



T.C. DOĐUŐ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

REKABET STRATEJİLERİ: DIŞLİSİZ MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAK FENERCİ

201682081

DANIŞMAN

PROF. DR. NÜKET SARACEL

İstanbul-2019



T.C. DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

REKABET STRATEJİLERİ: DIŞLISIZ MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAK FENERCİ

201682081

DANIŞMAN

PROF. DR. NÜKET SARACEL

İstanbul-2019

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile dişlisiz makine sektöründeki dinamikler, rakiplerin durumu ve oluşan rekabet stratejileri araştırılmıştır.

Tezimi yazarken desteğini eksik etmeyen, engin bilgilerinden yararlandığım, çalışmanın yürütülmesi ve tamamlanması sürecinde, bana bu araştırmayı yapmaya imkân tanıyan ve tez yöneticiliğimi üstelenen çok değerli Prof. Dr. Nüket Saracel Hocam'a sonsuz teşekkürler.

Sevgi ve anlayışlarını her zaman hissettiğim, maddi ve manevi destekleriyle bugünlere gelmemi sağlayan kıymetli aileme ve nişanlıma sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Haziran, 2019

BURAK FENERCİ

ÖZET

Rekabet stratejilerinin saptanması ve hayata geçirilmesi firma / işletme yetkililerini doğrudan ilgilendirmekte, firmanın yönetim kademesindeki oluşumlarının bu doğrultuda verecekleri kararlar üretici işletmenin / firmanın başarı durumuna direkt etkide bulunmaktadır. Bu ve buna benzer gerekçelerin öngörülmesiyle planlanan bu araştırmanın amacı; İstanbul'da varlığını sürdüren asansör ve asansör parçası üreticilerinin hayata geçirdikleri rekabet stratejilerini açığa çıkarmak, rekabet stratejilerinin farklılaşma durumlarının araştırılmasıdır.

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak doküman analizi, içerik analizi, frekans analizi ve yüz yüze görüşme gibi tekniklere başvurulmuştur. Bu çalışmada kullanılan teknikler İstanbul il sınırları içerisinde konuşlanmış asansör ve asansör parçası üreten firma / işletme idarecilerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini tespit etmek maksadıyla kullanılmıştır. Ek olarak kullanılan bu teknikler yardımıyla üretici konumdaki işletmelerin / firmaların genel nitelikleri ile birlikte, rekabet etme avantajı durumlarına ve rekabet üstünlüğü kurma yolları ile ilgili bilgiler edinilmiştir. Araştırmanın hedeflenen amaçlarına erişebilmesi için bir başka veri toplama yöntemi olarak; kuruluşların ve çeşitli oluşumların bu sektöre ait olan istatistiksel çalışmaları, sektöre ait bilgi, belge ve analizlerin yer aldığı internet ortamındaki çalışmalar, sektör çalışanlarının yine sektörle ilgili hazırlamış oldukları görsel ve yazılı kaynaklar, Türkiye İstatistik Kurumu, İstanbul Ticaret Odası, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin sektörle ilgili verilerin incelemesi yapılmıştır.

Asansör ve asansör parçası sektörünün hareketli yapısı sebebiyle nitel araştırma metodlarıyla çalışılmasına karar verilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan yapılandırılmış soru formatları ile firmaların / işletmelerin rekabet stratejileri, rakiplerine göre üstün oldukları durumları ve rekabet güçleri ile ilgili bir takım tespitler yapılmıştır.

Sonuç olarak asansör ve asansör parçası üreticilerinin maliyet, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin ağırlıklı olarak uygulandığı fakat bazı yöntemlerin daha ön plana çıktıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Rekabet, Rekabet Stratejileri, Dişlisiz Makine, Asansör.

ABSTRACT

The determination and implementation of competition strategies are directly related to the company / enterprise authorities and the decisions of the company's management level in this direction directly affect the success of the producer / firm. The purpose of this research, which is planned with the prediction of these and similar reasons; To reveal the competitive strategies implemented by the elevator and elevator part manufacturers in Istanbul and to investigate the differentiation status of the competition strategies.

In our study, document analysis, content analysis, frequency analysis and face-to-face techniques were used as data collection methods. The techniques used in this study were used in order to determine the competitive strategies applied by the firms / operating executives producing elevator and elevator parts located within the provincial boundaries of Istanbul. With the help of these additional techniques, it is possible to obtain information on the competitiveness advantage status and ways to establish competitive advantage, together with the general characteristics of the producers / firms. Another method of data collection is to enable the research to reach its intended objectives; statistical studies belonging to this sector organizations and various formations of industry knowledge, document and work in the Internet environment involving analysis, industry employees and also visual and written resources they have prepared related to the sector are Turkey Statistical Institute, Istanbul Chamber of Commerce, Turkey Chambers and Commodity Exchanges of the sector of the Union related data were examined.

Due to the movable structure of the elevator and elevator part sector, it has been decided to work with qualitative research methods. With the structured question formats prepared by the researcher, a number of determinations were made about the competitive strategies of the firms / enterprises, their superiority and competitiveness compared to their competitors.

As a result, it was determined that the cost, differentiation and focusing strategies of the elevator and elevator part manufacturers were applied predominantly but some methods were more prominent.

Keywords : Competition, Competition Strategies, Gearless Machine, Elevator.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Yöntem.....	1
1.2 Amaç.....	2
1.3 Kapsam.....	2
2. REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ	4
2.1 Rekabet Kavramı, Önemi ve Gelişimi.....	4
2.1.1 Rekabet Kavramı	4
2.1.2 Rekabet Kavramının Önemi	7
2.2 Rekabet Stratejisi	9
2.2.1 Rekabet Stratejisi Kavramı	9
2.2.2 Rekabet Stratejilerinin Önemi	11
2.2.3 Porter'ın Rekabet Stratejileri	12
2.2.4 Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler	17
3. DIŞLİSİZ MAKİNE SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİLGİLER.....	20
3.1 Dişlisiz Makinelerin Gelişimi.....	20
3.2 Dişlisiz Sistemlere İlişkin Bilgiler.....	22

3.2.1	Dişlisiz Tahrik Düzenegi	22
3.2.2	Sabit Mıknatıslı Senkron Motor	23
3.2.3	Dişlisiz Sistemlerde Motor Boyutlandırılması	24
3.2.4	Dişlisiz Motor Özelinde Asansör Tasarımı	26
3.3	Dişlisiz Motorların Faydaları	28
3.4	Dişlisiz Makine Sektörü.....	30
3.5	Rekabet Stratejisi olarak Dişlisiz Makine Kullanımı	31
4.	YÖNTEM	33
4.1	Araştırma ve Metodoloji.....	33
4.2	Araştırmanın Amaçları	33
4.3	Araştırmanın Yöntemi	34
4.3.1	Veri Toplama Yöntemi	34
4.3.2	Veri Analizi Yöntemi.....	35
4.3.3	Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	36
5.	BULGULAR.....	37
5.1	Araştırmada Elde Edilen Bulgular	37
5.2	Asansör ve Asansör Parça Üreticilerinin Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi.....	37
5.2.1	Firmaların Rekabet Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	37
6.	BULGULARIN YORUMLANMASI	55
6.1	Maliyet Liderliği Stratejine İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	55
6.2	Farklılaştırma Stratejine İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	56
6.3	Odaklanma Stratejine İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	59

7. SONUÇ.....	61
KAYNAKÇA.....	64
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	74



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 3.1: Dişlisiz Sistemin Avantajları.....	30
Tablo 5.1: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Uygun/Fiyat Performans Oranını Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular	38
Tablo 5.2: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Genel Maliyeti Düşürme veya Azaltma Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler İle İlgili Bulgular	38
Tablo 5.3: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Hammadde Tedarikinde Maliyet Azaltımı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler İle İlgili Bulgular ...	39
Tablo 5.4: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Yardımcı Malzeme ve Hammadde Tedariklerinde Gerekli ve Uygun Koşulların Sağlanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleri İle İlgili Bulgular.....	39
Tablo 5.5: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Kendi Ürün ve Hizmetlerini Daha Uygun Fiyatlarla Piyasaya Arz Edebilme Çalışmalarıyla İlgili Bulgular	40
Tablo 5.6: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Teknolojide Liderlik Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	41
Tablo 5.7: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin En Üstün Kalite Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	41
Tablo 5.8: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Yenilikçilik / Yenilikler Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	42
Tablo 5.9: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ürün Çeşitliliği Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	42
Tablo 5.10: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ürünlerde Düşük Gürültü Seviyesini Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	43

Tablo 5.11: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ürünlerde Yüksek Verimlilik Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	43
Tablo 5.12: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Müşteri Odaklı Yeni Projeler Yapabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	44
Tablo 5.13: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Yeni Ürün Lansmanı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	44
Tablo 5.14: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Teslimat ve Lojistik Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	44
Tablo 5.15: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Kontrol Teknolojisini Geliştirmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	45
Tablo 5.16: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ar-Ge Çalışmalarını Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	46
Tablo 5.17: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Üretim ve Hizmet Süreçlerinin İyileştirilmesini Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	46
Tablo 5.18: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Marka İmajı Yaratmak İçin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerle İlgili Bulgular	46
Tablo 5.19: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Piyasaya Sunmuş Oldukları Ürünlerin Fiyatlandırılması Konusundaki Uygulamaları ile İlgili Bulgular	48
Tablo 5.20: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Sistem Tedarikçisi Olmayı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	48
Tablo 5.21: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Mükemmel Destek Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	49
Tablo 5.22: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Müşteri Taleplerinin Karşılanmasını Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	49
Tablo 5.23: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satış Desteği Sağlayabilmek İçin	

Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	50
Tablo 5.24: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satış Ekibinin Güçlendirilmesini Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	50
Tablo 5.25: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satış Sonrası Hizmet Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	51
Tablo 5.26: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Tecrübeli ve Deneyimli Personeli Elde Tutmayı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular	51
Tablo 5.27: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular.....	52
Tablo 5.28: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Rakip Firmalara Göre Üretim Süreçlerinde Kullanılan Donanım Üstünlüğü ile İlgili Bulgular.....	52
Tablo 5.29: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satıcı, Proje ve montajcı müşterilerin dışında, yalnızca OEM İçin İyi Bir Ortak / Danışman Olabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular	53
Tablo 5.30: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Türkiye Coğrafyasına ve Konumuna Yönelik Pazarlama ve İletişim Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular	53
Tablo 5.31: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Rakip Firmalara Göre Türkiye Pazarında Sahip Olunan Pay Değerlendirmesi ile İlgili Bulgular.....	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Pinyon ve Çark Dişli Mekanizması	21
Şekil 2.2: Tahrik Sistemi Örneği	22
Şekil 2.3: Dişlisiz Asansör Makine Motoru.....	26
Şekil 2.4: Makine Daireli, Dişlisiz Makineli ve Hidrolik Asansör Sistemi.....	28



1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji ile birlikte sürekli değişen ve zorlaşan rekabet şartları şüphesiz tüm kurum ve kuruluşları doğrudan etkilemektedir. Çağımızın serbest piyasa şartlarında rekabet stratejilerinin önemli oluşu piyasada yer alan bütün çalışma sektörlerince algılanmış, özellikle dişlisiz makine uygulaması yapan asansör ve asansör parçaları üreticilerinin konu ile yakından ilgilenildiği belirlenmiştir. Rekabet stratejilerinin saptanması ve hayata geçirilmesi firma yetkililerini doğrudan ilgilendirmekte, firmanın yönetim kademesindeki oluşumlarının bu doğrultuda verecekleri kararlar üretici firmanın başarı durumuna direkt etki etmektedir. Bu bağlamda ilgili firmanın rekabetçi bir tavır sergileyebilmesi için yaşanan tüm teknolojik ve devamında sektörel gelişmeleri takip etmesi gerekmektedir.

Beş ana bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde konuya ilişkin açıklamalar yapılmıştır ve çalışmanın yöntemi, amacı, kapsamı hakkında genel bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet kavramı, önemi ve gelişimi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise dişlisiz makine kavramı üzerinde durulmuş ve asansör özelinde araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü, beşinci, altıncı ve yedinci bölümlerinde de rekabet stratejileri; dişlisiz makine sektöründe bir uygulama gerçekleştirilmiştir ve bu uygulama kapsamında elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

1.1 Yöntem

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak doküman analizi, içerik analizi, frekans analizi ve yüz yüze görüşme gibi tekniklere başvurulmuştur. Bu çalışmada kullanılan teknikler İstanbul il sınırları içerisinde konuşlanmış asansör ve asansör parçası üreten firma / işletme idarecilerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini tespit etmek amacıyla kullanılmıştır. Çalışmamızda nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, yüz yüze görüşme ile kişilere sorular yöneltilmiştir. İstanbul ili sınırları içerisinde konuşlanmış olan asansör ve asansör parçası üreten firmaların / işletmelerin rekabet stratejilerinin anlaşılmasına dair anket soru ve ifadeleri literatür taraması sonucunda düzenlenerek bu işletmelerin çeşitli pozisyonlardaki yöneticilerine yöneltilmiştir.

Uygulama İstanbul'da faaliyet gösteren 8 adet asansör ve asansör parçası üretici firmalarında görev yapan 7'şer adet firma sahibi ya da yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir.

1.2 Amaç

Asansör sistemleri ve asansör yedek parçası sektörü, yapılaşmanın artması ve yenilenmesi sebebiyle günden güne gelişme göstermektedir. Günümüz piyasa şartlarına uyum sağlayacak olan işletmelerin hayata geçirecekleri rekabet strateji durumları, firmaların rakip firmalardan daha çok gelir sağlamalarında ve piyasada bulunma durumlarını devam ettirmede göz önünde bulundurulması gereken bir etmen olarak saptanmıştır. Bu sebeple çalışmamızın amacı, asansör sistemleri için çeşitli malzemeler üreten firmaların rekabet etme stratejilerinin saptanması şeklinde belirtilebilir. Ayrıca literatürde rekabet stratejileri ile dışsız makine sistemlerini birlikte ele alan yerli bir çalışmanın bulunmamasından dolayı araştırmanın gelecek çalışmalara ışık tutması amaçlanmaktadır.

1.3 Kapsam

Bu çalışmanın kapsam geçerliliğinin yerine getirilmesi maksadıyla İstanbul sınırları içinde konuşlanmış asansör ve asansör parça üreticileri ile toplam olarak elli altı görüşme yapılmıştır. Görüşmeye katılım gösteren bireylerin isimleri kendi istekleri doğrultusunda gizli tutulmuştur. Bu nedenle görüşmelerin yapıldığı firma ve onların yöneticilerinin isim bilgilerinin paylaşımı yapılmamış ve onun yerine tez çalışmasındaki paylaşım kodlanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen bireylerle yapılan görüşmeler ortalama bir-iki saat aralığında olmuştur. Bilimsel bir çalışmanın önde gelen niteliklerinden birisi de elde edilen verilerin yorumlanmasının doğru şekilde yapılabilmesidir (Kirk ve Miller, 1986). Bu sebeple çalışmada "güvenirlilik ve geçerlik" en geniş çaplı olarak başvuru bir kıyaslama ölçütüdür. Nitel veya nicel her türlü araştırma yöntemini kullanan araştırmacıların veri toplama araçlarının ve araştırmanın model ve deseninin güvenirlilik ve geçerliliğini test etmeleri beklentisi içinde olmaktadır (Lecompte ve Goetz, 1982). Nitel araştırmalarda çalışmayı yapan kişinin esnek olabilmesi araştırmanın geçerliliği için avantaj sağlamaktadır. Araştırmayı gerçekleştiren kişinin araştırma süreci devam ederken geçerliliği daha da iyileştirmek

adına başka stratejilere başvuru yapabilmektedir. Bu stratejilerden bazıları görüşmeye, orijinalinde olmayan yeni soruların ilave edebilmekte, başlangıç süreci içinde yer almayacak bir görüşmeyi planlayabilmekte, veri toplama araçlarında değişikler yapabilmektedir.



2. REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1 Rekabet Kavramı, Önemi ve Gelişimi

1970'lerdeki daha çok sosyal ve davranış bilimlerinden yararlanarak gelişen süreç araştırmaları geleneği sonraki yıllarda önemini korumakla birlikte, 1980'ler iktisat biliminden beslenen, stratejinin içeriğine ilişkin çalışma ve araştırmaların hız kazandığı yıllar olmuştur (Barca, 2005, s. 12). Montgomery ve arkadaşlarına göre (1982) işletmelerin rekabet edecekleri pazar alanını (scope) ve bu pazar alanı içindeki rekabetçi davranışlar üzerine düşülmesi gerekmektedir. Bu araştırmalarda temel olarak işletmelerin çeşitli çevresel güçlere karşı stratejik konumlandırmalarının ne olduğu üzerinde durulmaktadır (Robinson ve Pearce, 1989, s. 45). Robinson ve Pearce'a (1988) göre ise işletmelerin çeşitli endüstri çevrelerinde yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri için "ne" yapmaları gerektiğine ilişkin içerik araştırmaları, stratejilerin kavramsal olarak sınıflandırılmasına imkân vermiştir (Robinson ve Pearce, 1988, s. 45).

Rekabet fikrinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, sırasıyla Harvard ekolü, Porter'ın rekabet gücü analizi ve kaynak temelli üç yaklaşım olduğu göze çarpmaktadır. Harvard Okulu yaklaşımı olarak da adlandırılan okul, dış çevrenin işletme stratejisi üzerine etkilerini incelemiştir. Bu yaklaşıma göre, aynı endüstride faaliyette bulunan işletmeler aynı girdileri kullandıklarından, aynı stratejileri uygulamak zorundadırlar (Porter, 2000). Bu bilgiler ışığında bu bölümde rekabet kavramına, rekabetin önemine, stratejilerine ve Porter'ın rekabet stratejileri yaklaşımları detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.1 Rekabet Kavramı

Rekabet kavramı üzerinde görüş birliğine varılmış net bir tanım bulunmamaktadır. Kanunlarda, sözlükte, ekonomik anlamda ve pek çok alanda farklı tanımlamaları yapılmaktadır. Bu farklı tanımlardan biri de Türk Dil Kurumuna aittir. Türk Dil Kurumu, büyük Türkçe sözlük kapsamında rekabet kavramını aynı amaca sahip bireyler / kurumlar arasındaki çekişme, yarış, yarışma şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Literatürde ise sıklıkla kullanılan şekli; nispeten adil bir yarışma ortamında belirlenmiş olan kurallara bağlı kalarak (Türkkan, 2001: 69) müşterilerin

ihtiyaç ve isteklerini karşılamak ve kâr elde etmek için değer yaratan stratejilerle pazarda gösterilen mücadele şeklindedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 255).

Aktan ve Vural (2004)'a göre ise “*Rekabet; teknolojik gelişme, yenilik yapma, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlama açısından itici güç olarak tanımlanarak, rekabet gücü kazanma çabasının hem sektörel ve hem de makro ekonomik etkinliğin arttırılmasında önemli bir kaldıraç görevi üstlendiği ileri sürülmektedir.*” (Aktan ve Vural, 2004, s. 1). Teknolojik ilerleme, yenilikleri öngörme ve uygulama, mevcut potansiyeli geliştirme, imkânların en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamada şirketleri iten temel güçlerden birisi rekabettir. Şirketlerin rekabetten galip gelme arzusu gerek sektör içinde gerekse makro ekonomik düzende itici bir güçtür ve çarpan etkisi yaratmaktadır (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010).

Adam Smith, rekabeti yarışmada birbiriyle hısım bulunanların davranışlarına benzetmiştir. Adam Smith bu davranış benzerliğinin sebebini sınırlı mal miktarı olarak açıklamış, buradan yola çıkarak şirketlerin markette ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlaması çabalarına rekabet demiştir. Adam Smith birçok rekabet tanımı yapmıştır, bunlardan birisi de girişimlerin kâr amaçlı olarak rakiplerinin etkinliklerini zorlaştırmasıdır. Bu doğrultuda Adam Smith'in gözlem ve tanımlamaları modern iktisat bilimine ciddi katkı sağlamıştır. Bir başka ifadesinde Adam Smith, rekabetin pazarla alakalı dataların herkese açık olduğu ve pazara serbest girişin bulunduğu bir ortamda, ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır (Akt. Bulut, 2017, s. 33-58).

Ekonomi teorileri açısından baktığımızda rekabet pazarın yapısı ile sınırlıdır ve hasımlık aranmamaktadır. Çünkü şirket hasımlığı, tam rekabet kavramında yoktur. Tam rekabet piyasaları, eksiksiz bilgi akışının olduğu, ürünün tanımlanabilir ve standart olduğu, alıcı ve satıcıların tek başına fiyat ve satışa sunulan miktarı etkileyemediği piyasalardır (Akın, 2001, s. 4-6).

Ekonomi alanında rekabet, iktisadi oyuncuların (kamu, özel, şahıs) kural dâhilinde olmak kaydıyla kaynakları kendileri için kullanarak, karşılarındaki rakiplere üstünlük oluşturmasıdır. Ayrıca yaşamda yoğunlukla karşılaşılan ilan, reklam, nitelikleri çeşitlendirilmiş ürün, market araştırması, markette daha yüksek oranda yer elde etme faaliyeti, fiyatta tercih edilirliliği sağlamak üzere rekabet, ürün inovasyonu, belirli bir son

kullanıcı hedefine ulaşma çabası şeklinde de tanımlanabilmektedir (Kesbiç ve Tokatlıoğlu, 2003, s. 5).

Bu tanımlardan yola çıkarak ifade etmek gerekirse nasıl ki her alanın en iyisi olan kişiyi takip eden diğer sektör temsilcileri veya iyunin devamındaki kişi birinin yerini alabilmek amacıyla evrensel kurallar çerçevesinde göstereceği çaba sınırlı olan gücünü sınırsız olan talebi karşılama noktasında sarf etmesi rekabetin tabi bir gereğidir. Rekabette temel amaç, en iyi kriteri yakalayabilme ya da yerine getirebilmedir. Bir gemideki kaptanın gemisi batmadan içlerinden birinin baş kaptan olması konusunda verilebilecek mücadele olarak simgeleyebiliriz (Akgüç, 1991, s. 85).

2.1.1.1 Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet ile ilgili olan önemli bir kavram, rekabet gücü kavramıdır. Rekabet kavramından farklı bir kavram olarak kabul edilen rekabet gücü kavramının genel kabul görmüş bir tanımlaması bulunmamaktadır. Rekabet gücü, en temel anlamda, örgütün var olan rakiplerine karşı, rekabet ortamında, etkin kaynak kullanımını sağlayarak üstünlük sağlamasıdır. Diğer bir ifade ile var olan rekabet ortamında, örgütün rakip olarak tanımlanabilecek diğer örgütler arasından sıyrılarak farklılık yaratması örgütün rekabet gücüdür. Rekabet gücü örgütlerin, ürünlerini zamanında, kaliteli, güvenilir bir şekilde üretici ile buluşturmasına ilişkindir (Demir, 2003, s. 46).

Rekabet gücü kavramını; örgüt ve ülke düzeyinde ayrı ayrı tanımlamak daha doğru olmaktadır, çünkü burada rekabet gücünü belirlemede kullanılan ölçütler ve bakış açısına göre farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

Ulusal düzeyde rekabet gücü, bir ülkenin sahip olduğu adil ve bağımsız piyasalarında, uzun vadede gerçek gelirleri yükseltmesi ve eş zamanlı olarak piyasaların şartlarında ve standartların üretim yeteneğine olumlu katkı sağlaması ile ilgilidir. Ulus düzeyinde rekabet gücünün hâsıl olması, toplumun refah düzeyini arttırmaktadır ve makroekonomik anlamda küresel rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeye olumlu katkı sağlamaktadır. Ulusal düzeyde rekabet gücü, bir ülkenin serbest ticaret koşulları altında dengeli bir ihracata sahip olması ve ticari işlemlerini ulusal gelir büyümesine etki edecek şekilde sürdürebilmesidir (Aktan ve Vural, 2004, s. 15). Uluslararası

düzyeyde rekabet gücü ise, ülkenin dış piyasalarda gerçekleştirdiği üretim / satış ile ilgili koşullar, küresel piyasalardaki ürün ve hizmetleri ile ilgilidir ve uluslararası rekabet gücü de tıpkı ulusal rekabet gücü gibi, refah düzeyini, gelir seviyesini etkilemektedir (Pfeffer, 1995, s. 31-32).

Uluslararası rekabet gücüne geçildiğinde meselenin çok boyutlu bir niteliğe büründüğu ve ülkenin rekabet gücünün daha çok şey ifade ettiği kabul edilmektedir. Bunlar; ülke ekonomisinin sahip olduğu birçok kurumsal yapıyı kucaklayan, ülkenin üretim yapısını, teknolojik alt yapısını, teknoloji üretim kapasitesini ve dinamiğini, nitelikli insan sermayesini içeren firmaların içerde hareket ettikleri dışsal yarar veya zararların oluşturduğu iktisadi ortamı da temsil eden faktörlere yakından bağlı olduğu görölmektedir (Yücel, 1997, s. 65).

Örgüt düzeyinde rekabet gücünün en önemli unsuru elde edilen rekabet gücünün sürdürülebilir kılınmasıdır. Bu sürdürülebilirlik, AR-GE çalışmalarının rekabet odaklı olması, yenilikçilik süreçlerinin örgüt süreçlerine entegre edilmesi ile doğru orantılıdır (Gürak, 2004, s. 61). Örgüt düzeyinde rekabet gücünün elde edilmesi, küreselleşmenin etkisi ile değişen piyasa koşullarına ve teknolojik yeniliklere ayak uyduracak esnekliğe sahip olmakta, piyasaların beklentilerini ve müşteri ihtiyaçlarını etkin, zamanında ve tam olarak tatmin etmek ile ilgilidir. Bu noktada da örgüt açısından önemli bir kaynak devreye girmektedir. Örgütlerin, rekabet gücünü elde etmeleri ve sürdürülebilir kılmaları noktasında, örgütlerin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan kaynaklarının kalifiye ve iyi yetişmiş olması önemli bir şarttır (Pfeffer, 1995, s. 24).

Özetle ifade etmek gerekirse örgütlerin rekabet gücü; dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine, AR-GE çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak yenilik oluşturma kabiliyetleri ile yakın bir ilişki içersindedir (Betz, 2010, s, 115).

2.1.2 Rekabet Kavramının Önemi

Rekabet etki alanı çok geniş bir kavramdır. Sosyal, siyasal ve iktisadi hayatta arz talep dengesiyle ilgili olarak aynı alandaki üretim fazlası olarak ifade edilebilecek durumlarda genel satış kârında düşüşler olacağından, dengeyi sağlama noktasında mevcut durum ile olması istenilen durum arasındaki makas farkını kapatmak, sosyal

çevre ve halk açısından da önemlidir. Üretim girdilerindeki artışın, satışlara yansımaları bazen zıt tepkilere yol açabilir. Bunun geri bildirimi, satış endekslerindeki düşüş olarak yansıyabilir. Bu tür durumlarda, rekabette bir kısıtlama yaşanacağından, toplumsal bazı sıkıntılara sebebiyet verebilir. Piyasanın genel gidişatı dikkate alınarak üretim kapasitelerinin ve teşkilatlanmalarının ona göre şekillendirilmesi ve kâr marjını yükseltme çabasıyla rekabetin endekslerine dikkat etmek gerekiyor. Doğal bir sonucu da satabildiğini üretmek mantığı doğmaktadır (DPT, 1994, s. 13,14).

Rekabetin yaygın olduğu bir durumda rekabet üstünlüğü sağlamak ve devam ettirmek için aşağıdaki faktörlerin önemine dikkat çekmek gerekir (Aktan ve Vural, 2004b, s. 1):

- Rekabet üstünlüğünün merkezinde gelişime açık olma ve gelişebilme, yeni ürün üretme ve yenilikçi olmak ile birlikte, değişime de adapte olmak gerekir. Makro ekonomik çevrede firmaların birbirlerine üstünlük kurup rekabet gücü elde etmelerinin temelinde, tüketici ihtiyaçlarına hızlı ve yenilikçi bir ürün ile cevap verebilmeleri yatmaktadır.
- Herhangi bir ürünün oluşturulmasından tüketilmesine kadar yapılan tüm faaliyetlere değer sistemi adı verilir. Rekabet üstünlüğü, tüm bu aşamaları kapsamaktadır. Firmaların rekabet gücüne ulaşırken farklı fikirler elde etmesine, değer sistemindeki faktörlerin dünya çapında ulaşılabilir olması yardımcı olacaktır.
- Rekabet gücünün sürekliliği ise değer sistemine yapılan iyileştirmelerin ara verilmeden sürekli olarak geliştirilmesine bağlıdır. Çünkü geleneksel metotlarla yapılan üretim, yerel piyasada öyle ya da böyle devam ettirilebilirken, uluslararası piyasada daha riskli olabilir.

Çevredeki müşteri potansiyeli, piyasa belirlemede en etkili kalemdir. Rekabetin çatısı altında kıt kaynakların dağılımında, verimlilik derecesi önem arz eder. En çok talep edilen, en az maliyet ile en uygun müşteri portföyüne ulaştırarak, kâr payının çitasını yükseltmek prensip haline getirilmelidir. Aksi durumlarda üretim yapmamak daha uygun olacaktır. Eşitlikçi, eşit şartlarda mücadelenin bir sonucu olan rekabet, oldukça demokratik kazanımlar ve ilkeler sunmaktadır. Burada belli grupların

etkinliği kırılmış olup tekelci, tefeci zihniyeti bertaraf edildiğinden kck işletmelerinde rahatlıkla hayat sahası bulacağı, güvenilir bir alan oluşmuş olur (Türkkan, 2003, s. 2-10).

Tüketicilerin rakip ürünlere oranla bir ürüne daha fazla fiyat vererek satın almayı kabullenmesi durumunda, müşteri gözünde değer yaratılmış olduğu anlaşılır. Küreselleşme ile birlikte firmalar yerel rakiplerinin yanı sıra küresel rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu şiddetli rekabet ortamında, başarılı stratejiler uygulayabilmek için köklü değişiklikler yapmaya başlamışlardır (Bovet ve Sheffi, 1997, s. 17).

Başarılı strateji, çevresel koşulların doğru yorumlanmasına ve bu koşullara uygun örgütsel tepkiler verilmesine bağlıdır (Brown ve Iverson, 2004, s. 378). Bir firmanın kendine uygun bir rekabet stratejisi belirlemeden, gelişi güzel faaliyetlerle başarıya ulaşması imknsızdır. Firmalar, kendilerine uygun olan en ideal rekabet stratejisini seçmek zorundadır. Bir endüstride, çok sayıda firma faaliyet göstermektedir. Bunların her birinin farklı yetenekleri, becerileri, müşterileri, zayıf ve üstün yönleri vardır. Rekabetin yönünü, firmaların bu farklı özellikleri belirlemektedir (Naktiyok, 2016).

2.2 Rekabet Stratejisi

Araştırmanın bu kısmında rekabet stratejilerinden (farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi) bahsedilmiştir.

2.2.1 Rekabet Stratejisi Kavramı

Rekabet, amacı aynı olanların çekişmesi, yarişması olarak anlamlandırılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu ifade, bilim alanına göre farklı anlam eklemeleri ile uyumluluk sağlar. İngilizce’de birden çok karşılığı olan rekabet kavramı için, emulation, competition, rivalry sözcükleri kullanılabilir, ancak iktisat bilimindeki kullanılışı olan competition daha fazla tercih edilmektedir (Porter, 2000). Bu anlamların farklılaşması ve disiplinlere göre ayrılmasının temel sebebi ise rekabet kavramının strateji ile yakından ilişkili olmasındandır. Bu minvalde ifade etmek gerekirse, rekabet stratejisi için güncel yaşamda en iyinin, daha iyinin belirlenemediği koşullarda, netliğin

sağlanması, doğru rekabet stratejileri ile mümkündür. Ayrıca bu strateji, tanımlanmış bir pozisyon ya da durumda, başarılı olanı tanımlamaya ve belirlemeye yaramaktadır. Daha iyi ya da en iyi olabilmek için bireylerin daha fazla çaba göstermesi, rekabet stratejilerinin bir sonucudur. Stratejiler, kişileri, bilgi ve becerilerinin tamamını kullanmak için motive edebilecek, bilinen en etkin yoldur (Hayek, 1982, s. 68-69).

Rekabet stratejisi, var olan rakiplere ve ikame ürünlere karşı, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mal ya da hizmet üreterek, rekabet avantajı sağlamakla ilgilidir (Phills, 2005). Başka bir ifadeyle rekabet stratejisi, rekabetin olduğu ortamda rekabet avantajının nasıl elde edileceği ve rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanacağıyla ilgilenmektedir (Johnson vd., 2011). Rekabet stratejilerinin asıl amacı, sektörde var olan kuralları firmanın lehine çevirip rekabet üstünlüğünün elde edilmesini sağlamaktır (Karlöf ve Lövingsson, 2005, s. 268-272).

Kişiler rekabete girdiklerinde sahip oldukları değerli bilgilerini, yeteneklerini kullanırlar, bu nedenle toplum bu bilgi ve yeteneklerden faydalanmış ve kazanç sağlamış olmaktadır (Akıncı, 2001, s. 3). Değişik bilim dalları ve disiplinler rekabet stratejilerini rekabet kavramında görüldüğü üzere farklı yorumlayabilmektedir. Gelişen teknoloji ve değişen pazar koşulları çerçevesinde pazarlamanın, dolayısıyla Dijital pazarlamanın yarattığı fayda ekonomik olduğu için konu gereği, rekabet stratejileri iktisadi yönüyle ele alınmaktadır. Bu konuda, maalesef iktisatçılar fikir birliğinde değillerdir. Tanımların çeşitliliği ve farklılığı, kavramın değişik yönlerden ele alınmış olması, rekabet kavramının iktisat biliminde sürekli tartışılan ve gündemde olan bir kavram olmasına neden olmuştur. İktisadi birimler arasında oluşan yarış, uzlaşmama durumu sonucu oluşan ilişkiler, rekabet sürecini oluşturmaktadır (Topçuoğlu, 2001, s. 8).

Rekabetçi stratejilerin sınıflandırmasını ilk olarak Porter, McGee ve Thomas yapmış ve Galbraith, Schendel ve Miller tarafından da deneysel araştırmalarla da test edilmiştir (Yamin vd., 1999). Porter'e göre her firmanın tanımlanmış ya da tanımlanmamış olan rakipleriyle rekabet edeceği bir rekabet stratejisi bulunması (Porter, 2000) ve işletmenin pazarda yer edinip, uzun dönemde ayakta kalabilmesi için rakiplerini aşması gerekmektedir. Küreselleşmeyle birlikte teknolojiye, pazarda, yarı mamul üretim pazarında, mal ve hizmetlerin satımında kısacası tüm pazarda rekabet

çok ciddi bir şekilde artmıştır. Bundan dolayı firmalar, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için mevcut stratejilerini iyi analiz edip belirlemelidirler (Yamin vd., 1999). Çalışmanın devamında, Porter'ın rekabet stratejileri, ayrı bir başlık olarak detaylı olarak incelenmiştir.

2.2.2 Rekabet Stratejilerinin Önemi

Firmalar rekabet üstünlüğü elde edebilmek için rekabet avantajı oluşturmak zorundadır. Rekabet avantajı bir firmanın rakipleri karşısında üstünlük elde etmesi ya da en azından mevcut konumunu koruyabilmesi anlamına gelmektedir (Thatte, 2007, s. 42). Bir firma rakiplerinin kopyalayamayacağı ya da çok maliyetli bir şekilde kopyalayabileceği bir stratejiyi uyguladığı zaman rekabet avantajına sahip olur (Hitt vd., 2012, s. 5). Ayrıca rekabet avantajı, bir örgütün kritik yönetsel kararlar alarak rakiplerinden farklı şeyler ortaya koyup, rakipleri üzerinde savunulabilir bir pozisyon oluşturma yeteneğine sahip olduğu zamanda oluşur (Li vd., 2006, s. 111).

Rekabet avantajı elde eden firma, rakibinden daha önde olur ve rakibini savunma pozisyonuna iter. Rekabet avantajı oluşturulması ve bu avantajın sürdürülebilmesi için değer yaratmak gerekir. Sektör ortalamasının üstünde kâr elde eden firmanın, birçok rakibine oranla daha fazla rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir. Bunun için de firmaların, rakiplerine kıyasla müşteri gözünde daha fazla değer yaratması gerekmektedir (Chevalier-Roignant ve Trigeorgis, 2011, s. 66). Stratejik rekabet, bir firmanın değer yaratma stratejisini başarılı bir şekilde hazırladığı ve uyguladığı zaman başarıya ulaşmış olur (Hitt vd., 2012, s. 4).

Firmalar rekabet stratejilerini belirlerken endüstrinin yaşam dönemini, sahip oldukları varlıkları, kaynakları ve yetenekleri göz önüne almaları gerekir. Firmanın müşterileri, tedarikçileri, rakipleri gibi yakın çevresini oluşturan grupların oluşturduğu fırsatlar ya da tehditler rekabetin şiddetini etkileyecektir (Karabey, 2016). Sonuç olarak iyi bir rekabet stratejisi izleyen firma, müşterilerini tatmin eder ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlar. Küresel bir rekabet ortamının olduğu günümüzde, rekabet üstünlüğünün elde edilmesi değişen koşulların göz önüne alınarak yeni stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Rekabet yönünün değişmesi, yeni fırsat ve tehditleri beraberinde getirecektir. Bu bağlamda yeni fırsatlardan yararlanıp tehditlerden

kaçınmak için değişen duruma uygun yeni stratejilerin belirlenmesi gerekebilir

2.2.3 Porter'ın Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejilerindeki amaç, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını koruyarak, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için saldırgan ya da savunmacı eylemlerde bulunmaktır. Her bir firmanın stratejisi kendine özgüdür. Genel düzeyde ise rakiplerle mücadele etmek için Porter (1980), üç farklı jenerik stratejiden bahsetmiştir. Bu stratejileri başarı ile uygulamak için, farklı kaynaklar ve yetenekleri gerekli kılmaktadır. Her jenerik strateji aynı zamanda farklı bir liderlik tarzı, farklı bir kültürel yapı ve de organizasyonel yapılarda ve kontrol prosedürlerinde değişiklik yapmayı gerektirmektedir (Yamin vd., 1999).

- 1) Maliyet liderliği stratejisi
- 2) Farklılaştırma stratejisi
- 3) Odaklanma stratejisi

2.2.3.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Sektörde etkili bir şekilde rekabet edebilmek için gerekli olan önemli unsurlardan biri; pazarda oluşan fiyatlar üzerinden, üretilen mal ve hizmetlerle müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak, aynı zamanda da işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürebilmektir. İşletmelerin maliyetleri düşürme yetenekleri vardır. Maliyet liderliği stratejisi uygulamanın ilk göstergesi, birim ürün maliyetlerinin artmasıyla gözlenmektedir. Uzun vadede üretim kapasitesi ile maliyetler düşüyorsa birim ürün maliyetleri düşüyor demektir (Aktan ve Vural, 2004).

Şiddetli rekabet güçleri söz konusu olduğunda bile, düşük maliyetli bir konumda yer alıyor olmak ortalamanın üstünde geri dönüşler sağlar. Maliyet açısından sahip olduğu konum, maliyet lideri firmayı, endüstride yer alan firmalar arasındaki rekabetten korur. Bu durum, endüstrideki firmalar arasındaki rekabete rağmen firmanın düşük maliyetlerden dolayı sağladığı kazanç ile açıklanmaktadır (Porter, 2000). Düşük maliyet, firmanın, müşterilerin ve tedarikçilerin gücünden zarar görmesini engeller. Düşük maliyetli üretime olanak sağlayan faktörler, ölçek ekonomisi ve maliyet

avantajları dolayısıyla endüstriye giriş bariyeri de oluşturmaktadır. Muadil ürünler açısından bakıldığında, düşük maliyet konumu firmayı endüstride yer alan rakiplerine göre muadiller söz konusu olduğunda daha avantajlı hale getirir. Dolayısıyla, düşük maliyet stratejisi firmayı endüstri güçlerinden korur. Bunun bir sebebi de, endüstri güçleri karşısında rakip firmaların başarısızlığından dolayı firmanın pazarda daha iyi bir konuma gelmesidir.

Maliyet liderliği stratejisinin firmalara getirdiği üstünlükler şöyle sıralanabilir (Vijande, Sanchez ve Trespalacios, 2012):

- Maliyet liderliğine sahip işletmeler, rakiplerin karşısında güçlü konumdadırlar, çünkü uygulanan düşük maliyetler kârlılığı kaybettirse bile işletmeye getiri sağlayacağı anlamına gelmektedir.
- Maliyet liderliği konumuna sahip işletmeler, tedarikçilerle daha iyi baş ederler.
- Düşük maliyet stratejisi uygulayan işletmeler, beş rekabet gücüne karşı güçlüdürler. Maliyet liderliği stratejisi uygulamak için başlangıçta işletmeler için kayıplar söz konusu olabilir. Fakat bir kere ulaşıldığında ise liderliği korumak içinde yeni yatırımlar yapmak gerekmektedir.

Bu ifadelerden yola çıkarak maliyet liderliği; fiyatlara duyarlı tüketiciler için birim başına maliyeti düşük standart ürünler üretmeyi vurgulamaktadır (David ve David, 2016). Maliyet liderliği uygulayan bir firmanın öncelikle ölçek ekonomisini esas alarak üretim alanlarını ve tesislerini kurması gerekmektedir (Linton ve Kask, 2017, s. 169). Akabinde AR-GE, servis hizmetleri, satış gücü ve reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aşağıya çekilmesi önemlidir. Firmaların tecrübelerden kaynaklanan bilgileri de önemli ölçüde maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte maliyet liderliği uygulayan firmaların genel giderlerinin sıkı bir kontrole tabi tutulması gerekmektedir (Dinçer, 2013, s. 200).

2.2.3.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinin temeli, faaliyet gösterilen sektörde, benzersiz olarak kabul edilecek mal ve hizmet üretimidir. Farklılaştırma stratejisi başarı ile

uygulanabildiğinde, faaliyet gösterilen sektörde bu stratejiyi seçen işletme için ortalamanın üzerinde getiriler sağlar. Farklılaştırma stratejisinin beş rekabet gücü ile başa çıkabilmesi, farklılaşan mal ve hizmete karşı müşterilerin gösterdiği sadakat ve buna bağlı oluşan fiyat hassasiyetindeki düşüş ile savunulabilir bir konum edinmeye dayanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 264).

Farklılaştırma stratejisi başarıyla faaliyete geçirildiğinde, endüstride ortalamanın üzerinde bir kazanç olarak geri dönüş sağlar. Farklılaştırma stratejisi, endüstri güçleriyle başa çıkabilmek için maliyet liderliği stratejisinden daha farklı yollarla ortaya konan bir konuma sahiptir. Farklılaştırma, müşterilerin marka sadakati ve daha düşük fiyat duyarlılığı gibi faktörlerden yararlanarak, endüstride yer alan firmalar arası rekabetten sıyrılabilir. Aynı şekilde müşteri sadakati ve benzersiz bazı özellikleri barındırmak, giriş bariyerleri oluşturarak, potansiyel firmaların tehdidini yenmektedir. Farklılaştırma, daha yüksek sınırlar belirleyerek, tedarikçilerin pazarlık gücüne karşı bir avantaj sağlar ve başka alternatiflere sahip olmadıkları için, müşterilerde fiyat duyarlılığı oluşmasını engeller ve müşterilerin gücünü azaltır (Spanos, Zaralis, ve Lioukas, 2004). Farklılaşmış özelliklere sahip ürün ve servisler sunan firma, rakiplerine göre muadilleri karşısında da avantajlı konuma gelmektedir. Bu ifadeleri özetlemek gerekirse (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 263-264):

- Farklılaştırma, rakipler tarafından taklit edilemediği sürece müşteri sadakati oluşturur ve müşterilerin fiyatlara karşı hassasiyetini azaltır,
- Farklılaştırmayla müşteri sadakati sağlayan firma yeni girenlerin tehdidini azaltır,
- Farklılaştırmanın sağladığı müşteri bağlılığı tedarikçinin gücüyle başa çıkabilmeyi sağlar,
- Farklılaştırmanın sağladığı müşteri bağlılığı nedeniyle müşterilerin fiyata karşı hassasiyeti azalır ve alıcının pazarlık gücü düşer,
- Müşteri sadakati için oluşturulan farklılık ikame edilmeyi zorlaştırır.

Farklılaştırma stratejisi doğru uygulandığı takdirde, işletmelere sektörde başarılı olma imkânı sunacaktır. Dolayısıyla farklılaştırılmış ürün ya da hizmet, müşterilerin

gözünde önem taşıyacak, fiyat farkını ödemelerini mümkün kılacaktır. Ancak fiyat farkının pazar yapısına uygun olması önem teşkil etmektedir. İşletmeler bu durumu dikkate alırsa, müşterinin marka bağlılığından dolayı fiyata duyarlılığı az olacağından, farklılaştırma stratejisi işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır (Jaradat vd., 2013). Rekabet avantajı sağlama konusunda farklılaştırma stratejisinin önemini arttıran kavram, taleptir. Farklılaştırma stratejisi kapsamında, talep faktörünü iyi değerlendirmek, organizasyonlar adına son derece önemlidir. Farklılaştırma stratejisinin talep üzerine üç etkisi bulunmaktadır. Bunlar (Hill, 1988):

- Firmanın ürün farklılaştırabilme yeteneği
- Ürün pazarlama çevresinin rekabet yapısı
- Tüketicilerin rakip firma üzerine bağlılıkları, şeklindedir.

Farklılaştırma stratejileri, geniş kitle pazarını hedef alır ve müşteri taleplerini karşılamak için ürün tasarımı, kalite, hız ve esneklik gibi unsurları kullanır (Linton ve Kask, 2017, s. 169). Farklılaştırma stratejisini başarıyla kullanan şirketlerin örnekleri: Walt Disney (eğlence), BMW (otomobil), Nike (atletik ayakkabılar), Apple (bilgisayarlar ve cep telefonları) gibidir. Araştırmalar, farklılaştırma stratejisini uygulayan firmaların, düşük maliyetli bir strateji uygulayan firmalardan daha fazla kazanç elde etme olasılığının yüksek olduğunu göstermiştir. Bu yüzden farklılaştırma, daha iyi bir giriş engeli oluşturmaktadır. Ancak düşük maliyetli strateji uygulayan firmaların, pazar payını artırma olasılıkları daha yüksektir (Wheelen vd., 2012).

Sonuç olarak farklılaştırma stratejisi uygulayıp üretim yapan işletmeler için, hangi durumda farklılaştırma yapılması gerektiğinin tespiti önemlidir. Ürün farklılaştırma stratejisini hedefleyen firmalar, marka sadakati yaratarak, ürüne olan talebin fiyat elastikliğini düşürmelidirler. Müşterilerin, ürüne olan ilgileri arttırılarak, firmanın pazar payını artırması hedeflenmelidir (Atik, 2005, s. 63-65).

2.2.3.3 Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisiyle işletme, rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajı elde

tutmak amacıyla geliştirilen maliyet liderliği stratejisine ve farklılaştırma stratejisine oranla daha dar bir hedef kitleye yönelmektedir. Böylece sektörde daha verimli ve etkili olma amaçlanmaktadır (Özdemirci, 2011).

Odaklanma stratejisini benimseyen bir firma, endüstri ortalamasının üzerinde bir geri dönüş kazanma potansiyeline sahiptir. Firmanın stratejik hedefi doğrultusunda odaklanma stratejisi belirlemiş bir firma, farklılaştırma, maliyet liderliği ya da her ikisini birden uygulayabilir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği için geçerli olan rekabet güçlerine karşı sahip olunan avantajlar, odaklanma stratejisinde de hedeflenen segment için geçerlidir. Odaklanma stratejisi, pazar payı üzerinde bazı kısıtlar yaratır. Odaklanma stratejisi, kârlılıkla, satış miktarı arasında bir seçim yapmayı gerektirir (Aşgın, 2008, s. 19).

Odaklanma stratejisine yönelik olarak, özellikle son yıllarda değişen pazar yapıları çerçevesinde getirilen bazı eleştiriler olduğu bilinmektedir. Bu stratejinin eleştirilmesindeki temel neden, işletme kaynaklarının, bu strateji kapsamında etkin ve verimli kullanılmamasına yöneliktir. Ancak, küreselleşmenin etkilerini göz ardı etmeden, konu strateji bakımından değerlendirildiğinde, odaklanma stratejisinin, küresel pazarlarda rekabet avantajı elde edebilme noktasında faydalı bir stratejisi olduğunu söylemek mümkündür. Küresel piyasalarda sürdürülebilirliği korumak ve stratejik avantaj elde edebilme noktasında, Porter tarafından da önerilen, rakiplerden daha iyi ve farklı bir yer elde etme stratejisi, bir anlamda odaklanma stratejisi olarak değerlendirilmelidir. Rakiplerden farklı ve rakiplerine kıyasla daha iyi bir yer edinme noktasında da tüm pazar ile ilgilenmek ve eş zamanlı olarak da daha iyi bir yer elde etmek oldukça zor olduğu için, odaklanma stratejisinin yararlı bir yöntem olduğu kabul edilmektedir (Reis, 2006, s. 113).

Farklılaştırılmış odaklanma, maliyete odaklanma gibi belirli bir müşteri grubuna, ürün grubuna veya coğrafi pazara odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu stratejiyi Midamar Corporation (helal gıdaların distribütörü), Morgan Motor Car Company (klasik İngiliz spor otomobil üreticisi), Nickelodeon (çocuklar için bir kablo kanalı), Orphagenix (ilaçlar) ve yerel etnik marketler benimsemektedir (Wheelen vd., 2012, s. 188). Odaklanma stratejisi uygulamanın firmaya sağladığı faydalar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 266):

- Olası rakiplerin yarattığı tehditler, pazarın dar veya sınırlı olması nedeniyle azalabilir,
- Belirli ve farklı müşteri grubuna yönelik faaliyetler, ikame edilmeyi zorlaştırır,
- Odaklanılmış bir pazarda müşterilerin pazarlık gücü azalır,
- Rakipler güçlerini ve yeteneklerini, daha geniş bir pazarda kullanmayı tercih edebilir, bu durumda rakiplerin sayısı ve rekabetin şiddeti azalır.

Geniş hedefli işletmeler tarafından kendilerine zayıf hizmet verilen kesimlerde, odaklanıcı işletme sadece bu kesimlere kendini adayarak, rekabet avantajını başarabilir. Dar odaklanmanın kendisi, ortalama üstü performans için yeterli değildir. Tamamıyla farklılaştırma stratejisi ve farklılık odağı stratejisi belki de uygulamada en çok akıl karıştırıcı stratejilerdir. Farklılaştırma stratejisi, stratejisini genişçe değerlendirilen önemli özelliklere dayandırırken; farklılık odaklanıcısı ise özel ihtiyaçların olduğu kesimleri ve bunları daha iyi karşılamayı amaçlamaktadır (Thompson, Strickland ve Gamble, 2007, s. 15-16).

2.2.4 Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler

2.2.4.1 Rekabet Yoğunluğu

Günümüzde teknoloji hızla ilerlemektedir. Bunun sonucunda pek çok alanda yenilikler oluşmaktadır. Teknoloji de rekabet gücüne doğrudan etki eden faktörler arasında bulunmaktadır (Kavrakoğlu, 2002, s. 77). Teknolojide ortaya çıkarılan yeniliklerin ve değişimlerin yakından takip edilmesi ve süratle uygulanabilmesi, rekabet gücünü arttıracaktır. Oluşan teknolojilerin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için de işletmelerde; sağlıklı bir AR-GE bölümü kurulmalı ve yatırımları çoğaltılmalıdır. Bu hamlelerin temelinde rekabet yoğunluğu içerisinde firmanın rakiplerinden ayrılma fikri yer almaktadır.

Rekabet stratejilerinin belirlenmesi noktasında, önemli bir rekabet gücü de

piyasadaki mevcut rakipler arasında var olan rekabetin yoğunluğudur. Bir piyasada ikame ürünleri üreten örgütler, birbirlerinin rakibi olarak kabul edilmektedirler ve bu örgütler arasında müşteri payı elde etmek, yeni müşterileri örgütün hizmetlerine yönlendirmek, kârlılığı arttırmak gibi birçok alanda rekabetin varlığından söz edilir. Bu rekabetin temelinde, örgütlerin mevcut müşterilerini, rakiplerine ya da piyasaya ikame ürünler ile giriş yapacak yeni örgütlere kaptırmamak yatmaktadır. Bir örgütün karşı karşıya kaldığı rekabet yoğunluğu ne kadar fazlalaşırsa, örgütün rekabet stratejileri de o denli farklılaşacak ve maliyetlerin minimize edildiği ve kârdan fedakârlık edilerek müşterilerin elde tutulmasını amaçlayan stratejiler uygulamaya konulacaktır (Johnson vd., 2012).

2.2.4.2 Tamamlayıcı Ürünler

Tamamlayıcı ürünler, işlevinden dolayı tüm sektörler için önem arz eden bir ürün grubudur. Herhangi bir endüstriyel ürünün, talebin tamamına etki edecek seviyeye gelmesi, tamamlayıcı ürünün önemini o derece arttırmaktadır. Özellikle de teknolojik ürünler açısından tamamlayıcı ürünlerin, rekabet stratejilerinin sürdürülebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir (Porter, 2000).

Fakat tıpkı hükümet politikaları gibi tamamlayıcı ürünler de endüstrinin kârlılığını belirleyen bir güç olarak tanımlanmamaktadır (Porter, 2000). Önemli olan tamamlayıcı ürünlerin beş rekabet gücü üzerindeki etkisini ortaya koyabilmektir. Bu sebeple stratejistler, tamamlayıcı ürünlerin kârlılık üzerindeki pozitif ya da negatif etkisinin farkına varabilmelidir. Tamamlayıcı ürünler giriş bariyerlerini, muadil ürünlerin tehdidini, endüstrideki mevcut rekabeti, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltıcı ya da arttırıcı etki gösterebilmektedir (Langerak, 2011).

2.2.4.3 Fiyat Politikası

Fiyat politikaları temelinde, şirketleri savurganlıktan uzak tutmak, teknolojinin bütün imkânlarından faydalanmak ve pazar koşullarını yakından takip etmek gibi amaçları barındırmaktadır. Ayrıca doğru planlanan fiyat politikaları, firmaların en verimli şekilde çalışmalarını için yardımcı olmaktadır. Örgütler bazen istemeseler de kârlarını maksimum yapabilmek için, daha düşük fiyattan satmaya, daha kaliteli malları

üretmeye ve daha fazla yenilik yapmaya mecbur kalırlar. Rekabetin geçerli olduğu piyasalarda, fiyatlar arz ve talebin dengelendiği noktada belirlendiğinden, üreticilerin fiyatlar üzerinde etkili olma gibi bir lüksleri yoktur. Fiyat konumu, maliyetler ve ürün kalitesi gibi diğer değişkenlerle bağlantılı olarak ele alınır. Sektörün yapısını etkileyen bir diğer konu da belirsizliklerdir (Turgut, 2006, s. 30).

Belirsizlik, çoğunlukla işletmeleri, gelecek hakkında farklı iddiaları yansıtan çok sayıda strateji benimseyerek, pek çok deneme yapmaya yöneltir. Bunun la birlikte zaman içerisinde belirsizlikler azalabilir. Belirsizliğin azalması, aynı zamanda yeni katılımcıları sektöre çekecektir. Azalan risk, daha düşük risk profillerine sahip sektörde kurumsallaşmış firmaları çekebilir (Porter, 2000, s. 212).

2.2.4.4 Devlet

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkede veya dışarıda, kendi devletiyle veya yabancı ülkenin devletiyle geliştirdiği ilişkiler göz önünde bulundurulur. Devlet, işletmelere kaynak yardımında veya başka yardımlarda bulunabilir. Bazen de getirdiği düzenlemelerle işletmenin hedeflerini başka şekillerde etkileyebilir. Devletin sektördeki değişimlere önemli ve hissedilir etkileri olabilir. Bu en çok sektöre giriş, rekabet ve kârlılık gibi anahtar değişkenlere yönelik doğrudan ve eksiksiz düzenlemelerle gerçekleşir (Porter, 2000, s. 225). Fakat aynı ifadeler, devlete ait işletmeler için kullanılamaz. Çünkü bu tarz ekonomik işletmelerde, yüksek oranlarda kâr amacı güdülmemektedir ya da ekonomik zarardan korunma gibi kaygıları bulunmamaktadır. Rekabet gücü bu gidişattan olumsuz yönde etkilenmektedir (Türkkan, 2001, s. 71).

3. DIŞLİSİZ MAKİNE SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİLGİLER

3.1 Dişlisiz Makinelerin Gelişimi

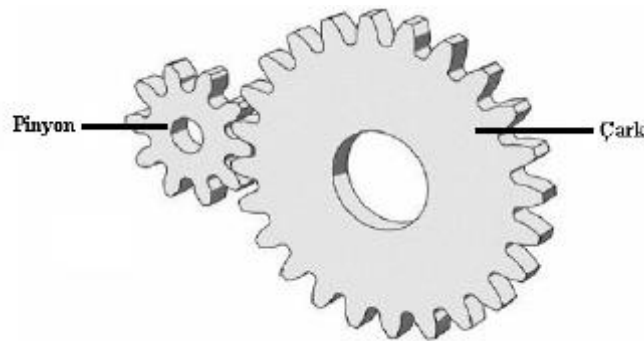
Tarih boyunca, kullanılan enerjinin kaynağına ve biçimine göre insanlık kültürü kendini geliŐtirmiŐtir. Tarım kültürü, hayvanların gücü ve enerjisi kullanılarak Őekillenirken, 18. Yüzyılda buharlı makinanın icadıyla endüstri devrimi gerçekteŐmiştir. 19. Yüzyılda içten yanmalı motorun keŐfedilmesiyle de üretimdeki verimlilik artış göstermiştir. Elektrik makinasının icadıyla, elektrik makinanın mekanik gücü insanlık tarihindeki en etkili mekanik güç olmaya başlamıştır. Elektrik makinalarının mekanik gücü, ulaşım hariç en çok kullanılan mekanik güç olmuştur. Günümüzde, elektrik makinaları, yüz senedir ulaşımında kullanılan içten yanmalı motorların da yerine geçmeye başlamıştır. 1830 yılında Jacobi'nin doğru akım motorunu icat etmesinin ardından, Tesla indüksiyon motorunu icat etmiŐtir, elektrik motoru yüz elli senedir modern endüstride en önemli mekanik güç kaynağı haline gelmiştir (Sul, 2011; Krishnana, 2001).

Araçlara güç vermek için kullanılan çeşitli elektrikli tahrik veya tahrik teknolojileri bulunmaktadır. Bu teknolojiler arasında DC motorları, AC endüksiyon motorları, anahtarlama relüktans motorları, senkron relüktans motorları, fırçasız DC motorlar ve motorları kontrol etmek için ilgili güç elektronikleri gibi elektrikli çekiş motorları bulunur. Önceki teknikte, çekiş motorlarını, redüksiyon dişlileri ve bir diferansiyel ile mekanik bir tahrik hattı kullanarak, aracın ön veya arka tekerleklerine bağlamak yaygındı. Bazen, motorlar tahrik tekerleklerine diferansiyelsiz monte edilir ve hız düşürme diŐlileriyle tekerleklere bağlanır. Bu tür sistemler işlevsel olsa da, mekanik tahrik hattı (dişliler, farklılıklar, Őanzımanlar vb.) nedeniyle daha yüksek ağırlık, daha düşük güvenilirlik ve daha düşük verimlilik oluşmasını sağlayacaktır (Krneta, Antic ve Stojanovic, 2005; Krishnan, 2010). Yıllar içerisinde gelişen teknolojiyle birlikte kurum ve kuruluşlar verim ve kâr gözetiminden ziyade kullanılan teknolojinin çevreye olan etkilerini de dikkate almaya baŐlamıŐlardır. Bu bilgiler ışığında ifade etmek gerekirse Yenilenemeyen enerji kaynaklarının tükenmeye baŐlaması ve küresel ısınmanın getirdiği olumsuzluklar her sektörde ciddiyle karşılanmıŐtır ve tedbirler alınmaktadır.

Yaşanan gelişmeler enerji üretim kapasitesinin artırılmasını ve mevcut enerjinin

daha verimli kullanılmasının gerekliliğini kaçınılmaz hale gelmiştir. Enerji tüketiminin önemli paydaşlarından biri olan asansör sistemlerinde enerji tüketiminin azaltılarak daha verimli hale getirilmesi için yüksek enerji verimliliğine sahip elemanların kullanılması üzerine çalışmalar yapılmaktadır (Ayaz, Erhan ve Özdemir, 2016, s. 4525-4529). Bu çalışmaların temelinde ise dişlisiz makine sistemleri yer almaktadır.

Hızı 100-220 rpm arasında olan ve hızları düşük özel DC motorlara sahip sistemler dişlisiz makine olarak adlandırılır. Çekiş kasnağı ile rotor arasında herhangi bir dişli mevcut olmadığı için sistem bu şekilde tanımlanmaktadır. Ayrıca makinenin bütün ana parçaları, yani çekme kasnağı, fren kampanası ve rotor tek şaftta, iki adet rulman ile birlikte bağlanmaktadır. Bu tür makinelerin kurulumu esnasında göz önünde bulundurulması icap eden temel nokta ise yataklar ve mil, kasnaklara verilen ağırlıkların ve öteki parçaların ağırlıklarını kaldırabilmesidir. Dişlisiz makinelerin içerisinde bulunan çekiş kasnağı ve fren genel olarak mekanik verimliliğin artması için yekpare olarak üretilmektedir (Lee ve Bahn, 2005). Bu veriler göz önüne alınarak açıklamak gerekirse, dişlisiz makine kullanımı ve üretimlerinin çoğalmasında enerji verimliliği ana faktördür. Dişli sistemlerde ise genellikle enerji verimliliği daha düşüktür. Kısaca dişli makineler, bir milden diğerine hareket ve güç iletimini dişli mekanizmalar ile sağlayan makine elemanlarıdır. Dişli mekanizmalarda iletilen hareketin düzgün çalışması büyük önem arz etmektedir ve dönen dişliler dengeli açılmalı hızlarda dönmelidir. Dişli mekanizmalarındaki nispeten küçük ve genelde döndüren dişliye pinyon, daha büyük olan dişliye ise çark adı verilmektedir (Şekil 2.1) (Kazıhan vd., 1996).

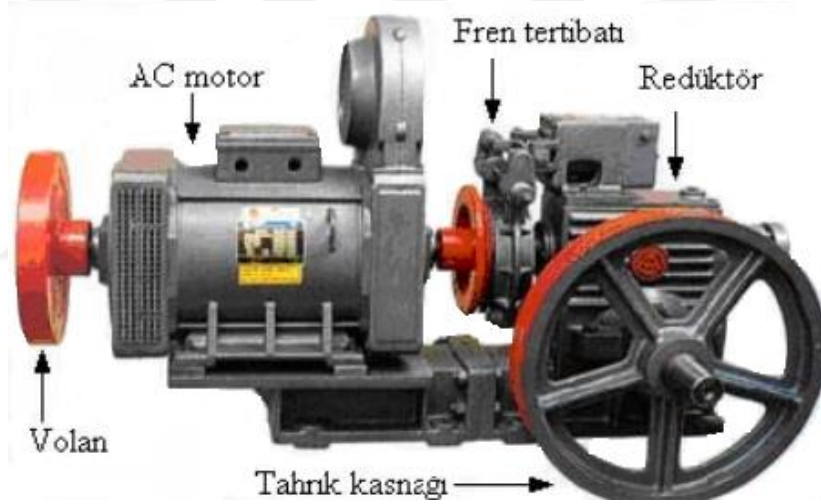


Şekil 2.1: Pinyon ve Çark Dişli Mekanizması (<https://docplayer.biz.tr/amp/6737108-Disli-cark-mekanizmalari.html> Erişim tarihi: 13 Nisan 2019)

3.2 Dişlisiz Sistemlere İlişkin Bilgiler

3.2.1 Dişlisiz Tahrik Düzenegi

Tahrik sistemi en genel tanımı ile motorlardaki dönüşüm, aktarım sistemidir. Özellikle araç, uçak vb gibi yapılarda kullanılmaktadır. Fakat geçtiğimiz yıllar içerisinde gelişen teknoloji ile birlikte asansör sektörü dâhilinde de sıklıkla karşılaşılan bir kavram haline gelmiştir. Tahrik sistemi genellikle bünyesinde makine-motor, regülatör, kumanda panoları, şalter, revizyon kutu, iletken kablolar gibi elemanları barındırmaktadır (Ellis, 2004). Dişlisiz makinelerde ise tahrik sistemi (Şekil 2.2) genellikle iki başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki kademeli hızlı tahrik diğeri ise kademesiz hızlı tahriktir.



Şekil 2.2: Tahrik Sistemi Örneği (<http://www.elektroforum.org/81330-post1.html>
Erişim tarihi: 15 Nisan 2019)

Kademeli Hızlı Tahrik: Çift hızlı redüktörsüz AC tahrik (frenleme ve kontrollü ivmelenme), asansörlerde kullanılan ivmeli hareketlerin kontrolü, güç elektroniği ile sağlanmaktadır. Çift hızlı motor sargıları, üç kademeli AC voltajları ile değişmektedir. İvmelenme esnasında yarı-sabit ivmelenme momentleri görüldüğü hıza orantılı bir şekilde AC voltajı değişiklik göstermektedir. Bu sebeple durması kontrollü, çok rahat DC voltajla birlikte asansör tahriki sağlanmaktadır. Tahrik kasnakları redüktörsüz makinelerde, doğrudan motor miline montelidir. Sistemin bu şekilde tasarlanmasında ki temel sebep ise maksimum verim elde etme çabasıdır. Bu sistemlerde kullanılan

motorların, devirleri düşük olsa da ebatları büyüktür. Ayrıca kademeli hızlı tahrik sistemi için tavsiye edilen asansör hızları 2 m/s civarındadır (Tominaga vd., 2002).

Kademesiz Hızlı Tahrik: Çift bağımsız stator sargısı bulduran makineler, fiyatı yüksek endüksiyon makineleri olarak bilinmektedir. Tek sargılı, tek hızlı makineler ise en uygun değişkenlerle tasarlandıkları için fiyatlandırma konusunda daha uygundurlar. Ayrıca voltaj, asansörlerin hız-pozisyon ya da hız-zaman çizelgelerine uygun olarak ayarlanabilmektedir. Fakat sistemin sahip olduğu faydalı özelliklerin yanında birtakım olumsuz durumlar da mevcuttur. Bunlardan ilki bütün ivmelenmelerde ve bilhassa frenlemelerde yoğun olarak direnç kaybı yaşanmaktadır ve bu kayıplar da ağırlık momentiyle doğru orantılıdır. Bu kayıpların giderilebilmesi için ise rotorların, sistem dâhilindeki tüm birimler dikkate alınarak tasarlanması ve kullanılan motorların daha güçlü olması gerekmektedir (Tominaga vd., 2002).

1995 senesinde piyasaya sürülen makine odasız ekipman (MRL) asansör üreten firmaların hemen hemen hepsinde vardır. Sabit mıknatısların (PM) yürümesiyle, sabit mıknatıslı senkronizasyon dişlisiz çekiş makineleri (PMS), sistemin verimliliğini çoğaltmaya ve redüksiyon dişlisini yok etmek için çalışarak, az hız ve fazla torkla birlikte üretilmiştir. Planet ve sonsuz dişliler benzeri hız düşürme sistemleriyle, makinelerin ağırlık ve boyutlarının uygun olması gerekmektedir. Hâlbuki dişlisiz makinelerin çekiş kasnakları, motorun tek bir dingil şaftına yerleştirilir ve oldukça ilkel bir güç transferi sağlanır. Ayrıca makine odasız sistem tasarımları, dişlisiz makine ile özdeşleşmiş bir durumdadır (Sachs, 2015).

PMS makinelerin hem ağırlıklarında hem de boyutlarında ciddi bir düşüş, hassasiyet, rotor konumlarının doğru kontrolü, yüksek denge, güç harcanmadan kendilerini durdurma, düşük hız ve daha güçlü tork gibi benzeri olmayan dinamik nitelikleri asansörlerde yaygın olarak görülmektedir. Mühendislerin makine dairesi buldurmamayan asansörler ve tahrik sistemleri tasarlamasına imkân sunmuştur. Dişlileri olmadığından, MRL sürücüler daha az enerji kullanır ve yağlamaya gerek duyulmamaktadır (Yimin, 2004).

3.2.2 Sabit Mıknatıslı Senkron Motor

Sabit mıknatıslı senkron motorlar (SMSM) 1990'lı yılların son dönemlerinde

kullanmaya başlanarak, hızı yüksek olan asansörlerde, dişlisiz çekiş makinelerini ilk olarak kullanan alan olmuştur. Böylece çekiş makinelerin büyüklükleri azalmış, enerji verimliliği arttırılmıştır. 1998 senesinde bu uygulamalar, düşük hızlı asansörlere uyarlanarak asansörlerin makine odasından çıkmasını sağlamıştır (Yetiş, 2017).

SMSM dışardan bir güç kaynağına bağlanan rotor bobinlerinin yerine, rotor etrafına hareketsiz mıknatıslar konularak elde edilir, böylelikle tüm makinenin üretimi kolaylaştırılmış olunur. Hareketsiz mıknatıslar için en yaygın kullanılmakta olan materyaller, samarium-cobalt (SmCo) ve neodymium-boron demir (NdFeB) idi. Materyaller nadir-toprak mıknatıs türü, epeyce güçlü maddelerdir (Krishnan, 2001). Böylelikle SMSM, standart senkron makinelerle karşılaştırıldığında birtakım mühim artılara sahiptir. Rotorda akım geçirilmediği için kuvvet kaybı düşürülmekte, verimlilik ise yükseltilmektedir. Makinenin kompaktlığı çoğalır, rotorun üretimi kolaylaşır ve tüm makinenin ağırlığı düşürülür (Fitzgerald, Kingsley ve Umans, 2003). Ayrıca asansörlerdeki çekiş makinesi motorlarının nitelikleri, ağırlığı fazla olan asansör kabinini hızlı hale getirmek için fazlaca tork ve konforlu bir sürüş amacıyla bina yapılarının kullanışlı bir parçası olması için güvenliğinin yüksek oluşuyla beraber, konforlu bir sürüş amacıyla tork dalgalanmasının en az seviyede olması gerekmektedir. Sonuç olarak ifade etmek gerekirse motorların, dişlisiz çekiş makineleri için düşük devirlerde fazla tork üretmesi gerekmektedir (Ellis, 2004).

3.2.3 Dişlisiz Sistemlerde Motor Boyutlandırılması

Dişlisiz bir sistemin motorunun boyutlandırılmasında ilk gereken veri son yük ve hızdır. Son yük ve hızla beraber askı sisteminin palanga mı veya direkt askı mı olacağı göz ardı edilmemelidir. Bu bilgiler sayesinde sistem içine konulacak motorun belirlenmesi için ilk adımlar atılabilir. Palanganın uygulanması motor şaftına yönlendirilecek olan ağırlık momentini 2 ya da 4 kat düşüreceğinden, büyük oranda daha küçük gövdeye sahip ve daha yüksek devire sahip motor kullanılmasına imkân sağlanacaktır (Duru, Demiröz ve Toktaş, 2006).

Normal çalışma esnasında motordan üretmesi beklenen döndürme momenti hesabı ise;

$$M_{\text{motor}} = r_{\text{kasnak}} g(m_{\text{yük}} + m_{\text{kabin}} + m_{\text{mekr}} - m_{\text{ka}}) / \eta h \quad (1)$$

formülü ile yapılmaktadır. Bu formüle göre ise değişkenlerin tanımları aşağıdaki gibidir;

- r_{kasnak} : tahrik kasnağının yarıçapı (m),
- $m_{\text{yük}}$: yük kütlesi (kg),
- m_{kabin} : kabin kütlesi (kg),
- m_{mek} : kablo ve denenmemiş halat kütlesi (kg)
- m_{ka} : karşıt ağırlık kütlesi (kg),
- η : Askı tipine bağlı katsayı
- h : Kuyu ve halat sisteminin verimidir.

Bu hesaplamaların yanında motorun devir hızının hesaplanması için de aşağıdaki formüllerden faydalanılmaktadır:

- $w = \dot{\theta} (v / r_{\text{kasnak}})$ (rad/s) veya (2)

- $n = w (60/2\pi)$ (d/dk) (3)

Motorların boyutlarının belirlenmesinde öteki mühim noktalar da ortam sıcaklığı ve trafiktir. Sisteme konulacak motorun tam kapasitede çalışma momenti (1) ile gösterilen değerde olmasına rağmen, frenleme ve yol almada bu değerlerin 1.5-2 katına ulaşmak icap edebilir; akım için de aynı oranlar kullanılıp ısı kayıpları ise bu değerlerin karesi ile doğru orantılıdır. Böylece bu tespitler neticesinde sisteme göre hız denetim aygıtlarının ve motorun optimizasyonuna da imkân sağladığı görülmektedir (Saraçoğlu vd., 2003). Dişlisiz sistemler için tasarlanmış motor Şekil 2.3.'de verilmiştir.



Şekil 2.3: Dişlisiz Asansör Makine Motoru

(<https://www.bsbasansor.com.tr/urunler/asansor-makina-motorlari-mrl> Erişim tarihi: 25 Nisan 2019)

3.2.4 Dişlisiz Motor Özelinde Asansör Tasarımı

İnsan yaşamı ve rahatı yönünden önemli yere sahip olan, yükseklik farkı olan konumlar arasında güvenli, çabuk, konforlu ve basit taşımayı sağlayan transport makineler, asansörlerdir. Asansör makineleri, günümüz sanayi tesislerinde ve büyük şehirlerde hem hızlı şehirleşmeyle beraber görülen çok katlı binalarda ve hem de sanayi merkezlerinde yeri doldurulmaz makineler olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu makineleri; insanlar ve yükleri, sabit raylar arasında hareket edebilen platform ve kabinleri sayesinde dikey yönde binanın belirli noktalarına transfer etmeyi sağlayan elektrikli makineler şeklinde de tanımlamak mümkündür (İmrak ve Gerdemeli, 2000). Bu tanım çerçevesinde göz önünde bulundurulmuş insan etmeni olduğu takdirde, ilk düşünülen husus, güvenlidir.

İyi bir asansörden, rahat ve kullanışlı olması, kapasitesinin yüksek olması ve ekonomik olarak işletilebilmesi beklenir. Frenleme ve ivmelenme hızlarının insanları rahatsız etmemesinin yanı sıra veriminin yüksek, elektrik tahrik sistemi ile bakım

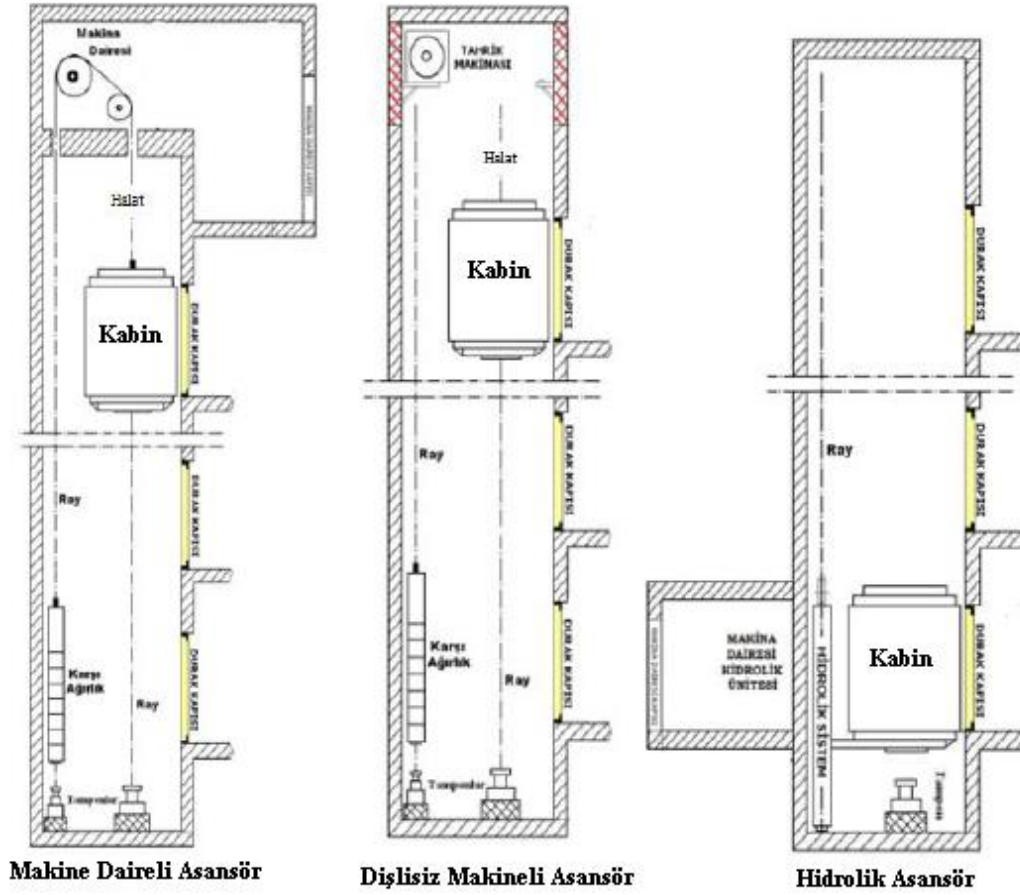
masraflarının da düşük olması istenmektedir. Günümüzde en çok kullanılan asansörler; Dişlisiz Motor düzeneğine sahip asansörlerdir. Fakat kullanım amacı, kullandığı motor, farklı halatlar gibi değişkenler çerçevesinde asansörler çeşitli şekillerde de bulunabilmektedir (Şekil 2.4).

Asansörlerin mekanik yapısı, asansör sistemlerinde ki kabin hareketi, bir karşı ağırlık ile dengelenmektedir. Karşı ağırlık, kabinin ve taşıdığı yükün ağırlıklarını dengeleyen yüküdür. Kabin ve karşı ağırlık özel olarak hazırlanmış raylar üzerinde hareket etmektedir. Makara sistemi sayesinde kabin yükünü karşılayacak karşı ağırlık, kabin ağırlığından daha hafiftir (İmrak ve Gerdemeli, 2000). Bu makinelerin mekanik olarak çalışır durumda olmasının yanında, asansör kabinlerinin hareketsiz kaldığı zamanlarda emniyet için bir fren bulunmaktadır bu fren motor milinin hareketine mani olması amacıyla yerleştirilmiştir. Fren sistemi, asansör harekete geçmeden önce elektromanyetik bobinler aracılığıyla devre dışı bırakılarak asansörün hareket etmesine olanak sağlar (Dursun ve Saygın, 2005).

Ağırlığı fazla olan asansör kabinlerini, hareketli hale getirmek için asansör çekiş motorlarının nitelikleri, konforlu bir sürüş ve fazlaca tork üretmek için bina sistemlerinin kullanışlı bir elemanı olması sebebiyle, yüksek emniyet içermesinin yanında, konforlu bir sürüş için tork dalgalanmasının en düşük seviyede olması gerekir. Motorlar, dişlisiz çekiş makineleri için düşük devirlerde fazla tork gereksinimi duyar. Düzeni belirlemekte olan temel faktör, çekme makinelerinin kaldırma yollarının üzerinde bulundurulduğu makinesiz asansörlerde, kompakt form etmeni oldukça önemli bir yere sahiptir (Ficheux, 2001).

Değişken veya yüksek hızlı çalışma özelliği barındıran dişlisiz veya dişli çekiş asansörleri, çok katlı binalarda genel olarak kullanılmaktadır. Elektrikli çekiş motorlarında karşılıklı yükler arasından geçen ve kasnağı döndüren bir azaltma dişli kutusu, dişli makinelerin çalışmasını sağlar. Tam tersi, dişlisiz asansörlerde ise tahrik kasnağı direkt motora monte edilir, böylelikle dişli zincirlerin yarattığı enerji yitimleri yok edilir. Bu sebepten dolayı, dişli motorların en önemli dezavantajı, dişlisiz motorlara oranla yüzde 25 civarında daha çok enerji kullanmalarıdır. Dişlisiz motorlar daha düşük devirde ve fazla tork üreterek çalışırlar, bu sebeple ömürleri daha uzundur ve daha hızlı bir şekilde görevlerini yerine getirirler. Bu tür asansörlerin eksi özelliği, maliyetlerinin

yüksek olmasıdır; bakım, materyaller ve kurulum genel olarak dişli asansörlerden çok daha masraflıdır (Hutt vd., 2004).



Şekil 2.4: Makine Daireli, Dişlisiz Makineli ve Hidrolik Asansör Sistemi
(<http://www.akdenizlift.com/sayfa-detay2-Teknik-Bilgiler.html> Erişim Tarihi: 18 Nisan 2019)

Günümüzde asansörler, genel olarak masrafının yüksek olmasına karşın, dişlisiz motorlu makineler ile çalışmaktadır ve bu sistem hem daha uzun ömürlüdür, hem de daha verimlidir.

3.3 Dişlisiz Motorların Faydaları

Asansör teknolojilerinde, son dönemde görülen mühim olaylardan biri ise kesinlikle asenkron motorların yerine, mıknatıs uyarmalı senkron motor (MUSM)' ların kullanılması ve bunun neticesinde makine dairesiz (machine roomless) ve dişlisiz

(gearless) hareket düzeneklerinin dizaynının önünün açılmasıdır. Bu teknolojik gelişmeye destek veren en mühim faktörler sürücü teknolojisinde görülen ilerlemeler, yüksek enerjiye sahip NdFeB mıknatısların maliyetinin azalması ve değişik tür ve niteliklerde ticari olarak talep görmeleridir (Plangklang, 2014). Bu tür dişlisiz asansör makine motorları, pek çok farklı açıdan eski mekanizmalarla yarıştırmayacak özellik ve faydalar barındırmaktadır (Duru, Demiröz ve Toktaş, 2006).

Etkin bir biçimde üretilen tork (döndürme momenti) ve hız kontrolü çerçevesinde, tasarlanan hız-zaman çizelgesi bütün ağırlık şartları altında büyükçe bir oranda doğru bir şekilde görülmekte ve durakların kesin olarak belirlenmesinde asenkron motorlara göre mükemmel bir incelikte ayarlanmaktadır. Hassas duruş ve kalkışlar neticesinde kasnak ve halat arasındaki sürtünmeler en az seviyede olduğundan geleneksel sistemlere oranla kasnak ve halattaki bozunmalar epeyce engellenmiştir (Arrasate, 2014). Tamirat ve bakım ihtiyaçları, dişlilerin tamamen çıkarılmasıyla oldukça düşürülmüştür. Düzenli yağ değişimi, yağın eksik olduğu durumlarda çalışma neticesinde görülebilecek problemler, titreşim ve gürültü sorunları gibi aksaklıklar dişlisiz sistemlerde tümüyle yok edilmiştir. Enerji tasarrufu, lüks sürüşle beraber MUSM dişlisiz tahrik düzeneklerinin, klasik vidali redüktörle dizayn edilen ve asenkron motorlu düzeneklere oranla en büyük avantajıdır. Aynı tahrik kuvveti ihtiyacı (aynı hareket hızı ve taşıma kapasitesi) dişli takımının yok edilmesi sayesinde klasik düzeneklere göre %40-%50 seviyelerinde çok daha küçük motorlar kullanılmasına imkân sağlamıştır (Duru, Demiröz ve Toktaş, 2009).

Bütün sektörlerde enerji tasarrufu ve verimliliğinin gittikçe önemli hale geldiği ve üstelik kanunlarla kontrol edildiği günümüz dünyasında, dişlisiz düzeneklerin bu epey mühim avantajı onların daha yaygın kullanımına ve desteklenmesi için gayet yeterli bir sebeptir. Özetle dişlisiz düzeneklerin faydalarını ve artı yönleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Dişlisiz Sistemin Avantajları

ÖZELLİK	HİDROLİK	HALATLI	DİŞLİSİZ SİSTEM
Hız (m/s)	0.63	1.0	1.0
Yük (kg)	630	630	630
Motor gücü (kW)	11	5.5	3.7
Ana sigorta (A)	50	35	16
Enerji tüketimi (kWs/y)	7200	5000	3000
Isı kaybı (kW)	3.8	3.0	1.3
Yağ ihtiyacı (l)	200	3.5	0
Ağırlık (kg)	650	430	230
Gürültü düzeyi (dBa)*	65-70	65-75	50-55
Makine dairesi (m ²)	5	12	0

(<http://www.uskantuna.com.tr/sayfalar.asp?id=25> Erişim Tarihi: 24 Nisan 2019)

3.4 Dişlisiz Makine Sektörü

Türk asansör sektörü, dünyada gelişen yeni teknolojiyle beraber, büyük bir değişime adım atmış ve dünya ticarinde önemli pazar oranına ulaşmıştır. Bu sektör doğrudan kentleşme ve kentleşmeye bağlı olarak gelişen inşaat sektörüyle beraber düşünülmelidir. Enerji verimliliğinin çok değerli olduğu ülkemizde, binanın tükettiği enerjinin %25 kadarını kapsayan asansörlerin (Liu ve Qiao, 2010) enerji konusunda göz ardı edilmesi beklenemez bir durumdur.

Geçtiğimiz yıllar içerisinde, ülkemizdeki kentleşme aşamasının, devamlılığı göz önüne alındığında, inşaat sektörüne paralel olarak asansör sektöründe de büyüdüğü görülmektedir (Asansör Sektör Raporu, 2018). Buna ek olarak, son dönemde Afrika ülkelerinde, Ortadoğu ve Balkanlarda süren Türk yatırımları, asansör sektörünü olumlu anlamda etkilemiştir. Dünya pazarının hâkimi olan çok uluslu şirketler, üretim alanlarını daha ucuz işgücü olan Asya ülkelerine götürmesiyle, rekabete dayanıksız şirketlerin

zayıflamasını sağlarken, piyasanın tek hâkimi olmaya çalışmasıyla da yerli sektör ve tüketici açısından bir risk göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat yerli asansör sektörünün çok yeni olmasına ve yüzyıldan daha uzun süredir deneyim ve geçmişiyle çok uluslu şirketlerin sektörde üstün olmasına rağmen, ülkemizin bulunduğu konum etkisiyle kazandığı iş hacmi ve başarısı giderek artmaktadır (<http://www.endustriomotasyon.com/tr/icerik/sayfa/asansor-sektorunun-turkiyedeki-genel-durumu>, 2014).

3.5 Rekabet Stratejisi olarak Dişlisiz Makine Kullanımı

Gelişen teknolojiyle ihtiyaç olan enerji, her geçen zaman yaklaşık %4 ila %8 kadar artmaktadır. Bununla birlikte ihtiyacın en fazla oranını kapsayan, fosil yakıt rezervi aşırı hızlı azalmaktadır. Gelecek 50 yılda bu rezervlerin yok olacağı ve yetmeyeceği yapılan araştırmalarda ve öngörülerden anlaşılmaktadır. Bu yüzden artan enerji isteğinin giderilmesi için, çok fazla enerji tüketen verimsiz sistemler yerine, enerjiyi az tüketen sistemlerin tasarlanmasına yönelik çalışmalar daha değerlidir (Koç ve Kaya, 2015).

Temiz enerji isteğinin fazlalığı, firmaları, bunu sağlayan teknolojilere itmektedir. Son dönemlerde enerji randımanı bakımından en ciddi gelişmelerin olduğu konu başlıklarından biri de asansör sistemleridir. Her geçen gün kullanımı genişleyen asansör sistemlerinde, enerji tüketiminin azaltılarak daha randımanlı olabilmesi için dişli aktarma yapıları yerine, yüksek moment yoğunluğunda sabit mıknatıslı senkron motorlarla doğrudan sürüş seçilmektedir. Ama geri besleme elemanı ve sabit mıknatıs kullanılması, bu motorların maliyetini arttırmaktadır (Yetiş vd., 2013). Bu noktada maliyet hesaplaması iyi yapan firmalar, ürünlerini piyasa koşullarına göre fiyatlandırıp, sektörde daha iyi bir konuma gelebilmektedir.

Elektrikle hareketlendirme sistemleri, elektrik mühendisliği alanında hem en çabuk gelişen hem de önemi giderek artan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemlerin temelinde yer alan elektrikli motorlarda yaşanan gelişmeler ise endüstriyel uygulamalar için vazgeçilmez bir duruma gelmiştir. Asansör sektöründe de yoğun olarak kullanılan ve takip edilen bu sistemler klasik sistemlere göre daha üstün özelliklere sahip oldukları için yine sektör için vazgeçilmez bir konuma gelmişlerdir.

Ayrıca geliştirilen bu yeni teknolojiler, özellikle dişlisiz makine sistemleri, asansör sektöründe sıklıkla karşılaşılan temel problemlere çözüm niteliğindedir (Ergene, Polat ve Bakhtiarzadeh, 2018). Bu çözümlere erken ulaşan firmalar da şüphesiz rakiplerinden sektör içerisinde daha üstün bir konuma gelebilmektedir.

Bu çözümlerin üretilmesi noktasında ise sektörde deneyim sahibi yetkin mühendisler büyük önem arz etmektedir. Firmasında, alanında uzman ve nitelikli mühendisler barındıran işverenler, gelişen teknolojinin sektöre yansımalarını daha yakından takip edebilmektedir. Bu gelişmeler de firmaların sektörde daha kalıcı olmasına ön ayak olmaktadır. Her alanda enerji verimliliğinin önem kazandığı ve hatta yasalarla da denetim altına alındığı bir ortamda, bu çok önemli üstünlüğü dişlisiz sistemlerin bir adım öne çıkmasına, tercih ve hatta teşvik edilmesine neden olmalıdır. Unutulmamalıdır ki en ucuz enerji, harcanmayarak tasarruf edilendir.

4. YÖNTEM

4.1 Araştırma ve Metodoloji

Bu bölümde çalışmanın amacı, yöntemi, örnekleme, evreni ve kullanılan istatistik analizlere dair bilgilere yer verilecektir.

4.2 Araştırmanın Amaçları

Asansör sistemleri ve asansör yedek parçası sektörü yapılaşmanın artması ve yenilenmesi sebebiyle günden güne gelişme göstermektedir. Günümüz piyasa şartlarına uyum sağlayacak olan işletmelerin hayata geçirecekleri rekabet strateji durumları, firmaların rakip firmalardan daha çok gelir sağlamalarında ve piyasada bulunma durumlarını devam ettirmede, göz önünde bulundurulması gereken bir etmen olarak saptanmıştır. Bu sebeple çalışmamızın amacı, asansör sistemleri için çeşitli malzemeler üreten firmaların rekabet etme stratejilerinin saptanması şeklinde belirtilebilir. Bu bağlamda oluşturulan modele göre, uygulamaya geçirilmesi düşünülen temel rekabet stratejilerinin seçiminin yapılması ve uygulamaya geçirilmesinde doğrudan etkin olan etmenlerin tespiti, üretici firmalarının rakip firmalara göre farklılıklarının hangileri olduğu ve üreticilerin rekabet halinde bulunma durumlarına etkide bulunan etmenler saptanmaya çalışılmıştır. Bu saptamalar çerçevesinde asansör ve asansör parçaları üreticilerinin hayata geçirmek istedikleri stratejilerin firma adına uygun olma durumları için takip edilmesi gereken adımlar hakkında bilgi vereceği düşünülmektedir. Bununla beraber üretim yapan firma / işletmelerde rekabet ile ilgili bir bilinçlenme oluşturmak diğer başka bir amaçtır.

Rekabet stratejilerinin saptanması ve hayata geçirilmesi firma / işletme yetkililerini doğrudan ilgilendirmekte, firmanın yönetim kademesindeki oluşumlarının bu doğrultuda verecekleri kararlar üretici işletmenin / firmanın başarı durumuna direkt etkide bulunmaktadır. Bu ve buna benzer gerekçelerin öngörülmesiyle planlanan bu araştırmanın amacı; İstanbul'da varlığını sürdüren asansör ve asansör parçası üreticilerinin hayata geçirdikleri rekabet stratejilerini açığa çıkarmak, rekabet stratejilerinin farklılaşma durumlarının araştırılmasının yapılmasıdır. Uygulama İstanbul'da faaliyet gösteren 8 adet asansör ve asansör parçası üretici firmalarında görev

yapan 7'şer adet firma sahibi ya da yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Firmalardan çalışmamıza dâhil olacak olan kademeler firma sahipleri, firma müdürleri (genel müdür, üretim müdürü, genel koordinatör ve benzeri), firmanın stratejik kararlarının alınmasında katkı sunan işletmenin birim yöneticileri(montaj ve teknik servis yöneticisi, muhasebe ve finans yöneticisi, satış yöneticisi ve benzeri) olup, sonuçlar analitik yöntemlerle irdelenmiştir. Ankette sorulacak sorular yapılandırılmış sorular olarak kapalı uçlu olacak şekilde tasarlanmıştır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın örneklem ve evreni ile veri toplama yöntemlerine ait açıklamalar bulunmaktadır.

4.3.1 Veri Toplama Yöntemi

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak doküman analizi, içerik analizi ve yüz yüze görüşme gibi tekniklere başvurulmuştur. Bu çalışmada kullanılan teknikler İstanbul il sınırları içerisinde konuşlanmış asansör ve asansör parçası üreten firma / işletme idarecilerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini tespit etmek amacıyla kullanılmıştır. Ek olarak kullanılan bu teknikler yardımıyla üretici konumdaki işletmelerin / firmaların genel nitelikleri ile birlikte, rekabet etme avantajı durumlarına ve rekabet üstünlüğü kurma yolları ile ilgili bilgiler edinilmiştir. Araştırmanın hedeflenen amaçlarına erişebilmesi için bir başka veri toplama yöntemi olarak; kuruluşların ve çeşitli oluşumların bu sektöre ait olan istatistiksel çalışmaları, sektöre ait bilgi, belge ve analizlerin yer aldığı internet ortamındaki çalışmalar, sektör çalışanlarının yine sektörle ilgili hazırlamış oldukları görsel ve yazılı kaynaklar ile Türkiye İstatistik Kurumu, İstanbul Ticaret Odası, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin sektörle ilgili verilerinin incelemesi yapılmıştır.

Çalışmamızda nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, yüz yüze görüşme ile kişilere sorular yöneltilmiştir. Yöneltilmiş olan sorular, Prof. Dr. Dirk Hass tarafından X firmasına hazırlanmış olup, onayı alınarak kullanılmıştır. İstanbul ili sınırları içerisinde konuşlanmış olan asansör ve asansör parçası üreten firmaların / işletmelerin rekabet stratejilerinin anlaşılmasına dair anket soru ve ifadeleri literatür taraması sonucunda

düzenlenerek bu işletmelerin çeşitli pozisyonlardaki yöneticilerine yöneltilmiştir. Uygulama İstanbul'da faaliyet gösteren 8 adet asansör ve asansör parçası üretici firmalarında görev yapan 7'şer adet firma sahibi ya da yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Firmalardan çalışmamıza dâhil olacak olan kademeler firma sahipleri, firma müdürleri (Genel müdür, üretim müdürü, genel koordinatör ve benzeri), firmanın stratejik kararlarının alınmasında katkı sunan işletmenin birim yöneticileri(montaj ve teknik servis yöneticisi, muhasebe ve finans yöneticisi, satış yöneticisi ve benzeri), sonuçlar analitik yöntemlerle irdelenmiştir. Ankette görülecek olan sorular yapılandırılmış sorular kullanılarak kapalı uçlu olacak şekilde tasarlanmıştır. Araştırmaya dâhil edilen bireylerin firmanın / işletmenin yönetici ve müdürlerinden meydana getirilmesine dikkat edilmiştir.

4.3.2 Veri Analizi Yöntemi

Nitel çalışmalarda en sıklıkla kullanılan veri toplama teknikleri gözlem ve görüşmedir. Bunlarla birlikte muhtelif çeşitteki belgelerin (fotoğraf, belgeler, yazışmalar ve benzeri) inceleme altına alınması da nitel araştırma yöntemlerine dâhil olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilen verilerin geçerli olması ve elde edilen bulguların gerçeğe yakın sonuçları içeriyor olması oldukça kritik bir nokta olduğundan, araştırmayı yapan bireyin veri toplama yöntemlerinin pozitif ve negatif yönlerini göz önünde bulundurarak, araştırma konusunu cevaplayabilecek birden çok yöntemi kullanabilmektedir (Denzin ve Lincoln, 1991). Bu sebeple bu çalışmada doküman incelemesi, görüşme ve gözlem yöntemleri veri toplamak için kullanılmıştır.

Asansör ve asansör parçası sektörünün hareketli yapısı sebebiyle nitel araştırma metotlarıyla çalışılmasına karar verilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan yapılandırılmış soru formatları ile firmaların / işletmelerin rekabet stratejileri, rakiplerine göre üstün oldukları durumları ve rekabet güçleri ile ilgili bir takım tespitler yapılmıştır. Bu tespitlere frekans analizi yöntemiyle ulaşılmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinden başka birisi de görüşme tekniği olup, katılımcıların tecrübelerini, duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini belirlemek bakımından etkin bir araçtır. Bu açıdan bakıldığında görüşme tekniği yazma ve

işaretleme gerektiren nicel yöntemin sahip olduğu kısıtlılığı yok etmektedir (Marshall ve Rossman, 1994 ; Miles ve Huberman, 1994). Görüşme tekniğinin uygulanabilmesi adına araştırmayı gerçekleştiren kişinin öncesinde özel bir hazırlık gerçekleştirmesi (görüşmelerin yapılacağı bireylerin tespit edilmesi, görüşme formunda yer alacak soru ve ifadelerin düzenlenmesi gibi) gereklidir (Patton, 1987). Bu gelişimler içinde en önemli hazırlık aşamasını görüşmeyi yönlendiren formun düzenlenmesidir. Bu formun düzenlenmesinde dikkate alınması gereken durumlar; ifadelerin ya da soruların anlaşılır biçimde yazılması, birden fazla anlama gelecek ifadelerden kaçınılması, ankete katılım gösterenleri yönlendirmekten kaçındırıcı olması ve benzerleridir (Miles ve Huberman, 1994).

Nitel araştırma yönteminde sağlanması gereken güvenilirlik kavramı doğrudan sonuçların yinelenebilir olması ile yakından ilişkilidir. Nitel araştırmada güvenilirliğin belirtilmesinde, çalışmanın temel basamakları, planlanan süreç ve takip edilecek aşamaların açık ve ayrıntılı olarak sunulması gerektiği savunulmaktadır (Compte ve Goetz, 1982). Bu sunumdan sonra araştırmayı değerlendirenler araştırmayı yapan kişinin gerçekten tarafsız olduğuna ve çıkan neticeleri manipüle etmediğine inanabileceklerdir. Bir tez çalışmasında görüşme için hazırlanmış formun güvenilirlik ve geçerliliği araştırma sürecini takip eden zamanlarda farklı uzman bireylerle yapılan görüşmelerle, doküman incelemesi ve gözlemlerle yerine getirilmiştir. Firmaların üst düzey yöneticilerinin değerlendirmeleri çalışmamızın aramış olduğu sorular için faydalı bir veri seti oluşturmuştur.

4.3.3 Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni İstanbul'da konuşlanmış ve faaliyetlerini sürdüren asansör ve asansör parçası üretici firmaları şeklinde belirlenmiştir. Evrendeki birim işletme sayısının tespit edilebilmesi sırasında internette yer alan kaynaklar taranmış ve 21 adet üretici olan işletmenin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu sonrasında firmalardan sekiz tanesi olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilerek firmaların rekabet stratejilerine ait bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Söz konusu bu sekiz üretici firmanın her birinden 7'şer yönetici vb. olacak şekilde toplamda elli altı kişi ile görüşülmüş ve sonuçların evrene genelleştirilebileceği tespit edilmiştir.

5. BULGULAR

5.1 Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın sonucunda araştırmanın katılımcıları ile gerçekleştirilmiş yüz yuezgörüşmelerinden sağlanan verilerin incelenmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır. Araştırmaya katılmış olan işletme / firmalar ile gerçekleştirilen görüşmelerde onların rekabet stratejileri, rekabet gücü gibi değerlendirmeleri tespit edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

5.2 Asansör ve Asansör Parça Üreticilerinin Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmaya katılım gösteren sekiz işletmede / firmada toplamda elli altı yönetici ile gerçekleştirilen görüşmelerde firmaların rekabet stratejileri yaklaşımlarına dair elde edilen verilerin değerlendirilmeleri yapılmıştır.

5.2.1 Firmaların Rekabet Stratejilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren yöneticilerden sağlanan veriler doğrultusunda üretici firmaların rekabet stratejileri ile ilgili bulgular bu bölümde değerlendirilmiştir.

5.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejine İlişkin Bulgular

Asansör ve asansör parça üreticisi firmaların maliyet liderliği stratejisine dair elde edilen bulgular bu bölümde gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Uygun/Fiyat Performans Oranını Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular

Uygun/Fiyat Performans Oranını Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler		
	F	%
Evet	38	68
Hayır	18	32

Maliyet liderliği stratejisine erişebilmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %68'i firmalarında önemli ölçüde maliyet düşürme ya da azaltmaya yönelik çalışmalar yapıldığını, %32'si firmalarında önemli ölçüde maliyet düşürme ya da azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.2: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Genel Maliyeti Düşürme veya Azaltma Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler İle İlgili Bulgular

Genel Maliyeti Düşürme veya Azaltma Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler		
	F	%
Evet	38	68
Hayır	18	32
Toplam	56	100

Maliyet liderliği stratejisini benimseyebilmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %68'i firmalarında önemli ölçüde genel maliyeti düşürme veya azaltma sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler yapıldığını, %32'si firmalarında önemli ölçüde genel maliyeti düşürme veya azaltma sağlayabilmek için gerçekleştirilen

faaliyetler yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.3: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Hammadde Tedarikinde Maliyet Azaltımı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler İle İlgili Bulgular

Hammadde Tedarikinde Maliyet Azaltımı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler		
	F	%
Evet	37	66
Hayır	19	34
Toplam	56	100

Maliyet liderliği stratejisini benimseyebilmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %66'sı firmalarında hammadde tedarikinde maliyet azaltımı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler yapıldığını, %19'un firmalarında hammadde tedarikinde maliyet azaltımı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.4: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Yardımcı Malzeme ve Hammadde Tedariklerinde Gerekli ve Uygun Koşulların Sağlanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleri İle İlgili Bulgular

Yardımcı Malzeme ve Hammadde Tedariklerinde Gerekli ve Uygun Koşulların Sağlanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler		
	F	%
Toplu alımla sunulan indirimlerden fayda sağlama	19	33,9
Yurt dışından yapılan tedariklerde araya aracı koymama	4	7,1
Ayrı tedarikçilerden alım yaparak birbirleri arasında rekabet oluşturma	13	23,2
Nakit alımların sağlamış olduğu indirimlerden fayda sağlama	5	8,9
Tedarikçi firmaların çeşitli indirimli ve kampanyalı ürünlerini tercih etme	15	26,9
Toplam	56	100

Çalışmaya katılım gösteren yöneticilerin malzeme ve hammadde tedarikçilerinde gerekli ve uygun koşulların sağlanması için gerçekleştirilen faaliyetler için %33,9'u toplu alımlarda sunulan indirimlerden faydalandığını, %26,9'u tedarikçi firmaların çeşitli indirimli ve kampanyalı ürünlerini tercih ettiklerini, %23,2'si ayrı tedarikçilerden alım yaparak birbirleri arasında rekabet oluşturdukları, %8,9'u nakit alımların sağlamış olduğu indirimlerden fayda sağladıkları ve %7,1'i yurt dışından yapılan tedariklerde araya aracı koymadıklarını belirtmişler ve bu şekilde maliyet avantajı elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 5.5: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Kendi Ürün ve Hizmetlerini Daha Uygun Fiyatlarla Piyasaya Arz Edebilme Çalışmalarıyla İlgili Bulgular

Kendi Ürün ve Hizmetlerini Daha Uygun Fiyatlarla Piyasaya Arz Edebilme Çalışmaları		
	F	%
Üretim maliyetlerini asgari seviyeye indirme	17	30,4
Ürünlerde indirim sistemi ve kampanyalar uygulama	4	7,1
Piyasaya alternatif olacak daha düşük fiyatlı ürünler arz etme	5	8,9
Rakip firmaların fiyatlarına odaklanmama	23	41,1
Rakiplerle ve piyasayla ilgili analizler yaparak ürün fiyatlarını piyasanın altında belirleme	7	12,5
Toplam	56	100

Çalışmaya katılım gösteren yöneticilerin kendi ürün ve hizmetlerini daha uygun fiyatlarla piyasaya arz edebilmek için yapılan çalışmalar için %41,1'si rakip firmaların fiyatlarına odaklanmadıklarını, %30,4'ü üretim maliyetlerini asgari seviyeye indirdiklerini, %12,5'i rakiplerle ve piyasayla ilgili analizler yaparak ürün fiyatlarını piyasanın altında belirlediklerini, %8,9'u piyasaya alternatif olacak daha düşük fiyatlı ürünler arz ettiklerini, %7,1'i ürünlerde indirim sistemi ve kampanyalar uyguladıklarını belirtmişlerdir.

5.2.1.3 Farklılaştırma Stratejine İlişkin Bulgular

Asansör ve asansör parça üreticisi firmaların farklılaştırma stratejisine dair elde edilen bulgular bu bölümde gösterilmiştir.

Tablo 5.6: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Teknolojide Liderlik Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Teknolojide Liderlik Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler		
	F	%
Evet	33	59
Hayır	23	41
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %59'u teknolojide liderlik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler yaptıklarını, %41'i teknolojide liderlik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.7: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin En Üstün Kalite Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

En üstün kalite sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	28	50
Hayır	28	50
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %50'si en üstün kalite sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %50'si en üstün kalite sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.8: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Yenilikçilik / Yenilikler Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Yenilikçilik / Yenilikler sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	32	57
Hayır	24	43
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %57'si yenilikçilik / yenilikler sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %43'ü yenilikçilik / yenilikler sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.9: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ürün Çeşitliliği Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Ürün çeşitliliği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	36	64
Hayır	20	36
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %64'ü ürün çeşitliliği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %36'sı ürün çeşitliliği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.10: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ürünlerde Düşük Gürültü Seviyesini Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Ürünlerde düşük gürültü seviyesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	25	45
Hayır	31	55
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %45'i ürünlerde düşük gürültü seviyesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %55'i ürünlerde düşük gürültü seviyesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.11: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ürünlerde Yüksek Verimlilik Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Ürünlerde yüksek verimlilik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	28	50
Hayır	28	50
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %50'si ürünlerde yüksek verimlilik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %50'si ürünlerde yüksek verimlilik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.12: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Müşteri Odaklı Yeni Projeler Yapabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Müşteri odaklı yeni projeler yapabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	42	75
Hayır	14	25
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %75'i müşteri odaklı yeni projeler yapabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %25'i müşteri odaklı yeni projeler yapabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.13: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Yeni Ürün Lansmanı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Yeni ürün lansmanı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	31	55
Hayır	25	45
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %55'i yeni ürün lansmanı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %45'i yeni ürün lansmanı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişler.

Tablo 5.14: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Teslimat ve Lojistik Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Teslimat ve lojistik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	26	46
Hayır	30	54
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %46'i teslimat ve lojistik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerinde buldukları, %54'ü teslimat ve lojistik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerinde bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.15: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Kontrol Teknolojisini Geliştirmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Kontrol teknolojisini geliştirmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	22	39
Hayır	34	61
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin % 39'u kontrol teknolojisini geliştirmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını ve %61'i kontrol teknolojisini geliştirmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.16: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Ar-Ge Çalışmalarını Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Ar-Ge çalışmalarını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	34	61
Hayır	22	39
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin % 61'i Ar-Ge çalışmalarını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını ve %39'u Ar-Ge çalışmalarını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.17: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Üretim ve Hizmet Süreçlerinin İyileştirilmesini Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	32	57
Hayır	24	43
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %57'i üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını ve %43'ü üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerinde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.18: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Marka İmajı Yaratmak İçin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerle İlgili Bulgular

Marka İmajı Yaratmak İçin Gerçekleştirdikleri Faaliyetler		
	F	%
Satış sonrasındaki hizmetleri daha ön planda tutmak	14	25,0
Müşteri memnuniyetini ön planda tutmak	4	7,5
Kaliteli ve güvenilir ürün sunmak	26	46,5
Ürün niteliklerini öne çıkarmak	5	8,9
Fiyat- Performansı öne çıkarmak	7	12,1
Toplam	56	100

Çalışmaya katılım gösteren yöneticilerin marka imajı yaratmak adına verdikleri cevapların dağılımına göre %46,5'i kaliteli ve güvenilir ürün sunmak, %25,0'i satış sonrasındaki hizmetleri daha ön planda tutmak, %12,1'i fiyat- Performansı öne çıkarmak, %8,9'u ürün niteliklerini öne çıkarmak, %7,5'i müşteri memnuniyetini ön planda tutmak olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5.19: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Piyasaya Sunmuş Oldukları Ürünlerin Fiyatlandırılması Konusundaki Uygulamaları ile İlgili Bulgular

Piyasaya Sunmuş Oldukları Ürünlerin Fiyatlandırılması Konusundaki Uygulamalar		
	F	%
Piyasanın daha altındaki bir değerle fiyatlandırma	7	12,5
Ürünün üretim maliyetini göz önünde bulundurarak fiyatlandırma	18	32,2
Piyasadan gelen talep miktarına göre fiyatlandırma	5	8,9
Ürünün kalitesine göre fiyatlandırma	10	17,9
Sahip olunan müşteri portföyüne göre fiyatlandırma	16	28,5
Toplam	56	100

Çalışmaya katılım gösteren yöneticilerin piyasaya sunmuş oldukları ürünlerin fiyatlandırılması konusundaki uygulamaları dağılımına göre %32,2'si ürünün üretim maliyetini göz önünde bulundurarak fiyatlandırma, %28,5'i sahip olunan müşteri portföyüne göre fiyatlandırma, %17,9'u ürünün kalitesine göre fiyatlandırma, %12,5'i piyasanın daha altındaki bir değerle fiyatlandırma ve %8,9'u piyasadan gelen talep miktarına göre fiyatlandırma yaptıklarını belirtmişlerdir.

Asansör ve asansör parça üreticisi firmaların odaklanma stratejisine dair elde edilen bulgular bu bölümde gösterilmiştir.

Tablo 5.20: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Sistem Tedarikçisi Olmayı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Sistem tedarikçisi olmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	32	57
Hayır	24	43
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %57'si sistem tedarikçisi olmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %43'ü sistem tedarikçisi olmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.21: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Mükemmel Destek Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Mükemmel destek sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	32	57
Hayır	24	43
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %57'si mükemmel destek sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını ve %43'ü mükemmel destek sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.22: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Müşteri Taleplerinin Karşılanmasını Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Müşteri taleplerinin karşılanmasını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	38	68
Hayır	18	32
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %68'i müşteri taleplerinin karşılanmasını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını ve %32'si müşteri taleplerinin karşılanmasını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.23: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satış Desteği Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Satış desteği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	43	77
Hayır	13	23
Toplam	56	100

Odaklanma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %77'si satış desteği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde buldukları ve %23'ü satış desteği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.24: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satış Ekibinin Güçlendirilmesini Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Satış ekibinin güçlendirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	30	54
Hayır	26	46
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %54'ü satış ekibinin güçlendirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını ve %46'sı satış ekibinin güçlendirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.25: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satış Sonrası Hizmet Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

Satış sonrası hizmet sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	F	%
Evet	27	48
Hayır	29	52
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %48'i satış sonrası hizmet sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını ve %52'si satış sonrası hizmet sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.26: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Tecrübeli ve Deneyimli Personeli Elde Tutmayı Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular

Tecrübeli ve deneyimli personeli elde tutmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	f	%
Evet	28	50
Hayır	28	50
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %50'si tecrübeli ve deneyimli personeli elde tutmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını, %50'si tecrübeli ve deneyimli personeli elde tutmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.27: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular

Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	f	%
Evet	28	50
Hayır	28	50
Toplam	56	100

Farklılaştırma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %50'si müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını %50'si müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.28: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Rakip Firmalara Göre Üretim Süreçlerinde Kullanılan Donanım Üstünlüğü ile İlgili Bulgular

Rakip Firmalara Göre Üretim Süreçlerinde Kullanılan Donanım Üstünlüğü		
	f	%
Yüksek	29	51,8
Orta	8	14,3
Düşük	19	33,9
Toplam	56	100

Çalışmaya katılım gösteren yöneticilerin rakip firmalara göre üretim süreçlerinde kullanılan donanım üstünlüklerini değerlendirme durumlarına göre yöneticilerin %51,8'i yüksek, %33,9'u düşük ve %14,3'ü orta derece değerlendirdikleri saptanmıştır.

5.2.1.4 Odaklanma Stratejine İlişkin Bulgular

Asansör ve asansör parça üreticisi firmaların odaklanma stratejisine dair elde edilen bulgular bu bölümde gösterilmiştir.

Tablo 5.29: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Satıcı, Proje ve Montajcı müşterilerin dışında, yalnızca OEM İçin İyi Bir Ortak / Danışman Olabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetleriyle İlgili Bulgular

OEM için iyi bir ortak / danışman olabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	f	%
Evet	51	91
Hayır	5	9
Toplam	56	100

Odaklanma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %91'i OEM için iyi bir ortak / danışman olabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını ve %9'u OEM için iyi bir ortak / danışman olabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.30: Asansör ve Asansör Parça Üreticisinin Türkiye Coğrafyasına ve Konumuna Yönelik Pazarlama ve İletişim Sağlayabilmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerle İlgili Bulgular

Pazarlama ve iletişim sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler		
	f	%
Evet	24	43
Hayır	32	57
Toplam	56	100

Odaklanma stratejisine erişmek için araştırmaya katılım gösterenlerin %43'ü pazarlama ve iletişim sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulduklarını ve

%57'si pazarlama ve iletişim sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.31: Asansör ve Asansör Parça Üreticisi Firmaların Rakip Firmalara Göre Türkiye Pazarında Sahip Olunan Pay Değerlendirmesi ile İlgili Bulgular

Rakip Firmalara Göre Pazarda Sahip Olunan Pay Değerlendirmesi		
	f	%
Aynı	6	10,7
Yüksek	20	35,7
Orta	22	39,3
Düşük	8	14,3
Toplam	56	100

Çalışmaya katılım gösteren yöneticilerin rakip firmalara göre pazarda sahip olunan pay değerlendirmelerine göre %39,3'ü rakiplerinden orta derece daha fazla pazar payına sahip olduklarını, %35,7'si rakiplerinden daha yüksek pazar payına sahip olduklarını, %14,3'ü rakiplerinden daha düşük derecede pazar payına sahip olduklarını ve %10,7'si rakipleri ile aynı pazar payına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

6. BULGULARIN YORUMLANMASI

6.1 Maliyet Liderliği Stratejine İlişkin Bulguların Yorumlanması

Bu çalışma kapsamında maliyet liderliği stratejisine ilişkin yapılan görüşmeler sonucunda değerlendirilen verilere ait çıkarımlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin maliyet liderliği stratejine uygun olarak çoğunluğun uygun/fiyat performans oranını sağlayabilmek için faaliyetler gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Buna göre sektörde yer alan üretici firmaların üretim süreçlerinde optimum performans ve fiyat oranını yakalama gayretinde oldukları saptanmıştır.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin maliyet liderliği stratejine uygun olarak çoğunluğun genel maliyeti düşürme veya azaltma sağlayabilmek için çeşitli faaliyetlerde buldukları saptanmıştır. Buna göre hemen hemen her sektörde yer alan işletmenin karlılık oranını artırmak için genel maliyetleri kısma yoluna gittikleri bilinmekte olup, asansör ve asansör parçası üreticilerinin de genel maliyetler konusunda hassas oldukları ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin maliyet liderliği stratejine uygun olarak çoğunluğun hammadde tedarikinde maliyet azaltımı sağlayabilmek için çeşitli faaliyetlerde buldukları belirlenmiştir. Buna göre asansör ve asansör parçası üreticilerinin maliyetlerinin düşürmek adına hammaddenin alım süreçlerinde daha uygun fiyatları gözettiği, tedarikçilerden hammadde olarak en uygun fiyatı verenlerden bu ihtiyaçlarını karşıladıkları anlaşılmaktadır.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin üretime yardımcı hammadde ve yardımcı malzeme alımlarında uygun fiyatlı olarak alım yapılabilmesi için en çok toplu alımla sunulan indirimlerden faydalandıkları, ikinci olarak tedarikçi firmaların çeşitli indirim ve kampanyalı ürünlerinin tercih ettikleri, üçüncü olarak ayrı tedarikçilerden alım yaparak birbirleri arasında rekabet oluşturma stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir.

Piyasaya daha uygun fiyatlarla ürün ya da hizmet arz edebilmek için asansör ve

asansör parçası üreticilerinin en çok rakip firmaların fiyatlarına odaklanmama stratejisini takip ettikleri, ikinci olarak da üretim maliyetlerini minimum seviye tutma stratejisi takip ettikleri belirlenmiştir. Buna göre üretici firmaların rakiplerinin piyasada yer alan ürünlerinin fiyatlarından ziyade kendi işleyişinde iyileştirmeler gerçekleştirerek maliyet azaltımını gerçekleştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

6.2 Farklılaştırma Stratejine İlişkin Bulguların Yorumlanması

Bu çalışma kapsamında farklılaştırma stratejisine ilişkin yapılan görüşmeler sonucunda değerlendirilen verilere ait çıkarımlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejilerinden teknolojik liderliği sağlama stratejisini yarı yarıya tercih ettikleri belirlenmiştir. Buna göre sektörde yer alan üreticilerin sektörde teknolojik olarak liderlik oluşturma gibi açık ara farkla bir oluşum gözükmemektedir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejilerinden en üstün kalitede malzeme üretimi için yarı yarıya katılım gösteren asansör ve asansör parçası üreticilerinin ürettikleri malzemelerin en iyi kalite olmasından uzak stratejiler geliştirdikleri ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejilerinden yenilikçilik / yenilikler sağlayabilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunma durumları mevcut olmakla birlikte yarının biraz üstündeki katılımcının bu tür faaliyetleri desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda asansör ve asansör parçası üreticisi firmalarının genelinin yenilikçiliğe ve inovasyona açık olduğu ve yeni olanı yakalamak, ulaşmak ve kullanmak adına gayret gösterdikleri belirlenmiştir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejilerinden ürün çeşitliliği sağlamak için faaliyetler yürüttükleri tespit edilmiştir. Bu durumda sektörde yer alan üreticilerin asansör ve asansör parçası ile ilgili ürün yelpazesini genişletip sektörde tedarik için akla ilk gelen firma olma ve bu sahada köklü bir firma olma gayretlerinin olduğu belirtilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında üretimi

gerçekleştirilen ürünlerin düşük gürültü seviyesinde üretilmesi yöntemine daha az başvurduğu belirlenmiştir. Sektör üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında üretilen malzemenin gürültü seviyesinin az olması amacının güdülmesinin pek tercih edilmediği ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında üretilen ürünlerin arasında yüksek verimliliğe erişme amacına yarı yarıya katılım gösterildiği tespit edilmiştir. Bu durumda asansör ve asansör parçası üreticilerinin yüksek verimlilikte ürün üretme gibi bir amaca odaklanmadıkları ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında müşteri odaklı yeni projeler yapabilmek için faaliyetlerde buldukları belirtilebilir. Sektörde yer alan üreticilerin yöneticilerin ağırlıklı olarak müşterileri talepleri ve beklentileri doğrultusunda üretim yaptıkları ve ürünün satın alıcıları müşteriler olduğundan onların beklentilerinin karşılanması gerektiği düşüncesinin hakim olduğu ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında ürün lansmanına yönelik faaliyetlerin orta düzeyde farklılaşma yaratacağı görüşü hakimdir. Bu durumda üreticiler ürünlerinin ambalaj ve sunumlarını iyileştirme gayreti içinde oldukları fakat etken olmadığı ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında bulunan teslimat ve lojistik faaliyetlerini iyileştirmek adına daha az katılım gösterdikleri bu durumda üretim faaliyetlerini iyileştirmeye daha çok yöneldikleri belirtilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında bulunan kontrol teknolojilerini geliştirmek için daha az çaba gösterdikleri sonucu elde edilmiştir. Bu kapsamda üreticilerin kontrol teknolojilerini geliştirmeye yoğunlaşmadıkları söylenebilecektir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaşma stratejileri arasında yer alan Ar-Ge çalışmalarına yöneldikleri ve piyasanın yeni ihtiyaçlarına daha hızlı ve olası cevaplar verebilmek için araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem verdikleri ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin marka imajı yaratmak için en çok

başvurdukları yolun piyasaya kaliteli ve güvenilir ürünler sunmak olduğu belirlenmiştir. Bu eylemi takiben satışı gerçekleştirilen ürünlerin müşterilerde iken takibini yapmak ve satış sonrası hizmetlere önem vermek marka imajı için gerçekleştirilen faaliyetler arasında yer aldığı ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin piyasaya araz etmiş oldukları ürünlerin fiyatlandırması yaparken maliyet etmenini daha çok göz önünde bulundurdıkları ikinci olarak da müşteri portföyüne göre fiyatlandırma işlemlerini gerçekleştirdikleri sonucuna erişilmiştir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaştırma stratejileri arasında yer alan mükemmel destek sağlayabilmek için kısmen faaliyetler gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Buna göre üreticilerin destek boyutunu mükemmel şekilde gerçekleştiremeyecekleri dair olan ön yargıları neticesinde üreticilerin bu strateji adımından sakındıkları ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaştırma stratejileri arasında yer alan müşteri taleplerinin karşılanmasını sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi yöntemine yüksek oranda katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Böylece değerlendiricilerin müşteri odaklı yaklaşımlar sergiledikleri durumu ortaya çıkmıştır.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaştırma stratejileri arasında bulunan satış desteği sağlayabilme faaliyetlerini yoğun şekilde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Bu durumda üretici işletmelerin yalnızca üretim yapıp ürünü müşteriye ulaştırmanın de ötesinde kurulum ve sonraki süreçlerde de destek olunması gerektiği anlayışının olduğu belirtilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaştırma stratejileri arasında bulunan satış ekibinin güçlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerini kısmen destekleri görülmektedir. Bu durumda üretime ve kaliteli malzeme üretimine katkı sağlamak daha öncelikli konular arasında yer aldığı ifade edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaştırma stratejileri arasında bulunan tecrübeli ve deneyimli personeli elinde tutma faaliyetini kısmen onayladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum asansör üreticisi firmaların tecrübeli ve deneyimli

personelini gözden çıkarabilecekleri şeklinde değerlendirilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin farklılaştırma stratejileri arasında yer alan müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için kısmen faaliyetlerde buldukları belirlenmiştir. Bu durumda müşteri memnuniyetine odaklanan üretici firmaların varlığı gibi bunu önemsemeyen ya da birincil plana koymayan firmaların da varlığından söz edilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin yarısı üretim süreçlerinde kullandıkları donanım bakımından diğer firmalardan daha üstün olduğu, üçte birinin diğerlerinden daha düşük donanıma sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durumda piyasada bulunan asansör üreticisi firmaların donanım üstünlüklerinin normal dağılım gösterdiği ve piyasanın iyi ve kötü donanıma sahip firmalardan oluştuğu ayrıca rakiplerinin donanım seviyelerini takip ettikleri ve bilgi sahibi oldukları belirtilebilir.

6.3 Odaklanma Stratejine İlişkin Bulguların Yorumlanması

Bu çalışma kapsamında odaklanma stratejisine ilişkin yapılan görüşmeler sonucunda değerlendirilen verilere ait çıkarımlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin odaklama stratejileri arasında bulunan OEM için iyi bir ortak / danışman olabilmek için faaliyetler gerçekleştirilmesi seçeneğine olan katılımın oldukça fazla olduğu belirlenmiş olup, bu durumda asansör ve asansör parçası üreticilerinin müşteri beklenti ve talepleri ile birlikte odağa koydukları hedeflerden birisinin örneğin bir yapı firmasının tedarikçisi konumunda olmayı da tercih ettikleri anlaşılmıştır.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin odaklama stratejileri arasında bulunan pazarlama ve iletişim sağlayabilmek için çeşitli faaliyetler gerçekleştirme gerekliliğine kısmen katılım gösterilmektedir. Piyasaya asansör ve asansör parçası tedarik eden firmaların iletişim ve pazarlama gibi durumlara kısmen odaklandıkları bu durumun ise asansör satış pazarındaki talep miktarının fazla olması sebebiyle gerçekleştiği belirtilebilir.

Asansör ve asansör parçası üreticilerinin odaklama stratejileri arasında bulunan

rakip firmalara göre pazarda sahip olunan pay değerlendirmesi için yüksek ve orta pazar paylarına sahip olduklarını düşündüklerinden dolayı Türkiye pazarının neredeyse tamamına odaklanmaktadır. Geriye kalan rakip firmalarda orta ve st düzey birim yöneticileri ise pazar payının düşük olduğunu düşündüğü için Türkiye pazarında belirli bölgelere odaklanmaktadır.



7. SONUÇ

Bu araştırmada, asansör ve asansör parçası üretimi gerçekleştiren firma / işletmelerin rekabet stratejileri, piyasada bulunan diğer firma / işletmelere göre sahip oldukları avantajları ve sektörde yer alan üreticilerle rekabet halinde olabilme potansiyellerine etkiye bulunan etmenler göz önünde bulundurulmuş, nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuş araştırmanın sonuca ulaştırılması sağlanmıştır.

Günümüzde gelişen piyasa şartlarında asansör ve asansör parçası üretimi sektörü yatırım alan ve dinamik yapıda olan bir sektördür. Daha büyük yerleşim yerlerinden daha küçük yerleşim yerlerine kadar her türlü yaşam sahasında gelişmekte olan yapı/inşa sektörü ile birlikte yaygınlaşmakta olan asansör tercihleri çok katlı binaların vazgeçilmez bir parçası olmaya devam etmektedir. şehirleşme, eski yapıların yenilenmesi ve yapı / inşa çalışmalarının hız kazanması insanları daha yaşanabilir binaları tercih etmelerine sebep olmakta ve binalarda yer alacak olan asansör kurulumları talepleri artış göstermektedir. Yapılaşmanın hız kazanması, devletin teşvik ettiği politikalarından olan kentsel dönüşüm faaliyetlerin artışı ve bu duruma paralel olarak asansör ve asansör parçası üretim sektöründeki firma / işletme sayısının artışında da hız kazandırmıştır. Bu tez çalışmasında İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyette bulunan ana faaliyet alanı asansör ve asansör parçası üretimi olan firma ve işletmelerle sınırlandırılmıştır. Bu araştırmada sektörde önde gelen asansör üreticilerinin sahipleri, üst ve orta düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve hazırlanan kapalı uçlu sorular bireylere yöneltilmiştir.

Rakip firmalar maliyet liderliği stratejisi ile incelendiğinde, hammadde ve genel maliyetleri düşürmeye yönelik çalışmaları yürütmektedirler. Bu çalışmalara örnek verilecek olursa, tedarikçilerle yapılan toplu hammadde alışverişleri, kampanyalı ürünlerin tercihi ve farklı tedarikçiler arasında fiyat rekabeti oluşturarak maliyet düşürme yöntemini kullanmaktadırlar. Bunun yanında sektördeki rakip üreticiler, nakit alımlarla ve yurtdışından aracı koyarak alım yapmayı tercih etmemektedir. Bunun sebebi de Türkiye piyasasında nakit para akışının düzgün sağlanamaması ve yurtdışı alımlarında ekstra vergilerin yüksek ve gümrük süreçlerinin uzun ve zahmetli olmasıdır. Maliyet düşürme çalışmalarının yanı sıra, rakip firmalar ürün segmentine uygun olarak

fiyatlandırma çalışmaları yapmaktadırlar. Günümüz piyasa koşullarına bakıldığında, maliyet liderliği konumuna gelebilen firmalar sektörde ayakta kalıp uzun süre piyasada oluşabilecek rakebetten kurtulmaktadırlar.

Rakip firmalar odaklanma stratejisi ile incelendiğinde, küçük projeci, montajcı ve satıcı firmalardan ziyade, OEM yani kendi orjinal ürünlerini üretebilen üreticilere odaklandığını göstermektedir. Kısa vade de düşünüldüğünde yüksek üretim kapasitelerine bir anda çıkamayacağı için getirisi daha düşük olacak, uzun vade de ise yüksek kapasitelere ulaşıldığında yüksek adet kullanım ihtiyacına dönüşecektir. Bu da rakip firmalar için odaklanacak bir müşteri grubu oluşturmaktadır. Türkiye coğrafyasında ki müşterilere yönelik gerçekleştirilen pazarlama ve iletişim kurma faaliyetlerini gerçekleştirmede katılım yüzdelerinde, keskin bir fark bulunmamaktadır. Bunun sebebi, eski ve köklü üretici firmalar kendi ürünlerinin piyasada arz edildiği için herhangi bir pazarlama ve iletişim faaliyetlerine gerek duymaz iken, daha yeni pazara girmiş üretici olan firmalar, bu coğrafya da pazar payı elde edebilmek ve ürünlerini tutundurabilmek için pazarlama ve iletişim faaliyetleri için çalışmalar yapmaktadırlar.

Rakip firmalar farklılaştırma stratejisi ile incelendiğinde, firmalar sektörde ön plana çıkabilmek için ürün çeşitliliğini arttırabilmek, müşteri taleplerinin doğru şekilde karşılanması için ar-ge geliştirmeleri yapabilmek, marka imajı ve marka sadakati yaratmak gibi farklılaştırma stratejilerine yönelik konuları ele almaktadırlar. Dişlisiz makinenin kullanılacağı asansör uygulamasında, doğru olarak seçilmesi ve teknik özellikleri tam anlamı ile karşılıyor olması gerekmektedir. Müşteriler, kendi projesine uygun olarak ön plana çıkabilecek ürünü seçerken, belli başlı şartnameler hazırlamaktadırlar. Bu şartnameler için gerekli teknik özellikleri barından rakip firma yani diğerlerinden ürünü farklı olabilen ve projede uygun çalışabilecek olan firma tercih sebebi olacaktır.

Jenerik stratejiler ile incelediğimiz rakip firmaların bir kısmı yalnızca tek bir stratejiyi uygularken, birden fazla stratejiyi uygulayan firmalarda bulunmaktadır. Yüz yüz görüşme yöntemi ile elde edilen bulgulara istinaden, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma ve odaklanma stratejisine oranla daha ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Bu stratejinin uygulanması, ürün çeşitliliği ve yenilikçi çalışmalar gibi farklılaştırma stratejileri ve herhangi bir kesime odaklanma stratejisinin yanı sıra, geleceğe dönük

kazanımlarda ve Türkiye piyasasında uzun süre ayakta kalıp rekabet ortamından kurtulabilmeyi sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (1991). *Toplumsal davranışlarda gerçeği arayış*, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Akın, B. (2001). *Strateji rekabet teknoloji yönetimi*, İstanbul: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Aktan, C. C., & Vural, İ, Y. (2004a). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Ankara: TİSK Yayını.
- Aktan, C. C., & Vural, İ, Y. (2004b). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*, Ankara: TİSK Yayınları.
- Arrasate, X., Kaczmarczyk, S., Almandoz, G., Abete, J. M., & Isasa, I. (2014). The modelling, simulation and experimental testing of the dynamic responses of an elevator system, *Mechanical Systems and Signal Processing*, 42(1-2), 258-282
- Asansör Sektör Raporu (2018). <https://www.tasiad.org.tr/wp-content/uploads/2018/11/Asans%C3%B6rSekt%C3%B6rRaporu2018.pdf>; Erişim Tarihi: 10.05.2019
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: TC İçişleri Bakanlığı Strateji.
- Atık, H. (2005). *Yenilik ve ulusal rekabet gücü*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ayaz, M., Erhan, K., & Özdemir, E. (2016). Harmonic effects of driver unit on gearless elevator systems and power grid. In *1st International Mediterranean Science and Engineering Congress, Adana, Turkey*.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1).
- Betz, F. (2010). *Teknolojik yenilik yönetimi*. Ankara: Popüler Bilim Kitapları.
- Bovet, D., & Sheffi, Y. (1998). The brave new world of supply chain management. *Supply Chain Management Review*, 2(1), 14-22.
- Brown, W. A., & Iverson, J. O. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377-400.

Bulut, M. (2017). Modern iktisat-finans geleneği ve Osmanlılar, *İslam Ekonomisi ve Finansı Dergisi*, 17(1), 33-58.

Chevalier-Roignant, B., & Trigeorgis, L. (2011). *Competitive strategy: options and games*, Cambridge: MIT Press.

David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. USA: Pearson Education Sa Ebooks.

Demir, M. Ö. (2003). Türk Şarapçılık Sektörünün Rekabet Analizi: Tekel Üzerine Bir Araştırma.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Dursun, M., & Saygın, A. (2005). Bulanık mantık denetimli anahtarlamalı relüktans motorla asansör tahriki. *Bilimde Modern Yöntemler Sempozyumu BUMAT2005, Kocaeli*, 16-18.

Duru, T., Demiröz, R., & Toktaş, Y. (2006). *Asansör sistemlerinde mıknatıs uyarmalı senkron motor ve doğrudan tahrik sisteminin kullanımı*, Asansör Sempozyumu, İzmir.

Ellis, G. (2004). *Control system design guide*, Third Edition, Elsevier Academic Press, San Diego.

Ergene, L. T., Polat, A., & Bakhtiarzadeh, H. (2018). Asansör uygulamalarında kullanılan daimi mıknatıslı senkron motor tasarımı. *Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University*, 33(2), 725-737.

Fang, L. J., Qun, Z., & Long, Z. J. (2011). Low dimensional chaos in the elevator peak traffic. *Journal of Central South University*, 42, 1101-1106.

Ficheux, R. L., Caricchi, F., Crescimbin, F., & Honorati, O. (2001). Axial-flux permanent-magnet motor for direct-drive elevator systems without machine room. *IEEE Transactions on Industry Applications*, 37(6), 1693-1701.

Fitzgerald, A. E., Kingsley, C., Umans, S. D., & James, B. (2003). *Electric machinery*, New York: McGraw-Hill.

Gürak, H. (2004). *Emek-teknolojik yenilik ve büyüme*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Hayek, F.A. (1982). *Law, legislation and political order of free people*, London

Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of management Review*, 13(3), 401-412.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. USA: Cengage Learning.

<http://www.endustriotomasyon.com/tr/icerik/sayfa/asansor-sektorunun-turkiyedeki-genel-durumu>, Erişim Tarihi: 11.05.2019

<http://www.uskantuna.com.tr/sayfalar.asp?id=25>, Erişim Tarihi: 09.05.2019

Hutt, B., Butcher, K., & Rowe, J. (2004). *Energy efficiency in buildings*, CIBSE Guide.

İmrak, C. E., & Gerdemeli, İ. (2000). *Asansörler ve Yürüyen Merdivenler*. İstanbul: Birsen Yayınları.

Jaradat, A., Almomani, S., & Bataineh, M. (2013). The impact of porter model's five competency powers on selecting business strategy: An Emphirical Study on Jordanian Food Industrial Companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 5(5), 457-470.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2012). *Exploring strategy: text & cases*, London: Prentice Hal

Karabey, C. N. (2016). *Rekabet (iş birimi) stratejileri stratejik yönetim*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF.

Karlöf, B., & Lövingsson, F. H. (2005). *A To Z of Management Concepts & Models*. India: Replika Press.

Kavrakoğlu, İ., Gedik, S., & Balkır, M. (2002). *Yeni rekabet stratejileri ve Türk sanayisi*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

Kazıhan, K. (1996). *Makina ve mekanizmalar teorisi*. İstanbul: Beta Yayınları

Kesbiç, Y., & Tokatlıoğlu, İ. (2003). Uluslar arası Rekabet Gücü Ölçüm Problemi ve Önemi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi. *Muğla Üniversitesi, Rekabet Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Muğla*.

Koç, E., & Kaya, K. (2015). Enerji kaynakları-yenilenebilir enerji durumu. *Engineer & the Machinery Magazine, 56(668)*.

Krishnan, R. (2001). *Electric motor drives: modeling, analysis, and control*, New Jersey: Prentice Hall.

Krishnan, R. (2010). *Permanent magnet synchronous and brushless dc motor drives*, New York: CRC Press.

Krneta, R., Antić, S., & Stojanović, D. (2005). Recursive least squares method in parameters identification of DC motors models. *Facta universitatis-series: Electronics and Energetics, 18(3)*, 467-478.

Langerak, F. (2001). Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International journal of research in marketing, 18(3)*, 221-234.

Lee, S., & Bahn, H. (2005). An energy-aware elevator group control system. *IEEE International Conference on Industrial Informatics*,

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega, 34(2)*, 107-124.

Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research, 70*, 168-176

Liu, J., Qiao, F., & Chang, L. (2010). The hybrid predictive model of elevator system for energy consumption. In *Proceedings of the 2010 international conference on modelling, identification and control*. IEEE.

Naktiyok, A. (2016). *Endüstri ve rekabet analizi stratejik yönetim*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF.

- Özdemirci, A. (2011). *Stratejik liderlik ve örgütsel uyumlanma*. Beta Basım Yayım.
- Pfeffer, J., & Villeneuve, F. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phills Jr, J. A. (2005). *Integrating mission and strategy for nonprofit organizations*. Oxford University Press.
- Plangklang, B. (2014). Elevator energy regenerative unit (EERU) for energy saving in a permanent magnet motor elevator system. *17th International Conference on Electrical Machines and Systems (ICEMS)*
- Porter, M. E. (2000). Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikleri,(Çev. G. Ulubilgen). *Sistem Yayıncılık Yayın*, (206).
- Robinson Jr, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Sachs, H., Misuriello, H., & Kwatra, S. (2015). *Advancing elevator energy efficiency*, WashingtonDC.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Saraçoğlu B., Meşe E., Özdemir E., & Duru T. (2003). *Asenkron motorların optimal enerji denetimi*, Ankara: EMO.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic management journal*, 25(2), 139-165.
- Sul, S. K. (2011). *Control of electric machine drive systems*. John Wiley & Sons.
- TDK (2019). *Türkçe sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr/>
- Teşkilatı, D. P., & Komisyonu, Ö. İ. (1994). *Rekabet hukuku ve politikası: Özel İhtisas Komisyonu raporu*. TC Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Thatte, A. A. (2007). *Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices*. The University of Toledo.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantage. Concepts and cases*. New York, NY.

Tominaga, S., Suga, I., Araki, H., Ikejima, H., Kusuma, M., & Kobayashi, K. (2002). Development of energy-saving elevator using regenerated power storage system. In *Proceedings of the Power Conversion Conference-Osaka*.

Topçuoğlu, M. (2001). *Rekabeti kısıtlayan teşebbüsler arası iş birliği davranışları ve hukuki sonuçları*. Ankara: Rekabet Kurumu.

Turanlı, R., & Sarıdoğan, E. (2010). *Bilim-teknoloji-inovasyon temelli ekonomi ve toplum*. İstanbul: Ticaret Odası Yayınları.

Turgut, A. (2006). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşterinin Önemi. *Niğde TSO Ticaret Dergisi, Eylül-Ekim, 1(5)*, 30-35.

Türkkan, E. (2001). *Rekabet teorisi ve endüstri iktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Türkkan, E. (2003). *Firmaların rekabet stratejileri ve rekabet ihlalleri, rekabet, düzenlemeler ve politikalar kongresi*, Ankara: Rekabet Kurumu.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6. Ed). İstanbul: Beta Yayınları.

Wheelen, T. L. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, USA: Pearson.

Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation, 19(8)*, 507-518.

Yetiş, H. (2017). *Dişlisiz asansör sistemleri için ferrite tabanlı gömülü mıknatıslı senkron motor tasarımı*, Yüksek lisans tezi, Elektrik Mühendisliği Bölümü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Yetiş, H., Boztepeli, H., Yaşa, Y., & Meşe, E. (2013). Comparative design of direct

drive PM synchronous motors in gearless elevator systems. *International Conference on Electric Power and Energy Conversion Systems*.

Yimin, D. (2004). Permanent magnet synchronization gearless drive. *Elevator World*, 52(2), 108-115.

Yücel, İ.H. (1997). *Bilim, teknoloji politikaları ve 21. yüzyılın toplumu*, Ankara: DPT.



EKLER

EK-1 Anket Soruları

Rakiplerinize göre rekabet sağlayabilmek için aşağıdaki maddeleri gerçekleştiriyor musunuz?

Odaklanma Stratejileri

1. Satıcı, projeci ve montajcı müşterilerin dışında, yalnızca OEM müşterileri için iyi bir ortak / danışman olabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
2. Türkiye coğrafyasına ve konumuna yönelik pazarlama ve iletişim sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
3. Rakip firmalara göre Türkiye pazarında sahip olunan pay değerlendirmesi ile ilgili faaliyetler

Farklılaştırma Stratejileri

4. Sistem tedarikçisi olmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
5. Mükemmel destek sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
6. Müşteri taleplerinin karşılanmasını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
7. Satış desteği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
8. Satış ekibinin güçlendirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
9. Satış sonrası hizmet sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
10. Tecrübeli ve deneyimli personeli elde tutmayı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
11. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler

12. Rakip firmalara göre üretim süreçlerinde kullanılan donanım üstünlüğü gerçekleştirmek amacıyla yapılan faaliyetler
13. Teknolojide liderlik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
14. En üstün kalite sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
15. Yenilikçilik / Yenilikler sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
16. Ürün çeşitliliği sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
17. Ürünlerde düşük gürültü seviyesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
18. Ürünlerde yüksek verimlilik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
19. Müşteri odaklı yeni projeler yapabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
20. Yeni ürün lansmanı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
21. Teslimat ve lojistik sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
22. Kontrol teknolojisini geliştirmek için gerçekleştirilen faaliyetler
23. Ar-Ge çalışmalarını sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
24. Üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesini sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
25. Marka imajı yaratmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler
26. Piyasaya sunmuş oldukları ürünlerin fiyatlandırılması konusundaki uygulamaları içeren faaliyetler

Maliyet Liderliği Stratejileri

- 27.** Uygun fiyat / performans oranı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
- 28.** Genel maliyet düşürme veya azaltma sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
- 29.** Hammadde tedarikinde maliyet azaltımı sağlayabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler
- 30.** Yardımcı Malzeme ve hammadde tedarikçilerinde gerekli ve uygun koşulların sağlanması için gerçekleştirilen faaliyetler
- 31.** Kendi ürün ve hizmetlerini daha uygun fiyatlarla piyasaya arz edebilme çalışmaları

ÖZGEÇMİŞ

1991 yılı İstanbul doğumludur. İlk ve orta öğrenimini, Turhan ve Mediha Tansel İlköğretim Okulunda tamamlamıştır. 2005 yılında Hayrullah Kefoğlu Anadolu Lisesinde öğrenimine başlamış ve başarı ile tamamlamıştır. 2010 yılında Kocaeli Üniversitesi, Makine mühendisliği bölümünü kazanıp 2015 yılında lisans diplomasını almıştır. Üniversite bitiminde yeteneklerini geliştirebileceğini düşündüğü Wittur firmasının, satış ve pazarlama bölümünde işe başlamıştır. 2017 yılında satış ve pazarlama becerilerini geliştirebilmek için Doğu Üniversitesi, işletme tezli yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2017 yılında, satış müdürlüğü pozisyonunu teklif eden Ziehl-Abegg Vantilator ve Motor San. Ve Tic. Ltd. Sti firmasında çalışma hayatına devam etmektedir.