



## Rüştü Bozkurt

rustu.bozkurt@dunya.com

# Rakiplerin “dıştan kuşatmasını” nasıl engelleriz?

Önce zihni önceliklerimizi ve çalışma tarzımızı değiştirmeliyiz. Bildiğimizi doğru kabul etme saplantısında ısrarlı olursak, ezberlerimizi bozmak için hakimiyetçi rekabetin içten yıkmasına ve dıştan kuşatmasına karşı entelektüel bir savaş açmazsak kaybederiz.

**D**oğu Karadeniz bölgemizde bir “şeyh” türemiş. Çok sayıda müridini çay ve fındık tarlalarında çalıştırıyor; servetine servet katıyormuş. Kendisi için büyük bir konak yapmaya karar vermiş, işi de müritleri olan Dursun ve Temel Usta’ya bırakmış. Konak inşaatı sona yaklaşmış, çatının tamamlanması için çalışılırken, Temel Usta, arkadaşı Dursun’a yüksek sesle sormuş: “Ula Dursun, günlerdir bu işte bir kuruş bile almaktan çalışıyoruz. Ha bu işin bize yararı nedir?”

O sırada şeyh efendi de inşaatın gidişatını kontrol için binanın bahçesinde dolaşıyormuş. Temel Usta’nın sorusunu duymuş. Hemen adamlarına emir vermiş: “Bu Temel akıllandı, hemen O’nu çatıdan atın...”

Yeni dünya düzeninde giderek artan hakimiyetçi rekabetin öncelikli stratejisini “rakibi içten yıkmak” olduğunu bir önceki yazımızda paylaştık. İçten yıkmaya çabası gerektiği kadar etkili olmazsa, rakip sizin akıllandığınızı farkına varmışsa, sizi çatının damından atmak için yürürlüğe konacak ikinci strateji “kuşatmayla hareket alanınızı daraltma” uygulamaları olacaktır. Hakimiyetçi rekabetin dıştan kuşatma stratejisine karşı alternatifleri tepki stratejilerinin belirlenmesi, iş dünyası yöneticilerini bireysel, kamusal ve kurumsal sorumluluklar bağlamında etkiler. İş dünyası insanları, erken uyarı yaklaşımını benimser, hazırlık yaparlarsa, rakiplerin hamlelerini düşük maliyette savuşturabilir.

### Öngörme ve önlem alma silahı

Hakimiyetçi rekabet yürütenlerin “dıştan kuşatmalarını” engellemenin değişik yol ve yöntemleri var. Önemli olan rakibin hamlelerini öngörmek ve önlem almaktır. Öngörme ve önlem alma disiplini de gelişmeleri yakından gözlemeyi, eğilimleri baskın hale gelmeden kavramayı, olası fırsat ve tehlikeleri zihinde netleştirmeyi, olanak ve kısıtları net olarak tanımlamayı, olasılıklar karşısında alternatif tepkilerle ilgili hazırlık yapmayı gerektirir. Hakimiyetçi rekabet uygulayanlar şirketler, rakip şirketlerin “erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik ölçek yaratmalarını” öncelikle engeller. Eğer, onların stratejilerini kavramışsak, taktiklerini biliyorsak ve operasyonlarına karşı alternatif tepki stratejilerini geliştirmişsek, firmamızın varlığını korur ve geliştirebiliriz. Hakimiyetçi rekabetle üstünlük yaratmak isteyenler, şirketler, rakiplerinin “rekabet edebilir ölçek” yaratmalarını engellemek için bir dizi alana saldırır: Rakibinin üretim

## İş dünyası insanları, erken uyarı yaklaşımını benimser, hazırlık yaparlarsa rakiplerin hamlelerini düşük maliyette savuşturabilir. Hakimiyetçi rekabet yürütenlerin dıştan kuşatmalarını engellemenin değişik yol ve yöntemleri vardır. Önemli olan rakibin hamlelerini öngörmek ve önlem almaktır.

alanındaki yapısal özellikleri içindeki boşluklarını büyütmesi için taktikler uygular. Sektörde genelinde ve firma özelinde, ileriye ve geriye bağlantıları, talep esnekliği yaratan koşulları nasıl olumsuzlaştıracaklarının değişik yollarını arar. Rakibin organik büyüme potansiyellerini değerlendirmemesini ister. Ortaklık kültürü ve ortaklıklar yapma yetkinliğinin gelişmemesi için kavram kargaşası yaratarak ortak bir dil ve kültür oluşumunu engeller. Yurt içinde ve yurt dışında doğru eşleşmeler için gerekli "iş istihbaratı" yapılmasını önleyecek saptırıcı bilgiler piyasaya sunar. Ülke hukuk düzeninin eşdeğerlilik yaratan olanak ve kısıtların neler olduğu hakkında bilgi edinir; hukuk boşlukları bulursa onları kullanır. Açık ve örtülü "teşvik sistemlerini" inceler, onların nasıl saptıracağına değişik yöntemlerini yürürlüğe koyar. Ağlarda ve platformlara bağlantı yoğunluğu fırsatlarının ne olduğunu değerlendirir; rakibin ağlarda ve platformlarda yerleşerek büyümemesi için açık ve gizli uygulamalar yapar. Rakibin küçük ve büyük veri egemenliği ve veriyi değere dönüştürme yetkinliği hakkında boşluklarını tespit eder. Firma ve ülke ölçeğinde bağlantı hesaplayabilirlik düzeyinin olası etkileri öngörür ve kapsayıcı kurumların sürdürülebilirlik güçleri yaratmadaki rollerini oynamaları için saptırıcı bilgi silahlarını kullanır. Bütün bu analizlerin sonunda, bilginin gücünü arkasına alarak ilerler, rakibin gelişmesini engellemeye çalışır.

### İş dünyasının gündeminde var mı?

"Rakibin bütün hatlarına saldır, bütün potansiyellerini yok et; yok edemiyorsan ortak ol ve düşmanını cebinde taşı" diyen hakimiyetçi rekabetin saldırgan tutumu ve dıştan kuşatarak, alanımızı daraltması ve rekabet gücümüzü kırmamasını geriletmek için iş yapma tarzımızı sistemli biçimde sorgulamalıyız. Bu konuda iki önemli bilim insanının uyarılarını paylaşarak ne yapılması gerektiğini netleştirelim:

Stephen Hawking, "Gerçeklik diye bir şey yoktur; zihni modele göre gerçeklik vardır. Zihni modelinizin varsayımlarını değiştirirsiniz; gerçekliğiniz de değişir." Peter F. Drucker de zamanın aşındırıcı etkilerine karşı direnen "İş Teorisi" makalesinde şu saptamayı yapıyor: "Krizlerin her birinin temel nedeni işlerin kötü yapılmakta olması değildir. Neden yanlış şeylerin yapılması da değildir. Aslında çoğu durumda doğru şeyler yapılmaktadır; ama sonuç alınamamaktadır. Görünürdeki bu çelişkinin nedeni nedir? Örgütün üzerinde yükseldiği ve yürüdüğü varsayımlar artık günümüzün gerçekliğine uymamaktadır. Bunlar, her örgütün davranışını biçimlendiren, neyin yapılması, neyin yapılmaması gerektiğine ilişkin kararlarını dikte eden ve örgüt açısından anlamlı

kabul edilebilecek sonuçları tanımlayan varsayımlardır. Bunlar pazarlara ilişkin varsayımlardır. Müşterilere ve rakiplere, onların değerlerine ve davranışlarına ilişkin varsayımlardır. Teknolojiye ve onun dinamiklerine, firmanın güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin varsayımlardır. Bunlar firmaya niçin ödeme yapıldığını belirleyen varsayımlardır. Bunlar, benim firmanın 'iş teorisi' adlandırdığım şeyi oluşturur."

### Sorgulama var olmanın gerek şartıdır

Sorgulama, var olmanın, varlıklı olmanın, varlıklarımızı korumanın ve geliştirmenin gerek şartıdır. Zihni modelimizi önyargılardan, yerleşik doğrulardan, kalıp düşüncelerden, kör inançlardan, ezberlerden, sorgusuz alkış tutan sorumsuzluktan kurtaracak yoldur. Hakimiyetçi rekabet anlayışını yürütenlerin, rakiplerini dıştan kuşatmalarına ilişkin değişik varsayımlara bu yazıda başlıklar halinde değinildi. Yaşamının çeşitliliği içinde her iş insanı, kendi iş çevresinde bu varsayımları çeşitlendirebilir; kendi firması için önceliklerini belirleyebilir. Önemli olan, varsayımların günlük çek, senet, banka ödemeleri, enerji fiyatları, döviz hareketleri, borsa iniş çıkışları gibi "sonuç odaklı etkenlerden" daha önemli "süreç etkileşimi" yaratma değişikkenlere kaydırmaktır.

Rekabet gücünü yaratmak için net bilginin önemini kavramışsak, etkin koordinasyonun değeri biliyorsak; işe odaklanmanın çözüm üretici niteliğinin farkındaysak "varsayım sorgulamasına" yoğunlaşırız.

Prof. Dr. Tuncer Kılıç'ın yazılarında sık sık vurguladığı gibi, "Beynin bilgiyi işlemesi bağlantısal bütünlüğü anlamak içindir. Yaşamın, iç içe geçmiş, aynı anda var olan kodlamalar bütünü olduğu yaygınlaşmaktadır." Yaşadığımız dönemin evrensel koşullarını bilmenin, anlamının ve anlamlandırmanın zihinsel kavrayışı, araç-gereç donanımları hızla değişmektedir. Özellikle mobil iletişimin 5G aşamasıyla yarattığı bağlantı ve hesap verilebilirlik potansiyelleri, her alanda rekabet yaratmanın gerek ve yeter şartlarını yeniden yapılandırmaktadır. Söz konusu yapılanmaları kavramak için önce "zihni önceliklerimizi" ve "çalışma tarzımızı" değiştirmek gerekmektedir. Bildiğimizi doğru kabul etme saplantısında ısrarlı olursak, ezberlerimizi bozmak için hakimiyetçi rekabetin "içten yıkmasına" ve "dıştan kuşatmasına" karşı entelektüel bir savaş açmazsak kaybederiz.

Temel Usta gibi "ne yaptığımızı, niçin yaptığımızı, nasıl yaptığımızı" sormalıyız; damdan atılmayı göze almamız ki işimizi ilerletebilelim; kendimiz için olmanın gereklerini yerine getirelim; başkaları için olmanın erdemlerine sahip olalım, hemen harekete geçerek de gelecek nesillere karşı sorumsuzluk bataklarına sürüklenmeyelim.