

**REKABET ANALİZİ VE  
STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ**

STRATEJİK YÖNETİM  
DERS NOTU

DR. ABDURRAHMAN BAŞ

İSTANBUL – 2012

## İÇİNDEKİLER

<b>BÖLÜM 1. STRATEJİ VE REKABET ANALİZİ</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. STRATEJİ VE REKABET</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. REKABET ANALİZİ</b> .....	<b>7</b>
1.2.1. <i>Global PEST Analizi</i> .....	7
1.2.1. <i>Sektörel Rekabet Analizi</i> .....	8
1.2.2. <i>Şirket SWOT Analizi</i> .....	10
<b>1.3. REKABET AVANTAJI</b> .....	<b>13</b>
1.3.1. <i>Şirketlerin Rekabet Avantajı</i> .....	13
1.3.2. <i>Ulusların Rekabet Avantajı</i> .....	17
<b>BÖLÜM 2. STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1. STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ</b> .....	<b>20</b>
2.1.1. <i>Michael Porter ve Rekabet Avantajı</i> .....	20
2.1.2. <i>Hamel ve Prahalad ve Şirketlerin Temel Yetkinlikleri</i> .....	21
2.1.3. <i>Adrian Slywotzky ve İş Tasarımı Modeli</i> .....	23
2.1.4. <i>Grant ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım</i> .....	26
<b>2.2. STRATEJİ SEÇİMİ</b> .....	<b>28</b>
2.2.1. <i>Jenerik Strateji</i> .....	29
2.2.1.1. <i>Maliyet Liderliği</i> .....	30
2.2.1.2. <i>Farklılaştırma</i> .....	31
2.2.1.3. <i>Odaklanma</i> .....	32
2.2.2. <i>Özgül Stratejiler</i> .....	32

# BÖLÜM 1. STRATEJİ VE REKABET ANALİZİ

## 1.1. Strateji ve Rekabet

Yönetim kavramının kapsamlı bir tanımını yaparsak, yönetimin “belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci”<sup>1</sup> olduğunu görürüz. Yönetim kavramına stratejik bir yaklaşımın sonucu olan **Stratejik Yönetimi** ise “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü”<sup>2</sup> olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda strateji kavramı, belirleyici kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji kavramını netleştirmeden Stratejik Yönetimin işleyişini çözebilmek mümkün olamayacaktır. Yönetim bilimi çerçevesinde **strateji kavramı** “işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”<sup>3</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanım **stratejilerin amaçlarını** iki anahtar kavramla ortaya koymaktadır:

- a) İşletmeye yön vermek ve
- b) Rekabet avantajı sağlamak.

Ortak bir amaç etrafında bir araya gelmiş insanlar, misyonlarını belirler ve ardından bu misyon paralelinde şekillendirdikleri genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu misyon ve amaçlar gerçekleştirilirken tutulacak yönü belirlemek Stratejik Yönetimin konusudur ve bunu stratejileri belirleyerek yapar. Ancak Stratejik Yönetim anlayışında yönün belirlenmesi, stratejilerin nihai amacı değildir. Stratejilerin belirlenmesindeki beklentilerin en önemlisi işletmeye rekabet avantajı sağlamasıdır.

<sup>1</sup> Dinçer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım, İstanbul, 1996. s. 6

<sup>2</sup> Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998. s. 35

<sup>3</sup> A.e., s. 19

Rekabet Avantajı kavramının, Stratejik Yönetim disiplininin öncelikli ilgi alanı olması, disiplinin küreselleşen dünyadaki artan önemine işaret etmektedir. Küreselleşen ülke ve bölge ekonomileriyle birlikte hızla yayılan ve yıkıcı sonuçlar üreten rekabet olgusu, işletmelerin tutacakları yönü tespit ederken izledikleri en temel göstergedir. Rekabet avantajı kazanmak, var olmanın gerek şartı olmuştur.

Nasıl bir strateji anlayışı işletmelere rekabet avantajı getirecektir? Gerilerde bıraktığımız uzun vadeli planlama ve daha sonra stratejik planlama yaklaşımının, küresel rekabetin gerektirdiği dinamizmi bünyesinde taşımadığı görüldü. Bu nedenle, son yıllarda geliştirilen strateji yaklaşımları, '**farklılık**' ortak paydasında, dinamik bir anlayış ve hatta radikal boyutlar taşıyor.

Stratejik Yönetim literatüründe portföy analizi yaklaşımıyla adını duyuran Boston Consulting Group'un kurucusu Bruce Henderson, uzun danışmanlık yıllarından sonra, uzun dönemli iş stratejisinin özünü 'rakipler karşısında firmaya üstünlük kazandıracak farklılığın yönetilmesi' olarak tanımlamıştır.<sup>4</sup> Strateji gurularından Michael E. Porter, stratejiyi 'farklı'yı yapmak olarak yorumluyor. Porter'a göre strateji, aynı şeyi daha iyi yapmamayı seçip, farklı bir şey yapmayı seçmektir.<sup>5</sup>

Dünyanın her tarafında bir çok kişi, bir çok yönetici, bir çok şirket stratejinin bir tür yarış olduğunu düşünüyorlar. Endüstrideki en iyi yere ulaşmak, en iyi mobilya şirketi olmak, en iyi sabun şirketi olmak... Strateji bu değil. Endüstrinizde rekabet etmenin yalnızca bir tek yolu varsa stratejiye ihtiyacınız yoktur. Ancak çoğu işte rekabet böyle bir şey değildir. Çoğu işte rekabet etmenin bir çok yolu vardır, sizin isteğiniz de şirketiniz için benzeri olmayan bir yol seçmektir ki rakiplerinize aynı şey üzerinde rekabet ediyor olmayın.

Kendinize benzersiz bir konum elde etmek istemektesiniz. Bence, stratejinin özü "trade-off"lar yapmakta yatar: Ne yapacağınızı seçerken aynı zamanda neler de yapmayacağınızı seçmek. Stratejinin özü, şirket olarak, herhangi bir işte elde etmek istedikleriniz üzerinde sınırlar tayin etmektir. Stratejisi olmayan şirketlerin sınırları

---

<sup>4</sup> Stern, C.W. and Stalk, G.Jr., **Perspectives on Strategy**, Ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 1998. s.1.

<sup>5</sup> Porter, M.E., **Strateji Dersleri**, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Ekim 1998. s.32.

yoktur. Herkes için her şeyi yaparlar...<sup>6</sup>

Porter burada, stratejik planlama günlerinden kalma, hedeflere ulaşmak için yapılan, en fazla birkaç yıllık hedefleri gerçekleştirmenin yollarını gösteren strateji anlayışını reddedip, işin özüyle ilgili tercih formülasyonu olan ve özünde rakiplerden farklı olmayı taşıyan daha kapsamlı bir strateji anlayışını ileri sürüyor.

Porter'ın stratejiyi 'iş'in merkezine koyan bu yaklaşımını Gary Hamel, radikal bir çıkışla daha da ileri götürerek 'Strateji Bir Devrimdir' diyor. Hamel için, aynı şeyi farklı yapmak da yetmemekte, stratejinin stratejik olabilmesi için, işin yapılış kurallarını yok edip yeni kurallar koymuş olması gerekmektedir. Hamel, yapıyı yıkmayan mevcut stratejilere 'uygun stratejiler' deyip bir kenara ayırıyor. Hamel, Stratejik Planlama kavramının, ilgisiz iki terimi yan yana getirdiğini söyleyerek, bir şeyin ya planlama ya da strateji olabileceğini öne sürüyor.<sup>7</sup>

Stratejilerin bize sunduğu rekabet avantajı ve temelde rekabet kavramları aslında ne anlama gelmektedir? Rekabet avantajı kavramını sonraya bırakarak öncelikle rekabet üzerinde duralım. Rekabet kavramını ilk olarak inceleyen disiplin, Ekonomi bilimi içerisinde Endüstri Ekonomisi disiplini'dir. Amacı, endüstrilerde ekonomik güçlerin işleyiş biçimlerine tatmin edici açıklamalar geliştirmek<sup>8</sup> olan **Endüstri ekonomisinde referans rekabet kavramı** 'tam rekabet' olarak ele alınıyor ve 'piyasaya giriş ve çıkış özgürlüğünün bulunması; tekil firmaların ürün ve fiyatta farklılıkların bulunmadığı pazarlarda ürünlerini satıp girdilerini satın alabilmesi; bir firmanın ürün ve girdi pazarlarındaki payının, bunların fiyatlarını

---

<sup>6</sup> A.e. s.38

<sup>7</sup> Hamel, G., **Strateji Bir Devrimdir**, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Temmuz 1998. s.80-85.

<sup>8</sup> Devine, P.J., Lee, N., Jones, R.M., Tyson, W.J., **An Introduction To Industrial Economics**, 4<sup>th</sup> Ed., Routledge, London, 1993. s.8.

etkileyemeyecek kadar küçük olması durumu'<sup>9</sup> olarak tanımlanıyor. Buna göre endüstrilerdeki rekabetin dereceleri tartışılarak üçlü ayırım yapılıyor:

- a) Tam rekabetçi piyasa,
- b) Oligopol piyasa ve
- c) Tekelci piyasa

Klasik Endüstri Ekonomisi düşüncesine hakim olan Yapı-Davranış-Performans görüşüne göre her endüstrinin piyasa yapısı, yani tekelci, oligopol ya da tam rekabet piyasası oluşu, bu endüstride iş yapan firmaların davranışlarını etkiler. Firmalar da buna göre birbirleriyle nasıl rekabet yarışına gireceklerini belirlerler. Belirlenen davranışlar, söz konusu endüstrinin performansını yani karlılığını belirler.<sup>10</sup>

**Henderson**, klasik ekonomik düşüncenin, hiç gözlemlenmemiş teorik maliyet kavramlarına dayanan ve hiçbir zaman varolmamış tam rekabet tanımını gerçekçi bulmadığını söylüyor. Tam rekabet kavramının iş dünyasında statik bir denge durumunu öngördüğünü oysa gerçek dünyada dinamik bir denge durumunun var olduğunu belirtiyor. Gerçek hayatta süregiden iş rekabetinin ise iki şekilde görüldüğünü ortaya koyuyor:

- a) Doğal Rekabet (Evrimsel) ve
- b) Stratejik Rekabet (Devrimsel).

Doğal Rekabet, düşük riskli küçük deneme yanılma hareketlerinin gözlemlendiği ve faydalı görülen uygulamaların zamanla yerleştirildiği rekabet etme anlayışıdır. Bu yönüyle evrimseldir. Oysa Stratejik Rekabet devrimseldir. Özü gereği, rekabet ilişkilerini değiştirecek büyük değişimleri arar.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> A.e., s. 314.

<sup>10</sup> Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998. s.134.

<sup>11</sup> Henderson, B. D., "*Strategic and Natural Competition*", in Stern, C.W. and Stalk, G.Jr., **Perspectives on Strategy**, Ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 1998. s.2-5.

## 1.2. Rekabet Analizi

Strateji belirleme sürecinde kritik bir evre olan analiz sürecinde, geleneksel akademik yaklaşımın titiz ve kurallı olduğunu görüyoruz. Bu yaklaşımda **stratejik analiz**; amaçların yeniden tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin, hem de örgütün incelenmesine yönelik çabaları kapsar.

Stratejinin asıl hedefinin rekabet avantajı yaratmak olduğu gerçeğinden hareketle, bir stratejik analiz sürecimizi rekabet analizi olarak adlandıracağız. Bu amaçla, öncelikle örgütün global dış çevresi inceleyeceğiz. Ardından, örgütün bulunduğu sektörün rekabet analizini yapacağız. Son olarak da, örgütün kendisi gözden geçirip, üstünlük ve zayıflıkları tespit edeceğiz. Örgütün üstünlük ve zayıflıklarını dış çevresi ile irtibatlandırıp, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditleri tespit ve tahmin etmeyi hedefleyeceğiz.

### 1.2.1. Global PEST Analizi

Rekabet analizinde ilk adım, ulusal sektörleri öncelikle ilgilendiren ve her türlü politik, ekonomik ve sosyal olayların sektör güçleri dışında belirlenip sektörü doğrudan etkilediği ulusal çevrenin incelenmesidir. Ulusal çevre analizini, Johnson ve Scholes'in önerdiği PEST (Political/legal, Economic, Socio-cultural, Technological) Analizi<sup>12</sup> yaklaşımıyla yapacağız.

Bazı bilim adamlarının, PEST analizini yeterli görmeyerek, başka başlıklara da yer verdikleri görülebilmektedir. Örneğin Dinçer, PEST dörtlüsüne Tabii Çevre Faktörlerini de eklerken, Eren, benzer kaygılarla Ekoloji başlığını açıyor. Biz bu başlıklar altında incelenebilecek her tür bilgiyi de analizimizde konu dışı bırakmamaya çalışacağız.

---

<sup>12</sup> Johnson, G., Scholes, K., **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, New York, 1993, s. 82

**Tablo 1: PEST Analizi Faktörlerine Örnekler**

Politik Faktörler	Ekonomik Faktörler	Sosyal Faktörler	Teknolojik Faktörler
Çevre düzenlemeleri	Ekonomik büyüme	Gelir dağılımı	Hükümetin ar-ge harcamaları
Vergi politikaları	Faiz oranları ve para politikaları	Nüfus artış hızı, demografik yapı	Sektörün teknoloji odaklılığı
Uluslar arası ticaret düzenlemeleri	Hükümet harcamaları	Sosyal / İş gücü hareketliliği	Yeni keşif ve geliştirmeler
Ticaret yasası	İşsizlik yasaları	Yaşam tarzı değişimleri	Teknoloji transfer düzeyi
İş yasası	Vergilendirme	İş/Kariyer tutumları, girişimci ruh	Teknoloji döngüsünün evresi
Hükümet yapısı, tutumu	Kur oranları	Eğitim	Enerji kullanımı ve maliyetleri
Rekabet yasaları	Enflasyon oranları	Moda, trendler	IT kullanımı / değişimler
Siyasi istikrar	İş döngüsünün evresi	Refah, sağlık bilinci	İnternet kullanımı / değişimler
Tüketici koruma kanunları	Tüketici güveni	Yaşam koşulları	Mobil teknoloji kullanımı/değişimler

### 1.2.1. Sektörel Rekabet Analizi

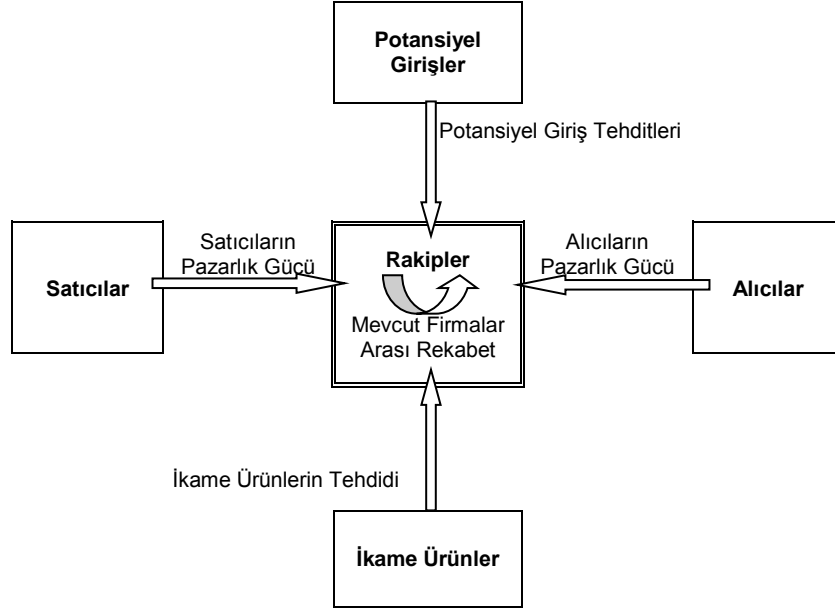
Stratejik Yönetim düşüncesinin önde gelen isimlerinden olup literatürün oluşmasında çok önemli katkılarda bulunan ve Endüstri Ekonomisi kökenli olan Michael Porter, 1980 yılında Yapı-Davranış-Performans yaklaşımını endüstrileri ve rakipleri inceleme teknikleri alt başlığıyla yayınladığı “Competitive Strategy”<sup>13</sup> adlı kitabıyla yönetim dünyasına taşıdı ve “Porter Analizi” olarak bilinen analiz çerçevesiyle yeni bir çığır açtı. Bu analizde, endüstrilerde rekabet yapısını ve karlılığı belirleyen 5 gücü (Rakipler ve Mevcut Firmalar Arası Rekabet, Satıcılar, Alıcılar, Potansiyel Girişler, İkame Ürünler) incelenmekteydi.

<sup>13</sup> Porter, M.E., **Competitive Strategy** – With a New Introduction, The Free Press, 1998, s.192



Porter ile Stratejik Yönetim düşüncesine iyice ağırlığını koyan rekabet kavramı, bu çalışmadan sonra gerek Porter, gerek diğer bilim adamlarının çalışmalarının merkezinde yerini aldı. **Porter Analizinin** unsurlarından yola çıkarak bir tanım yaparsak, **rekabeti**, yakın faaliyet alanı içerisindeki firmaların, piyasaya girebilecek yeni firmaların ve ikame ürün üreten firmaların tehditlerine karşı önlemler geliştirerek, girdi alımı ve ürün satımı konusunda sürdürdükleri üstünlük sağlama yarışı olarak tanımlayabiliriz.

**Şekil 2: Endüstrilerde Karlılığı Belirleyen 5 Rekabet Faktörü<sup>14</sup>**



Rekabet kavramı, günümüzde çok değişik yönleriyle incelemelere konu olmaktadır. Porter, stratejik yönetim literatüründe önemli bir yere sahip olan üçlemesinde (Porter's Trilogy – Competitive Strategy (1980), Competitive Advantage (1985), The Competitive Advantage of Nations (1990)), Rekabet Stratejisi kavramıyla endüstriyel bazda, Rekabet Avantajı

<sup>14</sup> A.e., s.4.

kavramıyla firma bazında ve Ulusların Rekabet Avantajı kavramıyla ulusal bazda kavramı ele aldı.

Brandenburger ve Nalebuff, değişik bir yaklaşımla **ortaklaşa rekabet** kavramını geliştirdiler.<sup>15</sup> Firmalar rakipleriyle rekabet ederken, yalnız başına değil, ürünlerini tamamlar nitelikte olan ürün veya hizmetleri üreten firmalarla ortaklaşarak rekabet güçlerini geliştirmeliydiler.

Rekabet tartışmalarında şüphesiz en radikal çıkışı, rekabetin öldüğünü ilan eden Moore yaptı.<sup>16</sup> Değişimin, globalizasyonun ve deregülasyonun son derece hızlandığı bir dönemde sınırları belli sabit endüstri yapısının yerine, sınırları çok daha geniş ve esnek olan “ekosistem” tabirini kullanan Moore, bu yeni yapıda bilinen rekabet anlayışlarının öleceğini, daha yoğun yaşanacak olmasına rağmen yeni tür rekabetin eskisi gibi olmayacağını öne sürüyor. İçinde yaşadığımız dünyada tek başına peşinde olduğumuz yaratıcı stratejilerin yerine tedarikçilerimizle, müşterilerimizle ve hatta rakiplerimizle yeni ittifaklar kurup diğer rakiplere karşı ‘birlikte gelişme’ ve büyüme yolları denememizi öneriyor.<sup>17</sup>

### 1.2.2. Şirket SWOT Analizi

İşletmeler, içinde buldukları pazarda kendilerine rekabet avantajı sağlayacak veya avantajlarını bozacak fırsat ve tehditlerin değerlendirmesini sürekli yapmak zorundadır. Diğer yandan, kendi iç yapılarının bu fırsat ve tehditler karşısındaki zayıf ve güçlü yönlerini de sürekli değerlendirmeleri gerekir.

Literatürde, bu ihtiyaca cevap veren ve geniş kabul gören analiz tekniği, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi olarak bilinmektedir. SWOT analizi, yapının işleyişini etkileyen faktörleri, öncelikle dış ve iç faktörler olarak iki ana ayrıma tabi tutmakta, ardından her

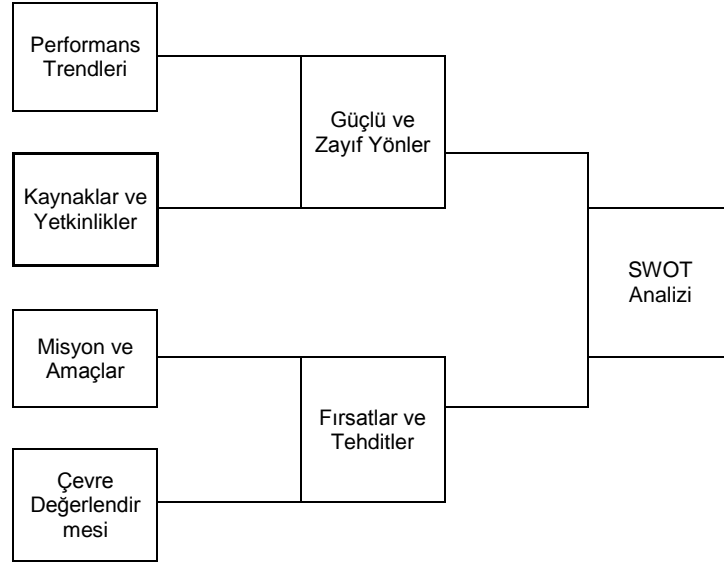
<sup>15</sup> Bradenburger, A.M., Nalebuff, B.J., **Ortaklaşa Rekabet**, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998.

<sup>16</sup> Moore, J., **The Death of Competition**, Harper Business Publ., 1997.

<sup>17</sup> Aktaran: Kırım, A. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. s.135-136

iki ayrımı tekrar iki alt ayırmada (olumlu ve olumsuz) incelemektedir: Dışsal faktörler için fırsatlar ve tehditler ele alırken içsel faktörler için üstünlükler ve zayıflıkları incelemektedir.

**Sekil 2 : SWOT Analizi (Kotabe ve Helsen, 1998 : 237)**



Dışsal faktörler, ticari yapıların kendi özel rekabet konumlarına göre, fırsat veya tehdit olarak değerlendirilebilmektedir. Dış faktörler kapsamında, teknolojik değişimler, yasal düzenlemeler, toplumsal ve kültürel gelişmeler, pazardaki veya rekabet konumundaki değişim konuları incelenebilmektedir.

İçsel faktörler, yine yapının kendi konumuna bağlı olarak değişebilmek üzere, üstünlük veya zayıflık olarak değişebilmektedir. Bir yapı için zayıflık sayılabilecek bir husus, diğer bir yapı için üstünlük olarak algılanabilir. İç faktörler, pazarlama karması bileşenlerinden başlanarak, finans ve insan kaynakları alanlarında dek uzanan geniş bir çerçevede ele alınmaktadır.

SWOT analizlerinin amacı, yapının geleceğinde önemli etkilerde bulunabilecek gelişmeleri ve bu gelişmelerin ortaya koyduğu tabloyu gözler önüne sermek, bu tabloyu rekabet avantajına çevirecek stratejilerin formüle edilmesine zemin hazırlamaktır.

**Tablo 2: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü SWOT Analizi**

<p><b>ÜSTÜNLÜKLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Hammadde ithalata bağımlı değil</i></li><li>• <i>Teknolojik olarak rekabet gücü yüksek</i></li><li>• <i>Mamül ithalatı düşük</i></li><li>• <i>Düşük işçilik maliyeti</i></li><li>• <i>Firma yapılarının güçlü olması</i></li><li>• <i>İhracat alışkanlığı</i></li></ul>	<p><b>ZAYIFLIKLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ülke içi ekonomik ve siyasi istikrarsızlık</i></li><li>• <i>Yüksek finansman maliyetleri</i></li><li>• <i>Girdi maliyetlerinin kontrol edilememesi</i></li><li>• <i>İnsan kaynaklarının yetersizliği, niteliksiz işgücü</i></li><li>• <i>Nakliye maliyetlerinin yüksekliği</i></li><li>• <i>Yan ve destek sanayilerin gelişmemişliği</i></li><li>• <i>Ar-ge çabalarının ve fonlarının azlığı</i></li><li>• <i>TM imajının zayıflığı</i></li></ul>
<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Gelişmiş ülkelerde üretim azalıyor, talep artıyor</i></li><li>• <i>İç talebin canlılığı ve büyümesi : talep artışı gelecek vaad ediyor</i></li><li>• <i>Kaplama malzemesi olarak seramiğin hijyenik ve çevreci bir ürün olması</i></li><li>• <i>Sektöre, tecrübeli, gelişmeye ve küreselleşmeye açık firmaların önderlik etmesi</i></li><li>• <i>Gerçekleştirilen yurtdışı yatırımlar ve ortaklıklar.</i></li><li>• <i>Tasarımın ve TM imajının gelişmesi</i></li><li>• <i>Ar-Ge faaliyetlerine verilen önem artıyor</i></li><li>• <i>Kalite ve tasarım gelişiyor</i></li><li>• <i>Sektörde örgütlenme bilinci gelişiyor</i></li></ul>	<p><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Daha fazla gelişmekte olan ülke sektöre ilgi duyuyor</i></li><li>• <i>Konut sektöründeki durgunluk</i></li><li>• <i>Enerji ve girdi maliyetlerinin sürekli yükselmesi</i></li><li>• <i>Nakliye ve taşımacılıktaki artan maliyetler</i></li><li>• <i>Yabancı teknolojiye bağımlılık</i></li><li>• <i>Uzmanlaşmada yetersizlik</i></li></ul>

SWOT analizi hakkında bilinmesi gereken en önemli husus, bu analiz tekniğinin temel faydasının, yapının ele alınan açılardan ortaya konan özelliklerinin sınıflandırılmasına yardımcı bir teknik olduğudur. Bu teknikle hazırlanacak listeler üzerinde **önceliklendirme – ağırlıklandırma** değerlendirmeleri yapılmazsa, zayıf bir fırsatın, güçlü bir tehdidi

dengeleyebileceğini söyleyen önermelere ulaşılabilir. Diğer taraftan, yapının güçlü yönünü, rakibin zayıf yönüne karşı konumlandırıp atağa kalkma taktiği, ilk birkaç uygulamada işe yarayabilir. Ancak, zaman içinde rakip bu durumu sezip gereken tedbirleri geliştirecek, bu taktiğin önünü hemen kapatacaktır.

### 1.3. Rekabet Avantajı

#### 1.3.1. Şirketlerin Rekabet Avantajı

Yukarıda, **Porter** Analizinden yola çıkarak verdiğimiz rekabet kavramını temel alırsak, **Rekabet Avantajı** kavramını da, 'endüstrideki rekabet güçleriyle olan ilişkilerde, rakiplere karşı kazanılan üstünlük' olarak tanımlayabiliriz. Rekabet Avantajı kavramını ilk kez detaylı inceleme konusu edinen bilim adamı Igor **Ansof**'tur. Ansof, şirketlerin büyüme yollarını ve bunlarla ilgili seçenekleri belirlerken, 'Stratejinin Elemanları' adını verdiği Faaliyet Sahası, Gelişme Vektörü, Rekabet Avantajı ve Sinerji konularının üzerinde duruyordu. Bir strateji elemanı olarak **rekabet avantajı**, sanayi kolunda hakim bir durum kazanmak için, ürünlerde, üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle ya da rakipleri geri bırakacak tipteki satış anlaşmaları, teknolojik anlaşmalar veya lisans anlaşmaları yaparak elde edilecektir.<sup>18</sup>

Diğer taraftan, literatürde rekabet avantajı kavramını en kapsamlı şekilde ele alan isim ise Porter'dır. Porter, Competitive Advantage'da, firmaların rekabet avantajının nereden kaynaklandığı sorusunun üzerinde durur. Porter cevabı, firmanın dışında değil içinde arar; ve hatta firmaların bir bütün olarak ele alınması durumunda rekabet avantajının kaynaklarının tespit edilemeyeceğini söyler. Firmaları, birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili aktiviteler sistemi olarak ele almayı önermektedir.

---

<sup>18</sup> Aktaran: Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der yayınları, İstanbul, 1997, s.259-262.

Her bir firma, müşterileri için değer üretmek üzere kendi aktiviteler sistemini (Değer Zinciri) tasarlamaktadır. Değer zincirini oluşturan aktiviteler, her bir firma için farklı şekiller arz ediyorlarsa da, temel aktiviteler, Firma Altyapısı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Teknoloji Geliştirme, Satın Alma, Firma İçine Lojistik, Operasyonlar, Firma Dışına Lojistik, Pazarlama ve Satış, Servis olarak tespit edilmektedir. Bu temel aktivitelerin gerçekleştirilebilmesi için gereken bir çok alt aktivite de tanımlanabilir. Tüm aktivitelerin ürettiği bir değer ve bir maloluş bedeli vardır. Aradaki fark, o aktivite ile yaratılan değerdir. Toplam artı değer firmanın kar marjını oluşturur.

**Sekil 3 Değer Zinciri**<sup>19</sup>



Firmalar, kendi değer zincirlerini belirledikten sonra müşteri ve tedarikçilerinin de değer zincirlerini belirleyerek, bu değer zincirlerinin kendi içinde ve birbirleriyle olan ilişkilerinden doğan yeni değerleri rekabet avantajına dönüştürmelidirler.<sup>20</sup>

Firmalar, aktivitelerini, **daha ucuza ve daha farklı** gerçekleştirdikleri ölçüde rekabet avantajı yakalarlar. Bu bakımdan, firmalar için iki tip rekabet avantajından bahsedilebilir:

<sup>19</sup> A.e. s.35

<sup>20</sup> Porter, M.E., **Competitive Advantage**, – With a New Introduction, The Free Press, New York, 1998. s.33-61

a) Maliyet avantajı ve

b) Farklılaştırma.

Bir firma, bütün değer aktivitelerinin toplam maliyetini, rakiplerinden daha düşük tutabilirse, maliyet avantajını elde edecektir. Maliyet avantajında kritik husus, bu avantajın sürdürülebilir bir yapıda olmasıdır. Sürdürülebilirlik ise maliyet avantajının kaynağının, rakipler tarafından taklit veya kopya edilmesinin zorluk derecesiyle doğru orantılıdır.

Maliyet avantajının yüksek performansa dönüşebilmesi için, firmanın, müşterisine aktardığı değer ve rakiplerine göre daha düşük tutacağı fiyat dolayısıyla vazgeçtiği kar marjından sonra tatmin edici bir kar marjına hala sahip bulunuyor olması lazımdır.<sup>21</sup>

Bir firmanın rakiplerinden farklılaşması, müşteriye, müşteri için değer ifade eden benzersiz bir özellik sunmasıyla mümkündür. Bir firmanın müşteri için değer yaratması ise iki yolla olur: Ürünün müşteriye olan maliyetini düşürmek veya müşterinin performansını artırmak. Farklılaşmanın sürdürülebilirlik derecesi, farklılaşmanın her iki yolu da belli oranlarda ve aynı anda kullanıyor olmasıyla doğru orantılıdır. Farklılaşmanın getireceği müşteri bağlılığının oranı kar marjının büyüklüğünü belirleyecektir.<sup>22</sup>

Rekabet avantajının kaynaklarının incelenmesinde ilk olarak Porter'ın formüle ettiği değer zinciri kavramı stratejik düşüncede önemli bir yer edinmiştir. **Slywotzky**, değer zincirini çağrıştıran **iş tasarımı modelini** geliştirerek konuya farklı bir bakış açısı getiriyor. Temel varsayım olan müşteri için üretilen değer, zincirin bir fonksiyonu olması durumu ortak olmakla birlikte, Slywotzky'de farklı olan, işletmelerin iş tasarımları için müşteri tercihlerinin değişimine bağlı olarak yaşam devreleri tanımlaması. Müşteri tercihlerinin değişmesiyle birlikte o iş tasarımının ürettiği değer azalmaya başlar ve zamanla değer üretmemeye başlar.

---

<sup>21</sup> A.e. s.97.

<sup>22</sup> A.e. s.119-150.

Değer üretiminin sürekliliğinin sağlanması, iş tasarımının sürekli gözden geçirilip değişen müşteri tercihlerine uygun hale getirilmesiyle mümkündür. Müşteri tercihleri tamamen değiştiği halde aynı iş tasarımını koruyan işletmeler, değer kendi işletmelerinden müşteri tercihlerine uygun iş tasarımları yapmış işletmelere göç etmesini engelleyemezler ve rekabet avantajını kaybederler. İşletmelerin yapması gereken bu '**Değer Göçü**' olgusundan haberdar olup onu takip etmek ve değer işletmelerinde kalması için iş tasarımlarını sürekli güncelleyerek rekabet avantajını ellerinde tutmaktır.<sup>23</sup>

Hamel ve Prahalad, Porter'ın rekabet avantajını açıklamak için bir işletmeyi değer zinciri olarak görmesi ve gerçek avantajın üretildiği yerin değer zincirini oluşturan aktiviteler olduğunu ileri sürmesine, aslında işletmenin bir temel yetkinlikler portföyü olarak görülmesi gerektiği savıyla karşı çıkıyorlar. Firmaya gerçek rekabet avantajı getiren, firmanın sahip olduğu temel yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler ise müşteri için değer üretme kapasitesine sahip, rakiplerden çok daha başarılı bir biçimde performe edilebilen ve çeşitli yeni ürün ve hizmet üretilmesinde kullanılacak özellikte bir dizi beceri ve teknoloji harmanıdır.<sup>24</sup>

Rekabet avantajının kaynakları konusunda literatürde daha başka kavramsallaştırmalara da rastlanmaktadır. Firmayı teknik mali insani vb. kaynakların bir portföyü olarak görme eğiliminde olanlar<sup>25</sup> ile kritik başarı faktörlerini tespit edip onlar üzerinden rekabet avantajı kazanmayı önerenler görülmektedir.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Slywotzky, A.J., **Value Migration**, Harvard Business School Press, Boston, 1995. s.4-7.

<sup>24</sup> Hamel, G. ve Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996. s.261-266.

<sup>25</sup> Bkz. Barney, J.B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison Wesley Longman, Inc., 1996.

<sup>26</sup> Bkz. Anntoinette, D. L. and Lepsinger, R., **The Art and Science of Competency Models**, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1999.



### 1.3.2. Ulusların Rekabet Avantajı

Firmalar arası üstünlük yarışında önemli bir yeri olan rekabet avantajı kavramının, ulusal sektörler düzeyinde karşılığı ne olacaktır? Soğuk savaş sonrasında tek kutuplu dünyasında, nükleer savaşlardan çok ekonomik savaşlar yaşanıyor. Ulusların bugünleri ve geleceği, ekonomik gelişmişlikleriyle değerlendiriliyor. Askeri güç, ülke büyüklüğü, üretim faktörlerine sahiplik gibi klasik kavramlarla belirlenen ulusların göreceli avantajının, günümüz küresel dünyasındaki ekonomik yarışta açıklayabilme yeteneği gittikçe azalmaktadır.

Porter, 1990 yılında yazdığı *The Competitive Advantage of Nations*'da,<sup>27</sup> ulusların avantajlarının incelenmesinde kullanılan ekonomi biliminin 'Göreceli Avantaj' kavramının rekabeti anlamamız için artık elverişli olmadığını savunup, yerine kendi kavramı olan Rekabet Avantajı kavramını öneriyor.

Bir ulusun, belli bir sektörde diğer uluslardan neden daha avantajlı durumda olduğunun açıklamasının, günümüz şartlarının ön plana çıkardığı 4 ana faktör çerçevesinde analiz edilmesiyle (Diamond Analizi) mümkün olabileceğini söylüyor.

(1) Üretim Faktörleri: Bu başlıkta incelenmesi gereken, her hangi bir sektörde var olmak ve rekabet edebilmek için gerekli olan nitelikli işgücü, altyapı gibi üretim faktörleri karşısında ülkenin ne tür imkanlara sahip olduğu hususudur.

(2) Talep Durumu : Sektörün ürün ve hizmetlerine karşı ülke içi talebin doğası incelenmelidir.

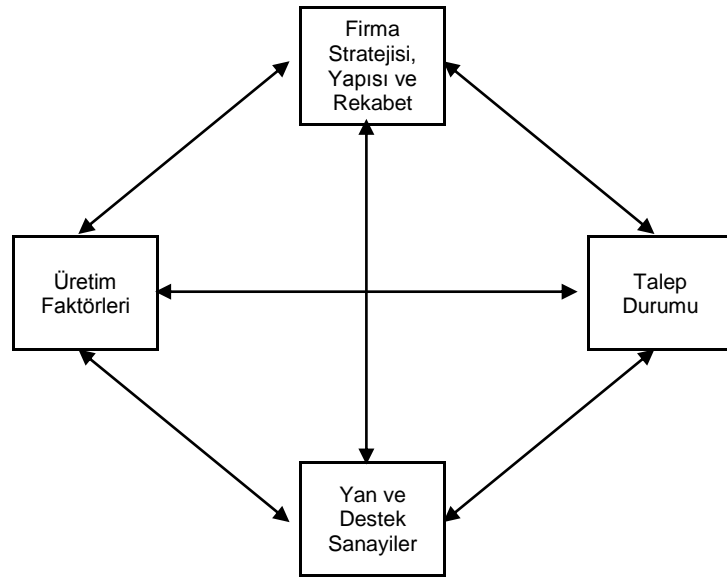
(3) Yan ve Destek Sanayiler: Söz konusu sektöre girdi sağlayan veya faaliyetlerini destekleyici durumdaki uluslararası rekabete açık sektörler, o sektörün rekabet gücüne güç katacaktır.

---

<sup>27</sup> Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1995.

(4) Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet : Ülkedeki işletmelerin kurulmasını, örgütlenmesini ve işletilmesini etkileyen hakim faktörler ve ülke içi rekabetin doğası, uluslararası platformda rekabet yetkinliklerine doğrudan etki etmektedir.<sup>28</sup>

**Şekil 4 Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri**<sup>29</sup>



Porter çalışmasında, belli bir bölgede yoğunlaşmış, birbirini destekleyen, birbirine girdi üreten firmalardan oluşan 'küme' kavramını da detaylı bir biçimde ele alarak inceliyor ve küme yapılanmalarının, ulusların rekabet güçlerini artırdığını vurguluyor.

Bir ulusun sahip olduğu üretim faktörlerinin zenginliği ve uzmanlaşmışlığı; iç piyasadaki talebin canlılığı; destek ve yan sanayilerin gelişmişliği ve yüksek kümeleşme oranı; sektör içi rekabetin yeniliğe zorlayıcı olması ve firmaların yapılarının etkin, stratejilerinin belirgin olması, o ulusa uluslararası

<sup>28</sup> A.e. s.71.

<sup>29</sup> A.e. s.71.

arenada rekabet avantajı kazandırır. Bir ulusun rekabet avantajına sahip olması ise, o ulusun firmalarının uluslararası başarısının temelidir.

Porter bu çerçevede sanayileşmiş 13 ülkede yaptığı araştırmalar sonucunda 3 temel ilke ortaya koymuştur: (1) Bir firmanın ulusal çevresi, onun gelişimine, özellikle kaynak ve kabiliyetlerinin profiline güçlü bir şekilde etki eder; (2) Bir ulusun rekabet avantajının dinamik unsurları, firmaların uluslararası rekabet avantajını sürdürmelerini destekler. Uluslar, kendi kaynaklarını ve yenilik yapma ve ürün kalitesini yükseltme yoluyla geliştirerek ancak belirli sektörlerde rekabet avantajlarını sürdürebilirler; (3) Yenilik yapmak ve kaliteyi yükseltmek için, ülkelerin sadece kendi iç dinamikleri ve kaynakları yeterli olmaz.<sup>30</sup>

Böylece Porter, rekabet avantajı kavramının sınırlarını işletme bazından sektörel düzeye taşımış olmaktadır. Geliştirdiği Diamond analizi ile de, geleneksel stratejik analiz yaklaşımında hakim olan işletme düzeyinin bir basamak yukarısına çıkıp, sektörleri bir bütün olarak incelemeyi önermektedir.

---

<sup>30</sup> A.e. s.261.

## **BÖLÜM 2. STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ**

### **2.1. Strateji Belirleme Süreci**

Bize rekabet avantajını getirecek stratejimizi nasıl belirleyeceğiz? Örgütlere yön verecek ve rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin tespiti, bilimsel ve sistematik bir biçimde yapılmalıdır. Aksi halde, kısa dönemde bazı amaçlar gerçekleştirilebilmekle beraber uzun dönemde, başlangıçta belirlenen yönden başka yön ve hedeflere kolayca sapılabileceği gibi arzulanan rekabet avantajı da yakalanamaz.

Kapsamlı akademik yaklaşımda izlenen strateji belirleme sürecini, yukarıda yönetim bilimi çerçevesinde yaptığımız strateji tanımından 'işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi' süreci olarak belirlememiz mümkün.

Stratejilerin bilimsel olarak belirlenmesinde ilk olarak atılacak adım bir durum tespiti yapmaktır. Örgütün durumunu, stratejik bir bakış açısıyla, iç ve dış yönleriyle analiz etmeden yön belirlemeye kalkışmak anlamsızdır.

#### **2.1.1. Michael Porter ve Rekabet Avantajı**

Michael Porter, 'Competitive Strategy'de strateji belirleme sürecine, endüstrinin rekabet yapısının analiziyle başlıyor ve yeni bir endüstri analizi yöntemi öneriyordu. Bu analiz çerçevesinde, endüstrilerde rekabet yapısını ve karlılığı belirleyen 5 rekabet faktörünün olduğu kabul ediliyordu. Bu faktörlerin detaylı analizi sonucunda, sektörün rekabet yapısı ve rakiplerinizin durumu ortaya çıkıyor, benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu kümeleri gösteren stratejik grupların haritası çizilebiliyordu.

Burada yöneticinin sorumluluğu, ortaya çıkan bu tablo karşısında endüstri içinde, işletmesine rekabet avantajını getirecek bir konumlandırma

yapmaktır. **Konumlandırma** yapılırken sanayi yapısı, ürün/pazar durumu göz önüne alınacaktır. Akılda tutulması gereken en önemli husus, işletmelerin iki tip rekabet avantajına sahip olabileceği (maliyet avantajı ve farklılaştırma) ve bu avantajların 3 jenerik rekabet stratejisinden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) birinin seçilerek elde edilmeye çalışılması gerektiğidir. Bu rekabet stratejilerinden birini tercih etmek yerine arada kalacak bir firmanın en avantajsız konumda olacağını ve düşük performansa razı olmak durumunda olduğunu belirtiyordu.

### 2.1.2. Hamel ve Prahalad ve Şirketlerin Temel Yetkinlikleri

Porter'ın stratejik yönetim düşüncesinde çığır açan bu yaklaşımı, yeni bir stratejik düşünce akımı ve yeni strateji düşünürleri ortaya çıkardı. Bu kişiler arasında Hamel ve Prahalad başı çekiyor. Yazdıkları "Geleceği Kazanmak (Competing for the Future)" adlı kitapta Porter'ın yöntemine eleştirel göndermeler de yaparak, yeni bir strateji belirleme süreci ortaya koydular.<sup>31</sup>

Hamel ve Prahalad'ın yaklaşımı açısından, Porter Analizinde çizilebileceği varsayılan endüstri sınırlarının bugün artık net olmadığı ve endüstrilerin nerede başlayıp nerede bittiğinin kestirilemeyeceğini savunuyorlar. Ayrıca, sadece var olan faktörlerin ele alındığı bir analizden çıkan sonuçlarla gelecek için rekabetin ipuçlarını kestirmek mümkün olmayacaktır.

Hamel ve Prahalad'a göre stratejinin başlangıç noktası, içinde bulunduğunuz sektörün, ya da temel yetkinliklerinizle yeni girmeyi tasarladığınız sektörün geleceğine ilişkin değişim yönünün ne olacağına ilişkin bir "**sektör öngörüsü**" geliştirmektir. Sektör öngörüsü düşüncesinin temelini, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin gelecekte ne yönde gelişeceği ve değişeceği konusunda fikir yürütmek oluşturuyor. Bu fikir yürütme

---

<sup>31</sup> Hamel, G., Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, s.11-305.

ortamının ise öncelikle geçmiş parlak günlerin anılarının esaretinden kurtulabilmeyle ve yaratıcı düşünceleri destekleyici bir kurum kültürü yapısıyla oluşturulabileceğine dikkat çekiyorlar.

Geleceği tasarlamak biraz mimarlık yeteneği gerektiriyor. Mimarın derin bir vadide görkemli bir köprüyü görebilmesi gibi geleceğin sektörünün şirketinin mimarisini tasarlamak, atılması gereken ikinci adım. '**Stratejik Mimari**' ayrıntılı bir plan değildir; varolanların yanı sıra oluşturulması gereken yetkinlikleri saptamak en önemli görevidir.

Bu süreçte üzerinde durulan en önemli kavram, rekabet avantajını getiren '**Temel Yetkinlik**' kavramıdır. Şirketin temel yetkinliklerinin rekabet avantajı potansiyelini taşıması, 3 özelliğe sahip olmasıyla mümkündür:

- a) Müşteri adına özel bir yarar oluşturması,
- b) Rakiplerden çok farklı uzmanlık alanı olması ve
- c) Farklı alanlara uygulanabilirliğinin olması.

Bir temel yetkinlik, rekabet açısından benzersiz olduğu, müşteri değerine ya da maliyete katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet avantajı kaynağıdır.

Sonraki aşama, nasıl bir kurum olmak istediğiniz veya geleceğe ilişkin nasıl bir hayaliniz olduğuyla ilgili, elinizdeki bilgilerle bir '**stratejik niyet**' oluşturmak. Hamel ve Prahalad'a göre stratejik niyet, stratejik plandan farklıdır. Stratejik planda hedeflenen, 'sonu baştan görebilmek' esasen mümkün değildir. Stratejik niyet esnektir ve sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı, hatalardan ders çıkarmayı içerir. Ayrıca geleneksel strateji anlayışı mevcut kaynaklar ile beliren fırsatlar arasında bir uyum ararken, stratejik niyet, kaynaklar ile fırsatlar arasında belli bir uygunsuzluk arar. Bu uygunsuzluğun yarattığı gerilim, çalışanlarınızı hayaliniz doğrultusunda yönlendirmenize yardımcı olacaktır. Bir işyerinde çalışanların aradığı sadece tatmin değil,

çoğu zaman heyecandır. Bu gerilim, kaynakları kullanmada bir kaldıraç olarak da görev alacaktır. Az imkanla çok şey başarmanın kaldıracı.

Stratejik niyet belirlendikten sonra eksik yetkinliklerin tamamlanması için gereken, iyi bir insan kaynakları politikasını da içeren çabaların başlatılması ve niyet edilen geleceğin kurulmaya başlanmasıdır.

### **2.1.3. Adrian Slywotzky ve İş Tasarımı Modeli**

Strateji belirlemede 'İş Tasarımı' modelini geliştiren Adrian Slywotzky, Hamel ve Prahalad'ın hareket noktası olarak 'temel yetkinlikler' kavramını seçmelerini, çağın gereklerini yakalayamayan bir seçim olarak niteliyor. Temel yetkinliklerden başlayan bir değer zinciri, müşteri merkezli olamayacak ve şöyle bir sıra izleyecektir:

***Temel Yetkinlikler / Aktifler >***

***Girdiler > Sunulacak Ürün/Hizmet >***

***Kanallar > Müşteri***

Oysa bu zincir tam tersine çevrilmeli ve müşteriden başlatılmalıdır. Müşteriden başlatılmayan zincir ürün merkezli olur ki, ürün merkezli bir yaklaşımla günümüzde rekabet avantajı yakalamak mümkün değildir. Yeni zincir şöyle olmalıdır:

***Müşteri Öncelikleri >***

***Kanallar > Sunulacak Ürün/Hizmet >***

***Girdiler > Temel Yetkinlik/Aktifler***

Yöneticilerin sırasıyla düşünmesi gereken şeyler; müşterimin ihtiyaçları ve öncelikleri nelerdir; bunları hangi kanallar aracılığıyla karşılayabilirim; bu kanallarla ulaştırabileceğim uygun ürün ve hizmetler

nelerdir; bu ürünlere gereken girdiler nelerdir; bu girdileri işlemek için gereken aktifler ve temel yetkinlikler nelerdir?<sup>32</sup>

Slywotzky, günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiğini ve müşterinin satınalma ve tercih önceliklerinin de aynı değişim sürecinden sürekli geçtiğini belirtiyor. Bu durumda ilk yapılacak olan, müşterilerimizin önceliklerini tespit etmek ve değişimleri sürekli izleyip zamanında saptamak. Bunu yaparken rakiplerimizi de izlemeliyiz. Günümüzde rakiplerimizi izlerken artık hükmü kalmamış tünel vizyonundan (sadece kendi sektöründeki rakipleri izleme) radar vizyonuna (geniş bir izleme çerçevesi belirleyip, ürünümüze ikame üretebilecek tüm muhtemel rakipleri de izlemeye alma) geçmeliyiz. Müşteri önceliklerinde ve rakip hareketlerine karşı duyarlı olarak sektörümüzdeki değer hareketlerini yakından izlemeliyiz. Mal veya hizmet sunum sistemimizin (İş Tasarımımızın) müşterinin bugünkü önceliklerini etkin bir şekilde karşılamıyor olması veya rakiplerimizin müşterilerimizin önceliklerine daha etkin cevap veren bir iş tasarımı geliştirmiş olması, değerlerin bizim iş tasarımıımızdan rakiplerin iş tasarımlarına göç etmesi anlamına gelir ki bu durumda iş tasarımıımızı yeniden düzenlememiz gerekir. Slywotzky'ye göre, strateji belirleme süreci bu noktada başlıyor.

Slywotzky, bir firmanın veya SİB'in iş tasarımının, öncelikle müşteri önceliklerindeki bir değişim ve/veya ekonomik şartlarda bir değişimi ortaya koyan temel bir varsayıma dayanması gerektiğini söylüyor. Bu temel varsayımdan hareketle iş tasarımının 4 ögesi netleştirilebilir:

- a) Müşteri seçimi,
- b) Faaliyet Alanı,
- c) Farklılaştırma ve
- d) Değer Kazanımı.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Aktaran: Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. s.91-92.

<sup>33</sup> Slywotzky, A.J., **Value Migration**. s.25-26



Stratejiyi belirlerken, iş tasarımının öğelerinin tespit edilmesine yönelik sorulması gereken soruları da ortaya koyarak 'iş tasarımı çağı stratejisinin kritik soruları' olarak tanımlıyor.

Stratejinizi belirlemenize rehberlik edecek sorular ise;

a) İş tasarımının temel aldığı müşteri grubu ve temel ekonomik varsayım nedir?

b) Bu varsayımlar halen geçerli midir? Onları neler değiştirebilir?

c) Müşterilerin en önemli öncelikleri nelerdir? Nasıl değişmektedirler?

d) İş tasarımının hangi öğeleri müşterilerin en önemli önceliklerini karşılamaktadır? Nasıl karşılamaktadır? Hangi öncelikler yeterince karşılanamamaktadır?

e) İş tasarımı rakiplerin iş tasarımlarına göre ne durumda? Rakiplerinkinden farklılaştıran ne? Müşteriler bu farklılığı önemsiyor mu?

f) İş tasarımı rakiplerle aynı varsayımları mı paylaşıyor?

g) İş tasarımı kendi içinde tutarlı mı? Müşteri önceliklerine hizmet etmeyen aktiviteleri içeriyor mu?

h) İş tasarımı değer kazanımı kabiliyetine sahip mi? Değer kazanım mekanizması sürdürülebilir ve savunulabilir mi?

i) İş tasarımı ne kadar bir süre sürdürülebilir? Müşteri önceliklerindeki ne tür değişiklikler iş tasarımı bir değişikliği gerekli kılar?

j) İş tasarımının maliyet etkinliği ne durumdadır?

k) Müşteri önceliklerinin gelecek devresi için ne tür alternatif tasarımlar kullanılmaya başlanmıştır?<sup>34</sup>

Kitabında her üç yaklaşıma da değinen Kırım, Porter'ın teorisinin üzerinden çok zaman geçtiğini, Hamel ve Prahalad'ın temel yetkinliklere

---

<sup>34</sup> A.e. s.39-40

dayandırdıkları yaklaşımlarının uygulaması zor bir teori olup bugünün ihtiyaçlarından çok gelecek odaklı olduğunu, Slywotzky'nin önerdiği yaklaşımın ise mükemmel olmasa da bugünün şartlarında en kullanışlı ve kolay uygulanır yaklaşım olduğunu belirtiyor.<sup>35</sup>

Bahsedilen teorileri pratikte uygulama fırsatı da bulan Kırım'ın Porter'ın eskidiğini söylerken, yenilerin teorilerini o'nun katkıları üzerine bina ettiklerini; Hamel ve Prahalad'ın stratejinin uygulanması sürecinde insan kaynaklarının önemini ve stratejinin bir heyecan ve kaldıraç olma özelliğini gündeme getirmelerini; Slywotzky'nin iş tasarımı kavramının, Porter'ın değer zinciri olmaksızın ne kadar anlaşılabilir kalacağını; gözden kaçırmış görünüyor. Tüm bu teorileri, bir düşünce çizgisinin gelişimi olarak ele alıp, farklılıklardan çok sergiledikleri benzerlikler ve devamlılığı ön plana çıkaran eklettik bir tutum, daha kapsamlı bir bakış açısına ulaşabilir.

#### **2.1.4. Grant ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım**

Stratejik yönetim literatüründeki kaynaklara dayalı rekabet stratejisi geliştirme yaklaşımı, neticede işletmenin önemli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının yetkinliklere dayalı yönetiminde yetkinlik modelimizin dayanacağı strateji geliştirme yaklaşımı olması isabetli olacaktır.

Bu yaklaşım, Şekil 1'de de gösterildiği gibi, beş adımlık bir süreçten oluşur: (1) kaynakların analizi, (2) kabiliyetlerin değerlendirilmesi, (3) karlılık yaratan kaynak ve kabiliyetlerin analizi, (4) stratejinin seçilmesi ve (5) firmanın kaynak ve kabiliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi.

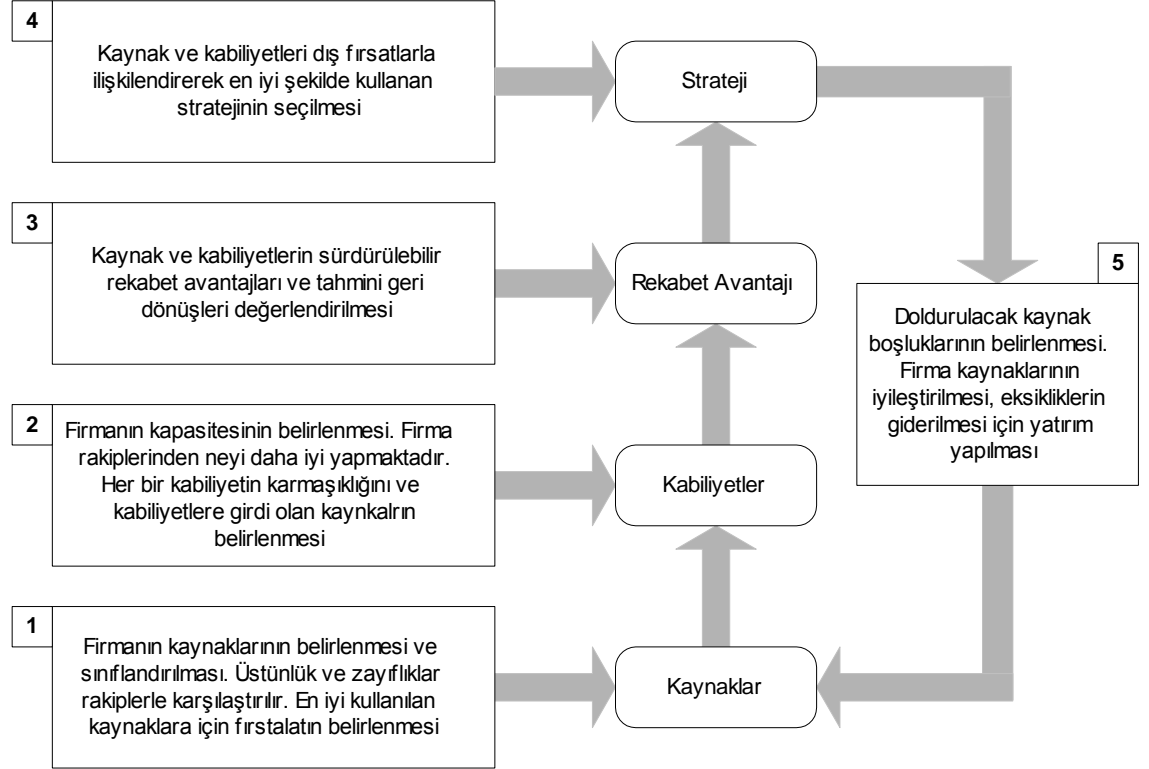
Bir firmanın kaynakları; bütün değerleri, kabiliyetleri, yetenekleri, örgütsel süreçleri, firma nitelikleri, enformasyon, bilgi ve firma tarafından kontrol edilen ve firmanın uyguladığı stratejilerin etkili ve verimli bir şekilde gelişmesini sağlayan diğer bir çok şeydir.<sup>36</sup> Kaynaklar üzerine yapılan bir çok çalışma sonucunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan en bilinen

<sup>35</sup> Kırım, A., *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. s.85-95.

<sup>36</sup> Daft, R., 1983. *Organization theory and design*, New York, West, aktaran Barney, 2002. s. 143.

temel sınıflandırma finansal, fiziksel, insan ve örgütsel sermaye şeklinde yapılan sınıflandırmadır.

### **Sekil 5 Strateji Analizine Kaynak Tabanlı Yaklaşım**<sup>37</sup>



Finansal Sermaye, bir firmanın kullanılabilen ve stratejisine uygulanabilen bütün para kaynaklarını içerir. Fiziksel Sermaye, firmada, firmanın fabrikasında, araçlarında, coğrafi bölgelerinde ve erişilebilir tüm ham maddelerinde kullanılan teknolojiyi içerir. İnsan Sermayesi, yöneticilerin ve çalışanların bireysel eğitimleri, deneyimleri, kararları, ilişkileri, zekaları, anlayışlarını içerir. Örgütsel Sermaye, bir firmanın resmi raporlama yapısını, resmi ve resmi olmayan planlama, kontrol ve koordinasyon sistemlerini,

<sup>37</sup> Grant, R.M., 1998. The Resourced Based Theory of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation, *The Strategy Reader*, s. 180, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford.

kültürünü ve unvanını içerdği gibi firmanın içinde ve çevresindeki gruplar arasında ki resmi olmayan ilişkileri de içerir.<sup>38</sup>

Firmanın kaynakları, sahip olduğu ve kontrol ettiği elde edilebilir stoklar olarak da tanımlanabilir. Kaynaklar, firmanın değerleri ve onunla ilişkili teknoloji, yönetim bilişim sistemleri, sendika ve diğer birçok mekanizmaları kullanarak son mamul ve hizmete dönüştürülür. Kabiliyetler ise kaynaklara yayılan firma kapasitesi olarak tanımlanır. Bunlar firma kaynakları içinde belirli ve karmaşık işlemlerle geliştirilen, ölçülebilen ve ölçülemeyen bilgi tabanlı süreçlerdir.<sup>39</sup>

## 2.2. Strateji Seçimi

Akademik yaklaşımdaki strateji tanımı, stratejinin ne amaçla seçileceğini ortaya koyuyor: İşletmeye yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak. Ancak rekabet avantajının kaynakları konusu üzerinde yeterince durmuyor. Rekabet avantajının kaynaklarının tespit edilmesi konusu ise özgün stratejik yaklaşımların merkezinde bulunuyor. Strateji eğer rekabet avantajını getirmesi için seçilecekse, rekabet avantajının kaynaklarının ne olduğu sorusu önem kazanıyor. Diğer yandan, özgün yazarların bu soruya verdiği cevap, önemli bir tartışmayı alevlendiriyor: Strateji mi, stratejiler mi?

Porter, 1985'te şirketlerin rekabet avantajlarının temelinde iki noktadan kaynaklandığını ileri sürüyordu: Maliyet Avantajı ve Farklılaştırma. 1990'ların sonunda stratejiyi tanımlarken seçtiği kavramlar, artık maliyet avantajının pek bir şey ifade etmediğini ima ediyor ve strateji düşüncesini farklılaştırma üzerine bina ediyor. Nitekim, operasyonel etkinliği artırmanın rekabet avantajı yakalamak için bir gereklilik olduğunu ancak yeterli olmadığını ifade

---

<sup>38</sup> Barney, J.B., 2002. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wisley, USA., s. 155-156.

<sup>39</sup> Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., 1998. Strategic Asset and Organizational Rent, *The Strategy Reader*, s. 203, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford.

etmesinden bu sonuca gitmemiz mümkün.<sup>40</sup> Rekabet avantajı yaratan diğer alternatif olan farklılaştırma, artık Porter'ın jargonunda stratejinin ta kendisi.

Rekabet avantajı ile stratejinin giderek aynılaşmasını, farklılık ortak paydasından çıkarmak mümkün. Bu paydada, yukarıda strateji tanımlamalarını aktardığımız Henderson, Slywotzky, Hamel ve Prahalad da birleşiyor.

Akademik gelenekle özgün yaklaşım arasındaki görüş ayrılığı, işte bu noktada başlıyor. Özgün yazarlar, strateji (tekil) derken akademik camia, stratejiler (çoğul) demeyi tercih ediyor. Özgün yazarlar, 'iş'in özü olarak gördükleri stratejiyi tek olarak anlatırken, akademisyenler, değişik başlıklar altında yüzlercesinden bahsediyorlar. Özgün yazarlar, 'iş'in özüne ait olmayan stratejileri, 'stratejik karar' olarak görme eğilimindedir. Nitekim Porter Competitive Strategy'nin son bölümlerini temel bazı stratejik kararların verilmesi konusuna ayırırken, dikey bütünleşmeyi inceliyor.<sup>41</sup>

### 2.2.1. Jenerik Strateji

Stratejik Yönetim literatüründe, ilk jenerik (her SİB veya işletmede uygulanabilen) nitelikte strateji geliştirme girişimini, şirketlerin büyüme yollarını biçimsel olarak inceleyen çalışmasıyla Ansof yapmıştır.<sup>42</sup>

#### Sekil 6 Ansof'un Büyüme Vektörü<sup>43</sup>

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

<sup>40</sup> Porter, M.E., **Strateji Dersleri**, s.31.

<sup>41</sup> Porter, M.E., **Competitive Advantage**, s. 300 ve devamı.

<sup>42</sup> Aktaran: Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.259.

<sup>43</sup> A.e.s.235.

Günümüzde literatüre hakim olan jenerik strateji yaklaşımı, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri yaklaşımıdır. Rekabet stratejisi, faaliyet gösterilen sektörde elverişli bir rekabet konumu arayışıdır. Bu konum, yukarıda incelediğimiz gibi, herhangi bir sektördeki karlılığı belirleyen beş rekabet belirleyicisinin karşılıklı etkileşimi analiz edildikten sonra ortaya çıkmaktadır. Firmalara rekabet avantajı sağlayacak ve ortalamanın üstünde bir kar getirecek 3 ana rekabet stratejisi vardır: Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma.

**Sekil 7 Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri<sup>44</sup>**

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABET ALANI	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar Hedef	Maliyet Odağı	Farklılaştırma Odağı

**2.2.1.1. Maliyet Liderliği**

Bu rekabet stratejisinde amaç, tüm operasyonlarda titizlikle yürütülecek maliyet düşürme çalışmalarısıyla, rakiplerinin karşısında maliyet avantajı yakalamaktır. Maliyet avantajı yakalayan firma, rakiplerine karşı önemli bir fiyat avantajı elde eder. Düşük maliyetleri nedeniyle ürettiği ürünlere düşük fiyatlar koyarak rakipleriyle aynı oranda kar edebilirler. Fiyat rekabetinin kızıştığı ortamlarda ise düşük maliyet avantajı ile rakiplerine göre fiyatlarını çok uzun süre düşük tutabilirler ve bu yolla pazar dışına ittikleri rakiplerinin de pazar paylarını elde ederler. Maliyet lideri firmaların satıcılara

<sup>44</sup> Porter, M.E., *Competitive Advantage*, s.12.

karşı edindikleri en önemli avantaj, girdi fiyatlarındaki artmalara karşı aşırı hassas olmayıp dayanma gücüne sahip olmalarıdır. Güçlü alıcılar karşısında durabilme güçleri, maliyet avantajına sahip olduklarından, diğer tüm rakiplere göre en üst düzeydedir. Güçlü alıcının yapabileceği en önemli baskı, fiyatları düşürme baskısıdır ki bunu da maliyet avantajı bakımından en yakın rakibin seviyesine kadar yapabilecektir. Kararlı çalışmalarla sağlanan düşük maliyetler, pazara girmeye çalışan ve ikame mal sunan firmalar karşısında da en savunulabilir pozisyonu sağlayacaktır.<sup>45</sup>

### 2.2.1.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma, firmanın sunduğu ürün veya hizmete, bütün endüstride benzersiz olarak algılanmasını sağlayacak bir farklılık kazandırmasıdır. Farklılaştırma bir çok şekilde uygulanabilir: Tasarımda veya imajda, kullanılan teknolojide, özelliklerde, müşteri hizmetlerinde, dağıtımda vb. Bu sayılanları biri veya bir kaç aynı anda, farklılaştırma boyutu olabilir.

Farklılaştırma, yeni araştırmalar, yeni yatırımlar demek olduğundan genelde masraflı bir yaklaşımdır. Ancak bu, firmanın maliyet hassasiyetini kaybedeceği anlamına gelmez. Maliyet düşürmenin öncelikli olmadığı, farklılık yaratmanın önce geldiği anlamına gelir.

Farklılık yakalandığında, sektörün rekabet güçleri karşısında önemli bir avantaj yakalanır. Rakiplere karşı yakalanan en önemli üstünlük, sağlanan marka bağımlılığı ile müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmalarıdır. Bu durum ayrıca kar marjlarını da genişleteceğinden maliyet avantajına gerek bırakmaz. Ayrıca bu bağlılık, müşterilerin de pazarlık gücünü kırdığı gibi pazara yeni gireceklerin ve ikame malların önünde önemli bir engel olacaktır. Satıcıların girdi fiyatlarında yapacakları yükseltmelere karşı kar marjının genişliği avantajı kullanılacaktır.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Porter, M.E., *Competitive Strategy*, s.35-36.

<sup>46</sup> A.e.s.37-38.

### 2.2.1.3. Odaklanma

Rekabet stratejilerin sonucusu, Odaklanma Stratejisidir. Farklılaştırma gibi odaklanma da değişik şekillerde yapılabilir: Belirli bir müşteri grubuna, ürün grubu dilimine veya coğrafi pazara odaklanma, vb. gibi. Odaklanma diğer iki rekabet stratejisinden bağımsız değildir. Bu stratejide temel seçim, maliyet liderliği veya farklılaştırmada tüm sektöre seslenmek yerine belirli kriterlere göre saptanmış dar bir alanda yoğunlaşmaktır. Bu nedenle odaklanma stratejisinin iki boyutu vardır: Maliyet Odağı ve farklılaştırma odağı. Odaklanma stratejisinin her iki boyutunda, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinin sektör genelinde getirdiği avantajlar, belli bir dilimde yakalanmaya çalışılır.

### 2.2.2. Özgül Stratejiler

Kapsamlı akademik yaklaşımın detaylı tanımlamasına giriştiği 250'ye yakın stratejiden bahsetmek mümkündür.<sup>47</sup> Bilim adamları bu stratejileri, değişik başlıklar altında sınıflandırılmışlar, kimi zaman tamamından bahsetmişler, kimi zaman temel tercihler yaparak diğerlerini türev olarak kabul etmişlerdir.

Stratejik yönetimin tüm alanlarını tanıtmaya yönelik hazırlanmış kapsamlı akademik kitaplarda birbirinden farklı yaklaşımlara rastlıyoruz. Eren, işletmelerin veya SİB'lerin (Stratejik İş Birimi) izleyebilecekleri stratejileri ana hatlarıyla 3 sınıfta topluyor: Büyüme stratejileri, durgun büyüme ve dengelilik stratejileri, tasarruf stratejileri. Bu ana başlıklar altında bir çok strateji seçeneği sıralanıyor, karma stratejiler ve yenilik stratejisine de yer veriliyor. Eren ayrıca Ansof; Porter; Mintzberg; Wright, Pringle ve Kroll; Patel ve Younger'ın öncüsü olduğu strateji önerilerini de yer veriyor.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.235.

<sup>48</sup> A.e. s.235-295.



Thomas'ın kitabında da benzer bir yaklaşıma rastlıyoruz: Sınırlı büyüme stratejileri, büyüme stratejileri, tasarruf stratejileri, karma stratejiler ve jenerik rakabet stratejileri.<sup>49</sup>

Rue ve Holland farklı bir yaklaşımla stratejik seçimin durumsallığına dikkat çekiyorlar ve strateji seçiminde yerel ve küresel şirket ayırımına gidiyorlar. Stratejinin uygulanmasının şirket içi boyutunda fonksiyonel stratejileri, şirket dışı boyutunda ise birleşme ve satınalmaları ön plana çıkarıyorlar.<sup>50</sup>

Thompson ve Stickland ise Porter'ın 3 jenerik rekabet stratejisinden hareketle 5 jenerik strateji öneriyorlar: Genel maliyet liderliği, odaklanmış maliyet liderliği, geniş farklılaştırma, odak farklılaştırma, farklıyı ucuza sunma stratejisi.<sup>51</sup>

Rekabet stratejisi kavramını inceleyen kitabında Faulkner ve Bowman, 3 basamaklı bir stratejik hiyerarşi sunuyor: En tepede, hangi işte faaliyet gösterileceğini ve nasıl yürütüleceğini belirleyen Şirket Stratejisi, ürün/pazar ayırımına göre sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya yönelik Rekabet Stratejisi, rekabet stratejisinin organizasyonun fonksiyonlarına yansıyan yönü olan Fonksiyonel veya Operasyonel Strateji.<sup>52</sup>

Konuyu en kapsamlı bir yaklaşımla ele alan Dinçer, stratejileri önce değişik bakış açılarına göre (kapsam, hiyerarşik seviye, rekabet özelliği vb.) sınıflandırıyor; sonra büyüme ve gelişme; işletme dışı büyüme; durgun büyüme ve değişmeme; kendine gelme ve tasarruf; yatırımları azaltma ve tasfiye; karma stratejileri detaylı olarak inceliyor. (Bkz.Tablo )

---

<sup>49</sup> Thomas, J. G., **Strategic Management- Concepts and Cases**, Harper and Row Publ., New York, 1988, s.194-232.

<sup>50</sup> Rue, L. W., Holland, P. G., **Strategic Management- Concepts and Experiences**, Mc Graw Hill Publ., New York, 1989, s.147-195, 232-249.

<sup>51</sup> Thompson, A.A., Stickland, A. J., **Strategic Management- Concepts and Cases**, 8<sup>th</sup> Ed., Irwin Publ., Chicago, 1995. s.115-148.

<sup>52</sup> Faulkner, D., Bowman, C., **The Essence of Competitive Strategy**, Prentice Hall Publ., New York, 1995.

**Tablo 3: Başlıca Stratejiler<sup>53</sup>**

<p>A. İŞLETME STRATEJİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Örgütün Hiyerarşik Seviyesine Göre Stratejiler</li><li>2. Kapsamlarına Göre Stratejiler</li><li>3. Rekabet Özelliğine Göre (Generic) Stratejiler</li><li>4. Pazarın Yapısına Göre Stratejiler</li><li>5. Örgüt İçine Ve Dışına Yönelik Stratejiler</li><li>6. Fonksiyonlarına Göre Stratejiler</li><li>7. Piyasaya Giriş/Çıkış Sürecine Göre Stratejiler</li><li>8. Uygulama Yöntemlerine Göre Stratejiler</li></ol> <p>B. BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bütünleşme</li><li>2. Çeşitlendirme</li></ol> <p>C. İŞLETME DIŞI BÜYÜME STRATEJİLERİ</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Birleşmeler ve Şirket Evlilikleri</li><li>2. Satınalma</li><li>3. Dış Kaynakları Kullanma</li><li>4. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme</li></ol> <p>D. DURGUN BÜYÜME VE DEĞİŞMEME STRATEJİLERİ</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Durumunu Koruma ve Sanayi Dalı ile Birlikte Büyüme</li><li>2. Kar ve Harmanlama</li><li>3. Fasilalı Büyüme</li></ol> <p>E. KENDİNE GELME VE TASARRUF STRATEJİLERİ</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişme</li><li>2. Mali Kontrol</li><li>3. Maliyetleri Azaltma</li><li>4. Gelirleri Artırma</li><li>5. Varlıkları Azaltma</li></ol> <p>F. YATIRIMLARI AZALTMA VE TASFİYE STRATEJİLERİ</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tecrit Etme</li><li>2. Mahkum Olma</li><li>3. İşletmeyi Satma</li><li>4. Tasfiye Etme</li></ol> <p>G. KARMA STRATEJİLER</p>
--

<sup>53</sup> Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998. s.271-304