

MAMUL STANDARTLARININ REKABET GÜCÜ AÇISINDAN ÖNEMİ

Neriman ENER*

GİRİŞ

Dünyadaki ekonomik bloklaşmalar işletmeleri girilen pazarlarda çok çeşitli mamul standartlarıyla karşı karşıya getirmektedir. Gelişmiş ülke hükümetlerince getirilen yeni standartlar çok kısa bir sürede diğer ülkelerce de benimsenerek ekonomik birliğin ticaret yasası haline dönüşmektedir. Bu ülkelerle ithalat - ihracat faaliyetinde bulunan gelişmekte olan ülkeler bir süre sonra bazı mamul standartlarının faaliyetlerini baltaladığını ve ihracatlarını engellediğini farketmektedirler. Bu tür standartların globalleşen pazarlarda giderek yaygın kabul göreceğinden hareketle, gelişmekte olan ülkeler de kendi üreticilerine aynı standartları getirerek gelecekte bu ekonomik birliklere üye oldukları takdirde uyumsuzluklarla karşılaşmaktan kaçınmaktadırlar.

Yeni ekonomik dünya düzeni her ne kadar sınırların fiilen ortadan kalktığı bir serbest rekabet ortamını yaratmış olsa da, bu tür yeni standartlar aslında gerek yurt içi pazarlama yapan, gerekse dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından farklı etkileşimler yaratmaktadır. Gelişmiş ülke tüketicilerinin sağlık, çevre ve emniyet kriterlerine verdiği önemin hükümetlerin bu konularla ilgili üretim ve pazarlama faaliyetlerine sık sık yeni standartlar getirmesine neden olmaktadır. Örneğin gıda ürünlerine raf ömrünü uzatıcı katkı maddelerinin ve boyaların ilave edilmesi yasaklanırken dağıtım sistemine bile standartlar getirmektedir. Avrupa Birliğine üye ülkeler konteynerlerde belirli sayıdan fazla hayvan taşınmasını onlara işkence ediyor gerekçesiyle yasaklamış ve hayvan taşıma standartları getirmiştir. Aynı şekilde çevre kirliliğine neden olduğu için kağıt sanayiinde bazı kimyasal maddelerin kağıt üretiminde kullanılması tamamen yasaklanmıştır¹.

Bu standartlar yalnız dayanıksız tüketim mallarıyla sınırlı kalmamış, beyaz ve kahverengi eşya, otomotiv ve tekstil sanayiini de içine almıştır.

* Yrd. Doç. Dr.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak., İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı.

¹ Noah Walley, Brdley Whitehead (1994: 50).

Önceleri insan sağlığını çok yakından etkilediği için sadece yiyecek - içecek endüstrisi ve ilaç endüstrisinde uygulanan sıkı kurallar ve standartlar, sonraları insan derisiyle temas halinde olan tekstil sektöründe de yoğunlaşmıştır. Kıt kaynakların lüzumsuzca kullanılarak doğanın katledilmesi çevresel standartların tüm ülkelerde hızla benimsenmesine neden olmuştur.

Bu tür mamul standartlarının işletmelere bir takım ilave maliyetler getirdiği apaçık ortadadır. Daha zor açılan bir ilaç kapağı, CE ibaresi (can emniyeti) taşıyan bir çocuk oyuncağı, çevreye zarar vermeyen kurşunsuz benzin işletmelerin tasarımı ve üretim süreçlerinde bir takım yatırımların yapılmasını gerektirmektedir. Ambalajların geriye dönüşür maddelerden yapılmasını gerektiren çevresel standartlar işletmelerin hem üretim hem de dağıtım maliyetlerini artırmaktadır. Can emniyetini sağlamak için arabalara ilave edilmesi gereken hava yastığı otomatik emniyet kemeri vs. gibi unsurlar otomotiv endüstrisinin AR+GE ve üretim maliyetlerini artırmaktadır.

Ancak dünyadaki uygulamalara bakıldığında işletmelerin standartlarla ilgili bakış açılarının iki zıt görüş etrafında toplandığı görülür. Çoğu işletme açısından yeni standartlara uymak için yapılacak parasal yatırımlar işletme kârlarını eritir². Diğer bir kısım işletmeler içinse getirilen yeni standartlar işletmelerin dünya pazarlarındaki rekabet gücünü artırır. Çünkü onları sürekli bir AR+GE çalışmasına teşvik ederek mamullerinin kalite ve fiziksel özelliklerinin iyileştirilmesini sağlar. Globalleşme işletmeleri sürekli dış pazarlara teşvik ettiğine göre, bu pazarlarda başarı sağlamak için standartlarla mücadele etmek yerine, tüketicilerce çok daha çabuk benimsenecek yüksek standartlı mal ve hizmetler üretmek daha mantıklı bir davranış biçimini oluşturur³.

İşletmelerin global pazarlardaki başarısını belirleyen kriter onların bu zihniyetlerden hangisini benimsediğiyle çok yakından ilintilidir. Başarı şansını büyük oranda standartları pazarlarda rekabet avantajına dönüştürebilme yeteneğine bağlanmaktadır.

GLOBAL PAZARLARDA REKABET AÇISINDAN YEREL MAMUL STANDARTLARI

İşletmelerin dünya pazarlarındaki performansı rekabet gücü ile ilgilidir. Rekabet gücü yüksek olan işletmenin yeni standartları uygulama konusunda direniş yerine benimseme politikası göttükleri savunulur⁴. Son yıllarda global pazarlar ve rekabet politikaları konusunda yapılmış geniş çaplı araştırmalar işletmelerin genel olarak nasıl etkilendikleri konusunda bilgiler vermektedir. Global pazarlar ve bunların sektörlere olması muhtemel etkileri pek çok

² Robert Kuttner (1991: 141).

³ C.K. George (1994: 15).

⁴ Regis Mc Kenna (1991: 47).

bilimsel yayında ortaya konulduğu halde, işletme düzeyindeki etkileri hakkında herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Rekabet stratejisi, yeni mamul standartları ve işletmelerin maliyet yapıları hakkında araştırmalar sürdüren akademisyenler daha ziyade konuya makro açıdan yaklaşmayı tercih etmişler, ulusların ve makro düzeyde sektörlerin rekabetteki etkileşimlerini incelemişlerdir⁵. Rekabette üstünlük konusunda daha çok iktisadi boyutlarıyla yaklaşmışlar ve konuya açıklık getirirken bilhasas üretim faktörlerinin işletmenin dışsal faktörleriyle etkileşimlerini temel rekabet unsuru olarak ortaya koymuşlardır. İşletmelere dünya pazarlarında rekabet avantajı sağlayan unsurları ulusların rekabet avantajı açısından ele alan görüşler daha ziyade işletme stratejisi, üretim faktörleri, talep ve endüstriyi bir bütün olarak ele almışlar ve bahsi geçen unsurları işletmelerin dışsal çevresini oluşturan tüketiciler, rakipler, ikame edilebilir mamuller ve maliyetler açısından açıklamaya çalışmışlardır. Hangi sektörlerde faaliyet gösterecekleri, ne tür mal ve hizmetleri üretecekleri konusunda verilecek stratejik karar rekabette üstünlük için en önemli unsurlar olmuştur. Bu tür bir rekabet zihniyeti işletmelerin tüm dikkatlerini mevcut ve potansiyel pazarlara yöneltir, pazar fırsatlarını değerlendirebilmek için işletme “pazara dayalı” (Market Based View) bir rekabet stratejisi izler. Konuya bir sistem olarak yaklaşılır ve dünya pazarlarında rekabette başarı için sürekli olarak bu konularda “yaratıcılık” gerektiğini savunurlar⁶.

İşletmelerin başarısını bireysel bazda ele alan bazı akademisyenlerse işletmelerin rekabet gücünü sahip olduğu en üstün avantajı geliştirerek tüm pazarlama stratejisini o mamul, hizmet veya yeteneğine yöneltmesini savunmuşlardır. Rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek bir mal veya hizmetin icadı, tüketicilere rakiplerin sağlayamayacağı üstün niteliklerin sunulması, tüketici mutluluğu sağlamada öncü olmak pazar başarısını açıklamada en önemli unsurlar olarak görülmüştür.

Bu stratejideyse işletmeler tüm dikkatlerini sahip oldukları kaynaklara yöneltirler. Daha başarılı olmak için yeteneklerinin ve kaynaklarının neler olması veya daha ne tür yetenek ve kaynaklara ihtiyaç duyduklarını sorgularlar. İşletmeler “Kaynağa Dayalı” (Resource Based Marketing) bir rekabet stratejisi izler⁷.

Tüm çalışmalar işletmelerin kendi rekabet güçlerini kendi yönetsel yetenekleri ile oluşturdukları varsayımına dayanmaktadır. İşletme yöneticilerinin stratejik pazarlama kararlarındaki isabet yetenekleri, sezgileri ve rakiplere karşı uyguladığı rekabet yöntemi doğal olarak kendiliğinden oluşmaktadır.

Halbuki gerçek rekabet dünyasında son yıllarda olduğu gibi, bazen işletmeler kendi yönetsel inisiyatifleri dışında, tepeden inme kurallara uymak

⁵ Brian Toyne (1993: 90).

⁶ M.E. Porter (1990: 72).

⁷ K.K. Prahalad, Gary Hamel (1990: 81).

zorunda bırakılırlar. Hükümetlerin ülke sınırları içerisinde üretilen mal ve hizmetlere bir takım zorunlu standartlar getirmesi acaba işletmenin iç ve dış pazardaki rekabet gücünü nasıl etkilemektedir? Bu durumda işletmeler kendilerine şu soruyu sormak durumunda kalırlar. Yapılması zorunlu olan bu ilave işlemi veya mamul özelliğini bize avantaj sağlayacak en verimli ve en etkin yöntemle nasıl üretip pazarlayabiliriz. Dışarıdan, işletme tepe yönetiminin insiyatifı dışında getirilmiş bir zorunlu standart artık bir veridir ve işletme için önemli olan kendi üretim ve pazarlama sürecini incelemeye alan “Süreçe-dayalı” (Process-Based) bir rekabet stratejisi oluşturmaktır⁸.

Konuya üç farklı hipotez açısından açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

1- Mamül Farklılaştırma ve Rekabet Gücü

Hipotez 1: Yerel işletmelere getirilen zorunlu mamul standartları onları mamul farklılaştırmaya teşvik ederek global pazarlardaki rekabet gücünü artırır.

Ülke sınırları içerisindeki işletmelerin getirilen mamul standartlarına uymak zorunluluğunun rekabet güçlerini zayıflattığı görüşü daha ziyade konuya maliyetler açısından yaklaşmaktadırlar. Onlara göre işletmelerin uymak zorunda bırakıldığı yeni standartlar onları fiyat rekabetinden uzaklaştırarak mamul farklılaştırmaya götürmektedir. Mamul farklılaştırmada işletmeler kendi mallarının rakiplerinininkinden daha iyi ve daha faydalı olduğunu ileri sürerler. Farklılığı kalitede, biçimde, ambalajda veya tutundurma faaliyetlerinde gerçekleştirerek rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışırlar. İşletmeler uyulması gereken sağlık, çevre, emniyet gibi zorunlu standartları kendi mamullerinin farklılaştırmasında kullanabildikleri takdirde global pazarlardaki rekabet şansları artacaktır. Bu özellikler kısa sürede yerel rakipler tarafından taklit edilse de sürekli olarak AR+GE faaliyetlerine yatırım yaparak kalitesini yükseltenler dış pazarlarda avantaj sağlayacaklardır. Mamul geliştirme süreklilik kazandıkça o işletmenin mamulleri rakiplerine göre daha üstün niteliklerle donanacaktır. Dış görünümü, içerik kalitesi artan yerli mamul rakipleri karşısında önemli bir “imaj” üstünlüğü sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle yurt içi zorunlu standartların yükselttiği işletme imajı global pazarlardan gelecek doğrudan ve dolaylı yatırım teklifleri açısından daha avantajlı olacaktır.

İmaj üstünlüğü yanında, zorunlu standartların uygulandığı mal ve hizmetleri üreten işletmelerin rakiplerinden daha yüksek bir kâr marjı talep etme hakkı doğmaktadır. Bu sayede elde edeceği satış gelirlerinin ilave yatırımları absorbe ederek kârlılığını daha da artıracığı savunulmaktadır⁹. Yurt içi satış gelirleri ve kârlılığı artan işletmelerse mamul farklılaştırmaya daha fazla önem vererek getirilen yeni standartlara uygun farklı mamul

⁸ E. Rühli, C. Treichler, S.L. Schmidt (1995: 366).

⁹ Talaat Orfaly (1994: 33).

karmaları ve mamul dizileri geliştirecektir. Mamul dizisi ve mamul karması artan işletmelerinse rekabet gücünün artacağı açıktır. Bu ise işletmeyi global pazarlardaki heterojen tüketici talebinden yararlanmaya teşvik eden çok önemli bir unsurdur¹⁰.

Zorunlu mamul kıstasları nedeniyle global pazarlarda çok önemli rekabet üstünlüğü elde eden işletmeler, yaptıkları ilave harcamaları çok çabuk geri getirecek hızlı bir pazar payı büyümesi yaşamaktadırlar. Bu üstünlüklerini reklam sloganlarında vurgulayarak kısa sürede farkında olmayı sağlamak ve mamullerin tüketicilerce daha çabuk benimsenmesi sağlanmaktadır. A.B.D.'de Food and Drug Administration'ın son yıllarda uygulamakta olduğu zorunlu ambalajlama standartları Amerikan işletmelerine global pazarlardaki marketlerde hızla yer almıştır. Çünkü hükümet yiyecek içecek maddelerinin kontaminasyona neden olacak plastik kaplarda pazarlanmasını yasaklayınca bu zorunluluk işletmeleri daha sağlıklı ambalajlar geliştirmeye teşvik etmiştir. Ambalajlarının bu yönünü vurgulayan işletmeler önce A.B.D.'de daha sonra Avrupa ve Uzak Doğu'da hızla pazar paylarını artırmışlardır¹¹.

2- Global Pazarlardaki Talep Düzeyi ve Rekabet Gücü

Hipotez 2: Global pazarlardaki toplam talep hızlı bir artış gösteriyorsa, yerel mamul kıstasları işletmelere global pazarlarda önemli bir rekabet avantajı sağlar.

Son yıllarda tüm dünyada yaşanmakta olan gelişmeler bu hipotezi destekler niteliktedir. Ticaretin libelleşmesi ile birlikte yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler her an yurt dışı taleple karşılaşmaktadırlar. Yurt dışına açılmaya karar veren işletmelerse önce fiyat konusunda sorun yaşarlar. Kıyasıya rekabetin yaşandığı bu pazarlarda fiyat artık bir veridir. Önce kalite, daha sonra sosyal sorumluluk ve satış sonrası hizmetler önem kazanır. İşletme bu durumda rekabetin şiddetli etkisinden kaçınmak için fiyat indirimine gitmek zorunda kalır. İşte bu gerçek işletmeye yurt içinde getirilen zorunlu mamul kıstaslarına yaptığı harcamalar için ilave kâr marjı imkanı tanımaz. Fiyat artışı klasik iktisat teorisini geçerli kılar ve talebin düşmesine neden olur. Ancak yerel kıstaslar global pazarlardaki trendlerden kaynaklanıyor ve işletmenin ürettiği özel nitelikli mallara olan yurt dışı talep artış gösteriyorsa bu durumda işletmenin mamulüne olan talep elastikiyeti azalır ve fiyat düşürmeye gerek kalmaz. Çünkü farklılaştırılmış mamul için hızla artan talep düzeyi işletmeye yüksek fiyat uygulama şansı verir. Hatta talep düzeyi o kadar çok yükselir ki talep eğrisini topyekün sağa kaydırabilir. Hızla artan

¹⁰ R.B. Sambharya (1995: 199).

¹¹ OTAE - 541 (1992: 12).

talep düzeyi işletmeye zorunlu mamul standartları için yaptığı yatırımları hızlı bir biçimde geri öder¹².

3. Yönetim Zihniyeti ve Rekabet Gücü

Zorunlu mamul kıstaslarının iki zıt görüş etrafında toplandığına daha önce değinilmişti. Bir kesim bu tür yatırımları maliyet artırıcı bir dezavantaj olarak görürken bir kesim de bu tür zorunlu kıstasları nasıl pazar fırsatına dönüştürebileceği konusunu tartışmaktadır.

Hipotez 3: İşletme yöneticilerinin yerel mamul kıstaslarını pazar fırsatları olarak değerlendirme derecesi işletmenin global pazardaki rekabet gücünü belirler.

Global pazarlarda rekabet “düşük fiyat yüksek kalite” sloganına dayandırılmıştır. Oysa ki zorunlu standartlarla ilgili yatırımların işletmelere gerçekten de bir parasal külfet getirdiği inkar edilemez. İşletme yönetiminin yönetim anlayışı ve olaylara bakış açısı bazen onlara dünya pazarlarında çok önemli rekabet üstünlüğü kazandırabilir. Dikkatini standartlardan nasıl kurtulacağına değil de bu standartları üretim ve pazarlama aşamasında fırsatlara dönüştürmeye yönelttiği takdirde maliyet tasarrufu sağlanmış üstün kaliteyi yakalaması hiç de zor değildir. Bu zihniyeti benimseyen yönetimler çoğunlukla tüm işletme kaynaklarını (beşeri ve fiziki) AR+GE'ye ayırırlar. Tasarım, üretim ve pazarlama departmanlarını bir takım ruhuyla amaçlara yönlendirirler. Her kademede görevli kişilere standartların daha da geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda inisiyatif vererek en verimli mal ve hizmeti sağlarlar. Bazı durumlarda üretim ve pazarlama süreçlerinde yepyeni teknolojiler kullanmak yerine yeniden tasarım (reengineering) yöntemiyle hammadde, işçilik ve doğal kaynaklardan büyük tasarruf sağlarlar¹³.

Kuzey İskandinavya ülkeleri tüm Avrupa ülkeleri arasında çevreye en duyarlı ülkeler olmuşlardır. Uzun yıllardan beri bu ülkede hava, toprak ve su kirliliğini önleyici çok katı standartlar uygulanmaktadır. Bir İsveç firması olan Volvo, kendi yerel standartlarını dünya pazarlarında avantaja dönüştürebilmiştir. 1992 yılında Maastricht'de imzalanan antlaşma Avrupa Birliğine üye ülkelerde binek araçları yanında kamyon, kamyonet gibi araçların da ekolojik standartlara sahip olması gerektiğine karar verilince, karardan çok önce bu konuda AR+GE faaliyetlerini yoğunlaştıran Volvo tüm Avrupa pazarında kamyon ve tır satışlarını hızla artırmıştır. İşletme yöneticilerinin önsezi ve standartları fırsatlara dönüştürme yeteneği onlara global pazarlarda daha çabuk tutunma imkanı verir. Çünkü bu yönetim zihniyeti AR+GE'ye sürekli yatırımı ve mamulün verimliliğini artırırken maliyetlerini düşürmeyi amaçlar. Global pazarlardaki tüketim trendlerini yakından incelediği için diğer ülkelerin getirebileceği zorunlu standartlara

¹² Carol M. Sanches, William Mc Kinley (1995: 299).

¹³ Kamran Kashani (1992: 384).

karşı hep hazırlıklıdır. Dolayısıyla bazı durumlarda bu tür kanunlara hazırlık aşamasındayken önlem alıcı faaliyetleri başlatmakta ve rakipler harekete geçmeden pazarın kaymağını alma stratejisi uygulamaktadır.

SONUÇ

Her üç hipotez de zorunlu yerel mamul standartlarının işletme düzeyinde pazar avantajına dönüştürülebileceğini göstermektedir. Yönetimin bakış açısıyla standartlar bir engel olarak değil de pazar fırsatı olarak ele alınırsa, global pazarlardaki toplam talep sürekli artan bir seyir gösterir ve işletmeler de bu talep doğrultusunda mal ve hizmetlerini yeni standartlara uyduracak farklılaştırmaya giderse rekabet şansları artacaktır. Bu şartların geçerli olmadığı durumlarda mamul standartları işletmeleri rekabette geriye götürür.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Kashani, Kamran;** "Managing Global Marketing", PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1992.
- Kenna, Regis Mac;** "Relationship Marketing", Addison-Wesley Publishing Company, 1991.
- Toyne, Brian, Peter G.P. Walters;** "Global Marketing Management: A Strategic Perspective", Allyn and Bacon Inc., 1993.

Makaleler

- George, C.K.;** "Ensuring Quality in Spice Exports: Example of India", "International Trade Forum, 2, 1994.
- Kuttner, Robert;** "How National Security Hurts National Competitiveness", Harvard Business Review, January-February, 1991.
- Orfaly, Talaat;** "Cost Management: Key to Competing in Foreign Markets", International Trade Forum, 4/94.
- Porter, M.E.;** "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, March-April, 1990.
- Prahalad, K.K. Prahalad, Gary Hamel;** "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June 1990.
- Rühli, E., C. Treichler, S.L. Schmidt;** "From Business Reengineering to Management Reengineering", Management of International Review 4/95.

Sambharya, R.B.; "International Diversification and Product Diversification Strategies", *Management International Review*, 3/95.

Sanches, Carol M., William Mc Kinley; "The Effect of Product Regulation on Business Global Competitiveness: A Contingency Approach", *Management International Review*, 4/95.

Walley, Noah, Brodley Whitehead; "It's Not Easy Being Green", *Harvard Business Review*, May-June, 1994.

Diger

U.S. Congress Office of Technology Assessment, Green Products By Design; Choices for a Cleaner Environment, OTAE-541, Washington D.C. U.S. Government Printing Office, 1992.