

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE
REKABET ALGILAMASI ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Önder BALCI
1310014018

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Süleyman Kadri MİRZE

İstanbul - 2018

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE
REKABET ALGILAMASI ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Önder BALCI
1310014018

Anabilim Dalı: İşletme
Program: İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Süleyman Kadri MİRZE

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ŞEN

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr.: Murat Taha BİLİŞİK

İstanbul - 2018

ONAY

Önder BALCI Tarafından hazırlanan “ **Gıda ürünleri sektöründe stratejik yönetim uygulamaları ve rekabet algılaması analizi** ” başlıklı bu çalışma, 23.01.2018 Tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Yrd.Doç. Dr. Yasemin ŞEN

Başkan

.....

Yrd.Doç. Dr. Murat Taha BİLİŞİK

Jüri Üyesi

.....

Yrd.Doç.Dr. Süleyman Kadri MİRZE

Tez Danışmanı

.....

ÖNSÖZ

İnsanlığın varoluşundan bu yana rekabet duygusu var olmuştur. İnsanlar bu rekabeti devletler arasında ve birbiriyle de devam ettirmiştir. Rekabet algısı insanlar tarafından geliştirilerek zamanla günümüz işletmelerinin de rekabet edebilme gibi oluşumları belirlenmiştir.

Bütün zamanlarda , işletmeler üstün performans ve sürdürülebilirliği sağlamak için faaliyetlerini stratejik olarak planlaması ve buna göre uygulaması işletmelerin gelişmesine fayda sağlamıştır.

Bu açıdan bakacak olursak ; işletmelerin özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler sektörel olarak birbiriyle olan rekabetin algısının ne olduğunu bilmeleri ve değişen çevreye uyum gösterme yeteneklerini artırdıkça gelişeceklerdir.

Bu çalışma kuramsal yapısını gıda ürünleri sektöründe stratejik yönetim uygulamaları ve rekabet algılaması analizi incelemesine dayandırmakta , bu noktadan hareketle örgütün çevresine yönelik tekniklerde olan Sektör Rekabet Analizini uygulama konusu olarak ele almaktadır.

Sektör rekabet şiddetinin bilinmesi, farklı özelliklere sahip işletmelerin algı farklılıklarının olup olmadığının araştırılması çalışmanın uygulama alanını belirlemektedir.

Tez araştırmamda ve yaşamımda bana her zaman destek olmuş bilge, derin derya ve büyük gönüllü insan Yrd.Doç.Dr. Süleyman Kadri MİRZE'ye, anlayışlı yaklaşımları ve yardımlarını esirgemeyen jüri üyelerine ve bu dönem içinde desteğini esirgemeyen eşime ve küçük kızıma teşekkür ederim.

Önder BALCI

İçindekiler

Sayfa

1.....	GİRİŞ
.....	6
2. STRATEJİK YÖNETİM VE GENEL UYGULAMALAR.....	7
2.1. Stratejik Yönetimin Gelişimi	7
2.1.1 Stratejik Yönetimin Tanımı, Önemi, Özellikleri	7
2.1.2 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	8
2.2.Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	10
2.3. Stratejik Yönetim Süreci	11
2.3.1 Stratejik Analiz Ve Strateji Geliştirme	12
2.3.1.1Dış Çevre Analizi	13
2.3.1.2Politik Çevre.....	14
2.3.1.3. Ekonomik Çevre	15
2.3.1.4Teknolojik Çevre.....	15
2.3.1.5Yasal Çevre	15
2.3.1.6Sosyokültürel Çevre	16
2.3.1.7Uluslararası Çevre	16
2.3.1.8Demografik Çevre	19
2.3.2 Sektörün İncelenmesi	19
2.3.2.1Ana Pazarın İncelenmesi	20
2.3.2.2Rekabet Analizi	22
2.3.2.3Esas Rakip Analizi	25
2.4 İşletme Analizi	25
2.4.1 Temel Stratejiler	26
2.4.2 Rekabet Stratejileri	26
2.5 SWOT	29
2.6 Strateji Seçimi	35
1.7 Stratejilerin Uygulanması	35
3.....	SEKTÖREL REKABET ANALİZİ TEKNİKLERİ VE REKABET ALGILAMASI
.....	36
3.1 Strateji Geliştirme Ve Belirleme Teknikleri.....	36

3.2 Rekabet Analizi - M. Porter 5 Güç Analizi	37
4. GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE REKABET ALGILAMASI ANALİZİ.....	81
4.1 Araştırmanın Genel Çerçevesi.....	81
4.1.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi	81
4.1.2 Veri Toplama Yöntem Ve Teknikleri.....	82
4.1.3 Verilerin Analiz Edilmesi.....	82
4.1.3.1Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri.....	82
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	98
KAYNAKÇA	100

Sekillerin Listesi

Şekil-1. Önemli Uluslararası Çevre Unsurları	18
Şekil-2. Porter'ın Değer Zinciri.....	26
Şekil-3. Rekabet Stratejileri.....	28
Şekil-4. Michael Porter'ın Sektör Rekabetini Şekillendiren 5 Gücü.....	39

Tabloların Listesi

Tablo-1. İş / Yakın Çevre Analizi.....	20
Tablo-2. Pazar Sınırlarının Belirlenmesi.....	21
Tablo-3. Swot Analizinin Yapısı.....	32
Tablo-4. Swot Matrisi.....	33
Tablo-5. Swot Analizi.....	34
Tablo-6. Katılımcıların Özellikleri.....	84
Tablo-7. Katılımcıların İş ile İlgili ve Çalıştığı Firmaların Özellikleri.....	85
Tablo-8. Rekabet Algısı Görüşleri.....	86
Tablo-9. Rekabet Algısı ve Cinsiyet.....	91
Tablo-10. Rekabet Algısı ve İşletmenin Kendi Dağıtım Kanalının Olması Durumu....	92
Tablo-11. Rekabet Algısı ve Çalışan Sayısı.....	92
Tablo-12. Rekabet Algısı ve Pozisyon.....	93
Tablo-13. Rekabet Algısı ve Eğitim.....	94

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd. Doç.Dr. Süleyman Kadri MİRZE
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek lisans – Ocak 2018

ÖZET

GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE REKABET ALGILAMASI ANALİZİ

Önder BALCI

Bu çalışma üç bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde; stratejik yönetimin tanımı ve tarihsel gelişimi, iç ve dış çevre analizleri (Swot), esas rakip analizi, işletme stratejileri, seçilen stratejinin uygulanması gibi konular hakkında genel bilgiler verildi.

İkinci bölümde ise Michael Porter’ın 5 güç modeli hakkında genel bilgiler verilerek, literatürde gıda firmalarının da karşılaşacağı mevzular ile ilgili genel bilgiler verildi. Sektörde Porter’ın tespitine göre işletmeleri etkileyen 5 güç modelinin ne olduğunu ve işletmelerin geleceğini nasıl etkileyeceği hakkında bilgiler verildi.

Son bölümde ise; bu çalışmanın araştırma kısmında gıda sektöründeki rekabet algılamasının analizi yapıldı. Bu araştırmaya göre gıda sektöründe rekabetin şiddetinin yüksek olduğu tespit edildi.

Anahtar Sözcükler

- Stratejik Yönetim
- Sektör Rekabet Analizi
- Gıda Sektörü Rekabet Algılaması
- Michael Porter’ın 5 Güç Analizi

1. GİRİŞ

Günden güne değişim gösteren dünyamız, sürekli olarak ekonomik ve teknolojik alanda yenilikler sergilemektedir. Her geçen gün geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere bağlı olarak rakiplerle rekabet edebilmek için daha fazla farklılaşmaya gidilmektedir. İşletmeler bu ezici rekabet ortamında organizasyonlarında, yönetim yapılarında, sistemlerinde, insan ve bilgi kaynaklarında sürekli yenilik ve değişiklik yapmak zorunda kalmaktadır.

Bunun için iyi bir yönetim ve hedeflere ulaşmak için iyi bir strateji belirlemek gerekmektedir. İşletmeler SWOT analiz yaparak kendi durumlarını ve çevreleri hakkında detaylı bilgi edinirler. Bu bilgiye bağlı olarak rakiplerine karşı kendini geliştirme fırsatı elde edebildiği gibi tehditleri görüp tedbir alma imkanı da sağlamış olurlar. Kısacası firmalar rakiplerine karşı rekabet pozisyonu seçmiş olurlar. İşte bu rekabet pozisyonunu belirlemek için sektör analizinin iyi yapılması ve doğru yerde doğru hamleyi yapabilmek için sektör analizinin boyutlarını iyi bilmek gereklidir.

Bu çalışma rekabet stratejisini belirlerken sektördeki rekabet algısının ne olduğu hakkında literatür taraması yaparak ve sektör rekabet algısı analizi sonuçlarını paylaşarak, rekabet durumunu analiz etmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; stratejik yönetim sürecinin tarihi gelişim ile birlikte bu alanda geliştirilen kuramlar hakkında genel bilgilendirme yapılmıştır.

İkinci bölümünde; Michael Porter'ın 5 Güç Modeli hakkında literatür taraması yaparak sektör bazlı analizlerin nasıl yapılacağı ve yorumlanacağı hakkında detaya inilmiştir.

Çalışmanın üçüncü; bölümünde örgüt çevresi analizinde kullanılan tekniklerden biri olan M. Porter'ın geliştirdiği sektör rekabet analizi tekniğini, gıda ürünleri alanına uygulamıştır.

Sektör rekabet analizinin yapılması, sektördeki rekabet algılarının işletme özelliklerine göre farklılıklarının olup olmadığının araştırılması çalışmanın en önemli amaçlarındandır. Bu çalışma kapsamında, yapılan araştırma ve analizleri tanımlayıcı analizler, teknikler belirlerken, rekabet algısı farklılıklarının analizinde bağımsız örneklem " t testi " ve ANOVA analizi yöntemleri yoluyla hipotez testleri kullanılmıştır.

Çalışma " **Gıda ürünleri sektöründe stratejik yönetim uygulamaları ve rekabet algılaması analizi** " özgün çerçevesini oluştururken incelediği konuları işletme bilim dalının geniş alanından yararlanmışır.

Uygulama ve analiz sınırlılıkları Kocaeli Ticaret ve Sanayi Odasına Bağlı Gıda Sektörü Meclis Üyelerinin oluşturduğu örneklem, sektör rekabet analizi ile işletme özelliklerine göre rekabet algısı farklılıklarının araştırılması ile çerçevelenmiş, rekabet algı farklılıklarının nedenselliği sorulara verilen cevaplar çerçevesinde ele alınmıştır.

GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE REKABET ALGILAMASI ANALİZİ

2. STRATEJİK YÖNETİM VE GENEL UYGULAMALAR

2.1. Stratejik Yönetimin Gelişimi

Stratejik yönetimin gelişimi, stratejik yönetim tanımı, önemi, özellikleri ve tarihsel gelişim süreci olarak ele alınmaktadır.

2.1.1 Stratejik Yönetimin Tanımı, Önemi, Özellikleri

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramıyla, ikincisi ise; eski Yunanlı General strategos'un adıyla ilgilidir.¹

Ayrıca; Yunanca "stratos" (ordu) ve "agein" (yönetim) kavramlarının birleşimiyle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Burada esas itibari ile askeri yöneticilerin savaşlarda belirsizlikler ve risklere karşı ihtiyaç duyulan taktikleri de barındırır. Bu eski sanat biçiminin gelişmesi ile yeni bir bilimin oluşumunu sağlamıştır.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim: Bir organizasyon açısından yönetim kademesi tarafından işletmeyi başarılı kılmak için önceden belirlenen hareketler ve yaklaşımlar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda strateji, bir işletmenin ana amaçlarını, politika ve faaliyetlerini belli bir mantıkla bütünleştiren ve işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan dinamik kararlar topluluğudur. İyi bir strateji ise, işletmeyi çevresel değişimler ve rakiplerin manevraları karşısında kaynakların doğru kullanımını sağlayarak doğru yere, doğru zamanda doğru şekilde götüren kararlar bütünüdür.²

Stratejik yönetimin önemi, işletmelerin güncel ve gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri görmesinde faydası olmasıdır.

Stratejik yönetim, geniş bir bakış açısıyla bakmayı sağlar. İşletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmalarını sağlayarak maksimum düzeyde kar elde etmeyi hedeflemektedir.

Zor durumlarda, yani kriz durumlarında fırsatları değerlendirerek işletmenin devamlılığını sağlamayı amaçlar.

¹ Eren E.; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası; 6. Baskı; Beta; 2013; S.1

² Akyüz Ö.F.; Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması,1.Baskı; Sistem; 2001;S.109

Stratejik yönetimin özellikleri,

Stratejik yönetim, üst yönetimin işletmenin amaç ve kaynaklarını etkin kullanması amacıyla yerine getirmesi gereken bir görevdir.

Stratejik yönetim, işletmenin geleceğine yönelik kararlar zinciri olup, uzun vadedeki amaçları ile ilgilenir.

Stratejik yönetim, işletmenin güncel durumsallıkla ilgili olarak işletmenin bilgi, hammadde, yarı mamul, malzeme, enerjinin de birleşimiyle bir ürün veya hizmet oluşturur, bunu da bulunduğu çevreye mal ve hizmet olarak sunar.

Stratejik yönetim, firma çalışanlarını ortak bir amaca doğru hareket etmesini sağlar.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekteki performansını, karlılığını ve verimliliğini artırmasıdır.

Stratejik yönetim, organizasyonun bir vizyonunu oluşturur ve vizyona ulaşmak için misyon belirler. Misyonun belirlenmesi yeterli değildir, bu misyonun başarılı olması için etkin aksiyon planlarının olması gereklidir.

Stratejik yönetim, rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır.

Stratejik yönetim, işletmenin iç ve dış fırsatlara, tehditlerine karşı hazırlıklı olmayı gerektirir.

Stratejik yönetim, her daim varlığını sürdürmeyi birinci planda tutarak hareket eder.

Stratejik yönetim, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunarak çalışanlarına aidiyet duygusu ve çevresine olan güvenini artırır.

Stratejik yönetim, araştırma, veri toplama, analiz ve tahminlerden yararlanarak sonuç çıkarımlarında bulunur.

2.2.2 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Strateji sözcüğünün Yunanca ‘’ Stratos’’ (ordu) ve ‘’ Ago’’ (yönetim) kavramlarının birleşiminden ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Stratejik yönetim; yönetim biliminin çok sonrası yani 20. Yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. II.Dünya savaşı öncesi ve sonrası etkinliği artmıştır. Şirketlerin birbiri ile olan satışları, nakit akışlarının giderek artması, şirketlerin büyümesiyle devam ederek gelişmiştir. Geçirdiği evreler Uzun Dönemli Planlama, Stratejik planlama, Stratejik yönetim olarak sonlanmaktadır.

Strateji askeri olduğu kadar siyasi, kültürel ve ticari faaliyetleri kapsayacak şekilde taktikler, yöntemler ve politikaları da içerir.

Strateji askeri dehalerin tarih sahnesinde göstermiş olduğu taktik ve yöntemlerle doludur. Strateji ağırlıklı olarak savaşlarda düşmanı ya da rakibi alt edebilmek için nasıl bir yol izleneceğini düşündüren, planlar yaptıran, aksiyonlar aldırın kararlar bütünüdür.

Günümüzde ise gelişen teknoloji ve globalleşen dünya ekonomisiyle birlikte pazar stratejileri, rakiplerle ilgili bilgilere ulaşmada bilgilerin toplanması işleminde yine stratejik yönetim; istihbarat, istikamet ve icraat faaliyetlerinde bulunur.

Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminin dört ana evresi vardır;

1.Klasik Anlayış Dönemi (1960-1970)

2.Dünya Savaşı sonrası dünyada hızla ekonomik gelişmeler söz konusu olup, holdingler ortaya çıkmıştır. Artık büyüme, genişleme, satınalma, iş alanları değişikliği gibi konular holdinglerin yönetim faaliyetlerinden biri olmuştur. Bu dönemde iş çevreleri akademik çevrelerden danışmanlık hizmeti de alarak kendileri için etkin olan stratejiyi (Uzun Dönemli Stratejiler v.b) belirlemişler.

2.Stratejik Planlama Anlayış Dönemi (1970-1980)

1975'lerde Dünyada artan petrol fiyatları, durgun piyasalar, devamında artan enflasyonun insanlarda yarattığı bunalımdan dolayı işletmeler, alternatifler üretmek zorunda kalmıştır. Bu alternatiflerden bazıları rekabet etmek için düşük ücret sürümden kazanç, ya da ürün farklılaştırma yöntemini denemek, ya da maliyet liderliği yaparak piyasada etkin olmaktır. Bu dönemde değer zinciri kavramı geliştirilmiştir. Kıt kaynaklarla, daha çok kazanç için stratejik planlama yaklaşımları benimsenmiştir.

3.Rekabet Stratejisi Anlayış Dönemi (1980-1990)

Zamanla piyasalarda oluşan rekabet stratejileri şirketlerde küreselleşmeye yol açmıştır. Önceden rekabet stratejileri benimsenmişken şimdilerde kar ve finans stratejileri önem kazanmıştır. Ayrıca; Michael Porter'ın 5 Güç Modeli de şirketlerde etkili olmuştur.

4.Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi (1990 ve Sonrası)

Bu dönemde Avrupa Birliğinin de ortaya çıkmasıyla Dünya ekonomisindeki değişikliklerden şirketlerde etkilenmeye başlamıştır. Şirketler kendi iç kaynaklarına yönelmiştir. Burada Şirketlerin elinde bulunan iç kaynak ve yeteneklerinin etkin kullanımını söz konusu olmuştur. Değer zinciri, Oyun teorisi, temel yetkinliklerin kullanımı önem kazanmıştır.

2.2.Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

Stratejik yönetimle birlikte bazı kavramlar yönetim biliminde kullanılmaya başlamıştır. Bu kavramlar; strateji, stratejik planlama, politika, taktik olarak verilmiştir.

Strateji; Yunanca bir terim olup anlamı bilgi ve harp yönetme sanatı olarak belirtilir. Günümüzde de işletmelerde yönetim alanında kullanılmaktadır.

Chandler'e göre strateji; "İşletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli kaynak tahsisi yapılarak kaynakların kullanımında kabul edilen yollardır"

Strateji, üst yönetim kademesinde geliştirilerek, süreklilik arz etmektedir. Oluşabilecek krizlere hazırlıklı ve sürekli olarak dinamik kalması söz konusudur. Yeni bilgi birikimi gerektirir.

Oluşan problemlere karşı seçilen ve uygulanan yöntemleri izlemektedir. Üst yönetim kademesi olayları ve değişimleri iyi takip edip geleceklerini iyi belirlemelidirler.

Böylece; üst yönetimin ilerde karşılaşılabilecek problemlere hazırlıklı olup baş edebilme olanağı sağlar.

Stratejik Planlama;

İşletmeler Stratejik Planlama ile kısa, orta ve uzun dönemli planlama uygulamalarıyla geleceklerini belirlemeye başladılar.

Bunun için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun bir şekilde stratejiler geliştirmeye devam edildi.

Stratejik Planlama; yönetimin önemli olan işlevlerinden planlamaya yeni bir yol göstermiş olup, gelecekteki risk ve krizlere karşı öngörü oluşturarak yönetimin hazır olmasını sağlamıştır.

Stratejik Planlama Evreleri; Uzun Dönemli Planlama, Kurumsal Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik yönetimidir.

Stratejik Planlama Süreci; Veri ve Bilgi Toplama, Analiz, Stratejiler, Stratejik Karar ve Seçim şeklinde işlemektedir.

Politika;

Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.³

Yönetim fonksiyonlarına göre politikalar; Planlama, Örgütlenme, Emir- Komuta (Yönelme), Kontrol politikalarını içermektedir.

Politikalar; işletmelerin amaç ve hedeflerine yönelik olmalıdır. Politikalar herkesin anlayacağı bir şekilde açık, basit, kesin nitelikler içerecek şekilde olmalıdır. Politikalar işletmeleri canlı tutar ve işbirliğine sevk ederek, işlerin daha efektif yapılmasını, edilgen duruma düşmemeyi gerektirir. Motivasyonun yüksek olmasını sağlar.

Taktik;

Taktikler, stratejinin gerçekleşmesine olanak sağlayan yardımcı ayrıntılar ve formüllerdir.

Taktiktiği şu şekilde ifade edebiliriz;

Kısa vadeli hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için bir şirket tarafından kullanılan yöntem ve faaliyetlerin detaylandırılmış ifadeleridir. Taktikler ve taktik kararlar kolayca değiştirilebilen, belirli bir pazarda belirli süreyi kapsayan, ürün talebini artırmayı amaçlayan aksiyonlardır⁴

Taktikler işletmelerin pazarda etkin olmayı ve etkin kalabilmeyi sağlamak için kullanılan yöntemler bütünüdür.

Taktikler işletmelerin pazarlama, finans, üretim tesislerinde geliştirilir ve ileriye dönük olarak kullanılmak üzere rekabet avantajı sağlamak için hazır halde tutulur.

Taktikler bir mücadele biçimidir. Burada esas olan mücadelenin boyutu ve ona uygulanacak olan taktiğin etkisidir. Taktiklerde hedeflenen; kısa sürede etkin bir sonuç alabilmektir.

2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmenin ileriye dönük yönünü ve performansı üzerinde stratejik kararlar vermek ve bu kararları uygulamaktır. Bu kararlar dizisi işletmeyi ileriye götürüp daha başarılı kılıp ayakta kalmasını sağlayacak veya işletmeye son noktayı koyacaktır. Stratejik kararlar veren uzmanlar stratejistlerdir. Stratejistler işletmenin kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve optimal kaynak kullanımı ile stratejik yönetim sürecinin geliştirilmesini sağlar.

Stratejik yönetim süreci başka bir ifade ile açıklarsak;

İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür.

³ Eren E.; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası; 9. Baskı; Beta; 2013; S.22

⁴ Deniz M.; İşletmelerde Stratejik Yönetim; 1. Baskı; Lord; 2014; S31

Stratejik yönetim sürecinin önemli sonuçları;

1. Bir ögenin değişiminde diğer öğelerde etkilenir.
2. Stratejik faaliyetlerin sırasıyla uygulanmasıdır.
3. Uygulanan stratejilerin son durumları hakkında geri dönüşlerin olmasıdır.
4. Aktif bir sistem olarak varlığını sürdürmesidir.

2.3.1 Stratejik Analiz Ve Strateji Geliştirme

Stratejik analiz süreci, işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki faaliyetlerin genel ve sektörel bazda incelenmesi, bilgi toplama, değerlendirme aşamasıdır. Stratejik analiz sürecinde işletmelerin swot analizini çıkarmakla işletmenin son durumunun ne olduğunu görmüş olur.

Bilgi Toplama ve Değerleme, işletmeler çevresinden güvenilir ve güncel bilgileri edinemezse, çevresel koşullara tepki veremez. Değişikleri yapamaz ve rekabet edemez duruma düşer. Bu yüzden işletmeler sürekli olarak dış dünya ile bağlantıyı koparmamalı ve değişimleri takip etmelidir. Bu değişimlerden haberdar olan stratejistler şirketlerin geleceği ile ilgili olarak doğru kararlar ve doğru yönlendirmeleri yapabilirler.

Çevre Analizi

Genel / Uzak Dış Çevre Analizi:

Modern yönetim yaklaşımı ile değer kazanmıştır. Bu yaklaşıma göre her bir ekosistem bir diğer sistemin alt birimini oluşturur. Bu yaklaşıma göre birbirine bağlı hareket ederler. Çevrede olup biten ne varsa birbirini etkileyerek bir diğerinin mal ve hizmet aşamasını oluşturur. Bu yüzden işletmeler çevreden bağımsız hareket edemezler. İşletmeler çevredeki imkanlar ve olası risklere karşı daima hazırlıklı olmalıdır. Çevresel faktörlerin işletmelere etkisi her işletmenin yapısına göre değişiklik gösterir.

Sektör / Yakın Dış Çevre Analizi: İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde bulunan ve işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki eden faktörlerden oluşmaktadır.

İşletme İçi Çevrenin Analizi: İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğünün devam etmesi açısından kendilerini gözden geçirdiği analizlerdir. İşletmeler bu analiz sonuçlarına göre kendilerini garanti altına almaya çalışırlar.

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için kendi iç ve dış durumlarını gerçekçi sonuçlara göre belirleyip, rakiplerin ne yaptığını gözlemleyip, kendi geleceği için stratejisini belirleme açısından SWOT analizini kullanırlar.

Swot analizinde, işletmenin dış çevresini incelemesi sonucu işletmenin fırsat ve tehditlerini ve işletme içi analizi ile de işletmenin üstün ve zayıf yönlerini görür.

Swot analizi, işletmelerin iç ve dış çevrelerini değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan tabloda Zayıf/ Üstün ve Fırsat/Tehditleri bir araya getirerek ‘Durum Belirleme Matrislerini’ hazırlar.

Bu durum belirleme matrisinin literatürde açılımı İngilizcedeki ‘ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats’ kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır.

Bu matris işletmenin çevresinde olup bitene karşı kendi durumunu gösteren ve rakiplerin, üstünlükleri, kendi zayıflıkları ve tehlikeleri, fırsatlarını görerek stratejilerin hazırlanmasında yardımcı olmaktadır.

2.3.1.1 Dış Çevre Analizi

Dış çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredir. İşletmelerin karşılıklı olarak birbirilerini etkiledikleri ve direk olarak müdahale edemediği, sektör gelişmelerinin ortaya koyduğu ve işletmeleri olumlu ya da olumsuz etkileyen çevredir.

Dış çevrede meydana gelen değişimler ve gelişmeler, işletmeye bir takım imkanlar sağlayabildiği gibi ve risk ve tehditleri de beraberinde getirmektedir.

Firma yöneticilerinin dış çevrede nelerin olduğunu, nelerin geliştiğini ve nelerle karşılaşacağını iyi hesap etmeleri gerekir. Bu nedenle dış çevreyi çok iyi takip etmek gereklidir.

İşletmelerin iç ve dış çevrelerinin analizinin yapılabilmesi için işletmeler öncelikle çok iyi bir şekilde kendi sınırlarını belirlemelidir. İşletmelerin büyüklüklerine göre pek çok çeşidi vardır. Buna bağlı olarak bulunduğu sektördeki diğer işletmelerle etkileşimi de bu boyutlarda olmaktadır. Çok uluslu bir pazarlama çevresi olması ve buna bağlı olarak güncel teknoloji kullanımı, teşviki gibi konularda kendini geliştirmiş firmaların oluşturduğu çevredir.

Gerçek Dış Çevre

İşletmenin müdahale edemediği işletme dışında gerçekleşen faaliyetlerin ve şartların olduğu çevredir. Yasal düzenlemeler, müşteriler, tedarikçiler, mekanik ve teknolojik çevredir. İşletmelerin başarılı bir yönetim uygulayabilmesi için daima bu çevredeki değişiklikleri yakından takip etmesi gerekir.

Algılanan Dış Çevre

Algılanan dış çevre işletmenin dış çevredeki yeni bir durum hakkında işletme yöneticileri bu durumu bir fırsat olarak algılayarak başka yöneticiler bu durumu bir tehdit olarak görebilmektedir. Yönetimin başarısı için dış çevreyi doğru ve eksiksiz algılamak gereklidir.

Karar Alanı veya Uygulama Çevresi

İşletmelerin önem verdiği ve yeni gelişmelere uygun olarak piyasaya hakim olmak için kararlarında tam isabetli olmalıdır. Bunun içinde çevresinde olan biten her şeyden haberdar olup, almış oldukları kararları bu alanda uygularken eksiksiz uygulamalıdır.

Dış Çevre Analizi;

İşletmelerin müdahale edemediği, onların kontrolü dışında kaldığı ve birbiriyle etkileşimli olarak varlığını sürdürdüğü diğer çevresel faktörlerdir. İşletmelerin ilgilendikleri çevresel faaliyetler süreci aşağıda belirtilmiştir.

Bunlar;

- Politik Çevre
- Ekonomik Çevre
- Teknolojik Çevre
- Yasal Çevre
- Sosyokültürel Çevre
- Uluslararası Çevre
- Demografik Çevre

2.3.1.2 Politik Çevre

İşletmelerin icraatta bulunduğu ülkelerdeki, bölgesel, merkezi ve taşradaki devlet yönetiminin varlığını temsil eden siyasi ve resmi kurumların sağladığı ortamdır.

Ülkelerin yönetim biçimleri birbirilerinden farklıdır. Buna bağlı olarak ülkelerde yöneten ve yönetilen kesimler bulunmaktadır. Yönetenler; ellerindeki yönetme gücünü devletin hükümet şekline göre siyasi otoriteden alır.

Bu yüzden işletmeler bulunduğu ülkenin yönetim şekline göre uyması gereken politik kurallar vardır. Yöneticiler bu konuda dikkatli olmalıdırlar. Ülkede en önemli unsur istikrar düzeyidir.

Ülkedeki siyasi durum özellikle ekonomik anlamda olumlu düzeyde ise yatırımcılar buralara yatırım yapmada problem görmezler. Ama ekonomik problem varsa, bunun işletmeye yansıma durumunun ne olacağını kestirmek isteyeceklerdir. Buna göre hareket edeceklerdir.

Siyasi otorite yapısı her daim önemlidir. Demokratik yönetim modeli ile yönetilen ülkelerde politik çevre ile iletişim daha hızlı olmakta iken monarşik bir yönetim sisteminde bu işlemler daha yavaş ilerleyebilmektedir.

Küreselleşmeye bağlı olarak işletmelerin birbirine ulaşmada sorun yaşamadan siyasi ve mali yönden işbirliği içinde olması firmaların kaynaklarını iyi kullanmasını sağlar.

Bunların en başında hammadde, enerji, iş gücü maliyeti gibi kalemler işletmeleri etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında firmalar planlamayı etkin bir şekilde yaptıkları zaman, maliyetleri düşürücü önlemler, satışı artırıcı faaliyetler, konusunda avantajlı duruma geçerler. Bu nedenle fırsatları çok iyi değerlendirme imkanı bulmuş olurlar. Sektördeki iç-dış rekabeti ve rakiplerin hareketlerini çok iyi gözlemlemelidir. Bunları gerçekleştirdiğinde sektörde meydana gelen gelişmeleri takip ederek büyüme fırsatı yakalar.

Ülkemizde işletmeler yönünden politik çalışmalarını değerlendirecek olursak, AB ile birlikte Avrupa ülkeleriyle yakınlaşmalar söz konusu olup ticari girişimlerini artırmaktadır.

1.3.1.3. Ekonomik Çevre

Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki enerji, bilgi, döviz ve diğer değişkenlerden oluşur.

İşletmeyi etkileyecek olan dış çevredeki ekonomik güçlerdir. Bu yüzden işletmeler bu ekonomik güçleri takip ederek kendisinin de temkinli hareket etmesini sağlar. İşletmelerdeki en önemli özellik ekonomik olarak doğrusal anlamda büyümektir. İşletmelerde büyümeyi sağlıklı olarak yapabilmek için kritik kaynak tahsisini de göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.

İşletmeler global bazda ekonomik gelişmelerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. İşletme yöneticilerinin bu etkileri en aza indirmek için aşağıdaki ekonomik unsurlar hakkında bilinçli olması gerekmektedir.

2.3.1.4 Teknolojik Çevre

Araştırma merkezleri tarafından yeni icatların yapılması ve bu gelişmelerin toplumun, çevrenin, endüstrinin kalkınmasına fayda sağlamasıdır.

Günümüzde iletişim ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler bilgiye kısa sürede ulaşılabilme imkanı tanığı için yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Burada esas olan elde edilen bilgilerin doğru olması ve amaca uygun bir şekilde kullanılmasını bilmektir.

Firmaların faaliyette bulunduğu sektörü çok iyi bilip nelerin yapıldığına dair güncel bilgilerle kendilerini donatmış olmalıdır. Sektörde faaliyet gösteren firmaların ülke içinde ve dışında gerçekleşen yeni AR-GE çalışmalarına dair konuların neler olduğunu iyi gözlemlemesi gerekir. Buna bağlı olarak ta uzmanlar yetiştirmelidir.

Sektördeki gelişmeler hangi şekilde olursa olsun, tüm gelişmeler insanların fikirlerinin somuta dönüşmesiyle olur. Sektörün durumuna göre devlet kanuni düzenlemeler yaparak teknolojik gelişmelere teşvikte bulunur ya da engel teşkil edici etki gösterir.

Sonuçta; savunma sanayi araçları, sağlık sektöründe faaliyet gösteren firmalar, ağaç endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar, demir –çelik firmaları gibi firmaların bulunduğu sektördeki gelişmeleri çok iyi takip etmelidir. Buna bağlı olarak teknolojik yatırımların nerelere yapıldığı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

2.3.1.5 Yasal Çevre

Yasal çevre, devletin toplum düzenini sağlamak için çıkardığı kanun, yasa, tüzük, yönetmelik gibi tüm kanun unsurlarını kapsayan çevredir.

Devlet elindeki otorite etme gücü sayesinde ülkedeki tüm ulusal ve uluslar arası işletmelere adil rekabet etme hakkı ve tüm düzenleyici, yönetici, bağlayıcı hukuk kurallarını uygulamakla sorumludur.

İşletmelerin bir ülkede yatırım yapması o ülkenin hukuki şartlarına uygun şekilde çalışmayı da baştan kabul etmiş durumdadır.

İşletmeler hukuki kurallara uygun olarak çalışmalarını sürdürdüğü gibi devletten de bazı beklentileri olmaktadır. Bunlardan bazıları; Vergi indirimleri, Teşvik faaliyetleri gibi...

İşletmeler hukuki kurallara zorunlu olarak uymalıdır. Aksi halde devlet tarafından hukuki yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Böyle durumlarda da işletmeler zor durumda kalabilmektedir. Kamuoyunda işletmelerin itibarları zedelenmektedir. Bu durumlara düşmekten ise devletin zorunlu hukuki kurallarına uymak en doğrusudur.

Firma yöneticileri çağımızın meydana getirdiği sosyal konuları da dikkate almalıdır. Buna bağlı olarak işletmelerin geleceğine yön vermelidir. Bölgesel bir noktadan malzeme ve işgücü temin ediyorsa, ekonomik kaynakları iyi kullanmalıdır. Üretmiş olduğu ürünleri bulunmuş olduğu bölgede satışını yapacaksa, bu çevreninde sosyal değerlerini iyi bilmek zorundadır. Stratejik planlamanın etkin görevi budur.

Sonuç itibari ile firma yöneticileri sosyal çevredeki değerleri çok iyi bilip buna göre stratejilerini planlarsa, işletmelerin geleceği açısından önemli bir ivme kazanmış olurlar.

2.3.1.6 Sosyokültürel Çevre

Sosyokültürel çevre, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevredeki dini, kültürel, düşünce ve yaşam tarzlarından oluşur.

Bu bağlamda teknolojik çevre kadar sosyal çevrede de sürekli olarak bir değişim söz konusudur. İşletmeler çevrelerindeki insanların ve tüketicilerin tüketme alışkanlıklarını, değişme hızını ve değişme nedenlerini iyi analiz etmek zorundadır. Buna bağlı olarak çevreden gelen talepleri de iyi değerlendirmelidir.

Bu nedenle; ahlaki yönden, dini yönden, bütünsel güzellik yaklaşımı açısından evrensel değer sistemleri çabucak değişmekte olup neredeyse bitmek üzeredir.

İşletmeler teknolojik gelişmeleri ve sosyal sorunları iyi takip ederek her an için tehditlere ve fırsatlara hazırlıklı olmalıdırlar. Bu gelişmeleri ve değişimleri takip etmeyen işletmelerin yöneticileri işletmelerinin rakipleri ile mücadele de etkin olamaz ve işletmeler yaşamlarını sürdüremezler. Toplumsal konulara ilgili işletmeler geleceğine daha iyi yön verebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında işletmeler değişimleri ve gelişimleri sürekli olarak takip etmelidirler.

2.3.1.7 Uluslararası Çevre

Uluslar arası çevre, işletmelerin kendi ülkelerinin dışında faaliyet gösterdiği çevre ve piyasalardır.

İşletmeler dünyanın değişik ülkelerinde faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetlerin yanı sıra bazı işletmelerde bir ülkedeki ürettiği ürünü hızla dünyanın dört bir tarafına yaymaktadır. İşletmeler faaliyet göstereceği ülkelerdeki ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, siyasi ve yasal

faktörleri fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınabilmek için incelemeyen stratejisini belirlememelidir. Tüm bu faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Farklı bir ülkede faaliyet gösterecek işletmeler ülkelerdeki siyasi istikrarı ve siyasi risklerin hakkında iyi bilgiye sahip olmalıdır. Buradan ortaya çıkabilecek riskleri çok iyi analiz ederek işletmelerin devamlılığını sağlayabilirler.

İşletmeler sosyal ve kültürel çevreyi de iyi analiz etmelidirler. İnanç değerleri, davranış şekilleri, iş kültürü, birbirleriyle olan iletişimleri, toplumda insana verilen değer, önem, insanları motive eden faktörler, güce ve güçlüye karşı bakış açıları, riske bakış açıları bu tür özelliklerin ülkeler arasındaki farklılıkta da iş hayatına yansımalarını göz ardı etmemek gerekir.

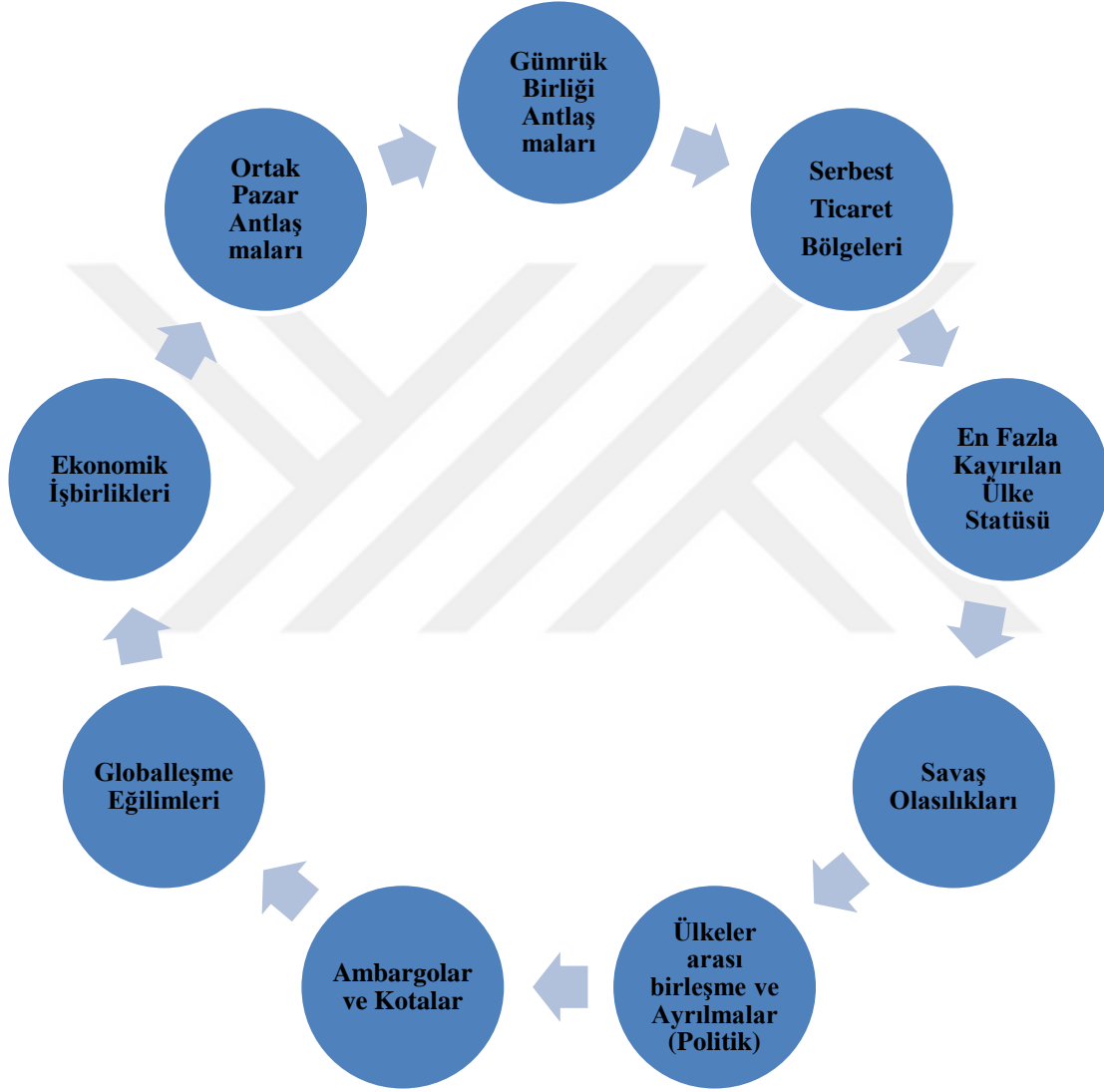
İşletmelerin ülkelerdeki faaliyetlerinde her zaman fırsat ve tehditleri öncelikli tutmaları gerekir. Ünelere yapılan ambargolar veya dampingler çok fazla şeyler kazandırabileceği gibi, kaybettirebilirler.

İşletmeler globalleşmenin etkisiyle artık başka bir ülkedeki işletmelerle ortak olmakta ve ticari engeller varsa da böylece ortadan kaldırmaktadır. Bu şekilde dünya da pek çok işletme birleşmeler veya satın almalarla büyük pazarlara erişmekte ve pazarda söz sahibi olmaktadır. Böylece rakiplerle daha kıyasıya bir mücadele edilmektedir.

Buna bağlı olarak Ar –Ge faaliyetlerine yapılan yatırımlar ve müşteri beklentilerini yerinde görme fırsatları ortaya çıkmış olmaktadır.

(Şekil-1)

ÖNEMLİ ULUSLAR ARASI ÇEVRE UNSURLARI



2.3.1.8 Demografik Çevre

Demografik çevre, firmaların icraatta bulunduğu çevredeki yaşam döngüsü, ihtiyaçlarının belirginliği, eğitim, gelir, kültür düzeyi, toplumun ve ailelerin yapısı ve özellikleri ile ilgili konuları içermektedir.

İşletmeler sistemlerini kurmadan önce faaliyet göstereceği ülkelerin demografik yapısı hakkında da iyi bilgiye sahip olmalıdır. İşletmeler bu ülkelerdeki insanların birbiri ile olan ilişkilerinin yanı sıra çevreyle olan alakalarını da iyi değerlendirmelidirler.

Ülkelerdeki nüfus işletmenin üretim girdilerini oluşturduğundan nüfusun yapısı hakkında da bilgilere sahip olmalıdır. Buradan hareketle işletmeler ülkelerdeki nüfusun miktarı, yaş düzeyi, cinsiyet düzeyi, eğitim ve öğretim düzeyi, mesleki durumları, aile yapısı, nüfusun kır ve kent dağılımı gibi bir çok alt yapıyı oluşturacak bilgilere sahip olunmalıdır.

Ülkelerdeki insanların yani nüfusun işletmeler için çevresel faktörleri de göz önünde bulundurursak pazarlama faaliyetleri için çok önem arz etmektedir. Küreselleşme ile birlikte gelişmiş ülkelerdeki nüfusun yaşlı ve azalma gösterdiğinden dolayı işletmeler yeni pazarlar bulma arayışına yönelmektedirler. Şirketler özellikle kalabalık bir nüfusa ve alım gücü yüksek olan ülkelerde iş yapmayı daha çok istemektedirler.

İşletmeler pazarların bölümlendirilmesinde demografik etkenleri göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler ellerindeki imkanlar ve kaynaklar ile demografik yapı içerisindeki tüm insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Buradan işletmeler pazarın demografik durumuna bakarak kendilerine uygun pazar bölümlendirmesi yaparlar.

2.3.2 Sektörün İncelenmesi

Dış çevre imkanlarından yararlanmak ve risklerden korunmak için bir işletmenin girdilerini, pazar payını, işgücünü ve diğer kaynaklarını gözden geçirerek nelere sahip olduğunu belirlemesidir.

Bir işletme ya da, işletmenin stratejik iş birimi bir endüstrinin çekiciliği ve iş yapacağı bu endüstri içindeki diğer işletmeler tarafından etkilenmektedir. Bir endüstrideki işletmeler, müşteri, kaynaklar, mal ve hizmetler için rekabet halindedirler. Bu noktada endüstri çevresi, müşteriler, satıcılar ve rakipler faktörleri boyutlarında incelenebilmektedir.⁵

İşletmelerin etkin ve başarılı olmaları endüstride farklılıklar yaratmasıdır. Bu farklılığa bağlı olarak ta kaynaklarını güçlü taraflarına aktarıp yenilikler sağlayarak kendini geliştirmesidir.

Kar amacı güden tüm işletmelerin buldukları pazarlarda müşterilerin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilmekte yatmaktadır. Burada işletmeler pazarda bulunan rakiplerden ne kadar etkin olursa o kadar çok gelirlerini artırma gayretinde olurlar.

⁵ Porter M.; Rekabet Stratejisi: 3.Baskı; Aura; 1980; S.29

İşletmelerin gerçek pazarı diye tabir ettiğimiz pazar, ürettiği ürün ve hizmeti satıp gelir elde ettiği pazardır. Bu pazara ana pazar'da denilmektedir.

Bahsedilen konunun kısa özeti olarak aşağıda iş çevresi analizi şemasında verilmiştir.

(Şekil -2)

İŞ / YAKIN ÇEVRE ANALİZİ

Ana Pazarın İncelenmesi	Rekabet Analizi	Rakip Firma Analizi
Pazarın İç Yapısı	Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti	
Pazarın Genel Sınırları	Müşterilerin Gücü	
Pazarın Büyüme Hızı	Tedarikçilerin Gücü	
Pazarın Yaşam Döngüsü	İkame Ürünlerin Tehditi	
	Olası Rakiplerin Tehditi	

2.3.2.1 Ana Pazarın İncelenmesi

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazar, işletmenin ana pazarıdır.

Ana pazarın 3 açıdan analizi yapılır :

- Pazarın yapısı,
- Pazarın sınırlarının belirlenmesi,
- Pazarın gelişme (büyüme) hızı veya pazar hayat evresi.

Pazar yapısı; işletmelerin, faaliyetlerini, davranışını etkileyen ve belirleyen pazarın özellikleri pazarın yapısını oluşturur.⁶

Pazarda rekabet etme çeşitli şekillerde olmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

Tam rekabet, çok sayıda firmanın oluşturduğu pazar yapısıdır.

Monopolcü rekabet, çok sayıda firmanın küçük parçalar halinde pazarda bulunmasıdır.

Oligopol, az sayıdaki firmanın piyasaya hakim olması ve pazarın yarısına yakınına elde tutması

Monopol, ürün ve hizmet üreten tek firmanın olduğu pazar

Monopson, tek alıcının olduğu pazardır.

⁶ Mirze K. İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı, 1.Baskı, Nobel, 2014, S.98

Bir pazardaki rekabet ortamı rekabetçi firma sayısına bağlıdır. Buna bağlı olarak pazardaki rekabetin şiddeti ise pazarın gelişme hızına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Son olarak, pazara giriş zorluk derecesi büyük yatırımlar ve kaynaklar ayrılan pazarlara girmek zor olduğu gibi bazı pazarlarda da az miktarda bir sermaye ile pazara girmekte kolaydır.

Pazar sınırlarının belirlenmesi: Ürün yapısı özelliği açısından ve coğrafi/bölgesel açıdan pazarın sınırlarının belirlenmesinde iki ölçü bulunmaktadır; Birinci ölçü; ürün yapısının özelliği'dir. İkinci ölçü; coğrafi veya bölgesel konum'dur

(Şekil 3) PAZAR SINIRLARININ BELİRLENMESİ

1.Ölçü	2.Ölçü
Ürün Yapısının Özelliğine Göre	Coğrafi / Bölgesel Konuma Göre
Tüm Taşıt Araçları Pazarı	Avrupa Pazarı
Motorlu Taşıt Araçları Pazarı	Türkiye Pazarı
Motorlu Taşıt Araçları Yedek Parça Pazarı	Marmara Bölgesi Pazarı
Traktör Yedek Parça Pazarı	İstanbul Pazarı
Traktör Ön Dişlisi Pazarı	İstanbul Avrupa Yakası Pazarı
	Şişli Pazarı
	Küçükbahçe Sokağı

Pazarın gelişme (büyüme) hızı veya pazar hayat evresi:

Ürünün yaşam evresi; yöneticilerin, işletmenin ürün veya ürünlerine ilişkin firma kaynak ve kabiliyetleri çerçevesinde başarı faktörlerini değerlendirmelerine olanak sağlayan bir kavramdır.

Ürünün yaşam evresi boyunca (giriş, büyüme, olgunlaşma, gerileme) ürüne dair satışlar ve karlılık gibi göstergelerini ifade etmekte kullanılmaktadır.

Ürün yaşam evresinin çeşitli aşamaları aşağıda anlatılmaktadır;

Giriş Aşaması; bu aşamada ürün farkındalığı yaratma ve aktif bir şekilde pazar geliştirme çabalarında bulunmaktadır.

Büyüme Aşaması; büyüme evresinde pazar payı hızlı bir şekilde artmaktadır. İşletme, Pazar payını koruma veya daha da artırmaya odaklanmaktadır.

Olgunluk Aşaması; olgunluk aşamasında satışlardaki büyüme belirgin bir şekilde yavaşlamış; piyasaya rakipler tarafından benzer ürünler sürülmesi ile rekabet artmıştır. Bu aşamada işletme, pazardaki mevcut konumunu korumaya çalışırken karını maksimize etmeye çalışmaktadır.

Gerileme Aşaması; Gerileme aşamasında, satışlarda düşüş ve kar marjlarında daralma yaşanmaktadır. ⁷

2.3.2.2 Rekabet Analizi

Aynı sektördeki firmaların rakiplerinin izledikleri stratejileri, büyüme , gelişme ve kar marjını net görmeye sağlayan analizlerdir.

Bu konudaki en kapsamlı araştırma Michael Porter tarafından yapılmıştır.

M.Porter sanayi sektöründe rekabetin altında yatan güçlerin anlaşılmasında beş güç faktörünün olduğunu vurgulamaktadır.

M.Porter'ın rekabeti etkileyen beş güç olarak adlandırdığı faktörler aşağıdaki gibidir.

- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- İkame ürünlerin o endüstri üzerindeki tehditi
- Sektöre yeni girecek firmaların tehditi
- Sektörde mevcut olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti
- **Tedarikçilerin pazarlık gücü;** bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Tedarikçileri güçlü kılan koşullar, alıcıları güçlü kılan koşullara benzer.

⁷ Pearce II J.A, Robinson R.B.Jr, Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control, Çeviri Ed. Prof.Dr. Barca M. 12.Baskı, Nobel, 2015, S.165-166

Tedarikçilerin pazarlık gücü bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar aşağıdaki gibidir:

- Tedarikçilerin konsantrasyonu,
 - Müşteriyi bekleyen geçiş maliyetinin yüksekliği,
 - Benzersiz ya da farklılaştırılmış bir ürün alternatifinin bulunmaması,
 - Satışların önemli bir yüzdesi için müşteriye bağlı olmama,
 - İleriye doğru entegrasyon tehdidi
- **Müşterilerin pazarlık gücü;** alıcılar, tümü de sektörün karlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak , daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler.⁸ Burada en önemli etken firmaların müşterilerini anlamasıdır.

Müşteri işletmenin varlık nedenidir; çünkü gerçekleştirilen tüm etkinlikler, üretilen mal ve hizmetin müşteri tarafından kabul görmesine, değerli bulunmasına ve bedeli ödenerek satın alınması amacına yöneliktir. Müşteri işletmenin gelir kaynağıdır.

Aşağıdaki durumlarda müşterilerin pazarlık gücü yüksektir.

- Müşterilerin alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse,
- İşletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa,
- Müşterilerin, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise,
- Müşterilerin sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları halinde,
- Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya çok düşük olması halinde.⁹

- **İkame ürünlerin o endüstri üzerindeki tehdidi;** aynı müşteri için benzer işlevleri yerine getiren ürünler birbirinin ikamesi olarak kabul edilmektedir. Günden güne değişen tüketici eğilimleri sonucunda tüketicilerin ikame ürünleri tercih etmeleri, bu tercihin maliyetinin düşük olması veya olmaması, ikame ürünlerin işletmenin mevcut ürünlerinden daha üstün özelliklere sahip olması söz konusu malların tehdidini artıracaktır.

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar cazipse sektör karları üzerindeki denetim o kadar sıkıdır.¹⁰

⁸ Porter M. Rekabet stratejisi-3.Baskı,Aura,2015, S.29

⁹ Ülgen H.& Mirze K.; İşletmelerde Stratejik Yönetim;6. Baskı; Beta; 2013; S.100

¹⁰ Porter M. Rekabet stratejisi-3.Baskı,Aura,2015, S.29

- **Sektöre yeni girecek firmaların tehditi;** bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak biçimde fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer engeller yüksekse ve sektöre yeni girecek firma, sipere yatmış olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olur.

Pazar/Sektöre Giriş Engellerinden bazıları şunlardır.

- Şirketlerin ekonomik gücü,
 - Şirketlerin ürün farklılıkları,
 - Şirketlerin marka olma özelliği
 - Şirketlerin inovasyon maliyetleri,
 - Şirketlerin yerel, ve uluslararası dağıtım kanallarına,
- **Sektörde mevcut olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti;** mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için şu bildik yöntemle fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle manevra yapma biçimini alır. Rekabetin ortaya çıkmasının sebebi, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir. Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti, oldukça istikrarsızdır ve karlılık açısından tüm sektörü daha da kötü duruma getirme eğilimindedir.

Rekabetin şiddetini belirleyen faktörler şunlardır:

- Sayıca çok fazla ve birbirine denk rakipler,
- Yavaş sektörel gelişim,
- Yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetleri,
- Farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması,
- Büyük miktarlarda artan kapasite,
- Farklılık gösteren rakipler,
- Yüksek stratejik çıkarlar,
- Yüksek çıkış engelleri. ¹¹

¹¹ Porter M. Rekabet stratejisi-3.Baskı,Aura,2015, S.21-25

2.3.2.3 Esas Rakip Analizi

Esas rakip (veya rakipleri), işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan ve önemli unsurdur.

Esas rakipler birbirilerinin davranışlarını sürekli gözler ve karşı davranışlarda bulunurlar.

Esas rakip firma (veya firmalar) analizi, analizi yapan işletmenin esas rakibin ne yapmak istediği, neleri nasıl yapabileceği hakkında bilgi sahibi olmasına yardım eder. Esas rakip analizinde incelenmesi gerekli unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Sektördeki rakip firmaların uzun vadedeki amaç ve stratejileri,
- Rakiplerin sektördeki gelişimi ve kendi işletmesinin ilerlemesi için koyduğu hedefler
- Sektörde bulunan rakiplerin ekonomik anlamda uyguladığı stratejiler
- Sektördeki rakiplerin iş yapabilme kabiliyetleri

Sektör firma analizinde, firmaların rakiplerine nazaran durumlarını ve davranışlarını görmelerini sağlar. Kendi geleceğini bu verilerin iyi değerlendirilmesi sonucunda hazırlar.

2.4 İşletme Analizi

İşletmelerin sürdürdükleri faaliyet alanındaki işlere olan yetenek ve varlığını belirleme aşamasıdır. İşletmeler durumlarının ne olduğunu bu analiz ile görmüş olurlar.

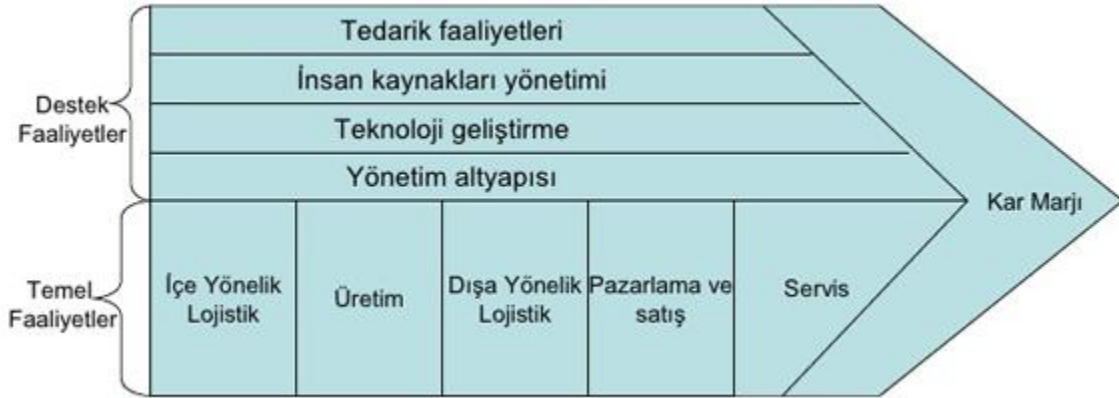
Değer Zinciri Analizi; bu analizde firmaların sunduğu ürünler ile ilgili olarak hammadde ve malzeme talebinin karşılanmasıyla ürünlerin oluşturulması, ürünlerin satışı ve sonrası faaliyetlerin süreçlere aktarılmasıdır. Bu süreçlere bağlı olarak her çalışmanın maliyeti çıkarılır. Bu maliyet çalışmasına bağlı olarak karlı noktalar ile kar getirmeyen noktalar tespit edilir. Müşteri taleplerinin daha etkin bir şekilde karşılanması için stratejiler belirlenir.

Bu analizde tedarikçi süreci ile ürün elde etme aşamasına kadar olan tüm süreçlerin ve çalışmaların hangi boyutta olduğu ve daha iyiye doğru neler yapılması gerektiği konusunda incelenmeler yapılır.

Bu analizin sonucunda; işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve kar etmesi için tüm süreçlerin boyutları belirlenirken ana süreçler ve yardımcı süreçler olmak üzere iki aşamada ele alınır.

(Şekil 4)

PORTER'IN DEĞER ZİNCİRİ



(M.Porter, On Competition,1998, Harvard Business School Press, Pg, 105)¹²

2.4.1 Temel Stratejiler

Kar amaçlı olsun veya olmasın, işletmenin veya her yönetim düzeyindeki bağlı iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgili genel stratejilerdir.

Temel Stratejiler 4 grupta sınıflanabilir :

- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan (Mevcut Durumu Koruma) Stratejiler
- Karma Stratejiler¹³

2.4.2 Rekabet Stratejileri

Strateji ile amaçlanan, faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Porter, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için kaynaklarını uygun stratejik başarı faktörleri üzerine yoğunlaştırarak daha başarılı olabileceklerini iddia etmektedir. Fiyat, maliyet liderliğinde önemli bir başarı faktörü iken, kalite, üretim esnekliği, işlem zamanları ve güvenilir teslimat gibi faktörler, farklılaşma

¹² M.Porter, On Competition,1998, Harvard Business School Press, S. 105

¹³ Mirze K. İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı, 1.Baskı, Nobel, 2014, S.187

stratejisinin önemli rekabetçi üstünlük faktörleridir. Burada fiyat ve farklılaşma bütün sektörler ve işletmeler tarafından bilinen ve uygulanan geleneksel rekabet faktörleri olduğu halde odaklanma özel bir eğitim ve bilinçlenme gerektiren önemli ve değişik bir stratejidir. ¹⁴

Buradan M.Porter sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı olduğunu belirtmektedir.

Bunlar;

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma
- **Toplam maliyet liderliği;** maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getirileri sağlar. ¹⁵

M. Porter'a göre rekabet üstünlüğü elde etmek için :

- İşletme düşük bir maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak ve hem aynı karı elde etmeleri ve hem de pazar paylarını artırmalarıdır.
- İşletme ürünlerinde teknolojik veya tasarımsal olarak farklılaştırma yapması müşterilerinin de oluşan fark fiyatını ödemeye razı olmalarını hedefler. Böylelikle rekabet üstünlüğü sağlamış olur. ¹⁶

¹⁴ Akgemci T.; Stratejik Yönetim; 3.Baskı; Gazi Kitabevi; 2013; S.41

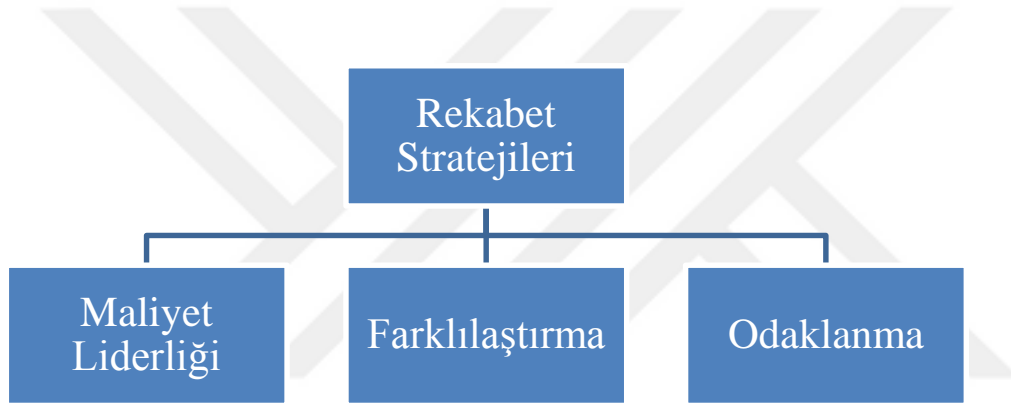
¹⁵ Porter M.; Rekabet Stratejisi; 3.Basım; Aura; 2015; S.42-43

¹⁶ Eren E. ;Stratejik yönetim ve İşletme Politikası;9.Baskı;Beta;2013;S.259-263

Ayrıca; düşük maliyet üreticileri, genellikle fiyat kırmada ve fiyat verimliliğinde rakiplerinden üstündür. Ölçek ekonomilerini ve maliyeti düşürme teknolojileri kullanırlar; genel giderler ile yönetim giderlerini düşürürler. Ayrıca kazanma eğrisinde kendilerini ileriye götürecek yüksek hacimli satış teknikleri kullanırlar.

Bir düşük maliyet lideri, maliyet avantajını, ya düşük fiyatlara satmak ya da yüksek kar marjlarına sahip olmak için kullanılır. Tüm bunları yaparak firma, fiyat savaşlarında kendisini etkin bir biçimde savunabilir Pazar payı kazanabilmek için rakiplerine fiyat stratejileriyle saldırabilir ya da pazar lideri ise fevkalade karlardan faydalanabilir.¹⁷

(Şekil 6) REKABET STRATEJİLERİ (M.PORTER)



Farklılaştırma; Ürünün ayrıcalıklı teknik özelliklerinden, gösterişinden dizayn farklılığından , güvenliğinden, kalite ve dayanıklılığında, ekstra müşteri hizmetlerinden veya işletmenin yıllardan beri oluşmuş olan üstün ve farklı ürün imajı yolu ile doğar.¹⁸

M.Porter'a göre farklılaştırma; firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır.

¹⁷ Pearce II J.A, Robinson R.B.Jr, Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control, Çeviri Ed. Prof.Dr. Barca M. 12.Baskı, Nobel, 2015, S.145-146

¹⁸ Eren E. ;Stratejik yönetim ve İşletme Politikası;9.Baskı;Beta;2013;S.263

Farklılaştırmayla ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir:

- Tasarım veya marka ismi,
 - Teknoloji,
 - Müşteri hizmetleri,
 - Satıcı ağı gibi boyutlarda farklılaştırmasıdır.
-
- **Odaklanma;** özgül alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktadır; farklılaştırmada olduğu gibi odaklanma da birçok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getirileri de elde edebilir. Odaklanma, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir.¹⁹

2.5 SWOT

SWOT; İngilizcedeki dört kelimenin baş harflerinden oluşur.

S: (Strengths) İşletmelerin Güçlü Yönleri : İşletmelerin güçlü yönlerinin belirlenmesi

W: (Weaknesses) İşletmelerin Zayıf Yönleri : İşletmelerin zayıf yönlerinin belirlenmesi

O: (Opportunities) Sektördeki Fırsatlar : İşletmelerin ellerindeki fırsatların nelerden oluştuğunun tespiti

T: (Threats) Sektördeki Tehditler : İşletmelerin karşılaşacağı tehditler ve risklerin neler olabileceğinin tespiti

SWOT Analizi'nde, şirket yöneticilerinin şirketlerinin stratejik durumunu hızlı bir şekilde gözden geçirebilmelerini sağlayan bir tekniktir.

¹⁹ Porter M.; Rekabet Stratejisi; 3.Basım; Aura; 2015; S.45-47

SWOT Analizi Sürecinde;

• İşletmenin Üstünlüklerinin Belirlenmesi

Bir işletmenin rakiplerine üstünlük sağlamak için müşteri istek ve ihtiyaçlarını iyi belirlemesi ve müşteri isteklerine kısa sürede çözüm üretebilmesi ve ihtiyacını karşılamada maksimum faydayı sağlaması için geliştirdiği kaynak ve yetenek değerleridir

İşletmeler herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Beş esas kriterine göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilebilir.

Bunlar;

- Görelî Pazar Durumu,
- Görelî Mali Yapı,
- Görelî Üretim ve Teknik Kapasite,
- Görelî Ar-Ge Potansiyeli,
- Görelî Beşeri Kabiliyet ve Yönetim Etkinliğidir.²⁰

İyi bir yöneticiye ve lidere sahip olma, yetenekli ve bilgili çalışanlara sahip olma, yeni teknolojiler kullanma, yeni ürünler geliştirebilme gibi unsurlar işletmelerin güçlü yönlerini gösterir.

• İşletmenin Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi

Aksi takdirde işletmenin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olamaz. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır. Maddî varlıklarda yatırım olanaklarının yaratılması, yeteneklerde ise eğitimlerle, zayıflıkların üstesinden gelinmelidir. İşletme tüm bu önlemlere karşın zayıflıklarını gideremezse, bu takdirde zayıflıkları ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma seçeneğini tartışmaya açar.²¹

²⁰ Dinçer Ö.; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası; Beta; 6. Baskı; İstanbul; 2003; S.206

²¹ Ülgen H.& Mirze K.; İşletmelerde Stratejik Yönetim;6. Baskı; Beta; 2013; S.161

İyi bir yöneticiye ve lidere sahip olmama, yetenekli ve bilgili çalışanlara sahip olmama, yeni teknolojiler kullanmama, yeni ürünler geliştirebilmeme gibi unsurlar işletmelerin zayıf yönlerini gösterir.

- **Fırsatların Belirlenmesi**

İşletmelerin elini güçlendirecek imkanların ortaya çıkmasıdır. Bu bağli olarak piyasalardaki yeni gelişmelerin birer fırsat olarak değerlendirilmesi bir fırsat kaynağıdır.

Bir işletme için fırsatlar değişik şekillerde karşısına çıkar; yeni pazarlar, yeni müşteriler, yeni ürünler, yeni teknolojiler, yasal değişiklikler, toplumsal ve sosyal yapıdaki değişiklikler gibidir.

- **Tehditlerin Belirlenmesi**

İşletmenin dış çevresinde meydana gelen ve işletmelerin istemediği durumlardır. İşletmeler SWOT analizi yaparken; güçlü ve zayıf yönlerinin, tehditlerin ve fırsatların tespitinde gerçekçi davranması gereklidir. Burada etkili olan işletmelerin tehditleri görüp önlem alması, fırsatları kollaması, güçlü yönlerini geliştirmesi, zayıf yönlerini güçlendirmesi son derece önemlidir.

İşletmeler kendileri için risk teşkil eden durumlara karşı hazırlıklı olmalıdır. Bir işletme için tehlikeler değişik şekillerde karşısına çıkar; düşük maliyetli ürün üretme, rakiplerin yeni pazarlara girmesi, yeni müşterilerin elde edilememesi, yeni ürünlerin piyasaya sürülmemesi, yeni teknolojileri kullanılmaması, toplumsal ve sosyal yapıdaki değişiklikler uyum sağlayamaması gibidir.

SWOT ANALİZİNİN YAPISI

SWOT Analizinde amaç işletmeler sektördeki kendi ve rakiplerinin durumunu kıyaslamak için bazı verilere ihtiyaç duymaktadır. Bunun için işletmeler güçlü ve zayıf yönlerinin tespitini yaparak güçlü yönlerinin devamlılığını sağlarken, zayıf yönlerinin güçlendirilmesi için gayret gösterir. Bulunduğu sektörü iyi takip ederek ele geçecek fırsatların neler olabileceği ve bu fırsatı nasıl değerlendireceğinin tespitini yapar. Tehditler yönünden ise tehditlerin neler olduğu tespitini yaparak bunlara karşı önlemlerin alınmasını sağlar. Tüm bu işlemleri işletmeler bir strateji belirleyerek yapar. Bu stratejilerin uygulanması için yetkililer atar.

SWOT analizinin bu konuda açıklanan yararlarının elde edilmesi analizinin doğru ve eksiksiz yapılmasına bağlı olup, aksi takdirde işletmeyi tehlikeli sonuçlarla karşı karşıya bırakabilir. Aşağıdaki gibi değerlendirmeler yapılmalıdır.²²

(Şekil 10) SWOT ANALİZİNİN YAPISI

Organizasyonun İç Çevre Analizi	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
İmalat Yeteneği	Modası Geçmiş İmkanlar
Yetenekli İşgücü	Eski Teknolojiler
Yüksek Piyasa Payı	Zayıf Yönetim
Güçlü Finansal Yapı	Geçmiş Planlama Başarısızlığı
Üstün İtibar	
Organizasyonun Dış Çevre Analizi	
Fırsatlar	Tehditler
Olası Yeni Piyasalar	Yeni Rekabetçiler
Güçlü Ekonomi	Kaynak Yetersizliği
Zayıf Piyasa Rekabeti	Piyasanın Değişmesi
Yeni Teknolojilerin Olması	Yeni Düzenlemeler
Piyasanın Büyümesi	İkame Ürünler

SWOT MATRİSİ

İşletmeler dış ve iç çevre analizleri sonucunda tespit ettikleri üstünlükler, zayıflıklar, tehditler ve fırsatlara göre stratejilerini yerleştirecekleri **”SWOT Matrisini”** hazırlarlar. Bu matris yardımıyla iç çevrenin getirdiği üstünlükleri ve zayıflıkları, dış çevrenin getirdiği fırsat ve tehditleri nasıl değerlendireceklerini görebilirler.

²² Akgemci T.; Stratejik Yönetim; 3.Baskı; Gazi Kitabevi; 2013; S.158

(Şekil 11)

SWOT MATRİSİ

	Üstünlükler	Zayıflıklar
Fırsatlar	İşletmenin üstünlüklerine uyan fırsatların değerlendirilmesini sağlayacak stratejiler	Fırsatların izlenmesiyle zayıflıkların üstesinden gelinecek stratejiler
Tehditler	Tehditlerin üstün olunan yönler ile bütünleştirilerek fırsata çevrilmesini sağlayacak stratejiler	İşletmenin zayıflıklarının dış tehditlerden kolayca etkilenmesine engel olacak savunma stratejilerinin oluşturulması

SWOT MATRİSİ²³

²³ Akgeci T.; Stratejik Yönetim; 3.Baskı; Gazi Kitabevi; 2013; S.159

SWOT ANALİZİ: İşletmelerde Güçlü –Zayıf Yönler ile Fırsat -Tehditlerin Değerlendirilmesi ²⁴ ((Şekil 12)

Potansiyel İç Güçler	Potansiyel Dış Zayıflıklar
Kilit noktadaki temel yetenekler	Eskimiş yetenekler
Yeterli finansal kaynaklar	Düşük karlılık düzeyi
Tedarikçilerle iyi ilişkiler	Yönetim zafiyeti
Tanınan pazar liderliği	Bazı anahtar başarı unsurlarının ve yeteneklerin eksikliği
İyi tasarlanmış fonksiyonel alan stratejileri	Uygulanan zayıf stratejiler
Ölçek ekonomisine ulaşma	Dahili işletim problemleri ile ilgili rahatsızlıklar
Güçlü rekabet baskısından (en azından biraz) uzaklaşma	Ar – Ge’de azalma
Patentli teknoloji	Çok dar bir ürün hattı
Maliyet avantajları	Zayıf pazar imajı
Daha iyi reklam kampanyası	Zayıf dağıtım ağı
Ürün yeniliğinde ustalık	Ortalamanın altında pazarlama başarısı
İspatlanmış yönetim	Stratejideki finansal değişim ihtiyaçlarının yapılamaması
Deneyim eğrisinde ilerleme	Rakiplere göre göreceli daha yüksek birim maliyetler
Daha iyi üretim yeteneği	
Üstün teknolojik beceriler	
Potansiyel Dış Fırsatlar	Potansiyel Dış Tehditler
Ekstra müşteri gruplarına hizmet	Daha düşük maliyetli yabancı rakiplerin girişi
Yeni pazar veya segmentlere giriş	İkame ürünlerin satışlarında artış
Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için ürün hatlarını kullanma	Daha yavaş pazar büyümesi
İlgili ürünleri çeşitlendirme	Yabancı hükümetlerin ticaret politikalarının ve yabancı para değişim oranlarının karşılıklı değişimi
Dikey entegrasyon (İleri veya geri)	Düzenleyici gereksinimlerin pahalılığı
Çekici yabancı pazarlarla ticaret engellerinin azalması	İş döngüsü ve durgunluk
Rakip firmalar arasındaki memnuniyet	Müşteri beklentilerinde hızlı değişim
Daha hızlı pazar büyümesi	Demografik değişimlerin karşıtlığı

²⁴ Akgeçici T.; Stratejik Yönetim; 3.Baskı; Gazi Kitabevi; 2013; S.160

2.6 Strateji Seçimi

Stratejik yönetim sürecinde strateji seçiminde bir çok farklı seçeneği değerlendirebiliriz. Burada kurumsal ve rekabet stratejilerinden bahsedeceğiz.

- **Kurumsal Stratejiler;**

Üst yönetim stratejileri olarak ta adlandırılır, bir kurumun uzun dönemde yapacağı çalışmaları dikkate alarak şirketi ileriye götürecek firma değerini ve başarıyı artırıcı faaliyetler bütünüdür. Bu süreçleri işletmelerde icra yöneticileri uygular.

- **Rekabet Stratejileri**

Bu strateji M. Porter'ın literatüre kazandırdığı ve işletmelerin rakiplerini saf dışı ederek başarılı olacaklarını belirttiği üç genel stratejidir.

1.7 Stratejilerin Uygulanması

Strateji seçimi sonrası stratejilerin uygulanması aşamasında işletmeler kendi genel yapılarında belirledikleri programların uygulanması, kaynakların uygun dağıtılması, bütçe-plan-prosedürlerin belirlenmesi ve belirlenen stratejilerin uygulanması için yönetici ve lider atanması, bu stratejilerin uygulanması aşamasında da kontrolün sağlanmasıdır.

2. SEKTÖREL REKABET ANALİZİ TEKNİKLERİ VE REKABET ALGILAMASI

3.1 Strateji Geliştirme Ve Belirleme Teknikleri

Etkin bir strateji belirleme ve bunu geliştirme sürecini tamamlamak daha çok ekonomik bir gayret gerektirir. Rekabette lider konuma gelmek belirlenen stratejinin sonuçlarına bağlı olarak değişir.

Strateji belirlemede esas şuan ki konumunun ne olduğunun iyi bilinmesi gerekir. Devamında sektördeki rakiplerin Swot analizinin yapılmasıdır.

Strateji geliştirme sürecinden işletmelerin uzun vadede ulaşmak istedikleri hedeflere varılacak yol haritasının çizilmesi olarak belirtebiliriz. Bu hedeflere ulaşmak için yol haritasının çizim aşaması basitten karmaşığa doğru ilerlemektedir.

Strateji geliştirme sürecinde yer alan bu aşamalar:

- Stratejik Plan Belirleme Aşaması
- Belirlenen Stratejinin Bütüne Ulaşma Aşaması
- Rekabette Liderlik Aşaması
- Uygulanacak Prosedürlerin Belirlenmesi Aşaması
- Etkili Stratejilerin Tespiti ve Uygulanması, şeklindedir.

Bundan sonraki süreçte işletmeler daima yakınlaşma ve birbirinden bilgi alma, bunu geliştirme gibi aşamalardan dolayı bu süreci aktif tutmayı uygun görmüşlerdir.

İşletmeler rakiplerinin mali, siyasi, sosyal çevresinin ve kendi çevrelerinin durumunu iyi bilmek zorundadır. Buna bağlı olarak uzun dönemdeki stratejilerini belirlerler. Ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma imkanı sağlarlar.

Stratejik Yönetim düşüncesinin önde gelen isimlerinden olup literatürün oluşmasında çok önemli katkılarda bulunan ve endüstri ekonomisi kökenli olan Michael Porter, 1980 yılında Yapı-Davranış-Performans yaklaşımını endüstrileri ve rakipleri inceleme teknikleri alt başlığıyla yayınladığı “Competitive Strategy” adlı kitabıyla yönetim dünyasına taşıdı ve “Porter Analizi” olarak bilinen analiz çerçevesiyle yeni bir çığır açtı.²⁵

Bu analizde, endüstrilerde rekabet yapısını ve karlılığı belirleyen 5 gücü (Rakipler ve Mevcut Firmalar Arası Rekabet, Satıcılar, Alıcılar, Potansiyel Girişler, İkame Ürünler) incelenmekteydi.

²⁵ Baş A.; Rekabet Analizi Ve Strateji Belirleme Süreci; Ders Notları; 2012; S.8

3.2 Rekabet Analizi - M. Porter 5 Güç Analizi

M.Porter'a göre rekabet, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrelerde piyasaya girebilecek yeni firmaların, ikame ürün üreten firmaların tehditlerine karşı hazırlıklı olarak, hammadde alımı ve ürün satımı konusunda birbirilerine karşı etkin olarak üstünlük sağlama durumudur.

Porter'ın beş güç çerçevesinin, endüstrinin rekabet güçlerini analiz etmek ve organizasyonun stratejisini analiz sonuçlarına göre şekillendirmek için kullanıldığını görüyoruz. Ancak bu aracı nasıl kullanacaklarını aşağıda belirtmektedir.

- Adım 1. Beş kuvvetin her birinin bilgilerini toplayın
- Adım 2. Sonuçları analiz edin ve bir diyagramda gösterin
- Adım 3. Sonuçlara dayalı stratejileri formüle edin

Adım 1. Beş kuvvetin her birinin bilgilerini toplayın. İşletme yöneticileri bu aşamada dikkat etmesi gereken önemli husus, faaliyette bulunduğu sektör hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri değerlendirmektir.

Adım 2. Sonuçları analiz edin ve bir diyagramda gösterin. Bilgileri toplayıp iyi bir şekilde analiz ettikten sonra bu bilgiler ışığında nasıl etkilendiğinizi belirleyin.

Adım 3. Sonuçlara dayalı stratejileri formüle edin. Bundan sonraki süreçte elde edilen bulgular sonucu firmanızı taşıyacağınız yer için bir formül belirlemelisiniz.

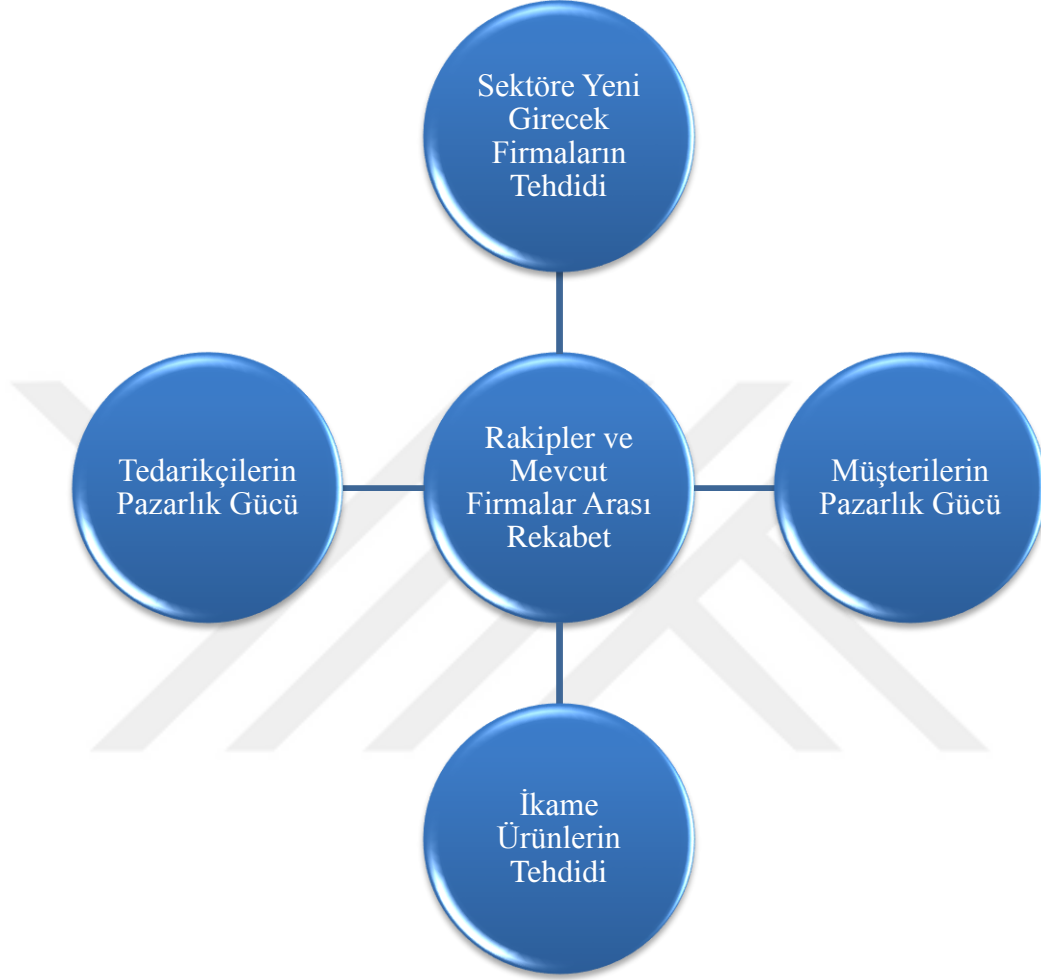
Burada M.Porter'ın 5 Güç Analizi aşağıda belirtildiği gibidir.

Bunlar;

1. Rakipler ve Mevcut Firmalar Arası Rekabet
2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü
3. Müşterilerin Pazarlık Gücü
4. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi
5. İkame Ürünlerin Tehdidi

Yukarıda belirtilen M.Porter'ın 5 Güç Analizini detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

ŞEKİL.1 MICHAEL PORTER'IN SEKTÖR REKABETİNİ ŞEKİLLENDİREN 5 GÜCÜ



1. Rakipler ve Mevcut Firmalar Arası Rekabet

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle ve manevra yapma biçimini alır. Rekabetin ortaya çıkmasının sebebi, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir.

Rekabet için sayıca çok fazla veya birbirilerine denk rakipler, görece daha az firmanın bulunduğu yerde bile, eğer büyüklük ve algılanan kaynaklar açısından bir dereceye kadar dengelenmişse, bu bir istikrarsızlık yaratır; çünkü böyle firmalar sürekli savaşıma eğilimli olmalarından başka, sürekli ve güçlü misillemeler için gerekli kaynaklara da sahiptir.

Cekişmenin yoğun olduğu koşullar aşağıdaki gibidir:

- Sektörde çok fazla firma vardır. Bunların güçleri aynı oranda olduğu zamanda rekabet şiddeti artar.
- Endüstrinin gelişmesi zayıftır. Gelişimi zayıf olan sektörün pazardan pay kapma yarışı şiddetli olur.
- Çıkış engelleri yüksektir.
- Rakipler işlerine çok bağlıdır ve liderlik emelleri, özellikle belirli bir sektörde ekonomik performansın ötesine geçen hedefleri vardır.
- Firmalar birbirini tanımadıkları için, rekabet konusunda birbirilerinin işaretlerini okuyamazlar.

Fiyat rekabetinin mümkün olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Rakiplerin ürün ya da hizmetleri neredeyse aynıdır ve alıcının değiştirme maliyetleri düşüktür.
- Sabit maliyetler yüksek, marjinal maliyetler düşüktür.
- Kapasitenin etkili olabilmesi için zamanla büyük miktarlarda artması durumunda fiyat kırma dönemlerine yol açar.
- Ürün dayanıksızdır.²⁶

Benzer sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet üç şekilde belirlenmiştir.

Bunlar:

- **Sektördeki firmaların rekabet etme süreci;** bir sektörde faaliyet gösteren firma rakiplerine karşı rekabet etme kabiliyeti, o sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayısına ve ciro olarak büyüklüğüne bağlıdır. Rekabetin yoğun olduğu sektörde kaliteli, maliyeti düşük ürünler piyasaya sürmektir.
- **Piyasanın Talebi;** Sektörde rekabet edebilme açısından sektördeki firmaların artan talebe karşı pazarın büyümesi gibi fırsatları yakalaması önemlidir. Azalan talebe karşı firma kendini ve ürünü, pazarını iyi korumalıdır.
- **Sektörden çekilme problemleri;** bir sektördeki firmanın sektörde azalan talepten dolayı çekilmesi diğer işletmeler açısından bir tehdit oluşturabilir. Bu tehdit güçlü ise işletmeler istemediği sektörde devam etmek zorunda kalabilir.

Sonuç olarak Porter, sektörün büyümesi, gelişmesi, minimum maliyetler, zaman zaman oluşan atıl kapasite, ürün-hizmet farklılıkları, bilinen marka olma, sektörde yoğunlaşma gibi faktörler işletmelerin rekabet edebilme kabiliyetleri açısından önem arz etmektedir.

²⁶ Porter M.; On Competition;1998, Harvard Business School Press, S. 48-50

Rekabetin artması iki ya da fazla işletmenin hızla büyüyen sektörde rekabet üstünlüğü sağlayarak piyasayı yönetmesi sonucu ortaya çıkar. Pazardaki talebin artması ile birlikte yeni fırsatların ortaya çıkmasını da sağlar. Bu aşamadan sonra sektöre hakim olmak isteyen firmalar pazarı da yönetirler. Rekabetin artması pazarın sürekliliğini sağlar. Rekabetin devamında piyasa şartlarının iyileşmesi ile fiyatların düşmesi, kalitenin artması, alım gücünün artması ile iyi yönde fayda sağlar. Eğer işletmeler bir birine zarar verdiğini düşünüyorsa, normalde kendine zarar vermektedir.

Rekabette esas olan sektörün uzun ve kısa vadedeki gelişimidir. Sektörün gelişimi ne kadar fazla olursa, bu iş için yatırım fazla olur. Bu da rekabetin artmasını sağlar. Bilinen marka olma, müşteri tarafından sürekli ilk tercih edilen olma, müşterinin vazgeçilmez olma durumları sektörde prestiji artırır.

Endüstrinin gelişmesi; bir sektör hızla büyümeye, gelişmeye devam ediyorsa o sektörde henüz bir rekabet unsuru oluşmamıştır. Fakat hızlı gelişen sektörler yeni girecek firmaların sayısını artırır. Gelişme yavaşlama ve gerileme aşamasına geçerse bu sektörde rekabet unsuru ön plana çıkar. Buna bağlı olarak sektörde çatışmalar başlar. Büyümek isteyen firmalar sürekli olarak sektörde güçsüz ve zayıf olanların pazar paylarını ele geçirmeyi hedefler. Zamanla sektör küçülmeye gideceğinden rekabet daha da şiddetleneceğinden sektörden çekilmeler söz konusu olacaktır.

Sektördeki firmaların büyüklükleri aynı düzeydeyse rekabetin boyutu fazla şiddetli olmaz. Fakat farklı boyutlarda ise büyük olanlar küçük ve orta ölçekli işletmelerin Pazar paylarını kapma peşinde olacağından rekabetin boyutu şiddetle artar.

İşletmelerin genel giderlerinin sürekli olarak artması, işletmelerin maliyetlerini sürekli olarak aşağı çekmeye çabalacaklardır. Buna bağlı olarak üretimlerini artırmayı hedefleyeceklerdir. Bu duruma bağlı olarak rekabetin şiddeti de artacaktır. Endüstride değişik ve özel ürün üreten işletmelerin sayısı azaldığında rekabetin şiddeti de giderek artar.

Sektördeki rekabetin boyutu firmaların müşterileri gözünde tanınmışlığı ve müşterilerin bu firmanın ürününe olan bağlılığı ürünün moda etkisi yaratarak rekabetin şiddetini artırması, fakat aynı kalite alternatif ürün olmaması durumunda rekabet azalır. Ürünlerin tanınmışlığı veya moda etkisi çok olursa sürekli olarak rekabetin şiddeti artar.

Firmaların sektördeki kar marjına bağlı olarak ek yatırım yapması veya kapasitelerini artırması, zorlaması durumunda rekabetin şiddeti artar.

Alıcıların, sektördeki firmaların ürünlerine kolayca ulaşabilmeleri ve ona yönelmeleri satın almaları bu değişikliklerin meydana gelmesinde büyük maliyetler söz konusu

değilse rekabetin şiddetli olması kaçınılmaz olur. Bu durumda rakip firmalar arasında müşteri elde etmek için çok şiddetli bir rekabet oluşur.

Rakip firmaların bir araya gelerek birlikte hareket etmeleri rekabeti şiddetlendirir. Sektör ve pazar hakkında yeterli bilgiye, donanıma sahip olmayan müşteriler, rakipler sektöre hakim firmaların kontrolünde olurlar. Bu durum karşısında zamanla sektör ve rakip bilgileri artan firmaların arasındaki rekabetin şiddetli yüksek olur.

Rakiplerin geçmişleri, birbirinden farklı olması durumunda rekabetin şiddeti de yüksek olur.

Bir sektörde teknolojiyi kullanan firmalar ürün çeşitliği konusunda da ayrıcalıklı olduğunda rakiplerine karşı avantajlı olurlar. Sektördeki diğer firmalar bu firmalardan çekinerek hareket ederler. Bu firmaların varlığı sektördeki diğer küçük ölçekli firmaların tedbirli davranması sağlar. Bu durum aynı ölçekli işletmelerde rekabetin şiddetini artırır.

Bir endüstride rakiplerin zamanla sektörden çekilmesi; sektörden çekilmek isteyen firmaların bu kararlarından vazgeçip te sektörde devam kararı almaları sektörden çıkışı zorlaştırıcı etmen olur. Böyle durumda da endüstriden çıkışı zorlaştıran engellerin olması rekabetin şiddetini artırır.

Bir sektörde çıkışı engelleyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Telifisi olmayan, satışı zor olan materyallere yapılan yatırım işletmeleri zor durumda bırakarak sektörü bırakmasına engel olur.
- Sektördeki talebin azalması sonucu bu sektördeki çalışan haklarının ödenmesi için yetersiz kalınması durumunda çıkış için engel teşkil eder.
- İşletmenin uzun zaman faaliyet gösterdiği sektörün yeterli kazancı sağlayamaması nedeniyle bırakmak istemesi
- Satın alma ilişkileri ile karşılıklı ürün ve hizmet alma durumları sektörü terk etmek için engel olabilir.

Rakipler hakkında bilgi toplama

Rakiplerin faaliyetleri, durumsallığı hakkında bilgi toplama çeşitli şekillerde olmaktadır. Bunlar yazılı, gözleme dayalı ve fırsatçı verilere dayanmaktadır.

Bir metne dönüştürülmüş veriler

- Senelik veriler ve hesaplar
- Yazılı basın haberleri
- Uzman raporları
- Kontrol mekanizmasının raporları
- Devlet verileri (istatistikleri)

İzleme Esaslı Veriler

- Ücretlendirmeler
- Pazar payını artırmak için promosyonlar
- Anlaşmalar

Beklenilmeyen İmkanların Oluştığı Veriler

- Tedarikçiler tarafından oluşan imkanlar
- Ticari gezi ve etkinliklerden oluşan imkanlar
- Satış, pazarlama ile yapılan toplantılarda bilgi alışverişinde ortaya çıkan imkanlar
- Eğitimlerde çıkan imkanlar
- Marka, patent çalışmalarında çıkan imkanlar
- Sunumlar / Konuşmalardan doğan imkanlar
- Rakipler ile sosyal ilişkiler,

Bir endüstrideki işletmeler karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerine bağımlı oldukları için bir işletmenin herhangi bir faaliyeti diğerlerinin rekabetçi tarzda cevap vermelerine sebep olabilmektedir. Rekabetin yoğunluğu, bir işletmeye rakipleri tarafından meydan okunduğu veya pazar pozisyonunu geliştirme fırsatı tanındığı zaman artabilmektedir. Serbest piyasa ekonomisi şartlarının geçerli olduğu çoğu endüstride, işletmeler arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu rekabet genellikle; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir.

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti oldukça istikrarsız olduğundan, karlılık açısından tüm endüstriyi daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma hamleleri, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirleri azalabilmektedir. Diğer yandan reklam savaşları, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde, talebi veya endüstrideki ürün farklılaştırma düzeyini artırabilmektedir.

Rekabetin yoğunluğu, endüstri kaynaklı ve karşılıklı etkileşim halinde olan birtakım yapısal faktörlerin sonucudur.

Bu faktörler şunlardır;

- **Yoğunlaşma;** yoğunlaşma bir piyasada rekabet eden işletmelerin sayı ve büyüklük olarak dağılımıdır.
- **Farklılık gösteren rakipler;** farklılık gösteren durumları ve çoğu kez farklı olan hedefleri nedeniyle, yabancı rakipler, genellikle sektöre büyük bir çeşitlilik katarlar. Aynı şekilde küçük üretim veya hizmet firmalarının sahibi olan işletmeciler de sektöre çeşitlilik katabilirler, çünkü kendi şirketlerinin sahibi olmanın getirdiği bağımsızlıklarını korumak için, ayırdıkları sermayeden elde ettikleri normalin altında getiri oranları ile yetinebilirler. Oysa aynı durum büyük işletmeler için kabul edilemez

niteliktedir ve rasyonel değildir. Bu tip bir endüstride küçük işletmelerin tavrı büyük işletmelerin karlılıklarını sınırlayabilmektedir.

- **Çıkış engelleri;** işletmelerin yatırımlardan düşük veya negatif getiri elde etseler dahi rekabet etmeye devam etmelerine sebep olan ekonomik faktörlerdir.
- **Aşırı kapasite;** faaliyet gösterilen endüstriye bağlı olarak dönemsel bir özellik gösterebildiği gibi, fazla yatırım veya talepteki düşüşten kaynaklanan yapısal bir problemin parçası olabilir. Önemli olan; aşırı kapasitenin eritilip eritilemeyeceğidir.
- **Yüksek maliyetler veya Depolama maliyetleri;** yüksek sabit maliyetler tüm işletmeler üzerinde ortadan fazla kapasite olduğunda kapasiteyi doldurmak için çoğu kez hızlı fiyat kırmalarına yol açan güçlü baskılar yaratabilmektedir.
- **Endüstrideki yavaş büyüme ;** büyüme yavaş olduğu zaman rekabetçilik artış göstermektedir. Bu durumda satışlarını artırma yolunu arayan işletmeler, çözümü mevcut rakiplerin pazar paylarından pay almaya çalışmakta bulunmaktadır.
- **Ürün/ Hizmet farklılaştırma;** işletmeler bir endüstrideki ürünlerini farklılaştırmakta zorlandıklarında endüstrinin rekabetçilik eğilimi azalmaktadır. Ürün farklılaştırma stratejik bir seçenek olarak uygulanmadığında işletmeler, fiyat temelli rekabet için genellikle zorlanmaktadır. Fiyat yoğun rekabet ise yüksek rekabetçi endüstrilerin tipik özelliğidir.²⁷

Fiyat dışındaki boyutlarda gerçekleşen rekabet karlılığı sarsmaz ve daha yüksek fiyatları destekleyebilir. Rakiplerin hepsi ya da çoğu aynı ihtiyaçları karşılamayı ya da aynı özellikler üzerinden rekabet etmeyi amaçlıyorsa sonuç sıfır toplamı rekabet olur. Burada bir firmanın kazancı diğerinin kaybıdır ve bu da karlılığı düşürür. Her rakip farklı fiyat, ürün, hizmet, özellik ya da marka kimliği karmaları ile farklı müşteri dilimlerinin amaçlarını karşılamayı amaçlarsa rekabet pozitif toplamı olabilir ya da sektörün ortalama karlılığını yükseltebilir. Bu yaklaşım daha çok müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşıladığı için sektörü de genişletir.²⁸

Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti geçiş maliyetlerinin düşük olmasına bağlıdır. Müşteriler eğer rahat bir şekilde değişiklik yapabiliyorsa ve istedikleri zaman bu etkiyi sağlayabiliyorsa düşük maliyet ve düşük fiyat karşısında sektörde müşteri kapma yarışı da yüksek olur. Bu durum olduğu sürece sektörde şiddetli bir rekabet söz konusu olur.

Ürünlerdeki düşük orandaki farklılıklar rekabeti artırır. Müşteriler aynı ürünü çok farklı yerden farklı fiyat politikasına bağlı olarak elde ederler. Bu durum direk maliyeti de etkiler. Farklılığı olmayan ürünler üreten firmaların arasındaki rekabet şiddetli olur. Bu işte esas olan maliyeti düşük tutmaktır.

²⁷ Karacaoğlu K.; Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi; Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı:34 ; 2009; S;165-187

²⁸ Kaynar Y.; Bayırlı R.; Arslan S.; Alparlan H.; Rekabet Analizinin Takdimi Sunumu; Gazi Üniv.; 2016

Endüstrideki pazar ağında mevcut rekabetin etkisini de artırmaktadır. Ortak dağıtım kanalları ile hareket eden işletmeler farklı ülkelerde beraber hareket ettiklerinde yerli satışçılarla rekabet etmek durumundadır. Buradaki en önemli etken kurulan satış kanallarının farklı ülkede yerli satışçılarla rekabet etmek için sürekli desteklenmesi gerekmektedir.²⁹

Mevcut rakipler arasındaki rekabet; sektörün içinde bulunan mevcut firmaların kendi aralarında yaşadığı rekabet gücü; fiyat rekabeti, ürün geliştirme, müşteri hizmetleri ya da garantileri v.b yollarla, sektörde daha avantajlı bir konuma sahip olabilme ile ilgilidir. Rekabetin yoğunluğu, hem fiyatları hem rekabet etme maliyetlerini etkilemekte, sektörün kar potansiyelini sınırlamaktadır. Sektör içinde yaşanan bu rekabetin şiddeti şu değişkenlerle belirlenmektedir:

- Rakiplerin sayısı ve algılanan tanınma durumları
- Rakiplerin yetenek ve güç durumu
- Pazarın gelişim hızı
- Ana mamül yaşam eğrisinin durumu
- Algılanan rekabet şiddeti
- Sabit yatırımların özelliği
- Kapasite artırabilme durumu
- Ana mamüllerin dayanıklılık durumu, fiziksel ömürleri
- Ana mamüllerin standart, benzerlik ve farklılık durumu
- Müşterilerin ana mamülleri algılama durumu
- İş terki edebilme konusunda algılanan durum

Porter, tarafından önemli görülen bu faktörlerin incelenmesiyle iş çevresinde ciddi sonuçların alınacağı bir rekabet analizinin yapılacağını belirtmiştir.

Geleneksel olarak işletmelerin rekabet analizini odakladığı grup rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddetidir.

Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır;

- Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı: Sektörde aynı yetenek ve kapasitede çok sayıda işletme varsa bunların arasındaki rekabet şiddetlidir. Çünkü; çok sayıda firma pazarını korumak veya başkalarından pazar payı kapmak arzusunu taşımaktadır. Sayının az olması ise, herkesin kendi pazar payına razı olmasına ve dolayısı ile rekabet şiddetinin azalmasına yol açar.
- Pazarın büyüme hızının düşük olması: Faaliyette bulunan pazarın büyüme hızı düşük ise veya daralan bir pazar söz konusu ise, bu durumda işletmelerin, en azından

²⁹ Barutçu S.; Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter'ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi; Pamukkale Üni.İİBF; 2004

daralan pazarda mevcut durumlarını koruyabilmek için yapacakları agresif hareketler aralarındaki rekabetin şiddet derecesini yükseltecektir.

- Sektörde çıkma engelleri: Sektörün ve ana pazarın çekiciliğini yitirmesi sonucu bazı firmalar sektörden ayrılmak isteyecektir. Sektörü terk eden işletmeler nedeniyle sektörde doğal olarak rekabet şiddeti azalacaktır. Ancak işletmenin yatırımlarının ve varlıklarının son derece özel olması, başka bir sahada kullanılamaması, işi bırakmanın maliyetinin yüksek olması ve duygusal nedenlerle işletme arzu etse bile işini bırakamayabilir veya sektörü terk edemeyebilir. Bu gibi durumlarda isteksiz de olsa işletmeler için tek yol mevcut etkinliklerini sürdürmesidir. Bu durum da ister istemez sektördeki rekabet şiddetini artıracaktır.
- Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler: Çok sayıda standart malın ve üreticisinin bulunduğu sektörlerde işletmeler arası rekabetin şiddeti yüksektir. Kendini veya ürününü farklılaştırabilen işletmeler daha düşük bir rekabet ile karşılaşır.³⁰

Sektördeki rakip firmaların finansal güçleri normalin üzerinde olduğu zaman sektördeki rekabetin şiddeti yüksek olur. Rakiplerin rekabet etmeleri sonucu zararlarının karşılanması yönünde bir teminat aldıklarında sektördeki rekabet daha şiddetli olur.

Fiyatlar üzerinden yapılan rekabet sektöre en çok zararı veren halidir. Genelde rekabet fiyat ağırlıklıdır. Bu durumda rekabetin şiddeti de yüksek olmaktadır.

- Sektördeki firmaların ürünlerinde çok fazla bir değişiklik olmadığında ve üretici firmaların tedarikçi değiştirme maliyetleri düşük olduğunda fiyat odaklı rekabet vasıtasıyla müşteri elde edebilirler.
- Sektördeki firmaların ürettikleri ürünün maliyeti düşük ve karlılığı yüksek olursa zamanla müşterilerin baskısı sonucu fiyatları aşağı çekme durumunda kalabilirler.
- Sektördeki firmaların üretim kapasitesi büyük miktarlarda üretim yaparak artarsa bu durumda arz talep seviyesi sürekli olarak değişir. Bu duruma alternatif olarak rakipler fiyatları aşağı çekerek kapasitelerini doldurmayı tercih ederler.
- Endüstri ürünün kolay bozulması veya değerini çabuk kaybetmesi de, fiyat rekabetine başvurma olasılığını artıracaktır. Ürünlerin çabuk değer kaybına uğraması sadece meyve/ sebze veya moda için geçerli değildir.
- Sektördeki ürünün kısa bir sürede deformasyona uğraması veya etkisinin zayıflaması fiyatları düşürme yoluyla rekabet etme seçeneğini ön plana çıkarır. Sektördeki ürünlerin etkisini hızlı bir şekilde kaybetmesi sektörü zor duruma sokar.

³⁰ Ülgen H.& Mirze K.; İşletmelerde Stratejik Yönetim;6. Baskı; Beta; 2013; S.100

Mevcut rakipler arasındaki rekabet; bu güç, bir endüstrinin ne kadar rekabetçi ve kârlı olduğunun ana belirleyicisidir. Rekabetçi endüstride, firmalar düşük bir karla sonuçlanan bir pazar payı için agresif bir şekilde rekabet etmek zorundalar.

Rakipler arasındaki rekabet yoğun olduğunda:

- Rekabet kızışır,
- Sektörden çıkış engeli yüksek olur,
- Gelişim süreci durağanlaşır,
- Farklı ürün seçeneği olmaz,
- Birçok rakip eşit güce sahip olur,
- Müşteri memnuniyeti düşük olur,

Rakipler arasındaki rekabet düşük olduğunda:

- Orta sayıda rakip olur,
- Sektörden çıkış kolay olur,
- Sanayi büyümeye devam eder,
- Müşteri memnuniyeti artar,

2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

M.Porter bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılamayan bir sektördeki karlılığı süpürüp atabilirler. Tedarikçileri güçlü kılan koşullar, alıcıları güçlü kılan koşullara benzer.

Aşağıdakiler geçerli olduğunda bir tedarikçi grubu güçlü olur:

- Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler, satış yaptıkları sektörden daha konsantredir. Daha fazla kesime ayrılmış alıcıları satış yapan tedarikçiler, fiyat, kalite ve koşullar üzerinde genellikle dikkate değer etkilere sahiptir.
- Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda kalmaz. İkame ürünlerle rekabete girerlerse, büyük, güçlü, tedarikçilerin bile gücü denetim altına alınabilir.
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir. Tedarikçiler birden fazla sektöre satış yaptıklarında ve belirli bir sektör satışların önemli bir bölümünü oluşturmadığında, tedarikçiler güç kullanmaya daha fazla eğilim gösterir. Eğer sektör önemli bir müşteriye, tedarikçilerin kaderleri sektörle yakından bağlantılı olacaktır ve onlar da sektörü mantıklı bir fiyatlandırmayla, AR-GE ve kulis faaliyetleri gibi aktivitelerle yardım sağlayarak korumaya çalışacaklardır.
- Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir. Bu tip bir girdi, alıcının üretim sürecinin veya ürün kalitesinin başarısı açısından önemlidir. Bu da tedarikçinin gücünü artırır. Özellikle girdinin depolanmadığı, dolayısıyla alıcının mal stokları oluşturmasına olanak tanıyan durumlarda geçerlidir.

- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur. Alıcıların karşılaştığı farklılaştırma veya geçiş maliyetleri, alıcıların tedarikçileri birbirine düşürme seçeneklerini ortadan kaldırır. Eğer tedarikçi geçiş maliyetleriyle karşı karşıya kalırsa, durum tersine dönecektir.
- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir. Bu da sektörün satın alma koşullarını iyileştirme becerisi üzerinde bir denetim kurulmasını sağlar.

Genellikle tedarikçileri diğer firmalar olarak düşünürüz, ancak işçiler de tedarikçiler olarak ve birçok sektörde büyük bir gücü elinde tutan kişiler olarak algılanmalıdır. Az bulunan, çok nitelikli elemanların ve güçlü şekilde sendikalaşmış işçilerin, bir sektörde önemli oranlarda karlar için pazarlık edebildiklerine dair dikkate değer görgül kanıtlar vardır. Bir tedarikçi olarak işçilerin potansiyel güçlerinin belirlenmesiyle ilgili ilkeler biraz önce irdelenenlerle aynıdır. Bunlara ek olarak, işçilerin gücünün değerlendirilmesiyle ilgili anahtar hususlar; organizasyon derecesi ve az bulunan işgücü çeşitliliği genişletilme imkanıdır. İşgücünün sıkı bir şekilde organize olduğu veya az bulunan işgücü çeşitliliği gelişmekten alıkonulduğu yerde, işçinin gücü yüksek olabilir.

Tedarikçilerin gücünü belirleyen koşullar değişime tabi olmakla kalmaz, aynı zamanda çoğu kez firmanın kontrolü dışındadır. Bununla birlikte, bir alıcı olarak firma bazen çeşitli stratejilerle durumunu iyileştirebilir. Yani, geriye entegrasyon tehdidini genişletebilir, geçiş maliyetlerini ortadan kaldırmaya çalışabilir.³¹

Bir sektördeki tedarikçiler, alıcı konumundaki işletmelerin daha fazla fiyatla ürün almalarını sağlayacak fiyat artırımını yapabilirlerse veya ürünlerin kalitesini düşürürlerse rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler. Öte yandan tedarikçilerin pazarlık güçlerinin zayıf olması alıcıların istedikleri fiyatları dayatmalarına olanak vereceğinden ve kaliteli ürün sağlama zorunluluğu getireceğinden alıcılar için bir fırsat haline gelecektir.

Buradan tedarikçilerin pazarlık güçlerinin yüksek olması için;

- Alıcılar için önemli olan az sayıda ikamesi bulunan mallar üretmeleri
- Alıcının faaliyette bulunduğu sektör tedarikçiler için önemli bir faaliyet alanı değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite artırma baskısı olmadığından
- Bir alıcı için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olacaksa
- Tedarikçiler dikey olarak sanayide bütünleşme ye giderek fiyatları yükseltebilirler.³²

³¹ Porter M.; Rekabet Stratejisi-3.Baskı,Aura,2015, S. 34

³² Akgemci T.; Stratejik Yönetim; 3.Baskı; Gazi Kitabevi; 2013; S.186

Tedarikçiler, fiyatları artırarak veya sattıkları mal ve hizmetlerin kalitesini düşürerek bir endüstrideki yatırımcılar üzerinde pazarlık güçlerini kullanabilirler. Bu şekilde güçlü tedarikçiler, kendi fiyatlarındaki artışlarla maliyetleri karşılayamayacak hale getirip sektörde karlılığı zora sokabilirler. Her önemli tedarikçinin gücü, kendi piyasa durumunun belli özellikleri ve genel iş alanı ile kıyaslandığında, sektördeki alış ve satışlardaki görece önemine bağlıdır.

Bir tedarikçi grubu aşağıdaki durumlarda güçlüdür;

- Mallarını sattığı endüstriye göre daha yoğunlaşmış ve az sayıda firma tarafından domine edilmesi durumunda
- Ürünü kendine özgü nitelikte, en azından farklılaşmış veya üründen bir başkasına geçişin maliyetli olduğu durumda, geçiş maliyetleri, müşterilerin tedarikçi değiştirirken karşılaşacakları sabit giderlerdir. Bu maliyetler, diğer birçok faktör yanında, bir alıcının ürün niteliklerini belli tedarikçilerin mallarına bağlamış olması, özelliği olan malzemelere yoğun yatırım yapmış olması veya bir tedarikçinin makinesini nasıl kullanacağını öğrenmesi veya üretim hatlarının tedarikçinin üretim tesislerine bağlanmış olması gibi sebeplerle ortaya çıkar.
- Endüstride satış açısından diğer ürünlerle rekabet etmesinin gerekmediği durumda; çelik ve alüminyum üreticilerinin teneke kutu sektörüne satış için rekabet etmesi tüm tedarikçilerin gücünün kontrol altında olmasını sağlamaktadır.
- Endüstrideki iş alanlarına doğru ciddi bir bütünleşme tehdidi olmadığı durumda, endüstrinin satın almayla ilgili şartları geliştirme yeteneğine karşı bir denge sağlayacaktır.
- Sektör, tedarikçi grup için önemli bir müşteri olmaması durumunda , eğer endüstri önemli bir müşteri ise tedarikçilerin geleceği endüstrinin geleceğine sıkıca bağlıdır. Burada makul fiyat politikalarıyla endüstriyi korumaya çalışacaklardır.³³

Tedarikçi ile anlatılmak istenen mevzu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ürün ve hizmet üretmek için her türlü malzeme ve hammadde teminini sağlayanlardır. Tedarikçiler piyasaya hakim olmaları için belirli güçleri ellerinde tutmaları gerekmektedir.

Hammadde ve malzemelerin değiştirilmesi; işletmeler sektörde rekabet edebilmek için düşük fiyatlı malzeme ve hammadde kullanımını tercih ederek sektördeki rakiplerine nazaran daha az maliyetle bir ürün piyasaya sürerek avantajlı duruma gelebilir. Bu özelliklere sahip firmalara bu isteklerini karşılayacak fırsatı gösteren tedarikçilerin pazarlık etme güçleri yüksek olur.

³³ Pearce II J.A, Robinson R.B.Jr, Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control, Çeviri Ed. Prof.Dr. Barca M. 12.Baskı, Nobel, 2015, S.96

Tedarikçi geçiş maliyeti; sektörde faaliyet gösteren firmalara malzeme ve hammadde temin eden birden fazla bir firma bulunmaktadır. Bir firmanın tedarikçi geçişi kalite, maliyet, teslimat zamanı gibi konularda problem yaratmıyorsa, bu geçiş tedarikçiler için pazarlık gücünün zayıf olduğunu gösterir. Bu geçiş maliyetli ve tehditler barındırıyorsa tedarikçi için bu sektörde pazarlık gücü yüksek olur.

İkame ürün girdilerinin sektörde var olması; bir sektörde bulunan büyük tedarikçilerin maliyet ve teslimat konusunda etkisiz kaldığı durumlarda bu şartları karşılayacak ikame ürünler devreye girdiğinde sektör bu ürün ve hizmeti değerlendirmek durumunda kalabilir. Böylece tedarikçilerin pazarlık gücünde zayıf olur.

Sektördeki tedarikçilerin birlikte hareket etme isteği; böyle bir durum sektörde bulunan firmaların bir araya gelerek birlikte hareket etme isteği ile beraber bir güç birliği oluşturmaya yöneliktir. Tedarikçilerin pazarlık gücünü gösterir. Bu durumda sektördeki firmaların malzeme ve hammadde temininde pazarlık gücü zayıf olur.

Alımı yapılacak hammadde ve malzeme miktarı; firmaların yüksek miktarlarda malzeme ve hammadde alımı yapacağı zaman tedarikçilerin pazarlık gücü zayıf olur. Yüksek miktarlardaki alımlarda tedarikçiler müşterilerine cazip miktarlarda indirim veya promosyon yaparlar. Bu işlemi yaparken tedarikçi kendi ve sektördeki kapasitesini de göz önünde bulundurmalıdır. Bunu dikkate almazsa tedarikçi zor durumda kalabilir. Sektörde pazarlık gücünü artırması için yeni yatırımların olması tedarikçilerin elini güçlendirir.

Sektörde yüksek miktarlardaki alımların maliyete etkisi; yüksek alımlar her ne kadar maliyetleri düşürmeye yönelik olsa da tedarikçiler ellerinde piyasaya satacak ürün bulunduramazsa zor durumda kalabilir. Böyle bir durumda para kazanamayacağından dolayı tedarikçiler buna müsaade etmezler. Bu duruma düşmemek için tedarikçiler fiyatları yüksek tutarak pazarlık güçlerini olumlu yönde kullanmış olurlar.

Malzeme ve hammaddenin maliyetlere ve değişikliğe etkisi; malzeme ve hammadde alımlarının ürün maliyetleri üzerine dikkate alacak ölçüde ise işletmeler tedarikçilerle iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Sektörde değişik ürün yapma özelliğine bağlı olarak işletmeler sürekliliği sağlamak için tedarikçiler ile iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Bazı işleri birlikte koordine ederek ve maliyetleri ortak üstlenerek hareket ederler. Bu durumda tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır.

Müşterilerin sektöre girerek tedarikçilerin piyasadaki pazarlık güçlerini zor durumda bırakmış olurlar. Müşterilerin sektöre girmesiyle rekabetin şiddeti de artar. Tedarikçilerin pazarlık gücü zayıfladığı ürün üretip satan firmaların da pazarlık güçlerini de olumsuz etkilerler. Bu şekilde piyasada bulunan müşteriler tedarikçileri ve ürün üreten firmaların rahat hareket etmesini önleyerek pazara hakim olmayı da sürdürür.

Sektörde tedarikçilerin pazarlık güçlerinin artması sektörde bulunan firmaların hammadde ve malzeme temininde sürekli zor durum da kalmasına neden olacaktır. Tedarikçiler bu gücü sayesinde ayrıcalıklı ürün yapan firmalarında bir tehdit unsuru olacaktır. Böylece sürekli

bağımlılık söz konusu olacaktır. Tedarikçilerin güçlü olması sektöre girmek isteyen veya girecek olanların gözünü korkutur.

Tedarikçilerin pazarlık gücü az olduğu zaman işletmelerin tedarikçilerle istediği gibi, rahat bir şekilde tedarikçiden taleplerinin karşılanmasını isteyebilir. Fakat tedarikçiler işletmelere önemli hammadde ve malzeme temininde tersi durum söz konusu olduğunda yani güçlü tedarikçi olduğunda işletmelerin fazla seçeneği olmadığı için tedarikçilerle ilişkilerinde çok rahat davranamazlar. Tedarikçilere kararlarını kabul ettirme konusunda zorlanırlar.

Tedarikçiler hammadde ve ara malzeme fiyatının pazarlığı ile beraber stratejistler, bu girdileri gelecekte etkileyebilecek eğilimleri de dikkate almak zorundadırlar.

Enerji fiyat ve temini; üretim sürecinde dönüşüm aşaması enerji ihtiyacının en fazla olduğu alandır. Enerji fiyat ve kaynaklarının temini doğrudan ürüne ve işletme stratejilerine etki edebilmektedir. Alternatif enerji kaynakları arayışı ve temininde yeni teknolojilerin yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sermaye maliyeti ve temini; sermayenin bulunması, finanslama ve maliyeti işletmelerin stratejik seçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletme sermayesinin finansmanında yöneticileri risk, maliyet, uygunluk, esneklik, kontrol ve zamanlama faktörlerine dikkat etmektedirler.

İşçilik maliyeti ve temini, işçilik maliyeti, işçiliğin donanımı ve becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Nitelikli işçilik temini, eğitim düzeyi ve yönetimleriyle ilişkilidir. Bu nedenle işletmeler işçilik maliyetlerini görmez gelemezler.

Tedarikçiler, sektördeki işletmelerin rekabet etme güçlerini ürün fiyatını artırarak ya da ürün kalitesini düşürerek tehdit edebilmektedir. Bir sektördeki işletmelerin elde ettikleri fazla kar bu yolla tedarikçilere dağıtılmaktadır

Tedarikçiler, üretim yapan işletmelere hammadde ya da malzeme girdisi temin ederek işletmelerin üretim yapmasını sağlayan işletmelerdir. Tedarikçiler güçlü ise rekabet yüksek olur. Buna bağlı olarak maliyetlerde yüksek olacaktır. Bu durum üretici firmanın mamul maliyetini artırdığı gibi mamul satış fiyatını da artıracaktır.

Güçlü tedarikçiler hammadde ve malzemelere yüksek fiyat koyarak, kalite ve diğer hizmetlerin kapsamını daraltarak sektör kar marjını yükseğe çekmeye çalışır. Bu durum işgücünde de dahil olmak üzere maliyetler sürekli artar. Güçlü tedarikçiler sektöre hakim olduğunda güçsüz olanların sektörde varlığını sürdürmesi zor olmaktadır.

Tedarikçiler her daim satış yaptığı sektörden daha güçlü ve etkilidir. Tedarikçiler ekonomik açıdan sektöre çokça bağımlı değildir. Bir çok sektöre hizmet eden tedarikçiler en yüksek karı elde etmek için çaba sarf ederler. Fakat belirli bir sektör bir tedarikçinin satış büyüklüğü oranında ya da karı oranında etkili oluyorsa, tedarikçiler uygun fiyat politikası ile sektörün devamlılığını isterler. Farklı ürün sunma yeteneği olan tedarikçiler daha güçlüdür. Tedarikçiler birlik olursalar daha güçlü olurlar. Sektörün kar marjı yüksekse olursa, tedarikçiler dikey entegrasyon yolunu seçerek pazara girerler.

Tedarikçiler, fiyatları artırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektör üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilmekte ve böylece, maliyetlerde artış yaratarak sektördeki karlılığı azaltabilmektedir. Böyle bir tehdit sektörde bulunan firmaların rekabet edebilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak burada sektörde tedarikçilerin gücü ve sektöre olan etkisinden bahsedebilmek için şu değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir;

- Ana tedarik maddelerini üreten tedarikçi sayısı,
- Tedarik pazarındaki rekabet şiddetinin derecesi
- Tedarik maddelerinin farklı veya standart durumu,
- Tedarik mallarının işletme faaliyetleri için algılanan önem derecesi,
- Tedarikçilerin tedarik mallarındaki uzmanlık derecesinin önemi,
- Tedarikçilerin toplam satışları içinde işletmenin bulunduğu pazarın payı,
- Geçmişte tedarikçi olan işletmeler arasından işletmenin bulunduğu pazara dikey entegrasyonla girenlerin sayısı,
- İşletme mamül pazarındaki karlılık durumu,
- İşletmenin mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesi,
- Tedarik edilen maddelerin farklı ürünlerle ikame edebilme durumu,³⁴

Sektördeki güçlü tedarikçiler pazarlık güçlerini fiyatları artırmakla veya karlı satışlar yaparak sağlarlar. Tedarikçiler böyle bir durumda ortaya konulan değer büyük kısmını kendilerine dönmesini sağladıkları için sektördeki karlılığı da etkilerler. Tedarikçiler pazarlık gücünü iyi kullanmalıdır ki, sektörde avantajlı duruma gelsinler. Tüm bu işlemleri yapmadan önce atacağı adımı iyi hesap etmelidirler.

Sektörde bulunan tedarikçilerin yerini alacak tedarikçiler olmadığında tedarikçiler güçlü olur. Fakat sektördeki tedarikçilerin yerini alacak pek çok tedarikçi varsa, sektördeki tedarikçilerin pazarlık güçleri zayıf olur. Sektördeki tedarikçilerin önemli bir kısmı sektörü terk etmesi ya da çekilmesi sektörü zor duruma sokarak diğer tedarikçilere fiyatları artırma fırsatı vermiş olurlar.

Sektördeki firmaların sektörde bulunan tedarikçilere ihtiyacı fazla olursa tedarikçi güçlü konumda olur. Sektördeki firmaların mutlaka birkaç tane alternatif tedarikçileri olmalıdır. Bazı durumlarda bu tedarikçilerle çalışmak zorunda kalınabilir. Sektördeki firmalar burada avantajlı durumda olmak için tedarikçilere karşı fiyat düşürme politikası uygulayabilirler.

Sektördeki üretici firmalar hammadde ve malzeme alımlarında tedarikçi değişiminde sıkıntı yaşarlarsa tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olur. Aksi durumda firmaların alternatif tedarikçileri olması firmaların pazarlık gücünü artırır.

Sektördeki tedarikçiler firmalara başka ürün elde etme imkanı vermiyorsa, yani mevcut üründen başka ürün üretme imkanları yoksa, sektördeki firmaların bilgi birikimleri yetersiz

³⁴ Akmermer B., Akyıldız H.; Kuyumculuk sektörünün Porter'in beş güç modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği : Makale kabul tarihi; 28.06.2016; S;52-53

ise bu durumda firmalar ürünlerini karşılayamayacağı için tedarikçilerin pazarlık gücü artmış olur.

Tedarikçiler sanayinin ürününü üretmeye kendileri başladığı zaman gerçekçi anlamda bir tehdit oluştururlar ve pazarlık gücünde yüksek olur.

Tedarikçinin sektördeki tek üretici olma özelliği nedeniyle başka tedarikçi bulma ya da tedarikçi geçiş maliyeti yüksek olur. Tedarikçinin rakibi olmaması durumu piyasaya hakim olması tedarikçiyi pazarlık konusunda güçlü kılar.

Tedarikçiler bütün firma ve kurumların rekabet gücünün en önemli unsurlarındandır. Güçlü tedarikçiler maliyet unsuru fiyatlarının artışı, kalitesinin düşüşü, kaynaklara erişim, hızı veya miktarı sınırlaması gibi önemli yeteneklere sahiptir ve bazı durumlarda bunları kullanabilmektedir.

Tedarikçi etkilerinin doğrudan alıcılara aktarımı mümkün olmadığında kar düşüşleri kaçınılmazdır. Bazı durumlarda tedarikçilerin gücü artma eğilimindedir. Entegrasyon yeteneği yüksek olduğundan, endüstrinin tamamı tedarikçi için önemsiz ya da düşük öneme sahip olduğunda, ikamesi olmayan ürünler durumunda, farklılaşmış ürün gamına sahip tedarikçilerin ya da yüksek dönüşüm maliyetlerinin söz konusu olması durumunda, bölge ve lojistik etkiler gibi unsurların yüksek etkisi durumunda tedarikçilerin eli güçlenir.³⁵

İşletmeler tedarikçilerin üretim kapasitelerini ve satış ciro oranlarını iyice gözden geçirmelidir. Çünkü; bitmiş ürün sonrasında müşteriye ulaşacağından ürün miktarı dolaylı yoldan aslında tedarikçinin kontrolindedir. Tedarikçiler üretim planına bağlı olarak zamanında hammadde ve malzeme temin edemiyorsa, yetersiz kalıyorsa bu durum işletmelerin alternatif tedarikçi aramaya teşvik edeceğinden tedarikçilerin elini zayıf kılmaktadır.

Satıcı bir endüstride mal ve hizmet üretmek için gerekli olan hammadde, yardımcı malzeme, yarı mamüller, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi ya da işletmelerdir.

Satıcıların pazarlık güçlerinin artması endüstride faaliyette bulunan işletmelerin maliyetlerini, girdilerini ve nihai ürünlerin kalitesini, üretim miktarlarını ve teslim zamanlarını olumsuz etkileyebilecektir.

Pazarlık gücünü belirleyen etmenler;

- Satış hacminin fazla olması
- Alternatif ürünlerin olmaması
- Endüstrinin önemi
- Müşterilerin önemi
- Tedarikçi değişiminde maliyetlerin yüksekliği

³⁵ Akdağ E.; Stratejik Senaryo Kararları ve Davranışsal Yaklaşım Ders Sunumu; 2015 ; S.61

Tedarikçilerin pazarlık gücü; güçlü pazarlık gücü, tedarikçilere alıcılarına daha yüksek veya düşük kaliteli hammadde satmalarını sağlar. Bu, satın alma firmalarının kazançlarını doğrudan etkiler, çünkü malzemeler için daha fazla ödeme yapmak zorundadır.

Tedarikçiler aşağıdaki durumlarda güçlüdür;

- Az tedarikçi olup buna bağlı olarak çokça alıcı olduğunda
- Tedarikçilerin büyük olması ve ileriye doğru entegrasyon yapması
- Çok az miktarda yedek parça, hammadde ve malzeme olması
- Tedarikçilerin yetersiz kaynaklara sahip olması
- Hammadde, malzeme geçiş maliyetinin yüksek olması

Tedarikçiler aşağıdaki durumlarda zayıftır;

- Sektörde çok fazla tedarikçinin olması
- Tedarikçilerin etkinliğinin küçük olması
- İşletmelerin alternatif ürün kullanması
- Hammadde, malzemelere çabuk ulaşması
- Tedarikçilerin ileriye doğru entegrasyon yapmadığında

3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Güçlü müşteriler, fiyatların düşürülmesi için baskı yaparak, daha yüksek kalite ya da daha çok hizmet talep ederek (böylece fiyatları yukarı çekerek) ve genellikle sektör katılımcılarını birbirine düşürerek daha çok değer elde edebilirler; üstelik bütün bunları yaparken sektör karlılığını zarara uğratarlar. Alıcılar, sektör katılımcılarının karşısında pazarlık kozuna sahiplerse güçlüdürler ve özellikle de fiyata duyarlılarsa, nüfuzlarını öncelikle fiyatların düşmesi konusunda baskı yapmak için kullanırlar. Tedarikçilerde olduğu gibi, pazarlık gücüyle ayrılan farklı müşteri grupları olabilir.

Müşterilerin pazarlık güçlerini etkin biçimde kullandığı şartlar aşağıdaki gibidir;

- Sektördeki alıcıların miktarı az olursa ve sektördeki tek bir tedarikçinin büyük miktarlarda alım yapmasından dolayı pazarlık etme durumu zayıf olur. Büyük hacim alıcıları, haberleşme donanımı, açık deniz sondajı ve dökme kimyasallardaki gibi, sabit maliyetlerin alt seviyelerde tutulmasıyla sektördeki rakiplerin birbirine karşı üstün olma avantajını ve kapasitelerini düşük fiyat politikasına bağlı olarak üst seviyelerde tutması için sektöre baskı kurar. az seviyedeki avantajlı maliyetler, rakiplerin üzerindeki kapasiteyi indirim yaparak dolu tutma baskısını artırır.
- Sektördeki ürünler hep aynı şekilde ve yenilik yapılmamıştır. Alıcılar her daim aynı seviyedeki ürüne ulaşacaklarını biliyorlarsa, satıcıların rekabet etme eğilimine göre indirim yapmasını sağlarlar.

- Farklı bir tedarikçiye geçişin etkisi çok az maliyetli olmasıdır.
- Satışların çok kar getirmesi durumunda müşterilerin sektöre girmesi ve kendi ihtiyacı olan ürünü üretmesi sektörü olumsuz yönde tehdit eder. Meşrubat ve bira üreticileri, ambalaj imalatçıları uzun süre ambalaj malzemelerini kendileri üretmekle tehdit ederek, hatta bazen üreterek, söz konusu imalatçıların güçlerini kontrol ettiler.

Müşterilerin fiyata karşı hassas oldukları durumlar aşağıdaki gibidir;

- Endüstrideki firmalar ürün satın alma işleminde daima sıkı pazarlık etme yöneliminde olurlar. Çünkü; maliyetlerini minimum seviyede tutma isteği oluşur. Fakat güçlü bir alıcı için maliyetine ve harcamalarına bir etki etmeyecekse, fiyat konusunda daha az duyarlı olur.
- Alıcılar çok az kar ederse ve ödeme gücünü çekerse alım masraflarını azaltmak zorunda kalır. Fakat çok karlı ve bol nakit akışı olursa fiyat konusunda daha az duyarlı olurlar.
- Endüstride alıcıların genel giderleri açısından etkisi az olan ürünlerin alımında fiyat konusuna takılmazlar. Fakat ürünün maliyeti, kalitesi, önemli olduğunda ve çokça alım yapılacaksa bu durumda fiyata karşı duyarlı olmaktadır. Bu tür alıcılar fiyattan ziyade kaliteli ürün olmasına daha çok dikkat ederler.

Müşterilerin gücünün etkili olduğu yerler kurumsal firmalardır. Kurumsal firmalar tüketicilere yenilik yapılmamış ürünü daima pahalı bir şekilde satma eğiliminde olması zamanla tüketicilerin fiyata karşı duyarlılığını artırır. Tüketiciler farklı yapılmış ve ihtiyacını karşılıyorsa, fiyatı kurumsal firmalara göre uygunsa tercihini bu farklı yapılmış üründen yana kullanacaktır.

Aracı müşteriler ya da ürünü satın alan ama son kullanıcı olmayan müşteriler diğer alıcılarla aynı şekilde analiz edilebilirler. Aracı müşteriler, müşterilerin alım kararlarını etkileyebildiklerinde çok önemli bir pazarlık gücü kazanırlar. Ticari elektronik perakendecileri, Mücevher perakendecileri ve tarım donanımı dağıtımçıları, son müşteriler üzerinde güçlü bir etkisi olan dağıtım kanallarına örnek verilebilir.

Üreticiler, çoğu zaman özel dağıtımçıları ve perakendecilerle ayrıcalıklı düzenlemelerle ya da doğrudan son kullanıcıya pazarlamayla kanalın nüfuzunu azaltmaya çalışırlar. Parça üreticiler, son müşterilerin parçalarını tercih etmesini sağlayarak montajcılar üzerinde güç kazanmaya çalışırlar.³⁶

³⁶ Porter M., On Competition, 1998, Harvard Business School Press, S. 44 - 47

Alıcılar daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri artırıcı beklentilere sahipse ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Pazarlık gücü zayıf alıcılar işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kar elde etme olanağı sağlamaktadır. Alıcıların işletmelerden talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Ayrıca Porter'ın alıcıların pazarlık güçlerini kullandıklarında elde edeceği avantajlar;

- Sektörün arz ve yönü daha çok küçük işletmelerden oluşurken, alıcılar da az sayıda ve büyük işletmeler ise alıcılar kolaylıkla üretici işletmeleri etkileri altına alabilirler.
- Alıcılar büyük miktarda mal satın alırlarsa, satın alma gücünü kullanarak önemli fiyat iskontoları sağlayabilirler.
- Siparişlerin büyük bölümü için üreticilerin alıcılara bağımlı olması halinde alıcılar önemli bir avantaj kazanacaklardır.
- Alıcılar, üreticiler arasında kolaylıkla değişim yapabilirlerse üreticileri mal satabilmek için fiyat kırmaya zorlayabilirler.
- Alıcıların bir defa aynı girdiyi bir çok üreticiden almaları ekonomik olarak bir yarar sağlıyorsa, alıcıların avantajlarından söz edilebilmektedir.
- Alıcılar, dikey bütünleşme tehdidini kullanabilirlerse, üreticileri önemli ölçüde fiyat kırmaya sevk edebilirler.

Alıcıların gücünü belirleyen faktörleri iki kategoriye ayırarak devam edecek olursak, bunlar;

- **Pazarlık Düzeyi;** Pazarlık düzeyinde müşteri sayısı, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme olanağı, ikame mallar gibi faktörler müşterilerin gücünü belirlemektedir.
- **Fiyat Duyarlılığı;** Fiyat / Toplam alımların oranı, ürün farklılıkları, marka tanınmışlığı, kalite / performans oranı, müşteri karları ve karar alıcılarının cesaret ve teşviki gibi faktörler de alıcıların güçlerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır.³⁷

Güçlü alıcılar; sektörden alınan ürünlerin kendi ürünlerinin bir parçası ve maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturduğu durumlarda ; müşteriler cazip fiyattan seçerek almak isterler. Endüstrinin sunduğu ürün, müşterinin maliyetinin küçük bir parçasını oluşturuyorsa, alıcılar genellikle çok daha az fiyata duyarlı olacaktır.

Satın alma maliyetlerini azaltma yönünde, önemli etki yapacak şekilde , düşük karların olabileceği durumlarda: yüksek kar oranlarıyla çalışan müşteriler ise genellikle fiyata duyarsızdır.

³⁷ Akgeçici T.; Stratejik Yönetim; 3.Baskı; Gazi Kitabevi; 2013; S.186 - 187

Sektörün ürünü, müşterinin mal veya hizmetinin kalitesi için önemsiz olabilir. Endüstrinin sunduğu mal veya hizmet müşterinin ürünlerini önemli ölçüde etkiliyorsa, alıcılar genellikle fiyata duyarsız olur.

Endüstrinin ürünü müşterinin parasını korumaz. Sektörün mal veya hizmeti kendi maliyetini defalarca ödediği durumlarda, alıcı nadiren fiyata duyarlı olacak, daha ziyade kalite ile ilgilenecektir.

Müşterilerin gücünün kaynaklarının çoğu, endüstriyel ve ticari müşteriler kadar gruplar halindeki müşteriler içinde söz konusu olabilir. Sadece referans çerçevesinin bir parça değiştirilmesi gerekir.

Perakendecilerin satın alma gücü bir önemli ilave farkla aynı kurallarla belirlenir. Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebildikleri için imalatçılara karşı önemli pazarlık güçleri olabilirler.³⁸

Alıcılar sektörde üretilen ürün ve hizmetleri bedel ödeyerek satın alan müşterilerdir. Müşterilerin pazarlık etme avantajlarını artıran etmenler şu şekildedir.

İşletmeler birbiriyle anlaşarak birlikte hareket edebilirler. Fakat bu duruma karşı da alıcılarda birliktelik oluşturup sektördeki firmaları ücret politikası karşısında rekabeti artıracı unsurlara yönelirler. Bu durumda müşterilerde sektörü daha fazla sıkıştırmak için bir araya gelerek ürünleri almama eylemleri gerçekleştirmeleri firmaları zor durumda bırakır. Böylece Müşterilerin pazarlık etme gücünü gösterir.

Müşteriler daima birlikte hareket ederse, sektördeki firmaların rekabetini artırmış olurlar.

Müşterilerin almış oldukları mallarda yüksek bir oran söz konusu ise müşterilerin pazarlık gücünde yüksek olur. Fakat bu durum tersi olursa yani müşterilerin pazarlık gücünün düşük olduğu yerlerde firmalar arası rekabette etkili olmayabilirler.

Müşteriler firma geçişlerinde alınan malzeme, ekipman, ürün; kaliteli olmazsa, teslim zamanında problem olursa, müşterilerin bu geçişi yapmaları çok avantajlı olmaz ve pazarlık gücü de düşük olur.

Müşteriler sektördeki diğer firmalar ve pazar hakkında yeterli bilinç seviyesine ulaşmışlarsa, sektördeki firmalardan alım yaparken, üretim düzeyleri, mal ve hizmet kalitesi gibi konularda edindikleri bilgiler müşterilerin fiyat politikası üzerine etkisi gösterir. Bu durumda pazarlık gücünü artırır. Müşteriler firmalar ve pazar hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, pazarlık güçleri zayıf olur. Bu şekilde sektördeki firmalar hakkında bilgileri olmadığı için ürünleri almayıp, pazarlık etme gücü de zayıf olur.

Müşterilerin hiçbir engelle takılmadan sektöre girerek istedikleri ürün ve hizmeti kendileri için üretmek ihtiyaçlarını giderme imkanları olması onların pazarlık güçlerini artırır. Düşük maliyetli ve kaliteli ürün üretme, zamanında tedarik etme işlemleri pazarlık etme ve rekabet

³⁸ Pearce II J.A, Robinson R.B.Jr, Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control, Çeviri Ed. Prof.Dr. Barca M. 12.Baskı, Nobel, 2015, S.96 -97

avantajı sağlar. Bu durum sektörde bulunan diğer firmalar rekabet etmek için kendilerine çeki düzen verirler. Müşterilerin sektörde bulunmaları sektörde bulunan diğer firmaları sürekli rahatsız eder.

İkame ürünlerin iyi kalitede olması, sektördeki diğer ürünleri üreten firmaları rahatsız eder. Kaliteli ve maliyeti, fiyatı düşük ikame ürün tüm müşterilerin tercihi olabilir. Bu ikame ürünleri müşterilerin tercih etmesiyle pazarlık gücünü de elinde bulundurmuş olur. Firmaların varlığını sürdürebilmesi için müşterilerin isteklerini iyi dinlemeli ve ona göre bu talebi en iyi şekilde karşılamalıdır. Aksi durumda işletmeler varlığını sürdüremezler.

Yüksek miktarlı alımlarda fiyat politikası; müşteriler yüksek miktarlarda alım yaparken düşük fiyat stratejisi ile hareket ederek firmaların pazarlık unsurunu ön plana çıkarır. Bu durumda işletmeler yüksek miktarlı alımları pazarlama maliyetlerine yansıtarak böyle bir imkanı olumlu değerlendirmiş olurlar.

Ürün çeşitliliği; ürünlerin yapısında meydana gelen değişiklikler zamanla fiyatlara yansır. Bu çeşitlilik kaliteli, modern dizaynı, uzun ömürlü ürün olması nedeniyle fiyatların artmasını sağlar. Fakat müşteriler genel alım tekniklerinden vazgeçemediğinden ürünler üzerinde değişiklik talep ettiğinde pazarlık etme gücü zayıf olur. Böylece istediği ürüne ulaşması için daha fazla ücret ödemek durumunda kalır.

Bilinen ürün olma özelliği; müşteriler piyasada tanınmış ve herkesçe öncelik olarak tercih edilme durumuna gelmiş ürünlere daimen yüksek ücret ödemek zorunda kalabilir. Toplumun sürekli olarak bu ürünleri tercih etmesi moda oluşturması nedeniyle müşterilerin pazarlık gücünü de zayıflatır.

Yüksek kaliteli ürün beklentisi; ürünlerini yüksek kalitede üreten işletmeler sürekli olarak yüksek rekabet avantajına sahip olurlar. Kaliteli ürün üreten işletmeler müşteriler karşısında daha güçlü pazarlık etme avantajına sahip olurlar.

Müşterilerin kar etme istekleri ve menfaatleri; müşteriler karlı bir alım yapmak ve ihtiyacını maksimum düzeyde karşılayacak ürün talebi oluşturmaktadır. Tüm bunlara rağmen aradığı kriterlerin başında düşük fiyat gelmektedir. Bu talebin diğer unsurları kalite, sağlamlık, dizayn, depolama maliyetleri gibi konuları inceleyerek sektördeki en uygun ürünü tercih etme avantajı elde etmiş olur. Bu durumda sektörde sürekli olarak pazarlık etme gücünü de müşterilere verir.

Karar verici makamların yönelimleri; ürünleri fiyatlandırma konusunda müşterilerin istek ve talepleri dikkate alınarak ve maliyet unsurlarını ürün üzerine ilave ederek ortaya çıkan fiyat üzerine piyasanın durumu da göz önüne alınarak promosyonlu veya promosyonsuz yapılan satışların müşteriler üzerindeki etkisi önemlidir. Müşterilerin bu durum karşısında fazla tercih hakkı kalmayıp belirlenen fiyatı kabul etmek zorunda kalacaktır. Son müşteri öncesi endüstrideki diğer firmalar için ara mal ve hammadde özelliği olan ürünler müşteriler tarafından talep edilirken bu unsurlar onlar için önemli olmayabilir. Nedeni ise; bu firmalar ürettikleri ürünün maliyetini düşürme çabasıdır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde en önemli değişikliğin yansıdığı yerlerden biride müşteri talepleridir. Müşteriler, işletmelerin en önemli var olma sebebidir. İşletmeler müşterilere mal ve hizmet sunumu yaparak müşteride albeni oluşturması ve devamın da ise müşterinin bu ürün ve hizmetten memnun kalarak ürün ve hizmeti satın almasıdır. Müşteriler işletmelerin yegane gelir kaynaklarıdır.

İşletmelerin müşterileri ile olan münasebetlerindeki tutum ve davranışlar işletmelerin ileriye yönelik yapacağı hamlelerin belirleyicisi olmaktadır. Müşteriler daima işletmelerin kendilerini geliştirmelerini isterler buna bağlı olarak, bir sonraki yeni ürün sunumu da müşterilerin beklentileri arasındadır. Fiyat politikaları, dağıtım kanalları, gibi faaliyetler işletmelerin müşterilere daha kolay ulaşma teknikleridir. İşletmeler; müşterilerin günden güne artar ve değişen taleplerini iyi tespit ederek onlara iyi mal ve hizmeti sağlamak zorundadır. Bu durum işletmelerin devamlılığı açısından çok önemlidir.

Etkin stratejistler ve stratejiler müşterileri ve müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilidirler. Bununla beraber müşterilerinin kimler olduğu, nerede buldukları ve gelecekte hangi eğilimlerin müşterilerinin satın alma davranışlarını değiştirebileceği ile de ilgilidirler. Esasen fırsatlar müşteriler için kolaylıkların tanımlanması ve sağlanmasından doğarken, tehdit de değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayamamaktan gelmektedir.

Alıcılar, yüksek hizmet, kaliteli ürün, düşük fiyat amaçlar ve bu amaçlarını sektörü, satıcıları rekabete iterek gerçekleştirirler. Sektörde güçlü alıcıların varlığı ve çokluğu sektördeki rekabeti arttırır.

Alıcıların gücünü şu şekilde belirtirsek;

Alıcı, büyük hacimlerde alır. Bu durum satıcı için daha önemli olur. Alıcının sektörden aldığı ürünler kendi maliyetlerinin çoğunu oluşturur. Sektörden alınan ürünler, alıcının üretiminde önemli bir miktar oluşturuyorsa alıcının fiyata daha fazla duyarlı olmakta, seçici ve satıcıları rekabete sokmaya eğilimli olmaktadır.

Alıcı hep aynı ürünü satın almaktadır. Bu durumda, alıcı alternatif satıcıları kolaylıkla bulabilir. Alıcının satıcı değiştirmesinin kolaylığı, alıcı kolayca satıcı değiştirebiliyor ise, satıcıya bağımlılığı azdır. Satıcılar arası rekabeti arttırabilir.

Alıcıların geriye büyüme istekleri alıcıların geriye doğru satıcıların yaptığı işi yapma eğilimleri, gücü satıcılar üstünde baskı oluşturur. İhtiyaçlarının bir kısmını kendi üretmek isteyebilir. Sektör ürünü alıcının ürün/ hizmetin kalitesinde önemli yer tutmaz sektör ürünü, alıcının ürün/ hizmetindeki kalitesinde önemli bir yer tutarsa alıcı, ürün için daha çok ödemeye hazırdır. Alıcının Pazar bilgisi eksiksizdir. Malların Pazar ve ilgili bilgileri tam olduğunda, alternatifleri, fiyatları, ürün, kalite ve hizmetleri iyi takip ederler ve rekabeti arttırırlar.³⁹

³⁹ Göksel A.; Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması, 1.Baskı;Ankara; 2009; S. 38-153-154

Alıcıların sayısının az veya sınırlı olduğu (Oligopson Piyasalar) bir sektörde yoğun bir rekabet beklenmektedir. Yerel ve ulusal alanda, alıcı sayısının sınırlı olması ve bu alıcıların taleplerini karşılayabilecekleri çok sayıda işletmelerin bulunması, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır. Bu da tekstil işletmeleri arasında müşteri kapma rekabeti yaşanmasını neden olmakta ve çoğunlukla fiyatların daha fazla düşmesi ile sonuçlanmaktadır.

Uluslararası Tekstil sektöründe müşteri sayısı, üretici sayısına göre azdır. Sayılarının az olmasına karşın bu müşterilerin alım potansiyeli ve sipariş başına düşen miktarlar çok yüksektir. Çoğunlukla da tek bir üreticinin üretiminin çoğunluk kısmını tek bir müşteri satın almaktadır.

Buna göre, özellikle ihracat yapan işletmelerin alıcılarının ve müşterilerinin güçlü olması, dağıtım kanalları üzerinde etkili olması, sektörü yönlendirebilme gücü, alıcıların daha iyi bir fiyat veya kalite için üreticiyi çok kısa bir sürede, herhangi bir maliyete katlanmadan değiştirebilme potansiyeline sahip olması ve sınırlı sayıda alıcı ile çalışması alıcıların pazarlık gücünü önemli oranda artırmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren çok sayıda işletmenin sektöre girmesi ile birlikte üretimin artması, işletmelerin atıl kapasitelerinin bulunması, alıcıların pazarlık güçlerini önemli ölçüde de arttırmaktadır. Bu da fiyatlar üzerinde aşağı yönlü bir baskı yaratan bu etkisi sayesinde, sektördeki rekabet artırmaktadır.⁴⁰

Bir sektördeki üreticiler ile müşteriler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması ve üretim yapan firmalar ile malzeme temini yapan tedarikçiler arasındaki ilişkilerde aynı olması beklenmektedir. Müşteriler sektörde üretim yapan firmalardan alacağı ürünü az sayıda alarak fiyatı düşürme eğiliminde olmasını beklemektedir. Bu durum müşterilerin pazarlık gücünü artırır.

Müşterilerin fiyata duyarlı olması pazara etkisi olabilmektedir. Müşteriler sorun yaşamamak için genelde tanınmış firmalardan ürün temin etmeye çalışır. Bu durum fiyatlar konusunda dengelerin bozulması aşamasına kadar devam eder. Fiyatların yüksek olduğu aşamada müşteriler alternatif firmalar arama yoluna giderek pazarlık güçlerini kullanırlar.

Sektöre farklı ürünle giriş; müşteriler tarafından satın alınan mal ve hizmetin genel ürün ve farklı ürün olarak taklidi zor ise müşterilerin pazarlık güçleri artar.

Müşterilerin üründen beklediği fayda; müşteriler üründen bekledikleri fayda maksimum olup, fiyat konusunda da uygun olursa, müşterilerin tercihi bu üründen yana olacaktır.

Alıcılar arasındaki rekabet; alıcılar arasındaki rekabet ne kadar yüksekse satıcıların fiyat kırma isteği o kadar azalacaktır.⁴¹

⁴⁰ Barutçu S.; Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter'ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi; Pamukkale Üni.İİBF; 2004

⁴¹ Karacaoğlu K.; Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi; Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı:34 ; 2009; S;170 -171

Güçlü müşteriler güçlü tedarikçilerin oluşmasını sağlarlar. Düşük fiyat politikası ve kaliteli mal ve hizmet talebinde bulunması ile maliyetleri yukarı çekerek rekabeti kızıştırırlar. Müşteriler, sektöre de elindeki pazarlık gücünü kullanarak hakim olmak isterler.

Müşterilerin güçlerini birleştirerek mal ve hizmet temininde tedarikçiler ile pazarlık yapma fırsatı yakalamış olur buna bağlı olarak ta sıkı pazarlık yaparlar. Müşteriler satıcıların mal ve hizmet temininde çok karlı iş olduğunu hissettiğinde kendileri sektöre giriş yapabilirler. Müşteriler kendileri için mal ve hizmetin faydasından çok ürün ve hizmetin kalitesi ile ilgilenirler.

Müşteriler işletmelerin fiyat politikalarında düşük trend izliyorsa sektörde rekabet gücü yüksek olur. Buna bağlı olarak işletmeler müşterilerde bedel ödeme aşamasına geçmeden önce iyi bir fiyat politikası izleyerek pazarlık fırsatını iyi değerlendirmelidir.

Müşterilerin pazarlık gücü değişkenine göre müşteriler, sektörde karlılığa düşürerek ve fiyatları aşağıya çekerek, talebinin karşılanmasını arzu etmektedir.

Bunun içinde müşteriler firmalar arasındaki rekabeti şu şekilde etkilerler;

- Mamül pazarındaki rekabet şiddetinin derecesi,
- Mamül malların müşteriler nezdindeki farklılıkları,
- Toplam satışlardaki en büyük müşteri payı,
- En büyük ilk %20 sınıfındaki müşterilerin toplam satış içindeki payları,
- Pazardaki karlılık payları, müşterilerin bağımlılık dereceleri,
- Ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilmeleri, ⁴²

Sektördeki firmalar pazarlık etme güçlerini kullanarak, fiyatlarını düşürerek sektördeki karlılığı düşürürler. Üreticiler ürünlerini sektörde pazarlık etme gücü düşük müşterilere daha yüksek fiyattan ürün satabilirler. Müşterilerin pazarlık etme gücü rekabetin şiddetini belirler. Güçlü pazar ağına sahip firmaların müşterilere mal ve hizmet götürürken kendi istekleri doğrultusunda müşterileri etkileyebilmektedirler.

Bir sektörde az ya da çok oranda fiyat duyarlılığına hassas firmalar olabilir. Fiyat duyarlılığına hassas firmalar müşterilerin pazarlık etme güçlerini kullanmaya daha düşkündür. Sektörde pek çok firma fiyat duyarlılığına hassas olduğu için tüketicilerinde satın alma işleminde fiyata karşı hassasiyetini çekerler. Sektörde farklı tipte ürün üreten firmaların düşük maliyet ve yüksek kaliteli ürünleri piyasaya sürmelerinde müşterilerin fiyata karşı hassasiyetine göz önünde bulundurarak pazarlık gücünü de hesaba katmalıdır. Fiyata karşı hassas olan müşteriler sıkı bir şekilde pazarlık gücünü kullanırlar. Müşteri pazarlık gücünün farkında olduğunda da fiyatları aşağı çekme eğiliminde bulunabilir.

Maliyetleri yüksek olan firmaların satın alma işleminde tedarikçilere karşı pazarlık gücü düşük olur. Sektörde pek firmanın rekabet ettiği alanda az sayıdaki büyük müşterilerin satın alma işleminde pazarlık gücü yüksek olur.

⁴² Akmermer B., Akyıldız H.; Kuyumculuk sektörünün Porter'in beş güç modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği : Makale kabul tarihi; 28.06.2016; S;53

Sektörün müşterilere ihtiyacı olduğu gibi müşterilerinde sektöre ihtiyacı olmaktadır. Burada müşterilerin alım gücü yüksek olursa, pazarlık gücü de yüksek olmaktadır.

Planlanan ve sonrasında üretilen ürünün ne kadarının satılacağına hesaplanması önemlidir. Fakat müşteride mal ve hizmetin ne olduğu hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Bunu müşteriye en iyi anlatacak olan kişi ise satış ekibidir. Etkin pazarlama ve satış teknikleri kullanarak bu algı oluşturulabilir. Müşteride olumlu ve faydalı algı oluşturulması durumunda satın alma girişiminde bulunabilir. Ürün ve hizmetten memnun kalan müşteri diğer müşterilere referans olma fırsatı sağlamış olur.

Bir müşteri bir ürünü fiyatının yüksek olmasından dolayı satın almaktan vazgeçiyorsa, buna fiyat hassasiyeti denir. Bu durum müşterinin alternatif aramasına sebep olur. Müşterinin güçlü olmasını gösterir.

Bazı durumlarda alıcılar veya müşteriler rekabet düzeyi açısından belirleyicilik yeteneğine sahiptir. Fiyatların, hatta ürün ve hizmetlerin kalite özellikleri konusunda tercihlerini bir ölçüde dayatabilirler. Firma ve kurumları birbiri ile rekabetçi etkileşime zorlama yetenekleri de olabilir. Alıcıların endüstrilerdeki baskı gücü olarak,; tam bilgiye sahip olmaları, ürün ve hizmette farksızlık algısı bulunması, ürün ve hizmet alıcıların en önemli maliyetlerinden birisi olması, endüstride düşük dönüşüm maliyetleri imkanı olması müşterilerin pazarlık gücünü iyi kullanmalarına bağlıdır.⁴³

Müşterilerin pazardaki hareketleri organizasyonların karlılığını da etkilemektedir. Müşterilerin sahip oldukları pazarlık kuvvetleri belirli kriterlere bağlıdır.

Pazarlık payı; endüstride satılan ürün ya da sağlanan hizmetin büyük bir bölümünü bir müşteri alıyorsa, organizasyonlar üzerindeki etkileri artar. Satışların durumuna göre de rekabeti artıran etkenlere de odaklanırlar.

Müşterilerin fiyat esnekliği; fiyat esnekliği bir ürün için var olan talep ve fiyatındaki değişiklikler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Talebin fiyat artınca artmadığı durumlarda fiyat esnekliği düşüktür. Müşteriler için ürün ya da servis kalitesinin önemli olduğu pazarlarda daha düşük fiyat esnekliği olduğundan bu tip pazarlarda rekabet kalite eşliğine erişen organizasyonlar için daha kolaydır.

Müşteri tarafından şirket alınma olasılığı; eğer bir pazarın müşterileri birbiri ile ortaklık yapabilecek, ortak karar almalarını sağlayacak bir topluluk kurabilecek ya da alacakları ürünleri üretebilecek kaynaklara sahiplerse pazardaki organizasyonlar üzerinde çok büyük baskılar yaratabilirler. Bu durumda rekabeti zorlaştıran etkenler arasında yer alır. Özellikle kurumsal müşterilerle çalışan organizasyonlarda büyük kaynakları ve pazardaki ürünü üretebilecek süreçlere kolayca sahip olabilecek müşterilerin varlığı doğrudan fiyatlarına etki eder ve karlılıklarında düşüklüğe neden olabilir. Bu tip müşteriler pazardaki organizasyonları da alma kararları verebilirler ki, pazardaki rekabet böyle durumlarda çok zor bir duruma gelir.

⁴³ Akdağ E.; Stratejik Senaryo Kararları ve Davranışsal Yaklaşım Ders Sunumu; 2015 ; S.59

Hizmet farklılıkları; ürünü belirli standartlarla kontrol edilen, rakiplerin ürünlerinin arasında farkların müşteriler tarafından algılanmadığı ya da farkın olmadığı pazarlarda rekabet göreceli olarak daha zordur. Bu tip pazarlardaki müşteriler üretimlerinde fark olmadığından çalıştıkları organizasyonları kolayca değiştirebilirler.

Böylece pazardaki organizasyonları fiyat indirimine zorlarlar. Fiyat indirimi sonucunda da hizmet / ürün farklılığı olmayan organizasyonlar rekabette gerilere düşerek karlılıklarında düşüş yaşarlar.

Sunuma hazır ikame hizmetler / ürünler; Bir pazarın ürününün yerine geçebilecek ürünlere sahip olan bir başka pazarın varlığı ilk pazardaki müşterilerin pazarlık gücünü kuvvetlendirir. Bu kuvvette pazarda fiyat ve karlılık oranlarını düşürürler.⁴⁴

Müşterilerin gücü, müşterilerin endüstri üzerindeki etkisini göstermektedir. Sektörde yalnız durumunda olan müşteriler büyük güce sahip olur. Bu durumda müşteriler mal, hizmet ve fiyatlar üzerinde belirleyici olabilir. Müşteriler sektörü sürekli takip ettiğinden alternatif fırsatlar yakaladığında bu durumu değerlendirmeyi düşünürler. Bu da müşterilerin pazarlık gücünü güçlü kılar. Müşteriler ellerindeki bu pazarlık gücünü iyi kullanarak fiyatları aşağıya çekme, kaliteli ürün üretme gibi kozlarını iyi kullanabilirler.

Yukarıda tanımlanan faktörler zaman içinde veya bir şirketin stratejik kararları sonucunda değiştiğinde, doğal olarak alıcıların gücü de artar veya azalır. Örneğin bir dönem hazır giyim sektöründe, alıcılar (büyük mağazalar ve dükkanlar) gitgide daha fazla konsantre oldukça ve denetim büyük zincirlere geçtikçe, sektör daha da artan bir baskı altında kalmış ve düşen marjlarla karşı karşıya gelmiştir. Sektör, ürününü farklılaştıramamış veya bu eğilimleri etkisizleştirmeye yetecek derecede alıcısının kendine bağlayacak geçiş maliyetlerini uygulayamamıştır. Durumu düzeltmek için yapılan ithalat istilasası da işe yaramamıştır.

Bir şirketin satış yapacağı alıcı gruplarına ilişkin seçimi, hayati bir stratejik karar olarak görülmelidir. Bir şirket kendisi tersine etkilemek açısından en az güce sahip alıcıları bularak diğer bir deyişle alıcı seçimi gerçekleştirerek kendi stratejik duruşunu iyileştirebilir. Bir şirketin, gücü eşit dağıtmak için tüm alıcı gruplarına satış yapması ender görülür. Bir şirket tek bir sektöre satış yapsa bile, o sektör içinde diğerlerinden daha az güce sahip (ve dolayısıyla fiyatlara karşı daha az duyarlı) kesimler ortaya çıkar. Çoğu ürünlerde yenileme pazarı, OEM pazarına göre fiyatlara daha az duyarlıdır.⁴⁵

Müşterilerin pazarlık gücü; müşterilerin pazarlık gücü yüksek olduğunda, sektördeki üreticilerden daha düşük fiyat politikası ve daha kaliteli bir ürün isteme talebinde bulunabilirler. Düşük fiyat işletme için daha az kazancı ifade ederken, daha kaliteli ürün elde etme üretim maliyetlerini artırır. Bu durum işletmeler için önem arz etmektedir.

⁴⁴ www.finansbenimneyime.blogspot.com.tr/2008/05 . Müşterilerin pazarlık gücü; makale

⁴⁵ Porter M.; Rekabet Stratejisi-3.Baskı,Aura,2015, S. 32

Müşterilerin pazarlık gücü şu durumlarda güçlüdür;

- Çok sayıda alım yapmak
- Son müşteriye ulaşım noktasını kontrol ettiğinde
- Çok az müşteri olduğunda
- Alternatif tedarikçilere geçiş maliyeti düşük olduğunda
- Geriye doğru entegrasyon tehditi oluşturma
- Alternatif ürün fazlalığında
- Müşterilerin fiyat politikalarının karşı hassasiyeti

Müşterilerin pazarlık gücü şu durumlarda zayıftır:

- Müşteri sayısı çok az olduğunda
- İşletmelerin çok fazla alım yaparak düşük fiyat ile satmada pazarlık payı
- Müşterilere son ürünü ulaştırmada aracı nakliye kullanma
- Müşteriler alternatif işletmeler elinde tuttuğunda
- Geçiş maliyetinin yüksek olduğunda

4. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi

Bir sektörde yeni girişimciler, yeni kapasitenin yanı sıra fiyatlara, maliyetlere ve rekabet için gerekli yatırım oranına baskı uygulayan bir pazar payı elde etme arzusunu taşırlar. Yeni girişim bir sektörün kar potansiyeline tavan sınırı koymak gibi bir tehdit yaratır. Tehdit yüksekse, yerleşik şirketler yeni rakipleri caydırmak için fiyatları aşağıda tutmalı ya da yatırımı artırmalıdır. Bir sektördeki yeni girişim tehdidi mevcut giriş engellerinin yüksekliğine ve yeni girişimciler yerleşik şirketlerden bekleyecekleri tepkilere bağlıdır. Eğer giriş engelleri alçaksa ve girişimciler yerleşik rakiplerden çok az misilleme bekliyorsa, giriş tehdidi yüksektir ve sektör karlılığı vasattır. Karlılığı aşağıda tutan gerçekten yeni girişim olup olmaması değil, yeni girişim tehdididir.

Giriş engelleri yerleşik şirketlerin yeni girişimcilere oranla sahip olduğu avantajlardır.

Yedi temel kaynak vardır;

- Sunum içerikli ölçek ekonomisi; bu ekonominin avantajı, yüksek miktarlarda üretim yapan işletmelerin genel giderlerini ve maliyetlerini daha fazla departmana yayma fırsatı olacağından daha düşük maliyetle hammadde ya da malzeme alımı olur. Bunun yanında sektöre daha fazla hakim olmak isteyen yerleşik firmalar daha fazla alımlar yaparak ve yüksek teknoloji kullanarak yeni girişimcilerin önünü keserek sektöre girişi engellerler. Ölçek ekonomileri, değer zincirindeki hemen her faaliyette bulunabilir; ancak en önemlilerin hangileri olduğu sektörden sektöre değişir. Ölçek ekonomileri tedarik zincirinde ve medya reklamcılığında bulunur.

- İstek içerikli ekonominin etkileri; bu ekonomiye bağılı olarak sektördeki firmalardan bir ürün satın almak isteyen müşteriler genelde kurumsal yerleşik firmalardan yana tercihini kullanır. Yeni giriş yapan firmaların sektörde kendine yer edinene kadar ve güven verene kadarki aşamada müşteriler fazla miktarlarda alım yapmak istemezler. Bu sektöre girmek isteyen firmaların önünde bir engel teşkil eder.
- Farklı bir tedarikçiye geçiş maliyeti; geçiş maliyetleri müşterilerin hammadde ve malzeme alımı yaptıkları tedarikçilerinden farklı bir tedarikçiye geçişlerinde karşılaştıkları genel maliyetlerdir. Bu tür maliyetler müşteri tedarikçisini değiştirdiğinde karşılaştığı maliyettir. Değiştirme maliyetleri ne kadar yüksekse, yeni bir girişimci müşteri kazanması da o kadar zordur.
- Maddi kaynak gerekçeleri; sektörde rekabet edebilmek için yüksek miktarlarda yapılan yatırım yeni giriş yapacak olan girişimcilerin gözünü korkutur. Yerleşik firmalar sektördeki müşteri ağını genişletmek için tedarikçileri ile birlikte yapacağı ortak çalışma maliyetlerinin daha düşük olmasını sağlar. Sektörde maddi anlamda güçlü firmaların sektöre yeni girecek firmaların finansal kaygılarını artıracığından sektöre girişe engel teşkil eder. Burada şunu belirtmek gerekir ki, maddi kaynak yönünden güçlü firmaların özellikle Ar-Ge yatırımlarını fazla yapmaları sektöre girmek isteyen firmaların önünde bir engel teşkil eder.
- Büyük şirketlerin neredeyse her sektörü ele geçirmek için finansal kaynağı varken, bazı alanlardaki büyük sermaye potansiyel girişimciler havuzunu sınırlandırır. Tam tersine , vergi hazırlama hizmetleri ya da kısa mesafe gibi alanlarda sermaye ihtiyaçları asgari seviyede ve potansiyel girişimciler bol miktardadır. Burada önemli olan , sermaye ihtiyaçlarının tek başına yeni girişimcileri caydırma gücünü abartmamaktır. Eğer sektör getirileri cazipse ve öyle kalmaya devam etmesi bekleniyorsa, ayrıca sermaye piyasaları da etkinse, yatırımcılar girişimcilere ihtiyaç duydukları fonları sağlayacaktır.
- Boyuttan bağımsız yerleşik avantajları; boyutları ne olursa olsun, yerleşik şirketler, potansiyel rakiplerinde bulunmayan düşük maliyet ve yüksek kaliteli ürün avantajlarına sahip olabilirler. Firmalar bu avantajlarını, kaliteli hammadde kaynaklarına erişimin yanında bölgesel faaliyetlerde öncelik hakkı verilmesi yönünde kullanabilir. Piyasada tanınmışlığın verdiği imkanlardan olumlu yönde yararlanarak piyasaya daha fazla hakim olmaya çalışır. Bu durumda sektöre yeni giriş yapacak firmaların önüne engel teşkil etmeye çalışırlar. Sektöre yeni giriş yapacak olan firmalarda farklı stratejilerle bu durumu bertaraf etmeye çalışacaklardır.
- Pazar ağına ulaşmada yetersiz kalınması; sektöre yeni giriş yapacak firmalar pazara ulaşmak için pazar ağını iyi kullanması gereklidir. Pazar ağına ulaşmada yerleşik firmaların buna müsaade etmemesi durumunda sektöre giriş yönünde bir engel teşkil eder. Bazen dağıtıma erişimin karşısında o kadar yüksek bir engel vardır ki yeni girişimciler dağıtım kanallarını bertaraf etmek ya da kendi kanallarını yaratmak zorunda kalırlar.

Bu şekilde, sonradan kurulan düşük maliyetli havayolu şirketleri, seyahat acenteleri yoluyla dağıtımdan kaçınmış ve yolcuları uçuş rezervasyonlarını internet üzerinden yapmaya teşvik etmiştir.

- Kısıtlayıcı devlet politikası; devlet politikası yeni girişimcileri engelleyebilir ya da destekleyebileceği gibi, diğer giriş engellerini çoğaltabilir. Devlet endüstriye haksızlık olmaması için marka, patent kanunları ile endüstriyi koruma altına alarak taklitlerin yapılmasının önüne engel teşkil etmiş olurlar. Ayrıca sektöre yeni giriş yapacak olan firmalara karşı çevre ve güvenlik düzenlemelerini koyarak giriş engellerini yükseltmektedir.

Giriş engelleri, potansiyel girişimcinin yetkinlikleriyle orantılı incelenmelidir. Stratejist, yeni gelenlerin bariz engellerden kaçınmak için geliştireceği yaratıcı yollar karşısında dikkatli olmalıdır.

Beklenen misilleme; potansiyel girişimcinin yerleşik firmaların vereceği tepki hakkındaki düşünceleri de sektöre girme ya da dışında kalma konusunda kararlarını etkiler. Eğer tepki sertse ve uzun sürmüştse, sektöre katılmanın getireceği potansiyel kar, sermaye maliyetinin altına düşebilir. Yerleşik firmalar, tek bir yeni girişimciye yönelik kamu açıklamalarını ve yanıtlarını diğer yeni girişimcilere Pazar paylarını korumaya kararlı oldukları yönünde bir mesaj göndermek için kullanırlar.

Yeni firmaların yerleşik firmalardan çekinceleri; yerleşik firma yeni girişimcilere daha sert biçimde yanıt vermiş olabilir. Yerleşik firmalar savaşmak için, nakit fazlası ve elverişli üretim kapasitesi, müşterileri arasında etkin nüfuz edebilir. Yerleşik firmalar Pazar payını elinde tutmak için fiyatları indirmeye eğilimlidir.

Yeni bir sektöre girmeyi düşünen her şirketin giriş engelleri ve beklenen misilleme konusunda bir analiz yapması gerektiği açıktır. Zor olan kısmı, giriş engellerini, sektöre katılmanın karlılığını yoğun yatırım yoluyla geçersizleştirmeden aşacak yollar bulmaktır.⁴⁶

Bir sektöre yeni giren firmalar yeni kapasite doğurur, pazar payı elde etmek ister ve genellikle bol miktarda kaynak getirir. Benzer şekilde, başka piyasalardan satın almalar yoluyla sektöre giriş yaparak farklılaşan firmalar kaynaklarını yeniden yapılanma için kullanır.

Potansiyel rakiplerin ciddiyeti, mevcut giriş engelleri ve mevcut rakiplerin yeni girene gösterebilecekleri reaksiyona bağlıdır. Eğer giriş engelleri yüksekse ve sektöre yeni giren için köklü rakiplerden güçlü misilleme bekleniyorsa, bu durumun ciddi bir rekabet tehdidi oluşturmayacağı açıktır.

⁴⁶ Porter M., On Competition,1998, Harvard Business School Press, S. 38-43

Sektöre girmek isteyen firmanın ya büyük ölçekle işe başlamasını ya da aksi halde yüksek maliyet dezavantajlarına katlanmasını gerektirebilir. Üretim, araştırma, pazarlama ve hizmet alanlarında ölçek ekonomileri, dağıtım, satış gücünden yararlanma, finans işletmeciliğinin diğer tüm alanlarında engel olarak işlev görebilir. Basitçe ifade edilirse, üretilen miktar arttıkça uzun vadede üretilen bir birim malın ortalama maliyeti düşecektir.

Tasarruf teknolojik kaynakları, yüksek düzeyde mekanizasyon veya otomasyon ile fabrika ve tesislerin daha da modernize edilmesidir. Teknolojik olmayan kaynaklar; üretim işlev ve süreçlerinin daha iyi yönetsel koordinasyonu, tedarikçilerle yapılan uzun vadeli sözleşmeler ve uzmanlaşmaya dayalı olarak çalışanlarda sağlanan performans artışıdır.

Bir endüstrideki rekabetin yoğunluğu rakiplerine göre daha düşük fiyatlar belirleyebilmektir. Giriş engelleri oluşturarak sektöre girmeye çalışan yeni firmaları caydırmaya çalışabilmektir.

Ürün farklılaştırma; potansiyel firmaların müşteri sadakati oluşturabilmek için yoğun harcama yapmalarını gerektirecek bir engel oluşturabilir. Bunu da ürünlerde farklılaşmaya giderek yapabilirler.

Sermaye gereksinimi, rekabet için büyük finansal kaynaklara yatırım, önemli bir giriş engeli teşkil edecektir. Sermaye, sadece sabit varlıklar için değil müşteri kredileri, stoklar ve başlangıçtaki zarar için gereklidir.

Köklü şirketlerin muhtemel rakiplere karşı, ölçek ekonomisine ulaşma durumlarına bakılmaksızın da maliyet üstünlükleri olabilir.

Bu üstünlükleri, öğrenme eğrisi etkisinden sahip olunan teknolojiden, en iyi hammadde kaynaklarına erişim imkanından, enflasyon öncesi fiyatlardan satın alınmış varlıklardan, hükümet teşviklerinden veya avantajlı kuruluş yerinden kaynaklanıyor olabilir. Bazen maliyet üstünlüğü, patentlerde olduğu gibi, yasal yollardan da sağlanabilir.

Sektöre yeni giren firma, elbette mal ve hizmetinin dağıtımını da güvence altına almak durumundadır. Toptan ve perakende kanallarına sınırlı kaldıkça ve mevcut rakipler bu kanalları bloke ettikçe sektöre giriş daha zor olacaktır. Bu bazen o kadar yüksek olur ki, yeni firmanın kendi dağıtım ağını kurması gerekebilir.

Hükümetin sektöre yeni giren firmalara etkisi lisans kontrolleri, hammaddelere erişim ve vergi teşvikleriyle sınırlayabilir, hatta tamamen yasaklayabilir.⁴⁷

⁴⁷ Pearce II J.A, Robinson R.B.Jr, Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control, Çeviri Ed. Prof.Dr. Barca M. 12.Baskı, Nobel, 2015, S.93-94

Bir sektöre yeni giriş yapacak firmaların sektörde var olan diğer firmalara nazaran maliyetlerini minimum düzeyde tutmaları gerekir, büyük miktarlarda üretim faaliyetinde bulunacaksa, buna uzun bir zaman sonra ulaşacaksa ve bir süre zararına iş yapacaksa bu sektör yeni giriş yapacak firmalar için cazip değildir. Maliyetleri minimum düzeyde tutarak büyük üretim faaliyeti gerekmiyorsa, karlılığa kısa sürede ulaşabiliyorsa bu durum sektörde bulunan diğer rakiplere karşı rekabetin şiddetini artırır.

Endüstride bulunan işletmeler tarafından daha önce pazara sürülmemiş özel ürünler üretecekse bu çeşitliliği artırır. Sektör böyle bir şekilde girişe uygunsa sektör çekici demektir. Bu durumda sektöre yeni giriş yapanların etkisiyle rekabetin şiddeti de artar.

Endüstride daha önceden belirgin marka ve kimlik oluşmamışsa ve rakiplere nazaran müşterilerde bu algıyı oluşturmak rekabetin şiddetini artırır.

Sektöre yeni giriş yapan firmalar müşterilerin kısa sürede tercih etmelerini sağlayabiliyorsa, müşteriler daha eski firmaların ürünlerini kolayca terk edip yeni firmaların ürettiği ürüne geçebiliyorlarsa, bu durumda geçiş maliyeti düşük ise sektöre yeni girenlerin sektöre etkisi büyük olur, bu durumda rekabetin şiddetli olmasına neden olur. Bazen sektörde malzeme değişikliğinden dolayı geçiş işlemi çok karlı olmayabilir, nedeni ise geçiş sonrası malzeme ve ekipmanın önceki firmanın ekipmanına uymamasıdır. Bu durumda problemler oluşabilir. Bu durumda daha fazla maliyet getirebilir. Büyük sermaye gerektiren sektördeki firmaların öz sermayeleri iyi olmalıdır. Sermayenin artmasıyla sektöre yeni girecek firmaların buna gücü yetmeyeceğinden girişler düşük olacaktır. Böylece rekabetin şiddeti de düşük olacaktır.

Sektöre yeni giren firmaların sektördeki pazar ağına kolay ulaşabiliyorsa, rekabet şiddetli olabilir. Sektördeki işletmeler pazar payını iyi kontrol edebiliyorsa, yeni giren firmaların bu pazar ağına girmeleri biraz zor olacaktır.

Mevcut sektörde bulunan işletmelerin güçlü olmaları, yeni girecek olan firmaların gözünü korkutacak olup sektöre girmeyi istemeyecektir. Özellikle endüstriye yabancı işçi ve yöneticiler maliyetleri düşürücü hususları zamanla öğrenirler. Endüstrideki halihazırdaki firmalar girdi kaynakları ile ilişkiler içinde ise ve girdi piyasasına hakimse bu taktirde yeni girenler ya geriye doğru entegrasyon ile girdilerini de üretmek zorunda kalacaklar ya da çok pahalıya girdi teminine gideceklerdir.

Düşük maliyetli tasarım gücü, hali hazırdaki firmalar Ar- Ge birimlerini kurmuş ve yeni girenlere nazaran farklı ürün dizaynları daha basit olacak ve bunu yaparken de maliyetlerini çok etkilemeyecektir. Fakat yeni girecek olan firmaların bu dizayn işlemleri maliyetli olacaktır.

Sektörün çekiciliği yüksek olduğu durumlarda pek çok işletme bu sektöre girmek isteyecektir. Bazı işletmeler bir araya gelerek daha güçlü bir şekilde piyasaya, sektöre giriş yapabilirken, bazıları yalnız ve mevcut faaliyetine ek olarak sektöre girmeyi göze alabilmektedir. Bazı işletmelerde bu işte önceden kurulum sağlamış fakat devamlığı konusunda sıkıntı yaşaması nedeniyle başkaları tarafından satın alınarak sektörde var olma yarışına onlarda katılırlar.

Bir sektörün çekiciliği şu faktörlere bağlıdır;

- Sektörün hacmi
- Sektörün iç yapısı
- Sektörün büyüme hızı
- Sektördeki kar marjı
- Sektörün içinde bulunduğu yaşam döngüsü
- Sektördeki rekabetin şiddeti
- Sektörün ileriye dönük risk durumu
- Sektöre girme ve çıkma durumları

Büyüme hızı ve kar marjı yüksek olan sektörlerde rekabetin şiddeti yüksektir. Çekici sektöre girmek isteyen işletmeler çok dikkatli olmalıdırlar. Öncelikle, Sektöre giriş konusunda ve sektörde var olan firmaların, rakiplerin davranış ve tutumları da çok önemlidir.

Sektöre giriş faaliyetlerinde mevcut firmaların ve rakiplerin yeni girişlere tepkili olmadığı durumlarda sektörde faaliyet gösterme de problem olmaz.

Firmaların faaliyette bulunduğu sektörün karlı olması başka firmalarında bu sektöre girme isteği oluşmasıdır. Rekabette lider konumda olmak için ve yeni girenlerin ilgi odağı olmak bu sektörün kazançlı olmasındandır. İşletmeler stratejik analiz oluştururlarken sektöre girecek yeni firmalarında tehdidini de hesaba katmaları önemlidir.

Sektöre yeni girenlerle birlikte sektörde bulunanlar arasında rekabet artacak ve sektörde önceden bulunan firmaların kazançları düşecektir. Sektöre girişler daima yüksek kazanç olup, yeni girişlerde engeller olmadığı zaman sektöre girişler artar. Sektörde rekabet eden bütün firmalar eşit getiriye sahip olduklarında rekabetin şiddeti biraz azalır. Fakat yeni giriş yapan firmalar sektörde bulunan diğer firmalardan farklı olarak kalite, üretim ve kapasite sahip olursa rekabetin şiddeti artar.

Sektöre yeni kurulmuş bir işletme girilebileceği gibi hali hazırda faaliyette bulunan işletmelerle birleşme veya onarlı satın alma şeklinde de girilebilmektedir. Endüstriye girmeyi düşünen firmaların bu kararı vermelerine endüstrinin karlılığı ve girişlerin kolay olması etken olmaktadır.⁴⁸

⁴⁸ Karacaoğlu K.; Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi; Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı:34 ; 2009; S;168

Sektöre yeni giren işletmeler maliyetlere, satışa, fiyatlara, rekabet için baskı uygulayan yapmış olduğu yatırımın sonucunu görmek için piyasadaki pazar payını artırma çabasında olurlar. Sektöre yeni girenler kar marjını sürekli yüksek olmasını istediği için sektördeki diğer işletmelerin etkisiyle fiyatlara bir sınırlama koyma durumuna geçebilirler. Yeni girişim tehdidini ortadan kaldırmak için mevcut durumda olan firmaların fiyatları aşağı çekme eğilimi göstermeleri yeni giriş yapanları zor durumda bırakarak sektörden çekilmelerini sağlarlar.

Yeni giriş engelleri düşük ise mevcut işletmelerden bir olumsuz etki bekleniyorsa bu durumda giriş tehdidi yüksek olmaktadır. Kar marjının düşük olması mevcut işletmelerin yeni girenlerin ilerlemesini zor durumda kalmasına neden olur. Yeni girişim tehdidine karşı mevcut firmalar nakit güçlerini, borçlanma etkilerini kullanarak sektörde etkili olurlar. Sektör yavaş ilerliyorsa bu sektöre yeni girişim yapmak pek mantıklı olmaz.

Sektördeki rekabetin şiddeti mevcut rakiplerin arasında olmaması rakipler arasında rekabet unsuru olmamasındadır. Fakat zamanla bu sektöre giriş engellerinin olmaması nedeniyle sektöre kolayca yeni giriş yapanların zamanla bu sektörde yer alan firmalara rakip olma durumuna gelmesi söz konusu olabilir. Bu nedenle giriş engeli olmayan sektörlerde kar marjı da yüksek ise ilerde şiddetli rekabetin olması kaçınılmazdır.

Sektöre giriş engellerinde, firmaların bir sektöre girme isteği o sektörün cazip gelmesine bağlıdır. Fakat bu sektöre giriş için engellerin neler olduğunu bilmesi gereklidir. Bunlar mali, fiziki, psikolojik engeller olabilir. Engeller karşısında sektöre girme isteksizliği artması söz konusu olabilir. Giriş engellerinin başında kar marjının düşük olması, müşteri taleplerinin farklı olması ve değişmesi, yüksek yatırım maliyeti, yüksek teknoloji, ölçek ekonomisi ve maliyet unsurlarının yanında pazar ağına zor ulaşma olarak belirtilir.

Sektör olarak ülkelerin sanayileşme sürecinde önemli bir yeri olması ve bu sektöre ilk defa girmek isteyen potansiyel rakiplerin önünde herhangi bir giriş engelinin olmaması, özellikle son yıllarda pazara yeni giren işletme ve rakip ülke sayısının çoğalmasına neden olmuştur.

Sektör gruplarına bağlı olarak sektöre girişte engellerin bir bir ortadan kaldırılması ülkelerinde birbirilerinde yatırım yapması ve sektöre girmesine büyük etkisi olmuştur. Sektörde zamanla yeni giren işletme ve rakip ülke sayılarında artış meydana gelebilir.

Sektörde çok sayıda rakip firmanın olması kar marjının düşük olması nedeniyle sektördeki rekabetin şiddetini artırmaktadır. İşletmeler bu durumu bertaraf etmek için yüksek üretim miktarında üretim yaparak rekabet avantajlarını artırmak istemektedirler. Ölçek ekonomisine bağlı olarak firmalar maliyetlerin düşürülmesi, hammadde ve malzeme alımlarında büyük miktarlarda alınmasıyla indirimlerin yapılması avantajına sahip olurlar. Fakat sektöre yeni girecek olan firmaların bu tür avantajlara sahip olamayacağı için zor durumda kalmaları söz konusudur. Ülkeler bazında Çin'in yüksek üretim kapasitesine sahip olması ve her zaman sektörde etkili olması buna bağlı olarak yeni girenlerin gözünü korkutması söz konusudur. Diğer ülkelerin daha az üretim kapasitesi ile Çin'e rakip olmaları durumunda çok fazla etkileri olmaz. Çin, Pakistan, Hindistan birbirileri üzerinde sürekli bir rekabet söz konusudur. Bu ülkelerin en önemli unsuru insan gücünün pazara nüfuzudur.

Sektördeki arz talep durumu işletmelerin arz ve talebine göre yüksek miktarlı olmaktadır. Talep az sayıdaki belli müşterilerden geldikçe işletmeler bu talebi kapma yarışında olacaktır. Talep arza bağlı olarak yüksek olursa, fiyatlar artar. Bu nedenle kar marjı da artacaktır. Bu şekilde sektör yeni girecek olanlar için cazip olacaktır.

Sektörde mevcut firmaların arasında rekabetin şiddeti piyasa arzına göre değişiklik göstermektedir. Rekabetin şiddetli olmasına bağlı olarak kar marjı düşük olması durumunda da fiyatların düşük olması da söz konusudur. Etkin rekabette Amerika ve Avrupa'da var olursa rekabet çok şiddetli olur. Bu şekilde yoğun bir rekabet ortamına yeni girecek firmaların tehdidi düşük olmaktadır. Üstte bahsettiğim gibi Pakistan, Hindistan ve Çin karşısında diğer ülkelerin rekabet konusunda pek şansı yok gibidir. Sektörde büyük değişimler olmadıkça yeni girişlerin olması söz konusu değildir.

Uluslararası ticarete engellerin olması, kotalar, gümrük mevzuatları, ihracat ve ithalat kanunları gibi dış ticaretteki engellerden bazı olarak verilebilir. Amerika'nın bir çok ülkeye uygulamış olduğu ambargolar nedeniyle sektörde sadece tekelleşme söz konusu idi. Fakat zamanla ambargoların kalkması ile diğer ülkelerdeki firmalarında sektöre girmesi ile piyasalarda canlılık ve rekabet artmaya başladı. Ülkelerin insan gücü, hammadde ve malzeme imkanlarına kolay ulaşabilmeleri açısından uluslararası kotaların kalkması etkili olmuştur. Fakat ambargo konulmuş ülkelerin içerisinde bulunan işletmeler sektöre girmede giriş bariyeri yüzen zorluk çekerler.

Ülkeler ihracat ve ithalat mevzuatlarına mal ve hizmetler için kurallar, standartlar koyarak giriş bariyeri oluştururlar. İthalat ve ihracat işlemlerinde firmalar sektörde bulunan diğer firmalara zorluk çıkarmak açısından CE belgesi v.b belgeleri istemekle bu duruma örnek verebiliriz. Ayrıca; ürünler üzerinde üretim yerinin hangi ülke olduğu yazması da sektörde psikolojik algı oluşmasına neden olmaktadır.

Ürün elde etmek için üretimi meydana getiren en önemli maliyetlerden biride olan emektir. İnsan gücü emeğin kendisidir. İnsan gücünün fazla olması o kadar emeğin harcanmasıdır. Arzın fazla talebin düşük noktalarda fiyatlar düşük olur. Nüfusun fazla olduğu yerlerde insan gücü fazla olur. Buna bağlı olarak işgücü maliyeti de düşük olur. Ülke nüfusları açısından Çin'in yaklaşık bir buçuk milyar, Hindistan dokuz yüz bin civarında, Pakistan yedi yüz bin civarında nüfusa sahip olmaları o kadar işgücüne sahip olmaları demektir. Ülkelerin emek maliyetlerini etkileyen önemli unsurlardan biri de teknolojik gelişmelerdir. Gelişmiş ülkelerdeki emek yani işgücü fazla iken gelişmemiş ülkelerdeki ülkelerde işgücü düşüktür. Düşük teknoloji olması sorun olmayan sektörlerle giriş tehdidi yüksek olur.

Kendi markasını yaratmış olan bir işletmenin ürününün, menşei dahi çok fazla bir şey değiştirmez. Aynı ürünü aynı emekle üreten iki işletmeden birinin markalaşmayı gerçekleştirdiğini düşünürsek, markası olan işletmeler daha yüksek kar marjı ile ürünlerini satabileceklerdir. İşletmeler markalaşma ile maliyete dayalı fiyatlandırma zorunluluğunu ortadan kaldırır. Bu sayede markalaşma, maliyetlerin satış üzerinde ki etkisinin kalkmasını da sağlayarak, işletmeleri, maliyetler sebebiyle oluşan rekabetten kurtarabilir. Yerel alanda, irili ufaklı yüzlerce işletme içerisinde markalaşmayı sağlayabilen işletme sayısı bir elin parmaklarını geçmemektedir.

Sektörde kendi ürünün tanınmışlığını ön plana çıkaran işletmelerin üretim yerlerinin farklı olmaları da çok etkili olmaz. Aynı ürünü farklı emekle üreten iki farklı işletmeden birinin tanınmışlığı vermiş olduğu etkiyle ürünün fiyatı da yüksek olacaktır. Buna bağlı ürünün satışları da yüksek olacaktır. İşletmeler tanınmışlığın maliyete ve fiyata olan etkisini zamanla ortadan kaldırdı. Bu durumda tanınmış ürünün piyasada etkisi nedeniyle üretilen ürünün maliyetini oluşturan etmenlerin satış üzerine etkisi düşük olur. Sektördeki bir çok firmanın tanınmış ürünü çok fazla olmamaktadır.

Sektörde var olan çıkış bariyerleri de bir giriş bariyeri olarak değerlendirilir. Sektördeki çıkış bariyerleri işletmelerin ayrılmasına engel olan bariyerlerdir. Bu durum sektöre yeni girecek olan işletmelerde isteksizlik oluşturur. Rekabetin artmasını sağlar. Buradan çıkışı sektörden ayrılıp başka sektörde faaliyet gösterme olarak değerlendirilebilir.

Porter ;sektöre girecek olan işletmelerin bu girişim faaliyetine geçmeden önce sektörü iyi analiz etmesi gerektiğini belirtiyor. Burada yüksek kar marjı, potansiyel pazar payının yüksek olması, mevcut işletmelerin tepkileri, maliyetleri, marka olma yolunda harcanan zaman, para gibi unsurları çok iyi bir şekilde gözden geçirilmesi belirtmektedir.

Sektörün pazarına yeni girecek olan rakibin tehdidi pazardaki karlılığı iki değişik yoldan etkiler;

- Ürünlerdeki fiyat artışını etkileyeceği için pazara girmek isteyen yeni rakiplerin sektörün cazibesini artıracaktır. Sektördeki diğer rakipler bu durumdan daha az etkilenmek için fiyatlarını belli bir oranda tutma eğiliminde olacaktır.
- Sektöre ve pazara girmek isteyen yeni rakipler mevcut rakiplerin yatırım ve ek maliyet gerektiren engeline takılırsa zor durumda kalabilir. Bu durumda sektör karlılık konusunda fazla avantajlı durumda olmaz. Bu yatırım engeli söz konusu olmaz ise yeni rakipler sektöre rahatça girebilir.

Pazara yeni rakiplerin girişi tehdidi yüksek ise sektörün çekiciliğindedir;

- Pazar girmek isteyen yeni firmalar mevcut firmaların farklı tepkilerine karşı hazırlıklı olmalıdır. Mevcut rakiplerden bu sektöre girecek yeni firmalara yapacağı baskı diğer unsurları da beraberinde getireceğinden sektöre girişten vazgeçecektir. Bu durum sadece bir misilleme ise yeni rakipler bu durumu izleyeceği stratejilerle bertaraf edebilirler. Bu şekilde tehdidi ortadan kaldırmış olurlar. Eğer sektöre giriş için güçlü bir şekilde misilleme ile karşı karşıya kalınacaksa, bu durumda pazara yeni girecek olan rakiplerin tehdidi azalacaktır.
- Bu durumu etkileyen en önemli unsurlardan biri de mevcut rakiplerin fazlaca kaynağa sahip olması ve misilleme yapma imkanının yüksek olması
- Eğer sektörün gelişmesi yavaş ise mevcut firmaların pazara yeni girecek olan firmalara karşı pazar payını korur.
- Sektörde sabit maliyetlerin etkisi büyükse mevcut firmalar yeni girecek olan firmalara bu etkiyi yansıtacaklardır. Buna bağlı olarak ta pazar payını korumak için rekabetin şiddeti de artacaktır.
- Mevcut pazara girmede karşılaşılan engeller

-Arz yönüne bağlı olarak yaptığı olumlu etkiler; artan üretimin ortalama birim maliyetine etkisiyle maliyetlerde düşüş elde edebilmektir. Firmalar birim maliyetlerini düşük tutmak için yüksek miktarlarda üretim yaparlar ya da farklı teknolojiler kullanarak daha verimli bir üretim elde etmelerini de sağlarlar. Tedarikçilerden daha yüksek miktarlarda malzeme ve hammadde alımları yaparak daha düşük fiyata ve iyi şartlarda fiyatını düşürebilir. Bu şekilde hareket eden firmaların sektöre yeni girecek firmaların önünde engel teşkil edecektir.

-Talep tarafı büyüklüğünün sağladığı faydalar; bir endüstriye girişin önündeki diğer bir engel ise, sektörde bulunan firmalar diğer firmalara sağladığı sektör bilgisini vermediği zaman yeni girenleri zor durumda bırakır. Bu sektörde firmaların genel bilgi birikimine bağlı olarak müşteri memnuniyetinin artmasıyla birlikte kazancın artması sektörü cazip hale getirir. Sektör pazar ilişkisi zamanla sektöre giren rakiplerin ürünleri müşteriler tarafından tercih edilmesi ve diğer rakiplerin ürünlerindeki satış miktarının düşüşü sektöre girecek olan firmaları endişelendirir. Fakat bunun yanında bir süre fiyatları sabit tutarak sektörde müşteri algısı oturana kadar bu işlemi devam ettirir. Bu durumu başarı ile devam ettiren ve pazara yeni girecek olan diğer firmalara örnek teşkil eden firmaları sektör dışında tutmak oldukça güç bir engel olur.

-Tedarikçi değiştirmenin müşterilere yüklediği maliyet; üreticiler yeni bir tedarikçiye geçmeleri durumunda karşılaştıkları etki maliyetin yüksekliği, kalitesiz hammadde ve malzeme, yetersiz ekipman gibi konularda zor durumda kalabilir. Tedarikçi değiştirme pek istenmeyen bir durumdur. Fakat mecbur kaldığında tedarikçi değişiminde minimum zararlar atlatmak gerekir. Bu değişimi kolay atlatmak için personel eğitimi, bilgi birikiminin artırılması gerekir. Yeni bir tedarikçiye geçişin ardından yaşanan problemlerden dolayı sektöre yeni girecek olan firmaların endişesi artabilir. Bu durumda tedarikçiler müşteri bulma konusunda zor durumda kalabilir.

-Sektörde üstünlük kurmak için fazlaca yatırım yapmanın etkisi; sektörde bulunan firmaların rekabet etmek için fazla miktarda yatırım yapması yeni girecek firmaların önünde bir engel teşkil eder. Büyük şirketler sektördeki diğer firmalara nazaran sektörün pazar payını ellerinde tutmak isteyeceklerinden dolayı kaynaklarının çoğunu bulunduğu sektöre aktararak yeni girecek olan rakiplerin önünde engel teşkil eder. Fakat ilaç endüstrisinde bu durum çok fazla engel teşkil etmez. Buna karşılık sektörde başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için yatırım ihtiyacının düşük olması da sektöre yeni girecek olan rakiplerin ellerinde bir fırsat olarak görülmelidir. Bu durumda sektöre giriş fazla zor olmamakla birlikte giriş tehdidi düşük olacaktır.

- Sektörde bulunan rakiplerin gelişmişlik fırsatları; bazı sektörlerde bulunan rakiplerin yeni giren rakiplerine nazaran düşük maliyet ve kaliteli ürün, malzeme, gibi fırsatları vardır. İşletmelerin büyüklüğü ve pazara hakim olmaları yeni girecek firmaların önünde bir engel teşkil eder.

-Pazara yeni girenlerin pazar ağına ulaşım zorlukları; bir sektöre giren firmanın mutlak surette bir pazar ağına ihtiyacı vardır. Bunun için sektöre yeni giren firmaların pazar ağına ulaşmada zorluk çekmesi bu sektöre giriş önündeki bir engeli teşkil eder. Bu sektörde perakendeci veya toptancı dağıtım ve pazar ağına ulaşımı çok zor bir hal aldıkça bu sektöre giriş de çok zor bir durum olacaktır. Öyle ki yeni giren firmaların bu pazar ağına ulaşmada sürekli zorluk yaşamasına neden olacağından yeni firmalarda kendi pazar ağını kurma yoluna gidecektir.

-Kısıtlayıcı politikalar; sektöre yeni girecek firmalara devlet veya hükümet etkisi ile hammaddeye veya malzemeye ulaşımı zor kılmak gibi durumlar söz konusu olabilir. Devletin yeni girişleri sürekli kontrol altında tutma isteği oldukça pazara yeni girişler düşük olabilir. Devletin veya diğer yabancı firmaların bu sektöre yeni girecek firmalara yatırım yapma sınırı koyması, sistem standart belgelerinin elinde olması, marka –patent talebi olması, gibi talepler sektöre yeni girenlerin önünde bir engel teşkil eder.

Ölçek ekonomisi, dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça, bir ürünün birim maliyetinde azalma olması demektir. Ölçek ekonomisi, sektöre yeni girecek firmayı, iki şekilde kararından döndürür.

-Sektöre büyük ölçeklerde girmeye kalkışan işletme, mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz.

- Küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden işletme de, maliyet dezavantajını kaldıramaz.

Ürün farklılıklarının sahip olma; endüstride bulunan firmalar ayrıcalıklı ürün üretip endüstride bir farklılaşma yaratmışlarsa yeni girenlerin bu yoldan endüstriye girmeleri yani farklılaştırma stratejisi izleyerek farklılık yaratmaları ortadan kalkabilecektir. Bazı ürün ve markalara karşı müşteri sadık kalabilir ve kendisiyle özdeşleştirebilir.

Sermaye ihtiyacı; yeni girenlerin bir endüstriye yatırım yapabilmeleri için yüksek tutarlarda sabit sermaye ihtiyaçları varsa, ayrıca pazarlama ve dağıtım için de makine, teçhizat ve diğer araç ve gereçlere gereksinim duyuluyorsa her firma kolayca bu parayı bulup da endüstriye girmeye cesaret edemez. Kredi sağlamak, teknoloji kiralamak, reklam yapmak, araştırma – geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, işletmenin temin edemeyeceği kadar büyük sermaye gerektirebilir.

Geçiş maliyetleri; bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyet varlığıyla bir giriş engeli yaratılır. Endüstriyel ürünlerde hammadde ve ara malı değiştirmek bazen makine, teçhizat, elektrik aksamı değişiklikleri, sorunlara neden olabilir. Üretimin bir süre kesilmesi ya da aksamasına veya kalitenin bozulmasına neden olabilir. Bu nedenlerle alıcılar eski firmalarını değiştirmez ve onlara bağlılıklarını sürdürebilirler.

Dağıtım kanalları; endüstrideki firmalar dağıtım kanallarına sahipse ve yeni girenlere güçlük çıkarıyorsa yeni girenlerin sayısı bu durumdan etkilenir.

Maliyet dezavantajları; markalı ürün teknolojisi ya da düşük maliyetli ürün tasarım gücü, hammaddelere rahat erişim, elverişli yerler, devlet destekleri, öğrenme eğrisi gibi...

Devlet destekleri ve politikaları; denetimlerle devlet sektörüne girişi sınırlayabilir veya tümüyle engelleyebilir. Aksine; bir politika izleyerek sektörüne giriş teşvikleri, teşvik kredileri, yatırım kolaylıkları, vergi indirimleri sağlayabilirler.⁴⁹

Yeni girenlerin tehdidi. Bu güç, belirli bir endüstriye girmenin ne kadar kolay olduğunu belirler. Bir sanayi karlıysa ve girmek için az engel varsa, rekabet çok geçmeden yoğunlaşıyor. Daha fazla organizasyon aynı pazar payı için rekabet edince kârlar düşmeye başlar. Mevcut organizasyonların, yeni girenleri caydırmak için girmek için yüksek engeller yaratması esastır.

Yeni girenlere yönelik tehditler şu durumlarda yüksektir:

- Bir piyasaya girmek için düşük miktarda sermaye gerekmektedir,
- Mevcut şirketler misilleme yapmak için çok az şey yapabilirler,
- Mevcut firmalar patent, marka sahibi değildir veya marka bilinirliğine sahip değildir;
- Hiçbir hükümet düzenlemesi olmadığında,
- Müşteri geçiş maliyetleri düşüktür (bir firmanın diğer endüstrilere geçişi çok pahalıya mal değildir),
- Düşük müşteri sadakati olduğunda,
- Ürünler neredeyse aynı olduğunda,
- Ölçek ekonomileri kolayca elde edilebilir durumda olduğunda,

Yeni girenlere yönelik tehditler şu durumlarda düşüktür:

- Büyük sermaye miktarı gerekli olduğunda
- Yeni girenlerin sanayiye yenilikçi ürünler ve fikirler getirmesi durumunda mevcut şirketlerden yüksek misilleme olduğunda
- Birkaç yasal engel, mevcut şirketleri yeni girenlere karşı korur
- Tüm otomotiv şirketleri marka imajını ve itibarını korur
- Ürünler ağırlıklı olarak tasarım ve mühendislik kalitesiyle farklılaştırılmıştır.
- Yeni katılan tedarikçi ve distribütöre kolayca erişilebilir olduğunda.⁵⁰

5. İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame, bir sektör ürünüyle aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan görür. Video konferans, seyahatin ikamesidir. Plastik , alüminyumun ikamesidir. Bazen bir ikame alıcı sektörünün ürününün yerine geçtiğinde, ikame tehdidi dolaylıdır, yani son müşteriyi etkiler.

İkameler her zaman vardır, ama sektör ürününden çok farklı görünebileceklerinden onları gözden kaçırmak çok kolaydır. İkame tehdidi yüksekse, bunun sıkıntısını sektör verimliliği çeker.

⁴⁹ Baraz B.; Rekabet Analizi; <http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr>; 2010; S. 30-37

⁵⁰ www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html

İkame ürün ya da hizmetler fiyatlara bir üst sınır koyarak sektörün kar potansiyelini kısıtlar. Bir sektör kendini ürün performansı, pazarlama ya da başka araçlar yoluyla ikame üründen kurtaramazsa, ileride karlılığı ve sektörün gelişmesi de zor duruma düşer.

Alternatif ürün karlılığı normal günlerde sınırlı tutmaz. Sektöre alternatif ürünün çıkması ile birlikte ikame ürünün karlılığı ileriki günlerde devam etmez. Bunu eski tüplü televizyonların yerini şimdi lcd televizyonların alması gibi düşünebiliriz.

Alternatif ürünün tehdit oranının arttığı yerler;

- Endüstride fiyat ve kalite yönünden alternatif ürünün tercih edilme oranı ne kadar artarsa sektördeki kar marjı da o oranda artar. Örneğin; tükenmez kalemin yerini zamanla jel kalemlerin alması gibi...
- Alıcının ikameye geçişte değiştirme maliyeti düşüktür. Örneğin; Markalı boya firmalarından markasız boya firmalarının ürünlerini kullanması gibidir. Müşterilerin aynı işlevi gören markalı ve fiyatı yüksek ürünlerin yerine daha ucuz ve markasız bir ürünü tercih etmesinin sebebi bu yöndedir.

Stratejistler, diğer sektörlerde daha önce öyle olmadığı halde sonradan onları çekici ikameler haline getiren değişikliklere özellikle dikkat etmelidirler. Örneğin, plastik malzemelerdeki gelişmeler bir çok otomobil parçasında plastiğin çeliği ikame etmesini sağladı. Bu şekilde, görünürde birbiriyle ilgili olmayan iş alanlarındaki teknolojik değişim ve rekabet kesintileri, sektör karlılığı üzerinde büyük etki yaratabilir. İkame ürünün tehdidi endüstriye olumlu yönde olursa bu durum sektörün ileriki aşamalarında verimliliğin, karlılığın artması, sektörün gelişmesi için iyi olur.

Stratejik gruplar; ürün yelpazesinin farklı bölümlerine odaklanıyorlarsa, farklı müşterilere hizmet veriyorlarsa, farklı kalite ve teknoloji gelişmişlik düzeylerinde faaliyet gösteriyorlarsa, farklı maliyet konumuna sahiplerse stratejik gruplar ikame ürünlerden gelecek rekabete farklı derecelerde maruz kalabilirler.

Bir ürüne olan talep, geniş anlamda ikame ürünlerin maliyetinden ve kalitesinden etkilenir. Eğer ikame bir ürünün maliyeti görece olarak azalır ya da alıcının gereksinimlerini karşılama yeteneği iyileşirse, sektörde büyüme karşıt yönde etkilenecektir.

Bir firmanın, büyümedeki uzun dönemli değişimi öngörmek için, piyasada kendi ürününün doyurduğu gereksinimleri karşılayan tüm ikame ürünlerden her birinin maliyetini ya da kalitesini etkileyebilecek teknolojik ve diğer eğilimlerin bir haritasının çıkarılması gerekir.

Bunların sektördeki benzer eğilimlerle karşılaştırılması, sektörde gelecekte görülecek büyüme hızlarının öngörülmesini ve ikame ürünlerin ilerlemekte olduğu yönlerin belirlenmesini sağlayacak, dolayısıyla stratejik eylem için öncülük edecektir.⁵¹

İkame ürünler ile ilgili olarak sektörde işletmelerin aynı müşterilere mal ve hizmet satarak ortak dili konuşması sağlanmış olur.

⁵¹ Porter M.; Rekabet Stratejisi-3.Baskı,Aura,2015, S. 166 -198-199

İkame malların sayısı fazla olduğunda rekabet konusunda tehditkar bir durum söz konusu olur. Fakat az sayıda olursa, bir fırsat olarak değerlendirmek gerekir.

Porter'ın bu analizleri işletmeleri, sektörü tedirgin etmektedir. Sürekli olarak rekabet ortamında ne olup bitiyor, bunu bilmeleri ve rekabete hazır durumda olmalıdır. İşletmeler karşılıklarına çıkan her durumu iyi değerlendirip fırsatları kaçırmaması gerekirken, tehditleri görüp önlem alması gereklidir. İşletmelerde birbirine ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni, bir işletmenin ürünü diğer işletmenin hammaddesi veya hizmetidir. Bu mal ve hizmet işletmeleri birbiri ile devamlı ilişkilerin oluşmasını sağlayarak, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerle birlik olup sektörü çok iyi takip etmek gerekir.

İkame mal ve hizmetler, tavan fiyat uygulamasıyla bir sektördeki potansiyeli kısıtlayabilir. Firma ürün, kalitesini yükseltmedikçe ya da bir şekilde ürünü farklılaştırmadıkça endüstri, kazanç ve muhtemelen büyüme konusunda sıkıntı çekecektir.

Açıkça, ikame ürünleri fiyat – performans dengesi daha cazip ise endüstrinin kar potansiyeli üzerindeki engel daha güçlü olacaktır. İkame ürünler, sadece normal zamanlarda karları düşürmekle kalmaz, ekonomik canlanma sırasında da endüstrinin elde edeceği kazancın azalmasına sebep olabilir. Stratejik olarak en fazla dikkati çeken ikame ürünler bir endüstrideki ürünlerin fiyatı ve performans dengesinin iyileştirilmesine konu olanlar, yüksek kar elde eden endüstrilerce üretilenlerdir. İkame bazı gelişmeler, sektörlerinde rekabeti artırdığında ve performans iyileştirme veya fiyat düşürmeye sebep olduğunda genelde çok hızlı şekilde devreye girerler.⁵²

İkame endüstrilerinin ürettiği ürün ya da hizmetlerin yarattığı tehdit ve tehlikeler rakiplerarası rekabetin şiddetini belirleyen önemli bir göstergedir. İkame ürünler özellikle üç açıdan tehdit ve tehlike kaynağı oluşturmaktadırlar.

Bunlar;

- İkame ürünlerinin fiyat üstünlükleri; İkame ürünler bakımından daha ucuz veya aynı, ama diğer bakımlardan daha iyi ise müşteriler ikame ürünlerini daha çok isteyeceğinden üreticiler için bir risk kaynağı meydana getirirler.
- Geçiş maliyeti; müşteriler ikame ürünlerin farklı niteliklerinden dolayı daha çok tercih edilir olmaları karşısında bu ürünlere geçebiliyorsa, ikame ürüne geçmenin maliyeti işletmelere, üreticilere, alıcılara düşük bir etkisi olacaksa, bu durum sanayi için önemli bir risk unsuru olacaktır. Fakat ikame ürünlere geçmenin yüksek bir maliyeti varsa, alıcılar bu ürünlere geçmeyi tercih etmeyeceklerdir. Bu da ikame ürünlerin sektöründeki firmalara çok az etkisi olacaktır.
- Müşterilerin ikame ürünlere karşı davranışları; ikame sanayisine olan talebin artması, bu ürünleri insanların daha çok tercih etmesi sektörün varlığını sürdürmesini sağlar.

⁵² Pearce II J.A, Robinson R.B.Jr, Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control, Çeviri Ed. Prof.Dr. Barca M. 12.Baskı, Nobel, 2015, S.98

Fakat bu sektöre talebin azalması durumunda karların düşmesine, rekabetin iyice şiddetlenmesine ve iyi statüdeki firmaların sektörden çekilmesini sağlar. Bu gibi sektörlere çekiciliğinin azaldığı, pazar ve talebin küçüldüğü sanayiler denir.

Tüm işletmeler, ikame ürünler üreten firmalar sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürün veya hizmetler, hemen hemen aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst koyarak bir sektörün gelirlerini zorlar, yani ikame ürünlerin etkisi sektörün talep esnekliğidir.

Sektör şartlarının meydana getirdiği bir rekabet durumu ve bunun olmayıp, piyasaya sektör dışından gelebilecek olası bir rekabet durumu ve bunun sonucunda işletmenin ürettiği ürüne alternatif bir ürünün piyasaya girme olasılığı vurgulanmaya çalışılmaktadır. Tüketiciler bir ürünün ikamesi varsa, fiyat hareketliliği durumunda talep, fiyat esnek olduğu için ikame ürünü alternatif olarak değerlendirecektir.⁵³

Alternatif ürünler sektördeki diğer ürünlerin yerini tutan diğer ürünlere olan ihtiyacı aynen karşılayan başka sektörlerin ürünüdür. Alternatif ürünlerin fiyatı, sektörde satışa etki etmeden müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri fiyatın üst segmentini ortaya koyar.

Alternatif ürünler tüm sektörde etkisi olsa da, sektörün ürününe direk olarak benzemediği için sektör tarafından basit bir şekilde bertaraf edilebilir. Alternatif ürünlerin tehdidi nereden geleceği bilinmediği için, pazara girişini takip etmek ve bu ürünlerin kontrollü bir şekilde hareket etmesini sağlamak oldukça güç bir durumdur. Alternatif ürünlerin fiyatı ve kalitesi, performansı iyi oldukça sektörün tercih oranı artması da buna bağlı olarak karlılığı da etkileyecektir.

Alternatif ürünlerin tehdidi, endüstrideki yüksek fiyatlarla sınırlanabilir. Tüketiciler, alternatif ürünleri genellikle daha düşük fiyat politikasına göre tercih etseler de bu durum bazen yüksek fiyata daha çok fayda beklenen bir alternatif ürün olması nedeniyle tercih sebebi olur. Alternatif ürün tehdidi, müşterilerin alternatif ürün satıcılarına geçişi ve müşteriye etki edecek maliyete göre belli olur. Alternatif ürünlere geçiş düşük maliyet ve kalite, ürünün sağlamlığı, iş yapması diğer ürüne göre aynı boyutta ise alternatif ürüne geçiş daha iyi olacaktır. Böylece sektörde rekabetin şiddeti de artar.

İkame ürün, bir sektör ürünü ile aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan görür. Yeni ürün yerine, kullanılmış ürün satın alma ikamedir. İkame tehdidi yüksekse bunun sıkıntısını sektör verimliliği çeker. Bir sektör kendini ürün performansı pazarlama ya da başka araçlar yoluyla ikameden uzaklaştırılmazsa karlılık ve büyüme açısından sıkıntı çeker. Yüksek bir fiyat performans oranı sağlayan ikameler sektörün karlılığı için tehdittir. İkame ürün tehdidi sektöre yeni yatırım ve yeni ürün ve hizmet geliştirme fırsatları da sağlayabilir.

⁵³ Karacaoğlu K.; Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi; Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı:34 ; 2009; S;169

Görünürde birbiri ile ilgili olmayan iş alanlarındaki (endüstrilerdeki) teknolojik değişim ve rekabet kesintileri sektör karlılığını büyük oranda etkiler.⁵⁴

İkame mal veya hizmet, bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler olarak belirtilebilir.

Porter'a göre bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri, ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilebilir. İkame ürün/hizmet sayısı çok ve bunların ihtiyacı karşılama benzerliği yüksek ise müşterilerin alternatifleri artar ve talep elastikiyeti düşer. Dolayısıyla satış fiyatları düşer ve sonuçta rekabet yükselir.⁵⁵

Esasen aynı sektördeki tüm işletmeler, birbirlerine göre ikame ürün üretirler. İkame ürünler fiyatlarda bir üst sınır oluşmasına neden olur ve sektörün potansiyel gelirlerini sınırlar. İkame ürünlerin ortaya koyduğu fiyat performans alternatifi ne kadar çok cazipse sektör karlılığı o derece düşmektedir. İkame ürün, mevcut ürün ile aynı faydayı sağlayan üründür. Sektörde bunların tespit edilmesi gereklidir. İkame ürün, o an için mevcut olmayıp zaman içinde oluşabilir.⁵⁶

İşletme kendi alternatif olabilecek ikame sektörlerde üretilen malların varlığına dikkat etmek zorundadır.

İkame malların olası olup olamayacağı konusu bazı koşullara bağlıdır;

Değişen tüketici eğilimleri; çeşitli nedenlerle müşterilerin ikame ürünlere geçme eğilimi göstermesi halinde tehdit kuvvetlenecektir.

İkame mallara geçişin maliyeti; ikame ürüne geçişin '' bir kereye özgü değiştirme maliyeti '' yüksekse tehdit düşük demektir. Bunun tersi durumda yani ikame ürüne geçişin '' bir kereye mahsus maliyeti '' çok düşük ise tehdit derecesi yükselecektir.

İkame malların Yarar, Fiyat, Kalite üstünlüğüne sahip olması; ikame mallar tüketicilere aynı yararı sağlıyorsa ve kalite ile fiyat üstünlüğü de bulunuyorsa tehdit derecesi yükselir.⁵⁷

İkame ürün / hizmetlerin tehdit değişkenine göre genel anlamda, bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedirler. İkame ürünler, tarafından sunulan fiyat performans ilişkisi ne kadar cazipse, sektörün kar potansiyeli üzerindeki sınırlamaları o denli sıkıdır. Bu anlamda, diğer sektörlerde yer alan ikame ürünlerin rekabete ve sektöre olan etkilerini ölçebilmek için şu değişkenler irdelenmektedir.

⁵⁴ Kaynar Y.; Bayırlı R.; Arslan S.; Alparslan H.; Rekabet Analizinin Takdimi Sunumu; Gazi Üniv.; 2016

⁵⁵ Barutçu S.; Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter'ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi; Pamukkale Üni.İİBF; 2004

⁵⁶ Göksel A.; Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması, 1.Baskı;Ankara; 2009; S. 153

⁵⁷ Ülgen H.& Mirze K.; İşletmelerde Stratejik Yönetim;6. Baskı; Beta; 2013; S.97

-Ana ürünlerin müşteri nezdindeki farklı veya standart durumu,

-Müşterilerin işletmeye ve ürünlere bağımlılık derecesi,

- Ana ürünlerin yaşam eğrisindeki konumu,

-Ana ürün talep eksikliği,⁵⁸

İkame ürünler farklı sektörlerde bulunan diğer ürünlerin yerini tutan ürünlere denir. İkame ürünlerin tehdidi ürün taleplerindeki fiyat değişikliklerinden etkilendiği zaman olur. Burada esas olan; ürünün fiyatı düşük veya kalitesi yüksek olduğunda ikame ürünlerin rekabeti o oranda yüksek olur. İkame ürünlerin etkisi, diğer ürünlerin piyasadaki etkisi kadar olduğunda rekabete etkisi o oranda yüksek olur.

Bu nedenle ekonomi ve rekabetçi çerçeve içerisinde fırsatların ve tehditlerin belirlenmesinde bir çerçeve sağlar. İkame ürünler, farklı gibi görünen ancak bir diğer ürün olarak aynı ihtiyacı karşılayan ürünlerdir. İkame ürünler bir endüstrinin potansiyel geri dönüşlerini sınırlama gücüne sahiptir.⁵⁹

İkame ürünler, bir sektör ürünüyle aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan görür. İkame tehdidi yüksekse, bunun sıkıntısını sektör verimliliği çeker. Bir malın fiyatı yükselince tüketiciler doğal olarak, bu malın yerine diğer malları ikame etmeye çalışacaktır. Tüketicilerin kendilerini irrasyonel davranışlara karşı korumalarını sağlar.⁶⁰

İkame ürünler veya hizmetlerin belirlenmesi, sektördeki ürün veya hizmetle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması sonucu sektörünün konumunun iyileştirilmesidir. İkame ürün veya hizmetlerin analizi, stratejik olarak ikamenin yolunun kesilmesine mi, yoksa kaçınılmaz bir anahtar güç olarak bir stratejimi planlanacağını kararlaştırmakta önemlidir.⁶¹

İkame ürünler ya da hizmetler, bütün bir sektörü alaşağı edebilir.

Sektöre yeni girenler için aşağıdaki koşullar daha çekicidir:

-Kaliteli ikame ürünler, halihazırda mevcut değildir.

-İkame ürünlerin fiyatları, sektör ürünlerinin fiyatlarından önemli derecede ucuz değildir.

-Alıcıların ikame ürünlere geçme maliyeti yüksektir.⁶²

⁵⁸ Akmermer B., Akyıldız H.; Kuyumculuk sektörünün Porter'ın beş güç modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği : Makale kabul tarihi; 28.06.2016; S;53

⁵⁹ Sarı Y, Cankül D, Aytekin E, Ergün B.; Rekabet Gücü İşletme Performansı İlişkisi; Konaklama İşletmeler Örneği.; Konya; 2015; S.545

⁶⁰ Coşkun B.; www.dergipark.gov.tr; M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi.

⁶¹Akay B.; Türk Araç Kiralama Sektörünün Beş Güç Modeli ile Bir Analiz Çalışması, Kırklareli Üniversitesi; Kırklareli; 2014; S.130

⁶² anibal.gyte.edu.tr/guz2016-4.ppt

1. İkame ürünler fiyat bakımından daha ucuz veya aynı, ama diğer bakımlardan (estetik, kalite, sağlamlık) daha iyi ise,

2. Alıcılar ikame ürünlerinin çeşitli nitelikleri açısından cazip hale gelmeleri karşısında kolayca bu ürüne kayabiliyorlarsa (ikame ürüne geçmenin vereceği zarar ve maliyetler asgari düzeyde ise) ...

3. İkame ürünlerin çekiciliğinin artması, piyasada moda olması ve alıcıların ilgisini çekmesi gibi sosyopsikolojik eğilimler varsa,

Kaliteli ve düşük maliyetli ikame ürünlerin rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini (olumsuz şekilde) etkilemektedir. Bu nedenle, ikame ürünlerin üretilmeye başlamasıyla tehlike veya riskler analiz edilmelidir. İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılmasıdır. (Bazen bu farklı iş alanlarının araştırılmasını gerekli kılan karmaşık bir görev olabilir).⁶³

İkame ürünler, ilgili ürünün fiyatının bir üst sınırı olmasına neden olur. Çünkü ilgili ürünün fiyatı ikame ürünün fiyatından daha fazla artarsa, müşteriler ikame ürüne yönelebilirler. Fiyatlarda böyle bir sınırlamanın olması, firmanın da pazar gücünü sınırlar. Firmalar bu tehlikeye karşı iki yöntem geliştirebilirler; ilgili ürünü farklılaştırma yoluna gidebilirler, veya müşterinin sağlayıcıyı değiştirme maliyetini yükseltebilirler.⁶⁴

İkame ürünlerin tehdidi; alıcılar, cazip fiyatlarla veya daha kaliteli ve alıcılar bir ürün veya hizmetten küçük bir maliyetle başka bir pazara geçebildikleri zaman, alıcılar kolayca yerine ürün bulabildiğinde, bu durum özellikle büyük tehdit oluşturuyor.

İkame ürünler aşağıdaki durumlarda düşük tehdit etkisi gösterir;

- Birçok alternatif ulaşım türü olduğunda,
- Yedeklerde aynı etkiyi sağladığında,
- Alternatif ürüne geçiş maliyeti düşük olduğunda,⁶⁵

Michael Porter'ın 5 Güç analizi modeli bir endüstrinin çekiciliğini analiz eden bir tekniktir. Toplam bu beş bileşen her birimi gözden geçirmenize ve endüstri içindeki şirketinizin karlı durumda olup olmadığını belirlemenizi sağlar. Porter, her bir bölüm içerisinde ölçülebilir öğeler belirlemiştir. Bu faktörler ölçülebilir olduğundan, verilerden elde edilen sonuçlara bakılarak sonuç ne kadar yüksek ise endüstri de o derece iyidir. Porter'ın beş güç modeli, çekici bir endüstriye girilmek istenmesi durumunda zorluklar olacağını, zayıf alıcı ve satıcıların olacağını, az sayıda rakibin olacağını, bunlarında az sayıda ikame ürün sunacağını belirtmiştir. Uygun bir çevrede yüksek karlar elde etmek için şartlar kolay gibi gelse de durumlar zaman içerisinde değişebilir ve yeni fırsatlar ortaya çıkabilir.

⁶³ Baraz B.; Rekabet Analizi; <http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr>; 2010; S. 22-23

⁶⁴ Su Kemal Tahir; Rekabet Hukukunda Teşebbüslerin Hakim Durumunun Belirlenmesinde Pazar Gücünün Ölçülmesi; Ankara; 2003; S.38

⁶⁵ www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html

Buradan şirketler rekabetçi güçlerin analizi sonucu yöneticilerin stratejik olarak rakiplerine karşı hazırlıklı olmaları ve bu rekabetçi güçlere karşı kendilerini en iyi şekilde savunabilmelidirler.⁶⁶

4. GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE REKABET ALGILAMASI ANALİZİ

4.1 Araştırmanın Genel Çerçevesi

Araştırmanın genel çerçevesi, araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama yöntemi ve teknikleri, verilerin analiz edilmesi, güvenilirlik ve geçerlilik testleri başlıkları ele alınmaktadır.

4.1.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Gıda ürünleri insanlığın var oluşu ile birlikte başlamaktadır. İnsanlık var oldukça da çeşitleri artarak devam edecektir. Gıda ürünleri insanların varlığını sürdürebilmesi ve insanın canlı kalmasını sağlamak amacıyla üretilip ve tüketilmektedir. Kıt, zor şartlarda elde edilen ürünlerin değeri yüksek iken, kolay ve çokça elde edilen ürünlerin değeri ise düşüktür. Gıda ürünlerinin; su ürünleri, deniz ürünleri, toprak ürünleri gibi çeşitleri bulunmaktadır.

Gıda ürünleri sanayi devrimiyle birlikte hızla fabrikasyon ürünleri türleri arasına girmeye başladı. Çünkü artan nüfusu doyurabilmek için daha fazla ürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Sanayi devrimi öncesi toplumlarda insanlar kendi imkanları ile yetinebilmekteydiler.

Bu araştırmanın amacı; gıda ürünleri alanının yapısal rekabet algısı analizini gerçekleştirmektir. Gıda ürünleri alanının rekabet algısı analizinin ilk kez ele alınması, rekabet yapısının boyutlarının incelenmesi ve bu yolla elde edilecek sonuçların literatüre yarar sağlayabileceği M. Porter tarafından belirtilmektedir. Gıda ürünleri alanı rekabet analizi M.Porter'in geliştirdiği sektörel rekabeti belirleyen beş güç modelini baz almaktadır.

M.Porter'in geliştirdiği sektörel rekabetin durumunu belirleyen 5 Temel Güç aşağıdaki gibidir:

1. Mevcut Rakipler Arası Rekabet Şiddeti
2. Müşterilerin Tehdidi Boyutu
3. Tedarikçilerin Tehdidi Boyutu
4. İkame Ürün Tehdidi Boyutu
5. Olası Rakiplerin (Sektöre Yeni Girebilecek) Tehditi Boyutu

⁶⁶ Sarı Y, Cankül D, Aytakin E, Ergün B.; Rekabet Gücü İşletme Performansı İlişkisi; Konaklama İşletmeler Örneği.; Konya; 2015; S.543

4.1.2 Veri Toplama Yöntem Ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış olup, anket soruları M.Porter'ın geliştirdiği sektör rekabetini belirleyen 5 Güç Modelini meydana getiren alt faktörlerin literatürden toplanması yoluyla elde edilmiştir. Anketler araştırmaya katılan firmalara bire bir uygulanmıştır.

4.1.3 Verilerin Analiz Edilmesi

Anketler yoluyla toplanan veriler istatistiksel olarak incelenip ve analizleri yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde gıda ürünleri alanı rekabet algısı analizinin belirlenmesi amacıyla şu tekniklerden yararlanılmıştır.

- İşletmelere ilişkin bilgiler: işletmenin çalışan sayısı, işletmenin faaliyet alanı, ihracat yapıp yapmadığı, işletmenin yurt içi ve yurt dışı satış dağılımı, işletmenin yurt dışı sermayeli / yabancı ortaklı olup olmadığı, işletmenin dağıtım kanalı olup olmadığı, boyutları araştırılıp ve işletmelerin bu boyutlara göre nasıl dağılım gösterdikleri frekans ve yüzde analizleri incelenmiştir.

4.1.3.1 Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Verilerin analizi konusunda; Tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. İki evre gruplarda farklılığın incelenmesi amacı ile t testi analizi uygulanmıştır. Üç evre grubun karşılaştırılmasında Varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Farklı olan grupların tespit edilmesi amacı ile Sidak testi uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

Hipotezler

Bir sektördeki rekabet, sektörün genel yapısını doğrudan etkilenmektedir. Sektördeki rekabetin durumu 5 temel güce bağlıdır. Bu güçlerin ortaklaşa, toplam gücü sektördeki sonuç kararını etkilemektedir. İşletmeler sektördeki kar potansiyellerini dolayısıyla faaliyet gösterme kararlarını rekabeti oluşturan beş gücün analizi ve sonuçlarına göre kendi durumlarını dikkate alarak vereceklerdir. Çalışmada Gıda ürünleri üretimi yapan işletmelerin bu 5 temel güce göre rekabet algılarını incelemek amacı ile oluşturulan 5 temel hipotez aşağıdaki verildiği gibidir.

Hipotezler

H1: Giriş Tehdidi (Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Oluşturduğu Tehdit) yüksektir. Gıda üretimi sektöründe 1.Ölçek Ekonomileri 2.Ürün Farklılaştırma 3.Sermaye Gereklere 4.Geçiş Maliyetleri 5. Dağıtım Kanallarına Erişim 6.Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları 7.Sektöre Yeni Girenlerin Beklediği Tepkiler 8.Girişi Caydırıcı Fiyat yönünden rekabet düzeyi yüksektir.

H2: Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti yönünden rekabet düzeyi yüksektir (Sektörde mevcut işletmeler daha iyi bir yer elde etmek için rekabet ederler. Bu rekabette genel olarak, fiyat rekabeti, reklamlar, pazara yeni ürün sunma, müşteri hizmetlerini geliştirme en çok kullanılan yöntemlerdir)

H3: İkame Ürünlerin Tehdidi yönünden rekabet düzeyi yüksektir (sektördeki tüm işletmeler, birbirlerine göre ikame ürün üretirler. İkame ürünler fiyatlarda bir üst sınır oluşmasına neden olur ve sektörün potansiyel gelirlerini sınırlar. İkame ürünlerin ortaya koyduğu fiyat performans alternatifini ne kadar çok cazipse sektör karlılığı o derece düşmektedir)

H4: Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü yönünden rekabet düzeyi yüksektir (Alıcılar, yüksek hizmet, kaliteli ürün, düşük fiyat amaçlar ve bu amaçlarını sektörü, satıcıları rekabete iterek gerçekleştirirler. Sektörde güçlü alıcıların varlığı ve çokluğu sektördeki rekabeti artırır).

H5: Tedarikçilerin Pazarlık Gücü yönünden rekabet düzeyi yüksektir(Tedarikçiler sattıkları ürünün fiyatını artırma, kalitesini düşürme tehditleriyle pazarlık gücü elde edebilirler).

Tablo-6: Katılımcıların Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Erkek	20	69,0
Kadın	9	31,0
Çalışma Pozisyonu	n	%
Çalışan	12	41,4
Orta Düzey Yönetici	13	44,8
Üst Düzey Yönetici	4	13,8
Yaş	n	%
25-35 yaş	8	27,6
36-45 yaş	5	17,2
46-55 yaş	7	24,1
56 üzeri yaş	9	31,0
Eğitim Düzeyi	n	%
Önlisans	5	17,2
Lisans	15	51,7
Yüksek Lisans	9	31,0

Katılımcıların % 69'nun erkek bireylerden oluştuğu ve %31'nin ise kadın bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %41'i çalışan, %45'i orta düzeyde yönetici ve % 14'ü üst düzey yönetici oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %28'i 25-35 yaş, % 17'si 36-45 yaş, % 24'ü 46-55 yaş ve %31'i 56 yaş ve üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %17'si ön lisans, % 52'si lisans, % 31'i yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların istihdam edildiği firmaların %14'ü 10-49 arası çalışan, % 41'i 50-249 çalışan, % 14'ü 250-499 çalışan ve % 31'i 500 ve üzerinde çalışanı istihdam ettiği tespit edilmiştir. Firmaların % 14'ü bölgesel, % 41'i yurt içi ve %45'i ise hem yurt içi hem de yurt dışında faaliyet gösterdikleri görülmüştür.

Tablo-7: Katılımcıların İş İle İlgili Ve Çalıştığı Firmaların Özellikleri

Çalışan sayısı	n	%
10-49 çalışan	4	13,8
50-249 Çalışan	12	41,4
250-499 çalışan	4	13,8
500 ve üzeri çalışan	9	31,0
İşletme faaliyetlerinin coğrafi dağılımı	n	%
Bölgesel	4	13,8
Yurtiçi	12	41,4
Yurtiçi ve Yurt Dışı	13	44,8
Total	29	100,0
İşletme üretim yapmakta mıdır?	n	%
Evet	28	96,6
Hayır	1	3,4
İşletme ihracat yapmakta mıdır?	n	%
Evet	8	27,6
Hayır	21	72,4
İşletmenin kendi dağıtım kanalı var mıdır?	n	%
Evet	11	37,9
Hayır	18	62,1

Firmaların % 97'si gıda üzerine imalat yaptığı tespit edilmiştir. İşletmelerin sadece %28'inin ihracat yapmaktadır. İşletmelerin %38'nin kendilerine özgü dağıtım kanallarının olduğu tespit edilmiştir.

Rekabet Algısı Görüşleri

Katılımcıların rekabet algısı hakkındaki görüşlerinin ifade bazında oransal dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Katılımcılar Sektörde ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulayan işletmelerin olduğu görüşüne %38 oranında kararsız olarak görüş bildirirken, %62'si ifadeye katılma eğilimindedir. Katılımcılar sektör ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulamalarına müsaittir ifadesine %59 oranında kararsız, % 14 hiç katılmıyor ve % 28 katılıyor oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların % 52'si sektörde mevcut işletmelerin, sektöre yeni girenlere karşı tutumu sert olduğu konusunda kararsız olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %72'si sektörde marka bilinirliği/tanınmışlığı oluşturma konusunda kararsız olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Tablo-8: Rekabet Algısı Görüşleri

İfade	Görüş	n	%
Sektörde ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulayan işletmeler mevcuttur.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	0	0,0%
	Kararsızım	11	37,9%
	Katılıyorum	14	48,3%
	Tamamen Katılıyorum	4	13,8%
Sektör ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulamalarına müsaittir.	Hiç katılmıyorum	4	13,8%
	Katılmıyorum	0	0,0%
	Kararsızım	17	58,6%
	Katılıyorum	8	27,6%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%
Sektörde mevcut işletmelerin, sektöre yeni girenlere karşı tutumu sert/olumsuzdur.	Hiç katılmıyorum	4	13,8%
	Katılmıyorum	5	17,2%
	Kararsızım	15	51,7%
	Katılıyorum	5	17,2%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%

Sektörde marka bilinirliği/tanınmışlığı oluşturmak kolaydır.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	21	72,4%
	Katılıyorum	4	13,8%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
Sektöre girişte gerekli sermaye büyüklüğü yeterlidir.	Katılmıyorum	9	31,0%
	Kararsızım	16	55,2%
	Katılıyorum	4	13,8%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	5	17,2%
Sektörde reklam, tanıtım ve tutundurma faaliyetleri maliyetleri yüksektir.	Kararsızım	16	55,2%
	Katılıyorum	4	13,8%
	Tamamen Katılıyorum	4	13,8%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	0	0,0%
	Kararsızım	20	69,0%
Tedarikçi değiştirmek, alacağım yeni ürün/hizmet için personel eğitimi, yeni ürün tasarımı, ek ekipman vb. gereksinimleri doğurur.	Katılıyorum	9	31,0%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%

Katılımcıların %55'i sektöre girişte gerekli sermaye büyüklüğü konusunda kararsız olduğu ve %31'nin ifadeye katılmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %28'i sektörde reklam, tanıtım ve tutundurma faaliyetleri maliyetleri görüşüne katılım eğiliminde olduğu ve %17'nin ise ifadeye katılmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %31'i tedarikçi değiştirmek, alacağım yeni ürün/hizmet için personel eğitimi, yeni ürün tasarımı, ek ekipman vb. gereksinimleri doğurduğu fikrine katıldığı ve %69'un ise kararsız olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %31'i sektörde yeni bir ürünün dağıtımını sağlamak için, dağıtımçıların, toptancıların veya perakendecilerin ikna edilmesi konusuna katılmama eğiliminde, %55'i kararsız ve % 14'ü katılma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %55'i Devlet destekleri sektördeki işletmelere eşit olarak dağıtıldığını, % 17'nin eşit olarak dağıtılmadığını ve % 28'i ise kararsız olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %69'u Sektördeki işletmeler tecrübelerinden kaynaklı olarak, sektöre yeni girenlere karşı avantaj sağlayabileceği görüşüne katıldığını ifade etmiştir. Katılımcıların %31'i sektörde, yeni girenlere karşı sert tepkiler verdiği görüşüne katılmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo-9: Rekabet Algısı Görüşleri(2)

İfade	Görüş	n	%
Sektörde yeni bir ürünün dağıtımını sağlamak için, dağıtımçıların, toptancıların veya perakendecilerin ikna edilmesi maliyetlidir.(fiyat indirimi, promosyon vb gereklidir)	Hiç katılmıyorum	5	17,2%
	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	16	55,2%
	Katılıyorum	0	0,0%
	Tamamen Katılıyorum	4	13,8%
Devlet destekleri sektördeki işletmelere eşit dağıtılmıştır.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	5	17,2%
	Kararsızım	8	27,6%
	Katılıyorum	16	55,2%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%
Sektördeki işletmeler tecrübelerinden kaynaklı olarak, sektöre yeni girenlere karşı avantaj sağlayabilmektedirler.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	0	0,0%
	Katılıyorum	20	69,0%
	Tamamen Katılıyorum	5	17,2%
Sektörde, yeni girenlere karşı sert tepkiler verilmektedir	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	9	31,0%
	Kararsızım	0	0,0%
	Katılıyorum	16	55,2%
	Tamamen Katılıyorum	4	13,8%

Sektördeki mevcut işletmeler, sektöre yeni girenlere göre müşteri potansiyeli/finansal açıdan daha avantajlı olabilmektedirler.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	0	0,0%
	Kararsızım	0	0,0%
	Katılıyorum	25	86,2%
	Tamamen Katılıyorum	4	13,8%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
Sektörün büyüme hızı cezp edici seviyededir	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	0	0,0%
	Katılıyorum	20	69,0%
	Tamamen Katılıyorum	5	17,2%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
Sektörde faaliyette bulunan işletme sayısı fazladır.	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	0	0,0%
	Katılıyorum	20	69,0%
	Tamamen Katılıyorum	5	17,2%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
Sektörün büyüme hızı yüksektir.	Katılmıyorum	5	17,2%
	Kararsızım	0	0,0%
	Katılıyorum	15	51,7%
	Tamamen Katılıyorum	9	31,0%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
Sektörde iş kurma sabit maliyeti yüksektir.	Katılmıyorum	0	0,0%
	Kararsızım	4	13,8%
	Katılıyorum	25	86,2%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%

Katılımcıların % 86'si Sektördeki mevcut işletmeler, sektöre yeni girenlere göre müşteri potansiyeli/finansal açıdan daha avantajlı oldukları ifadesine katıldıkları ve % 14'nün ise tamamen katıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 86'si sektörün büyüme hızı cezp edici olduğu ifadesine katılma eğiliminde olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 86'si sektörde faaliyette bulunan işletme sayısı fazla olduğunu ve %14'nün ise bu görüşe katılmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %83'ü Sektörün büyüme hızı yükse olduğunu düşünmektedir.

Katılımcıların % 86'si sektörde iş kurma sabit maliyeti yüksek olduğu ve % 14'nün ise konu hakkında kararsız oldukları tespit edilmiştir.

Tablo-10: Rekabet Algısı Görüşleri(3)

İfade	Görüş	n	%
Sektörde ürün depolama maliyetleri yüksektir.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	5	17,2%
	Kararsızım	5	17,2%
	Katılıyorum	15	51,7%
	Tamamen Katılıyorum	4	13,8%
Sektörde ek kapasite kurulum maliyeti yüksektir.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	12	41,4%
	Katılıyorum	13	44,8%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%
Sektörde birbirlerine ikame ürünlerin sayısı fazladır.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	0	0,0%
	Kararsızım	9	31,0%
	Katılıyorum	17	58,6%
	Tamamen Katılıyorum	3	10,3%
Sektördeki ikame ürünlerin müşteriye sağladığı fayda benzerdir.	Hiç katılmıyorum	5	17,2%
	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	0	0,0%
	Katılıyorum	15	51,7%
	Tamamen Katılıyorum	5	17,2%
Sektörün ham madde sağladığı tedarikçilerin sayısı fazladır.	Hiç katılmıyorum	0	0,0%
	Katılmıyorum	4	13,8%
	Kararsızım	18	62,1%
	Katılıyorum	3	10,3%
	Tamamen Katılıyorum	4	13,8%

Katılımcıların %66'sının sektörde ürün depolama maliyetleri yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %45'nin sektörde ek kapasite kurulum maliyeti yüksek olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların % 69'nun sektörde birbirlerine ikame ürünlerin sayısı fazla olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların % 31'i Sektördeki ikame ürünlerin müşteriye sağladığı fayda benzer olmadığını, % 69'u ise benzer düzeylerde olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların %24'ü sektörün ham madde sağladığı tedarikçilerin sayısı fazla olduğunu, % 14'ü fazla olmadığını ve katılımcıların %62'nin kararsız olduğunu düşünmektedir.

2. Rekabet Algısına Etki eden Faktörlerin Belirlenmesi

Katılımcıların demografik, iş ile ilgili durumlarının ve istihdam edildiği firmaların Gıda Sektöründeki Rekabet Algı Düzeyine olan etkisinin incelenmesi amacı ile varyans analizi ve t testleri uygulanmış sonuçlar özet olarak aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo-11: Rekabet Algısı ve Cinsiyet

Boyut	Cinsiyet	n	X	s.s.	t	p
Gıda Sektöründeki Rekabet Algısı Düzeyi	Erkek	20	6,00	0,43	-1,10	0,28
	Kadın	9	6,16	0,09		

Kadın ve erkek katılımcıların gıda sektöründeki rekabet algısı düzeylerinin farksız olduğu, kadın ve erkek katılımcıların gıda sektöründeki rekabet düzeyleri hakkındaki görüşlerinin benzer düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($t=-1,10, p=0,28, p>0,05$).

Tablo: Rekabet Algısı Ve İşletmenin İhracat Yapma Durumu

Boyutlar	İşletme ihracat yapmaktadırmıdır?		n	X	s.s.	t	p
	Evet	Hayır					
Gıda Sektöründeki Rekabet Algısı Düzeyi	Evet		8	6,38	0,13	5,05	0,01
	Hayır		21	5,92	0,35		

Katılımcıların istihdam edildiği firmaların ihracat yapma durumlarının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olduğu, ihracat yapan firmalarda çalışan katılımcıların ihracat yapmayan firmalarda çalışan katılımcılara göre gıda sektörünü daha rekabet edilebilir bulduğunu tespit edilmiştir ($t=5,05, p=0,01, p<0,05$).

Tablo-12: Rekabet Algısı Ve İşletmenin Kendi Dağıtım Kanalının Olması Durumu

Boyut	İşletmenin kendi					
	dağıtım kanalı var mıdır?	n	X	s.s.	t	p
Gıda Sektöründeki Rekabet Algısı Düzeyi	Evet	11	6,27	0,20	2,80	0,01
	Hayır	18	5,91	0,39		

Katılımcıların istihdam edildiği firmaların kendine özgü dağıtım kanalları olma durumlarının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olduğu, kendine özgü dağıtım kanalları olan firmalarda çalışan katılımcıların kendine özgü dağıtım kanalları olmayan firmalarda çalışan katılımcılara göre gıda sektörünü daha rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir ($t=6,27, p=0,01, p<0,05$).

Tablo-13: Rekabet Algısı Ve Çalışan sayısı

Çalışan Sayısı	n	X	s.s.	F	p
10-49 Çalışan	4	5,42	0,01	17,94	0,01
50-249 Çalışan	12	6,28	0,19		
250-499 Çalışan	4	6,25	0,01		
500 Ve Üzeri Çalışan	9	5,92	0,32		

Katılımcıların istihdam edildiği firmaların çalışan sayısının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir ($F=17,94, p=0,01, p<0,05$). Çalışan sayısı 10-49 arasında küçük ölçekli firmalarda çalışan katılımcıların çalışan sayısı daha fazla olan firmalarda çalışan katılımcılara göre gıda sektörünü daha az rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$).

Tablo-14: Rekabet Algısı Ve Pozisyon

Pozisyon	n	X	s.s.	F	p
Çalışan	12	6,22	0,25		
Orta Düzey Yönetici	13	6,01	0,42	4,29	0,02
Üst Düzey Yönetici	4	5,67	0,10		

Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir ($F=4,29, p=0,01, p<0,05$). Üst düzey yönetici olan katılımcıların çalışan ve orta düzeyde yönetici olan katılımcılara göre gıda sektörünü daha az rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$).

Tablo-15: Rekabet Algısı Ve Pozisyon

Yaş	n	X	s.s.	F	p
25-35 yaş	8	5,96	0,31		
36-45 yaş	5	6,08	0,10		
46-55 yaş	7	5,81	0,49	2,92	0,05
56 üzeri yaş	9	6,29	0,29		

Katılımcıların yaşlarının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=2,92, p=0,05, p<0,05$). Farklı yaşlarda olan katılımcıların gıda sektörünü benzer düzeylerde rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir.

Tablo-16: Rekabet Algısı Ve Eğitim

Eğitim	n	X	s.s.	F	p
Önlisans	5	6,08	0,10		
Lisans	15	5,96	0,47		
Yüksek Lisans	9	6,18	0,22	1,04	0,37
Total	29	6,05	0,37		

Katılımcıların eğitim düzeylerinin gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,04, p=0,37, p<0,05$). Önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların gıda sektörünü benzer düzeylerde rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir.

Tablo: Hipotez Tablosu

Hipotezler	Durum
<i>H1</i> : Giriş Tehdidi (Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Oluşturduğu Tehdit) yüksektir. Gıda üretimi sektöründe 1. Ölçek Ekonomileri 2. Ürün Farklılaştırma 3. Sermaye Gerekleri 4. Geçiş Maliyetleri 5. Dağıtım Kanallarına Erişim 6. Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları 7. Sektöre Yeni Girenlerin Beklediği Tepkiler 8. Girişi Caydırıcı Fiyat yönünden rekabet düzeyi yüksektir.	Kabul
<i>H2</i> : Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti yönünden rekabet düzeyi yüksektir (Sektörde mevcut işletmeler daha iyi bir yer elde etmek için rekabet ederler. Bu rekabette genel olarak, fiyat rekabeti, reklamlar, pazara yeni ürün sunma, müşteri hizmetlerini geliştirme en çok kullanılan yöntemlerdir)	Kabul
<i>H3</i> : İkame Ürünlerin Tehdidi yönünden rekabet düzeyi yüksektir (sektördeki tüm işletmeler, birbirlerine göre ikame ürün üretirler. İkame ürünler fiyatlarda bir üst sınır oluşmasına neden olur ve sektörün potansiyel gelirlerini sınırlar. İkame ürünlerin ortaya koyduğu fiyat performans alternatifini ne kadar çok cazipse sektör karlılığı o derece düşmektedir)	Kısmen ret Kısmen kabul
<i>H4</i> : Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü yönünden rekabet düzeyi yüksektir (Alıcılar, yüksek hizmet, kaliteli ürün, düşük fiyat amaçlar ve bu amaçlarını sektörü, satıcıları rekabete iterek gerçekleştirirler. Sektörde güçlü alıcıların varlığı ve çokluğu sektördeki rekabeti artırır).	Kabul
<i>H5</i> : Tedarikçilerin Pazarlık Gücü yönünden rekabet düzeyi yüksektir (Tedarikçiler sattıkları ürünün fiyatını artırma, kalitesini düşürme tehditleriyle pazarlık gücü elde edebilirler).	Kabul

Katılımcıların önemli bir bölümü Sektörde ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulayan işletmelerin olması ve Sektör ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulamalarına müsait olduğunun düşündükleri ve ölçek ekonomisi baz alındığında sektörde rekabetin yüksek olduğu değerlendirilebilir. Ayrıca Katılımcıların sektörde iş kurma sabit maliyeti yüksek olduğu olduklarını düşündüğü tespit edilmiştir.

Katılımcılar “Sektörde marka bilinirliği/tanınımlılığı oluşturmak kolaydır” ifadesine benzer oranlarda katılma ve katılmama eğiliminde olduğu görülmüştür. Ürün Farklılaştırma açısından sektördeki rekabet algısı düzeyinin orta düzeylerde olduğu düşünülebilir.

Katılımcıların önemli bir bölümü Yeni bir iş için gerekli olan sermayenin büyüklüğü, özellikle geri dönüşü olmama ve riskli durumlarda, önemli bir giriş engeli olduğunu düşündükleri görülmüştür. Katılımcıların çok büyük bölümünün Sektörde iş kurma sabit maliyetinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmüştür. Bu durumda sermaye gerekleri bakımından sektörde rekabet düzeyi yüksektir.

Katılımcıların önemli bölümü sektörde ürün depolama maliyetleri yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar sektörde ek kapasite kurulum maliyeti yüksek olduğunu düşünmektedir. Katılımcılar sektörün ham madde sağladığı tedarikçilerin sayısı fazla olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre sektör dağıtım kanallarına erişim yönünden rekabete açık olduğu söylenebilir. Dağıtım kanallarına erişim yönünden rekabet düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir *H1: Giriş Tehdidi (Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Oluşturduğu Tehdit) yüksektir. Gıda üretimi sektöründe 1.Ölçek Ekonomileri 2.Ürün Farklılaştırma 3.Sermaye Gerekleri 4.Geçiş Maliyetleri 5. Dağıtım Kanallarına Erişim 6.Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları 7.Sektöre Yeni Girenlerin Beklediği Tepkiler 8.Girişi Caydırıcı Fiyat yönünden rekabet düzeyi yüksektir.” Hipotezi kabul edilir. Giriş Tehdidi bakımından gıda ürünleri sektöründe rekabet düzeyi yüksektir.*

Katılımcılar sektörde reklam, tanıtım ve tutundurma faaliyetleri maliyetleri yüksek olduğunu ifade ettikleri tespit edilmiştir. Katılımcılar sektörde birbirlerine ikame ürünlerin sayısı fazla olduğunu düşünmektedirler. Sektördeki ikame ürünlerin müşteriye sağladığı fayda benzer düzeyde olduğunu düşünmektedir. İkame ürünler yönünden rekabetin çok yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Katılımcılara göre ikame ürünlerin sayılarının fazla olduğu, ikame ürünlerin faydalarının benzer olduğu fakat ikame ürünlerin tehdit oluşturmadığı ifade edilmiştir. “*H3: İkame Ürünlerin Tehdidi yönünden rekabet düzeyi yüksektir (sektördeki tüm*

işletmeler, birbirlerine göre ikame ürün üretirler. İkame ürünler fiyatlarda bir üst sınır oluşmasına neden olur ve sektörün potansiyel gelirlerini sınırlar. İkame ürünlerin ortaya koyduğu fiyat performans alternatifi ne kadar çok cazipse sektör karlılığı o derece düşmektedir” hipotezi kısmen ret kısmen kabul

Katılımcıların önemli bir bölümü sektörün büyüme hızı cezp edici olduğu ifadesine katılma eğiliminde olduğu görülmüştür. Katılımcılar sektörde faaliyette bulunan işletme sayısı fazla olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Katılımcıların önemli bir bölümünün Sektörün büyüme hızı yükse olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü Sektördeki mevcut işletmeler, sektöre yeni girenlere göre müşteri potansiyeli/finansal açıdan daha avantajlı olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların önemli bir bölümü sektörde, yeni girenlere karşı sert tepkiler verdiği görüşüne katılmadığını ifade etmişlerdir. sonuçlara göre Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti yönünden rekabet algı düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti yönünden rekabet algı düzeyi yüksek olduğu görülmüştür. *H2: Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti yönünden rekabet algı düzeyi yüksektir (Sektörde mevcut işletmeler daha iyi bir yer elde etmek için rekabet ederler. Bu rekabette genel olarak, fiyat rekabeti, reklamlar, pazara yeni ürün sunma, müşteri hizmetlerini geliştirme en çok kullanılan yöntemlerdir).* Kabul edilir.

Katılımcılara göre sektördeki mevcut işletmeler, sektöre yeni girenlere göre müşteri potansiyeli/finansal açıdan daha avantajlı olabilmektedirler. Bu durum alıcıların yüksek hizmet, kaliteli ürün, düşük fiyat amaçlar ve bu amaçlarını sektörü, satıcıları rekabete iterek gerçekleştirdikleri düşünüldüğünde sektörde müşterilerin pazarlık gücü konusunda yüksek rekabet içerdiği söylenebilir. *H4: Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü yönünden rekabet düzeyi yüksektir (Alıcılar, yüksek hizmet, kaliteli ürün, düşük fiyat amaçlar ve bu amaçlarını sektörü, satıcıları rekabete iterek gerçekleştirirler. Sektörde güçlü alıcıların varlığı ve çokluğu sektördeki rekabeti arttırır)* hipotezi kabul edilir.

Katılımcılar sektörde birbirlerine ikame ürünlerin sayısı fazla olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların Sektördeki ikame ürünlerin müşteriye sağladığı faydanın benzer düzeylerde olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların Tedarikçi değiştirmek, alacağım yeni ürün/hizmet için personel eğitimi, yeni ürün tasarımı, ek ekipman vb. gereksinimleri doğurduğu fikrine katıldığı görülmüştür. Katılımcıların önemli bir bölümü sektörde yeni bir ürünün dağıtımını sağlamak için, dağıtımcıların, toptancıların veya perakendecilerin ikna edilmesi gerektiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bu durum sektörde Tedarikçilerin Pazarlık Gücü yönünden

rekabet düzeyi yüksek olduğunun göstergesidir. *H5: Tedarikçilerin Pazarlık Gücü yönünden rekabet düzeyi yüksektir (Tedarikçiler sattıkları ürünün fiyatını arttırma, kalitesini düşürme tehditleriyle pazarlık gücü elde edebilirler)* hipotezi kabul edilir.

Çalışmada kadın ve erkek katılımcıların gıda sektöründeki rekabet algısı düzeylerinin farksız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Çalışanların istihdam edildiği firmaların ihracat yapma durumlarının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olduğu, ihracat yapan firmalarda çalışan katılımcıların ihracat yapmayan firmalarda çalışan katılımcılara göre gıda sektörünü daha rekabet düzeyinin yüksek bulduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kendine özgü dağıtım kanalları olan firmaların gıda sektörünü daha rekabet düzeyi yüksek bulduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Katılımcı firmaların çalışan sayısının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olduğu, çalışan sayısı 10-49 arasında küçük ölçekli firmalarda çalışan katılımcıların çalışan sayısı daha fazla olan firmalarda çalışan katılımcılara göre gıda sektörünü daha az rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olduğu, üst düzey yönetici olan katılımcıların çalışan ve orta düzeyde yönetici olan katılımcılara göre gıda sektörünü daha az rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşlarının gıda sektöründeki rekabet algısı düzeyleri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların gıda sektörünü benzer düzeylerde rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin Gıda Sektöründeki Rekabet Algı Düzeyleri etki etmediği, katılımcıların cinsiyetlerinin, yaşlarının ve eğitim düzeylerinin Gıda Sektöründeki Rekabet Algı Düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların pozisyonlarının, Gıda Sektöründeki Rekabet Algı Düzeyleri etki etmediği, katılımcıların cinsiyetlerinin, İstihdam Edildiği Firmalardaki Çalışan Sayılarının, Kediye Özgü Dağıtım Kanalı Olması, işletmedeki pozisyonlarının ve işletmenin ihracat yapıyor olma durumlarının Gıda Sektöründeki Rekabet Algı Düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sayısı 10-49 olan firmalarda çalışan katılımcıların Rekabet Algı Düzeylerinin diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Üst düzey yöneticilerin Rekabet Algı Düzeylerinin diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Dağıtım kanalı ve ihracat yapan firmalarda istihdam edilen personelin Rekabet Algı Düzeylerinin kanalı olmayan ve ihracat yapmayan firmalarda istihdam edilen katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Gebze bölgesinde gıda üretimi yapan firmalarda çalışan personelin sektördeki rekabet algı düzeylerinin incelendiği çalışmada anket çalışmasına katılan personelin % 69'u erkek ve %31'nin kadın olduğu, katılımcıların %41'i çalışan, %45'i orta düzeyde yönetici ve % 14'ü üst düzey yönetici oldukları, katılımcıların %28'i 25-35 yaş, % 17'si 36-45 yaş, % 24'ü 46-55 yaş ve %31'i 56 yaş ve üzerinde oldukları görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %17'si ön lisans, % 52'si lisans, % 31'i yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların istihdam edildiği firmaların %14'ü 10-49 arası çalışan, % 41'i 50-249 çalışan, % 14'ü 250-499 çalışan ve % 31'i 500 ve üzerinde çalışanı istihdam ettiği tespit edilmiştir. Firmaların % 14'ü bölgesel, % 41'i yurt içi ve %45'i ise hem yurt içi hem de yurt dışında faaliyet gösterdikleri görülmüştür.

Katılımcıların rekabet düzeyleri ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlara göre katılımcıların Sektörde ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulayan işletmelerin olması ve Sektör ölçek ekonomisi (daha fazla sayıda ürettikçe, birim maliyetin düşmesi) uygulamalarına müsait olduğunun düşündükleri ve ölçek ekonomisi baz alındığında sektörde rekabetin yüksek olduğu belirtmişlerdir. Katılımcılar sektörde iş kurma sabit maliyeti yüksek olduğu olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre ürün farklılaştırmada sektördeki rekabet düzeyinin çok yüksek düzeylerde olmadığı düşünülebilir.

Katılımcıların yeni yatırımlar için gerekli olan sermayenin büyüklüğünün, sermaye geri dönüşünün giriş engeli olduğunu düşündükleri görülmüştür. Sektörde iş kurma sabit maliyetinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmüştür. Katılımcılara göre sermaye gerekleri bakımından sektörde rekabet düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcılara göre ürün depolama maliyetleri yüksek olduğunu, sektörde ek kapasite kurulum maliyeti yüksek olduğunu, ham madde sağladığı tedarikçilerin sayısı fazla olduğunu sektör dağıtım kanallarına erişim yönünden rekabete açık olduğu söylenebilir.

Katılımcılara göre reklam, tanıtım ve tutundurma faaliyetleri maliyetleri yüksek olduğunu, sektörde birbirlerine ikame ürünlerin sayısı fazla olduğu, ikame ürünlerin müşteriye sağladığı fayda benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İkame ürünler yönünden rekabetin çok yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür.

Sektörün büyüme hızı cezp edici olduğu, sektörde faaliyette bulunan işletme sayısı fazla olduğunu, sektörde büyüme hızı yükse olduğunu düşünmektedir. Sektördeki mevcut işletmeler, sektöre yeni girenlere göre müşteri potansiyeli/finansal açıdan daha avantajlı olduklarını görülmüştür. Katılımcıların önemli bir bölümü sektörde, yeni girenlere karşı sert tepkiler vermediğini ifade etmişlerdir. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti yönünden rekabet algı düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcılar sektörde birbirlerine ikame ürünlerin sayısı fazla olduğunu, ikame ürünlerin müşteriye sağladığı faydanın benzer düzeylerde olduğunu düşünmektedir. Tedarikçi değiştirmek, alacağım yeni ürün/hizmet için personel eğitimi, yeni ürün tasarımı, ek ekipman vb. gereksinimleri doğurduğu görülmüştür. Sektörde yeni bir ürünün dağıtımını sağlamak için, dağıtımcıların, toptancıların veya perakendecilerin ikna edilmesinin gerekli olduğu görülmüştür.

Ayrıca çalışmada katılımcıların rekabet algı düzeyine etki eden değişkenlerin incelendiği bölümlerde; kadın ve erkek katılımcıların gıda sektöründeki rekabet algısı düzeylerinin farksız olduğu, üst düzey yönetici olan katılımcıların çalışan ve orta düzeyde yönetici olan katılımcılara göre gıda sektörünü daha az rekabet edilebilir bulduğu tespit edilmiştir. katılımcıların eğitim düzeylerine göre rekabet algılarının farksız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çalışan sayısının 10-49 arasında küçük ölçekli firmalarda çalışan katılımcıların çalışan sayısı daha fazla olan firmalarda çalışan katılımcılara göre gıda sektörünü daha az rekabet edilebilir bulduğu , ihracat yapan firmalarda çalışan katılımcıların ihracat yapmayan firmalarda çalışan katılımcılara göre gıda sektörünü daha rekabet düzeyinin yüksek bulduğu, kendine özgü dağıtım kanalları olan firmaların gıda sektörünü daha rekabet düzeyi yüksek bulduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

KAYNAKÇA

Akay, B. Türk Araç Kiralama Sektörünün Beş Güç Modeli ile Bir Analiz Çalışması, Kırklareli Üniversitesi; Kırklareli; 2014.

Akdağ, E. *Stratejik Senaryo Kararları ve Davranışsal Yaklaşım Ders Sunumu*; 2015.

Akgemci, T. *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Akyüz, Ö.F. *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*,1.Baskı; Sistem, 2001.

Akmermer, B., Akyıldız, H. “Kuyumculuk sektörünün Porter’ın beş güç modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği” : Makale kabul tarihi; 28.06.2016.

Alpugan, O. *İşletme Bilimine Giriş*, 1.Baskı; Derya; 1996.

Anadolu Üniversitesi, İşletme Bilgi Sistemleri; 2013-2014; S.12

Anameriç, H. *Yönetimde Sistem Yaklaşımı*; Ankara Üniv.;Bilgi ve Belge Yönetim Arşivi: 2003.

Avigdor, N. *Kar Amaçlı Rekabet: 5 Güç Yaklaşımı makale*.

Balhoğlu, B. *İşletmelerde Strateji Geliştirme Ve Stratejik Yönetim*; Ders Notları; 2012.

Baraz, B. *Rekabet Analizi*; <http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr>; 2010.

Barca, M. *Rekabet Stratejileri Ders Sunumu*; 2003.

Barutçu, S. Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi; Pamukkale Üni.İİBF; 2004.

Baş, A.; Rekabet Analizi Ve Strateji Belirleme Süreci; Ders Notları; 2012.

Bay, M., Akpınar S., Yılmaz, R. “Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi Ve Bir Uygulama”; *Uluslar arası Sosyal araştırmalar Dergisi*; Cilt.9; Sayı.42.

Bortol K.M ve Martin,D.C.,*Management, International Edition*,Irwin McGraw Hill, 1998.

Coşkun, B. www.dergipark.gov.tr; M. Porter'in 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi.

Delerey, J.E. "Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*,8,3, 1998.

Deniz, M. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*;1.Baskı; Lord; 2014.

Dinçer, Ö *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları, 6. Baskı, 2003.

Eren, E. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*; 6. Baskı; Beta, 2013.

Göksel, A. *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması*, 1.Baskı; Ankara; 2009.

Gülmüş, T. *Porter 5 Kuvvet Modeli*; www.bilgi ustam.com.

Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2010; Cilt 4; Sayı 4; S.75-82.

Karacaoğlu, K. "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi"; *Erciyes Üni. İİBF Dergisi*, Sayı:34 ; 2009.

Kaynar, Y. Bayırlı R.; Arslan S.; Alparslan H.; *Rekabet Analizinin Takdimi Sunumu*; Gazi Üniv.; 2016.

Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, 16.Baskı; Beta; 2015.

Mirze K. *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*, 1.Baskı, Nobel, 2014.

Pearce, II J.A. Robinson R.B.Jr, *Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control*, Çeviri Ed. Prof.Dr. Barca M. 12.Baskı, Nobel, 2015.

Peteraf, M.A. *Strategic Management*,1993.

Pipino L. L., Y. W. Lee, ve R. Y. Wang. Data Quality Assessment. *Communications of the ACM*, 2012, 45(4) 211-218.

Porter, M. *Rekabet Stratejisi*, 3.Baskı; Aura; 1980.

Porter, M. *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998.

Ramanujam, V. ve Varadarajan, *Strategic Management Journal*, 10, 1998.

Sarı, Y. ve Cankül, D. *Rekabet Gücü – İşletme performansı ilişkisi; Konaklama işletme örneği*; Konya, 2008.

Slywotzky, A.J. *Value Migration*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu,
http://eski.tbd.org.tr/resimler/ekler/f62768ca46b6c3b_ek.pdf

Su, Kemal, Tahir. *Rekabet Hukukunda Teşebbüslerin Hakim Durumunun Belirlenmesinde Pazar Gücünün Ölçülmesi*; Ankara; 2003.

The American Marketing Association, 2010

Ülgen H. ve Mirze K. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*; 6. Baskı; Beta; 2013.

docplayer.biz.tr/748272-Stratejik-yonetim-ders-notlari-doc-dr-gurhan-uyal-ondokuz...

www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html

www.Biatime *Bilgi Teknolojileri ve Danışmanlık Hizmetleri*; Endüstri Analiz Aşaması makale; 2015

www.finansbenimneyime.blogspot.com.tr/2008/05 . Müşterilerin pazarlık gücü; makale

anibal.gyte.edu.tr/guz2016-4.ppt