmak amacıyla yapılan planlı bir harekettir. Hinz, Del Monte ve General Elektrik pazardaki rekabet alanlarını konsolide ederek stratejik çekilmeler ile bazı ürün hatalarını kapayarak belli ürün gruplarına konsantre olmuşlardır.

Yukarıda belirtilen savunma stratejilerinden herhangi bir firmalar tarafından uygulanabilir. Yalnız savunma stratejilerinin üç temel prensibi unutulmamalıdır.

- Defans oynamayı yalnız pazar lideri düşünmelidir.
- En iyi savunma stratejisi firmanın kendisinin tak yapmaya cesaretinin olmasıdır.
- Güçlü rekabetçi hareketler her zaman engellenmelidir.

3. Pazar Payını Arttırmak: Pazar liderinin büyümesi ve karlılığını arttırabilmesinin bir yolu da pazar payını arttırma stratejisidir. Yapılan araştırmalar şirketlerin karlılıkları ile pazar paylarının doğru orantılı olarak arttığını ortaya koymaktadır. Yalnız pazar payını arttırmanın maliyetinin ciro değerini aşabileceği de firmalar tarafından unutulmamalıdır. Yüksek pazar payının yüksek karlılık yaratması ancak birim maliyetlerin artan pazar payı ile düşmesi veya firmanın pazara çok kaliteli bir ürün sunması ve bu ürünün firmaya maliyetinin üzerinde bir fiyatla piyasada satılması ile gerçekleşir.

3.7.5.2. Lider Takipçisi Stratejileri

Pazar liderinin gerisinde olan fakat pazar lideri olmak için istekli ve çalışan şirketler, lider takipçisi olarak adlandırılır. Bu firmalar, daha çok pazar payı elde etmek için rakiplerine agresif yöntemlerle saldırırlar. Pepsi Cola, Colgate ve Ford bu gruba örnek teşkil eden firmalar arasındadır. Genel olarak amaç ise pazar payını arttırmaktır. Ancak, pazar liderine karşı atakta olmakla diğer çok başarılı veya finansal açıdan çok güçlü olmayan bazı yerel veya bölgesel firmalarda hedefleniyor olabilir. Firmanın amaç ve rakiplerine göre uygun strateji belirlenir²³⁴.

1. Direkt Atak: Direkt başbaşa atak yapan firma, rakibine üstünlük sağlamak için bütün gücü ile saldırı. Bu genellikle pazar payı stratejilerinin rakiple aynı paralellikte oluşturulması ve bu sebeple de rakibin zayıf değil ama sadece güçlü yönlerine göre strateji oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu durumda gücün ilkelerinden olarak tanımlanan “güçlü olan kazansın” kuralı geçerlidir. Atak yapan firmanın gücü eğer savunandan daha az ise bu hareket intihar saldırısından başka bir şey değildir ve hiçbir anlamı yoktur. Direkt ataka en güzel örneklerden biri, atak yapan olarak rakibin piyasadaki bütün teklifleri ile paralel olacak bir fiyat ile pazara çıkmaktır. Bu model, verimliliği arttırmak ve giderleri düşürmek gerektiğinden oldukça büyük bir yatırım gerektirmektedir. Başarılı bir şekilde direkt atak ile rakibini direkt hedef alan firmalar arasında Conan&IBM, Cola&Pepsi, Philip Moris&MaxwellHouse gösterilebilir.

2. Kanat Atak: Rakibin zayıf olduğu noktadan saldırı yapmaktır. Bu çeşit ataklar daha çok bazı coğrafi bölge hedefleri veya segmentleri olarak planlanır. Atak yapan firma, agresif yöntemlerle tıpkı Honey WELL şirketinin IBM’e yaptığı gibi rakibin satış organizasyonlarının henüz oturmadığı veya zayıf olduğu küçük şehirleri hedefleyebilir. Bu bölgelerde rakibin boşlukları göz önüne alınarak yapılan saldırılar, ana planlanan atak için bir ön planı oluşturur ve amaç rakibin mecazi anlamda koruması yokken onu yakalayabilmektir. Kanat atak, yeni farklı segmentler oluşturmak suretiyle yeni talepleri, diğer yöntemden riski oldukça düşük bir metotla amacına ulaşır.

²³⁴ ERKANLAR Mehmet a.g.k., s:34

3. Çevrimsel Atak: Bu atak rakipten bir parça pastayı kapmak için rakibe her yönden saldırı yapmayı içerir. Yöntem, eğer pazar liderinden daha çok kaynağa sahip ise tercih edilir. 1980'lerin başında P&G, Crest'in elindeki liderliği kapmak için Colgate diş macunu pazarında çevrimsel atak ile önce jeli ön plana çıkardıktan sonra diş macununun tartara karşı da etkili olma vb. bazı yararlarını vurgulayarak pazar payını %18 den %28'e çıkarmıştır.

4. Bypass Atak: Bu atak dolaylı bir saldırı metodudur. Pazar odaklı firma bu yöntemi, eski ürünlere yeni teknolojiler geliştirmek, yeni coğrafi alanlara, farklı olabilecek diğer ürünleri kaydırarak yeni çıkış yolları bulmak için kullanılabilir. Colgate'in ABD'de P&G ile rekabet edememesi, onu P&G'nin olmadığı yeni pazarlar arayışına sürmüştür. Sonuç olarak Colgate, P&G ile bazı yeni marketlerde boy ölçüşebilirken, P&G'nin bulunduğu bölgelerde ise hiç yer almamaktadır.

5. Gerilla Atak: Etkili fiyat kırma, yoğun promosyonel aktiviteler ve olası hukuki mücadeleler ile rakip demoralize edilmeye çalışılır.

Yukarıda bahsedilen stratejiler oldukça geniş bir çerçevede genel olarak işlendiğinden, lider takipçisi olan pazar odaklı firmalar aşağıdaki gibi daha spesifik hedefleri de oluşturmak durumundadırlar²³⁵.

- **Fiyatta indirim stratejisi:** Atak yapan, pazardaki rakip fiyatlarından daha düşük fiyatlara ürününü satabilir. Ancak, tüketiciyi, kalitesinin daha düşük olmadığına, fiyatlandırmada daha hassas olduklarına ikna etmelidir.
- **Ucuz Ürünler stratejisi:** Kalitesi daha düşük bir ürün, daha ucuza piyasaya sürülür. Ancak bu yöntem ancak fiyat uyarlı bir segmentin olduğu bir pazarda geçerlidir.
- **Prestij ürünler stratejisi:** Bu yöntem, ucuz ürünler stratejisinin tam tersidir. Bu yöntemde, pazardakinden daha kaliteli bir ürün daha yüksek fiyatla satışa sunulur.
- **Ürün çokluğu stratejisi:** Atak yapan firma, rakibinden daha çok ürün çeşitliliği üzerine stratejisini kurgular ve tüketiciye daha geniş bir ürün alternatifi sunar.

²³⁵ KOTLER, a.g.e. 1997

- **Yeni ürün stratejisi:** Lider takipçisi olan firma, yeni bir ürün çıkararak, liderin konumunu hedefler. Bu yöntem tüketici açısından da karlı olabilir. Çevreye duyarlı yeni bir ürün çıkarılarak, artan bazı sosyal değerleri karşılayan bir konumlanma oluşturulabilir. Çevreye duyarlı ürünler üretme stratejisi, mevcut süregelen bazı hammaddelerin kullanılmamasına da fırsat verdiğinden, operasyonel giderlerde de düşüş sağlanabilir.

- **Üstün hizmet stratejisi:** Firma, pazarda daha iyi veya yeni servisler üzerine odaklanarak pazar payını arttırabilir.

- **Yeni dağıtım kanal stratejisi:** Pazar payı kazanmak için daha efektif çalışacak yeni bir dağıtım kanalı oluşturulabilir.

- **Üretim giderleri azaltma stratejisi:** Firma, rakiplerinden daha farklı olmak üzere üretim giderlerini; daha efektif satın alma, daha düşük üretim maliyeti veya daha modern bir üretim sistemi oluşturma vb. yöntemlerden biri ile düşürebilir. Buna örnek olarak Japon firmalarının maliyetlerini düşürerek, verimliliği arttırıp, rekabet üstünlüğü oluşturduğu örnekler verilebilir.

- **Yoğun reklam promosyonları stratejisi:** Bazı firmalar reklam ve promosyon harcamalarını arttırarak lidere saldırı stratejilerini geliştirirler. Ancak, başarılı olabilmek için reklam esnasında verilerek mesajın , rakibinkinden üstün bir farklılığın olması gerekmektedir.

3.7.5.3. Pazar Takipçisi Stratejileri

Bazı durumlarda “iyi bir ürün taklidi, yeni bir ürün yaratılması kadar karlı olabilir.”ürün yaratıcıları yeni bir ürünü oluşturmak, geliştirmek, dağıtmak ve pazarı bu ürün hakkında eğitmek için oldukça fazla finansal yatırımlara bulunmaktadır. Oysa, pazar takipçileri, sabit dağıtım kanalları ve eğitilmiş bir pazara giriş yaparlar. Bu sebepten, ürünü pazarlamak, daha kolay ve daha az maliyetlidir. Ürün yaratıcılarının kazancı pazar payı ve liderlik olurken, diğer taraftan takipçiler tarafından sürekli bir tehdidin altında kalırlar. Pazar takipçileri her zaman ürünü birebir kopyalayamaz ancak formül de edebilirler. Bu stratejilerden dördü aşağıdaki gibi özetlenebilir²³⁶.

²³⁶ ERKANLAR Mehmet, a.g.k., s:39

1. Korsan Stratejiler: Korsan, ürünü olduğu gibi kopyalar ve kayıt dışı pazarda ve sıradan araçlar vesilesiyle dağıtımını yapar. Ürün, orijinali ile aynı markada ancak düşük kalitedir. Korsanlar en az yaratıcı grup olup onaylanmış bir markanın kopyalanması sebebiyle yaptıkları tamamen hukuka aykırıdır.

2. Kolonlama: bu stratejide, pazardaki ürünün aynısı üretilir ve aynı pazarlama stratejileri ile piyasaya sunulur. Hatta markaların ismi, ve görünüşünde de büyük benzerlikler vardır. Bu sebepten ötürü takipçi, parazit şeklinde varlığını sürdürür. Her ne kadar “kopyalar”ın da kendilerine ait hakları olmasına rağmen, hala mahkemelerce çözülmesi gereken birçok açık nokta bulunmaktadır.

3. Taklitçi: Liderden bazı şeyleri kopyalar, ancak paketlemede, reklamda ürüne farklı bazı değişiklikler de ekler. Taklitler, pazara daha sonra girmelerinden ayırt edilebilirler. Ancak rakiple aynı anda üretildiği halde stratejik olarak piyasaya daha sonra da sürülmüş olabilirler.

4. Adaptör: Adaptörler liderin ürünlerini alıp adapte ederek ya da geliştirerek pazara sunarlar. Örneğin, Japonların rekabet gücü daha çok ABD şirketlerine ait ürünlerin adapte edilip geliştirilmesine bağlıdır. Özellikle teknolojik ürünler söz konusu olduğunda adaptasyon süreci sonucunda yeni çıkan ürünler, liderin çıkarmış olduğu ürünlerden teknolojik olarak ikinci kuşak olacak ilerde olmaktadır.

3.7.5.4. Niş Pazar Stratejileri

Büyük bir pazarda takipçi olmak yerine küçük pazarlarda veya niş pazarlarda lider olmak da iyi bir alternatiftir. Hemen her pazarda niş pazarlara hizmet eden firmalar vardır. bu firmaların genellikle kısıtlı kaynaklara sahip olmasına rağmen büyük firmalarında niş pazar stratejileri izlediği görülmüştür. Örnek olarak, yüksek fiyatlı kurşunkalem ve tükenmez kalem niş pazarında faaliyet gösteren A.T.CROOS’u ele alınabilir. Firmanın altın kaplamalı ürünlerini dünyanın her köşesindeki yöneticiler kullanmak istemektedir. Konsantre olduğu bu niş pazar ile firma yüksek büyüme ve karlar elde etmektedir. niş pazar stratejilerinin uygulandığı pazarlar yüksek uzmanlık gerektiren pazarlar ya da liderin

dikkatini çekmeyecek kadar ufak pazarlardır. Bu stratejilerin uygulandığı farklı anlamda birçok alternatif vardır. bunlardan bazıları şunlardır: pazar bölümlendirme, fiyat bölümlendirilmesi coğrafi alan'dır. Niş pazar stratejileri kanat stratejilerine benzer gözükmese de rağmen kanat stratejilerinde rakibin zayıf yönlerini hedef alarak tüm pazardan pay almak istenirken niş stratejiler pazarın bir bölümüne odaklanmışlardır. Niş stratejilerin riski ise pazar bölümünün liderleri etkileyecek derecede karlı olması durumunda rekabete açık olmasıdır²³⁷.

3.7.6. Porter'ın Rekabet Stratejilerinin Yaratıcı Rekabet Stratejileri Açısından İncelenmesi

Porter'a göre başarıya ulaşmak için genel bir strateji belirlenmeli ve tutarlı bir şekilde izlenmelidir. Görülmektedir ki belirli bir endüstride dahi "bir tek en iyi" strateji yoktur ve stratejistin karşılaştığı taslak rakiplerine göre firmanın gücünü maksimize edecek stratejik yaklaşımı içermelidir. Bu firmanın içinde bulunduğu endüstri dinamiklerinin algılanmasıyla olasıdır ve rekabet ortamı,işletme üzerinde etkin olan beş farklı gücün etkileşiminden oluşmaktadır. Mevcut rakipler arasındaki mücadelenin yanı sıra arzı oluşturanların, müşterilerin pazarlık gücü, endüstriye yeni girenlerin oluşturduğu tehdit ve geçici mal ve hizmetlerin getirdiği olumsuzluk da söz konusudur²³⁸.

Porter, işletmelerin geniş bir pazarı hedeflediklerinde düşük maliyetlerle üretim maliyetlerle üretim yaparak ya da ürün ve hizmetlerinde farklılaştırmalar yaparak rekabet avantajı sağlayabileceklerini belirtmiştir. Bu ilk yaklaşımda jenerik stratejiler işletmelerin geniş bir pazarda ya verimlilik ya da farklılaştırmayı aradıklarını iddia eder. Bu yaklaşıma göre işletmeler ne kadar çok verimlilik üzerinde dururlarsa o kadar az farklılaştırmaya gideceklerini, ne kadar çok farklılaştırma yaparlarsa o kadar az verimli olacaklarını ileri sürer²³⁹. aynı zamanda düşük maliyet stratejisi için gerekli değer zincirinin farklılaştırma stratejisi için gerekli değer zincirinden kalitatif bir biçimde farklı olduğu belirtilir. düşük

²³⁷ ERKANLAR Mehmet a.g.k., s:39

²³⁸ GÖL Gül, a.g.k.,s: 35

²³⁹ PORTER M., Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, Newyork,1980, s: 35-37, Aktaran: Nihat KAYA, s:55

maliyet stratejisinde mümkün olduğu ölçüde maliyetleri azaltma üzerinde durulurken farklılaştırma stratejisinde değer zinciri vasıtasıyla üstün kaliteyi ve imajı başarma üzerinde önemle durulur.²⁴⁰ İkinci yaklaşımda bu iki stratejinin eş zamanlı ve karlı bir biçimde işletmede kullanılabileceği ileri sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre farklılaştırma stratejisinin edinilmesi yüksek ürün kalitesini arttırmayı gerektirir. Bu da muhtemelen farklılaştırma stratejisini desteklemek için bir dizi fonksiyonel alanda daha yüksek maliyetlere katlanmayı içerir. Kaliteli ürün sunmak, işletmenin ürünlerine olan talebi artırır, daha yüksek pazar talebi işletmenin daha büyük pazar payı elde etmesine ve kümülatif üretim hacmi vasıtasıyla da daha düşük maliyetlere ulaşmasını sağlar²⁴¹.

	Düşük Maliyet	Farklılaştırma
Geniş Pazar Hedefi	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
Dar Pazar Hedefi	Maliyete Odaklanma	Farklılaştırmada Odaklanma

Tablo 12: Porter' in rekabet stratejileri

Kaynak : Porter, 1980

3.7.6.1. Farklılaştırma Stratejisi

Rekabet stratejilerinin çoğu rakiplerin üretemediği hizmet ve ürünleri sunmak olan farklılaştırma üzerine kuruludur. İşletmeler benzersizlik derecelerini arttırmak için çabalar, aynı zamanda marka imajını ve işletme imajını arttırmaya çalışırlar.²⁴² Farklılaştırma müşterilerin sadakatini ve seçimini artırır, fiyata olan hassasiyeti azaltır. Aynı zamanda karlılığı da arttırabilir. Farklılaştırma pazara giriş engellerini de yükseltebilir. Rakipler

²⁴⁰ VARADARAJAN P.RAJAN, Strategy Content and Process Perspectives Revisited, Journal of Academy of Marketing Science, 1999, s: 92, Aktaran: Nihat KAYA s:55

²⁴¹ PORTER, a.g.e., s:35

²⁴² PORTER, a.g.e., s:37

farklılaştırmanın meydana getirdiği benzersizliği aynı seviyede ve kalitede başarıya kadar işletmeye önemli üstünlük sağlar²⁴³.

Farklılaştırmanın bazı kaynakları şunlardır: ²⁴⁴

- Teknolojik ya da fonksiyonel/operasyonel avantaj,
- Ürün ya da hizmet uzmanlığı ve kalitesi,
- Teslim ya da dağıtım,
- Tasarım,
- Satıcı/perakendeci şebekesi düzeyi ve kalitesi,
- Satış öncesi ve sonrası müşteri hizmeti düzeyi ve kalitesi, Marka imajı ve firma ünü,
- İmalat yoğunluğu: bu husus bir ürünün üretmek için diğerleriyle yapılmak zorunda olan bileşenleri yapma açısından önemlidir.
- Statü sembolü: ürün ve hizmetlerin bunların müşterilerine sağladığı statü ve ayrıcalığın ifadesidir. Bu ürün ve hizmeti kullanan müşteriler farklı statülerde olduğunu hissettirirler.

Küçük ölçeğe sahip işletmeler, büyük bir pazarda düşük maliyet stratejisini hedefleyemez. Ancak, bir farklılaştırma ve/veya odak stratejisini gerçekleştirmeye ihtiyaç duyarlar. Dar bir müşteri grubu için daha farklı ürünler sunmayı hedefleyebilirler. ²⁴⁵ Kendini her noktada farklılaştırma fırsatına sahip olan bir işletme, müşterilerinin o ürün veya hizmete daha uzun süre ihtiyaç duyacaklarını ve o ürün veya hizmetten kurtulmaya karar verecekleri zamanı da bilmelidir. Eğer işletmeler kendi ürün veya hizmetleriyle ilgili müşterilerin yaratıcı fikirlerine tamamen açık olursa (tüketim zinciri) rakiplerinin düşünmesi mümkün olmayan fırsatlar meydana getirebilirler²⁴⁶.

²⁴³ MORDEN Tony, Business Strategy and Planning Text and Cases, 1993, s:114,

Aktaran: Nihat Kaya, s: 56

²⁴⁴ PORTER, a.g.e., s:38

²⁴⁵ NOTEBOOM Bart, Firm Size Effects on Transaction Costs, Small Business Economics 5, 1992, s: 292

²⁴⁶ MACMILLAN Ian C. & MCGRATH Rita G., Discovering New Points of Differentiation, HBR, July- August, Volumr 7, No:4, 1997, s: 133-145

H.Mintzberg rekabet avantajı sağlayan farklılaştırma stratejilerinin altı değişik türde olabileceğini ileri sürmüştür²⁴⁷.

• *Fiyat farklılaştırma stratejisi:* Bir işletmenin ürettiği ürün ve hizmetler için daha düşük fiyat belirleyerek, müşterileri ürünlere cezbetmek amaçlanır. Burada işletme fiyatları aşağıya çekebilmek için maliyet liderliği yapabilecek nitelikte olmalıdır.

• *İmaj farklılaştırma stratejisi:* Müşterilerin gözünde rakiplerden daha farklı oldukları imajını pazarlayabilmektir. İmaj farklılaştırma, ürünlerde kullanım kolaylığını bozmadan göze, estetiğe ve gösterişe giren farklılaşma uygulayarak ürünleri cazip kılmak esasına dayanır.

• *Destek farklılaştırma stratejisi:* Ürün veya hizmetin kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan çok ürünle birlikte müşteriye sunulan destek hizmetlerinde bir farklılaşma yapılmasıdır.

• *Kalite farklılaştırma stratejisi:* Ürün veya hizmetin bünyesinde veya niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çabalar bu stratejinin içine girmektedir.

• *Tasarım farklılaştırma stratejisi:* Eski ürünlerin ya da mevcut ürünlerin dizaynlarını tamamen değiştirerek farklı bir ürün ortaya koymaktır.

• *Farklılaştırmama stratejisi:* Bir firmanın ürün veya hizmetlerini muhafazakar bir düşünce ile zaman içinde bir değişikliğe uğratmadan piyasaya sürmesidir.

Kısaca, bu stratejiyi benimseyen firmalar, ürün veya hizmetlerini bezersiz göstermek için çabalarlar ve uygun bir yol bulmaya çalışırlar. Farklılaşma, ürünün kendisine, dağıtım sistemine, satış sonrası sunulan hizmete veya pazarlama programına dayanabilir. Önemli olan ürünün müşteri tarafından üstün ve benzersiz bulunmasıdır. Ölçek ekonomilerinin varlığında piyasa dengesinin dış ticaret ile sağlanacağına inanan firmalar ürün bazında farklılaşmaya ve özellikle dış ticarete uzmanlaşmaya gitmeye çalışmaktadırlar. Farklılaşma stratejisi izlenirken organizasyon, müşterilerce önemli görülen belirli bir pazarlama karması bileşenine önem veriri.firma kalite lideri olmaya

²⁴⁷ DİZGEÇ M.T.,a.g.k., s: 57

(otomobilde Mercedes), hizmet lideri olmaya (Mcdonalds), pazar lideri olmaya (Japon otomobilleri) veya teknolojik lider (wilson, pearson) olmaya çalışmaktadırlar. Farklılaşmaya ulaşmanın diğer yolları, marka sadakati yaratma ve ambalajlamadaki, ambalajlama ürünlerde genelde fiziksel ayırım yapmanın güç olduğu olgunlaşmış piyasalarda önemli bir farklılaşma göstergesidir. Markaların ve marka imajlarının önemi ve farklılaşmadaki potansiyelleri giyim endüstrisinde de görülmektedir. Önemli olarak göze çarpan markalar Benetton, Nike, Lacoste kendileriyle birleştirilen imajlarını fiyat belirlemede taban olarak kullanırlar. Farklılaşma için seçilen tabanın uygun olması halinde bu işlem çok masraflı olabilir. Buna rağmen farklılaşma potansiyel olarak strateji geliştirmede önemli bir tabandır. Farklılaşma stratejisi izleyen firma, yüksek marjları; politikasını yeni ürünler geliştirerek sürdürmek, promosyon aktiviteleri, müşteri hizmetleri, vb. bölümlerde kullanarak yeni rakiplerin piyasaya girmesini güçleştirir. Çünkü endüstri lideri tarafından ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım yoluyla marka tercihi yaratmak için gerçekleştirilen faaliyetler rakipler tarafından kısa sürede takip edilir. Buradan açıkça görüldüğü gibi farklılaşma stratejisi başarıya ulaşmışsa maliyet liderliğine uyacak farklı yetenekler ve yaklaşımlara gereksinme duyulabilir. Çok gelişmiş kontrol yetenekleri yerine, stratejist daha yenilikçi ve esnek olmalıdır. Böylece pazara yeni girmeye çalışan firmaları belli bir mesafede tutabilecektir²⁴⁸.

Sonuç olarak, farklılaşma stratejisi uygulayan işletme ürününü hizmet, hizmet, kalite, tasarım gibi özelliklerden birinde rakip işletmelerinin ürün veya hizmetlerinden farklılaştırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışır. Böylece işletme, faaliyet gösterdiği pazarda kendini farklı ve ayrıcalıklı kılacak bir strateji uygulamış olur. Bu stratejinin uygulanmasında ürün veya hizmetlerin maliyetleri de göz ardı edilemez fakat ürünün belirli bir özelliği ile pazarda tek olması sağlanarak rekabet üstünlüğü elde edilir.

²⁴⁸ GÖL Gül, a.g.e., s:38-39

3.7.6.2. Maliyet Stratejileri

İşetmeler, maliyette liderliği elde etmek için stratejiler izlerken üretim ve dağıtımda en düşük maliyeti elde etmeyi ve bu sayede rakiplerinden daha düşük fiyat uygulayarak müşterileri bağlamayı hedeflemektedir. Düşük maliyet stratejisini etkin olarak uygulayarak düşük fiyat belirleyerek yüksek gelir elde ederek, araştırma ve geliştirme ve üretim yatırımları yapmayı da hedeflemektedirler. Maliyet önderlik stratejilerinin ana mantığı tek bir firmanın maliyet lideri olduğudur. Bu konumu elde etmek isteyen firmaların çok sayıda olduğu endüstrilerde, pazarın her noktası kritiktir, bu sebeple de rekabet oldukça şiddetlidir. Maliyet lideri olan firmalar bulundukları bu konumun kendisine sağlamış olduğu yüksek karlarla, yine bu stratejiyi destekleyecek yeni ve modern teknolojilere yatırım yapmak zorundadırlar. Bu yatırımlar edilen düşük maliyet üstünlüğünün sürekliliği için bir gereklilik olarak algılanmalıdır.

Maliyet liderliğinde başarılı olabilmek için Porter'ın önerisi, maliyet liderliği, verimlilik ölçümü kolaylıklarının ustalıkla inşasını, tecrübeye dayalı maliyet düşümlerinin kuvvetle takibini, sıkı bir masraf ve sabit giderler kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve AR-GE, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda masrafların en aza indirgenmesiyle olasıdır²⁴⁹. Maliyet düşürmeye üreticiler genelde şu nedenlerden dolayı ilgi duymaktadırlar:

- Operasyonların globalleşmesi; burada amaç sadece bölgesel temelde işlemeyen ekonomilerden de kazanç sağlayabilmektir.,
- Üretim gücünü, GÜNEY Kore, Tayvan, Filipinler gibi düşük maliyet tabanı sunan ülkelerdeki bir veya iki fabrikada yoğunlaştırmak,
- Üretim süresini hızlandırmak ve yeni metaryeller kullanmak amacıyla model değişikliği yapmak,
- Yeni fabrikalara ve yöntemlere yatırım yaparak yüksek işgücü verimine ulaşmak,

²⁴⁹ GÖL Gül, a.g.e., s: 37

Düşük maliyetli üretici olmanın potansiyel kazançları oldukça önemlidir. Çünkü işletmeler daha sonraki aşamalarda rekabet güçlerine direnmede daha güçlü konuma gelebilir ve organizasyonu uzun dönemde koruyacak önlemler alabilir. Fakat uygulamada birçok işletme uzun dönemde maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasını ve korunmasını kolay bulmamaktadır. Japon firmalarının düşük maliyet uygulamalarına rağmen zamanla daha düşük maliyet uygulayan rakiplerin çıkması(Tayvan) durumunda savunmasız kalması gibi. Bu nedenle maliyet liderliğine fazla güvenmemek gereği ortaya konmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisi, kalite ve hizmeti dikkate almaksızın ürün ve hizmet üretiminde ve dağıtımında rakiplere nazaran daha düşük maliyetle çalışmadır. Bu strateji, etkin bir ölçek ekonomisi, güçlü bir maliyet düşürme takipçiliği, müşteriye karşı marjinal bir sorumluluk ve AR-GE, hizmet, satış, ve reklam gibi sahalarda maliyetleri minimize etmeyi gerektirir²⁵⁰.

Maliyet liderliği stratejisi, geniş bir hedef pazarda en tipik müşteriyi hedefleyerek lüks olmaktan ziyade ihtiyaca hitap eden bir ürün sunmayı içerir. Çünkü maliyetler genellikle bir ürünün daha fazla standardize edilebilmesiyle azaltılabilir. Standart denilebilecek ürünlerde geniş pazarı hedefleyerek yığın üretim tekniklerinden, ölçek ekonomilerinden ve öğrenme eğrisi etkisinden en üst düzeyde yararlanılır. Genellikle maliyet liderliğini amaçlayan işletmeler, farklılaştırma stratejisi izleyen rakiplerine göre AR-GE için daha az harcamada bulunurlar. AR-GE'nin büyük bir kısmı, ürünün üretimini daha kolay ve ucuz yapmaya doğru yönlendirilebilir. Reklam harcamaları da genelde minimum düzeyde olacaktır. Bir işletmenin bir endüstride düşük maliyetle mücadele edebilmesi için özellikle ürünlerin fiyatlarına karşı piyasanın esnek olması, işletmenin ölçek ekonomisi ile tecrübe eğrilerinden yararlanması gerekir düşük maliyetle çalışmak karlarının iyileşmesine neden olur. Bu stratejide işletmelerin temel olarak göz önüne aldıkları unsur maliyetleri minimize etmek, maliyetleri arttırıcı faaliyetlerden kaçınmaktır. Bu şekilde rakiplerin fiyat düzeylerinin altında pazara düşük fiyatlı ürün ve hizmetler sunarak satışlarını, pazarlarını ve karlarını arttırırlar. Rakipler maliyet lideri konumundaki işletmelere karşı kolay kolay fiyat rekabetine giremezler. Ayrıca düşük maliyetli işletmeler

²⁵⁰ DİZGEÇ M. Tanhu, s: 55

düşük fiyatlar isteyen müşteri baskısından da korunabilirler. Böyle işletmeler yüksek kar marjlarına sahiplerse, tedarikçilerinin fiyat artışı tehditlerine karşı daha başarıyla karşı koyarlar. Düşük maliyetli ürünler, muhtemelen yeni ikame ürünlerden gelebilecek rekabetçi atakları en aza indirir. Bununla birlikte ürün farklılaştırmasının yapılmadığı pazarlarda müşteriler sadece en düşük maliyetli üreticiler ararlar. İşletmeler, müşterilerin aradığı nitelikleri sırf maliyet indirimi uğruna üründen kaldıracabilirler. Bu durumda bu niteliği talep eden müşterilerin kaybına neden olur.maliyet tasarrufu taktikleri rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir. İşletmelerin kendilerini aşırı şekilde maliyet indirimine doğru adanmaları, işletmelerin diğer rekabetçi yeteneklerini genellikle sınırlandırabilir. Özellikle maliyet kontrolünün vurgulanması, yenilik yatırımlarını engeller. Bu, işletmenin ürünlerini modası geçmiş, artık kullanılmayan ürünler haline getirebilir. Bir rekabet avantajı olarak maliyetlerin kullanımı, müşterilerin ihtiyaçlarının ve işletme operasyonlarının çok dikkatli olarak izlenmesine bağlıdır. Bazı durumlarda maliyet temeline dayalı rekabet farklılaştırmaya dayanan rekabetten daha basit görülebilir. Çünkü ürün ve hizmetlerin farklılaştırmanın birçok yolu vardır. bununla birlikte uygulamada, maliyet liderliğine dayanan bir rekabet avantajını sürdürme zordur. Çünkü, yönetmek ve kontrol etmek için birçok maliyet unsuru vardır ve bu maliyetlerin her biri, olumlu ya da olumsuz bir şekilde ürünün talep edilebilirliğini etkileme potansiyeline sahiptir²⁵¹.

Sonuç olarak, maliyet liderlik stratejisi, işletmenin maliyetlerini rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirerek ürün veya hizmetlerini daha aza maliyetle üretmesi ve dağıtması, dolayısıyla karlılığını arttırması yaklaşımına dayanır. Bu strateji standart mamullerin bulunduğu işletmenin ekonomik ölçekte olduğu ve faaliyet gösterilen pazarda fiyat elastikiyetinin yüksek olduğu durumlarda uygulanır. Ancak, işletmenin sadece maliyetleri düşürmeye odaklanması yeterli olmaz. Kar elde etmek için maliyet kadar satışlar da önemlidir. Bu nedenle,işletme dikkatini maliyetleri yanında satışlarına da yöneltmelidir.

²⁵¹ DESS & MİLLER, s:153-154

3.7.6.3. Odak Stratejileri

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, belirli bir müşteri kitlesine, coğrafik bir pazara veya dar fakat geniş bir pazarda hizmet veren rakiplerden daha iyi olmak için iyi belirlenmiş üretim hattı kısmına odaklanırlar. Odak stratejisi, belirli bir tip müşteri veya sınırlı bir coğrafi alan veya dar bir ürün karması seçilerek pazarın sınırlı bir bölümüne uygulanan stratejidir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, geniş tabanlı bir strateji izlemek yerine daha dar piyasa bölümlerine yoğunlaşmaktadır. Bunu yaparken işletme, her bölüm hakkında daha geniş ve derin bilgi edinebilir ve tanınmışlığın verdiği avantajla yeni girişleri engelleyebilir. Alt yapıyı kuran işletme daha sonra piyasanın özel taleplerine uyarak ya maliyet tabanlı ya da farklılaşma stratejisi uygular. Bu stratejiyi izleyen işletmelerin en önemli sorunu işletmenin büyüdükçe pazarında büyümesi ve gerekli bağlantıların kopabilecek duruma gelmesidir. Bu sebeple odaklanma stratejisi küçük işletmelerde uygulandığında daha iyi sonuçlar vermektedir. Çünkü bu şirketlerin elastikiyetleri daha fazladır ve küçük bölümlerdeki özel ihtiyaçlara kolaylıkla cevap verebilmektedirler. Belirli bir konuda uzmanlık kazanma işletmeye diğer uyguladığı stratejilerin olumlu yanlarını da kazandırır.

Bir işletmenin ürün-pazar stratejisi, bir pazar bölümüne özel olduğunda; bir ya da daha az sayıda pazar bölümüne bir ya da sınırlı sayıda ürün pazarladığında, odak stratejisi uygulanmış olmaktadır. Böyle bir stratejiyi büyük işletmelerin hakim olduğu endüstrilerde ölçekten kaynaklanan dezavantajlarını telafi etmek üzere uygularlar. Stratejik odak teorisi; bir endüstride tüm işletmelerin benzer faaliyetler gösterdiğini fakat üretim faktörlerinin yerleştirilmesinde sistematik farklılıklar olduğunu ileri sürmektedir. bu faktör dağılımındaki farklılık odakların oluşmasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak, odaklaşma stratejisinin temeli, işletmenin faaliyet alanına ait mevcut pazarın tamamı yerine belirli özelliklere göre bölümlendirilmiş bir kısmına odaklanarak, pazarın tümüne hitap eden rakipleri karşısında avantaj elde etmeye dayanır. Odaklaşılacak pazar bölümü coğrafi bölge tüketici özellikleri, dağıtım hattı, üretim hattı gibi çeşitli kriterlere göre bölümlendirilebileceği gibi odaklaşma konusu da maliyet, farklılaştırma, yenilik gibi kavramlar olabilir.

Porter'ın rekabet stratejilerinin altında yatan mantık şudur: rekabet üstünlüğü, bu stratejilerin özüdür ve bir üstünlük sağlayabilmek için firmalar bir seçim yapmak zorundadırlar. “Her insanı her şey” şeklindeki bir anlayış, firmanın hiçbir rekabet üstünlüğüne sahip olmamasına ve dolayısıyla düşük performans göstermesine neden olacaktır. Buna karşın dikkatlice düşünülmüş, iyi dizayn edilmiş ve iyi yönetilebilen bir strateji artan şirket karlılığına dönüşecektir²⁵². Eğer bir işletme maliyete dayalı liderlik, farklılaştırma veya odaklaşma stratejilerinden hiçbirini tam olarak başaramıyorsa, işletme ortada bulunuyor ve rekabet üstünlüğü yok demektir. Bu durum düşük başarı ile yetinmeyi gerekli kılar²⁵³.

Jenerik Stratejilerinin Riskleri		
Maliyet liderliğinin riskleri	Farklılaştırmanın Riskleri	Odaklanmanın Riskleri
Maliyet liderliği sürekli değildir. • Rakipler taklit eder • Teknoloji değişir Maliyete odaklanalar bölümlerde en düşük maliyeti dahi başarırlar. Diğer işletmelerin benzer farklılaştırma yapma ihtimali vardır. vardır.	Farklılaştırma sürekli değildir. • Rakipler taklit eder. • Alıcılar için farklılaştırma gereksiz hale gelebilir Farklılaştırmaya odaklananlar bölümlerde en büyük farkı bile başarırlar. Diğer işletmelerin benzer maliyetlere ulaşması ihtimali vardır.	Odaklanma stratejileri taklit edilir. Hedef bölüm yapısal biçimde cazibesini kaybeder. • Yapı aşınır • Talep kaybolur Geniş bir şekilde hedeflenen rakipler bölümü bastırır. • Bölümlerin diğer bölümlerden farklılıkları fazla değildir. Geniş bir ürün artışının dezavantajları vardır. Yeni odaklanan rakip firmalar endüstriyi alt bölümlere ayırır.

Tablo 13 :Jenerik Stratejilerinin Riskleri

Kaynak : Certo, Peder, 1991

²⁵² ÇEBİ Ferhan,s: 205

²⁵³ DİNÇER Ömer, s: 209-210

3.7.7. Küresel Pazarlarda Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Stratejilerin İncelenmesi

İnternetin yaygınlaşmasıyla artan iletişim hızı, bilginin çok hızlı paylaşılmasına neden olmaktadır. Artık bir firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacak herhangi bir teknoloji ya da yönetim metodu uzun süre gizliliğini koruyamamaktadır. Bilgi paylaşım hızının artmasıyla firmalar kendi faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri başka firmalara devretmeye başlamışlardır. Rekabet küresel bir özellik göstermekte ve çokuluslu şirketler dünyaya yön vermektedir. Daha önce birbirinden çok farklı alanlarda gelişmiş teknolojiler ve uzmanlıklar birleşerek yeni ürünler meydana getirmektedirler. Dünyanın pek çok ülkesinde devlet küçülmekte, daha önceleri devlet tarafından yürütülen faaliyetler özel sektöre devredilmektedir. Böyle bir ortamda firmalar, klasik kalıpların dışında düşünerek rekabet üstünlüğü sağlayacak her türlü olasılığı zorlamaktadırlar.

3.7.7.1. Kendi Geleceğini Yaratmak

Gelecek konusunda Gibson şunları söylemiştir:²⁵⁴

“Yol burada bitiyor: geleceğin geçmişten farklı olacağını uzun zamandır biliyoruz. Jules Verne’den William Gibson’a bütün bilimkurgu yazarları bize bunu hatırlatır. Ama biz geleceğin bizim beklediğimizden farklı olacağını inatla reddettik. Çoğumuz hala gelecek şu anın çizgisel bir uzantısı, ufka uzanan düz ve uzun bir yolmuş gibi davranıyoruz. Geleceğe dair bu yanlış tutum, kültürümüze kök salmış olan tahmin edilebilirlik ve kontrol kavramlarına dayanıyor. Dünyamızın yüzyıllardır, değişimi çizgisel, sürekli ve bir ölçüde tahmin edilebilir olarak gören Newtoncu gerçeklik algısına göre şekillendirildiğini söylüyorlar. Burada A, B’ye; B,C’ye ve C de D’ye yol açıyor. Oysa kaos kuramı bize bunun tam tersinin gerçek olduğunu söylüyor. Kaos kuramı bize, fizikten kurguya her şeyde inandığımız düz mantığın aslında mevcut olmadığını öğretiyor. Bu anlayış, dünyayı görmenin yapay bir yöntemi, gerçek yaşam, bir kolyeye takılmış boncuklar gibi, arka arkaya gerçekleşen, birbirine bağlantılı çizgisel bir olaylar dizisi değildir, tersine yok edici bir biçimde değişebilen tesadüfler dizisidir. Gelecek geçmişin

²⁵⁴ Neşe ARIN, s: 7

devamı olmayacak. Gelecek süreksizlikler dizisi olacak ve biz ancak süreksizliği kabul edip bu konuda bir şeyler yaparsak, 21.yy'da başarıya ulaşma ve ayakta kalma şansı yaratmış olacağız. Doğrusal düşünmek doğrusal olmayan dünyada işe yaramayacaktır.”

21.yy'da, geleceğin tahmin edilemediği bu kompleks ortamda firmalar için başarıya ulaşmanın tek yolu kendi geleceğini yaratmaktır. Geleceğin belirsizliği içinde bir firmanın başarıya ulaşması için, geleceği tahmin edip bu tahminlere göre önlemler almak yerine kendine, kendi özelliklerine uygun ve kendine has bir gelecek hayal etmesi ve hayal ettiği bu geleceği adım adım inşa etmesi gerekmektedir.

3.7.7.2. Fark Yaratmak

Bu konuda Porter'ın şu sözleri günümüzün rekabet ortamında fark yaratmanın önemini açıkça vurgulamaktadır²⁵⁵. “21.yy'a girerken açık stratejilere ihtiyaç artıyor. Çünkü kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı bir şey nasıl sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen şirketleri, yoğun rekabet çiğ çiğ yiyebilir. Şirketler yalnızca dezavantajları ortadan kaldırmaktan öte, avantaj oluşturmak ve geliştirmek için bir şeyler yapmalıdırlar. Herkes aynı değişkenler üzerinde çalışırsa standartlar yükselir ama şirketlerin hiçbiri öne geçemez. Oysa öne geçmek, ardından önde kalmak stratejinin temeli olan rekabet üstünlüğü yaratmaktır. Bu ise yaptığınız işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmaktır. Eğer bütün firmalar rekabet avantajı sağlayacak diye aynı şeyi yapıyorsa, bu şey artık bir avantaj olmaktan çıkar.”

3.7.7.3. Hızlı Ve Esnek Olmak

Bugün bilgisayar, haberleşme gibi çoğu sektörde yeni ürün geliştirme süresi bir yılın altına düşmüştür. Firmaların pazara sundukları bir ürün çok kısa süre sonra diğer firmalar tarafından da taklit edilerek piyasaya sunulmakta ve ürün çok kısa sürede demode olmaktadır. Ayrıca herhangi bir ürünü ikame edecek başka bir ürünün o endüstrinin

²⁵⁵ PORTER, s: 61-78

içinden mi yoksa dışından mı geleceği belli değildir. Firmalar, gittikçe dinamikleşen pazarlara uyum sağlayacak şekilde yapılanmalıdır. Bu da klasik anlamdaki hiyerarşik ve bürokratik organizasyonların sonunu getirmektedir.

3.7.7.4. Yaratıcılığı Kariyer Geliştirme Faaliyetleri İle Teşvik Etmek

Günümüzde başarılı olmayı hedefleyen işletmeler için en önemli girdi insan unsurudur. Maddi kaynakların kullanımının da insan unsuruna bağlı olması, işletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki çalışanların önemini ortaya koymaktadır. Rekabet gücünün en önemli unsuru yaratıcılık olduğundan ve yaratıcılığında ancak insanlara gerekli koşullar sağlandığında ortaya çıkacağı düşüncesinden dolayı işletmeler, kariyer geliştirme faaliyetlerine oldukça önem vermelidirler.

Kariyer geliştirme, bireyin kariyer seçimine uyum sağlayarak, bu şekilde işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerde örgütsel ve bireysel düşünceler, beklentiler, ihtiyaçlar önemlidir. Kişinin ilgi ve beklentileri, örgütsel ihtiyaç ve beklentilerle bağdaştırılmaya çalışılmaktadır. Sonuçta her iksi kesimin yararına sonuçlar elde edilmek istenmektedir. Kariyer geliştirme faaliyetlerinin amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine destek ve yardımcı olmak,
- İşletmede verimliliği arttırmak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenleri teşvik etmek,
- İşgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkararak, yeni kariyer hedefleri saptamalarına destek olmak,
- İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı elemanları ya da yeni görev yerleri için yeni elemanları şimdiden yetiştirmek,
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek, teşvik etmek.

Kariyer geliştirme faaliyetleri sonucunda çalışanlar örgüt içinde kendi yerlerini daha iyi görebilmekte, tanıyabilmekte ve eğitimlerini geliştirmeyi sağlayabilmektedirler. Başarılı bir kariyer geliştirmenin ön koşulu örgütte etkin bir haberleşmenin sağlanmasıdır.

bu sayede işgörenin beklentileri, arzuları ve kariyer hedefleri öğrenilebilir ve bu doğrultuda bir yön belirlenebilir. Örgütte böyle bir ortamın sağlanmasının en nemli geri dönüşü örgütteki bireylerin yaratıcılığını açığa çıkararak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı da bulunmaktır. Çünkü ancak böyle bir ortam bireysel ve örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesini teşvik edebilir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin artması, çalışanlara duyulan ilginin artması, sürekli, eğitim ve becerilendirmelerle kariyerine yapılan katkının artması, işgören için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kendisine yapılan bu kadar ilgi ve olumlu tutumlara karşı, işgörenin performansını ve verimini arttıracığı, tüm yaratıcılığını sergileyeceği, işletmeye olumlu katkılar sağlayacağı açıktır.

Örgüt için en iyi düşünülmüş strateji, örgütü yaratıcı bireylerle kadrolaştırmaktır. Yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Yüksek düzeyde hareketli, bağımsız ve doyum sağlaması güç kişilerdir.²⁵⁶

Başarılı olmak ve başarılı buluşlar için bize benzemeyen insanlar işe almalı, onlarla çalışmalı ve onları terfi ettirmeliyiz. Yenilikçi bir kuruluş istiyorsak bizi rahatsız eden insanları seçerek onlarla çalışmalıyız. Zayıf yanlarımızı tamamlamak ve güçlü yönlerimizden yararlanmak için kendi tercihlerimizi anlamamız gereklidir. Bize benzemeyen insanların katkılarını anlamamızda en büyük engel kendi egomuzdur. Zor bir sorunla karşı karşıya olduğumuzda yardım için daha çok bize benzeyen insanlara başvururuz ve onlar aslında bizi yatıştırırlar, yeni bir fikri benimsememize bir anlamda engel olurlar²⁵⁷. Yaratıcı çıktılar üretmemizi sağlayacak olan ve personel seçerken istihdam etmeye özen göstereceğimiz bu yaratıcı insanlar kimlerdir? organizasyon yöneticileri, işe alacakları kişileri seçerken onların yaratıcılığında önem sağlayan uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve görev motivasyonu gibi faktörlerin ne derece olup olmadığını irdeleyebilir ya da bu konuda geliştirilmiş bazı testlerden yararlanabilirler. Bu konuya önem veren yöneticilerin, organizasyonlarında yaratıcılığın gelişmesini

²⁵⁶ SUGUR Nuray, Yaratıcı Düşünce, Özgür Yayınları, İstanbul, 1992, s: 117

²⁵⁷ DRUCKER Peter, Buluşçuluk Disiplini, Çığır Açıcı Düşünme, Harward Business Review, Mess Yayın, No.326, 2000, 71

sağlayacak ilk koşul olan yaratıcı bireyi işe almak koşulunu gerçekleştirerek, bir rekabet avantajı yakalamaları mümkündür. Yaratıcılık testlerinden yola çıkılarak yaratıcı kişilerin ya da bu potansiyele sahip kişilerin işe alınmasına çalışmak etkili sonuçlar verebilir. Belirli potansiyele sahip insanlar seçildikten sonra bu insanların işle oryantasyonu sağlanmalı, gerekli olan eğitimin verilmesine çalışılmalı ve yaratıcılık potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlayacak uygun iş çevresinin yaratılmasına çalışılmalıdır²⁵⁸.

Kısaca çalıştığı işletmedeki yöneticilerin kendisiyle ilgilendiğini ve değer verildiğini hissederek bir işgören, işletmeye gönül bağlılığıyla bağlanacak ve tüm yaratıcılık potansiyelini işletmenin hedeflerini gerçekleştirilmesi yönünde kullanacaktır. Ayrıca, yaratıcı bireylerle donatılmış bir işletme önemli bir rekabet avantajı yakalayacaktır.

3.7.7.5. Çatışmayı Yaratıcılık Yönelimli Kullanmak

Geleneksel yönetim anlayışı çatışmayı görmezden gelip onu yok sayarken, günümüzde kabul gören yaklaşım yetişkin, olgun çalışanların ihtiyaçları, karakteristikleri ile modern formal organizasyonun gerekleri arasında bir uyumsuzluk olduğunu kabul eder. Bununla beraber çatışma çatışma, davranışsal yaklaşımda ele alınmaya, incelenmeye başlanmıştır. Birey içinde, bireyler arasında, grup içinde ve gruplar arasında veya organizasyon düzeyinde çatışma kaçınılmaz olan belirli düzeylerde olumlu etkilere sahip olan, yaratıcı fikirlerin ortaya atılmasını sağlayan, problemlerin daha iyi çözülmesine katkıda bulunan ve yaratıcılığı arttıran etkilere sahiptir. Bu nedenle varolan çatışmanın kabul edilmesi, nedenlerinin analiz edilmesi ve nedenlerine yönelik olarak tekniklerinin kullanılması yani çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir²⁵⁹.

Bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Bir örgütte çatışmanın olumlu sonuçlarını avantaja çevirebilmek üst yönetimin sorumluluğundadır.

²⁵⁸ GÜNDÜZ Hülya, a.g.k., s: 78-79

²⁵⁹ GÜNDÜZ Hülya, a.g.k., s: 84

Çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilir²⁶⁰.

- Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar

- ⇒ Sınırlı kaynaklara karşılık bağımlılıklar,
- ⇒ Faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar,
- ⇒ Örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar,

- Amaçlar da ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar,

- ⇒ Sınırlı kaynaklara bağlılık,
- ⇒ Rekabetçi ödüllendirme sistemleri,
- ⇒ Bireysel amaçlardaki farklılıklar,
- ⇒ Örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması,

- Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar,

- ⇒ Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar,
- ⇒ Bilgi sağlamada bağımsızlık,
- ⇒ Zaman ufkunda farklılıklar,
- ⇒ Bölüm amaçlarında farklılıklar,
- ⇒ Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar,
- ⇒ Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar,

²⁶⁰ EREN Erol,a.g.e.,s: 540

Çatışmanın örgütteki olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür²⁶¹.

- Çatışma sonucunda tüm taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orjinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.

- Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip ve çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.

- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. Böylece sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.

- Çatışan bireyler veya taraftar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

Çatışma iyi yönetilmezse ciddi sorunlar doğurabilir. Çatışma grupları, sıklıkla organizasyon hedefleri dışında kendi hedeflerine yönelebilirler. Bu nedenle çatışmanın arzu edilmeyen form ve seviyede olmaması için yönetilmesi gereklidir. Diğer yandan çatışma, organizasyon içinde yaratıcılığı geliştirecek şekilde kullanılabilir. Örneğin, Motorola, grup çalışmalarında problem çözmede en iyi çözümün bulunması için çatışmayı belirli dozlarda olmak üzere bir motivatör olarak kullanır. 3M çalışanları takımlar halinde organize ederek, takım içi fikirlerin değişimini sağlar. Açık iletişim kişilerin soru

²⁶¹ EREN Erol , Yönetim ve organizasyon, beta yayınları, 5. Baskı, istanbul,2001,s: 540-541

sormasını, diğerlerinin fikirlerine yapıcı yollarla karşı çıkmasını sağlar²⁶². Yaratıcılık giderek örgütsel yaşamında daha önemli bir parçası haline gelmektedir. Günümüzde çatışmanın sadece yıkıcı etkilere sahip olduğu anlayışı terkedilmiş, yaratıcılığa ve dinamizme teşvik edici etkileri de olduğu kabul edilmiştir. Çatışmayı eski anlayışından sıyrıp yepyeni bir çerçeveye oturtmak, onu yönetilebilir bir düzeye getirmek mümkün olabilmektedir. Birbirleriyle rekabete giren, çelişiklere düşen ve çatışan bireylerin, zihinsel faaliyetleri önemli ölçüde artmaktadır. Bu durum ise yaratıcılığı önemli ölçüde kamçılایıcı bir etki yaratmaktadır. Fonksiyonel çatışma iyi yönetildiği zaman organizasyon hedeflerini gerçekleştirmede daha iyi yollar bulabilmektedir. Özellikle gelinen noktada artan rekabet, yüksek emek ve ekipman maliyeti ile kaynak kıtlığı organizasyonun yaşamda kalması için işlemlerini yaparken daha çok etkili ve etkin olması gerektiğini göstermektedir. Yaratıcılık organizasyonun gereksinim duyduğu değişimi gerçekleştirilmesini sağlayacak önemli bir unsurdur. Fonksiyonel çatışma yaratıcılığı besleyen dinamik ve tolerans ortamının oluşmasını sağlayan bir unsurdur. Yaratıcılık bireysel bir eylem olduğu kadar aynı zamanda bir takım eylemidir. Takım çalışmalarında birden fazla kişiden gelen değişik fikirlerin varlığı bir yandan çatışma yaratacak bir yandan da farklı fikirlerin sinerjisi daha yaratıcı sonuçlar ortaya koyacaktır.²⁶³

Takım sürecinin en önemli unsurlarından birisi çatışmalardır. Etkin bir takım yönetimi çatışmanın çözümünü gerektirir. Çatışmalar takımlar veya bireyler arasında rekabet anlamına gelen yarış seviyesinde kaldığında, kişileri daha yüksek bir performans göstermeye teşvik ettiği için yararlı olarak da kabul edilmektedir. Bununla beraber ileri gittiği takdirde zararlı olabilmekte, ilişkileri zedelemekte, sağlıklı bilgi alışverişini önlemektedir. Çatışmayı, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri sayabiliriz. Çoğu çatışma iyi yönetildiği zaman yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirir. Modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur²⁶⁴.

²⁶² AKDEMİR Ali & ASLA Hasan, Designing of Organizational Culture for Creativity and How To Implement In Higher Education Institutions, National Social Science Association, Conference Program Teknology in The Classroom, LasVegas, Nevada, 2000, s: 10

²⁶³ GÜNDÜZ Hülya, a.g.k., s:85

²⁶⁴ EREN Erol, a.g.e., s: 540

3.7.7.6. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri Kullanmak

İşletmeler ister maliyet üstünlüğü sağlama isterse de ürün ve hizmetleri müşteriler açısından farklılaştırarak bir üstünlük yaratmayı amaçlıyorsa sermayelerinin büyük bir kısmını bilişim teknolojilerine ayırmaktadırlar. İşletmeler, rekabet stratejilerini ve dolayısıyla sağlamış oldukları rekabet üstünlüğünü desteklemek, kuvvetlendirmek ve sürekli hale getirmek içinde teknolojiye yararlanmaktadırlar. Buradaki önemli nokta ise, bilişim teknolojilerinin yalnızca bir teknoloji problemi olarak görülmemesi ve onu stratejik hale getiren işletme performansında yarattığı değişiklik ve firmaların rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturup desteklediğidir.

3.7.7.6.1. Maliyet Üstünlüğü Ve Bilişim Teknolojileri

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmede kullandıkları maliyet üstünlüğü rakiplerinden daha düşük kümülatif maliyette değer faaliyetlerini yerine getirdiği takdirde meydana gelir. Günümüzde işletmeler, rekabette maliyetin önemini kavrayarak işletme içindeki maliyetlerden tasarruf etmek, etkenlik ve etkiliği yaratarak işgücü ve sermayenin verimliliğini arttırmak amacıyla bilişim teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Maliyet üstünlüğü, tüm faaliyetlerin kümülatif değerlerine bağlı olabildiği gibi herhangi tek bir faaliyette de gizli olabilir. Buna karşın rekabet üstünlüğü için çoğu yöneticiler maliyeti çok dar bir açıdan ele alarak tüm dikkatini imalata yöneltmişlerdir. Bilişim teknolojileri vasıtasıyla hatalı ve bozuk ürünlerin sayısını azaltarak, stok seviyelerini düşürerek birim maliyetleri azaltarak v.b daha büyük hacimlerde daha etken olarak çalışmak mümkün hale gelmiştir. Yeni teknolojiler üretim projesinde, işçilerin verimliliğini geliştirerek veya işgücünün yerine geçerek doğrudan verimliliğin artmasına neden olduğu gibi üretim için ihtiyaç duyulan spesifik eğitim ihtiyacını da azaltmaktadır. Birçok firma daha düşük ve daha homojen seviyedeki kalifiye işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu da personel yetiştirme fonksiyonlarında maliyetlerin azalması anlamına gelmektedir. Ancak bilişim teknolojileri kullanarak maliyet üstünlüğü kazanmak isteyen firmalar üretim verimliliği kadar yönetim ve idari prosesin verimliliğini de arttıracak teknolojilere yatırım yapmak zorundadırlar. Bilişim teknolojileri imalat ve hizmet sektöründeki yönetsel ve işlemsel proseslerin maliyetlerini azaltarak verimliliği arttırmaktadır. Birçok firma maliyetleri azaltarak rekabet

edebilmek için ofis otomasyonuna yönelmekte ve böylece insan kaynaklarından daha iyi yararlanmak, performansı geliştirmek, etkenlik ve etkinliği arttırarak verimliliği arttırmaya çabalamaktadır. Maliyet üstünlüğünün yakalanması için firmalar, bilişim teknolojileri vasıtasıyla dışsal olarak tedarikçiler ve müşterilerle olan bağlantılarında içsel olarak firmadaki tüm değer faaliyetleri arasındaki bağlantılarında eşgüdümü sağlamak ve tüm üretim sistemlerini daha verimli hale getirmektedirler. Bilişim teknolojileri yardımıyla sağlanan eşgüdüm, faaliyetlerini yerine getiren kişilerin sahip olduğu bilişim miktarı ile bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli olan bilişim miktarı arasındaki farklılıkları gidererek, bilgi işlem güçlülüğünün yarattığı bir boyut olan faaliyet karmaşıklığını azaltarak süreçlerin etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamı firmalar için türbülent zamanlar yarattığından eşgüdüm aynı zamanda son yıllarda önemli rekabet üstünlüğü olarak nitelenen zamandan tasarruf etmeye de olanak sağlamaktadır. Doğru yerde doğru zamanda ve doğru şeylerin elde edilmesini sağlayan eşgüdüm etkinliği de beraberinde getirir. Örgütlerin maliyetleri en düşük şekilde gerçekleştirmek için yerine getirmekte olduğu faaliyetler şöyle özetlenir: ²⁶⁵

- **Birincil Faaliyetler**

⇒ *Girdi lojistiği*: araç çizelgeleme, envanter kontrol, malzeme bulundurma ve depolama gibi girdilerin teslim alınması ve dağıtılmasına yönelik faaliyetler.

⇒ *İşlem*: işleme, paketlenme, montaj, donanım bakımı, deneme,, basım gibi girdilerin sonuç ürüne dönüştürülmesine yönelik faaliyetler.

⇒ *Pazarlama ve satış*: alıcıların ürünü satın alması için yapılan faaliyetler.

⇒ *Servis*: ürünün değerini arttırmak ve desteklemek için satış sonrası hizmet vermeye yönelik faaliyetler.

²⁶⁵ ÇEBİ Ferhan, a.g.k., s:47-48

- **Destek faaliyetleri**

⇒ *Tedarik*: tedarik, firmanın değer zincirinde kullanılan girdilerin satın alınmasına yönelik fonksiyonları ifade eder. Ancak, satın alınana inputların kendisini kapsamaz. Tedarik faaliyetlerinin maliyeti toplam maliyetler için de çok düşük bir oranı temsil etmesine karşın firmanın maliyet üstünlüğü üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu faaliyetlerle yönelik uygulamalarda kazanılan pratiklik satın alınan inputların maliyeti ve kalitesini önemli derecede etkiler.

⇒ *Teknoloji geliştirme*: ürün ve prosesi geliştirmek üzere yapılan faaliyetlerden ibarettir. Bu faaliyetler, ürün tasarımı, proses donanımının tasarımına ve medya seçimine kadar çok geniş bir alanda yapılan çalışmaları içerir.

⇒ *İnsan kaynakları*: bir örgüt için gerekli her tipteki personelin bulunması, işe alınması, yerleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerden meydana gelir. Bu faaliyetler, çalışan kişilerin işe alınması ve yerleştirilme maliyetlerinde ve bunların motivasyonu ile becerilerinin gelişmesinde önemli bir role sahip olduğundan dolayı firmaların rekabet üstünlüğünü etkiler ve hatta birçok endüstrilerde rekabet üstünlüğü için temel bir kaynak olarak görülmektedir.

⇒ *Altyapı*: bir işletmenin alt yapısı genel yönetim, muhasebesi finansman, planlama, kalite yönetimi gibi çok dayıda faaliyetlerden meydana gelir. Bu faaliyetler kişisel bir faaliyet değildir, tüm faaliyetleri destekler.

3.7.7.6.2. Farklılaştırma Üstünlüğü Ve Bilişim Teknolojileri

Farklılaştırma, bir endüstride rekabet etmekte olan firmanın, ürün ve hizmetlerini müşterilerinin gözünde rakiplerinden ayırt edilecek şekilde sunması ve diğer firmaların farklılaştırma üstünlüğünü azaltması sonucu kazanmış olduğu üstünlüktür. Farklılaşma stratejisini izleyen firmalarda bilişim teknolojileri, mevcut ürünlerin değerinin artırılmasına veya tamamen yeni ve özel bir ürünün yaratılmasına hizmet etmektedir. Bu teknolojiler vasıtasıyla firmalar, ürünlerin dizaynını ve dağıtımını değişen müşteri taleplerine karşı hızlı bir şekilde uyarabilme olanağına sahip olmaktadır. Rakiplerinden daha hızlı bir şekilde yeni ürünler dizayn edebilen ve pazara sunabilen bir firma böylece büyük bir üstünlük elde edebilecektir. Bilişim teknolojileri müşteri ihtiyaçlarına göre

değişebilen esnek, gelişmiş ve karmaşık ürünler sunarken kaliteyi de arttırmakta ve aynı zamanda hizmet verebilmesi için çok uzak olan pazarlara girmeyi sağlayarak farklılaşma stratejisini desteklemektedir. Ancak farklılaşma üstünlüğü sadece fiziksel ürün veya dağıtım olanaklarına bağlı olarak algılamak olayı çok dar bir kapsamda açıklamaktadır. Bilişim teknolojileri birçok değişik kategorilerde özellik yaratacak şekilde kullanıldığı takdirde firmanın farklılaşma üstünlüğüne katkıda bulunacaktır. Firmaların rakiplerinden ayırt edilecek şekilde farklı kategorilerde stratejik bilişim teknoloji uygulamalarını Ives ve Learmonth tarafından geliştirilen “CRLC MODELİ”nde görmek mümkündür. Bu modelin (TheCustomer’s Resource Life Cycle) hareket noktası “kaynakların yaşam devresi” kavramına bağlıdır. Bu kaynaklar, örgütler açısından istenilen hedef ve amaçlara ulaşırken yerine getirdikleri faaliyetler için kullandıkları destekleyici kaynaklar, müşteriler açısından ise firmaların kendilerine sunmuş oldukları ürünleridir. Gerek ürünlerin, gerekse de destekleyici kaynakların yaşam devresini oluşturan aşamalardan herhangi birine uygulanan bilişim teknolojileri, firmaların farklılaşma stratejilerine katkıda bulunacaktır. Bu aşamalar ise şöyle özetlenebilir ²⁶⁶.

- İhtiyaçları oluşturmak: ihtiyaçların oluşturulması ve gerek duyulacak miktarlarının belirlenmesidir. Bilişim teknolojileri kullanıcılarının bu tür gereksinimlerini karşılayabilmelidir.
- Kaynakları spesifikleştirmek: bilişim teknolojileri ihtiyaç duyulan kaynak özelliklerinin belirlenmesine de katkıda bulunmalıdır.
- Tedarik noktalarını seçmek: bilişim teknolojileri ihtiyaç duyulan kaynakların satın alınabileceği veya tedarik edilebileceği uygun yerlerin belirlenmesine olanak sağlamalıdır. Firmalarla, tedarikçileri ve müşterileri arasında kurulan bilişim sistemleri bu tür bir seçim için olanak sağlarken aynı zamanda arzu edilen kaynağın mevcut olmadığı durumlarda alternatifler sunana sistemlerde vardır.
- Sipariş vermek: uygun tedarik noktalarının seçiminden sonra, bilişim sistemleri kaynaklar için talepte bulunmak veya sipariş vermek içinde kullanılmalıdır.

²⁶⁶ B. IVES & G.LEARMONTH, TheInformation System As a Competitive Weapon, Communications of ACM, Vol.27, No. 12 pp . 1193-1201, Aktaran : Ferhan ÇEBİ, s : 49

- Kaynak temini için yetkiye sahip olmak: bir kaynağa sahip olmadan önce, ona ulaşabilmek için gerekli otoritenin oluşturulması veya harcamalar için gerekli yetkiye sahip olunması ve ödemelerin düzenlenmesi gerekir.
- Kaynakları tedarik etmek: bilişim teknolojileri birçok değişik tarzda ürünle doğrudan tedarik edilmesine veya onlara kolaylıkla ulaşılmasına katkıda bulunmalıdır.
- Kaynakları test etmek: bilişim teknolojileri, yeni bir kaynağın kullanılmaya başlanmadan önce spesifikasyonlara uygun olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.
- Kaynak eklemek: bilişim teknolojileri, kullanıcılarına yeni kaynakların mevcut envantere ilave edilmesi ve kullanımının yönetilmesine olanak sağlamalıdır.
- Kaynak kullanımını izlemek: bilişim sistemleri, kullanıcılara envanterde kabul edilebilir bir seviyede kaynakların bulunup bulunmadığını belirlemek konusunda yardımcı olmalıdır.
- Gerekli olduğunda kaynakları güncelleştirmek: bilişim teknolojileri, ihtiyaçların değişerek kaynakların güncelleştirilmesi gerekli olduğu takdirde, bu olanağı yaratacak nitelikte olmalıdır.
- Kaynakları muhafaza etmek: bilişim sistemleri, kaynakların iyi şartlarda muhafaza edilmesi ve düzenlenmesi konusunda kullanıcılara güven vermelidir.
- Kaynakları transfer etmek: bilişim sistemleri, kullanıcılarına kaynakları transfer edilmesi veya dağıtılmasında veya yok edilmesinde katkıda bulunmalıdır.
- Kaynakları değerlendirmek: bilişim sistemleri kullanıcılara kullanmakta oldukları kaynakların etkinliğini ve faydasını belirlemede yardımcı olmalıdır.

Bu model, kullanıcılar tarafından arzu edilen işlevselliğin sağlanmasına yönelik olarak bilişim teknolojilerinin kullanılmasına ve farklılaşma üstünlüğünün hem müşterileri hem de örgütün ilişkide olduğu diğer üyeleri (tedarikçiler, dağıtım kanalları, ara müşteriler) etkileyerek yaratabilmesine olanak tanımaktadır. Eğer teknoloji belirli bir grup için geliştirildiyse işlevsellik rakiplerinden ayırt edilecek şekilde teknolojinin uyarlanması ve kullanılmasını sağlar. Hedef grup örgüt içinde bulunan kullanıcıları

kapsadığında işlevsellik daha yüksek düzeyde benimsenmeye ve stratejik amaca daha kolay ulaşmaya olanak sağlar²⁶⁷.

3.7.7.6.3. Bilişim Teknolojileri Ve Rekabet Üstünlüğünün Sürekliliği

Günümüzün küreselleşen ve şiddeti yüksek rekabet ortamında, şirketlerin elde ettikleri rekabet üstünlüklerini uzun süre korumaları oldukça güçtür. Firmalar, rakiplerine kıyasla daha sürekli üstünlükler elde etmek için bilişim teknolojilerine yönelmişlerdir. Bazı firmalar bilişim teknolojilerinden etkin olarak yararlanmayı becerirken bazı firmalar ise sürekli rekabet üstünlüğünün altında yatan mantığı yeteri kadar kavrayamadıkları ve analiz edemedikleri için kısa süreli üstünlükler elde etmektedir. Firmalar genellikle maliyetleri aşağı çekerek veya ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından algılanan performanslarını geliştirmeye yönelirler. Ancak rekabet üstünlüğü sağlamak için bunlar gerekli fakat yeterli değildir. Bir firmanın maliyetleri azaltmak için yapılan yatırımlar ölçek ekonomileri yaratmak, çeşitli faaliyetler arasındaki bağlantıları sağlamak, farklı birimler arasındaki ilişkileri yönetmekle ve faaliyet maliyetlerini azaltmakla ilgilidir. Firmanın rakiplerinden farklılaşması için yapılan yatırımlar, müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap verebilmek üzere kaliteyi, performansı, çevrim zamanını, hizmetleri, özellikle geliştirmek ve rakiplerin taklit etmesini yetersiz hale getirmeye yönelik olmalıdır. Ancak yatırımları yaparken firmaların teknoloji stratejilerini de belirlemeleri gerekir. Rekabet güçleri ve rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinden dolayı teknoloji stratejisi rekabet stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Firmalar kazanmış oldukları rekabet üstünlüğü üzerinde çok büyük süreklilik etkisi olan teknolojileri seçmek durumundadır²⁶⁸.

²⁶⁷ SETHI V.& KING W.R., Development of Measures to Asses the Extent to Which an Information Technology Application Provides Competative Advantage, Management Sciense, Vol,40, No: 12, s: 1627

²⁶⁸ ÇEBİ Ferhan, a.g.k., s:52

Rekabet Üstünlüğünün Sürekliliğini Engelleyen Faktörler

Rekabet üstünlüğü sağlama konusunda, yeni bir teknolojiyi endüstride ilk kez uyarlayan firmalar diğer firmalara nazaran daha fazla risk altındadır. Bu risklerin bir kısmı sistemin bütün olarak planlanabilmesinin zorluğundan ve yeniliğin bilinmeyen ve yeni bir teknolojiye bağlı olmasından kaynaklanır. Ayrıca, örgütün planlama aşamalarında yapmış olduğu hatalar ve yetersiz fizibilite çalışmaları da bu riskleri arttıran faktörlerdendir. Bunun sonucun da bir çok problem çıkmaktadır. Bu problemleri şu şekilde sıralamak mümkündür; sistemin planlandığı gibi çalışmaması, büyük maliyetlere neden olması, mevcut yönetim ve teknik grubun sistemi sürekli kullanılabilir hale getirecek kapasiteye sahip olmaması, kullanıcıların sistemi benimsememesi, beklenen karlılığı yaratmaması, bu sistem için ayrılmış kaynakların başka alanlara dağıtılması, kullanıcıların beklentilerinin azalması, projeyi destekleyen kişilerin ilgisinin kaybolması.

Ayrıca, stratejik bilişim teknoloji uygulamaları geliştiren yenilikçi firmalar, yeniliğin başarılı olmasından dolayı çok daha büyük risklerle karşı karşıya kalırlar. Bu başarı firmaların uzun süre elde ettikleri üstünlükleri sürdürmelerine engel olmaktadır.

“Zaman” faktörü yenilikçi firmaların bilişim teknolojilerinden elde ettikleri üstünlüğün sürekliliğinde büyük önem taşımaktadır. Bu yeni teknolojiler taklit edilerek ve geliştirilerek başka firmaya daha fazla yardımcı olabilecek duruma gelebilirler. Bu işle ilgilenen uzmanlar daima mevcuttur. Bu sebepler zamana bağlıdır. Bu sebeple bilişim teknolojilerini kullanarak sürekli rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen firmalar sistemlerini hızlı bir şekilde geliştirip sunmalı ve rakip firmaların daima bu yeniliğin gerisinde kalmasını sağlayacak olanaklar yaratılmalıdır. Ayrıca firmalar taklit edilmeye karşı koyabilmek için taklit edilmesi güç teknoloji yatırımlarına yönelmeli ve rakiplerinden önde kalacak şekilde sistemlerini geliştirmeye çabalamaları gerekir. Rekabet üstünlüğünün sürekliliğini engelleyen diğer bir durum ise, bir teknoloji yatırımının sağladığı kazançların bir kısmını ortaya çıkarabilmek için ihtiyaç duyulan kaynağın firma dışındaki grupların sahip olması veya kontrol etmesi halinde meydana gelmektedir. Bu durumda firmalar, rekabet etkinliklerini arttırmak ve sürdürmek için kaynağı kontrol eden grupların amaçlarını en iyi şekilde karşılayarak, teknolojilerini bu kaynakların tahsisine yöneltmektedirler. Eğer teknoloji, bu özel kaynakları firmanın çıkarları doğrultusunda

kullanma olanağı sağlıyorsa ondan elde edilen rekabet üstünlüğü de sürekli olacaktır. Aynı şekilde rekabet üstünlüğünün sürekliliğini engelleyen diğer bir durum ise, firmanın rekabet üstünlüğü sağladıktan ve belli bir pazar konumu sağladıktan sonra rehavete kapılmalarıdır. Bu nedenle firmalar faaliyetlerini ve örgüt yapılarını rekabete yönelik olarak belli noktalar etrafında geliştirmeye çalışmalıdırlar. Eğer kullanılan teknoloji firmanın özel güçlerini ortaya koyup, değerlendirebilecek ve firmaya rakiplerinden ayırt edecek tarzda yapısal farklılıklar ortaya çıkarabiliyorsa, yeniliği taklit eden firmalar, yenilikçi firmanın üstünlüklerini yok edemezler²⁶⁹.

İlk Hareket Etme Üstünlükleri

Bilişim teknolojilerinin stratejik değerinin anlaşılmasında ve kullanılmasında ilk hareket eden firmalar birçok fayda ve üstünlük sağlayacaklardır. Ayrıca ilk hareket ederek üstünlük sağlayan firma birçok alanda rekabetin kurallarını belirleme gibi bir olanağa da sahip olacaktır. İlk hareket etmenin sağladığı üstünlükleri şu şekilde sıralamak mümkündür²⁷⁰.

- **Şöhret:** teknolojik olarak önde olan firmalar örgüt sınırlarının ötesine uzanan bir prestij ve statü kazandırmaktadır. Bu durum firmalara uzun dönemde önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- **Kanal seçimi:** ürünlerin son tüketiciye ulaşmasını sağlayan dağıtım kanalları önemli bir rekabet üstünlüğü faktörüdür. Bilişim teknolojileri sayesinde firmalar ürünlerin ve pazardaki bilgilerin hızlı ve etken bir şekilde akmasını sağlarken teknoloji izleyicileri daha az başarılı olan kanalları seçmek veya yeni kanallar oluşturmak zorunda kalırlar.
- **Pazar konumunu önceden belirleme:** teknolojik önderlik firmaya cazip bir ürünün veya pazarın tüm üstünlüklerini öncelikli olarak mele geçirme fırsatı sağlar ve rakiplerin pazardan daha az fayda etmesine neden olur.

²⁶⁹ ÇEBİ Ferhan, a.g.k., s:53-56

²⁷⁰ ÇEBİ Ferhan a.g.k, s:56

- Özel kaynaklara ulaşma: bilişim teknolojileri firmanın sahip olmadığı veya kontrol edemediği, rekabet üstünlüğünde önemli bir yeri olan kritik kaynaklara veya sınırlı arzı olan kaynaklara ulaşmak için kullanılarak firmaya bir üstünlük sağlamaktadır.

- Kow-how: teknolojik bir yeniliği ilk kez uygulamanın yarattığı rekabet üstünlüğünün sürekliliği rakiplerin sahip olamayacağı know-how'a bağlıdır. Bir sisteme ilişkin know-how'un maliyeti yüksek olduğunda rakipler tarafından taklit edilme riski azalmış olacaktır. Ayrıca know-how'dan sürekli bir üstünlük sağlanmak isteniyorsa know-how bir sır olarak saklanmalıdır.

- Standartların tanımlanması: ilk olmanın üstünlüğünü sürekli hale getirmek isteyen firma kullandığı metodlardan birini rakiplerinden mahrum bırakmalıdır. Bu da yeni endüstri standartları oluşturacak şekilde yeni teknolojilere yatırım yapmakla sağlanır.

- Kurumsal engeller: bir firmanın sürekli rekabet üstünlüğü elde etmesine yol açan kaynaklardan biri de patent, telif hakkı, ticari anlaşmalar vb. kurumsal engellerdir. Teknoloji lideri olan firma bu engelleri kullanarak rakiplerin taklit etmesine karşı teknolojilerini koruyabilmekte ve bu durum üstünlüklerin uzun dönemde devam etmesi için bir olanak sağlamaktadır.

Bilişim Teknolojilerinin Örgütle Bütünleşmesi

Bilişim teknolojilerinin stratejik bir araç olarak öneminin artmasına karşın yarattığı fırsatlar ve bu teknolojinin etkin kullanımı arasında bir boşluk söz konusudur. Yeni teknolojilerin işlevselliği ve maliyet azalmaları üzerinde yarattığı benzeri görülmemiş artışlar firmalar için stratejik fırsatlar yaratırken çoğu yönetici bilişim teknolojilerinin yönetimi konusunda yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip değildir. Bu durumda yeni teknolojilerin potansiyel fırsatlarını sürekli bir üstünlük sağlayacak tarzda işletmeyle bütünleştirecek bir kapasitede yaratamazlar.²⁷¹ Ayrıca aynı teknolojik kapasitelere sahip olan firmalar arasında elde ettikleri rekabet üstünlükleri ve sağladıkları ekonomik faydalar açısından farklar vardır. Bu farklılığın altında yatan neden bütünleşme ve yönetimden kaynaklanmaktadır. Bütünleşme, bilişim teknolojileri uygulamalarının işletmenin

²⁷¹.BENJAMIN R.I & ROCKART J.F., MORTON SCOT&WYMAN, Information Technology: A Strategic Opportunity, Sloan Management Review, 1984, s: 3-10

amaçları, stratejileri ve örgütsel yapısıyla olan bağlantılarını ifade eder ve bu tür bir bütünleşmenin yarattığı sinerjik etki uygulamayı koya eden rakiplerin aynı faydalı sonuçları elde etmesini olanaksız hale getiren firmaya özgü bir güç yaratır.²⁷² bu sebeple rekabet üstünlüğünün sürekliliğinin bilişim teknolojilerini kullanma yeteneğine sahip örgütlere ve bu teknolojilerin örgütle bütünleşmesine bağlıdır.

Örgütlerde meydana gelen köklü değişimler üst yönetim tarafından alınan kararlar sonucu ortaya çıkar ve bu değişimlerin bir rekabet üstünlüğüne sebebiyet vermesi de üst yönetimin önem verdiği stratejik önceliklere bağlıdır. Bilişim teknolojilerinden arzu edilen üstünlüğün sağlanması için işletmeyle bütünleşmesi gerekir. Teknolojinin işletme stratejilerine katılımı ve sürekli bir üstünlük yaratacak şekilde uyarlanması, üst yönetimin teknoloji yöneticileri ile sağlam ve yapıcı bir diyalog kurmasını ve birlikte çalışmasını gerektirir. Küreselleşen günümüz ortamında örgütler arasındaki rekabet farklılıkları bu iki yönetim grubu arasında kurulan ilişkinin kalitesi veya yetersizliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bilişim teknolojileri yöneticileri bu yeni teknolojilerin yarattığı stratejik üstünlükleri üst yönetime ulaştıramazsa, işletme bu üstünlükleri yakalamak veya sürekli hale dönüştürmek için dönüştürmede, fırsatlar elde etmek açısından yetersiz kalacaktır. Ayrıca üst yönetim işletmeye yönelik amaçları ve stratejileri birçok süzgeçten geçirilerek bilgi-işlem bölümüne ulaşıyorsa aynı şekilde fırsatların kaçırılması söz konusu olacaktır. Bu sebeple teknoloji yöneticileri üst yönetimin danışma grubuna dahil edilmeli ve tüm stratejik faaliyetleriyle ilgili kararlara katılımı desteklenmelidir. Yani teknoloji yöneticileri aynı zamanda strateji öğrenen veya strateji belirleyecek kapasiteye sahip kişiler haline gelmelidir. İşletmenin yapısını, süreçlerini ve stratejilerini en iyi şekilde bilen üst yönetim teknolojinin içinde yer alarak bilişim teknolojileri ile işletmenin bütünleşmesini sağlamalıdır. Bu bütünleşme sonucu işletmenin yapısına, süreçlerine ve stratejilerine en uygun teknolojinin belirlenmesi ve uygulanması, sürekli rekabet üstünlüğünün sağlanması açısından gerekli bir faktör olmaktadır.

Stratejik bütünleşme, sürekli bir rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde teknoloji ile işletme arasında yaratılan bütünleşmedir. Bu bütünleşmenin sinerjik bir etki yaratarak

²⁷² SETHI & KING, s: 1623

işletmeye en fazla faydayı sağlaması için şu koşulların mümkün olduğunca sağlanması gerekmektedir.

- Bilişim sistemleri işletmenin stratejileriyle uyum içinde olmalıdır,
- Bilişim sistemleri pazarlama politikalarıyla uyum içinde olmalıdır,
- İşletme sisteme ilişkin teknik uzmanlığa sahip olmalıdır,
- Üst yönetim sistemi kullanmalı ve desteklenmelidir,
- İşletme sisteme ilişkin özel kaynaklar kullanabilmelidir,
- İşletme sistemi sürekli yenilemek ve geliştirmek kapasitesine sahip olmalıdır.

Teknoloji Stratejisi Ve Teknoloji Yönetimiyle İşletmeyi Rekabet Üstü Yapmak

Günümüzde bir firma işe başlarken şu soruyu açıklığa kavuşturmalıdır. “rekabetçi mi yoksa rekabet üstü mü olmak istenmektedir” çünkü ileri teknolojilerin sebep olduğu bu dönüm noktasında ya eskinin rekabet yarışına devam ederek mevcut durum sürdürülecek(veya yok olunacak) ya da yepyeni bir kulvarda koşarak şirketler kendi rekabet alanını yaratacaktır. Rekabetçi firmalar ile rekabet üstü firmaların farklarını şu şekilde sıralamak mümkündür. (Teknoloji yönetimi bülteni)

- Rekabetçi firmalar bugünün şartlarına ve mevcut pazarları üzerine odaklanmıştır. Bu firmalar mevcut pazarlarını korumaya veya genişletmeye çalışırlar. Rekabet üstü firmalar ise, bugünden çok yarının fırsatları üzerine yani yepyeni pazarlara odaklanırlar. Bu firmalar mevcut rekabet kurallarının dışında kalarak oyunun kurallarını yeniden belirleyen firmalardır. Rekabet üstü firmaların rekabet yarışına yetişmek veya rekabet yarışına girmek gibi bir endişeleri yoktur. Onlar daima geleceğe bakar, gelecekteki teknolojik, ekonomik fırsatları analiz eder ve teknolojiyi en iyi şekilde yönetirler. Geleceğin teknolojik fırsatlarını önceden gören ve geleceğin fırsatlarını ortaya çıkarmak üzere AR-GE yapan ve teknolojiyi geliştirmeye önem veren firmalar rekabet üstü kalacak ve diğer firmalardan çok daha fazla ekonomik ve teknolojik üstünlük sağlayacaklardır.

- Günümüzde birçok firma müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklanmış ve temel iş felsefelerini toplam kalite yönetiminin önemle vurguladığı “müşteri memnuniyeti” esas

üzerine kurmuştur. Rekabetçi firmalar için bu doğru bir davranış olabilir. Ancak rekabet üstü olmak için müşteri memnuniyetinin ötesine geçerek, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine değil beklentilerine hitap edebilmek ve hatta onların beklentilerinin çok üstünde ürün ve hizmetlerin ortaya çıkararak onları yönlendirmek gerekir. Ayrıca bir önemli nokta da bugünün müşterileri yarınkiler olmayabilir.

- Rekabet üstü kalmak isteyen firmalar geleneksel strateji yaklaşımına da farklı bir açıdan yaklaşır ve strateji yerine “stratejik mimari” denilen yeni bir kavramı yerleştirirler. Geleneksel strateji yaklaşımında şirketin gelecek beş veya on yıllık gelişim hedefleri aşamalı olarak planlanmalıdır. Ancak rekabet üstü olmak isteyen bir firmanın ihtiyaç duyduğu şey, geleceğin fırsatlarının hayal edilmesi ve bu fırsatların yaratılabilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için bugün firmanın hangi temel yeteneklerini geliştirmesi gerektiğini belirleyerek bunların gelişmesi için gerekli olan tasarımı yapacak bir strateji yaklaşımıdır ki, bu da gerçekte stratejik mimarlıktır.

Firmaların uzun dönemde üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini destekleyecek teknolojik kaynakların tahsisi edilmesi, düzenlenmesi ve teknolojik yeniliklerin yönetimi ile ilişkili olan teknoloji stratejisinin kapsamı oldukça geniştir. Teknoloji yöneticileri ve üst düzey yöneticiler şirketi hedeflediği amaçları başarması yolunda şirketin teknoloji stratejisini geliştirirler. Teknoloji stratejisinin olmadığı yerde ne izlenecek yol, ne yönetim ne de gerçekleştirilmesi düşünülen hedefler olur. Rekabet üstü kalmayı başaran firmaların teknoloji yöneticileri bilgi teknolojileri kanalıyla dünyadaki teknolojik gelişmeleri ve yeni teknolojik trendleri anında öğrenerek, teknoloji stratejilerine yön vermektedirler. Bilgi teknolojileri ayrıca şirketin müşterileri ve pazar ihtiyaçları konusundaki bilgilere ulaşmalarını da kolaylaştırarak şirketin rekabet üstü kalmasına yardımcı olmaktadır.

Yeniliğin firma için değeri uyarlama maliyetlerinden daha fazla önem taşıyorsa firma mümkün olan en kısa sürede teknolojiyi uyarlamak ve teknoloji önderi olarak ilk hareket etmenin gerektirdiği üstünlüklere sahip olmak isteyecektir. Veya düşük uyarlama maliyetlerini tercih ederek, teknolojik yeniliği geliştiren firmaları taklit etmek ve teknoloji izleyicisi olmak isteyecektir.

3.7.7.7. İnsanların Düşlerine Yönelik Ürün Ve Hizmetler Sunmak

Günümüzde her şey gelip akla takılmakta, elle tutulamayan varlıklara dayanmakta ve bilgi hızla akmaktadır. Artık insanların ilgi akışını yönetebilen liderler işletmelerini başarıya ulaştırabilirler. Bu sebeple liderler dikkat ve ilgiye dönük çekim alanını sürekli yeniden yaratmalıdır. İnsanların iyi hayata dair anlayışlarında radikal değişimler olmaktadır. Eskinin insanı için bir ev, araba, düzenli bir iş vb. her şeyi ifade ederken günümüz insanı için pek önemli değildir. İnsanlar kendilerini heyecanlandıran şeylerin peşinden koşmaktadır.

İktidar -her zaman- olduğu gibi insanlara düşler sunmakta yatıyor.. insanları etkileyen heyecanlandıran ve harekete geçiren düşler. Bir zamanlar bizlere düşler getirenler Marx, Kennedy ve Martin Luther King'di.şimdi ise Michael Dell, Bill Gates, Anthony Robbins ve Stephen Covey. Çeşitlilik dünyasında, kabileler dünyasında onların düşleri hem her şey hem hiçbir şey demek. Asıl sorun dünyanın kabilelerine uygun ve güçlü düşleri nasıl sağlayacağınız olmalı.²⁷³

Günümüz aşırılık ekonomisinde rekabet gücünün temelinde yatan kaynaklar elle tutulamayan şeylere doğru kaymaktadır. Hem potansiyel müşteriler hem de çalışmaya aday elemanlar duygu tellerini titretecek hizmetler, stratejiler, liderler ve kuruluşlar için can atacaklardır. Duygu ticareti. Hepimiz yakınlık kurmak isteriz. İlgi hasreti çekeriz, gerisi faso fiso. Heyecana dayalı toplum, rekabet gücümüzü duyguya ve fanteziye dayandırmamızı gerektiriyor. Heyecanlar ve fantaziler -duygu ve hayal gücü- temelinde rekabet etmeye başlamalıyız. Duyguda para var. Günümüz iş hayatı sadece bit, beyin ve markadan ibaret olsa, Citibank ne diye Eleton John'la çalışsın. Cevap kısa ve melodik: titreşim. Geleneksel sanayi şirketleri bile duygu ve hayal gücünün ileriye giden yol olduğunu kabul ediyor. Ford'un baş tasarımcılarından birinin dediğine bakalım: "geçmişte fonksiyonel verimliliği yakalamaya çalışarak içe dönük bir odaklanmaya yönelirdik. Şimdi ise daha fazla dışa dönük bir odaklanma, tüketicilere duygusal tatmin sağlama yönünde bir zihniyet değişimi var." İşin gerçeği şu ki, rekabet kazanmayı arzulayan şirket,"ruh

²⁷³ Delifışeklik, a.g.e., s: 215

ekonomileri” dediğimiz şeyin beraberinde getirdiği güçlü yanlardan yoksun bırakamaz kendisini. Şirketlerin sattıkları ile müşterilerin satın aldıkları farklı şeylerdir. Bu bakımdan herkesin arada bir kendini müşteri yerine koyup “bunlar aslında ne satın alıyor?” diye düşünmesinde yarar vardır.²⁷⁴

Yaratıcılıktan başarılı çıkmak isteyen firmalar heyecan verici stratejiler yaratmalıdırlar. İnsanların beş duyusuna hitap edecek şekilde stratejiler geliştirilmelidir.heyecan verici strateji estetiğe odaklanır. Teknolojilerin ve becerilerin küresel dağılımının bir sonucu olarak, ürün ve hizmetlerin çoğu birbirine benzemektedir. O halde ürün ve hizmetlerin içi aşağı yukarı aynı olduğuna göre, dış görünüm aracılığıyla rekabet etmeye başlamalıyız. Ünlü tasarımcı Phillip Stark’ın şu bilgece sözleri üzerinde düşünün: “insanlar şimdilerde teknolojiyi veri olarak kabul ediyorlar. Aradıkları şey sıcak, dostça ürünler, yani kendilerini baştan çıkaracak şeyler.” Öyleyse, haydi bizi şaşırtın, afallatın, ayartın.

3.7.7.8. Yaratıcı Uygulamalardan Örnekler

3.7.7.8.1. Microsoft Ve Yaratıcılık

Bill Gates, Microsoft şirketinin kurucusu ve başkanıdır. Dünyanın en zengin iş adamlarından birisidir. Şirketini geliştirmek için gösterdiği yaratıcılık onu ve şirketini en iyiler ve zenginler arasına sokmuştur. Bill Gates kendisinin bir yenilikçi olmadığını ifade eder. Onun şirketi son derece gösterişsizce ve bir bodrum katı tarzındaki şirket olarak faaliyete başlamıştı, fakat büyüdü, gelişti ve dünyadaki en gelişmiş ve egemen bilgisayar yazılım şirketi oldu. Ve onu dünyadaki en zengin iş adamı haline getirdi. Bill Gates oldukça yaratıcı birisidir. O yaratıcılığını, çeşitli pazar geliştirme tekniklerinde kullanır, uygulamaya koyar. Onun MS DOS’u geliştirmek için IBM firması ile yaptığı meşhur anlaşma, microsoft şirketini sıradan, küçük ölçekli yazılım şirketi durumundan, daha büyük bir şirket haline getirdi. O, bu anlaşmada IBM’İN üretim sisteminin kullanma

²⁷⁴ Delifışeklik, a.g.e.,s: 218-231

haklarından yararlanmayın sürdürürken, IBM'i kullanma yoluyla ona tuzak kuracak kadar yaratıcı birisiydi. Bill Gates, IBM ile öyle bir anlaşmayı teklif edecek kadar yaratıcıydı.²⁷⁵

3.7.7.8.2. E- Marketing

Pazarlamanın son silahı olarak ileriye sürülen E-Marketing aslında bir çeşit doğrudan pazarlama yöntemidir. Bildiğimiz, gönderiye dayalı araçlardan biri. Ancak burada işin içine teknoloji, daha doğrusu internet giriyor. Araç ise e-mail. Batıda turizmden yayıncılığa, gıdadan otomobile her sektörün yaygın olarak kullandığı bu sistem hızla benimseniyor. Forrester Resaurceh'e göre her geçen gün reklam amaçlı e-mail mesajı sayısı atmaktadır. Bununla birlikte bu alanda yapılan pazarlama harcamaları da artmaktadır. Sabah ofisinize geldiğinizde, bilgisayar açtınız ve e-mailinizi kontrol etmek istiyorsunuz. Ama o da ne! E- mail kutunuz patlamak üzere. Onlarca e-mail ekranınıza adeta akın ediyor. Şöyle bir bakınca işin sırrını çözüyorsunuz. Onca e-mail arasından biri gözünüze ilişiyor. Bu bir seyahat acentesinden geliyor ve size yeni indirimli yeni turları haber veriyor. Fiyatlar da gayet uygun. Üstelik tur programlarının içinde aylardır gitmeyi düşündüğünüz yerler de var. Hemen arayıp rezervasyon yaptırıyorsunuz. Sonra şöyle bir düşünüyorsunuz. Siz uzun zamanıdır peşinde olduğunuz tatil programını kısa zamanda organize ettiniz, tur şirketi ise neredeyse hiç harcama yapmadan bir müşteri kazanmış oluyor. Bu, bilgisayarına her gün onlarca e-mail mesajı düşmeyenler için biraz hayali gelebilir. Ancak, bu bir senaryo değil ve teknolojinin başkenti ABD'de ciddi bir pazarlama kanalı olarak kullanılıyor. Üstelik bu alanda danışmanlık verip, guru olarak adlandırılan uzmanlar bile var. Türk şirketlerinin de yeni keşfettiği bu uygulama, gelecekte belki de şirketlerin reklam ve pazarlamaya ayırdıkları bütçelerini başka kanallara neden olacaktır. E-mail ile pazarlama Amerika'da neredeyse her sektörde kullanılmaktadır. Ancak bu yöntemi en çok tercih edenlerin başında ise film ve müzik şirketleri, kitap, giyim ve seyahat firmaları gelmektedir. Özellikle geniş bir alıcı kitlesine sahip olan şirketler, pazarlamanın bu yeni gözdesini baş tacı etmektedirler. E- marketing yönteminin en önemli avantajı maliyetlerinin çok çok düşük olması, ve kişiye özel bir durum kazandırmasıdır.²⁷⁶

²⁷⁵ [http:// www.microsoft.com./bill_gates](http://www.microsoft.com./bill_gates)

²⁷⁶ TEKİNAY N.Aslı, Pazarlamanın Son Silahı, Capital, Sayı:12, Yıl: 7, Aralık 1999, s:212-214
235

3.7.7.8.3. Bilgisayarlı Arabalar

Otomobildeki büyük değişim sürmektedir. konfor, güvenlik ve estetik peşinde olan üreticiler, şimdi de sürücü koltuğuna yaşam tarzını, ofis hayatını taşımaktadır. İlk örnekleri yeni modellerde sergilenen bu sistemler, anahtardan ayarlara, güzergah belirlenmesinden “araç içi bilgisayar”a, sürücü koltuğuna büyük bir dönüşüm yaşanmaktadır. Henüz uygulanmayan yenilikler ise bu dönüşüme yeni bir boyut katmaktadır. Otomobil dünyasındaki en son yenilikler şunlardır:

- Alternatif rota: sürücüyü, trafik sıkışıklığından kurtarmayı amaçlayan sistem, bir cep telefonu ya da araçta bulunan bir kılavuz yönlendirme sistemi ile çalışıyor. SMS veya kılavuz sistemine trafikle ilgili soru yöneltilip, güzergah tarifi alınabiliyor.
- FCD: (Floating Car Data) Gelecekte araçların duruma veya hareket eden trafikte, otomatik olarak bir merkeze ulaştırılmalarını sağlayacak bir sistem
- GPS(Global Pozisyon Sistemi) Şu an modern ve etkin telsiz yönlendirme sistemi, 24 stratejik şekilde yerleştirilmiş uydunun sinyallerine dayanıyor. aracın kesin yer tespiti için kullanılıyor.
- GSM Sistemi: cep telefonlarında kullanılan SMS mesaj servisi yoluyla mobil-telsiz ağı içinde, dünya çapında sürücülerin yönlendirilmesi ve bilgi aktarımı mümkün oluyor.
- Mobil telefon sistemi: sürücünün cep telefonu açık olduğu zamanlarda, mobil-telsiz ağı üzerinden, aracın bulunabileceği yer tespit ediliyor ve yönlendirilmesi sağlanıyor.
- Eyalet-kayıt merkezleri: trafik sıkışıklıklarını, polisten ve yollara yerleştirilmiş cihazlardan toplayıp yayınlayan merkezler. Bu merkezler çeşitli sistemleri kullanarak bu bilgileri sürücülere ulaştırıyor.
- Operatör servisi. Bant kayıtlarının aksine, eğitim görmüş “telematik danışmanları” bilgi veriyor veya arıza durumlarında yardımcı oluyor.
- Sesli mesaj: gelen telefonları otomatik olarak kayıt eden ve işleme sokan dil bilgisayar sistemi.
- TMC(Trafik mesaj kanalı): radyo merkezleri ve bazı özel kanallar tarafından yapılan yayınlar. TMC trafikle ilgili bilgileri, eyalet-kayıt merkezleri, polis, ADAC-trafik

bildiricileri ve otoban noktalarında bulunan vericilerden temin ediyor. TMC sürekli olarak en son trafik bilgilerini sessiz şekilde radyoya yayınlıyor. Buradan bu bilgiler, bir gösterge üzerinde yazı şeklinde okunabiliyor veya bir seslendirici aracılığıyla dinlenebiliyor.

İş adamları ve yöneticiler için en değerli unsurlardan olan zamanı boş geçirmemek için araç içi bilgisayarlar geliştirildi. IBM ve DAİMLER CHRYSLER'in birlikte geliştirdikleri Mercedes-Benz V sınıfında bulunan gezici ofiste, IBM Thinkpad 600, okuma lambası, yazıcı ve telefon bulunuyor. Sürücünün yanında bulunana koltuğun yerine yerleştirilebilecek olan bu gezici ofis, en kolay şekilde takılıp çıkarılabilmek üzere tasarlanmış. Sistemi sesli komutlar vererek de çalıştırmak mümkün olduğu için, otomobili sürerken bile bilgisayarınızı kullanmak mümkün. Faks ve elektronik posta mesajlarınızı alabileceğiniz gibi, istediğiniz gazeteleri de aracınızın içindeki bilgisayara otomatik olarak yükleyerek okuyabileceksiniz.²⁷⁷

3.7.7.8.4. Akıllı Ortaklık

Simko ve EGS GYO ortak bir şirket kuruyor. Kurulacak şirket, sağlayacağı sinerji ile “akıllı binaların” oluşturulmasına zemin hazırlayacak. Yeni oluşumun ilk projeleri, Yeşilköy'deki EGS Business Park ve Ege Bölgesindeki bina ve alışveriş merkezlerinin işletilmesi olacak. 1982'den beri Türkiye'de faaliyet gösteren Simko, enformasyon, telekomünikasyon, endüstri, enerji, tıp tekniği, ulaşım sistemleri ve devre elemanları sektöründe faaliyet gösteriyor. Şirket aynı zamanda dünyanın birçok ülkesinde akıllı bina yönetimi konusunda çalışmalar yapıyor. 1996'da kurulan EGS GYO, alışveriş ve iş merkezleri gibi çok amaçlı projeler gerçekleştiriyor. Simko genel müdürü Zafer İncecik, yapılan işbirliği ile kullanıcılara asli işlere odaklanma ve bina potansiyelinden yararlanma imkanı ağılayacaklarını söylüyor. Binaların projelendirilme aşamasından başlayarak tüm süreçlerde hizmet vereceğiz. Kurumsal, konutsal, bürosal ya da hizmete açık alan olsun, her türlü yapıya uygun seçeneklerimiz bulunuyor. Burada elektronik bir projelendirme söz konusu olacak. Görüntülü ve sesli haberleşme, ısınma ve havalandırma, elektronik

²⁷⁷ BELVİRANLI Alev, Şimdi Kontrol Bilgisayarda, Capital, Sayı:10, Yıl : 7, Ekim 1999, s: 172-177

eşyaların çalıştırılması ve kontrolü, güvenlik gibi uygulamalar akıllı sisteme bağlı olarak çalışacak. Kullanıcılar her türlü işlerini uzaktan direktif vererek yaptırıp kontrol edebilecekler. Yani sistemin uzaktan kumandayla da idare edilmesi mümkün olabilecek. Çalışma alanlarında da bilgi aktarımı, iş süreçlerinin uygulanması ve takibi gibi uygulamalar mümkün olacak. İstanbul'dan Gaziantep'te bulunana fabrikadaki bir makinenin çalışması durdurulabilecek. İncecik, akıllı bina yönetiminin, sağlık sektörü için de önemli bir getirisi olacağını söylüyor. Sistem sağlık sektöründe hayati önem taşıyacak. Doktorlara çoklu çalışma ortamı yaratacak, bilgi ve deneyim aktarımını sağlayacak. Örneğin bir röntgen filmi, başka bir şehirdeki hastaneye aktarılarak görüş alışverişi yapabilecek.

Akıllı bina yönetimiyle elde edilecek avantajlar şunlar olabilecek:

- Şeffaf gelir-gider yönetimi ile tasarruf önlemleri oluşturulabilmekte,
- Yeni yapılan binalarda, yatırımın her aşamasında ve gereksinimlerin karşılanmasında çözüm üretilebilmekte,
- Maliyetlerde %20'ye varan tasarruf sağlanabilmekte,
- Bina-konut sahiplerine kendi işleriyle uğraşma imkanı sağlanabilmekte,
- Binanın kurulması ve işletilmesi profesyoneller tarafından yapılabilme.

3.7.7.8.5. Üstün Hizmet Kalitesi Ve Caterpillar

İş makineleri pazarında bir dünya devi olan Caterpillar (Cat) firması 1960'lı ve 1970'li yıllarda yoğun bir rekabetle karşılaşmış ve bu rekabet sonucu pazardaki lider konumunu kaybetmişti. Caterpillar firması rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve yeniden lider duruma geçebilmek için yaptığı değerlendirmeler sonucunda şu bulgulara varmıştır.

- İş makineleri yüksek maliyetli ve daha da önemlisi çok büyük hacimli işleri yapmaya yarayan endüstriyel makinelerdir.

- Bir iş makinesini kullanan müşteri açısından makinenin maliyetinden daha büyük önem taşıyan faktör, makinenin arızasız çalışması; ya da bozulsa bile en kısa sürede yeniden devreye girmesidir.

- Çünkü makinenin bozulması nedeniyle ortaya çıkan iş kaybının maliyeti, makinenin bedelinden çok daha önemli bir gider kalemi teşkil eder.

Bu çalışmalar sonucunda Caterpillar çok önemli bir strateji geliştirdi: “hizmet kalitesi” olarak da adlandırabileceğimiz bu strateji, Caterpillar iş makinelerinde ortaya çıkabilecek her türlü arızanın en kısa sürede giderilmesine dayanıyordu. Bu strateji kapsamında Caterpillar müşterilerine şu sözü verdi: “makineniz dünyanın neresinde olursa olsun bozulduğunda Caterpillar bunu en geç 48 saatte yeniden işler hale getirir.” Gerçekten de müşteri açısından önemsenen bu taahhüt, pazarda Caterpillar’ı yeniden lider konuma getirmiştir.

3.7.7.8.6. Mükemmel Lojistik Ve Düşük Sabit Giderler

Bundan yaklaşık on yıl önce küçük bir Türk firması bilgisayar komponentleri distribütörlüğü faaliyetine başladı. Burada yapılan iş yurt dışından temin edilen komponentlerin Türkiye’de dağıtımıydı. Çok küçük bir sermaye ve 6-7 kişilik bir ekiple işe başlayan bu kuruluş 1997 yılına geldiğinde dünya çapında 17 ülkede faaliyet gösteren ve yaklaşık 1.4 milyar dolar ciroya ulaşan bir distribütör devi haline geldi. Bu kadar kısa sürede dünya çapında bir başarıyı bu şirket nasıl sağladı? Kuruluşun temel başarısını ve bu başarıyı nasıl sağladığı incelendiğinde iki çok önemli stratejik üstünlük görülmektedir.

Bunlardan birincisi, firmanın müşterilerine sağladığı mükemmel hizmetle açıklanabilir. Bu hizmeti sağlayabilmek için firma çalıştığı her ülkede bir distribütör ağı kurmak yerine, tek bir merkezde topladığı ürünleri istendiğinde müşteriye ulaştırıyordu. Avrupa’da oldukça merkezi bir ülkede konuşlandırılan bu büyük depo, büyük bir lojistik sistemin odak noktasıydı. Firma bu lojistik stratejisi sayesinde müşterilerin talep edebileceği bütün ürünleri bulundurmak gibi bir rekabet üstünlüğüne sahipti. Ayrıca faaliyette bulunduğu ülkelerin her birinde depo bulundurmamakla stok maliyetlerini oldukça düşük tutabiliyordu. Sonuç olarak firma çok düşük stoklarla 17 ülkeye hizmet verebilecek bir lojistik sistemi oluşturmuştu.

İkinci bir özellik, firmanın yalın yönetim uygulaması ve yönetimde hiyerarşiye gitmeden herkesin kendi işini yaptığı bir organizasyona sahip olmasıydı. Böylece kuruluş bir taraftan hantal bir organizasyon olmayışının hızı ve esnekliğine sahipken, diğer taraftan sabit giderlerini çok düşük oranlarda tutmayı başarıyordu. Böylece müşterilere mükemmel bir hizmeti aynı zamanda düşük fiyatla da sunabilme avantajını yakalamıştı.²⁷⁸

3.7.7.8.7. Newell'in Şirket Avantajı

Standford Üniversitesi'nden faaliyet yüksek lisansı olan Daniel Ferguson 1966'da geleneksel bir pirinç korniş üreticisi olan Newell'in başına geçti. Şirketin 14 milyar dolarlık geliri ve perdelik gereçlerinden oluşan sınırlı bir ürün yelpazesi vardır; buna karşılık, geleceğe yönelik belirli bir stratejisi yoktu. Ferguson "işimizi en iyi yaptığımız şey üzerine kuralım" anlayışını geliştirmeye başladı. O dönemde Newell büyük ölçüde Woolworths ve Kresge gibi büyük perakendecilere satış yapıyordu. Ferguson, perakende sektöründeki birleşme eğilimini önceden görüp Newell'e sektörde bir pay biçmişti: "yüksek hacimli, düşük maliyetli bir ürünü nasıl üreteceğimizi, büyük perakendecilerle nasıl ilişki kuracağımızı ve onlara nasıl satış yapacağımızı bildiğimizi gördük." Ferguson temmuz 1967'de Newell stratejisini yazıya geçirdi.; stratejisinin odak noktasını gereç pazarı ve kendin yap ürünleri oluşturacaktı. Daha sonra Newell, banyo gereçleri üreticisi Mira-Cote'u satın alarak perdelik kumaş dışındaki ilk şirket iktisabını gerçekleştirdi; bu alımın amacı, Newell'in mevcut ürünlerini yeni indirimli satış noktalarına ulaştırmaktı. Bunu izleyen otuz yıl içinde, iktisapların sayısı 75'i geçti; bu alımların hepsine Ferguson'un 1967'de büyük bir özenle dile getirdiği stratejiyi yön veriyordu: "Newell, temel iş alanını, hacimli mal satıcıları için hacimli ürün hatları üretmek ve dağıtmak olarak tanımlamaktadır. Ürün hatlarının bir arada veya paket halinde sunulması, her ürün hattını ayrı ayrı pazarlamaya oranla daha büyük bir pazar etkisi yaratmaktadır. Newell'in amacı bu ürünler paketinin performansından ve pazarlama gücünden yararlanarak büyüme." Bu strateji her yıl gözden geçirilmekle birlikte, temel ilkeleri büyük ölçüde aynı kalmıştır. Newell bu vizyonu kararlılıkla izleyerek 1997 yılında yaklaşık 3 milyar dolarlık satışa ulaşmış ve hissedarlara on yılda kazandırdığı toplam getiri açısından Fortune 500'de yirmi

²⁷⁸ TÜSİAD, s: 147

ikinci sırada yer almıştır. Newell'in uzun vadeli başarısının kaynaklarını şöyle sıralamak mümkündür:²⁷⁹ Birincisi, şirket stratejisine yön veren unsur, firmanın bütün olarak nasıl değer yaratacağına ilişkin vizyondur. Daniel Ferguson ilk kez Newell'in stratejisini belirlediğinde, şirketin kaynakları en iyimser bakışla vasattı. Ferguson, yatırım yapma ve kaynak oluşturma konusunda büyük bir çaba gösterdi; bu da Newell'a değişen bir pazarda rekabet etme imkanı verdi.

- İkincisi, şirket stratejisi, birbirine bağlı parçalardan oluşmuş bir sistemdir. Başarısı, sadece tek tek öğelerin niteliğine değil, aynı zamanda öğelerin birbirlerini nasıl pekiştirdiklerine bağlıdır.

- Üçüncüsü, şirket stratejisi, şirket dışındaki fırsatlarla uyum içinde olmalı ve bu fırsatlardan yararlanmalıdır. Newell, indirimli perakendecilikteki yükselişi 30 yıl önce yakalamıştır; yakınlarda, şirketin odağını Home Depot gibi kategori liderinin ve ofis ürünleri süpermarketlerinin büyümesinden yararlanacak şekilde ayarlamıştır.

- Dördüncüsü, şirket üyeliğinin yararları maliyetlerden fazla olmalıdır. Birçok şirket avantajı iş birimlerinin artan performansı ile gerçekleştirilir. Çoğunlukla, iyi performansın ölçülmesi Newell örneğinde olduğu kadar kolay olmakla birlikte, şirketler böyle bir iyileşmeyi fark etmek zorundadır. Fark etmiyorlarsa, gerçek şirket avantajı yaratmıyorlar demektir.

²⁷⁹ COLLIS David J.& MONTGOMERY Cynthia A., Şirket Avantajı Oluşturmak; Şirket Stratejisi, Harward Business Review, MESS Yayın, İstanbul, 2000, s: 17-23

4. BÖLÜM:TÜRK KABLO İŞLETMESİNİN REKABET STRATEJİLERİNİN KÜRESEL REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. TÜRKKABLO İŞLETMESİNİN TANITILMASI

Türkkablo A.O. genel yönetim ve üretim tesisleri İzmit (Kocaeli) – Derince’de olup elektrifikasyon ve telekomünikasyon kabloları üretimi ve satışı konularında 1963 yılından beri faaliyet göstermektedir.

Sektörün en güçlü kuruluşlarından ve sektörün yönetici yetiştirme okulu sayılan Türkkablo A.Ş. 2000 yılı başında el değiştirmesiyle Özdil Enerji A.Ş.’ ye bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkkablo A.O. elektrifikasyon alanında kullanılan iletim ve dağıtım hava hatları için Türk ve Uluslar arası Standartlara Uygun Çelik Özlü ve tam aliminyum iletkenleri Türkiye’de üreten ilk kuruluştur. (1965). Türkiye’nin elektrifikasyon hamlesinde 40.000 köyün kısa bir sürede elektriklenmesine büyük katkı sağlamıştır.

Türkkablo A.O. elektrifikasyon alanındaki öncülüğünü aliminyum iletkenli ALPEK 1KV’lık yalıtılmış hava hattı kabloları (1971) ve aliminyum iletkenli ALVİNAL (1974) ve bakır iletkenli VİNAL (1976) 1KV’lık yer altı güç kablo üretimi ile devam ettirmiştir.

Türkkablo A.O. Türk Telekom ve diğer ilgili kuruluşların kablo gereksinimlerinin yerel olarak karşılanması için telekomünikasyon alanına yenilik getiren PLASTİK YALITKANLI TELEFON KABLO’ları Türkiye’de ilk üreten kuruluştur. (1973)

Telekomünikasyon alanında haberleşme teknolojisindeki son gelişmelere uygun olarak FİBER OPTİK KABLO’ların üretimi de gerçekleştirilmiştir.(1993)

Türkkablo A.O. Antalya, Ardahan, Bartın, Bolu, Iğdır, Karabük, Kars, Kastamonu, Mersin, Zonguldak illerinde ürettiği FİBER OPTİK KABLOLU şebeke tesis işlerine başlamıştır.(1996)

Elektrifikasyon ve telekomünikasyon alanında proje ve taahhüt çalışmaları yapan Türkkablo A.Ş., Türkkablo A.O.'nın bir yan kuruluşudur. Türkkablo A.O. kendi üretimi telefon kabloları kullanarak Konya, Sakarya illerinin anahtar teslim telefon şebeke tesisini başarı ile sonuçlandırmıştır. (1996)

Halen Antalya, Bartın, Bolu, Karabük, Kastamonu, Kayseri, Mersin, Zonguldak illerinin anahtar teslim telefon şebeke tesis çalışmaları devam etmektedir. (1997)

38 yıldır piyasada iyi bir yer edinen, sistem ve kurum olarak müşteriler nezdinde iyi bir imaj oluşturan Türkkablo A.Ş.'nin Muhasebe ve Finans, Üretim, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Yönetim ve AR-GE yönünden değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir.

Türkkablo A.Ş.'nin uygulamış olduğu politikalar şu şekilde özetlenebilir:

Kalite Yönetimi Politikası: Türkkablo A.Ş. mamullerini, müşteri ile yapılan sözleşmelere bağlı kalarak, konu ile ilgili yasaları göz önünde bulundurarak müşteri tatmini ve bağlılığını ilke edinerek ekonomik şekilde üretir ve teslim eder. Ayrıca, içinde bulunduğu çevrenin ve yaşamsal kalitesinin geliştirilmesine katkıda bulunur.

Çevre Yönetimi Politikası: Faaliyetleri sırasında çevre yaptığı etkileri, ilgili mevzuat ve standartlar çerçevesinde tespit edip, meydana gelen kirliliğin olumsuz etkilerin giderilmesi için sürekli gelişmeyi güvenceye alacak bir sistemi kurup belgelemeyi ve idame ettirmeyi, bu sistem içerisinde tespit edilecek amaç ve hedefleri etkili yöntemlerle gözden geçirmeyi, ilgili kişi ve kurumlara duyurmayı ve işbirliği yapmayı, bunların gerçekleşmesini takip etmeyi çevre politikası olarak kabul ve taahhüt eder.

Yönetim Sistemi Politikası: Çağdaş bir yönetim sistemi olan Kendi Kendini Yöneten Takımlar ve takımlarında iş paketlerinde görev yapan elemanlar, müşteriden başlayıp, müşteriye malzeme teslimine kadar devam eden ana iş akışını ve bu akışı destekleyen alt yapı çalışmalarını, tarif edilen şekilde paylaşırlar. Bu görevlerini yerine getirirken kendi aralarında ve diğer takımlarla iletişim kurarlar. Bunun dışında kalan tüm iş paketlerinde görev yapan elemanlar, destek anlayışı içinde iş birliği yapar ve kendi aralarında iletişimde bulunurlar.

4.1.1. Yönetim Yapısı

Türkkablo’da yönetim açık ofisler aracılığıyla yapılmaktadır. Üretim bölümünde olduğu gibi yönetim bölümünde de katılımcı bir yapı vardır. Açık ofis sistemi ile hammaddenin satın alınmasında üretim, zamanında bitirim ve teslim aşamalarına kadar her şey kontrol altındadır. Anında karar verme mekanizmaları kurulmuştur. Bilgiler ve fikirler, toplantılar aracılığıyla takımların katılımıyla paylaşılmakta, herkes masraf ve kazançlar hakkında bilgi alabilmektedir. Tüm katılımcı ve ortak karar alımı ortamı sağlanmış olsa da hammadde ödemelerinde patronun kararı öne çıkmaktadır.

Patron + genel müdür + yönetim kurulunun 1. derece iki tane imza yetkisi vardır. 10 tane de 2. derece imza yetkili vardır. İşleyişiyle ilgili olarak kendi alanlarıyla ilgili her konuda kişiler yetkilidir. Üç kademeli bir organizasyondur. Mavi yakalılar bir üst basamaktaki beyaz yakalılara, beyaz yakalılar da yönetime rapor sunar. Yani, üç seviye iki raporlama kademesi vardır.

İş nitelikleri önceden belirlenmiştir, işin kendine has çalıştırma faaliyetleri belirlidir. En uygun kişiler görevlendirilmekte, eğer uygulamada eksiklikler fark ediliyorsa bunlar eğitim programlarıyla takviye edilip tamamlanmaktadır. Kilit eleman belirlenmesi bu senelerde yapılmamaktadır. İçeride kendi kendini yöneten takımlar organizasyonu kurulmuştur. Böylece ara kademe yönetimi kaldırılmıştır. Takımlar, takım içinde herhangi bir takım elemanını lider olarak seçmektedirler. Takım lideri, takım içinde aldığı rolleri yerine getirmekle birlikte takım liderliğini de üstlenmektedir. Takım lideri, takım elemanlarının ve/veya bazı takımlarda takımla

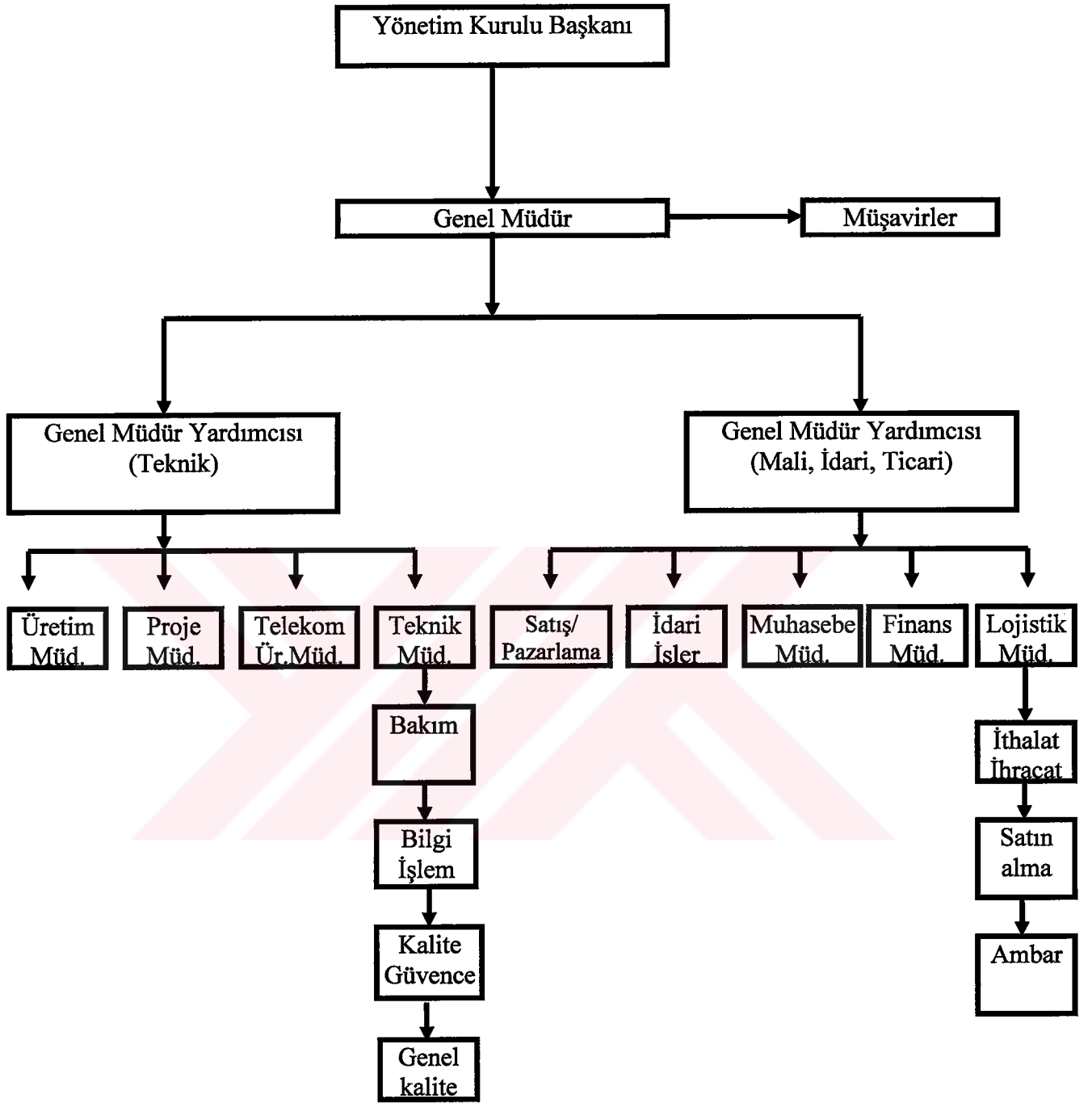
ilgili takım liderinin / temsilcilerinin oyları ile seçilmektedir. Bu belli sürelerle tekrarlanır.

Kalite çemberleri kurulmamıştır. Bunlar yerine takımlar çalışmaktadır. Sorumluluk bizzat işi yapanın olduğu için sorun çözme tekniklerini kullanarak kendi belirlediği kişilerle sorunlar çözölmektedir.

İşe geç kalma, istirahat izinleri, mesaiye kalmama gibi sorunlar %2'yi geçmemektedir.

Türkkablo A.Ş. ait organizasyon şeması aşağıdaki gibidir.





Şekil-6 : Türk Kablo Organizasyon Şeması

4.1.2. Muhasebe Ve Finans

Bir patron şirketi olan Türkkablo A.Ş.'nine öncelikli finans kaynağını 4.7 trilyon olan öz sermayesi oluşturmaktadır. Şirket ayrıca yaptığı işlerden (satış ve hizmet) fidansal kaynak elde etmektedir. Banka teminatları, banka kredileri, mal varlığı sahası, fabrika binaları, sahip olduğu makineler diğer finans kaynakları olarak gösterilebilir. Türkkablo girdiği ihalelerde imzaladıkları sözleşmelere göre malın tesliminden sonra elde edeceklerini de fidansal kaynakları arasında saymaktadır.

Şirketin finans kaynakları, çalışanların ücret ödemeleri, hammadde alımı, elektrik ve su masrafları ve zorunlu sabit harcamalar kaleminde yer alan direkt yükümler olarak nitelendirilen gıda, servis ve vergi ödemeleri için kullanılmaktadır. Bunların yanında banka faiz kredi giderleri vardır. Şirket 1998-1999'da hükümet kaynaklı kriz nedeniyle de inansal giderlerle karşılaşmıştır. Sabit müteahhitlere (yemekhane, taşıma, idari işler, temizlik, teknik) ödemeler deyine sabit giderler arasında belirtilebilir. Gider kalemlerine üye olunan dernek (Kablocular Derneği) ve odalara (Sanayiler Odası, Ticaret ve Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası) üyelik ve aidat ödemeleri de girmektedir. Standart belgelerinden kaynaklanan ödemeler de vardır. Örneğin 2000 senesinde TSE'ye 14 milyarlık bir ödeme yapılmıştır. Dolayısıyla belge kullanım ücretleri de görülmektedir.

İşletmenin kurumlar vergisi kapsamında SSK ve KDV vergi ödemeleri vardır. ayrıca nakliye ve gümrük vergisi vardır. Ayrıca nakliye ve gümrük vergisi vardır.

Şirket gelirlerini satışlarından ve repodan (faiz, banka gelirleri) elde etmektedir. Çünkü sermayesi harcanmıştır.

Türkkablo A.Ş., patron şirketi olduğu için patron sermaye yapısına esneklik kazandırabilmektedir. Sermayenin hepsini ortaya koymayarak, sahip olduğu diğer işletmelerden kaynak transferi yaparak veya onlara kaynak aktararak, diğer işletmelerinin bakım ve onarım masraflarını bu işletmesine yükleyerek bu esnekliği kullanmaktadır.

Şirket hisselerinin %95'i patrona, %4'ü patronun kızına, %1 ise Yapı Kredi Bankası'na aittir. Bu yönüyle bakıldığında son sözü söyleme hakkı patronundur.

Bütçelere çalışmaları kasım ayında başlamakta ve ilk görev bölümlere düşmektedir. Her bölüm kendi hedeflerine göre almayı planladıklarını, gerekli mallarını, ihaleye çıkarmak istedikleri konularını belirleyerek kendi bütçesini oluşturur (satın alma bütçesi gibi). Belli bir satış hedefi olmak üzere satış bütçesi üzerine kuruludur. Çünkü piyasaya, ambara satış yoktur. Ayrıca enflasyon oranı beklentilerine göre bir ücret bütçesi, eğitim bütçesi hazırlanır. Bölümlerce tamamlanan kısım bütçeleri yönetime sunulur. Giderlere bakılır ve şişkin görünen kalemler geri gönderilerek bütçe oluşturulur.

Şirket stok maliyetini düşürmek için, sistemini 21 günü geçmemek üzere 7 günlük periyotlar hakkında hammadde giriş ve çıkışını gerçekleştirme yönünde kurmuştur. Böylelikle simülasyon sağlanmaktadır. Ayrıca şirket fiyktif saha uygulamasıyla maliyetleri düşürme yoluna da gitmektedir.

Hammadde, mal-hizmet alımlarında 30 ile 90 günlük vadeler kullanılır. Borçlar, zamanı geldiğinde ödenir. Bazen de patrondan borç alma yoluna gidilmektedir.

İşletmenin karlılık oranı ürettiği miktara göre değişmektedir. Patron şirketi olası karlılık amacını biraz daha öne çıkarmaktadır, bu da günümüz işletmelerinin tercih etmemeleri gereken bir kriter olması nedeniyle zayıflık olarak belirlenebilir. Genelde ürün satışlarından %15-25 brüt kar elde edilmekte, vergiler, amortismanlar, stok ve kriz maliyetleri çıktığında yaklaşık olarak net %5 karlılık belirlenebilmektedir.

Devletin yönlendirmesi ve zorunluluğu bu yönde olduğundan tek düzen hesap planı kullanılmaktadır.

Kararlarda etkinliği en fazla olan bölüm muhasebe finanstır. Tüm yapılanma onun üzerine kurulmakla beraber dönem şartlarına göre kademelere inebilmektedir.

4.1.3. Pazarlama

Türkkablo A.Ş. Türk Telekom, Teaş ve Tedaş ile çalışmakta ve bunların istekleri yönünde üretimlerini gerçekleştirmektedir. Kuruluşların istekleri şu yönlerdedir:

- Üretimde yeterlilik: Kapasite bu noktada önemli bir kriterdir. Çalışılan kuruluşlar istedikleri ürünü üretebilme yeterliğine bakarlar. Türkkablo sektöründeki rekabetçi piyasasındaki en büyük kapasite ile çalışan tek işletmedir.
- Ürün yeterliği: Kuruluşlar standartlara uygunluk aramaktadırlar. Türkkablo TSE, ISO 9000 ve ISO 14 100 belgelerine sahiptir.
- Sistem yeterliliği: Türkkablo sistem yeterliliğini de sağlamıştır.

Alıcı konumdaki kuruluşlar Türkkablo'nun piyasa içindeki yerini, ne sayıda ve kalitede makinesi olduğunu, kapasitesinin kaç ton olduğunu konusunda tarafsız bir kadro ile sanayi odası nezrinde bir değerlendirme yapmaktadır ve ona göre sözleşme şartlarına uyulduğunu belirlemekte ve mal alışını gerçekleştirmektedir.

Rekabetçi piyasa yapısı içinde %20 Telekom piyasasının %10-20 arasını elinde bulundurmaktadır. Rakipleri arasında çok iyi bir noktadır. Türkkablo'nun karşısında 20-30 rakip firma olmasına rağmen açılan ihalelerde en büyük pay alan Türkkablo olmaktadır. Açılan bir ihalede firmaya verilen en büyük pay olan %34'lük payı alması da işletmenin ne kadar iyi bir Pazar payına sahip olduğunu göstermektedir. Alüminyum üretiminde ise piyasa payının %20-25'ini yine Türkkablo almaktadır.

İşletme tüm Pazar araştırmalarını resmi gazete, KOSGEB, TSO üyelikleri aracılığı ile yapmaktadır. Ev ihtiyacına yönelik bir satışları olmadığı için muhatabı

olan devler kuruluşlarının açtığı ihaleleri takip ederek ve bunlara katılarak satış gerçekleştirmektedir.

Elektrifikasyon ve Telekomünikasyon alanında proje ve taahhüt çalışmaları yapan Türkkablo genellikle mal üretimi yapmaktadır ancak son zamanlarda kurmaya başladığı kablo döşeme müteahhitlik kadroları ile hizmet sektöründe de faaliyet göstermektedir. Günümüz dünyasında hizmet sektörünün önü çok açıktır bu yüzden de buraya yönelik Türkkablo adına doğru atılmış bir adımdır. Telekomünikasyon alanında bakır telli kablo, telefon kabloları, aliminyum iletkenli alvinal üretilmektedir. Dolayısıyla işletmenin üretime ve satışa verdiği önem itibariyle mal ve hizmet karması alt seviyelerde olmakla beraber yeni yapılanmaya başlayan hizmet çalışmaları ile karma kavramının içine doğru bir kayış başlamıştır.

Pazarlamada karşılaşılan mamullerin yaşam süreleri, Türkkablo için sorun olmaktadır. Üretilen malın kendisinden kaynaklanan bir koruması olmasına karşın Türkkablo mamul yaşam sürelerini en üst seviyede tutmak için çalışmalar yapmaktadır. Kabloların üzerine kaplanan plastik çevre şartlarına uygun olarak hazırlanmış fırınlarda test edilmekte ve 40 yıl hava şartlarına dayanabilecek bir format kazandırıldığı görülmektedir. Uzun yaşam süresi her zaman tercih sebebi olarak pazarlamada yardımcı olan bir faktördür.

Telekomünikasyon alanına yönelik yenilik getiren plastik yalıtkanlı telefon kabloları Türkiye’de ilk üreten kuruluştur. Telekomünikasyon alanında haberleşme teknolojisindeki son gelişmelere uygun olarak fiber optik kabloların üretimi de gerçekleştirilmiştir. Bunlarda göstermektedir ki yeni mamullerde ilk seviyelere ulaşılmıştır.

Ambalajlamada kullanılan ağaç makaralarıdır. Ağaç tüketimine olumsuz bir etki etmektedir. Ancak demir makara kullanılması hem kaldırma ve bildirme hem de taşıma masraflarını arttıracığı için tercih edilmemektedir. Rakip firmalar tarafından da kullanılan bir yöntemdir.

Satışlar ihaleler üzerinden yapılmakta ve bunlarda şartname temelli olduklarından rakiplerin mamulleri ile aynı standartlara sahiptirler.zaten bu şartları sağlamayanlar ihaleye gelememektedirler.

Mal fiyatlarının belirlenmesi, maliyetler + sabit giderler + günün şartlarına, göre belirlenmektedir.

Tüketiciler grubundaki kuruluşlar tercihlerini hassasiyet göstererek yapmaktadırlar. Türkkablo'nun üretimi olan Alpek kablo veya Alvinal kablonun özellikle seçilmesi “ trade marklarına” önem verildiğini göstermektedir. Bu da firma imajının kabul edildiğini belgeler.

Türkkablo reklam giderleri oldukça azdır. Daha çok reklam amaçlı olmamak üzere sponsorluk alınmaktadır. Yani reklamlar zorunluluk olarak yapılmamaktadır, gereklilik olarak değil. Çünkü satışlar ihaleyle yapılmaktadır. Fuar katılımı yoktur, bazen azda olsa promosyon reklam aracı olarak kullanılmaktadır. Ancak yine buradaki fonksiyonu reklam değildir.

Türkkablo, satış sonrası hizmetler adı altında ürünlerin nasıl kullanılacağı yönünde katalog hazırlamaktadır. Ayrıca montaj ekipleri oluşturulabilmektedir.

Tüketicilerinin yaratıcılığından da yararlanan Türkkablo, markalama, kullanım kolaylığı (kablonun belirlenmesi, kablo ucunu kapama), dizayn gibi geri beslemeler alabilmektedir. Kullanıcı piyasa diğer telekom şirketleriyle sürekli irtibatla olduğundan buralarda gördüklerinin belirterek bu yönde çalışmalarını Türkkablo'dan beklemektedirler. Zaten rakip firmaların neler yaptıkları da denetleyici veya test yapanlar tarafından işletmeye iletildiğinden bu yönde bir sorun olmamakta, rakiplere bu yönde bir rekabet yaşanmamaktadır. Ancak Türkkablo'nun önceliğini yaptığı işlerde diğer rakip firmalara gitmektedir. Kısacası gizli bir piyasa yoktur.

Satışları gerçekleştirmek için özel olarak satış temsilcileri yoktur. Satışlar bölümlerinde uzmanlaşmış çalışanlar tarafından ürün iyi tanındığından kolaylıkla

yapılmaktadır. Zaten satın alma ve satış departmanları beraber çalıştıklarından rakiplerin satış düzenlemeleri direkt takip edilebilmekte ve bunlara uygun satın alma veya bunlara benzer satış taktikleri kullanılabilir. Ürünü iyi tanıyan kişilerin satışı gerçekleştirmesi satış açısından olumludur. Bir sözelcinin de kendi alanında iyi yetişmiş mühendisin yanında yer alması satışa renk katabilecektir.

4.1.4. Üretim

Üretimin en önemli etmenlerinden ilki teknik donanım kapasitesi açısından Türkkablo incelendiğinde rakipleriyle eşit hakta daha iyi şartlara sahip olduğu görülmektedir. 1996 yılına kadar Nokia grubuna dahil olarak faaliyet gösteren Türkkablo A.Ş. teknolojinin kaynağını buradan almaktadır. Sendikalı ve sendikasız çalışanları ile birinci sınıf bir fabrika üretimi yapmaktadır.

Ulaşım imkanları bakımından oldukça iyi bir merkezde olan Türkkablo, deniz, hava ve kara ulaşımını kullanmaktadır. Adapazarı'ndaki rakiplere göre çok avantajlı durumdadır. Ancak fabrikanın bulunduğu bölge teşvikli bölge olmadığından, teşvikli bölge içindeki rakiplerine göre çok avantajlı durumdadır. Ancak fabrikanın bulunduğu bölge teşvikli bölge olmadığından teşvikli bölge içindeki rakiplerine göre bazı kayıpları olmaktadır. Satış teknikleri konusunda yeterli bilgiye sahip satış elemanları, sadece ihale dosyası hazırlayarak ihaleye katılan rakiplere ihale kazanımında fark atmakta ve kayıplarını böylece kolayca kapatabilmektedir.

Hammaddeleri kapalı alanda depolanma gibi bir zorunluluğu yoktur. Kullanılan kapalı alanlar sadece yağmurdan korunma amaçlıdır. Kapalı alanların kullanılması, temizlik, aydınlanma, ısıtma problemi ile karşı karşıya bıraktığı dolayısıyla maliyetleri arttırdığı için tercih edilmemektedir. Kapalı alanda tutulması gereken sadece telefon kabloları ve bakırlı kablolardır, alüminyumun kapalı depoda tutulması gereksizdir.

Yurt içinde kablo üretimi yapan fabrikaların toplam kapasitesi gereken miktarın 3 kat fazla olduğundan talebi karşılayamama gibi bir sorun yoktur. Yani şu

an kurulu kapasite Türkiye ihtiyacı ı karşılamaya yetmektedir. Kapasitenin gerekenden çok fazla olması sonucu Türkkablo ihracata yönelmiş, ortaya çıkan krizin ardından ihracat oranı %50'ye ulaşmıştır.

Türkkablo, kalite kontrollerine %90 oranında kendisi otomatik makinelerle yapmaktadır. Yapılacak alımlar az miktarda ise test maliyetleri daha fazla olduğundan yapılmamaktadır. Alım yapılan firmalarda ISO 9000 standardını almış olduklarından sorun yaşanmamaktadır. Ayrıca üretimi firmanın kurduğu sistem denetlenerek kontrol maliyetleri düşürülmektedir. Kendi içinde kurduğu kontrol mekanizması birini üretip diğerinin kontrol ettiği bir sistem değildir. Kalite üretildiği yerde test edilir mantığıyla üreten kişi kendisi kaliteyi kontrol etmektedir, ürettiği kaliteden kendisi sorumludur. Bu sistemin işlemesi sonucu çalışan işletmenin kendisine duyduğu güvenle motive olmuş iş başarma ve sorumluluk alma onu daha hırslı ve istekli yapmıştır. Üretim kalitesi böylece daha da yükselmiş maliyetlerde bir azalış olmuştur.

İşletmedeki mamul tasarım teknikleri ulusal ve uluslar arası standartların öngördüğü doğrultuda, ayrıca bu konuda adını duyurmuş ülke veya firmaların standartları doğrultusunda yapılmaktadır. Örneğin, Kanada standartlarına uygun olarak iletken kablolar (rose ve rosent) yapılmaktadır. Türkkablo'nun tasarım markası olan firber optik kablo, hiç metal kullanılmadan üretilmektedir. Sistem içine böyle bir tasarımın katılmış olması ayrıcalığını taşıyan Türkkablo bu konuda rakiplerinden önde olduğunu göstermiştir.

Hammadde üzerine konulan makara, etiket, bakım atölyesi hizmetleri başkalarına yaptırılmaktadır. %1-5 arası ek-dış hizmet alımı yapılmaktadır.

4.1.5. İnsan Kaynakları

İşletme içerisinde yüksek nitelikli personel çalışmaktadır. Çalışanlardan 40 kişi beyaz yakalı, 190 kişi mavi yakalıdır. Bunlardan,

- 7 kişi mühendis
- 23 kişi üniversite- yüksek okul mezunu
- 115 kişi teknisyen
- diğerleri ise lise terk ve orta okul mezunudur.

Sendikalar arası iletişim sonucu iç barış sağlanmış olduğundan sendikalarla birebir diyalog yoktur.

Türkkablo’da yaratıcılık üst seviyelerdedir ve desteklenmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar, çalışanların katılımı ve yaratıcılıkları ile kurulmuştur. Devamlı döküm hattında eritilerek şekillenen alüminyum iyileştirilme operasyonu ile istenilen kalite ve evsftaki alüminyum elde edilmesiyle 100\$ tasarruf sağlanmıştır. Buradaki teknik yönetici önceden bütünü göremiyordu, ticari departmanın katkısı ile maliyet + kar kavramı bilgileri paylaşılarak, ticari departmanın katılımcılığı ile liderin katılımcılığı birleştirilerek sonuca varılmıştır.

Üretim hattının mevcut üretim yönetimi ile üretimi, müşteri şartname şartlarını sağlamamaya başladığında, yeni şekilde üretim hattının temini uzun zaman gerektirmekte ve maliyet yüksek olmaktaydı. İşletmenin teknik takımı ve üretim takımı yapılan toplantı ve beyin fırtınası ile hattının modifikasyonunu yaparak uygun üretim yapan hat elde edileceği tespit edilmiştir. Mevcut imkanlarla hat yapılarak üretim departmanında kullanılmaya başlanmıştır. Takımların katılımı, teknik kadronun yaratıcılığı ile; üretimin hızı 15m/dak’dan 42 m/dak’ye çıkmıştır. Gürültü seviyesi düşmüştür. Yenisinin maliyetinin orijinal temin edilecek makinenin % 65’ine mal olmuştur. En önemlisi müşterinin şartname şartları sağlanmıştır. Yetki devredildikten sonra satın alma rolünü üstlenen takım elemanları, hammadde maliyetleri üzerinde tasarruf edebilme araştırmasına girmişlerdir. Bu araştırmaların sonucunda;

- Hurda olarak çıkan kırılmış bakırları üretici firmaya verilerek yerine bakır tel alınmaktaydı. Kırılmış bakır, başka bir sanayinin girdisi olarak değerlendirilmesi neticesinde daha yüksek fiyatla ve peşin satılarak %13 hammadde maliyet tasarrufu sağlanmıştır.
- Hammadde temini için yeni pazarlama faaliyeti neticesinde önceki maliyetlere göre %20 indirimli temin edilmiştir.
- Alımlarda birden fazla tedarikçi ve yurt dışından daha ucuza temin faaliyetleri bu konudaki iç piyasa tedarikçilerini disipline etmiştir.
- Uluslar arası pazarları da kontrol altında tutmak ve değişimleri her an görmek, müşterilerle fiyata baz teşkil edecek hammadde maliyetlerinin temeli için uluslar arası LME baza dönülmüştür.

Kariyer olanakları açısından Türkkablo'ye bakıldığında kurulu sistem içinde bir yükselme yoktur. Kariyerde “farkı yaratan bilgidir” anlayışı vardır. Dışarıya yönelik bir unvan sınıflaması olsa da içeri de herkes aynı statüdedir. Hiyerarşik bir yapının fazla olmaması çalışanlar arası diyalogun daha kolay sağlanmasına ve yaratıcılıklarının paylaşarak üretime katkı sağlanmasına yardımcı olmuştur.

Maaş ödemeleri patronun belirlemelerine göre yapılmaktadır. Masa puanı ve performans değerlendirilmesi maaşlıların ödemelerinin belirlenmesinde kullanılması gereken kriterlerdir. Ancak Türkkablo Nokra şirketinden ayrıldıktan sonra bu kriterleri fazla dikkate almamaktadır. Bu da zayıf bir yönü olarak belirtilebilir. Sendikalı çalışanların ücretleri ise çalışma şartlarının riskli ye da risksiz olmasına göre 8 parçaya bölünmüş dilimlere göre verilmektedir. İnsan kaynağını önce bulundurma, sonra eğitime önem verilmektedir. İstenilen kişi istenilen zamanda yapma açısından insan kaynakları önemlidir. Ancak bu önem dönemsel çıkışlardan başka fazla dikkate alınmamaktadır. Para sıkışıklığı, kriz dönemlerinde insan kaynaklarına yönelişten fedakarlık yapılmaktadır.

4.1.6. Ar-Ge

Ar-ge çalışmalarına ayrılan harcama kalemleri yoktur. Kontrol laboratuvarları, AR-GEÇ laboratuvarı gibi çalışmaktadır. Buralarda, tip, genel geliştirici, hammadde ve Pazar girişine yönelik mamul maddeleri üzerine testler yapılmaktadır. Her bölüm kendi AR-GEÇ faaliyetlerini kendisi yürütmektedir. Alıcılar ihale şartnamelerinde isteklerini belirttiklerinden sistem ona göre şekillendirilmektedir. Teknolojik ihracat yapılmamaktadır.

Türkkablo, kapasitesini tam tutarak pazar payını sürekli tutmaya çalışmaktadır.

4.2. SWOT ANALİZİ

4.2.1. Ekonomik Çevre Analizi

1. Ekonomik Eğilimler ve Konjonktür

- Türkiye kasım ve şubat aylarında olmak üzere iki tane ekonomik kriz yaşamış ancak etkilerini hala yaşamaktadır. Ülke ekonomisi %6.4 oranında küçülmüş, fert başına milli gelir ise dolar bazında %11.6 oranında azalarak 1993 yılı seviyesinin altında bir değerle 2878\$'a düşmüş ve ülke insanı satın alma gücü kaybına uğratarak fakirleştirilmiştir. Sanayide %2.8 oranında artış olmuştur.

- Bu krizler nedeniyle doların yükselmesi Türkkablo A.Ş. 'yi olumsuz etkilemiştir. Çünkü, %85 hammadde girişinin %90'ı dışarıdan karşılandığı, dolayısıyla hammadde döviz bazlı olduğu için mamul maliyetleri oldukça artmıştır.

- Örneğin; bir mal üretimi için üç çeşit hammadde kullanıldığını düşünelim. Bunların alış maliyetleri ve %10 kar ile, mamul maddenin fiyatı belirlenmektedir.(30+30+30+%10 kar=100) hammaddeye %100 zam geldiğinde

hammadde girişi 60 üzerinden yapılmaktadır. Buna karşın, $60+60+60+ \%10$ kar= $\%30$ olması gerekirken 100'e satıldığı için Türkkablo zarar etmektedir.

- Kriz nedeniyle, TL'nin değeri lenmesi, ihracatçının dünya pazarlarında rekabet gücünü azaltmakta ve Pazar kaybına sebep olmaktadır ve dışa açılmada büyük bir tehdit oluşturmaktadır.
- Türkiye içinde ise TL kullanan Türkkablo, krizden ülke içinde de etkilenmiştir. İhale usulü TEAŞ ve TEDAŞ'la çalışmakta dolayısıyla TL'nin değeri kaybetmesi sonucu bu kuruluşlarla yapılan satışlar da krizden etkilenmiştir.
- Sözleşmelerin ve dolayısıyla vadelerinin dolar üzerinden olması da krizin etkisini arttırmıştır.
- Krizi aşmak için Türkiye'nin uygulamaya koyduğu ekonomik programda, düşük tutulan döviz kurlarının belenenin üzerinde gerçekleşen enflasyona uyarlanmayışı; TL'nin değeri kazanmasına, ihracatta azalmaya, ithalatın artmasına neden olmuştur. Bu azalma Türkkablo için tehdit oluşturmaktadır.
- Hammadde girişi yapıp, satılan ürüne konan zamlar, ödemeler bir ay sonra yapıldığından bir ay sonra işletmeye yansımakta bu da zararlara neden olmaktadır.
- Hammaddeye kısa zaman süreçleri içinde gelen zamlar, karları azaltmaktadır.
- Küreselleşme, uluslar arası ekonomi ortamında, özellikle de mali alanda belirsizliklerin, ülkeler arası ve ülkelerin içindeki gelir eşitsizliği ve yeni yaygınlaşan kültür kalıplarıyla tek düzeleşmenin artmasına neden olmaktadır. Küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı olanakları Türkiye için maksimum ve olumsuzlukları minimum düzeyde tutabilmek amacıyla, makro ekonomik istikrarsızlığa yol açan unsurların ortadan kaldırılması ve etkili kaynak kullanımını sağlayacak yapısal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Küreselleşme bu şekilde fırsata dönüştürülebilir.

2. Kredi Kullanma Düzeyi

- Türk kablo A.Ş.'nine kurulu sermayesi 4.7 trilyon liradır. Ciro su 45-50 tilyon arasındadır. Dolayısıyla parayı 10 defa döndürmek için gereken yaklaşık 40 trilyon (ciroya artı olarak gereken %80'lik para) banka kredileriyle sağlanmaktadır. Bankalardan kredi alırken zorluklar yaşamamaktadır. Çünkü güvenilir olduğunu kanıtlamıştır. Bu yüzden alması gereken ani bir kredi de kolaylıklar sağlanabilmektedir. Bankalara verdiği güven kredi almasını kolaylaştıracağından fırsat olarak değerlendirilmektedir.

3. Tasarrufu Elde Tutma

- Toplumun tüm kesimleri ve tüm dış odakları (AB veya USA) desteği ve IMF ile stand-by imzalanmasının piyasalar üzerinde yarattığı olumlu psikoloji, program hedeflerinin (enflasyon, dış ticaret, ekonomik canlanma) tutturulması durumunda dahi, düşünölemeyecek seviyede faizleri düşürölmüştür. Ocak-haziran döneminde iç borçlanma faiz oranı ortalama %39, toplumda tasarruf eğilimini düşürmüştür. Türkiye'nin yaşamış olduğu ve etkisini devam ettiren ekonomik krizi aşabilmek için IMF gibi çeşitli kredi kuruluşları Türkiye'ye kredi kolaylıkları sağlamaktadır. Böylece ülkenin ekonomik durumunun düzelmesi Türkkablo A.Ş. 'ye de katkı sağlayacaktır.

- Türkkablo, 2000 yılı verilerine göre brüt %10-20 net %1-5 arası kar elde etmiştir. Oysa 1998 verileri değeriendirildiğinde görölmektedir ki net kar %8'dir. Net kardaki bu düşüş ekonomik krize4 bağlanmakta ve bu noktada da krizden bir tahdit algılanmaktadır.

4. Vergilendirme Oranı

- Gelir vergisi %30 oranında arttırmıştır. Ancak ithalde alınan KDV %147, akaryakıt tüketim vergisi %140 oranında artmıştır. Böylece, döviz kurlarında yıllık artış %20 ile sınırlı tutulmuş, bu ithalatı özendirmiş ve ithalatı arttırmıştır. Bu durum yerli üretimin rekabet gücünü ve ihracatı olumsuz etkilemiştir. İhracatı

arttırma yolunda geçen seneden itibaren çalışmalarını yürüten Türkkablo için bu vergilendirme tehdit olarak algılanabilir.

- İşletme, Türkiye genelinde ödenen vergiler dışında özel bir vergilendirmeye tabii değildir. %14 gelir vergisi vermektedir. SSK'ya ödenen prim vergileri çalışanların aldıkları ücretlere göre belirlenmektedir.
- İzmit Büyükşehir Belediye sınırları içinde olduğundan buraya vergi ödemektedir.

5. Ücret ve Maaşlar

- Aylık personel gideri brüt 220 milyardır. Yaşanan ekonomik kriz nedeniyle çalışanların alım gücü düşmüştür. Ancak verilen ücret veya maaşlarda, sözleşme ile çalışıldığından buna yönelik bir satış olmamıştır.
- Çalışanlardan beş kişi dışında hepsi Kocaeli sınırları içinde yaşamaktadır. Dolayısıyla, ücret ve maaş gelirlerini genel olarak bu sınırlar içinde harcamaktadırlar. İl ve il kazançlarına olumlu etki etmektedir. Çevrenin yasakladığı bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

4.2.2. Sosyo- Kültürel Çevre Analizi

1. İşgücü Kompozisyonu

- Kocaeli ili İzmit ilçesi sınırları içerisinde büyük marketlere bir kayış olduğundan esnaf sayısında bir azalma olmuştur. Çalışan kesimin %80'i bir işletmede çalışmaktadır.

2. Çalışanların Yakaladığı Fırsatlar ve Karşılaştığı Tehditler

- Fabrikanın yeri şehir içinde olması, personelin taşınması ve mamul-hammadde giriş-çıkışı açısından ulaşım kolaylığı sağlamaktadır.

- E-5 karayolu üzerinde olması ulaşım kolaylıkları sağlamakta ancak giriş-çıkışı trafiğinde karayolunun yoğunluğu ve yolun dar olması nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır.

- Petrol ofisi ile yan yana kurulmuş olansı, etrafında çok sayıda sanayi kuruluşunun olması hava kirliliği oluşturduğu için hem çalışanların sağlığı açısından hem de çevre insanlarının sağlığı açısından tehdit oluşturmaktadır. Ayrıca karayoluna yakın olduğu için kurşun oranı fazladır. Bu da sağlık açısından tehdit oluşturmaktadır.

3. İş Ahlakı

- İş ahlakına yönelik herhangi bir problemle karşılaşılmamaktadır. Bu sorunla bazen nakliye şirketlerinde karşılaşılmaktadır. Çünkü, her şirket kendi bölgesi olarak nitelendirdiği alana başka şirketlerin girmesine karşı çıkmakta, o piyasada sadece kendisi çalışmak istemektedir, bu da bazen, nakliye şirketleri ile çalışan Türkkablo için tehdit olarak görülebilmektedir.

4. Toplumun Endüstrilerden Beklentileri

- *Öncelikle yaşanabilir bir çevre,*
- *İnsanca yaşanabilecek ücret ve maaş*
- *Yer altı-yer üstü kaynaklarına zarar verilmemesi*
- *Sosyal ve kültürel aktiviteler*
- *İşletmenin kendi özel harcamalarını bölge içinden yapması, dolayısıyla esnafında bundan yararlanmasının sağlanması*
- *Vergilerin bölge sınırları içinde kalması (çünkü, genel müdürlüklerinin şehir dışında olması nedeniyle işletmelerin vergileri de o şehirlere veya bölgelere kaymaktadır)*
- *Eğitime ve sağlık yatırımlarına katkı*

- Türkkablo, ISO 14000 çevre kalite belgesini almış olansı, çevre kontrollerini sürekli yaptırıyor olansı, deşarj- emisyon iznini almış olması, görsel olarak da dış

evre düzenlenmesinin yapılmış olması Türkkablo'ye fırsatlar sunmaktadır. Bu belgelerin alınması ayrıca kaynakların zarar görmesi, de engellenmektedir.

- Yaşanılan krizlerin ardından ücret artışı yapılmasa da, işgücü çıkarılmamıştır.
- Halkın isteklerinden biri olan sosyal ve kültürel aktivitelere katkıyı da kongrelere veya çeşitli etkinliklere sponsorluk yaparak sağlanmaktadır.
- Kırtasiye masraflarını İzmit bölgesi içinden yaparak, esnafa katkı sağlaması; okullara yakacak yardımı ve atıl cihazlarının okullara verilmesi; öğrencilere burs verilmesi; sanayi bölgesinde eğitim amaçlı seminerler verilmesi aracılığıyla da halkın olumlu tepkisini almakta böylece onların desteğiyle de rekabet piyasasında adını duyurabilmektedir. Rekabet piyasasında olumlu bir imaj çizmiştir.

5. Dini evre

- İzmit ilçesinde %1 Hristiyan dışında geriye kalan halk Müslümandır. Çalışanların ibadetlerini yapabilecekleri ortam hazırlanmıştır, Ramazan aylarında iftar yemeği verilmektedir.

6. Endüstriye Bakış

- Sınırlar içinde endüstri kuruluşlarının sayısının oldukça fazla olması, bölgenin ve ülkenin endüstrileşmeye karşı olmadığını göstermektedir. Bu belki rakip sayısının artması açısından tehdit yaratıyormuş gibi görünse de, ülke ve İzmit'in gelişmesine, yatırımların artmasına olanak sağlayacağından olumlu görülmektedir. Çünkü yatırımların teşvik edilmesinden Türkkablo'da yararlanabilmektedir.
- Halk ED raporları alınması nedeniyle endüstrileşmeye olan tepkilerini göstermektedir. Böylece bu raporu alamayan işletmelerin kuruluşları engellenmektedir.

4.2.3. Politik Dış Çevre Analizi

- Ticaret odaları;

➤ *Endüstrilerin yeterli desteği görmediği*
➤ *İthalat –ihracat teşviklerinin olmadığı*
➤ *KDV oranlarının yüksek olduğu ve düşürülmesi gerektiği*
➤ *Vergilerin çok çeşitli ve çok yüksek olduğu;* konularındaki görüş ve bu doğrultudaki isteklerini hükümete ve siyasi çevrelere iletmektedirler. Gelen bu isteklere, görüşlerde değerlendirilecek çeşitli çözüm yolları aranmaktadır. Örneğin; bu baskılar sayesinde vergi oranlarının düşürülmesi gündemdedir. Türkkablo A.Ş.'de İzmit ve İstanbul Ticaret Odalarına üyeliği aracılığıyla sesini hükümete ve siyasi çevrelere duyurmaktadır. Bu diyalogu ve vergi oranlarının düşürülmesi çalışmalarında bulunması ekonomik kriz ortamında yararlar sağlayacağından bir fırsattır.

- Türkkablo, KDV oranları, ihracat teşvikleri ve ithalat kolaylıkları talep etmektedir. Ürünlerin vergilerinin yüksek olması işlerini azaltmaktadır. Bunların sağlanmaması tehdit olarak algılanır.

- Türkkablo, standart belgelerini almıştır ve kuruluşundan itibaren vergilerini eksiksiz olarak ve zamanında vermektedir. Bunun karşılığı olarak teminat mektubu alırken sorun yaşanmamaktadır. İhalelere girerken de bu şartlar tam olmak zorundadır. Dolayısıyla, yasalarda engellemelerle karşılaşmamaktadır.

4.2.4. Teknolojik Çevre Analizi

1. Yeni Teknolojiler

- Data iletişimde kullanılan aletlerin güvenli kullanımı alanlarında yeni buluşlar vardır. Bu yeni buluşlardan biri olan optik kabloyu Türkkablo üretmektedir. Türkiye sınırları içinde döşeli olan optik kablounun ¼'ü Türkkablo'nun üretimidir.

- Yeni teknolojilerden biri de enerji nakil hatlarında kullanılan koruma telinin içine optik kullanılarak hem enerji geçirimi hem de haberleşme amaçlı kullanılan kablo yapılmış olmasıdır. Bu teknolojinin Türkkablo tarafından da kullanılıyor olması ona çeşitli fırsatlar sağlamaktadır.
- Cam boruların içinde haber ve data iletimi yapılması da yeni ve uygulanabilir bilimsel buluşlardandır.
- İhale usulü çalışıldığı ve istenilen mamul üzerine yoğunlaşıp ona göre üretim yapıldığı için, ayrıca rakip firmaların üretim teknolojilerin de denetçiler (sözleşmelere uygun üretim yapılmadığını denetleyip mamulün ona göre alınmasını sağlayan kişiler) tarafından bütün işletmelere iletmesi nedeni ile herhangi bir tehdit algılanmamaktadır.

2. Endüstrideki Yenilik

- Endüstrideki yenilikler 1980 sonrası artmıştır. Bu yıldan sonra 3-4 yeni buluş olmuş ve buna uygun üretime geçilmiştir. Bu da beş yılda bir, bir yeni buluş olduğunu gösterir.
- Yenilikleri yıllar sürecinde sıraladığımızda önce toprak telli haberleşme optik kablosu bulunmuş, sonra sırayla; fiber optik kablo, data iletişim kablosu ve bilgisayar teknolojisinde kullanılmak üzere yapılan kablolar bulunmuştur.

3. Türkkablo 'daki Teknolojik Gelişmeler

- Türkkablo, Nokia grubundan ayrıldıktan sonra onlardan o zamana kadar kazandığı teknolojileri kullanmaktadır. Son bir seneden beri AR-GE çalışmalarına başlanmak istenmiş fakat istenilen düzeye gelinememiştir. Teknoloji dışardan alınmakta veya talep ölçüsünde kullanılmaktadır. Türkiye içindeki rakip firmalarda aynı yolu izlemekte bu yüzden tehdit algılanmamaktadır.
- Türkkablo çalışanlarının geliştirdikleri bir teknolojiyle de artık maddelerin doğrudan bunu kullanan endüstrilere satılması gerçekleşmiş ve rakipler önünde

hem maddi olarak hem de çalışana verilen önemin gösterilmesi açısından rekabet ortamında fırsat yaratmıştır.

- İhracatta ilerleme çabasında olan Türkkablo için tehdit algılanması bu noktada çıkabilir. Çünkü, 2000 yılından itibaren ihracatını geliştiren ve satışlarının %50'sini ihracatla gerçekleştiren Türkkablo, dış rakiplerinin gelişmiş teknolojileri karşısında zorluklarla karşılaşabilirler. Çünkü onların pazarına dışarıdan girmeye çalışmakta ve yer bulabilmek için üstünlüklere sahip olmalıdır. Dış rakipler tehdit olabilir.

- Türkkablo'da talepler doğrultusunda mamul üretimi yapılmaktadır. Örneğin, fiber optik teknolojisine önceden ulaşmasına rağmen, üretimine Türk Telekom'un talebi ile 1993'te başlanmıştır.

- Elektrik alanında kullanılan alüminyum, dünyada üretimine geçildikten sonra Türkiye'de de Türkkablo tarafından üretilmiştir. Bunun üretimine geçilmesi hem dünya hem Türkiye piyasasında fırsat olarak değerlendirilir.

4.3. TÜRKKABLO A.Ş.'NİN UYGULAMIŞ OLDUĞU YARATICI STRATEJİLERİN İNCELENMESİ

Küresel ortamda Türkkablo A.Ş.'nin geleceği yakalamaya yönelik uyguladığı stratejiler şu şekilde sıralanabilir:

4.3.1. Ne Kadar Birey O Kadar Pazar Stratejisi

Bu strateji, çeşit esasına dayanır ve müşteri memnuniyetine öncelik tanır. İşletmeler küçük, çok çeşit ve kitlesel üretimle pazardaki her boşluğu doldururlar.

Türkkablo A.Ş. gelişen teknoloji ile esnek bir yapı kazanarak, zaman ve hızı öne çıkarmakta, tam zamanında üretim sistemleri ve toplam kalite yönetimi ile sıfır stok ve hata, sıfır bekleme zamanı ile büyük avantaj sağlamaktadır.

4.3.2. Değişim Stratejileri

Dünyada hızlı bir değişme yaşanmakta ve bir değişim ile diğer diğer değişim arasındaki süre gittikçe azalmaktadır. Bu değişim koşulları altında işletmeler çeşitli yapılanmalara gitmiştir. Türkkablo A.Ş.'de bu değişimlere ayak uydurmak amacıyla az miktarda da olsa dış kaynak kullanımı yoluna gitmiştir. Çünkü bir işletme her şeyi kendi başına yapamaz. Bazı alanlarda rekabetçi ve üstün iken diğerlerinde daha az iyidir. Bu durumda bir parça veya servis satın almak daha az uğraşyla daha ucuz ürünler elde etme açısından sonuç daha olumlu olmaktadır.

Türkkablo A.Ş. ürün dizaynı ve üretim için gerekli olan çeşitli teknolojileri koordine ederek birleştirmekte ve bu konudaki bilgisini organizasyonun geneline yayarak önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Türkkablo belirlediği vizyonu organizasyonun geneline yayarak,ö tüm organizasyonun bu vizyonu paylaşmalarını sağlamakta ve böylelikle bir bütün oluşturmakta ve önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

4.3.3. Yenilik Stratejileri

Yenilik, yeni hizmetler/ürünler tasarlamak, yeni üretim süreçleri kullanmak anlamındadır. Yenilik, orijinal bir değişimi gerektirmektedir. Başarılı yenilik, yönetsel, teknolojik ve girişimcilik rollerinin özel bileşimini gerektirmektedir.

Saldırgan Strateji; bu strateji, yeni bir ürün veya üretim sürecini rakiplerden önce geliştirerek, pazara sunmaktır. Bu strateji,dünyadaki, teknolojik yenilikleri çok yakından takip ederek bunlardan hızla yararlanmayı gerektirir. Türkkablo A.Ş. 'nine bu anlamda saldırgan yenilik stratejisi uyguladığı söylenebilir. Türkkablo A.Ş. dünyadaki teknolojik yenilikleri ve değişimleri önemle takip etmekte ve müşteri isteklerine göre yeni ürünler üreterek rakiplerine üstünlük sağlamaktadır.

Savunmaya yönelik strateji, bu stratejiyi izleyen işletmeler teknolojik yenilik yapma yerine mevcut teknolojiyi ileriye götürme ve ondan daha iyi

yararlanma amacındadır. Türkkablo A.Ş. 'de uygun gördüğü durumlarda bu stratejiyi izlemektedir.

4.3.4. Farklılaştırma Stratejisi

Bu strateji rakiplerin üretemediği hizmet ve ürünleri sunmaya dayanır. Farklılaştırma müşterilerin sadakatini ve seçimini artırarak fiyata olan hassasiyeti azaltır ve karlılığı artırarak rakiplerin pazara giriş engellerini yükselterek işletmeye önemli üstünlük sağlar.

Türkkablo A.Ş.'de, fiyat, imaj, kalite, tasarım farklılaştırma stratejisini benimsemekte, ürün ve hizmetlerini benzersiz göstermek için çabalamaktadır.

4.3.5. Maliyet Stratejisi

Bu stratejiyi izleyen işletmeler düşük fiyat benimseyerek, yüksek gelir elde etmeyi, araştırma-geliştirme ve üretim yatırımları yapmayı hedefler. Türkkablo A.Ş.'de maliyetlerini minimize ederek gelirini arttırmaktadır.

Türkkablo A.Ş., stok maliyetlerini düşürerek maliyette üstünlük sağlamaktadır. sistem 21 günü geçmemek üzere 7 günlük periyotlar hakkında hammadde giriş ve çıkışını gerçekleştirme yönünde çalışmaktadır. Böylelikle similasyon sağlanmaktadır. Stok maliyetlerini düşürme yolunda izlenen diğer bir yolda fiaktif sahasıdır. Yani hammadde ye da mamul gümrükte bekletiliyormuş gibi yapılarak maliyet üreticiye yöneltilir.

Alım yapılan firmaların kalite standartlarına uygunluğuna dikkat edildiğinden maliyet kayıpları açısından sorun yaşanmamaktadır. Ayrıca üretici firmanın kurduğu sistem denetlenerek kontrol maliyetleri düşürülmektedir.

4.3.6. İlk Defa Hareket Ederek Fark Yaratmak

Günümüzün küresel rekabet ortamında açık stratejilere ihtiyaç vardır. Stratejiler, yalnızca dezavantajları ortadan kaldırmaktan öte, avantaj oluşturmak ve geliştirmek için bir şeyler yapmalı ve farkı nasıl yaratacaklarına dair esnek olmalıdır.

Piyasada ilk hareket ederek yeni ve farklı ürünler sunan işletmeler birçok fayda ve üstünlük sağlamaktadır. Ayrıca ilk hareket ederek üstünlük sağlayan firma birçok alanda rekabetin kurallarını belirleme gibi bir olanağa sahip olmaktadır.

İlk hareket eden firmalar, şöhret, kanal seçimi, Pazar konumunu önceden belirleme, özel kaynaklara ulaşma, standartların tanımlanması ve kurumsal engelleri (patent, telif hakkı, ticari antlaşmalar) kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj elde etmektedirler.

Türk kablo da bu bilinçle hareket ederek, nasıl fark yaratılacağına dair vizyonu açık olarak belirlemekte, yeni ve farklı üretimlere ağırlık vermektedir. Türk kablo telekomünikasyon alanına yenilik getiren plastik yalıtımlı telefon kabloları Türkiye’de ilk üreten kuruluş olarak önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamamış bu üstünlüğü aynı şekilde gerçekleşen üretimleriyle sürdürmüştür.

Türk kablo telekomünikasyon alanında, haberleşme teknolojisindeki son gelişmeleri takip ederek, fiber optik kablo üretimini gerçekleştirmiş ve piyasada farklılığı sağlayarak yerini sağlamlaştırmış.

4.3.7. Hızlı Ve Esnek Olmak

İletişim ve ulaşım teknolojisindeki hızlı gelişmeler piyasaya yeni ürün sürme süresini oldukça düşürmüştür. Farklı olarak piyasaya sürülen farklı ürün anında diğer rakipler tarafından taklit edilmekte ve kısa sürede demode olmaktadır.

Türkkablo A.O. üretimlerini son teknolojiye göre gerçekleştirmekte ve ulaşım ağını da bu sisteme göre oluşturduğundan ürünlerini müşteri istekleri

doğrultusuna hızlı bir şekilde müşterilerine ulaştırarak rakiplerine göre önemli bir avantaj yakalamaktadır.

4.4. TÜRKKABLO A.Ş.'NİN UYGULAMIŞ OLDUĞU YARATICI STRATEJİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkkablo A.Ş. strateji geliştirebilme yeteneğinin işletmenin devamı ve geleceği için hayati önem taşıdığına bilincinde olan bir işletmedir. Türkkablo bu bilinçle uzun dönemli amaçlarını saptayarak, bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakları tahsis ederek, bu amaçlara ulaşmak için gerekli yolları tespit etme konusunda oldukça sistemli faaliyetler yürütmektedir. Günümüzün değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak için en iyi uygulamaları hemen adapte ederek, ana yeteneklerini kuvvetlendirip rekabet yarışına devam etmenin yollarını aramaktadır.

Strateji, ne yapılacağının, başarıya nasıl ulaşılacağının temel yönünü belirler. Firma uyguladığı şirket stratejileri ile ilgili olarak aşağıdaki özelliklere ilişkin stratejiler geliştirebilir.

- **Ürünün Özellikleri:** Türkkablo A.Ş. müşterilerin tercih ettikleri ve etmeleri gereken özellikleri bir araya getirerek, müşterilerin istekleri doğrultusunda üretim yaparak rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- **Hizmet Özellikleri:** Türkkablo A.Ş. hizmet kalitesini farklılaştırarak üstünlük sağlamaktadır. Satış sonrası montaj ve katalog hizmeti sunmaktadır.
- **Satış ve Dağıtım Kanalları:** Türkkablo A.Ş. kuruluş yerinin doğru seçilmesi itibarıyla rakiplerine oranla bu yönüyle bir üstünlük sağlamakta ve ürünleri müşterilerine farklı kanallar oluşturarak ulaştırdığı için bu üstünlüğü devam ettirmektedir.
- **Marka:** Türkkablo A.Ş. ürünlerini pazarda güçlü hale getirmek için markaya yatırım yaparak imaj yaratmakta ve hizmet ile bütünleştirerek rekabet avantajı sağlamaktadır.

- **Maliyet Üstünlüğü:** Girdilerde maliyet avantajı yaratarak ve stok maliyetlerini düşürerek yüksek kar marjı sağlamak ve rekabet üstünlüğüne yönelik strateji geliştirmektedir.

Rekabetçi strateji; farklı olmakla ilgilidir. Bir firmanın müşteri tarafından tercih edilebilmesi için rakiplerinden neyi farklı sunduğu çok önemlidir. Telefon kabloları üzerine plastik yalıtkan uygulamasıyla Türkkablo A.Ş. bu alanda Türkiye'ye ilk ve farklı bir ürün sunan bir işletme olmasıyla rekabette önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Türkkablo sistem ve kurum olarak müşteriler nezdinde olumlu bir imaj oluşturmuş ve piyasada müşterileri için vazgeçilmez bir işletme olarak önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır.

İşletme müşteri isteklerine göre üretim yapmakta ve ciddi bir üstünlük sağlamaktadır.

İşletme, üretim, ürün ve sistem yeterliliği bakımından müşteri isteklerine tam anlamıyla cevap verdiği için rekabetçi piyasada büyük bir avantaj sağlamaktadır.

İşletme kaliteli mal üretimini hizmet anlayışıyla destekleyerek müşteri bağımlılığını sağlamaktadır. Türkkablo A.Ş.'nin ürettiği ürünlerin yaşam sürelerinin uzunluğu piyasadaki yerinin sağlamlaşmasında önemli bir unsur teşkil etmektedir.

Türkkablo A.Ş. rakiplerine oranla piyasaya daha hızlı yeni ürün sunmakta ve ürün çeşitlendirmektedir. Bu durum Türkkablo işletmesinin rakipleri ile arasındaki farkın açılmasında önemli bir etkidir. İşletmede kalite üretildiği yerde test edilir yaklaşımı egemen olduğundan kalite ve maliyet kayıplarının minimize edilmesi açısından da rakiplerden ileri bir konumdadır.

Türkkablo tüketicilerinin yaratıcılığından yararlanarak markalama, kullanım kolaylığı, dizayn gibi geri beslemeler almakta böylelikle müşteri isteklerini karşılamada rakiplere oranla bir adım önde hareket edilmektedir.

Türkkablo işletmesi ulaşım olarak iyi bir merkezde olması bakımından rakiplerine göre çok avantajlı durumdadır.

Türkkablo A.Ş. ürettiği ürünlerin tasarımını da uluslar arası standartları temel alarak yaptığından rakiplerinden daha ileri bir konumdadır.

Türkkablo A.O. iç organizasyonunda yenilikçi bir atılımla, etkili bir yönetim sistemi sağlayan Kendi Kendini Yöneten Takımlar Felsefesi'ni ülkemizde ilk uygulayan kuruluşlardan olması sebebiyle, dünyadaki yönetim alanındaki değişim ve gelişmeleri yakından takip ettiğinden rakiplerine oranla çağı yakalama konusunda daha ileri bir seviyededir.

Türkkablo A.Ş. TSE'den aldığı TS-EN-ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Belgesi ve Bureau Veritas Quality International tarafından onaylanmış EN-ISO 9002 Kalite Ve Yönetim Sistem belgesi ile küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği dinamik rekabet koşullarına tam uyum sağlamış, sahip olduğu TS-ISO 14001 Çevre Yönetim Belgesi ile doğaya ve insana saygısını kanıtlamış ve insanların gözünde olumlu bir imaj yaratarak rakipleriyle arasındaki farkın açılmasını sağlamıştır.

Türkkablo işletmesinde sorun çözme teknikleri kullanılmaktadır. Ayrıca hiyerarşik bir yapı yoktur. Bu sebepler çalışanlar arasındaki ilişkiler daha rahat ve samimi olarak sağlanmakta bu da çalışanların yaratıcılıklarının paylaşarak üretime katkı sağlamasına neden olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlık 21. yüzyıla girdiğinde dünyada her alanda hızlı değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu değişim ve gelişmeler sonucunda dünya küçülmüş ve küresel bir ortam ortaya çıkmıştır. Ulaşım ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bu teknolojilerin dünya genelinde yaygınlaşması, eğitim seviyesinin yükselmesi, çalışma koşullarının düzelmesi, katılımcı demokrasinin yaygınlaşması, liberal ekonomi egemenliğinin artması, turizmin yaygınlaşması, rekabet yoğunluğunun ve uluslar arası işletme sayısının artması sonucunda küreselleşme süreci başlamıştır.

Küreselleşme tüm bu dinamikler sonucunda meydana gelen değişimler doğrultusunda dünyadaki ekonomilerin bütünleşmesi yani tek pazar oluşturmaktır. Oluşan bu küresel ortamda uluslar arası ticaretten rekabete kadar birçok şeyin şekli değişmiştir. Yaşanılan çağ satıcılar, ürün piyasaları ve işletme rekabetinin dünya çapında birbirine bağlı olduğu küresel ekonomi çağıdır. İşletmeler yeni pazarlar yaratarak kar marjlarını arttırmayı, hammadde elde edimini kolaylaştırmayı, finansal sermaye elde etmeyi ve işgücü maliyetlerini azaltmayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler, küresel üretimi küresel pazarlara satmak amacıyla planlamak ve işletmenin tüm faaliyetlerini küresel yönetim açısından ele almak zorundadırlar.

Küresel ortamda işletmeler, sürekli değişen çevre koşullarının etkisi altında faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Küreselleşme beraberinde ekonomik sınırların ortadan kalktığı bir ortam yaratmakta ve işletmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli rekabet gücünü elinde bulundurmaya zorlamaktadır. Böyle bir ortamda işletmeler daha fazla söz sahibi olabilmek için küresel pazardaki paylarını arttırmaya yönelik mücadelelerini kızıştırmaktadırlar. Bu durum da rekabeti arttırmakta ve kaçınılmaz yapmaktadır.

Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan ve artan rekabette, performansı iyi olan işletme rakiplerini geride bırakabilmektedir. Rakipleriyle omuz omuza rekabet edemeyen yani rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler piyasadan hemen silinmektedir. İşletmelerin rekabetçi değeri yüksek ürün ve hizmetleri ortaya koyabilmesi için daha farklı, daha

kaliteli, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından daha tatmin edici üretimler gerçekleştirmesi gerekmektedir.

İşletmeler artan rekabet ve belirsizleşen çevre koşulları karşısında varlıklarını sürdürürebilmek, büyüyebilmek ve rekabet gücünün sürekliliğini sağlayabilmek için yaratıcı stratejiler geliştirmeli, bu strateji ve müşteri isteklerine göre rekabetçi pozisyonlarını belirlemelidirler.

Küresel ortamda işletmeler ‘yem değil avcı olabilmek’ için rekabet avantajı oluşturacak stratejiler geliştirmelidir. Bu avantajı elde edebilmek için işletmeler, rekabet avantajı yaratacak temel dayanağı, rekabet analizi ile fırsatları belirlemeli, rekabet stratejilerini geliştirmeli ve rakip tepkilerini tahmin ederek rekabete girmeli böylece geleceği oluşturacak endüstrileri şimdiden seçebilmelidir. Ayrıca işletmeler kendisini daha farklı konumlandıran stratejiler izleyerek geleceğe yatırım yapmalıdır. Yani bir firmanın kendisi için bir yön tayin edebilmesi, rekabette farklılaşabilmesi, üstünlük sağlayabilmesi ve değer yaratabilmesi uyguladığı strateji ile mümkün olmaktadır. Strateji, ne yapılacağının, başarıya nasıl ulaşılacağının temel yönünü belirlediğinden işletmelerin varlıklarının devamı için hayati öneme sahiptir. Belirsizleşen bu ortamda işletmelerin izledikleri stratejilerle farklılığı yakalamaları ise ancak ‘yaratıcılığı’ tahsis edebilmesiyle mümkün olmaktadır.

Küresel değişim çağında yaratıcı ve yenilikçi fikir ve buluşlara çok daha fazla gereksinim vardır. Yaratıcı fikirleri elde etmek için ise yaratıcı kişiliklere ihtiyaç vardır. Yeniliklere ulaşmak için yaratıcı beyinlere sahip olmak, onları desteklemek ve cesaretlendirmek gerekmektedir. Başkalarının yapmadığını yapmak, başkalarının düşünmediğini düşünmek ve yüksek hayal gücü yaratıcı kişilerin genel özellikleridir. Yaratıcı kişileri tahsis eden işletmeler özgün olma avantajını yakalamış olacak ve bu yaratıcılığın sürekliliğini sağladıklarında rekabet üstünlüğünün de sürekliliğini sağlamış olacaklardır.

Günümüz dünyasındaki işletmelerin yaratıcılıklarını kullanarak değişim yaratmadaki amacı, müşteriler için vazgeçilmez olmak ve takip edilmektir. Değişen dünya, değişen ekonomi, değişen zevk ve alışkanlıklar, değişen değerler ve diğer tüm değişimler yeni ürünleri, yeni

buluşları ve yeni değerlere sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Bu sebeple yenilikçiliği benimsemeyen, yeni ve yaratıcı buluşlara imza atamayan işletmeler gelecekte başarılı olma şanslarını da yok etmiş olacaklardır. Yeniliklerin temelinde de ihtiyaçlar yatmaktadır. İşletmeler tarafından bu ihtiyaçlar diğer bir deyimle yenilikler yaratıldığında ve gelecek yönelimli düşünüldüğünde ‘vazgeçilmezlik’ de sağlanmış olacaktır.

İşletmeler açısından şartların her gün daha da zorlaştığı, rekabetin şiddetini arttırarak acımasız bir hal aldığı, değişimlerin gerisinde kalanların yok olduğu düşünüldüğünde yaratıcı düşünmenin ve yaratıcılıkla desteklenmiş stratejilerin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Hammadde kaynaklarının azaldığı, maliyetlerin ve alternatiflerin arttığı, tüketicilerin oldukça bilinçlenerek en üstün kaliteyi istediği günümüz küresel ortamında bunlara uygun hareket etmek, bunlara çözüm bulmak ve başarıyı yakalamak için işletmeler yaratıcılığa daha fazla önem vermek zorundadırlar.

İşletmeler, yönetici ve çalışanlarının yaratıcılık güçlerini arttırarak uygulama alanları açmalı, bireysel ve örgütsel kariyerle yaratıcılığı etkileşim içinde götürmeli, insana ve onun fikirlerine önem vermeli ve katılımcı, demokratik, özgür bir ortam oluşturulmalıdırlar. Böylelikle işletmeler, her insanda bulunan yaratıcı düşünmeyi körüklemiş ‘yeni, farklı, orijinal ve bilinmeyen’ üretimler yaparak rekabet avantajı yakalayabileceklerdir.

Sonuç olarak çağdaş küresel işletmecilikte, rekabet gücü elde etmek, bu avantajı korumak ve devam ettirebilmek için yaratıcılığa her zamankinden daha fazla gerek vardır. Hatta böyle bir ortamda yaratıcılık bir zorunluluktur. Bu sebeple gelecekte başarılı olmak isteyen işletmeler, değişimlere ayak uydurmanın da ötesinde değişimler yaratmalı ve yaratıcı eksenli stratejilerle geleceğe yön vermelidirler.

KAYNAKÇA

- AKAT Ömer, Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa,1996
- AKAT Ömer Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Yayınları, 1997, Bursa
- AKDEMİR Ali, GlobalNormlu İşletme Yönetimi,Kütahya,1996
- AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine GirişBirlik-Ofset Yayıncılık,Eskişehir,1999
- AKDEMİR Ali,Vizyon Yönetimi,Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi,İstanbul,1998
- AKTAN,C.Can Global Ekonomik Entegresyon ve Türkiye, Dış Ticaret Dergisi, sayı:12,Kasım 1993
- ARİBOĞAN Ülke, Globalleşmenin Senaryosunun Aktörleri, Der Yayınları, No: 181, İstanbul
- ARIN Neşe, 2000'li Yıllara Girerken Strateji Oluşturma ve Stratejik Planlama, İstanbul Üniv.1999
- ASSAEL H, Marketing,Dryden Press, Newyok,1993
- AŞIKOĞLU Rıza, Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler, DPÜ Yayınları, No:2, Kütahya, 1993
- ATEŞ M.Rauf,Görünmeyen Değerler,Capital,Yıl:7,Sayı.12,1999
- AYDIN Kemal, "Türkiye'nin Dış Aktif Turizm Gelirleri Tarafından Oluşturulan Katma Değerin GSMH' ya Etkisi",Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 1998
- BANET Richard J. & CAVANAGH John , Küresel Düşler İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni, Çev: Gülden Şen, Sabah Kitapları, 1.Baskı,İstanbul, 1995
- BELVİRANLI Alev, Şimdi Kontrol Bilgisayarda, Capital,Sayı:10,Yıl:7,Ekim 1999
- BENJAMIN R.I. & ROCKART J.F., SCOT Morton & WYMAN, Information Technology: A Strategic Opportunity, Sloan Management Review, 1984

- BİRİNCİ Yüksel, Globalleşme ve İktisat Politikası, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Ekim 1997
- BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye; İşin Örgütlenmesinde Ve İşgücünde Yapısal Değişmeler, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1996
- BUDAK Gönül, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey,Sistem Yayıncılık,177,1998
- CHANNON, Global Banking Strategy,Newyork,1990
- ÇEKMECELOĞLU Hülya Gündüz, Bireyerli, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi; Bir Araştırma Gebze Yüksek Teknoloji, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2002
- ÇELİKKOL Hakan,Globalleşme Sürecinde Finansal Amaçlı İşbirliği Stratejileri,Anadolu Üniv.,Sos.Bil.Ens.,1994
- DeBONO Edward, Rekabetüstü, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996
- DİNÇER Ömer, İşletme Yönetimine Giriş, 1997
- DİZGEÇ Murat TANHU,Teknolojinin Stratejik Yönü, İşletme Stratejisi ile Teknolojinin İlişkisi ve Bir İşletmede Uygulama,Gebze Yüksek Teknoloji Ens.Sos.Bil. Ens. Y.L.T.,2000
- DPT, Dünya Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler,DPT:2375,Ocak 1995,Ankara
- DRUCKER Peter.F.,Gelecek İçin Yönetim,Çev:Fikret Üçcan,Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,No: 327,Sosyal Felsefi Dizi:34,Ankara,1993
- DRUCKER Peter. F, Yeni Gerçekler,Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,Çev: Birtane KARANAKÇI,Ankara,1996
- EKİN Nusret, Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik,-İstihdam,İTO Yayınları,No:1997-43,İstanbul,1997
- ELMACI Orhan, Küreselleşme Süreci İçinde Türkiye Sanayisinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları,"Banka Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi,sayı 7,Temmuz 1993

-
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 1994
 - EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 5.Baskı, Ocak 2001, İstanbul
 - ERKANLAR Mehmet, Mobil Telekomünikasyon Sektöründe Rekabet Stratejileri, İstanbul Teknik Üniv., Fen Bil. Ens. Y.L.T., 2002
 - ESER Uğur, Küreselleşme Tehdit mi? Fırsat mı?, Ekonomik Yaşam, Gazi Ü.I.I.B.F. Yayını, cilt 6, sayı17, 1995, Ankara
 - EŞKİNAT Rana, Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi, Anadolu Ü. Yayınları, Eskişehir, 1998
 - FOSTER Timothy, Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu, Çev: İlgün Hakan, Rota Yayınları, İstanbul, 1995
 - FRANKO Lawrence G., "Who Managers Multinational Enterprises?Colmbia Journal of Wold Consumers
 - GARDNER W.John, Yenilikçi Birey Zinde Toplum, Çev: Şan, SEÇİM Hikmet, İlgı Yayınları, İstanbul, 1990
 - GÖL Gül, Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri, İstanbul Üniv., Doktora Tezi, 1995
 - GÖKDEMİR Neslihan, Globalizm Tüm Dünyayı Sarıyor, Dünya Gazetesi, 1992
 - GÜREL Betül, Rekabet Yönetimi ve Rekabet Ölçüm Stratejileri, İstanbul Teknik Üniv. Fen Bil. Ens. Y.L.T., 2001
 - GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1999, İstanbul
 - HAMMER Michael & CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, Sabah Kitapları, Çev: Sinem GÜL, İstanbul, 1997
 - HELLER, "Criteria For Selecting An International Manager, Personal
 - HUSSEY De, Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

- ÖZGEN Hüseyin & SAVAŞ Halil, Bir Tekstil İşletmesinde Esnek Üretim Sistemlerinin Firma Verimliliğine Katkısı Üzerine Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yayın cilt 2,
- İNCELER Halime, Küreselleşen Dünyada Şirketlerin Teknolojik Yenilik ve AE-GE Stratejileri, Teknolojik İşbirliği Dergisi, Eylül-Ekim, 1999
- IVES B. & LEARMONTH G., The Information System As a Competitive Weapon, Communications of ACM, Vol.27, No. 12
- KARAOSMANOĞLU Atilla, Küreselleşme ve Ulus Devlet, İktisat Dergisi, sayı: 358, Ağustos, 1996
- KARLUK Rıdvan, Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar, Tütünbank Yayınları, İstanbul, 1996
- KAYA Nihat, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Ens., Sos.Bil.Ens., Doktora Tezi
- KOTLER P., Marketing Management- Analysis, Planning, Prentice Hall, New Jersey, 1997
- KOTLER P., Kotler ve Pazarlama-Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- KOTLER Philip, Principles of Marketing, 1998
- KÖKSAL Mustafa, Kocaeli Bölgesindeki Çok Uluslu İşletmelerde Yönetici İstihdam Politikalarına İlişkin Uygulamaların Araştırılması, Kocaeli Üniv. yayınları, 1997
- KRZYSZTOF BLOJ Steven Caveleri, Management System a Global Perspective, Wadsworth Publishing Company, California, 1993
- KURTULMUŞ Numan, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996
- KVAS Alican, Tüketici Eğitiminin Önemi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1991

- MICHMAN R.D., Marketing To Changing Consumer Markets, Environmental Scanning, Praeger Publishers, Newyork, 1983,
- MILLER Alex & G.DESS Gregory ,Strategic Mnement, Second Education, Newyork, 1996
- MORDEN Tony, Business Strategy and Planning Text and Cases, 1993
- MURDOCK Roger L.& Treffingy DONALD, Ablex Publishing Corporation, 1993
- MÜBECCEL Kiray, "21. yy'da Türkiye ve Dünyada Değişim" Türk Henkel Dergisi, Ocak, 1996,
- MÜFTÜOĞLU Tamer, İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İnovasyonda Başarı Şartları, 1987
- MYERS J.H.,Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions,American Marketing Association,Chicago,1996
- NEMLİ Esra, Çok Uluslu Şirketlerde Yönetimi ve Yönetici Profili,İstanbul ÜNİV., Sos. Bil. Ens.,Y.L.T,1994
- NORDSTRÖM Kjell A. & RIDDERSTRALE Jonas,Sermayeyi Dans Etiren Yetenek-Delişiklik,Kontent -BZD Yayıncılık,2000,Çev: Ergin Koparan
- OSTER M.Sharon, Modern Competetive Analysis, Oxford Universty Press, Newyork, 1994
- ÖCAL Murat ŞAHİN, Teknoloji, Küreselleşme ve Yeni Durumlar, Ekonomik Yaşam Dergisi, Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Yayınları, cilt 6, sayı17, 1995
- ÖZGEN Hüseyin & SAVAŞ Halil, Bir Tekstil İşletmesinde Esnek Üretim Sistemlerinin Firma Verimliliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma,Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları, Cilt 2
- PERRY L ee Tom, Strategic Improvising, 1996
- PHATAC Arvind V.,International Dimensions of Management,Boston,1997

- PORTER Michael.E., On Competition, Harward Business School Pr,Boston,1998
- PORTER Michael E., What is Strategy? Harward BusinessReview, November, 1996
- PORTER M., Competetive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Pres, Newyork, 1980
- PRAHALAND Gary,The Core Competence of the Corporation, Harward Business School Press, Boston, 1999
- RAWLINSON Geoffrey J., Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası,çev: Osman Değirmen, Rota Yayınları, İstanbul, 1995
- RECORDO Ronald and Pricone DIANE, Industrial Management, Vol 38, 1996
- SAVRAN Sungur, Ulusal Sermayeler Kıskaçında Globalizm, İktisat Dergisi, Temmuz 1994, Sayı; 350
- SEÇKİN F.Sedef, Fiber-Optik Devrim Geliyor, Capital,Yıl:7,Sayı:10,1999
- SERTER Nur, Giydirilmiş İnsan Kimliği, Der Yayınları,İstanbul,1996
- SEVİM Nalan,"Coping With The Impact Of "Globalization" on Urban Development: The Case Of Kocaeli/Turkey,"A Thesis Submitted,The Graduate School of Social Sciences of The Middle East Tecnical University, 1997
- SEYİDOĞLU Halil, Uluslararası İktisat Teorisi, Politika ve Uygulama, 11. Baskı, İstanbul, 1996, No: 11
- SWEENEY Neil, Zirveye Tırmanma Yolları, çev: Yakut EREN, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989
- SUNGUR Nuray, Yaratıcı Düşünce, Özgür Yayınları, İstanbul,1992
- ŞAYLAN,Gencay Değişim Küreselleşme Ve Devletin Yeni İşlevi,İmge Kitabevi, Ankara,1995

- ŞEN Zeynel, Global Pazarlamada Küçük-Orta Boy İşletmelerin Rekabet Gücü Araştırması ve Bir Uygulama, İstanbul Üniv. Doktora Tezi, İstanbul 2002
- ŞENOCAK Nurcan, Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye, Verimlilik Dergisi, cilt 20, sayı:4
- TEKİNAY N.Asıl, Pazarlamanın Son Silahı, Capital, Sayı:12, Yıl: 7, Aralık 1999
- TİMUR Tamer , Küreselleşme ve Demokrasi Krizi, İmge Kitabevi, Ankara, 1996
- TOFFLER Alvin, Ekonominin Çöküşü, Çev: Mete Akçok, İstanbul, İnsan Yayınları: 1991
- TURABOĞLU Tuncay Turan, Küreselleşme ve Ekonomik Entegrasyon Hareketleri Işığında KEİB, Yayınlanmamış Y.L.T., İstanbul Ü. , Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994
- ÜLKE ARIBOĞAN Deniz, Globalleşme Senaryosunun Aktörleri (Uluslararası İlişkilerde Güç Mücadelesi) Der Yayınları, İstanbul, 1996
- VARADARAJAN P.RAJAN, Strategy Content and Process Perspectives Revisited, Journal of Academy of Marketing Science, 1999
- V.SETHI & W.R. KING, Development of Measures to Assess the Extent to Which an Information Technology Application Provides Competitive Advantage, Management Science, Vol, 40, No: 12
- YENİTÜRK Nurhan, Postmodernizm ve Azgelişmişlik, İktisat Dergisi, sayı:346
- Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD , Temmuz 2002, Yayın No:TÜSİAD-T/2002/07/322, İstanbul
- YILDIRIM Onur, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999