

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TOPLULUK STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE AİT MODEL
ÖNERİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Orçun ŞENTÜRK**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçkin POLAT

MAYIS 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TOPLULUK STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE AİT MODEL
ÖNERİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Orçun ŞENTÜRK
(507091235)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 06 Mayıs 2011

Tezin Savunulduğu Tarih : 08 Haziran 2011

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ash SÜDER (İTÜ)
Dr. Sezi Çevik ONAR (İTÜ)**

HAZİRAN 2011

Anneme,

ÖNSÖZ

Topluluk stratejilerinin belirlenmesine ait model önerisi çalışmamın amacı; çok ürünlü veya hizmetli şirketlerin karmaşık stratejik karar alma süreçlerine yeni bir model önerisi ile katkıda bulunmak ve bu alanda yapılan çalışmalara bir yenisini eklemektir.

Tez konumun seçiminden, yazım sürecinin tamamlanması ve tezin teslim edilmesine kadar geçen süre boyunca ayırdığı zaman ve verdiği desteğin yanı sıra tecrübe ve bilgileri ile tezimin olgunlaşmasına olan katkılarından dolayı tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Seçkin POLAT’a teşekkürü bir borç bilirim.

BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi departmanındaki tüm çalışma arkadaşlarıma yüksek lisans sürecimde sağladıkları destekten dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi, bu süreçte de desteklerini ve inançlarını hissettiğim aileme, bu yoğun dönemde bana gerek zamansal ve manevi olarak, gerekse yardımları ile destek olan tüm yakın dostlarıma teşekkür ederim.

Son olarak; tez yazım süreci boyunca destek ve yardımlarını esirgemeyen, varlığının yanı sıra bana olan inancı ve yapıcı yaklaşımı ile motivasyonumun güçlü dayanağı olan Evrim ÖZMIZRAK’a teşekkürlerimi özel olarak iletmek isterim.

Mayıs 2011

Orçun ŞENTÜRK
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı.....	1
1.2 Literatür Özeti	2
2. KAVRAMSAL ÇEVRE.....	5
2.1 Strateji.....	5
2.2 Topluluk Stratejileri.....	6
2.3 Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü	6
3. ÇEVRELERİN SINIFLANDIRILMASI VE GENEL ÇEVRE ANALİZİ.....	9
3.1 İş Çevresi	9
3.1.1 Görev çevresi	10
3.1.2 Genel çevre	11
3.1.3 Genel çevrenin unsurları.....	12
3.1.3.1 Ekonomik çevre.....	12
3.1.3.2 Teknolojik çevre	14
3.1.3.3 Politik çevre.....	17
3.1.3.4 Sosyal çevre.....	19
3.2 Çevresel Analizin Strateji Belirlemedeki Önemi	21
4. GÖREV ÇEVRESİ REKABET ANALİZİ: PORTER'IN BEŞ KUVVET MODELİ	23
4.1 İçsel Rekabet Yoğunluğu.....	26
4.1.1 İçsel rekabette göz önünde bulundurulması gereken kuvvetler	27
4.1.1.1 Endüstri yoğunluğu.....	27
4.1.1.2 Endüstrinin büyüme hızı	27
4.1.1.3 Sabit maliyetler ve depolama maliyetleri.....	28
4.1.1.4 Ürün ve hizmet farklılığı ve değişim maliyetleri	28
4.1.1.5 Gözlemlenmeyen fiyatlar, satış şartları.....	29
4.1.1.6 Büyük ve nadir satış siparişleri.....	29
4.1.1.7 Yüksek stratejik çıkarlar	29
4.1.1.8 Farklılık gösteren rakipler	30
4.1.1.9 Yüksek çıkış engelleri.....	30
4.1.2 Rekabet yoğunluğu ve fiyat rekabetinin oluşturduğu durumlar.....	31
4.2 Giriş Tehditleri.....	32
4.2.1 Arz yönlü ölçek ekonomisi	34
4.2.2 Talep yönlü ölçek ekonomisi - ağ etkisi	35

4.2.3 Müşteri değiştirme maliyetleri.....	36
4.2.4 Sermaye gereksinimleri	37
4.2.5 Büyüklükten bağımsız deneyim eğrisi	38
4.2.6 Dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim	39
4.2.7 Kısıtlayıcı hükümet politikası.....	40
4.2.8 Beklenen misilleme	40
4.2.9 Tüketicilerin marka sadakati.....	41
4.2.10 Ürün farklılaşması.....	41
4.3 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	42
4.3.1 Girdi pazarındaki rekabet	43
4.3.2 Alıcı firmaların satın alma hacmi	43
4.3.3 İkame ürün girdileri.....	44
4.3.4 Endüstri ile tedarikçileri arasındaki ilişkiye dayalı anlaşmalar	44
4.3.5 Tedarikçilerin ileri entegrasyon tehdidi	45
4.3.6 Nadir girdiler	45
4.3.7 Değişim maliyetlerinin etkisi.....	45
4.3.8 Alıcıların tedarikçi pazarı konusunda detaylı bilgiye sahip olmaması	45
4.4 Alıcıların Pazarlık Gücü	46
4.4.1 Yüksek miktarda alım yapan firmalar	47
4.4.2 Ürünün alıcı maliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturduğu durumlar ..	47
4.4.3 Nadir olmayan kolay bulunabilir girdiler	47
4.4.4 Değişim maliyetlerinin etkisi.....	48
4.4.5 Düşük karlara sahip alıcılar	48
4.4.6 Alıcıların geriye entegrasyon tehdidi	48
4.4.7 Alıcının ürün kalitesinin sektördeki ürünlerden etkilenmediği durumlar ..	48
4.4.8 Alıcının sektör ile ilgili eksiksiz bilgiye sahip olduğu durumlar	49
4.4.9 Kullanılabilir ikame ürün girdileri	49
4.4.10 Alıcıların tedarikçileri ile olan ilişkiye dayalı anlaşmalar	49
4.5 İkamelerin Tehdidi	49
4.5.1 İkame ürünlerin kullanılabilirliği	51
4.5.2 İkame ürünlerin fiyat-değer özellikleri	51
4.5.3 Endüstrideki talebin fiyat esnekliği.....	51
4.6 Beş Kuvvetin Dışında Stratejiye Etki Eden Faktörler.....	52
5. STRATEJİK PLANLAMA ÜRÜN VE PORTFÖY MODELLERİ	55
5.1 Ürün ve Portföy Analizi	55
5.1.1 Ürün yaşam döngüsü evreleri	56
5.1.2 Arthur D.Little rekabetçi pozisyon-endüstri olgunluk matrisi	59
5.1.3 BCG büyüme-pay matrisi.....	61
5.1.3.1 Her bir iş biriminin şirkete olan katkısının belirlenmesi	63
5.1.3.2 Stratejik planlamada büyüme-pay matrisinin kullanılması	64
Yıldızlar	64
Soru İşaretleri.....	64
Köpekler	65
Nakit İnekleri	65
5.1.3.3 BCG matrisinin stratejik konumlandırma yön önerileri	65
5.1.3.4 Portföy stratejisi	66
5.1.3.5 Ürünlerin zaman içindeki hareketlerinin izlenmesi	68
5.1.4 GE/McKinsey endüstri/pazar çekiciliği - işletme gücü matrisi	68
5.1.4.1 GE McKinsey matrisi stratejik konumlandırma yön önerileri	69
5.1.5 Shell yönsel politikası matrisi.....	72

5.1.5.1 Shell yönsel politika matrisi stratejik konumlandırma yön önerileri	72
5.1.6 Hofer - Schendel matrisi	74
5.2 Matris Portföy Analizinin Sınırları.....	76
5.3 Modellere Getirilen Eleştiriler	77
5.4 Modellerin Karşılaştırılması	79
6. TOPLULUK STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE AİT MODEL	
ÖNERİSİ	81
6.1 Model Geliştirme Süreci, Modelin Amacı ve Motivasyon Unsuru	81
6.2 Hipotezler ve Araştırma Modeli.....	83
6.3 Metodoloji, Kriter Yapılandırma ve Kriterlerin Seçimi	85
6.4 Modelin Yapılandırılması	97
6.4.1 Modelin birinci boyutu	98
6.4.2 Modelin ikinci boyutu	100
6.4.3 Modelin zaman boyutu ve stratejik yönelimler.....	101
6.5 Modelin Test Edilmesi.....	103
7. SONUÇ	107
7.1 Model Önerisinin Geliştirdiği Stratejik Yönler ve Topluluk Stratejileri.....	108
7.2 Gelecek Çalışmalar için Öneriler	113
KAYNAKLAR.....	115
EKLER.....	119

KISALTMALAR

PIMS	: Profit Impact of Marketing Strategy
ArGe	: Araştırma Geliştirme
JSTOR	: Journal Storage
BCG	: Boston Consulting Group
GE	: General Electric
AC	: Average Cost
MC	: Marginal Cost
ERP	: Enterprise Resource Planning
SBU	: Strategic Business Unit
SBF	: Strategic Business Field

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Genel çevre faktörlerine ait faktörler.	20
Çizelge 5.1 : Ürün yaşam döngüsü evre ve özellikleri (Friend ve Zehle, 2004).	57
Çizelge 5.2 : Arthur D.Little matris stratejik öneriler (Friend ve Zehle, 2004).	60
Çizelge 5.3 : BCG matris yapılandırma verileri (Friend ve Zehle, 2004).	62
Çizelge 5.4 : BCG matris stratejik yön önerileri (Hax ve Majluf, 1983b).	66
Çizelge 5.5 : GE matris stratejik yön önerileri (Friend ve Zehle, 2004).	71
Çizelge 5.6 : Hofer-Schendel matris stratejik yön önerileri (Dinçer, 1994).	76
Çizelge 5.7 : Matris ve analiz modelleri karşılaştırma, Ward (2005)'dan uyarlanmıştır.	80
Çizelge 6.1 : Genel çevre analizinde kullanılan kriterler.	88
Çizelge 6.2 : Görev çevresi analizinde endüstri çekiciliği kriterleri.	89
Çizelge 6.3 : Analizdeki sektörlerin kısaltma, isim ve analiz sayıları.	90
Çizelge 6.4 : Sektörlere ait genel çevre ve endüstri çekiciliği değerleri.	93
Çizelge 6.5 : Sektörlere ait pozitif ve negatif etkiyi yaratan kriterler seti.	95
Çizelge 6.6 : İş saha yönelimlerin genel çevre ve endüstri çekiciliğindeki etkisi.	102
Çizelge 6.7 : İkili görüşme yapılan sektörler ve konum bilgisi.	105
Çizelge 7.1 : Model önerisine ait topluluk stratejileri ve stratejik yön önerileri.	112
Çizelge C.1 : Genel çevre analizi anket sonuçları verileri, birinci bölüm.	126
Çizelge C.2 : Genel çevre analizi anket sonuçları verileri, ikinci bölüm.	127
Çizelge C.3 : Görev çevresi analizi anket sonuçları verileri, birinci bölüm.	128
Çizelge C.4 : Görev çevresi analizi anket sonuçları verileri, ikinci bölüm.	129
Çizelge D.1 : Genel ve görev çevresi analizi: kriter yön ve şiddeti.	130
Çizelge E.1 : İkili görüşme yapılan kişilere ait bilgiler.	132

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 : Endüstriyi şekillendiren genel/dış çevre ve görev çevresi unsurları.	10
Şekil 3.2 : Çevresel değişkenlere göre sektörel önem (Xianzhong ve diğ., 2003). ...	12
Şekil 4.1 : Porter’ın beş kuvvet modeli ve faktörleri (Porter, 1980).	25
Şekil 4.2 : Ölçek ekonomisi (Besanko ve diğ., 2003).	34
Şekil 4.3 : Deneyim eğrisi (Besanko ve diğ., 2003).	38
Şekil 4.4 : Talep miktarı - fiyat değişim grafiği (Besanko ve diğ., 2003).	52
Şekil 5.1 : Ürün yaşam döngüsü evreleri.	56
Şekil 5.2 : BCG matris portföy gösterimi (Friend ve Zehle, 2004).	62
Şekil 5.3 : BCG matris bölümleri ve nakit davranışları (Friend ve Zehle, 2004).	64
Şekil 5.4 : Satış miktarı, büyüme oranı ve kırılma noktası (Friend ve Zehle, 2004).	67
Şekil 5.5 : BCG matris ürün ve nakit hareketleri (Friend ve Zehle, 2004).	68
Şekil 5.6 : GE McKinsey matrisi (Hax ve Majluf, 1983a; Friend ve Zehle, 2004). ..	69
Şekil 5.7 : Shell yönsel politika matrisi (Friend ve Zehle 2004).	72
Şekil 5.8 : Hofer-Schendel matris portföy gösterimi (Dinçer, 1994)	75
Şekil 6.1 : Model geliştirme süreci (Ward, 2005).	83
Şekil 6.2 : Topluluk stratejilerinin geliştirilmesine ait araştırma modeli.	85
Şekil 6.3 : Genel çevre ve görev çevresi analizine göre sektörel dağılım.	94
Şekil 6.4 : Modele ait boyutların ve seviyelerin gösterimi.	98
Şekil 6.5 : Modelin genel yapısını oluşturan birinci boyut ve kriterler.	98
Şekil 6.6 : Sektör konumlandırmada genel çevre ve görev çevresi değişimi.	100
Şekil 6.7 : Modelin ikincil yapısını oluşturan BCG matris yapısı.	101
Şekil 6.8 : Genel çevre ve görev çevresindeki zamana bağlı değişim yönelimleri.	102
Şekil 6.9 : Analizi yapılan firmalardaki stratejik iş birimlerinin dağılımı.	104
Şekil 7.1 : Model önerisine ait stratejik iş sahası ve iş birimleri gösterimi.	110
Şekil B.1 : Anket giriş sayfası ekran görüntüsü.....	124
Şekil B.2 : Genel çevreye (a) ve görev çevresine (b) ait anket soruları ekran görüntüsü.....	125
Şekil E.1 : Pozitif - pozitif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.	133
Şekil E.2 : Negatif - negatif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.	134
Şekil E.3 : Pozitif - negatif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.	135
Şekil E.4 : Negatif - pozitif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.	136

TOPLULUK STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE AİT MODEL ÖNERİSİ

ÖZET

Şirketlerin geleceklerini doğrudan belirleyen ve amaçlarına ulaşmada onlara rehberlik eden strateji, rekabetin ve mücadelenin her geçen gün hızla arttığı iş dünyasında önemini arttırarak sürdürmektedir. Rekabette farklı hamleler yaparak bir adım önde olma, gelecek trendleri önceden fark ederek fırsatlardan uygun şekilde faydalanma ve oluşabilecek tehditlere karşı önlem alma, şirketlerin stratejileri doğrultusunda şekillendirdikleri yönelimlerdir.

Büyüklüğü ne olursa olsun şirketler, rekabette ayakta kalabilmek için stratejilerini belirlemeli ve bu stratejiler doğrultusunda planlarını yapmalıdırlar. Stratejilerin belirlenmesi için de öncelikli olarak şirketlerin kendilerini ve çevrelerini analiz etmeleri gerekmektedir. Çinli savaşçı ve filozof Sun Tzu'nun söylediği gibi "Başkasını ve kendini bilersen, yüz kere de savaşsan tehlikeye düşmezsın".

Bu çalışmanın amacı da; ürün veya servis olarak çeşitlenmiş firmaların, topluluk stratejilerini ve stratejik yönlerini belirlerken yaşadıkları belirsizlik ve karmaşayı ortadan kaldırabilecek bir model önerisi sunmaktır.

Bu anlamda geliştirilmek istenen model, topluluk stratejilerinin belirlenmesinde genel çevre (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik) ve görev çevresinin (rakipler, yeni girişler, alıcılar, satıcılar, ikame ürünler vb.) detaylı olarak analiz edilmesi gerektiği fikrini savunmuş ve şirketlerin ürün veya hizmetlerine ait kararlarını bu analizlerden sonra alması gerektiği fikri üzerine odaklanmıştır. Bunun üzerine yapılacak pazar payı ve pazar büyüme oranı değerlendirilmesi ile de iş birimlerine ait en doğru topluluk stratejilerinin ve stratejik yönlerin belirleneceği hedeflenmiştir.

Çalışmalar göstermektedir ki genel çevre ve görev çevresinde farklı konumlanan firmalar, aynı pazar payı ve pazar büyüme oranına sahip olan iş birimlerine ait farklı stratejiler seçmektedirler. Bu farklılık da birden fazla iş sahasında bulunan firmalar için oldukça önemli bir sonuçtur. Analizlerini bu doğrultuda yapacak firmalar, farklı iş sahalarındaki stratejik iş birimleri için en doğru kararları alarak, rekabette bir adım önde olacaklar ve geleceklerini en iyi şekilde planlayacakları öngörülmektedir.

Yapılan model önerisi daha önce geliştirilen stratejik ürün ve portföy karar modellerinden, genel çevre ve görev çevre boyutunu daha geniş perspektifte incelemesi açısından farklılaşmış ve bu anlamda yapılacak gelecek çalışmalara da referans olmayı amaçlamıştır.

A MODEL PROPOSAL TO IDENTIFY CORPORATE STRATEGIES

SUMMARY

The strategy, which determines the companies' futures directly and guides them to reach their objectives maintains its importance in the business life where competition and struggle increases every day. To be in the front in competition by making different moves, notice the following trends before, benefit from the opportunities and take precaution against threats to be occur are the tendencies that the companies form in direction of strategies.

The companies, regardless of their sizes, should determine their strategies to remain standing and plan according to them. The companies should analyze not only themselves but also other companies in order to determine their strategies. As Sun Tzu, a Chinese warrior and philosopher said "Know the enemy and know yourself; in a hundred battles you will never be in peril."

The aim of this thesis is to present a model suggestion to remove the uncertainty and chaos while the companies, diversified as product or service, are determining their corporate strategies and strategic directions.

The model which is aimed to be developed has argued that macroenvironment (political, economical, social and technological) and task environment (competitors, new entrants, buyers, sellers, substitute products etc.) should be analyzed while identifying corporate strategies and following the analysis, companies should take decisions regarding their products or services. In the light of the evaluation of market share and market growth rate to be performed relying on these analysis, the target is the identification of strategic directions and the best corporate strategies concerning business units.

The studies showed that the companies which are positioned around the macroenvironment and task environment choose different strategies belonging to the same market share and market growth rate. This difference is an important result for the companies which show activity in multiple working areas. The companies which will make their analysis in this direction will take the best decisions for the strategic business units in different working areas and keep ahead in the competition and plan their futures in best way.

The model proposal undergoes a change from the point of examination of macroenvironment and task environment size of pre-developed strategic product and portfolio decision models in wider perspective and has aimed to be a reference point for the future studies on this subject matter.

1. GİRİŞ

Stratejik kararlar, organizasyonlar açısından değerlendirildiğinde gelecekteki yönlerini belirleyen ve var olan rekabet ortamında hayatta kalmalarını sağlayan önemli kararlardır. Strateji, şirketlere yön gösterirken ulaşmak istedikleri amaçlara rehberlik eden bir kavramdır.

Stratejik plan doğru kurgulandığında şirketin gelecekte büyümesi için sağlam bir yapı sağlar. Yapılacak iyi bir analiz ile şirketler daha geniş zaman dilimlerini gözlemleyerek şirketin karşılaştığı tehditler ve stratejik fırsatları daha net görebilir bunun sonucu olarak da sürdürülebilir büyümeyi ve rekabetten karlı çıkabilme fırsatını yakalarlar.

Stratejistler işletmenin genel çevresindeki faktörlerin analizini yaparak çevredeki olası fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışmaktadırlar. Genel çevre analizi ile birlikte işletme kendi içine dönerek de görev çevresi analizini gerçekleştirmelidir (Ülgen ve Mirza, 2004).

Şirketlerin değişen çevre koşulları ve rekabet derecesi içerisinde doğru stratejik kararlar almaları hayati bir önem taşımaktadır. Bu kararların doğru alınabilmesi de doğru analizlerin ve analizler sonucunda doğru stratejilerin geliştirilmesini gerektirir. Bu amaçla bugüne kadar birçok stratejik ürün ve portföy konumlandırma matrisi geliştirilmiştir. Ancak bunların büyük bir kısmı stratejik yön belirlemeye dar bir açıdan bakmış ve doğru kararların alınmasına tam olarak rehberlik edememiştir. Modellerin tümü içlerinde bulundukları yapıları doğru analiz etmekle birlikte genelden uzaklaştıkları için çeşitli yazarlar tarafından eleştirilmiştir.

1.1 Tezin Amacı

Portföyünde birden fazla ürün veya hizmet bulunduran şirketlerin, bu ürün ve hizmetler için stratejik kararlar alması karmaşık ve zor bir süreçtir. Stratejik planlama sürecinde, genel çevredeki kontrol edilemeyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin, bunun yanı sıra şirketin bulunduğu faaliyet sahası içindeki rekabet derecesi, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, rekabete katılacak yeni firmalar

tehdidi ve ikame ürün tehdidi gibi faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizlerle birlikte ürün ve portföylerin pazardaki performansları ve pazarın genel durumu da stratejik kararlar için incelenmesi gereken önemli değişkenlerdir.

Yapılan çalışmada tüm bu unsurlar bir araya getirilerek, iş birimlerine ait topluluk stratejileri geliştirmiş ve stratejik konumlandırma modeli oluşturulmuştur. Çalışmada genel olarak, stratejik iş sahalarının faaliyet gösterdikleri genel çevre ve görev çevresindeki konumları belirlenmiş ve bu sahalar içerisindeki stratejik iş birimleri, pazar payı ve pazar büyüme oranı da dikkate alınarak yeni bir stratejik konumlandırma modelin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu konumlandırma birçok kriter göz önünde bulundurularak yapıldığından, en küçük iş birimlerine ait en doğru topluluk stratejilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

1.2 Literatür Özeti

Topluluk stratejilerinin belirlenmesine ait yeni bir model önerisi başlıklı çalışmamda, modelin ana yapısını oluşturan genel çevre ve görev çevresi kavramları üzerinde durulmuş ve BCG'nin geliştirmiş olduğu pazar payı - pazar büyüme oranı matrisi üzerine yapılandırılmıştır. Literatür de modelin yapısını en doğru şekilde aktarabilecek şekilde detaylı olarak incelenmiştir.

Bu güne kadar geliştirilen ürün ve portföylere ait strateji belirleme modelleri şirketlerin içinde bulundukları çevre yapısını çok daha dar bir boyutta ele almışlar ve bu doğrultuda stratejik öneriler geliştirmişlerdir. Yapılan çalışma çevre unsurunu ve bunun stratejiye olan etkisini daha geniş bir açıdan ele almış ve stratejileri de bu doğrultuda geliştirmiştir.

Yapılan literatür özeti daha çok tezin bütününde kullanılan kavramları tanımlaması ve bu kavramlarla ilgili özet bilgiyi vermesi açısından önemlidir. Bu yaklaşımla özetle; genel çevre, görev çevresi, stratejik karar matris modelleri ve stratejik yönler kısaca tanımlanmıştır.

Genel çevre, firmayı indirekt etkileyen faktörlere ilişkindir bu faktörler şimdiler de genel iş çevresi olarak adlandırılan; mikro çevrenin etrafındaki politik, ekonomik, ekolojik, sosyal ve teknolojik etkileridir (Bourgeois, 1980).

Görev çevresi, şirketin günlük operasyonlarını, hedefe ulaşmasını, rekabetçi pozisyonunu direkt olarak etkileyen element ve faktörlerden oluşmaktadır. Bu;

endüstri yapısının şeklini oluşturan temel faktörleri; örneğin rakipler, müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girecekler, ikame ürünler (Porter, 1980), ve tamamlayıcı ürün sağlayıcılarını ifade eder (Porter, 1985).

Genel çevredeki değişiklikler, Porter modelinin beş kuvveti üzerinde doğrudan etkili olabilir. Beş kuvvet modeli ve makro çevresel bakış açısı genel çevredeki imkân ve tehditleri saptamaya olanak sağlarken, rekabet avantajının köklerinde yapılan analiz ise görev çevresi ortamındaki zayıf ve güçlü yönlerin saptanmasına yardımcı olmaktadır (Edward, 2002).

Şirketin hangi alanlarda faaliyette bulunacağı, hangi yeni alanlara yatırım yapacağı, sahip olduğu ana yetkinliklerin neler olduğu, mevcut pazarlarda liderliğin nasıl ele geçirileceği ya da korunacağı gibi sorulara cevap alınabilir. Bu sorulara cevap arayan birçok şirket, ürün karması ile ilgili kararları portföy kararları olarak görmektedir (Wind ve diğ., 1983).

Stratejik konumlandırma matris modellerinin amacı bir firmanın ürün portföyünü veya stratejik iş birimlerini analiz etmektir. Analizler, hangi ürünlerin yatırım gerektirdiği, hangilerinin piyasadan çekilmesi gerektiği ve hangilerinin nakit kaynağı olduğu ile ilgili stratejik bir iç görüş geliştirmektir (Friend ve Zehle, 2004).

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda; hedeflenen topluluk stratejisi belirleme model önerisi, firmaların ürün veya hizmetleri ile ilgili stratejik kararlar alırken, genel çevre ve görev çevresi boyutunu detaylı olarak incelemeleri gerektiği ve bunu ürünün/hizmetin pazardaki mevcut durumları ile de birleştirilmesi gerektiği fikri üzerine dayandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇEVRE

Bu bölümde, tezin gelecek bölümlerine ait alt yapının oluşturulması amacıyla; strateji ve rekabet kavramları üzerine literatür bilgi verilmiş ve genel olarak bu kavramlarla ilgili bir farkındalık yaratmak amaçlanmıştır. İkinci bölümün başlığı olan kavramsal çevrede, daha çok tezdeki ana öğelerin tanımlanması hedeflenmektedir.

2.1 Strateji

Kelime anlamı olarak, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarına gelen strateji, bazı kaynaklarda ise; Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiği belirtilmektedir (Dinçer, 1994).

Günümüze kadar strateji kavramının herkesçe kabul gören bir anlamı olmamıştır. Bu farklılık, kavramın çok boyutlu düşünülmesine de gerekçe oluşturmaktadır. Strateji, Michael Porter, Igor Ansoff, Andreu, Hofer ve Schendel, King ve Cleland, MacMillan, Moskov, Steiner, Quinn, Gary Hamel ve C. K. Prahalad gibi çeşitli bilim adamları tarafından araştırılmış ve şu şekillerde ele alınmıştır (Pamuk ve diğ., 1997):

- Bir yön olarak strateji: Strateji yol, çizgidir. Dolayısıyla strateji, bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade etmektedir.
- Bir düşünce olarak strateji: Strateji bir düşünme sürecidir ve bu nedenle önceden belirlenen bir amaca hazırlanma düşüncesini ifade etmektedir. İşletmelerde her eylem önceden tasarlandığından, stratejik bir amaç ya da amaçlar bütünüdür. Bu da bilinçli ve sistematik bir süreçtir.
- Bir eylem olarak strateji: Strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri açıklar; yani, strateji sonuç yönlü bir davranıştır.
- Bir durum olarak strateji: Strateji, bulunulan ortamda konum; değişen koşullar karşısında bir durum belirleme sürecidir. Çevre sürekli değişim içinde olduğundan strateji sürekli bir durum arayışı ve yeniden

konumlandırma hareketidir.

- Bir kültür olarak strateji: Strateji bir örgütün çevre içinde, belli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar. Bu açıdan strateji, işletmenin dünyaya bakış açısını, düşünce sistemini ve karakterini yansıtmaktadır.

2.2 Topluluk Stratejileri

Topluluk stratejileri farklı işlerde eş zamanlı olarak faaliyet gösteren bir firmanın rekabet avantajını genel bir yaklaşımla kazanması olarak tanımlanmaktadır. Bir rekabet avantajını yakalamak bütün organizasyon için açık bir amacın tanınmasını ve planların, eylemlerin bu doğrultuda hazırlanmasını gerektirir. Topluluk stratejileri genel olarak; var olan iş alanlarında hangi stratejilerin uygulanacağı, hangi iş alanlarına yönelim gerektiği ve hangi alanlardan çıkılacağı, hangi alanlara ne zaman ve nasıl yatırım yapılması gerektiği gibi sorulara cevap arar (Okumuş ve diğ., 2010).

2.3 Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü

Rekabet kelimesi genel anlamıyla “Bir sahada başkalarından geri kalmama hatta ileri geçme arzusu, hissi ve gayreti” anlamına gelmektedir. Klasik iktisat düşünürleri arasında yer alan Adam Smith, David Ricardo ve Karl Marx rekabeti; farklı sanayileri de kapsayan, dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran yarışmacı bir faaliyet olarak ele almışlardır (Tokathıoğlu, 1999).

Porter, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bazı faktörlere dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler;

- Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır.
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır. Değer sistemi, bir mamulün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında devreye giren bütün bir faaliyetler düzenidir.
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, araştırma ve geliştirme ile kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

- Rekabet; firmaların başarı veya başarısızlığının temelinde yer almaktadır. Rekabet stratejisi; sektör rekabetine karar veren güçlere karşı karlı ve sürdürülebilir pozisyon kurma çabasındadır.

Hem sektör çekiciliği hem de rekabet pozisyonu işletme tarafından şekillendirilebilir ve rekabet stratejisini heyecanlı ve mücadeleci yapan da budur. Sektör çekiciliği, firmanın üzerinde az bir etkiye sahip olduğu faktörlerin bir yansıması iken; rekabet stratejisi sektörü daha az veya fazla çekici yapmada önemli bir güce sahiptir. Aynı zamanda, bir firma sektördeki pozisyonunu strateji seçimi ile kolayca geliştirebilir veya yok edebilir. O halde, rekabet stratejisi sadece çevreye cevap vermez aynı zamanda çevreyi firmanın yararına uygun olarak şekillendirmeye de çabalar (Porter, 1985).

3. ÇEVRELERİN SINIFLANDIRILMASI VE GENEL ÇEVRE ANALİZİ

İşletmeler açısından çevre kavramı, işletme dışı faktörlerle ilgilidir ve ona birtakım imkan ve fırsatlar tanıdığı gibi tehlike ve güçlüklerin de kaynağını oluşturmaktadır (Eren, 2002). Bu anlamda üçüncü bölümde daha çok iş dünyasında geçen çevre kavramının farklı araştırmacılar tarafından nasıl adlandırıldığı, çevrenin boyutları ve genel çevreye ait detaylara yer verilmiştir.

Yapılan literatür çalışmalarındaki bilgilere göre çevre kavramı örgütlerin etkilendiği ve farklı boyutları olan bir kavramdır. Burada birinci boyut olan ve firmaların hem etkilendiği hem de etkilediği çevre; görev çevresi, endüstri çevresi, mikro çevre, dar çevre, iç çevre ve faaliyet alanı gibi tanımlamalarla değişik yazarlar tarafından belirtilmiştir. Çevre ile ikinci boyut ise firmaların dolaylı olarak etkilendiği ancak çok fazla etkileyemediği çevre; genel çevre, dış çevre, makro çevre gibi tanımlamalarla açıklanmıştır.

3.1 İş Çevresi

Bu bölümde çevre kavramına ait birçok araştırmacı tarafından yapılan tanımlamalara yer verilmiştir. Firmalar için çevre kavramının ne olduğu üzerine vurgu yapılmak istenmiştir.

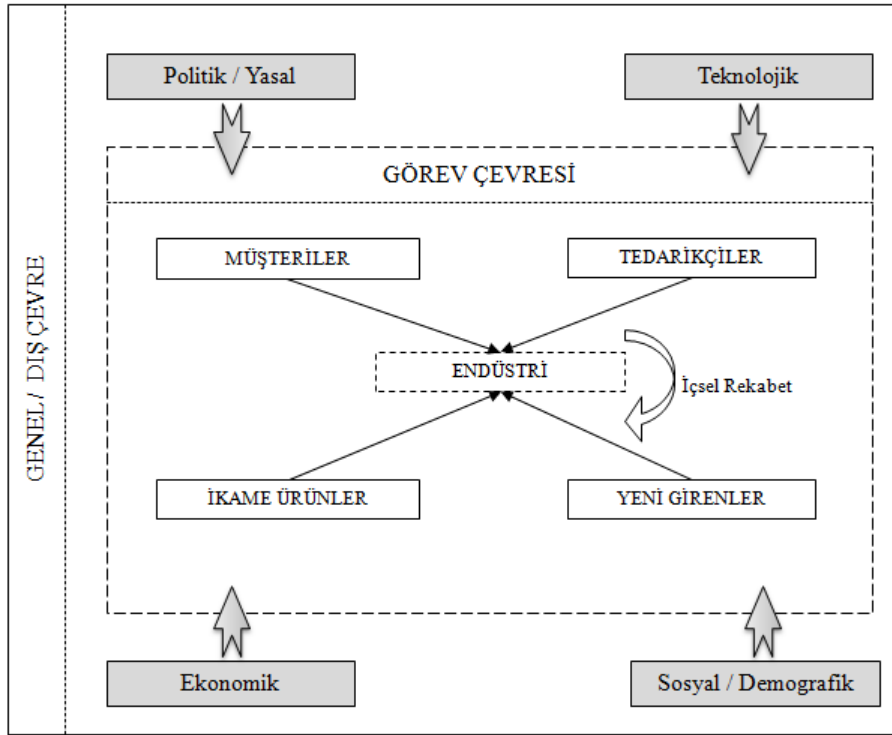
İş dünyasında çevre, bir örgütü etkileyen iç ve dış güçlerin bütünüdür (Masood, 2000).

Formel şekilde çevre, örgütün sınırları dışında kalan ve örgütü tamamen veya kısmen etkileyebilecek tüm elementler olarak tanımlanabilir. Başlangıçta çevre tek bir yapı olarak kabul edilmiş ancak daha sonralarda farklı kollara bölünmüştür. Biri şirketin kendisiyle alakalı ve daha çok dar çevre veya görev çevresi olarak adlandırılan, diğeri dış veya genel çevre olarak da adlandırılan ve şirketi bütün olarak etkileyen elementlerden oluşan, iki ana gruptur. Hangi anlamda olursa olsun çevre, örgütlerin göz önünde bulundurması gereken mesaj ve sinyaller yayan bilgi kaynakları olarak bilinirler (Daft ve diğ., 1988).

İş çevresine dair genel bir sınıflandırmada da iç ve dış boyuttur. Örgütün sınırları içinde kalan faktörler iç çevreyi, dışında kalanlar genel çevreyi oluşturur. Çevre ayrıca iki katmanda yer alan çeşitli sektörler olarak da adlandırılabilir. Örgüte yakın olan katman, örgütle yakın etkileşimde olan rakipler, tedarikçiler, müşteriler gibi görev çevresidir. Dış katman, ekonomik, hukuki, sosyal ve demografik unsurlar gibi örgütü indirekt etkileyen unsurları kapsayan genel çevredir (Bourgeois, 1980).

Masood (2000) çevresel faktörlerin; ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, politik unsurlardan oluştuğunu belirtmiştir.

Yapılan tanımlamalar yola çıkılarak bir endüstriyi şekillendiren genel çevre ve görev çevresi Şekil 3.1'deki gibi yapılandırılmıştır.



Şekil 3.1 : Endüstriyi şekillendiren genel/dış çevre ve görev çevresi unsurları.

3.1.1 Görev çevresi

Görev çevresi unsurları, şirketin günlük operasyonlarını, hedefe ulaşmasını, rekabetçi pozisyonunu direkt olarak etkileyen element ve faktörlerden oluşmaktadır. Bu; endüstri yapısının şeklini oluşturan temel faktörleri; örneğin rakipler, müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girecekler, ikame ürünler (Porter, 1980), ve tamamlayıcı ürün sağlayıcılarını ifade eder (Porter, 1985).

Masood (2000) “çevresel faaliyet alanı” veya örgütün faaliyet için öngördüğü saha tanımını yapar. Bu saha; ürün/hizmet, süreç teknolojisi, pazar ve genel çevre ile ilişkideki ara yüz tanımlarını da içerir. Stratejinin, operasyonel fonksiyonlara ilişkin organizasyonel yapı ile çevrenin boyutları arasında orta seviye bir bağ yarattığına işaret edilir.

Görev çevresi ile ilgili doğrudan ilişkili olan unsurlar ve bu unsurların analizine ait detaylı bilgi çalışmanın dördüncü bölümünde verilmiştir.

3.1.2 Genel çevre

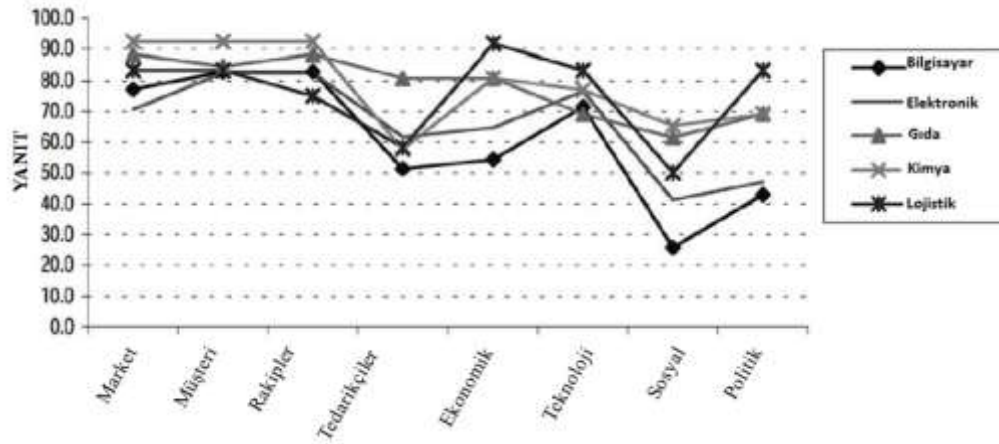
Genel çevre, firmayı endirekt etkileyen faktörlere ilişkindir bu faktörler şimdilerde genel iş çevresi olarak adlandırılan; mikro çevrenin etrafındaki politik, ekonomik, ekolojik, sosyal ve teknolojik etkileridir (Bourgeois, 1980).

Genel çevre, organizasyonların tüketicilerine hizmet imkanını etkileyen; karmaşık, çabuk değişiklik gösteren ve önemli etkileşimlerde bulunan güçlerden oluşmaktadır. Genel çevre tarafından tetiklenen bu güçlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve bu güçlere karşı tepki gösterilmesi gerekmektedir. Muhtemelen bu güçler örgütün ve yöneticilerinin kontrolü dışındadır. Dış güçler örgütler tarafından kontrol edilememekte ancak bu örgütler tarafından etkilenebilmektedirler. Bunların yanında çevre; stratejik kararlara tesir ediyor olması nedeni ile de organizasyonlar tarafından doğru anlaşılması gereken bir unsurdur. Genel çevre, stratejiye, pazarlamaya ve yatırımlara ilişkin kararların belirlenmesi hususunda da önemli etkilere sahiptir (Masood, 2000).

Sağlam bir rekabet gücü, karlılığı azaltması bakımından dış bir tehdit olarak yorumlanabilir. Zayıf bir rekabet gücü ise, firmanın daha büyük miktarlarda kar elde etmesini sağlaması açısından bir dış imkân olarak görülebilir. Fakat endüstri analizleri soyutlama yaparak gerçekleştirilemez. Endüstriler, teknolojik, sosyal, demografik, ekolojik, politik, hukuki ve daha geniş makro ekonomik çevreleri barındıran geniş makro çevrelerde yaşamaktadır (Edward, 2002).

Her ne kadar çevre faktörleri şirketlerin stratejik yönlerini etkiliyorsa, bu etkileme dereceleri sektöre göre birbirinden farklıdır. Bu tezde geliştirilmek istenilen portföy ve ürün pozisyonlama ve stratejik yönler modeli de, genel çevre şartlarının farklı sektörleri farklı oranlarda etkilediği fikri üzerine kurulmuştur. Şekil 3.2’de farklı

sektörlerin genel çevreden farklı koşullarda etkilenebileceği ve bu etkilerin öneminin her sektörde farklı algılandığına dair bir grafik verilmiştir.



Şekil 3.2 : Çevresel değişkenlere göre sektörel önem (Xianzhong ve diğ., 2003).

3.1.3 Genel çevrenin unsurları

Bu çalışmada oluşturulmak istenen model için genel çevre faktörleri; ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal çevreden oluşturulmuştur. Bu unsurlara ait faktörler bölümlendirilmiş ve şirketlerin stratejilerini etkileyecek unsurlar listelenmiştir.

3.1.3.1 Ekonomik çevre

Küreselleşmenin şekillendirdiği siyasi, sosyolojik ve teknolojik unsurların ivmelendirdiği yeni dünya ekonomisini anlayabilmek ve bu ekonomiyi şekillendiren güçleri, ekonominin kurallarını tanımlayabilmek ülkeler ve örgütler açısından olduğu kadar küresel ekonomiden etkilenen örgütler açısından da yaşamsal bir öneme sahiptir (Arabacı, 2010).

Morden (1993)'a göre büyük örgütler, faaliyette bulundukları ülkelerin ekonomik koşullarını ve bu koşulların kendi örgütlerine getireceği sınırlamaları veya avantajları sistemli ve sürekli bir biçimde analiz ederek belirlemelidir.

Ekonomik çevre müşteri gözünden bakıldığında genel olarak tüketici alım gücünü ve harcama modelini etkileyen unsurlardan oluşur. Ekonomik çevre; konjüktör dalgalanmaları, enflasyon, işsizlik, faiz oranları ve gelir gibi unsurları içerir. Ana ekonomik değişkenlerdeki değişiklikler pazar üzerinde belirgin etkilere sahip olmaktadır. Örneğin gelir, tüketicilerin harcamalarını ve dolayısı ile örgütlerin satışlarını etkiler. Ekonomik çevre şirketleri etkileyen unsurlar arasında faiz oranları,

vergisel değişiklikler, ekonomik büyüme, enflasyon ve döviz kurlarını da barındırır. Örneğin; daha yüksek faiz oranları; borçlanma maliyetinin artması nedeni ile yatırımı caydırır, yüksek kur; fiyatlara yükselme olarak yansıyacağından ithalatı zorlaştırır, enflasyon; çalışanların ücret beklentilerini provoke edeceği için maliyetleri artırır, yüksek milli gelir artışı; firmaların ürünlerine yönelik talebi artırabilir (Elearn, 2009).

Ekonomik şartlar; sermaye imkanı, maliyet ve talep üzerine etki etmesi nedeni ile bir işte başarılı ve karlı olmanın ne zaman kolay, ne zaman zor olduğunu kolaylıkla etkiler. Eğer talep yüksek, yatırım maliyeti düşük ise şirketlerin karlılık beklentisi ile yatırım yapmaları ve büyümeleri cazip olacaktır. Bunun ters koşulunda; firmalar sektörde karlılığın düşük olduğu sonucuna varabilir. Zamanlama ve ilinti stratejilerin başarıları ekonomik koşullardan etkilenebilir. Ekonomi (tamamen veya bazı belli başlı sektörlerde) büyürken farklı koşullarda pek de rağbet görmeyecek ürün ve hizmetlere talep oluşabilir. Benzer şekilde, belirli bir stratejinin başarılı şekilde yürütülmesi büyüme zamanlarında olan, gerileme dönemlerinde oluşmayan taleplere bağlı olabilir (Thompson, 2002).

Ekonomik koşullar; devlet yaklaşımlarını belirleyen temel unsurlar olan politik ve resmi politikalardan da etkilenirler. Örneğin Avrupa ülkelerinin Avrupa para birimi birliğine dahil olup olmayacakları bu konuda bir örnektir. İthal veya ihraç edilen ürünlerin fiyatları; o dönemdeki kur parametrelerine istinaden pahalı veya ucuz olarak değerlendirilebilir.

Thompson (2002)'a göre, devlet harcamaları para tedarikini arttıracak gibi sermaye piyasasının alıcı eğilimli olmasına da neden olabilir. Tüm bu hareketlilik ve değişiklikler de organizasyonların gelecek dönemdeki stratejilerine ve iş alanlarında yapacakları yatırımlara büyük etki edecek türdendir.

Bayraktar (2001)'a göre genel çevreyi şekillendiren ekonomik faktörler; kısa vadeli borçların faiz oranlarındaki değişim, uzun vadeli borçların faiz oranlarındaki değişim, kısa vadeli kredilerin elde edilebilirliği, uzun vadeli kredilerin elde edilebilirliği, kısa vadeli finansal enstrümanların çeşidi, uzun vadeli finansal enstrümanların çeşidi, enflasyon oranı, döviz kurları, faiz oranları, yeniden ekonomik yapılanmanın sonuçları, milli gelirin miktarı ve değişimi, emisyon hacimlerindeki artış-azalış oranı, kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içindeki payı/artış oranı, tasarrufun yatırıma dönüşmesi eğilimi/yatırım oranı, sosyal sınıflar açısından

gelir dağılımı dengesi, kişi başına milli gelir dağılımı, ikame sektörlerdeki yatırım miktarı, işletmenin üretimine giren ara mallarını üreten sektörlerdeki yatırım eğilimi, yatırım indirimleri, teşvikler, satın alma gücü ve yabancı yatırımcıların ekonomi içindeki davranışdır.

Yapılan literatür çalışması ile firmaları etkileyecek ekonomik etmenlerin; ekonomik büyüme eğilimleri, vergilendirme, devlet harcamalarının seviyesi, harcanabilir gelir, iş/işsizlik oranı, döviz kurları, tarifeler, enflasyon, tüketici güven endeksi, ithalat/ihracat oranı, üretim seviyesi gibi faktörlerden oluştuğu gözlemlenmiştir.

3.1.3.2 Teknolojik çevre

Küreselleşmenin hem sebebi hem de sonucu olarak gösterilen teknolojik yenilikler; ülkeleri, toplumları ve örgütleri etkilemektedir. Örgütlerin başarısı, bir bakıma teknolojiyi üretebilme, kullanabilme yeteneklerine bağlıdır. Kuram ve uygulamaların üretime dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilen teknoloji, örgütsel eylemlerin kaliteli bir şekilde sunulmasında ve örgütün rekabet gücünün artırılmasında en önemli etkenlerden birisi olmaktadır. Teknoloji örgütsel gelişim ve dönüşümün de en önemli sebeplerinden birisidir. Toplumsal gelişme farklılıklarının giderilmesinin yanı sıra örgütler açısından sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanabilmenin en önemli dinamiği de teknoloji odaklı olmaktan geçmektedir. Bu değişim her türlü değişimi öngörmeye, önemsemeye ve uyum sağlamaya yönelik icraatlarla örülü olmayı gerektiren bir süreçtir. Ancak teknoloji de çok kısa bir süre içerisinde eskieyebilmektedir ve önemli olan teknolojik gelişime ayak uydurabilmektir (Arabacı, 2010).

Teknolojiyi çevre boyutu olarak ele aldığımızda ise; Bayraktar (2001) teknolojik çevreyi; ürünün/hizmetin üretimi, satışı ve satış sonrası servis sırasında kullanılan metotları, tasarımları, malzemelerdeki gelişmeleri endüstriye ve verimliliğe uygulayan, kullanılan teknoloji ve bu teknolojiyi oluşturanlar olarak tanımlar.

Teknolojik çevre; yeni ürün ve pazar fırsatları yaratan yeni teknolojilere işaret eder. Teknolojik gelişmeler ürün ya da hizmet satışa sunan örgütler için en yönetilebilir ancak “kontrol edilemez” güçtür. Bu güç yaşam biçimlerinin, tüketim modellerinin ve ekonominin üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Teknolojideki gelişmeler yeni endüstrilere yol açabileceği gibi mevcut endüstrileri atıl kılabilir veya yok edebilir, böylelikle yeni pazarları harekete geçirebilirler. Yeni teknolojiler, yeni ürünler ve

yeni süreçler yaratır. MP3 çalarlar, bilgisayar oyunları, çevrimiçi kumar ve HD televizyonlar teknolojik gelişmeler vasıtası ile yaratılan yeni pazarlardır. Çevrimiçi alışveriş, barkot sistemi, bilgisayar destekli tasarım, daha iyi teknoloji vasıtası ile iş yapışımızda gerçekleşen gelişme ve iyileştirmelerdir. Teknoloji, maliyetleri düşürebilir, kaliteyi artırabilir ve inovasyonun önünü açabilir. Bu gelişmeler tüketicilerin yanı sıra ürün / hizmet sağlayan örgütlerin de yararınadır (Elearn, 2009).

Etkili strateji uzmanları, işletmenin mevcut hammaddelelerinin, üretim yöntem ve süreçleri ile ürün ve hizmetlerini etkileyen teknoloji değişimleri için çevresel araştırma ve analizlere girişmektedirler. Teknolojik gelişmeler ve değişimler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini iyileştirecek büyük fırsatlar sunduğu gibi, işletmenin mevcudiyetini tehlikeye de sokabilecek potansiyel güce sahiptir. Örneğin trasnsistörler, lazer ışınları, elektrikli arabalar için kullanılan verimli piller, mikro bilgisayarlar birçok yeni ekonomilerin doğuşuna ve gelişmesine fırsat hazırlarken, birçok eski yol ve yöntemler ile ürün ve hizmetler için tehlike kaynağı oluşturmaktadırlar (Eren, 2002).

Teknoloji birçok organizasyon ve endüstri için rekabet avantajı oluşturacak bir unsur olarak ele alınmaktadır. Teknolojik atılımlar; ürün veya hizmetleri atıl kalmış örgütlere tehdit oluşturacak yeni sektörler yaratabilir; bu durumdaki örgütler durumdan haberdar olmalıdırlar. Aynı şekilde, yeni teknolojiler üretim ve hizmet sektörlerinde faydalı girdiler sağlayabilir. Ancak bunun yanında bu teknolojiler maliyetleri arttırabilir ve çalışanların bu teknolojiyi öğrenmeleri için eğitim almaları gerektirebilir (Jan, 2002).

Teknoloji endüstrileri büyük ölçüde etkilediği gibi, bu etki arasında farklı endüstriler için farklı sonuçlar da oluşabilir. Xianzhong ve diğ., (2003) bu durumu şu şekilde örneklemiştir: Birçok ülkede yemek endüstrisi daha düşük teknoloji gerektirirken, elektronik sektörü yüksek teknoloji gereksinimi duymaktadır. Bu nedenle sektörlere etki eden teknolojik faktörlerin de doğru tanımlanması gerekmektedir.

Eren (2002)'e göre teknolojik değişimler, ekonominin her sektörünü aynı oranda etkilememektedir. Bazı sektörler diğerlerinden daha az etkilenmektedir. Bazı işletmeler kendi öz kaynaklarından ayırdıkları fonlarla araştırma geliştirme faaliyetlerini sürdürebilirken bazıları bu gelişmelerin gerisinde kalabilmektedir. Uçak, silah, haberleşme araçları, elektrik ve elektronik araçları, ilaç ve hastane

endüstrilerinde; kereste, ağaç, mobilya, tekstil ve demir metaller endüstrilerinde faaliyet gösterenlere göre teknolojiye daha çok etkilenmektedirler.

Teknoloji tüm bu araştırmalar dahilinde incelendiğinde; yeni iş kollarının yaratılması, mevcut iş birimlerinin yok olması, ürünlerde ve süreçlerde fark yaratarak rekabette avantajlı konuma geçilmesine, alınan patentlerle ve yapılan buluşlarla şirketlere prestij kazandırmasıyla şirketleri doğrudan etkileyen bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Örneğin; LCD teknolojisi ile tüplü televizyon endüstrisinin yok olması ve buna bağlı olarak pazara teknolojik açıdan güçlü yeni firmaların katılması büyük stratejik değişikliklerin yapılmasına yol açmıştır. Bu öngörülerini yapan ve teknolojiyi yakından takip eden firmalar geleceklerini garanti altına almayı başarmış ve hatta pazar lideri konumuna girmişlerdir. Günümüzde ekran teknolojileri ve ortaya koyduğu yeni uygulamalarla müşterilerin dikkatini çeken Apple firması var olan kötü gidişine dur demiş ve pazarda büyük bir yer edinerek zirveye tırmanmıştır. Bu da göstermektedir ki, Apple örneğindeki gibi mevcut pazardaki rakipler teknolojik gelişmeleri o kadar iyi analiz edememişler ve pazardaki konumlarını tehlikeye sokmuşlardır.

Bayraktar (2001)'a göre genel çevreyi şekillendiren teknolojik faktörler; ürünün veya hizmetin üretiminde sektörün yeni teknolojik gereksinimleri, yeni teknolojik gelişmelere dayanan yenilikler, hizmet (satış sonrası servis) sağlamak için teknolojik gereksinimlerin karşılanması, yeni operasyon proseslerinin geliştirilmesi, üretim / hizmet teknolojisindeki değişim, üretim proseslerindeki teknolojik değişiklikler, teknolojik gelişmenin hızı, araştırma geliştirme çalışmalarına yapılan harcamalar, araştırma geliştirme çalışmalarına yapılan harcamaların toplam varlığa oranı, sektörünüzdeki teknik gelişmelerdeki hızlanmadır.

Yapılan literatür çalışması ile firmaları etkileyecek teknolojik etmenlerin; icatlar, yeni keşifler, araştırma alanları, patentler, teknolojik gelişmeler ve teknolojinin olgunluk evresi, eskime oranı veya hızı, üretim avantajları, bilgi teknolojileri ve internet gibi faktörlerden oluştuğu gözlemlenmiştir.

3.1.3.3 Politik çevre

Ülkenin içinde bulunduğu politik, siyasal ve yasal koşullar, hükümet politikaları, yasalar ve yapılan işleri düzenleyen / etkileyen kuruluşlar bu çevre elemanını oluşturan parçalar politik çevre / düzenleyici çevredir (Bayraktar, 2001).

Politik çevre; belirli bir toplum içerisinde yer alan kurumlar ile bireyleri etkileyen ve sınırlayan resmi ve özel çıkar gruplarını kapsar. Örgütler resmi düzenlemeler ve mevzuat çerçevesinde faaliyet gösterirler. Örgütlerin devlet kurumları ile ilişkileri; sübvansiyonları, ithalat kotalarını ve sanayi serbestisini ihtiva eder. Bu etmen; ekonomiye müdahale dereceleri ve benzeri açılardan resmi politikalara işaret etmektedir. Devlet hangi ürün ve hizmetlerin sağlanmasını istemektedir? Devlet firmalara sübvansiyon sağlanmasına hangi ölçüde inanmaktadır? İşin desteklenmesi hususunda öncelikleri nelerdir (Elearn, 2009).

Birçok araştırmacı; politik değişkenlerin de uluslararası iş stratejilerinin geliştirilmesi safhasında devreye alınmasına işaret eder. Birçok politik faktörün sürekli olarak küresel üretim çevresini şekillendirdiği savunulur (Masood, 2000).

Küreselleşme ile birlikte örgütler için politik dinamiklerin etkisi artmakta ve hızlanmaktadır. Hukuki yaptırımlar, inanç, düşünce ve değerler sistemini değiştirerek örgütleri çeşitli zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Günümüzde yaşanan küresel krizler çeşitli yönlerden örgütleri zora sokmakta, bu zorlukla baş edebilmek için stratejik düşünmeye itmektedir. Örgütlerin çevrelerini sarmalayan politik çevre ve yönetimin uyguladığı politikalar örgütlerin yönetimlerinde olumlu/olumsuz etkilere neden olmaktadır. Yönetim çevredekı politik ortamı örgüt lehine çevirebildiği gibi, fırsatlardan yararlanmayan bir yönetim de çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Bu durum hem örgütün geleceğini olumsuz etkileyebilir, hem de örgütün en önemli kaynağı olan sosyal sermayenin etkili ve verimli faaliyet göstermesine engel olabilir (Arabacı, 2010).

Politik çevrenin içerisinde değerlendirilebilecek hukuki değişiklikler de; yaş ve engel ayrımcılığına ilişkin mevzuata giriş, asgari ücrette artış ve firmalara geri dönüşüm konusunda getirilen yüksek standartlar; örgütlerin davranışlarına etki eder. Hukuki değişiklikler firmaların masraflarını (örneğin; yeni sistem ve prosedürler) ve talebi (örneğin; hukuki değişiklikler tüketicilerin ürün veya hizmet tedarik etme ihtimalini) etkilemektedir (Elearn, 2009).

Ekonomik pazardaki rekabet politik stratejilerin kullanılmasıyla hükümetin politikalarını değiştirmeye ve sonuç olarak istenilen pazar fırsatlarının oluşturulmasına neden olmuştur. Buradan şu şekilde iki önemli sonuç çıkarılabilir. Birinci olarak, doğru şekilde algılanan politik çevre ile birlikte, şirket yöneticileri gelecekte oluşturulabilecek fırsatlara karşı eylemsiz kalmazlar ve tehditlere karşı şirketlerinin sürdürülebilirliklerini garanti altına alırlar. İkinci olarak ise, şirketlerin oluşturmuş oldukları stratejiler, politik çevrenin de bir bakıma şekillenmesine, mevcut ve gelecek dönemdeki politikaların oluşmasına neden olabilirler (Gerald ve diğ., 2008). Bu da göstermektedir ki şirketler gelecek dönem stratejilerini oluştururken mevcut dönem devlet ve uluslar arası politikaların farkında olmalıdırlar.

Bayraktar (2001)'a göre genel çevreyi şekillendiren politik faktörler; sektör üzerinde devletin düzenleyici kontrolü, sektörün belirli bir ürününü etkileyen hükümet politikaları, yasal düzenlemeler, sektör üzerindeki hükümet düzenlemeleri, fiyatlandırma ile ilgili kanunlar ve aracılık politikalarındaki değişimler, ürün standardı veya kalitesi ile ilgili kanunlar veya politikalarındaki değişimler, finansal uygulamalar ile ilgili kanunlar veya politikalarındaki değişimler, muhasebe prosedürü ile ilgili kanunlar veya politikalarındaki değişimler, iş (personel) kanunları veya politikalarındaki değişimler, vergi kanunları veya politikalarındaki değişimler, para politikalarındaki değişimler, pazarlama veya dağıtım metotlarını etkileyen kanunlar veya politikalarındaki değişimler, istihdam politikaları hakkındaki hükümet düzenlemelerindeki değişim, ürün emniyeti veya iş yeri emniyeti (tehlikeler) hakkındaki devlet düzenlemeleri, endüstriyi etkileyen bölgesel düzenlemeler, uluslararası işleri etkileyen yasal düzenlemeler, ithalat ürünlerindeki gümrüklere ilişkin yasal düzenlemeler, politik koşullardaki değişim, mevcut yasaların uygulanması, düzenleyici çevrenin (devlet, yasa, kanunlar vb.) değişim hızıdır.

Yapılan literatür çalışması ile firmaları etkileyecek politik etmenlerin; seçimler, iş kanunu, tüketicinin korunması, çevre mevzuatı, endüstri spesifik regülasyonlar, rekabet regülasyonları, ülke içi ilişkiler-tutumlar, ülkeler arası ilişkiler, savaş, terörizm, politik eğilimler, devlet liderliği - hükümet, vergiler ve devlet kurumları gibi faktörlerden oluştuğu gözlemlenmiştir.

3.1.3.4 Sosyal çevre

Sosyal güçler tahmin edilmesi en zor ve kontrol edilemeyen değişkenlerden oluşur. Sosyal çevredeki değişiklikler; ürün veya hizmetlerin satışını etkileyen tüketici davranışlarına tesir eder. Sosyal eğilimlerdeki değişiklikler, firma ürünlerine talep ve ürünlere ulaşabilirliğin yanı sıra bireylerin çalışma istekleri üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin İngiltere’de nüfus yaşlanmakta idi. Bu durum; çalışanlarının uzun yıllar yaşaması olması nedeni ile çalışanlarına emekli aylığı ödeme taahhüdünde bulunan firmaların masraflarının artmasına neden olmuştu. Yaşlanan nüfusun talep üzerinde de etkisi olmuştur; korunaklı konaklama ve ilaç sektöründe talep yükselirken, oyuncak sektöründe talepler düşmüştür (Elearn, 2009).

Örgütlerin sosyal çevresini, toplumsal tavırlar, arzular, beklentiler, eğitim, entelektüel düzey ve içinde yaşanılan toplumun gelenek ve görenekleri oluşturur. Sosyal sorumluluk bilincine sahip olan örgütler toplumda hakim olan sosyal değerleri her türlü örgütsel faaliyete dayanak yaparak başarıya ulaşabilirler (Wehrich ve Koontz, 1993).

Demografik ölçümler, ürün ya da hizmet satışa sunan örgütlere; mevcut ve potansiyel tüketicilerini; nerede olduklarını ve ne kadarının satışa sunulan ürün veya hizmetleri almak konusunda istekli oldukları konusunda bilgi verir. Ürün ya da hizmet satışa sunan örgütler için en büyük eğilimler; dünya çapında meydana gelen nüfus patlamaları, yaş ortalamasındaki değişiklikler, etnik karışımlar, yeni yerleşim tipleri ve göçlerdir (Elearn, 2009).

Bayraktar (2001)’a göre genel çevreyi şekillendiren sosyal faktörler: sektöre karşı halkın tutumu / baskısı, firmanızdan beklenen sosyal talepler / yardımlar, firmanız için sosyal ilişkileri sağlayan grupların sayısı / çeşidi, toplumun sosyal değerleri, kültür düzeyi, eğitim düzeyidir.

Yapılan araştırmalar neticesinde farklı endüstrileri etkileyecek ve şirketlerin stratejik kararlarında etken rol olacak genel çevre faktörleri Çizelge 3.1’de özetlenmiştir. Bu faktörler farklı endüstrileri farklı şekilde etkilemesine rağmen genel olarak tüm endüstrilerde kritik faktörler olarak düşünülmüştür. Bu faktörler endüstri spesifik düşünüldüğünde sayı olarak arttırılabilir veya değişik şekillerde modellenebilir türdendir.

Çizelge 3.1 : Genel çevre faktörlerine ait faktörler.

Genel Çevre Unsuru	Faktör	Kaynak
Ekonomik	Ekonomik trend	Elearn, 2009; Arabacı, 2010; Eren, 2002; Ward, 2005
	Enflasyon	Elearn, 2009; Thompson, 2002; Walter, 1982; Eren, 2002; Dinçer, 1994; Bayraktar, 2001; Ward, 2005
	Faiz oranları	Elearn, 2009; Thompson, 2002; Eren, 2002; Bayraktar,2001; Ward,2005
	Gelir	Elearn, 2009; Walter,1982; Bayraktar, 2001; Ward,2005
	Ekonomik dalgalanma	Elearn, 2009; Morden, 1993; Dinçer, 1994; Bayraktar, 2001; Ward,2005
	Ulusal ekonomik durum	Elearn, 2009; Morden,1993; Bayraktar,2001; Ward,2005; Porter, 2002
	Döviz kurları	Elearn, 2009; Arabacı, 2010; Oktay, 2006; Bayraktar, 2001; Ward,2005
Teknolojik	Olgunluk düzeyi	Ishtiaq ve Chang, 2004; Shaker 1996; Dinçer,1994
	Rekabetçi teknoloji	Elearn, 2009; Jan, 2002; Dinçer, 1994; Ward, 2005; Porter, 2002
	Patent	Ishtiaq ve Chang, 2004; Eren,2002; Friend ve Zehle, 2004; Porter, 2002
	Yeni ürün ve süreçler	Elearn, 2009; Shaker, 1996; Eren, 2002; Friend ve Zehle, 2004; Bayraktar, 2001
	E-ticaret	Elearn, 2009; Shaker, 1996; Bayraktar, 2001; Ward, 2005
	Teknolojik gelişmeler	Elearn, 2009; Arabacı, 2010; Shaker, 1996; Dinçer, 1994; Friend ve Zehre, 2004; Bayraktar, 2001; Ward, 2005; Porter, 2002
Politik	Ticaret politikaları	Gerald ve diğ., 2008; Elearn, 2009; Masood, 2000; Oktay, 2006; Bayraktar, 2001
	Fonlar ve teşvikler	Gerald ve diğ., 2008; Anil ve Stephan, 2007; Eren, 2002; Bayraktar, 2001
	Gelecek politikaları	Gerald ve diğ., 2008; Elearn, 2009; Arabacı, 2010; Dinçer, 1994; Porter, 2002
	Politik trendler	Gerald ve diğ., 2008; Elearn, 2009; Arabacı, 2010; Friend ve Zehre, 2004; Bayraktar, 2001
	Vergi kanunları	Elearn,2009; Anil ve Stephan, 2007; Oktay, 2006; Eren, 2002; Bayraktar, 2001; Ward, 2005
	Antitröst yasalar	Gerald ve diğ., 2008; Anil ve Stephan, 2007; Oktay, 2006; Eren, 2002; Bayraktar, 2001; Ward, 2005; Porter, 2002
Sosyal	Müşteri davranışları	Elearn, 2009; Oktay, 2006; Bayraktar, 2001; Ward, 2005
	Medya unsurları	Elearn, 2009; Oktay, 2006
	Satın alma eğilimleri	Elearn, 2009; Weihrich ve Koontz, 1993
	Etik değerler	Oktay,2006; Weihrich ve Koontz, 1993
	Nüfus yoğunluğu	Oktay,2006; Bassin, 1993; Eren, 2002; Dinçer, 1994; Ward, 2005
	Yaşam standartları	Arabacı, 2010; Elearn, 2009; Bayraktar, 2001; Ward, 2005
	Trendler	Arabacı, 2010; Bassin, 1993; Eren, 2002; Friend ve Zehre, 2004; Ward, 2005
	Demografik yapı	Oktay, 2006; Bassin, 1993; Eren, 2002; Dinçer, 1994; Bayraktar, 2001; Ward, 2005

3.2 Çevresel Analizin Strateji Belirlemedeki Önemi

Çevresel çözümleme örgütsel öğrenmenin ilk modelini oluşturur. Bu hesapla, çevresel çözümleme, örgütün direkt kontrolü altında olmayan ve dış güçlerin sistematik bir yöntem ile analiz edilmesi ve öngörülmesi olarak tanımlanır (Juan, 2005).

Üretim stratejileri sıklıkla çevreye ilişkin hatalı tahminleri reddederler. Çevrenin algılanmasındaki bu eksiklik şirket kaynaklarının yıllarca harcanmasına sebep olabilir. Birçok araştırmacı operasyonel strateji araştırmalarında çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi hususunda hassasiyet göstermişlerdir. Ancak tecrübe ile sabittir ki; operasyon stratejisi ve iş performansı arasındaki bağ, çevresel güçlerin tanımlanması ile su yüzüne çıkmıştır (Masood, 2000).

Sohn ve diğ., (2003)'ne göre bir firmanın strateji belirlemesi çevresel değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmasıdır. Stratejinin rakipler, tüketiciler ve çevre konusundaki yönetsel belirsizliklere cevap olarak oluşturulduğunu ifade ederler. Onlara göre; şirketin stratejisi, iş çevresi ile uyumlu olmalıdır.

Gelecekteki politik, ekonomik ve teknolojik koşulların belirsizliği stratejik karar mercilerine büyük zorluklar oluşturmaktadır. Stratejik yönetim ve çevre çözümleme, dış çevresel değişikliklere adaptasyondaki ana araçlardır. Stratejik yönetimin amacı örgüt ile genel çevresini eşleştirmek veya uyumlu hale getirmektir (Bahman, 2000).

Çevresel çözümlemeye ilişkin araştırmalar ayrıca şirket sınırları dışından görünümün altını çizer ve stratejik düşüncenin genel çevrenin tanınması ile başlayacağını gösterir. Çevresel çözümlemenin şirketin operasyonlarını ve stratejik yönünü etkileyebilecek yükselen durumları, riskleri ve fırsatları tanımlıyor olması gerekir. Çözümleme, şirketin karar mercii perspektifinin üçüncü şahıslar (mevcut ve müstakbel rakipler, müşteriler, regülatörler, hissedarlar), ekonomik koşullar, politik iklim, teknolojik gelişmeler, sosyal ve kültürel değişiklikler açısından da genişletilmesi sürecini içerir (Xianzhong ve diğ., 2003).

Çevresel çözümlemenin önemli diğer bir nedeni de; rekabetin bir adım önünde durabilmektir ve çevresel belirsizliği ortadan kaldırabilmektir (Masood, 2000).

Durağan olmayan çevreler yöneticilere stratejik belirsizlik yaratır. Karar birimlerindeki dinamik-karmaşık çevre tecrübesine sahip kişiler karar vermede en

büyük belirsizliği yaşarlar. Bir çevrede karmaşıklık ve değişikliğin hızı arttıkça, yöneticilerin belirsizliği de yükselir. Bu, iş çevresindeki dalgalanmanın neden olduğu stratejik belirsizliğin stratejik bilgiye talebi artırdığına ilişkin deneysel delillerle de desteklenmektedir. Yüksek iş potansiyeline sahip olan şirketlerin yöneticilerinin stratejik belirsizliğe karşı, düşük olanlara kıyasla çevresel bilgileri daha sık ve daha geniş tarama eğilimleri vardır. Yine de, iş çevresinin araştırılması bunun sektörler sınıflandırılması seviyesinde kalır. Çevresel sektörler arasındaki farkın stratejik bilgi tarama ve endüstri varyantına istinaden derinlemesine incelenmesi henüz mümkün olmamıştır (Bourgeois, 1980).

4. GÖREV ÇEVRESİ REKABET ANALİZİ: PORTER'IN BEŞ KUVVET MODELİ

Porter, işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün görev çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla görev çevresindeki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir (Ülgen ve Mirza, 2004).

Genel çevreye kıyasla, görev çevresi işletmenin stratejik rekabeti ve daha fazla gelir elde etmesinde daha dolaysız bir etkiye sahiptir. Endüstri rekabetinin yoğunluğu ve potansiyel karlılığı rekabetin beş kuvvetinin fonksiyonudur (Porter, 1985).

Rakipler üretim hatlarını geliştirerek, kalitelerini artırarak veya maliyetlerini düşürerek sektörde bir yer tutabilirler. Pazara yeni girişler veya rakiplerin ikame mal piyasaya sunmaları karlılık için bir tehdit oluşturabilir. Görev çevresinde yaşanan değişimler de şirketlerin gelecek dönemlerdeki konumlanmalarına etki gösterebilir (Masood, 2000).

Rekabet stratejisi seçiminin altında yatan iki temel soru vardır. İlki; uzun dönemli karlılık için sektörlerin çekiciliği ve buna karar veren faktörlerdir. Her sektör sürekli karlılık için eşit fırsatlar sunmaz ve sektörün kendi doğal karlılığı, firmanın karlılığına karar vermede önemli bir bileşendir. Rekabet stratejisinde ikinci temel soru ise; sektörde nispi rekabetçi pozisyonun determinantlarıdır. Çoğu sektörlerde, sektörün ortalama karlılığının ne olduğuna bakılmaksızın, bazı firmalar diğerlerinden daha fazla karlılığa sahiptir (Porter, 1985).

Genel çevredeki değişiklikler, Porter modelinin beş kuvveti üzerinde doğrudan etkili olabilir. Genel çevresel bakış açısı, genel çevredeki imkân ve tehditleri saptamaya olanak sağlarken, rekabet avantajının köklerinde yapılan görev çevresi analizi ise bu çevreye ait ortamındaki zayıf ve güçlü yönlerin saptanmasına yardımcı olmaktadır. Dış analiz için genel çevresel bakış açısı ve rekabet avantajı yapı taşları, görev çevresi analizi içinse kaynak ve kapasite odaklı bir bakış açısı olmak üzere iskeletin geliştirilmesinde bu beş kuvvet üzerine durulmalıdır. Kavramların her biri bu iskelete

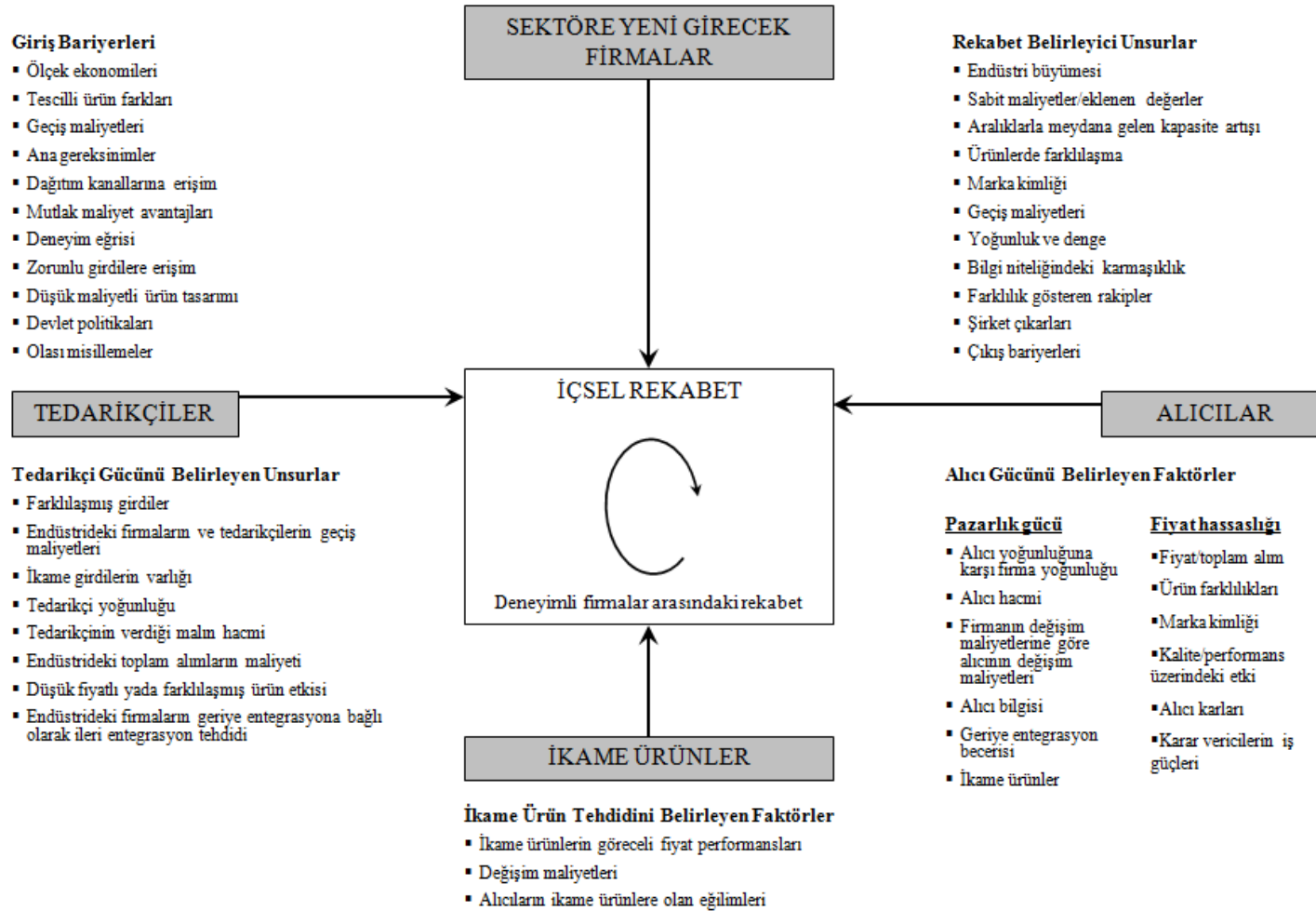
katkıda bulunmakta ve işteki başarıyı etkileyen bağımsız değişkenler sunmaktadır (Edward, 2002).

Karlılığın en büyük belirleyicilerinden biri endüstri çekiciliğidir. Rekabet stratejisi de endüstri çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarına göre belirlenmelidir. Rekabet stratejisinin amacı kurallarla başa çıkmak ve firmanın çıkarlarına göre bu stratejileri ayarlamaktır (Porter, 1985). Endüstri çekiciliği kavramı da görev çevresi üzerine yapılan analiz sonucu elde edilen bir kavramdır.

Özellikle küreselleşmenin etkilerini rekabete dâhil etmemesi anlamında birçok yazar tarafından eleştirilse de Porter'ın beş kuvvet modeli, modern kurumsal stratejilerin temel fikirlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu modele göre, bir endüstrinin rekabet yeteneği beş kuvvetten etkilenmekte olup, bu kuvvetlerin ortak mukavemeti de bir endüstrinin en yüksek karlılık potansiyelini belirlemektedir (Oral ve Mıstıkoğlu, 2007).

Temelde strateji uzmanının işi rekabeti anlamak ve rekabetle başa çıkmaktır. Ancak rekabet günümüzün doğrudan rekabetçileri arasında meydana geldiğinden genellikle yöneticiler rekabeti dar anlamda tanımlamaktadırlar. Ancak kar için rekabet köklü sanayi rakiplerinin ötesine geçip diğer dört rekabet gücünü de içermektedir ki bunlar: müşteriler, tedarikçiler, potansiyel rakipler ve ikame ürünler. Bu beş kuvvetten doğan rekabet, sanayinin yapısını oluşturmaktadır ve sanayi içerisinde rekabet etkileşiminin niteliğini şekillendirmektedir (Porter, 2002).

Porter (1980)'a göre endüstrideki rekabeti belirleyen kuvvetlerin yapısal gösterimi Şekil 4.1'de verilmiştir.



Şekil 4.1 : Porter'ın beş kuvvet modeli ve faktörleri (Porter, 1980).

Porter'ın beş kuvvet modeli, modern şirket stratejisinin ana esaslarından biri olarak değerlendirilir. Bu model, bir endüstrideki rekabetin kurallarını belirleyen ve uzun süreli rekabet avantajı sağlayabilmek için gerekli faktörlerin altını çizen bir çerçevedir. Buna göre, endüstrideki rekabet bu beş kuvvetten oluşur ve bunların kolektif gücünden etkilenir (Darcan, 2008).

Porter'ın belirlediği 5 kuvvet, her endüstride farklılık gösterir. Bu farklılık ayrıca endüstrinin gelişimine göre de değişir. Bu anlamda karlılık incelendiğinde de doğal olarak sektörlerin tamamının birbirinden farklı seviyelerde karlılık sağladığı görülür. İlaç ve alkolsüz içecek gibi endüstrilerde çoğu rakip, iyi bir kazanç elde ederlerken; kauçuk, çelik ve video oyunu gibi bir yada daha fazla faktörün yoğun olarak görüldüğü endüstrilerde yönetimin gösterdiği olağanüstü çabalara rağmen çok az firma çekici bir kazanç elde edebilir. Hiçbir soru, rekabet stratejisinin seçimine rehberlik etmede tek başına yeterli değildir. Çok çekici bir sektördeki firma, eğer zayıf bir rekabet pozisyon seçmiş ise çekici bir kar elde edemeyebilir. Tam tersine; çok mükemmel bir rekabet pozisyonundaki firma, çok karlı olmayan zayıf bir sektörde olabilir ve pozisyonunu genişletme çabaları az bir fayda sağlayabilmektedir. Sektör çekiciliği ve rekabet pozisyonunun değişmesi sorularının her ikisi de dinamiktir. Sektörler zaman içinde daha fazla veya daha az çekici hale gelirler ve rekabet pozisyonu rakipler arasında bitmeyen bir mücadeleyi yansıtır. Denge periyotları, rekabet hareketleri ile aniden sonlandırılabilir (Porter, 1985).

4.1 İçsel Rekabet Yoğunluğu

Endüstride bulunan rakipler arasındaki mevcut rekabet, bu firmaların en karlı durumu ve en iyi yeri elde etmek için yaptıkları hamlelerin neticesidir. Bu hamleler, fiyatta rekabet, ürünlerde promosyonlar, hizmet iyileştirmesi, reklamlar yada daha uzun ürün garantisidir (Porter, 1980). İçsel rekabet yoğunluğu endüstrideki çekiciliği belirleyen bu beş kuvvet arasında belki de en şiddetli olanıdır. Ancak bu durumda da farklı endüstrilerde farklı seviyelerde seyrederek (Ehmke ve diğ., 2004).

Yüksek rekabet sanayinin karlılığını sınırlar. Rekabetin sanayi kar potansiyeline ne derecede etkilediği ilk olarak hangi yoğunlukta şirketlerin rekabet içinde olduğuna ve ikinci olarak neye dayanarak rekabet ettiklerine dayalıdır (Porter, 2002).

Bu kuvvet, endüstrinin ortalama rekabetçi yeteneğini değerlendirir. Oyuncuların konumunu, boyutlarını ve endüstri özelliklerinin rekabet ortamı yaratılmasını ne şekilde teşvik edip, yıldırdığını göz önünde bulundurur. Bu kuvvet ile ilgili öne çıkan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ward, 2005):

- Endüstri yoğunluğu
- Endüstrinin gelişimi ve talep
- Ürün veya hizmet farklılığı
- Sabit maliyetlerin değişken maliyetlere oranı
- Yüksek çıkış engelleri
- Rekabetçilerin çeşitliliği
- Büyük stratejik çıkarlar

4.1.1 İşsel rekabette göz önünde bulundurulması gereken kuvvetler

4.1.1.1 Endüstri yoğunluğu

İlgili pazarda bulunan firmaların sayısı ne kadar fazla ise rekabet, fiyatların da o denli düşük olmasına neden olabilir. Firmalardan en az bir tanesi bu rekabette öne çıkabilmek amacı ile mutlaka fiyatta düşüşe gider. Bunun sebebi de bulunduğu konumdan memnun olmamasından kaynaklanır ve bu durumu iyileştirmeye çalışır (Besanko ve diğ., 2003).

Endüstride bulunan bu firmalardan en az bir tanesi muhakkak bulunduğu endüstride lider olma girişiminde bulunur. Bazı durumlarda ise iki veya daha fazla firmanın bulunduğu sektördeki rekabet de yoğun olabilir. Bu durumun sebebi bu firmaların sektörde lider olma girişimlerinden kaynaklanır. Bazı durumlarda ise, farklı stratejileri ve farklı ilişkileri olan rakiplerin farklı hedeflerinin olması ve oyunun kurallarının tam olarak belirlenmemiş olması, rekabetin daha da kızışmasına neden olur (Ehmke ve diğ., 2004).

4.1.1.2 Endüstrinin büyüme hızı

Sektörleri büyüme evrelerine göre sınıflandırmak bir firmanın hedeflediği yatırımlar ile eşleşen şirketleri bulma amacına yönelik çok faydalı bir yöntem olabilir (Darcen, 2008).

Bir ürün piyasaya ilk defa sürüldüyse, bunun satış miktarı da endüstrini büyüme hızı da düşük olur (Besanko ve diğ., 2003). Bu hamleyi yapmış firmalar genellikle riskli bir işe girmişlerdir ve yapmaları gereken temel strateji ilk evrelerde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelmektir. Bu da yoğun bir sermaye gereksinimi doğurur ve firmaların bunu karşılıyor olmaları gereklidir.

Bunun bir sonraki aşaması olan ve gelişme evresinde bulunan firmaların, diğer evrelerde bulunan rakiplerine göre satış ve getiri anlamında daha hızlı büyüdükleri gözlemlenir. Bu evrenin en önemli özelliği olan ürüne karşı talep miktarındaki artış, bunun en büyük sebebidir (Besanko ve diğ., 2003). Bu hızlı gelişim dönemi boyunca firmalar rekabet baskısına karşı bir tepki olarak ve üretim maliyetlerinin de düşmesinden dolayı eninde sonunda fiyatlarını düşürmeye başlayacaklardır.

Eğer bir endüstri hızla gelişen gelirler ve kazançlar konusunda bir kere bile duraklamışsa, o zaman doygunluk evresine girmiş demektir. Bu evredeki şirketler için kazançlar ve nakit akışı büyük olasılıkla halen pozitif yöndedir fakat bu firmaların ürün ve hizmetleri rakip firmalarınkine göre daha az ilgi çekicidir. Bu evredeki fiyat rekabeti kar marjlarını hissedilir şekilde düşürdüğünden tehlikeli bir hal alır ve firmalar ürün ve servisler için potansiyel olarak daha yüksek kar marjlarına sahip farklı alanlar aramaya başlarlar (Darcen, 2008).

4.1.1.3 Sabit maliyetler ve depolama maliyetleri

Üretim maliyetlerinin büyük bir kısmı üretilen ürünün sayısından bağımsız olduğu durumlarda üretimin yüksek hacimlerde gerçekleştirilmesi için bir baskı oluşur. Bu durumda kapasitenin artışına neden olur ve bu durumda firmalar yüksek depolama maliyetleri ile karşı karşıya kalırlar. Bu durumu aşabilmek için de firmalar ürün fiyatlarında düşüşe geçerek daha fazla satış gerçekleştirmek ister ve nakitlerini arttırmayı denerler (Ehmke ve diğ., 2004).

4.1.1.4 Ürün ve hizmet farklılığı ve değişim maliyetleri

Farklılaşma stratejisi benimseyen firmalar sunmuş oldukları hizmet ya da ürettikleri ürünlere, alıcılar tarafından algılanan benzersiz olma algısını yakalamaya çalışırlar. Bu firmalar, alıcılar tarafından önem verilen bir ya da daha fazla özellik üzerinde durarak ayrıcalıklı bir konuma geçmek isterler. Bu stratejileri seçmiş firmaların kazanımı rekabete karşı bir izolasyondur. Müşterilerde markaya olan bağlılık artar ve

fiyata karşı duyarlılıkları azalır. Farklılaşma, tasarım ve marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, bayi ağı gibi birçok alanda gerçekleştirilebilir (Porter, 1985).

Alıcıların belli ürünler için, tedarikçilerini değiştirmeleri sonucu karşı karşıya kaldıkları yüksek maliyetler, değişim maliyetleri olarak adlandırılır. Değişim maliyetini ortaya çıkartmak için birçok strateji uygulanır ve bir çok seviyede ve güçte değişim maliyeti elde edilebilir. Günümüz rekabet ortamında, teknolojiadaki gelişmeler ve internet kullanımındaki artış değişim maliyetlerini daha stratejik bir güç haline getirmiştir (Darcan, 2008).

Rekabette bulunulan endüstride farklılaşmayı başaramayan firmalar genel olarak fiyat üzerinden rekabete odaklanırlar (Ehmke ve diğ., 2004). Böyle bir durum da rekabetin artmasına sebep olur.

4.1.1.5 Gözlemlenmeyen fiyatlar, satış şartları

Rekabette fiyatların ve satış değerlerinin gözlemlenemiyor olması, rakiplerin bu duruma karşılık verme sürelerini uzatır. Bu gibi durumlarda ise, bir firma fiyatını aşağı çektiğinde ve diğerleri bunu geç algıladığında, fiyatını aşağıya çeken firma pazardan büyük oranda pay kazanır (Besanko ve diğ., 2003).

4.1.1.6 Büyük ve nadir satış siparişleri

Bir firma özellikle yüksek miktarlardaki siparişleri koruma altına almak için fiyat kırma konusunda çaba harcayabilir. Bu durum özellikle, farklı yöneticiler farklı satış ihalelerinden sorumluydu ve her biri yaptıkları satışlar baz alınarak ödüllendiriliyorsa doğruluk kazanır. Büyük satış siparişleri endüstriyel çekiciliği arttırmaktadır ancak satışların çok nadir seyretmesi de endüstriyel çekiciliğe tehdit oluşturabilir. (Darcan, 2008).

4.1.1.7 Yüksek stratejik çıkarlar

Bir firmanın hareket sahasında, stratejik olarak yüksek çıkarlar bekleyen firmalar mevcut ise; o endüstride rekabet belli bir süreliğine mevcut olur. Farklılaşmış bir firma, bulunduğu sektörde çok daha iyi konuma geçebilmek için ve stratejilerini daha da ileriye götürebilmek için büyük çabalar gösterebilir.. Örneğin Bosch, Sony, Philips gibi yabancı firmalar, küresel saygınlık veya teknolojik üstünlük elde etmek

amacıyla, Amerika pazarında büyük bir yer elde etmek isteyebilirler ve bu durum da pazardaki istikrarı bozabilecek nitelikte olabilir. Çünkü bu hedefler genişleme eğilimindedirler ve karlılıktan ödün vermeyi gerektirebilir (Porter, 1980). Büyük şirket birimleri tam ürün çeşidi sunmak için veya imaj sebepleri ile sanayiye katılabilir. Şirketlerin çıkar çekişmeleri bazen medya ve ileri teknoloji gibi sektörlerde, karlılık aleyhine rekabeti aşırı duruma getirmektedir (Porter, 2002). Bu gibi durumların hepsinde de rekabet savaşı oldukça kızışabilir ve endüstrideki çekişme çekiciliği düşürebilir.

4.1.1.8 Farklılık gösteren rakipler

Stratejileri, geçmişleri ve misyonları açısından farklılık gösteren rakipler, sektörde rekabet edebilirlik ile ilgili farklı hedeflere ve bu hedeflere ulaşmak için farklı stratejilere sahip olabilirler. Bu gibi durumlarda bu rakipleri karşı karşıya getirebilir. Bazı durumlarda birbirlerini anlamazlar ve rekabetteki oyunun kurallarını bozabilirler. Endüstrideki bu rekabet durumu da karlılığın azalmasına neden olabilir. Çünkü sektörde bulunan küçük veya büyük firmalar göstermiş oldukları farklılıklarla çeşitliliği arttırmırlar. Bu çeşitlilikte beraberinde endüstrideki karlılığın düşmesine neden olabilir (Porter, 1980).

4.1.1.9 Yüksek çıkış engelleri

Firmaların herhangi bir iş birimlerinde düşük ve hatta eksi yönde yatırım karlılığı sağlamalarına rağmen rekabete devam etmelerini sağlayan ekonomik, stratejik veya duygusal faktörler, çıkış engellerini oluşturur. Eğer bir sektörde çıkış bariyerleri yüksek ise, o sektör fazla kapasiteden kurtulamaz. Sektörde uzun yıllar bulunan firmalar bu rekabetten vazgeçemezler ve rekabette bulunmak amacıyla direnirler. Bu gibi durumlar da firmaların çok değişik stratejiler uygulamalarına neden olur (Porter, 1980).

Çıkış engelleri bazı zorlamalı durumlar ile karşılaşıldığında ortaya çıkan engellerdir. Bunlara hammadde almadaki iş gücü anlaşmalarını örnek verebiliriz. Bir firma üretimi durdurduğu halde, tedarikçilerine ödeme yapmak durumunda kalıyor ise, üretime devam etmenin marjinal maliyeti, yasal yükümlülüklerden doğan maliyetlerdir ve bu durumda çıkış çekici olmamaktadır (Besanko ve diğ., 2003).

Düşük veya olumsuz getiriler kazanmasına rağmen bu engeller piyasada şirketleri tutmaktadır. Aşırı kapasite kullanımda kalmakta ve sağlıklı rekabetçilerin karlılığı, hasta olan ümidini yitirmedeğinden zorluk yaratmaktadır (Porter, 2002).

4.1.2 Rekabet yoğunluğu ve fiyat rekabetinin oluşturduğu durumlar

Tüm bu faktörler genel olarak irdelendiğinde rekabet yoğunluğu aşağıdaki durumlarda çok yüksek olarak nitelendirilebilir (Porter, 2002):

- Rekabetçiler sayısızdır veya büyüklük ve güç olarak kabaca eşittir.
- Sanayi büyümesi yavaştır. Yavaş büyüme pazar payı için mücadeleyi hızlandırmaktadır.
- Çıkış engelleri yüksektir.
- Özellikle özel sanayide, ekonomik performansın ötesinde bir amaçları varsa rekabetçiler işlerine oldukça bağlıdır ve liderlik için istekleri vardır. İşe yüksek bağlılığın çok çeşitli nedenleri vardır. Örneğin devlete ait rekabetçiler istihdam veya prestiji içerisine alan amaçlara sahip olabilir.
- Firmalar birbirlerini tanımadıklarından birbirlerinin sinyallerini okuyamazlar, rekabet veya farklı amaçlara yaklaşım çeşitlilik göstermektedir.

Rekabetin gücü sadece rekabet yoğunluğunu yansıtmamaktadır aynı zamanda rekabetin dayanağını yansıtmaktadır. Rekabetin yer aldığı boyutlar ve rekabetçilerin aynı boyutlarda rekabet etmek üzere birleşip birleşmemesi karlılık üzerine büyük etkiye sahiptir (Porter, 2002).

Fiyat rekabetleri karı doğrudan sanayiden müşteriye aktardığından sadece fiyata yönelirse özellikle rekabet karlılık için yıkıcı olabilir. Duraklamış fiyat rekabeti, ürün özellik ve hizmetlerine daha az dikkat çeken müşterileri oluşturur (Porter, 2002).

Aşağıdaki durumlarda fiyat rekabetinin meydana gelmesi çok olasıdır (Porter, 2002):

- Rekabetçilerin ürünleri veya hizmetleri neredeyse benzerdir ve alıcılar için çok az değişken gider vardır.
- Sabit giderler yüksektir ve marjinal giderler düşüktür. Bu sabit giderleri karşılamada biraz katkı yaparlarken artan müşterileri çalmak için fiyatlarını ortalama maliyetlerin altına taşıyan ve hatta marjinal maliyetlere yaklaşan rekabetçiler için yoğun basınç yaratmaktadır. Özellikle talep çok büyümese

kağıt ve alüminyum gibi birçok temel malzeme işletmelerinde bu problemten sıkıntı çekilmektedir.

- Kapasite etkili olabilmesi için büyük oranlarda genişlemektedir.
- Ürün bozulabilir. Bozulabilirlik halen değerli iken ürünün satılması ve fiyat kesilmesi için güçlü dürtü yaratmaktadır. Yaygın olarak bilinene göre daha fazla ürün ve hizmet bozulabilir. Domates çürüdüğünden bozulabilir, bilgisayar modelleri çok kısa anda demode olduğundan bozulabilir ve bilgi hızlıca yayıldığından veya eski kalıp değerini kaybettiğinden bozulabilir. Otel konaklamaları gibi hizmetler kullanılmayan kapasite tahsil edilmediğinden bozulabilir.

Fiyattan başka boyutlardaki -ürün özellikleri, destek hizmeti, teslimat süresi veya marka imajı üzerine- rekabetin, müşteri değerini arttırdığından ve daha yüksek fiyatları desteklediğinden karlılığı bozması az muhtemeldir. Bu boyutlara odaklanan rekabet, ikamelere kıyasla değeri geliştirmektedir veya yeni piyasaya girenlerin karşılaştığı engelleri yükseltmektedir (Porter, 2002).

Tüm veya birçok rakabetçi aynı ihtiyaçları karşılamak veya aynı niteliklerle rekabet etmek amacıyla olduğundan sonuç sıfır sonuçlu rekabettir. Burada bir şirketin kazancı genellikle diğerinin kaybıdır. Fiyat rekabeti, sıfır sonuca ulaşan fiyatsız rekabete göre daha güçlü risk oluştururken şirketler piyasa dilimlerine dikkat ederse ve farklı müşterilere düşük fiyat teklifleri hedeflerse bu meydana gelmeyecektir. Her rakabetçi farklı fiyat, ürün, servisleri veya marka kimlikleri karışımı ile farklı müşteri dilimlerinin ihtiyacına hizmet etmeyi amaçladığında pozitif toplamda olabilirler veya sanayinin ortalama karlılığını arttırabilirler. Bu rekabet sadece yüksek ortalama karlılığı arttırmaz aynı zamanda daha fazla müşteri gruplarının ihtiyaçları daha iyi karşılandığından sanayinin genişlemesine sebep olurlar (Porter, 2002).

4.2 Giriş Tehditleri

Sektöre yeni giren firmalar ellerinde bulundurdukları yüksek kaynaklarıyla, pazar payı kazanma arzusu nedeniyle buna yönelirler. Giriş tehditleri sektörde var olan deneyimli rakiplerin sonucu ortaya çıkan giriş engellerine bağlıdır. Bir endüstriye giriş engelleri yüksek olduğunda veya sektöre yeni girecek firma, mevcut rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa giriş tehditleri düşük olur (Porter, 1980).

Rekabet etmek için gerekli fiyat, maliyet ve yatırım oranı üzerine baskı yapan, sanayiye yeni girenler; pazar payından çalmak isterler ve yeni kapasite oluştururlar. Bilhassa yeni girenler diğer pazarları çeşitlendirdiğinde mevcut kapasiteleri ve nakit akışlarını, rekabeti kızdırmak için geliştirebilirler. Örneğin Pepsi'nin şişe su sanayine girmesi, Microsoft'un internet tarayıcı sunmaya başlaması ve Apple'ın müzik dağıtım ticaretine girmesi bu gibi örneklerden gösterilebilir (Porter, 2002).

Yeni firmaların endüstriye girişi deneyimli firmaların karını iki şekilde etkiler; Birincisi; yeni girenler pazar payını bölerek karı düşürürler ve ikincisi; yeni girenler pazar yoğunluğunu aşağı çekerler ve bu sebeptendir ki içsel rekabet de artmış olur (Besanko ve diğ., 2003).

Giriş engelleri azsa ve yeni gelenler yerleşmiş rakiplerden biraz misilleme bekliyorsa giriş tehdidi yüksektir ve sanayi karlılığı ılımlıdır. Fiilen giriş olsun olmasın karlılığı aşağıda tutmak giriş tehdididir (Porter, 2002).

Literatürde yer alan çeşitli giriş engeli tanımları verilmiştir (Darcı, 2008):

Tanım 1: Giriş engeli, sektöre girme olasılığı olan potansiyel rakipler üzerinden sektörde yer edinmiş firmaların elde ettiği bir avantajdır.

Tanım 2: Giriş engeli, girişin sosyal açıdan faydalı olabileceğinin düşünüldüğü zamanlarda, bunu engelleyen her türlü faktördür.

Tanım 3: Giriş engeli, girişimcilerin pazarda ani olarak yeni firmalar yaratmalarını önleyen sebeptir. Uzun dönemli giriş bariyeri yeni giren firmanın zorunlu olarak maruz kaldığı, fakat deneyimli firmaların katlanmak zorunda olmadıkları maliyetlerdir.

Tanım 4: Giriş engeli, sektöre yeni girecek firmaların katlanmak zorunda oldukları üretim maliyetleridir fakat var olan firmaları olumlu açıdan etkileyen bir engeldir.

Tanım 5: Giriş engeli, yerleşik firma etkisinden türeyen rantlardır.

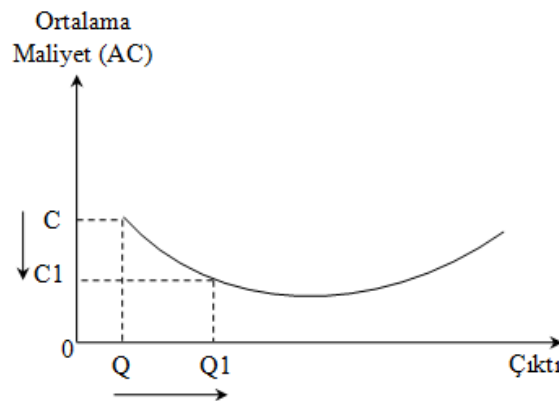
Giriş tehdidi diğer araştırmacılara göre; yeni bir firmanın endüstriye katılarak endüstrinin karlılığını ve firmanın rekabetçi konumunu etkilemesini sağlayan bir kolaylık olarak tanımlanmaktadır. Bu kuvvet, özellikle firmaların endüstriye katılmalarını maliyetli kılan faktörler olmak üzere, katılım engellerinin konumunu nitelik olarak ve aynı zamanda nicelik olarak ölçmelidir. Ward (2005)'a göre öne çıkan giriş engellerine örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Markaya olan bağıllık
- Mutlak maliyet avantajları
- Ölçek ekonomileri
- Değiştirme giderleri
- Hükümet mevzuatı

4.2.1 Arz yönlü ölçek ekonomisi

Üretim verimliliğindeki artış üretilen çıktıların sayısı ile birlikte artar. Tipik bir şekilde, ölçek ekonomilerine ulaşmış bir firmada, sabit maliyetlerin giderek artan sayıdaki ürünler tarafından paylaşılması sonucu üretimin de artmasıyla ortalama birim maliyet düşer. Ölçek ekonomileri endüstriye giriş engeli olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi ise karlılık ile yakından ilgili olmasıdır. Deneyim sahibi olan firmalar ölçek ekonomisine daha önceden ulaşmış olabilirler. Sektöre giriş yapacak firmalar tarafından mevcut konuma eklenecek etkin ölçek çıktısı, talebe ve piyasadaki çıktıya göre daha büyükse, fiyatlar giriş yapacak firmanın birim maliyetinin altına düşebilir. Böylelikle sektöre giriş kazançsız bir durum haline gelmiş olabilir (Darcan, 2008).

Üretim miktarının artması ile düşecek ortalama maliyet (AC) için marjinal maliyet (üretilen son çıktının birim maliyeti) (MC) değeri, toplam ortalama maliyetten daha düşük olmalıdır. Bir ortalama maliyet eğrisi, ortalama maliyet ve çıktı miktarı arasındaki ilişkiyi anlatır. Sabit maliyetler üretim hacmine karşı duyarsız da olabilirler. Bu tür maliyetlere örnekler, sigorta bakım ve mülk vergileri gibi genel üretim masrafları şeklinde sıralanabilir (Besanko ve diğ., 2003).



Şekil 4.2 : Ölçek ekonomisi (Besanko ve diğ., 2003).

Daha büyük hacimde üretim yapan firmalar daha fazla birim üzerine sabit maliyetleri yaydığından, daha etkili teknoloji kullandığından veya tedarikçilerden daha iyi şartlar aldığından birim başına daha az maliyet kullandığında da ölçek ekonomileri oluşur. Arz yanlısı ölçek ekonomileri yerleşik rakiplerin yerlerinden edilmesini isteyen, büyük ölçekte sanayiye giren ya da maliyet dezavantajını kabul eden ve piyasaya girmek isteyenleri zorlayarak girişlerini engellemektedir. Sanayiye göre değişen ve çok önemli olan ölçek ekonomileri değer zinciri içerisinde hemen hemen her türlü faaliyetin içinde bulunabilir (Porter, 2002).

Sektöre yeni girecek firmalar ölçek ekonomilerinden iki şekilde etkilenirler ve bu etkilenme firmaların kararlarında değişikliklere neden olabilir. Sektöre büyük ölçekle giren firma deneyimli firmalardan gelecek olan güçlü tepki ile karşı karşıya kalmayı kabullenmek zorunda olabilir ya da sektöre küçük ölçek ile giren firma maliyet dezavantajını kabul etmek zorunda kalabilir. Pazara yeni girecek firma, etkili ölçeği yakalayabilmek için pazardan etkili bir pay çalmalıdır. Eğer bunu başaramazsa, durum büyük bir maliyet dezavantajına dönüşebilir (Besanko ve diğ., 2003).

Dikey entegrasyonla ilgili ekonomiler söz konusu olduğunda yani üretim veya dağıtım art arda gelen aşamalarında da söz sahibi olduğunda da ölçek ekonomileri ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda firmalar pazar entegre bir şekilde girmelidirler aksi halde var olan firmalar entegre halindeyse o zaman girdiler ve pazarla ilgili bir engellenmenin yanı sıra maliyet dezavantajıyla da karşı karşıya kalırlar (Porter, 1980).

Bunların yanında ölçek ekonomileri markaya sadakat konusunda da oluşabilir. Müşteriler kullandıkları markayı almaya devam etmenin yenisini denemekten daha az riskli olduğunu düşünebilirler ve eski markalarına sadık kalmayı tercih edebilirler. Dolayısıyla, ölçek ekonomileri ancak alıcılar sektördeki deneyimli firmaların markalarına önemli ölçüde bağlılarsa girişi engellemiş olurlar. Buradan yola çıkarak, ölçek ekonomileri marka sadakati gibi birincil giriş engellerine destek veren yardımcı giriş engeldir diyebiliriz (Darcen, 2008).

4.2.2 Talep yönlü ölçek ekonomisi - ağ etkisi

Harvey Leibenstein, 1950'deki bir yazısında sürü etkisi (bandwagon effect) kavramını "bir mala olan talep diğerlerinin de aynı malı tüketmesiyle artar" şeklinde analiz etmiştir. Leibenstein, o dönemde hangi tip malları kastettiği konusunda çok açık değildi. Dolayısıyla sürü etkisi kavramı bir yirmi yıl daha tam olarak

anlaşılmadan kaldı. Daha sonra, sürü etkisi altında kalan telefon ağlarının gelişimi ekonomistlerin ilgisini çekti ve konuyu modern oyun teorisi teknikleriyle incelemeye başladılar. Rohlfs 1974 yılındaki gözlemlerinde bir abonenin iletişim servisinden elde ettiği fayda diğer abonelerin sisteme katılımıyla artmakta olduğunu görmüştür. Bu durum, tüketimdeki dışsal ekonomilerde görülen klasik bir olaydır ve iletişim endüstrisinin analizi için hayati bir önem taşımaktadır (Darcan, 2008).

Ağ etkisi, tamamlayıcı ürünler nedeniyle oluşur. Bilgisayar işletim sistemleri, video oyunları (Sony Playstation) ve DVD oynatıcılar sanal ağlara birer örnektir. Sanal ağdaki tüketici sayısı arttıkça, tamamlayıcı ürünlere olan talep de artar. Bu durum tamamlayıcı ürünlere karşı arzı arttırır ve dolayısıyla ağın değeri de artar (Besanko ve diğ., 2003). Ayrıca ağ etkileri olarak bilinen bu faydalar bir ürün için ödeme yapmak isteyen bir alıcının şirketten alışveriş yapan diğer alıcıların sayısı ile artması halinde ilgili sanayide ortaya çıkmaktadır. Alıcılar önemli ürünler için daha büyük şirketlere daha fazla güvenebilirler (Porter, 2002).

Bu etkiler sektörde bulunan firmalara büyük ölçüde katkı sağlarlar. Eğer sektördeki deneyimli firmalar, bu etkiyi oluşturma konusunda geri kalırlarsa sektöre yeni girenler büyük ölçekli ürün tanıtımı ile bu etkiyi sağlayarak rekabette tehlikeli olabilirler (Besanko ve diğ., 2003).

4.2.3 Müşteri değiştirme maliyetleri

Alıcıların bir tedarikçinin ürününden diğer bir tedarikçinin ürününe geçerken katlanmak zorunda olabilecekleri bir maliyet olarak tanımlanmaktadır. Değişim maliyetlerinin varlığı doğal olarak sektörde bir giriş engeli olarak bulunmaktadır. Eğer söz konusu bu değişim maliyetleri yüksekse, alıcının bir tedarikçiden diğerine kaymasını özendirmek için, sektöre yeni girecek firmalar ücretlerde ya da performansta önemli bir iyileştirme sunmalıdırlar (Porter, 1980).

Satıcıyı değiştirmek isteyen bir alıcı ürün özelliğini değiştirdiğinden, çalışanların yeni bir ürün kullanmasını önlediğinden veya işlem veya bilgi sistemini değiştirdiğinden bu giderler oluşabilmektedir. Değiştirme giderleri ne kadar büyürse piyasaya girenin müşteri kazanması o kadar zor olacaktır. Kurumsal kaynak planlaması (ERP) yazılımı çok yüksek değiştirme gideri olan bir ürün örneğidir. Örneğin bir şirket SAP ERP sistemi kurduğunda gömülü veri nedeniyle yeni satıcıya

gitme giderleri astronomik olmaktadır. Çünkü kurum içi işlemler, başlıca koruma ihtiyacına ve yaşamsal uygulama özelliğine göre uyarlanmıştır (Porter, 2002).

4.2.4 Sermaye gereksinimleri

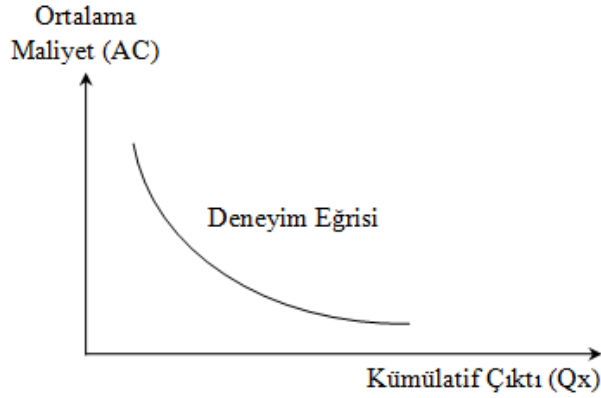
Riskli, geri dönüşü uzun zaman alan ya da telafisi olmayan reklam veya araştırma geliştirme (ArGe) gibi faaliyetler büyük miktarlarda yatırım ihtiyacı gerektirirler. Bu ihtiyaç da doğal olarak bir giriş engeli yaratır. Sermaye ihtiyaçları bunun dışında firmaların diğer faaliyetleri için de gerekli olabilir. Bunlar; üretim faaliyetleri, stoklar, başlangıç maliyetleri ya da müşteri kredisi gibi faaliyetlerdir. Örneğin, Xerox, işletme sermayesi ihtiyacını önemli miktarda arttıracak bir seçenek olarak, fotokopi makinelerini satmak yerine kiralamayı seçerek, fotokopi makineleri sektöründe giriş için temel bir sermaye engeli yaratmıştır (Porter, 1980).

Rekabet etmek için büyük finansal kaynaklara yatırım yapma ihtiyacı piyasaya yeni girenleri engelleyebilir. Sermaye sadece sabit olanaklara dayanmayıp aynı zamanda müşteri kredisini genişletme, stokları yapma ve başlangıç zararlarına fon sağlama için de gereklidir. Büyük şirketlerin hemen hemen her sanayiye girmek için finansal kaynakları varken belirli alanlarda büyük sermaye gereksinimleri piyasaya girmesi muhtemel olanlar havuzunu sınırlandırmaktadır. Sermaye gereksinimlerinin tek başına girişi engelleyeceği dereceyi aşırı belirtmemek önemlidir. Sanayi getirileri çekiciyse ve öyle kalması bekleniyorsa ve sermaye piyasaları verimliyse yatırımcılar ihtiyaç duydukları fonları piyasaya girenlere sağlar. Örneğin; hava taşımacıları için yüksek yeniden satış değeri nedeniyle, pahalı hava taşıtlarını almak mümkündür ve bunun nedeni de hemen her bölgede yeni havayollarının var olmasıdır (Porter, 2002).

Sermaye gereksinimleri, özellikle de önemli bir bölümünün geri dönüşü yoksa giriş engeli olabilir. Batık maliyetler bir firmanın pazarda var olması halinde kaybedecek olduğu bir kazançtır. Bu doğrultuda bu tip maliyetler birer çıkış engelidir. Çıkış engelleri, sektörde mevcut olan firmaları tetikleyerek girişi etkileyebilirler. Eğer sektörde var olan firmalar kayda değer oranlarda kayıplar vermeden pazarı terk edemiyorlarsa, yeni girecek olanlara takındıkları agresif tavır daha da kayda değer olacaktır. Bu durum ise sektöre yeni girecek firmaları kararlarından caydırır ve mevcut firmaların daha yüksek karlara ulaşmasını sağlar. Dolayısıyla sektörde var olan firmalar için geçerli olan çıkış engelleri yeni girecek firmalar için giriş engeli yaratır (Darcan, 2008).

4.2.5 Büyüklükten bağımsız deneyim eğrisi

Bir firmanın sürekli olarak geliştirmiş olduğu deneyimden bilgi ya da know-how a doğru geçişin avantajları deneyim eğrisi ile gösterilir. Çalışanlar belli görevlerde zaman geçirdiklerinde bir deneyim kazanırlar ve bu da performanslarını geliştirir (Besanko ve diğ., 2003). Şekil 4.3'te deneyim eğrisine ait grafik gösterilmiştir.



Şekil 4.3 : Deneyim eğrisi (Besanko ve diğ., 2003).

BCG'nin yönetim danışmanları üretim maliyeti ve kümülatif üretim miktarı arasında tutarlı bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Deneyimle gelen faydaların şiddeti ise genellikle bu iki kavram arasındaki ilişkiden doğan grafiğin eğimi ile ifade edilir. Verilen bu üretim sürecinin eğimi kümülatif üretim çıktısı ikiye katlandığında ortalama maliyetlerin ne kadar düştüğünün hesaplanması yoluyla belirlenir. Belli bir zaman aralığında, her bir çıktının ayrı ayrı ele alınması yerine kümülatif çıktıların kullanılması öğrenmenin etkileriyle diğer ölçek etkilerinin ayırt edilebilmesi açısından önemlidir (Besanko ve diğ., 2003).

Hangi büyüklükte olduklarına bakılmaksızın tehlike yaratan firmalar, potansiyel rakiplerinde mevcut olmayan maliyet veya kalite avantajına sahiptir. Bu avantajlar; patentli teknolojiye sahip olma, en iyi hammadde kaynaklarına erişim, en elverişli coğrafik yerlerin önceden alınımı, köklü marka kimlikleri veya nasıl daha verimli üretim yapılacağını öğrenmelerine olanak veren deneyim gibi kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Piyasaya girenler bu avantajları bypass etmeye çalışmaktadır. Örneğin Target ve Wall-Mart gibi aniden yükselen indirimli satış mağazaları, köklü mağazalarını iyi yerleştirdikleri bölgesel alışveriş merkezlerinden ziyade bağımsız alanlarda kurdukları mağazalarına borçludurlar (Porter, 2002).

Deneyim, ölçek ekonomisine göre daha düşük bir giriş engeli olarak görülmektedir. Bunun sebebi de deneyimin tek başına bir engel oluşturamayacağından ileri gelir. Deneyimler firmalara özeldir ve kopyalama, bir rakibin elemanını işe alma, tedarikçilerinden en son teknoloji makineleri satın alma veya danışmanlardan ya da diğer firmalardan bilgi birikimi alma yoluyla rakiplere veya sektöre yeni girecek firmalara açık değildir. Çoğu zaman, deneyim şirkete özel tutulamaz, tutulabilse bile, pazardaki ikinci ve üçüncü firmalarda öncü firmada olduğundan çok daha hızlı birikebilir. Çünkü arkadan gelenler, öncü firmanın operasyonlarının bazı yönlerini gözlemleyebilirler (Porter, 1980).

Porter (1980)'a göre firmaların giriş engelinden faydalanmak için geliştirmiş oldukları deneyim, avantajların yanında bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir;

- Etkili bir teknolojiye öncülük eden ve böylece yepyeni bir deneyim eğrisi ortaya çıkartan firmalar, ürün ve süreç yenilikleri ile giriş engelini ortadan kaldırılabılır.
- Deneyim aracılığı ile elde edilmek istenen maliyet avantajı, yeni geliştirilebilecek teknolojilerden geri kalınmasına neden olabilir.
- Eğer birden fazla güçlü şirket, stratejilerini deneyim eğrisine dayandırmışsa, bunlardan bir ya da daha fazlası için sonuçlar neredeyse ölümcül olabilir. Bu tip bir stratejiyi izleyen yalnızca tek bir rakip kaldığında, sektör gelişimi belki de durmuş ve deneyim eğrisinin faydaları uzun süre önce uçup gitmiş olabilir.
- Deneyim aracılığı ile maliyetleri düşürmek için gösterilen yoğun çabalar, firmanın dikkatini pazardaki gelişmelerden uzaklaştırabilir veya geçmiş deneyimleri geçersiz kılan yeni teknolojilerin algılanmasını engelleyebilir.

4.2.6 Dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim

Dağıtım kanallarında yaşanan eşit olmayan erişim imkanı, ürünün dağıtımını gerçekleştirme ihtiyacına dayalı bir giriş engeli olabilir. Dağıtım için gerekli kanallar, sektördeki firmalar tarafından daha önceden kurulmuş ise yeni firma, fiyat kırma veya iş birliğine yönelik reklam indirimleri gibi yollarla ürünün dağıtım kanallarına girişini sağlamalıdır. Örneğin, yeni bir gıda ürününün üreticisi olan firma son derece şiddetli bir rekabetin görüldüğü süpermarket rafında ürününe bir yer

kapabilmek için, promosyon sözleri, yoğun satış çabaları ve diğer bazı yollarla perakendeciyi ikna etmelidir (Porter, 1980).

Bazen bu giriş engeli o kadar yüksektir ki bu engeli aşmak için sektöre yeni giren firmanın tamamen yeni bir dağıtım kanalı yaratması gerekir (Porter, 1980). Örneğin, aniden yükselen düşük maliyetli hava yolları (daha yüksek tarifeli taşıyıcılardan yararlanma eğilimi olan), seyahat acenteleri aracılığıyla dağıtım yapmaktan çekinmekte ve müşterilerine kendi uçuş biletlerini internetten almalarını desteklemektedir (Porter, 2002).

4.2.7 Kısıtlayıcı hükümet politikası

Hükümet politikası doğrudan yeni girişi engelleyebilir veya yardım edebilir ve de diğer giriş engellerini yükseltebilir (veya iptal edebilir). Örneğin hükümet yabancı yatırımda lisanslama gereksinimleri ve kısıtlamaları aracılığıyla sanayiye girişi doğrudan sınırlandırabilir. Hükümet politikası taklitten tescilli teknolojiyi patent kuralları aracılığıyla veya yeni gelenleri karşılayan ölçek ekonomileri yükselten çevre veya güvenlik yönetmelikleri aracılığıyla diğer giriş engellerini yükseltebilir. Tabi ki hükümet politikaları doğrudan iştirakler aracılığıyla veya dolaylı olarak temel araştırmalara fon sağlayarak ve tüm şirketlere hazır bulundurarak, ölçek ekonomisini azaltarak girişi kolaylaştırmaktadırlar (Porter, 2002).

4.2.8 Beklenen misilleme

Beklenen misilleme ve giriş engel analizi, yeni sanayiye giren herhangi bir şirket için önemlidir. Mücadele sanayiye katılım karlılığını ve ağır yatırımı kayba uğratmadan giriş engellerini aşmak için yollar bulmaktır. Potansiyel piyasaya girenlerin tehlikeye uğrayanlara nasıl tepki verecekleri, sanayiye girme veya dışında durma kararlarını etkiler. Tepki güçlüyse ve yeteri kadar uzun sürmüştse sanayiye katılma kar potansiyeli, sermaye maliyetinin altına düşebilir. Tehlikeye uğrayanlar genellikle halk beyanlarını kullanır ve pazar paylarını koruma ile ilgili taahhütleri hakkında diğer gelecekte piyasaya girmeleri muhtemel olanlara bir mesaj göndermek için piyasaya girenlerden birine yanıt verir (Porter, 2002).

Porter (2002)'a göre beklenen misillemeden korkması muhtemel yeni gelenlerin davranış biçimleri şöyledir:

- Tehlikeye uğrayanlar piyasaya yeni girenlere daha önceden cevap verirler.

- Tehlikeye uğrayanlar, aşırı nakit ve kullanılmayan ödünç para gücü, mevcut verimlilik kapasitesi veya dağıtım kanalları ve müşteriler gibi geri saldırı için önemli kaynaklara sahiptirler.
- Tehlikeye uğrayanlar, tüm masraflarda pazar payını korumayı taahhüt ettiklerinden veya sanayi aşırı kapasiteyi doldurmak için fiyatları düşürmek üzere güçlü motivasyon yaratan yüksek sabit giderlere sahip olduğundan fiyatları düşürme eğilimine girerler.

4.2.9 Tüketicilerin marka sadakati

Alıcıların, bir ürün kategorisinde bulunan özellikle bir markayı tercih etmeleri ve sürekli olarak onu satın almaları marka sadakati olarak tanımlanır. Bu durum, markanın doğru ürün özellikleri, imaj veya uygun fiyata iyi kalitede mal sunduğunu düşünüldüğünde ortaya çıkar. Müşterinin bu düşüncesi sonralarda bir çeşit satın alma alışkanlığına dönüşür. Temel olarak, alıcılar başlangıçta markayı denemek için satın alırlar ve sonrasında gelen tatminle beraber bu markayı satın almak devamlı bir alışkanlığına dönüşür. Çünkü müşteriye göre bu ürün artık güvenilir ve tanındıktır (Porter, 1985).

Pazara yeni giriş yapacak firmalar, güçlü bir marka farkındalığı ve imajı yaratmak için önemli yatırımlar yapmalıdırlar. (Besanko ve diğ., 2003) Eğer pazarda güçlü bir marka sadakati yoksa, potansiyel firma, deneyimli firmaların reklam ve servis hizmetlerinin üstesinden rahatlıkla gelebilir. Bundan dolayı da firmanın pazara girme eğilimi daha fazla olur (Ehmke ve diğ., 2004). Marka şemsiyesi kullanan farklılaşmış firmalar, sektörde tamamen yeni olanlara göre daha başarılı olurlar (Besanko ve diğ., 2003). Sektörde başarılı markaların bulunması, yeni girecek firmalar için bir engel olarak görülebilir.

4.2.10 Ürün farklılaşması

Sektörde bulunan firmaların öncelerde yapmış oldukları reklam kampanyaları, sağladıkları müşteri hizmetleri veya bunun da ötesinde sektörde ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olma durumu ürün farklılaşmasının başlangıç kaynaklarıdır. Farklılaşma, sektöre yeni giren firmaları, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmek için çok fazla miktarda nakit harcamaya zorlayarak, giriş için bir engel yaratır. Bu çaba, genellikle

başlangıç kayıplarını içerir ve çok geniş bir zaman dilimine mal olur. Marka ismi yaratma gibi konulara yapılan yatırımlar giriş başarısız olduğu takdirde hurda değeri bile olmadığından özellikle büyük risk taşır (Porter, 1980).

Ürün veya hizmette farklılaşma, bir firmanın farklı müşterileri de kazanmalarına olanak sağlar. Pazarda bulunan ürünlerden farklılaşmış olanlar, liderlik konumunu da elde edebilirler. Apple firması tasarım, kalite ve teknoloji olarak farklılaşarak iPod ürünü ile MP3 pazarında büyük bir yer kazanmış ve marka imajını arttırmıştır.

4.3 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Günümüzde tedarikçiler, özellikle işletmeler ve çok uluslu şirketlerin stratejik tedarik anlaşmaları nedeniyle endüstriyle fazlasıyla bütünleşmiş durumdadırlar. Bununla beraber, özellikle hammadde ve temel parçaların tedariki ile ilgilenen tedarikçiler, endüstri ve şirket performanslarını belirleyebilmekte ve dolayısı ile haklı olarak Porter'ın 5 kuvvet modelinde anahtar eleman olarak kabul edilmektedir (Johnson ve Scholes, 2002).

Her iş alanında iş gücü, hammadde ve servis olarak adlandırılabilir girdilere ihtiyaç duyulur. Bir firmanın girdi maliyetlerinin karlılığa önemli ölçüde etkisi olabilir (Ehmke ve diğ., 2004). Tedarikçiler genel olarak fiyatları yükseltme ya da ürün ya da servislerinin kalitesini düşürme tehdidiyle endüstrideki alıcılar üzerindeki pazarlık güçlerini arttırmak için uğraşırlar (Porter, 1980).

Porter (2002)'a göre tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar şu şekilde özetlenmiştir:

- Tedarikçiler sattıkları endüstriden daha fazla yoğunlaşmış iseler. İşletim sistemlerinde Microsoft'un tekel olma boyutu, PC montaj firmalarının parçalanması ile ikiye katlanmıştır.
- Tedarikçi grup kendi gelirleri için sanayiye ağır olarak bağlı değildir. Birçok sanayiye hizmet eden tedarikçiler her birinden maksimum kazanç elde etmekten çekinmeyeceklerdir. Özel sanayi büyük bir kısım tedarikçi grubun hacim veya karına sebep oluyorsa tedarikçiler ArGe ve lobi yapma gibi faaliyetlerde yardımcı olmak isteyeceklerdir ve yeterli ölçüde fiyatlandırma aracılığıyla sanayiye korumak isteyeceklerdir.

- Sanayi katılımcıları tedarikçileri değiştirmede değişken giderler ile karşılaşmaktadır. Örneğin şirketler yardımcı ekipmanda uzmanlaşacak şekilde yatırım yapmışsa veya tedarikçinin ekipmanını nasıl çalıştırılacağını öğrenilmesinde yatırım yapmışsa tedarikçi değiştirmek zordur. Firmalar tedarikçinin üretim tesislerine bitişik üretim hattı da yapabilir. Bunlara bazı içecek şirketleri, kap ve konteynır üreticileri örnek olarak gösterilebilir.
- Tedarikçiler çeşitlendirilmiş ürünler sunar. Ayırt edici tıbbi yararlar ile patentli ilaç sunan ilaç şirketleri, hastaneler, sağlık bakım kuruluşları ve diğer ilaç alıcıları üzerinde jenerik ürünler sunan ilaç şirketlerine göre daha fazla güce sahiptir.
- Tedarikçi grubun sağladığı ürünün bir ikamesinin bulunmaması. Örneğin, pilot birlikleri, iyi eğitilmiş pilot alternatifi olmaması nedeniyle kısmen hava yolları üzerine önemli ölçüde tedarikçi gücü uygular.
- Tedarikçi grup güvenilir bir şekilde sanayiye girmek için tehdit edebilir. Bu durumda sanayi katılımcıları tedarikçilerden fazla para sağlarsa tedarikçilerin piyasaya girmesine sebep olabilirler.

Tedarikçilerin pazarlık gücü değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken kriterler alt bölümlerde sunulmuştur.

4.3.1 Girdi pazarındaki rekabet

Alıcıların ihtiyaç duydukları girdiler rekabetin yüksek olduğu bir pazardan alınmıyorsa, fiyatlar arz ve talep güçleri tarafından belirlenir. (Besanko ve diğ., 2003). Örneğin, bilgisayarda kullanılacak bir mikro işlemciye ihtiyacınız varsa, en güçlü mikro işlemci üreticisi olan Intel ile olan pazarlık gücünüz zayıftır, hatta yoktur denilebilir (Ehmke ve diğ., 2004). Bu durumda şunu göstermektedir ki, eğer tedarikçi endüstrisinde rekabet yoğunsa alıcılar fiyatları daha kolay belirleyebilirler. Tedarikçi endüstrisinde rekabet seviyesi düşük ise bu durumda alıcı endüstrisi çekiciliğini ve karlılığını kaybetmektedir.

4.3.2 Alıcı firmaların satın alma hacmi

Alıcı firmaların satın alma hacmi yüksekse tedarikçiler bu durumda alıcılara muhtaç durumda kalırlar. Eğer tedarikçiler birden fazla firmaya satış yapıyorlarsa ve bu satışların hacmi herhangi bir alıcı da yoğunlaşmıyorsa, tedarikçiler alıcıları üzerinde

güç uygulamaya daha yatkındırlar. Eğer bu firmalardan biri önemli bir müşteri ise tedarikçilerin geleceği büyük oranda bu firmaya bağlıdır ve bu firma ile olan ilişkilerini mantıklı fiyat, ArGe ve ürün tanıtımı gibi asistanlık hizmetleri sunarak sürdürmeye çalışırlar (Porter, 1980). Örneğin Wall-Mart'ın tedarikçileri üzerinde oldukça güçlü bir pazarlık gücü vardır çünkü Wall-Mart'a verdikleri ürünler onların toplamda yaptığı satışların büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Ehmke ve diğ., 2004).

4.3.3 İkame ürün girdileri

İkame ürünlerin varlığı, tedarikçilerin belirledikleri fiyatları sınırlar (Besanko ve diğ., 2003). Bu durum mevcut ürünlerinin yerine geçebilecek bir ikame üründen kaynaklanmaktadır.

Büyük ve etkili tedarikçilerin bile sahip oldukları güç, ikame ürünlerle rekabet ediyorlarsa kontrol edilebilirdir. Örneğin, alternatif tatlandırıcı üreten tedarikçiler, alıcılarından daha büyük firmalar olsalar bile, birçok uygulama için çok sıkı bir rekabet içerisine girerler (Porter, 1980). Çünkü şeker piyasasında bulunan firmalarla da rekabet halindedirler.

4.3.4 Endüstri ile tedarikçileri arasındaki ilişkiye dayalı anlaşmalar

İlişkiye dayalı olarak endüstri ve tedarikçi arasında gerçekleştirilen anlaşmalar genel olarak yeni giren firmalara bir tehdit olarak görülmektedir. Bunun dışında mevcut endüstride bulunan firmalar açısından da değişen koşullara göre dezavantaj yaşatabilecek bir unsurdur. İlişkiye dayalı anlaşmalar belli ilişkileri desteklemek amaçlı ve bu işlemin etkinliğini artıracak bir yatırım şekli olarak adlandırılmaktadır.

Bir işlem ilişkiye dayalı anlaşmalar içerdiğinde, bu işleme dahil olan grupların ticari ortaklarını değiştirmeleri maliyetli olabilmektedir. Çünkü daha önceki işleme ait değerler yeni ilişkide de yine aynı değeri yaratabilmek için tekrar düzenlenmeli ya da yatırımlar bu yeni ilişki için tekrar sil baştan gerçekleştirilmelidir. Dolayısıyla, ilişkiye dayalı yapılan yatırımlar iş ortaklarının belli bir derecede birbirlerine bağlılıklarını zorunlu kılmaktadır (Besanko ve diğ., 2003).

4.3.5 Tedarikçilerin ileri entegrasyon tehdidi

Bir firmanın kendi kendinin tedarikçisi ve/veya kendi kendisinin alıcısı haline gelmesi dikey entegrasyon olarak adlandırılır. Firmanın alıcılar yönüne kayması ileri entegrasyon, tedarikçiler yönüne kayması ise geri entegrasyondur (Darcan, 2008).

Endüstride bulunan firmalar, karşılayabilecekleri durumlarda yüksek tedarikçi fiyatlarını kabullenmeyi kabul edebilir ya da tedarikçilerin kendi piyasalarına ileri entegrasyon yaparak onlara rakip olmaları riskini göze alırlar (Besanko ve diğ., 2003). Örneğin, bir üretici kendine ait perakende indirim dükkanını açıp tedarikçisi olan firma ile rekabete girişebilir (Ehmke ve diğ., 2004).

4.3.6 Nadir girdiler

Endüstrideki firmaların kullandıkları girdiler, genel itibariyle nadir olarak bulunan cinsteyse firmanın tedarikçisini değiştirmesi oldukça maliyetli bir durum oluşturur. Örneğin, bir firma yiyecek üretimi için girdi olarak özel bir enzim türü kullanıyorsa, tedarikçisini değiştirmesi, bütün üretim sürecini de beraberinde değiştirmesini gerektirir. Bu yüksek maliyetlere sebep olabilecek bir durumdur. Sonuç olarak, bu gibi durumlarda firmanın tedarikçisi ile pazarlık gücü oldukça zayıflar (Ehmke ve diğ., 2004). Bu gibi durumlarda alıcı firmanın yüksek maliyetlere katlanmasını gerektirebilir.

4.3.7 Değişim maliyetlerinin etkisi

Tedarikçi değişiminde karşılaşılabilecek maliyetlerin yüksek olması, firmaların tedarikçilerini değiştirmelerini zorlaştıran bir etkidir. Bu durumda firmalar tedarikçilerine bağımlı durumda kalabilirler. Örneğin, bir firma az bulunur bir girdiye ve tedarikçisi ile daha etkin olarak çalışabilmek için bir bilgi yönetim sistemine yatırım yaptıysa, firma için; tedarikçisini değiştirmek yüksek maliyetlere sebep olur (Ehmke ve diğ., 2004).

4.3.8 Alıcıların tedarikçi pazarı konusunda detaylı bilgiye sahip olmaması

Tedarikçi endüstrisi ile ilgili gerekli bilgiye sahip olmama durumunda, endüstrideki firmalar tedarikçisi ile talep, ücretler ve tedarikçi fiyatları konusunda pazarlık etme gücünde zayıf konuma geçerler (Ehmke ve diğ., 2004). Bu zayıflıklar da endüstrideki çekiciliği ve karlılığı düşürecek türdendir.

4.4 Alıcıların Pazarlık Gücü

Alım yapanlar cümlesi ile hem alıcılar hem de müşteriler kastedilmekte olup, bu grubun pazarlık etme gücü, diğer etmenlerin yanında, açık bir şekilde fiyat ve ürün veya hizmet beklentilerini oluşturmaktadır (Johnson ve Scholes, 2002).

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki alım-satım işlemleri her iki taraf için de değer yaratan bir faaliyettir. Ama, eğer ki alıcılar sahip olunandan daha fazla ekonomik güce sahip ise o zaman tedarikçilerin yaratılan değerden yüksek pay kapma kabiliyetleri azalır ve bunun sonucunda da tedarikçiler daha düşük karlar elde ederler (Ehmke ve diğ., 2004).

Güçlü müşterilerin tümü sanayi karlılığı pahasına birbirlerine karşı fiyatların aşağıda durmasını zorlayarak, daha iyi kalite veya daha fazla hizmet talep ederek (dolayısıyla maliyetleri yükselten) ve genellikle sanayi katılımcılarını devre dışı bırakarak daha fazla değer yaratabilirler. Müşteri grubu aşağıdaki durumlarda pazarlık gücüne sahiptir (Porter, 2002):

- Az alıcı varsa ya da satın alınan hacimler büyükse, yüksek hacimli alım yapanlar, sabit maliyeti yüksek olan endüstrilerde güçlüdürler.
- Endüstrideki ürünler standartlaştırılmış veya farklılaşmamıştır. Alıcılar eşdeğer ürün bulduklarına inanırlarsa diğerlerine karşı bir satıcı ile oynama eğilimindedirler.
- Alıcılar satıcıları değiştirmede az değişim maliyetine ihtiyaç duyduklarında.
- Alıcılar geriye doğru entegre olmayı tehdit olarak kullanabilirler ve satıcı endüstrisi karlıysa, ürünlerini kendileri üretebilirler. Alkolsüz içki ve bira üreticileri uzunca bir süre ambalaj üreticilerinin gücünü kontrol altında tutmuşlardır ve aslında ambalaj malzemelerini kendileri yapmıştır.

Aşağıdaki durumlarda alıcı grup fiyata duyarlıdır:

- Sanayiden satın alınan ürünün kendisi, tedarik bütçesi veya gider yapısının önemli bölümünü temsil etmektedir. Sanayide satılan ürünler alıcıların masrafları veya giderlerinin küçük bölümü oluşturduğu durumda alıcılar genellikle fiyata daha az duyarlıdır.

- Alıcı grup az kar kazanmaktadır veya nakit darlığına düşmüştür veya satın alma giderlerini baskı altında ayarlamaktadır. Aksine, oldukça karlı ve nakitçe zengin müşteriler için; ürün, giderlerinin büyük bir kısmını temsil etmiyorsa genellikle fiyata daha az duyarlılardır.
- Alıcının ürün veya hizmetlerinin kalitesi sanayi ürünlerine göre az etkilenmektedir. Kalitenin sanayi ürünlerine göre çok etkilendiği durumda alıcılar genel olarak fiyata az duyarlıdır.

4.4.1 Yüksek miktarda alım yapan firmalar

Alıcıların büyük firmalar olması ve alımlarını yaparken bunu yüksek hacimlerde gerçekleştirmeleri tedarikçileri üzerinde büyük bir pazarlık gücü oluşturur. Eğer bir firma az sayıda alıcıya büyük miktarlarda satış yapıyorsa, bu gibi durumlarda alıcılarından birini bile kaybetmesi onu zayıf bir pozisyona sokar (Ehmke ve diğ., 2004). Bundan dolayıdır ki bu gibi tedarikçiler, alıcı firmaları ile bu firmaları ellerinde tutabilmek için düşük fiyatlar ve iyi hizmet kalitesi vermek koşuluyla anlaşma yoluna giderler. Dolayısıyla da yüksek miktarlarda alım yapan firmaların pazarlık gücü de yüksek olur.

4.4.2 Ürünün alıcı maliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturduğu durumlar

Alıcılar genel olarak uygun bir fiyat ile alışveriş yapmaya ve seçici davranarak satın almaya eğilimlidirler. Bunun doğal bir sonucu olarak da kaynaklarını gerektiği ölçüde kullanmaya yönelirler. Söz konusu sektör tarafından satılan ürün, alıcıların maliyetlerinin küçük bir bölümünü oluşturuyorsa, alıcılar genellikle fiyata daha az duyarlı olurlar (Porter, 1980). Örneğin alıcılar 5 litre benzin almak için fiyat pazarlığına girmez ama yeni bir araç alıyorsa bunun fiyat pazarlığını yapmak isterler (Ehmke ve diğ., 2004).

4.4.3 Nadir olmayan kolay bulunabilir girdiler

Tedarikçilerin sundukları ürün homojen ise ya da diğer tedarikçilerinki ile benzer özelliklere sahipse, alıcılar bu durumda fiyatları belirlemede baskınlık oluştururlar. (Ehmke ve diğ., 2004). Bu gibi durumlarda, her zaman alternatif tedarikçi bulma imkanına sahip olan alıcılar, alüminyum çıkarma işinde olduğu gibi, tedarikçileri birbirine düşürebilirler (Porter, 1980).

4.4.4 Değişim maliyetlerinin etkisi

Alıcıların belli koşullar sebebiyle tedarikçilere bağlı oldukları durumların sonucu olarak değişim maliyetleri oluşur. Bir alıcının gücü tedarikçisi değişim maliyetleri ile karşı karşıya ise artar (Porter, 1980). Değişim maliyetlerinin düşük olduğu durumlarda alıcılar küçük bir bedel ödeyerek tedarikçilerini değiştirebilirler. Örneğin, IBM müşterilerinin Dell'e geçmeleri olumlu karşılanacakken, Macintosh'a geçmeyi düşünmeleri uygunsuz kalacaktır (Ehmke ve diğ., 2004).

4.4.5 Düşük karlara sahip alıcılar

Alıcılar düşük karlarla faaliyet gösteriyorlarsa, maliyetlerini azaltmak için güçlü dürtülere sahip olurlar. Örneğin, Chrysler'in tedarikçileri daha iyi koşullar için sürekli baskı altında tutulmaktan şikayetçilerdir. Bunun yanında yüksek karlar elde eden alıcılar genellikle fiyatlara karşı daha az duyarlı olurlar ve tedarikçilerinin sağlam yapılarını daha uzun vadede korumaya yönelik bir yaklaşıma sahip olabilirler (Porter, 1980).

4.4.6 Alıcıların geriye entegrasyon tehdidi

Alıcılar tedarikçilerinin yüksek fiyatlarını belli koşullar altında kabul etmeye devam ederler. Bu durum alıcılar için sıkıntı yaratmaya başladığında ve katlanılabilir olmaktan uzaklaştığında, alıcılar geriye entegrasyon ile tedarikçilerine rakip olabilirler (Besanko ve diğ., 2003). Eğer alıcılar kısmen entegre olmuşlarsa ya da önemli ölçüde geriye entegrasyon tehdidi yaratıyorlarsa, tedarikçilerinden pazarlıklar konusunda önemli ayrıcalıklar talep etme hakkına sahiplerdir demektir. General Motors ve Ford gibi büyük otomobil üreticilerinin, bir pazarlık gücü olarak kendi kendilerine üretim yapma tehdidini kullandıkları çok iyi bilinir. Bu tip firmalar kısmi entegrasyon yöntemini kullanırlar (Porter, 1980).

4.4.7 Alıcının ürün kalitesinin sektördeki ürünlerden etkilenmediği durumlar

Tedarikçilerin sağlamış oldukları girdiler, alıcıların ürünlerinin kalitesinde büyük bir öneme sahipse alıcılar fiyatlara karşı daha az duyarlı olurlar. Bu tip durumların görüldüğü sektörler, herhangi bir arızanın büyük kayıplara yol açabileceği petrol sağası ekipmanları sektörü ile kullanıcının ürün kalitesi hakkındaki izlenimini etkileyebilen elektronik tıp ve tahlil ekipmanları endüstrileridir (Ehmke ve diğ., 2004).

4.4.8 Alıcının sektör ile ilgili eksiksiz bilgiye sahip olduğu durumlar

Alıcılar bir sektör hakkında büyük bir bilgiye sahiplerse tedarikçileri üzerinde yüksek pazarlık gücüne sahip olurlar. Talep, gerçek pazar fiyatları ve hatta tedarikçi maliyetleri hakkında eksiksiz bilgiye sahip olduklarında, daha az bilgiye sahip oldukları durumlara nazaran daha baskın duruma geçerler. Bu eksiksiz bilgi ile alıcılar, kendilerine sunulanlar arasında en cazip fiyatlara sahip olanları satın alabilecek kadar iyi bir konumdadır ve tedarikçilerinin, uygulanması zor taleplerine karşı koyabilirler (Porter, 1980).

4.4.9 Kullanılabilir ikame ürün girdileri

Alıcıların tedarikçilerinden temin ettikleri ürünlere karşı sektörde bulunan ikame ürünler, tedarikçilerin belirledikleri fiyatları sınırlar (Besanko ve diğ., 2003). Büyük ve etkili tedarikçilerin bile sahip oldukları güç ikame ürünlerle rekabet ediyorsa alıcılar tarafından kontrol edilebilir (Porter, 1980).

4.4.10 Alıcıların tedarikçileri ile olan ilişkiye dayalı anlaşmalar

Alıcıların tedarikçileri ile geliştirdikleri ikili anlaşmalar, karşılıklı olarak ortaya çıkabilecek faydaların alıkonulma tehdidi, tedarikçiler ve endüstri arasındaki rant paylaşımlarını belirleyebilmektedir (Besanko ve diğ., 2003). Alıcılar, tedarikçileri ile ilişkiye dayalı anlaşmalar yapmışlarsa, tedarikçilerini değiştirmede zorluk yaşarlar ve pazarlık gücünü kaybederler.

4.5 İkameelerin Tehdidi

Bir ürün ya da hizmet ile aynı fonksiyonları yerine getirebilen pazardaki diğer ürün ya da hizmetler ikame ürünler olarak adlandırılmaktadır. Eğer bir firma yaygın olan ve kendini ön plana çıkartan özellikleri olmayan bir ürün üretiyorsa, alıcılar basit birkaç sebep yüzünden kolaylıkla bu ürün yerine rakip firmanınkini tercih edebilirler. Bunun tam tersi olarak, bir firmanın ürettiği ürün o kadar eşsiz ve o kadar önemli bir girdidir ki, alıcı bu ürünü değiştirmesi sonucunda ortaya çıkacak maliyetlerin riskine girmez ve rakip ürünleri tercih etmez (Ehmke ve diğ., 2004).

Ürünlerin kopyalanması ve ikame malların piyasayı kuşatması, özellikle ikame malların daha iyi kalitede ve daha düşük fiyatta olmaları durumunda endüstri için gerçek bir tehdit oluşturmaktadır. Bu durum, özellikle fiyat konusunda rekabet eden

ve sınırlı türevleri bulunan ürünler için geçerlidir. İkame ürünlerin miktarı ürün yaşam evresinin olgunluk ve düşüş evrelerinde ortaya çıkması muhtemel ürünlerdir (Ward, 2005).

İkame ürün üreten diğer endüstriler mevcut endüstri için bir tehdit durumundadır ve dolayısıyla bu endüstriler de rekabet içerisindedir (Porter, 1980). İkame ürünler, yeni giren firmaların yaptığı gibi pazar payı çalarak ve içsel rekabeti kızıştırarak deneyimli firmaların karını azaltırlar (Besanko ve diğ., 2003). İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürün ile aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması anlamına gelir. En fazla ilgiyi hak eden ikame ürünler, sektördeki ürün ile fiyat-performans oranını iyileştiren eğilimlere tabi olanlar veya yüksek karlar elde eden sektörler tarafından üretilenlerdir (Porter, 1980).

Bir ikame farklı şekillerde sanayi ürününe aynı veya benzer fonksiyon gösterir. Video konferans, seyahatin bir ikamesidir. Plastik, alüminyum için ikamedir. Elektronik posta, ekspres posta için ikamedir. Havayolları ve seyahat web siteleri, seyahat acenteleri yerine geçtiğinde acentelere satılan yazılım tehlikededir. İkameler her zaman mevcuttur fakat sanayi ürünlerinden farklılık gösterdiklerinden dikkate alınmamaları kolaydır. Yeni bir ürünü almaktan ziyade kullanılmış ürünü satın almak veya kendi başınıza yapmak da ikamedir. İkame tehdidi yüksek olduğunda sanayi karlılığı sıkıntı çekmektedir. İkame ürünler veya hizmetler fiyatlarda tavan yaparak sanayinin kar potansiyelini sınırlar. Sanayi ürün performansı, pazarlama veya diğer şekillerde ikameden uzaklaşamazsa karlılık genellikle büyüme potansiyeli açısından sıkıntı çekecektir. İkameler normal zamanlarda sadece karı sınırlamamaktadır, aynı zamanda sanayinin iyi zamanlarda para yapan karlı işini de azaltmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde pek çok müşteri ilk ve tek telefon hattı olarak cep telefonunu seçeceğinden kablolu telefon hatları için talepte pozitif dalgalanma olmayacaktır (Porter, 2002).

Porter (2002)'a göre ikame tehdidi aşağıdaki şekillerde yüksektir.

- Sanayi ürünlerine etkileyici fiyat performansı sunar. İkamenin fiyatı ne kadar iyiye sanayi kar potansiyeli o kadar daralacaktır. Örneğin geleneksel uzun mesafe telefon hizmet sağlayıcıları, Vonage ve Skype gibi pahalı olmayan internet tabanlı telefon servislerinden sıkıntı çekmektedir. Benzer olarak video kiralama dükkanları; kablolu ve uydu paralı video hizmetlerinden,

Netflix gibi online video kiralama hizmetlerinden ve Google'ın Youtube gibi hızlı yükselen internet video sitelerinin artmasından sıkıntı çekmektedir.

- Alıcının ikameye kayma maliyeti düşüktür. Tescilli markalı üründen jenerik ilaca geçmek her zaman minimal maliyet getirmektedir, örneğin jeneriklere geçiş çok önemli ve hızlıdır. Strateji uzmanları daha önce yapmadıkları çekici ürünler yapan diğer sanayilerdeki değişikliklere bilhassa dikkat etmelidir. Örneğin plastik malzemelerdeki gelişmeler pek çok otomobil bileşenlerinde çelik için ikame ürünlere olanak sağlamaktadır.

Tabi ki ikame tehdidi gelecekteki karlılık ve büyüme potansiyeli için iyi bir işaret olarak sanayinin lehine de kayabilmektedir.

İkame ürünler değerlendirilirken göz önüne alınması gereken unsurlar detaylı olarak alt bölümlerde verilmiştir.

4.5.1 İkame ürünlerin kullanılabilirliği

İkame ürünler hakkında ürünü performans ve özellikleri anlamında da değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu ikamenin gerçekte var olan mevcut ürün için eşdeğer nitelikte olup olmadığını belirleyen bir unsurdur (Besanko ve diğ., 2003). Farklı bir şekilde açıklamak istenirse, bir ürünün ikamesi olabilecek farklı bir ürün gerçekten kullanılabilir olmalı ve mevcuttaki ürünün tüm özelliklerini yerine getirebilecek cinsten olmalıdır.

4.5.2 İkame ürünlerin fiyat-değer özellikleri

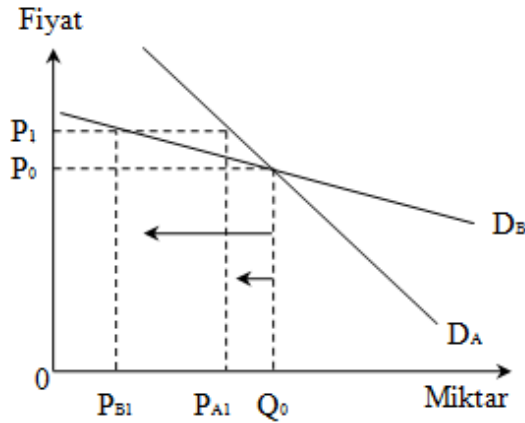
İkame ürünlere ait fiyat-değer karakteristiği, ikamelere ait tehdidin belirlenmesinde çok önemli bir unsurdur. Eğer ikame ürünlere ait fiyatlar yüksekse ve piyasadaki diğer ürünlerle benzer özelliklere sahipse mevcut ürünlere fazla tehdit yaratmazlar. Piyasaya sürülen çoğu yeni ürün, zayıf birer ikame ürün olarak görülebilir, fakat bunlar pazardaki mevcut asıl ürünler kadar önem kazanır ve fiyatların düşmesine sebep olurlar (Besanko ve diğ., 2003).

4.5.3 Endüstrideki talebin fiyat esnekliği

Talep kanunlarına göre, fiyattaki herhangi bir artışın satışlarda düşüşe sebep olacağı oldukça iyi bilinen bir konudur. Eğer fiyat artışları firmanın satışlarında fazla bir düşüşe sebep olmuyorsa kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir. Dolayısıyla,

satışlarının fazla zarar görmeyeceğine inanan bir firma fiyatını arttırır. Böylelikle satış gelirlerini de arttırmış olur (Besanko ve diğ., 2003).

Şekil 4.4'te D_A ve D_B olmak üzere iki alternatif talep eğrisi olan bir firmanın fiyatlandırma kararlarının etkilerini göstermektedir. Firmanın şu anki uyguladığı fiyat P_0 , satış miktarı ise Q_0 olsun. Firmanın fiyatını P_1 'e yükseltmeyi düşündüğünü varsayalım. Eğer firmanın talep eğrisi D_A , ise fiyat artışı satışlarda çok küçük bir düşüşe sebep olur. Bu durumda, talep edilen miktar fiyata karşı fazla duyarlı değildir. Bunun tam tersi bir durum olarak, eğer firmanın talep eğrisi D_B , ise fiyattaki herhangi bir artış, satışlarda yüksek seviyelerde düşüşe sebep olur. Bu gibi durumlarda talep edilen miktar, fiyat artışlarına karşı duyarlıdır (Darcan, 2008). Şekil 4.4'te talebin fiyat esnekliğine ait grafik verilmiştir.



Şekil 4.4 : Talep miktarı - fiyat değişim grafiği (Besanko ve diğ., 2003).

İkame ürünlerin endüstrideki baskısını ölçmek için talebin fiyat esnekliği kullanılabilecek önemli bir yöntemdir. Eğer endüstri seviyesindeki fiyat esnekliği yüksek ise mevcut ürünün pazar fiyatını arttırmak tüketicileri ikame ürünleri satın almaya iter (Besanko ve diğ., 2003).

4.6 Beş Kuvvetin Dışında Stratejiye Etki Eden Faktörler

Porter (2002) endüstri analizinde belirlenen beş kuvvet dışında bazı unsurların da strateji oluşturulurken dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Tamamlayıcı Ürünler: Tamamlayıcılar bir endüstrinin ürünleri ile birlikte kullanılan ürün veya hizmetlerdir. İki ürünün birleştirilmesinden ortaya çıkan tüketici faydasının; ürünlerin teker teker ele alınmalarından daha yüksek olması halinde

tamamlayıcılar ortaya çıkmaktadırlar. Tamamlayıcıların varlığı giriş engellerini yükseltebilir veya alçaltabilir. Tamamlayıcıların varlığı, ikame tehdidini de etkileyebilmektedir. Tamamlayıcıların ikameyi kolaylaştırması da mümkündür.

İnovasyon ve Teknoloji: Gelişmiş teknoloji veya inovasyon kendi başlarına bir endüstriyi çekici (veya çekici olmayan) kılamazlar. Sıradan, fiyat duyarlılığı olmayan alıcılara sahip, yüksek değişim maliyetleri veya ölçek ekonomisinden kaynaklanan yüksek giriş engelleri olan düşük teknoloji endüstrileri genellikle yazılım ve internet teknolojileri gibi rakipleri çeken çekici endüstrilerden çok daha karlıdırlar.

Endüstri Büyüme Hızı: Strateji belirlemede çok sık yapılan bir yanlış; hızlı büyüyen endüstrilerin çekici olduğunu varsaymaktır. Büyüme rekabeti ortadan kaldırmaz çünkü büyüyen pay tüm rakipler için fırsat taşımaktadır. Ancak hızlı büyüme sağlayıcıları güçlü pozisyonlandırabilir ve düşük giriş engelleri ile hızlı büyüme pazara girişleri artırabilir. Yeni girişler olmasa da, tüketici güçlü ise ve ikameler çekici ise, hızlı büyüme hızı karlılığı garanti etmeyecektir. Aslında bazı hızlı büyüyen işler, örneğin kişisel bilgisayarlar, son yılların en az karlı endüstrileri arasında yer alıyor.

Devlet: Devletin rekabet üzerindeki etkisini anlamanın en iyi yolu, belirli bazı devlet politikalarının 5 kuvvet üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Örneğin, patentler endüstrinin kar potansiyelini aşırı yükselterek giriş bariyerlerini artırır. Bunun tam tersi, birliklere iltimas geçen devlet politikaları tedarikçileri güçlendirirken kar potansiyelini azaltabilir. Başarısız şirketlerin pazarı terk etmeleri –tasfiyeye geçmeleri- yerine yeniden organizasyonlarına izin veren iflas kanunları pazarda aşırı kapasite ve yoğun rekabete neden olur.

5. STRATEJİK PLANLAMA ÜRÜN VE PORTFÖY MODELLERİ

5.1 Ürün ve Portföy Analizi

İş dünyasında gitgide artan karmaşıklık; sürekli artış gösteren firmaların çok ürünlü, çok pazarlı ve çok uluslu yapıları, yöneticileri pazara yeni sürülecek ürün veya hizmetler ile ilgili zamanlama ve pazarlama planlarının yanı sıra mevcut ürün veya hizmet gamında yapılması gereken değişiklikler ve bu sayede pazarda farklılaşma yolları üzerinde derin bir şekilde düşünme ve araştırmaya sevk etmiştir (Wind ve diğ., 1983).

Ürünlerin ve stratejik iş birimlerinin, rekabetçi konumlarına ait pazarın gelişimi kapsamında incelenmesi genel olarak ürün ve portföy analizinin temelini oluşturur. Ürünlerin ve ürün portföylerinin bir matriste görüntülenmeleri yoluyla, ürünlerin stratejik konumları ile ilgili bir iç görü, gelişim yönleri, nakit akışı uygulamaları ve hangi stratejilerin takip edilmesi gerektiği ile ilgili göstergeler belirlenmektedir (Friend ve Zehle, 2004).

Şirketin hangi alanlarda faaliyet göstereceği, yeni yatırımlarını hangi alanlara yönlendireceği, ana yetkinliklerinin neler olduğu, pazarlarda lider pozisyona nasıl gelineceği ya da korunacağı gibi sorular cevap bulabilir. Anılan bu sorulara cevap bulmak isteyen birçok şirket, ürün karması ile ilgili kararları portföy kararları olarak görmektedir (Wind ve diğ., 1983).

Portföy kararlarının alınmasında stratejistlere yardımcı olacak birçok model geliştirilmiştir. Bu bölümde aşağıdaki ürün-portföy modelleri ve stratejik yön matrisleri anlatılacaktır.

- Ürün yaşam döngüsü
- Arthur D.Little rekabetçi pozisyon - endüstri olgunluk matrisi
- BCG büyüme-pay matrisi
- GE/McKinsey endüstri çekiciliği - işletme gücü matrisi

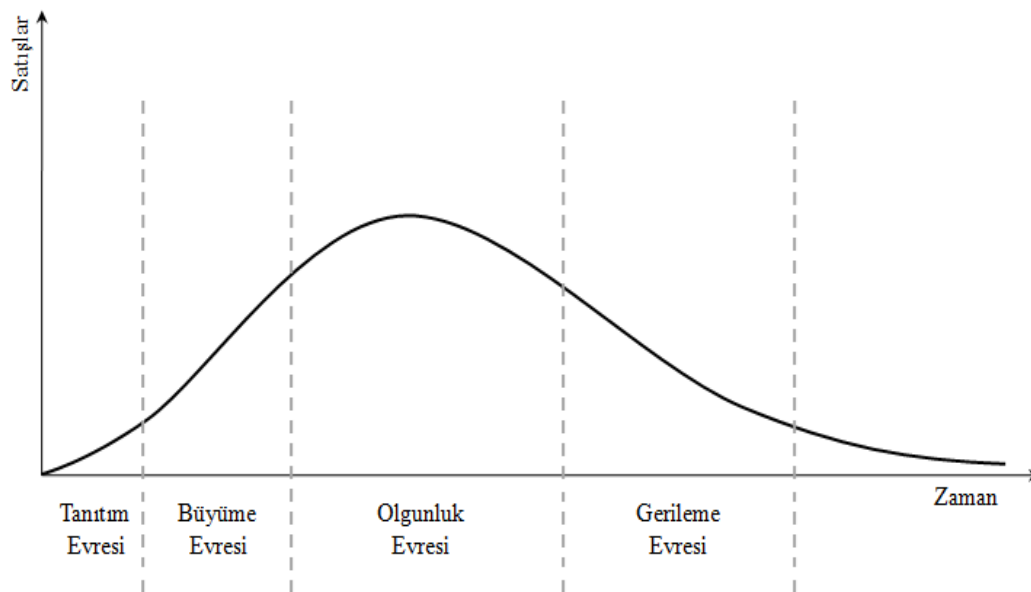
- Shell yönsel politika matrisi
- Hofer-Schendel matrisi

Portföy analizi, birden fazla ürünü kapsayan büyük işletmeler için uygundur. Bu tip işletmelerde söz konusu matris göstergeleri, bir portföyde bulunan ürünlere sınırlı nakit kaynaklarının tahsis edilmesi konusunda stratejik kararların verilmesine yardımcı olmaktadır. Bazı ürünler daha fazla nakit sermaye gerektirir, bazıları nakit oluşturur, bazılarının ise portföyden çıkarılmaları gerekebilir. Matris göstergeleri, işletmeniz için olduğu kadar rakipleriniz için de oluşturulabilir. Bu göstergeler, rakiplerinizin olası stratejik hamlelerini tahmin etmenizi sağlar.

Özetle portföy analizi, işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SBU) çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir (Dinçer, 1994).

5.1.1 Ürün yaşam döngüsü evreleri

Birçok ürün, büyüme modeli olarak, başlangıç evresinden itibaren yükselerek belirli bir olgunluğa ulaşmak ve ürünün yerini muadillerinin alması ile düşmek suretiyle, “s” şeklinde bir eğri takip eder. Tüm endüstriler için benzer bir yaşam döngüsü gözlemlenebilir. Şekil 5.1’de bir ürüne ait standart yaşam döngüsü grafiği verilmiştir.



Şekil 5.1 : Ürün yaşam döngüsü evreleri.

Çizelge 5.1 ürün yaşam döngüsü özelliklerini ve stratejiler üzerindeki etkilerini özetlemektedir.

Çizelge 5.1 : Ürün yaşam döngüsü evre ve özellikleri (Friend ve Zehle, 2004).

	Tanıtım	Büyüme	Olgunluk	Gerileme
Kullanıcı/Satışlar	Düşük	Hızlıca Artar	Yerleşik	Azalır
Maliyet	Yüksek ArGe, birim ve pazara çıkma maliyetleri	Hızlıca düşer, faydalanma, ölçek ve deneyim etkileri	Gerileyen üretim maliyetleri, yüksek pazarlama maliyetleri	Sabitleşir
Rakipler	Düşük	Yeni girenler, buluşçu elden çıkarabilir	Güçlenmiş	Bazısı pazardan çıkar
Pazarlama Hedefleri	Başarılı tanıtım, fikir liderliğinin katkısını sağlamak	Farklı marka imajı yaratarak ve yeni müşterilere odaklanarak pazar payını oluştur	Müşteriyi elde tutmak; değişiklik, yenilik ve yükseltmelerle müşteriyi yakala, kullanım oranını arttır, yeni ürün kullanımları, maliyet düşürme	Fiyatları daha çok düşür, ürün ve markayı sömür
Ürün	Basit, az varyasyon, düşük kalite, sık tasarım değişikliği	Varyantlar ve özellikler artar, iyi kalite ve güvenilirlik	Sabit, standartlaşma, ufak varyasyonlar	Azalan varyasyon, geliştirme yok
Fiyatlar	Yüksek, fiyat ayarlama stratejisi, tanıtıcı teklifler	Yavaşça düşer, tedarik kısıtları fiyatları yüksek tutabilir	Hızlıca düşüş, indirimler, fiyat rekabeti	Dengelenme, son safhalarda artma
Reklam	Ürün tanıtımı, farkındalık yaratmak, kullanıcı eğitimi, satış oranları için reklamlama	Kitle market reklamlama, marka odağını arttır	Marka ve avantajlarına odaklan, bağlılık, mevcut ürünün yanında farklı ürünleri ucuza sunmak	Küçültülmüş marka promosyonları
Yer	Özel perakendeciler, fikir verebilecek satıcılar, çok özel satışçılar	Kitle pazar kanalları, çok yönlü yerler	Kitle pazar kanalları, yüksek çok yönlü yerler, kanalların gücü artar	Özel pazarlardan çekil, bazı çok yönlü yerler özelleştirilebilir
Nakit Akışı	Negatif	Başabaş Noktası	Pozitif	Pozitif ancak azalır
Karlılık	Kayıplar	Karlı	Marjlar düşer, hacme göre denge oluşur	Düşük aşınma payı fiyatından dolayı azalan marj dengesi, olası değer düşüşleri
Risk	Yüksek iş riski	Düşük talep taraflı risk, nakit akışı riski	Düşük iş riski, konjüktör faktörü etkisi	Düşük iş riski, sendikalaşmış endüstrilerde işçi karmaşası

Ürünün tanıtımından geri çekilmesine kadar; müşteri, talep, pazarlama, rekabet ve kaynak faktörleri genellikle ürün yaşam döngüsünün yön verdiği bir yol takip eder.

Bir ürünün ürün yaşam döngüsündeki yerinin bilinmesi, bir sonraki aşamayı tahmin etmenizi ve planlamanıza yardımcı olur.

Hiram ve Clyde (1982) ürün yaşam döngüsü evrelerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

Tanıtım (giriş) evresi: Satışın katlanarak artmasından bir önceki evredir. Bu en riskli evre olup, azami yönetim çabası gerektirmektedir. Firma, önemli kaynaklarını riske etmiş durumdadır. İnandırıcı bir pazar araştırmasına rağmen, ürün gerçek piyasa testinden geçemeyebilir. Öte yandan, pazarlama bileşiminde ince ayar yapma, hatta yeniden piyasaya sürme imkânı hala vardır. Başarıya yönelik herhangi bir erken işaret veya yeterli kaynak mevcutsa, firma yöneticileri pazara giriş amaçlı fiyatlandırma yoluna gidebilir ve böylece miktarları yükselterek rakipler pazara girmeden önce pazar payını ele geçirebilirler. Öte yandan, bu tutum riski arttıracak olup, olası bir başarısızlık felaketle sonuçlanacaktır.

Büyüme evresi: Satışların hızla artması, hızlı büyüme evresi ve yavaş büyüme evresi olarak ikiye ayrılabilen “büyüme evresinin” başladığını gösterir. Hızlı büyüme evresinde, yıl başına satışların artışında yükselme görülür. Yavaş büyüme evresinde ise, satışlar hala artış göstermekte olup, yıl başına satış artışlarında bir azalma gözlemlenmektedir. Bu ikisinin ayrılma noktaları ise “s” şeklindeki ürün yaşam döngüsü eğrisindeki bükülme noktasıdır.

Artık ürüne olan talep kanıtlanmış ve rakipler pazara girmiştir. İşin büyütülmesi, kapasite ve işletme malzemesine yatırım yapmayı gerektirir. Erken büyüme evresi, en yüksek finansmanın ihtiyaç duyulduğu evre olabilir. Birçok işletme, kar yapamadıkları için değil, iflas etmeleri sebebiyle büyüme evresinde başarısızlığa uğramaktadır. Küçük bir girişimci için, hisselerinin büyük bir kısmını daha büyük bir girişimciye devretmek, bir strateji olabilir. Hisseleri elden çıkarmanın mantığı, sadece kaynaklara ulaşmak değildir. Tanıtım ve büyüme evreleri, organizasyon ve beceriye dair farklı nitelikler gerektirir. Gerçekten de birçok iş planı, işi erken büyüme evresinde devretmeye yönelik belirgin çıkış stratejilerine sahiptir.

Erken büyüme evresinde odak noktası genellikle yeni müşteriler kazanmaktır. Evre, ürünü pazarda lider olarak konumlandırma açısından çok zorludur. Geç büyüme evresinde ise, müşteriye elde tutmaya önem verilir.

Olgunluk evresi: Bu evrede odak noktası, pazar payı ve maliyeti düşürmeye yönelik bir savaş vermeye kayar. Büyüme hedefleri aynı kaldığı için, daha yüksek bir tekrar

satış oranı, kullanım sıklığının artırılması veya var olan bir ürün için yeni kullanım alanları bulunması yoluyla satışların artırılmasına çalışılabilir. Örneğin, yaşlanan bir pazarda azalan bir satış oranı ile karşı karşıya kaldıklarında Konyak üreticileri, konyağın sindirimi kolaylaştırmaktan ziyade bir aperatif olarak buzla içilmesini önermişlerdir. Bu durum, genç tüketicileri cezp etmiş ve ürüne yeni bir kullanım kazandırarak yeniden canlanmasını sağlamıştır.

Gerileme Evresi: Bu evre başladığında, sağlamlaştırma süresi muhtemelen geride kalmıştır. En az etkinliğe sahip firmalar birer birer pazarı terk edeceklerdir. Firma yönetimleri, düşen satışlara rağmen karlılığı muhafaza etmek adına fiyat indirimine odaklanacaklardır. Bazı varlıklar tekrardan tahsis edilebilir. Sermaye yatırımının düşük ve işletme sermayesinin azalması sebebiyle iş kolu fazlasıyla nakit oluşturabilir. Tekrardan organize olma ve yönetim sisteminin değişmesi muhtemeldir. Zayıf, büyük ve ortaklıkları olan firmalar için, çıkış maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı, karsız bir dönem son derece zor olabilir. Bazı ürünlere olan talep tamamen ölmez, fakat çok düşük bir seviyeye geriler. Bu da son derece karlı bir niş iş kolu doğurabilir.

5.1.2 Arthur D.Little rekabetçi pozisyon-endüstri olgunluk matrisi

Bir yönetim danışmanlığı firması olan Arthur D. Little, ürün yaşam döngüsünün rekabetçi konumla birlikte kullanılmasını önermiştir. Bu yöntem, stratejik iş kolu (SBF) veya stratejik iş birimi (SBU) için hangi stratejilerin takip edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Arthur D. Little matrisinde eksenleri belirlemek için farklı faktörler kullanılmaktadır. İş birimlerinin rekabetçi pozisyonu dikey ekseninde yer almaktadır. Bu eksen baskın, güçlü, olumlu, makul, zayıf ve olumsuz olmak üzere altıya bölünmüştür. Yatay eksen ise iş birimlerinin iş yaşam döngüsünde bulunduğu döneme göre dörde ayrılmıştır. Bu dönemler embriyonik, büyüme, olgunluk ve düşüş dönemleridir (Paley, 2005).

Genel olarak bakıldığında baskın konum tekelleşmeye işaret ederken, zayıf konum, iş kolunun uzun vadede hayatta kalmasının düşük pazar payı tarafından tehdit altında olduğu anlamına gelmektedir. Kavramsal olarak matris, pazar büyüme oranının endüstriyel olgunluğun bir göstergesi olması ve pazar payının iş konumunu belirleyen faktörlerden biri olması oranında, büyüme-pay matrisi ve yön politikası matrisi ile benzerlik göstermektedir (Friend ve Zehle, 2004).

Zayıf: Bu grupta yer alan iş birimlerin finansal performansları tatmin edici düzeyin altındadır, fakat bu durumun geliştirilmesi mümkündür. Genellikle zayıf grubundaki iş birimleri ya çok büyük ve etkili bir şekilde rekabet edemeyecek durumda ya da rekabet baskıları ile baş edemeyecek kadar küçük olurlar. Eğer mevcut durum değişmezse iş biriminin pazarın dışına itilmesi kuvvetle muhtemeldir (Gilligan ve Wilson, 2003).

Makul: Bu gruba giren iş birimlerinin finansal performansı sınırda bir tatmin edicilik sergilerler ve de bu durumun geliştirilmesi için fırsatlar ortalamanın altındadır (Paley, 2005). Genellikle makul rekabetçi pozisyona sahip iş birimleri pazardaki daha güçlü ve proaktif iş birimlerinin artan rekabetçi adımları karşısında korumasızdırlar. Makul rekabetçi pozisyonları genelde pazarın çok parçalandığı ve hiçbir iş biriminin açıkça liderlik pozisyonunda olmadığı zamanlarda ortaya çıkar. Makul pozisyona sahip şirketlerin çoğunlukla doğru stratejilerle avantaja dönüştürülebilecek kuvvetli yanları mevcuttur (Gilligan ve Wilson, 2003).

Olumlu: Bu kavram; iş biriminin sahip olduğu rekabetçi pozisyonun, varlığını sürdürebilmesi için gerekli olandan daha yüksek olduğunu gösterir. Bu iş birimleri de geliştirmeler için sınırlı sayıda fırsat sunarlar. Olumlu rekabetçi pozisyona sahip iş birimlerinin en verimli olabileceği stratejiler ihtisaslaşma stratejileridir (Gilligan ve Wilson 2003).

Güçlü: Güçlü rekabetçi pozisyonu kabul edilebilir finansal performansı kaybetmeksizin rekabetçi diğer iş birimlerinin adımlarına karşı pazar payını koruma kabiliyetini gösterir. Kuvvetli pozisyonu sayesinde birçok strateji arasından tercih yapma şansı vardır (Paley, 2005).

Lider: Lider grubuna giren iş birimlerinin rakipleri ile arasındaki rekabetçi pozisyon farkı sayesinde en geniş stratejik opsiyonları vardır. Lider şirketlerin diğer iş birimleri üzerinde güçlü etkileri bulunmaktadır (Paley, 2005).

Arthur D. Little matrisi ve hücrelerine düşen iş birimleri için stratejik yön önerilerin ne olduğu Çizelge 5.2'de görülebilir (Friend ve Zehle, 2004).

Çizelge 5.2 : Arthur D.Little matris stratejik öneriler (Friend ve Zehle, 2004).

ENDÜSTRİ OLGUNLUĞUNUN EVRELERİ					
REKABETÇİ POZİSYON		Embriyonik	Büyüme	Olgunlaşma	Yaşlanma
	Baskın	Hızlı büyü Engeller oluştur Saldırgan davran	Hızlı büyü Maliyet liderliğini elde et Saldırgan davran Pozisyonu savun	Pozisyonu savun, Maliyet liderliği elde et Saldırgan davran Hızlı büyü	Pozisyonu koru Odaklan Yenile Endüstri ile büyü Pazardan çekilmeyi değerlendir
	Güçlü	Ani başla Farklılaş Hızlı büyü	Hızlı büyü Geri kalma Maliyet liderliğini elde et Farklılaş Küçük firmalara saldır	Maliyet liderliğini elde et Odaklan Farklılaş Endüstri ile büyü	Uygun niş bul Nişi koru Endüstri ile büyü Topla
	Tatminkar	Farklılaş Odaklan Hızlı büyü	Farklılaş Odaklan Geri kalma Endüstri ile büyü	Uygun niş bul Nişi koru Yenile Yeni finansman kaynakları bul Farklılaş Odaklan Endüstri ile büyü	Kıs / Azalt Yeni finansman kaynakları bul
	Makul	Pazarı büyüt Endüstri ile büyü Odaklan	Geri kalma Nişi koru Bekle Uygun niş bul Yeni finansman kaynakları bul Odaklan Endüstri ile büyü	Yeni finansman kaynakları bul Uygun niş bul Sabit kal ya da adım adım çekil	Elden çıkar Kıs / Azalt
	Zayıf	Uygun niş bul Geri kalma Endüstri ile büyü	Yeni finansman kaynakları bul İş birimini elden çıkart	Geri çekil Elden çıkar	Geri çekil

Arthur. D. Little matrisi; bazı firmaların rekabetçi pozisyonunu ve endüstri olgunluk düzeyinin belirlenmesi çok zorlayıcı olabileceğinden dolayı eleştirilmiştir (Friend ve Zehle, 2004). Burada verilecek yanlış bir karar firma için yanlış bir strateji seçilmesine neden olabilir.

5.1.3 BCG büyüme-pay matrisi

Orijinal büyüme-pay matrisi Boston Consulting Group tarafından geliştirilmiş olup aynı zamanda BCG matrisi olarak da bilinmektedir.

Bu matrisin amacı bir firmanın ürün portföyünü veya stratejik iş birimlerini analiz etmektir. Bu matris, pazar büyümesini (ürün yaşam döngüsü analizindeki temel değişken), göreceli pazar payıyla ilişkilendirir. Analizin amacı hangi ürünlerin yatırım

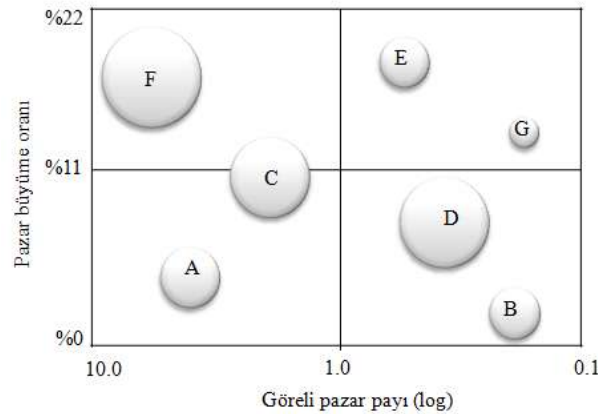
gerektirdiği, hangilerinin piyasadan çekilmesi gerektiği ve hangilerinin nakit kaynağı olduğu ile ilgili stratejik bir iç görüş geliştirmektir (Friend ve Zehle, 2004).

BCG büyüme pay matrisinde yatay eksen bir iş biriminin en yakın rakibine göre sahip olduğu pazar payını gösterir ve bu o firmanın pazarda sahip olduğu gücü gösterir. Dikey eksen ise pazarın büyüme oranının, bir başka deyişle pazarın çekiciliğinin göstergesidir. Dairelerin her biri bir iş birimini temsil etmekle birlikte dairelerin alanları iş birimlerinin toplam satışları ile orantılıdır (Hax ve Majluf, 1983b).

Salt pazar payı yerine görece pazar payının kullanılmasının sebebi, rakiplerin pazardaki güçlerini daha iyi temsil etmesidir. Bir firmanın görece pazar payı, firmanın satış miktarının en yakın rakibinin satış miktarına bölünmesi yoluyla bulunur. Örnekte, A'nın nispi pazar payı 1.25, B'ninki ise 0.80'dir. Bir firmanın ürün portföyü yuvarlaklarla gösterilirken, yuvarlakların bulunduğu alan ürünün yıllık satış miktarını göstermektedir. Çizelge 5.3'teki veriler kullanılarak, Excel'deki kabarcık grafiği seçeneği ile Şekil 5.2'de portföylerin dağılımı örneklendirilmiştir.

Çizelge 5.3 : BCG matris yapılandırma verileri (Friend ve Zehle, 2004).

Ürün	Pazar payı (%)	Pazar büyüme oranı (%)	Yıllık satışlar (\$m)
A	4.0	4	100
B	0.2	1	50
C	2.0	10	110
D	0.4	8	170
E	0.6	18	40
F	6.0	18	180
G	0.2	13	15



Şekil 5.2 : BCG matris portföy gösterimi (Friend ve Zehle, 2004).

Büyüme pay portföy matrisinde bir işin yeri; yüksek büyüme ile düşük büyüme gösteren pazarlar arasında bir sınır çizilmek suretiyle belirlenir. Bu sınır çizgisinin

değeri elde edilecek sonuçları bir hayli etkilemektedir. Büyüme pay matrisindeki bütün işlerin aynı endüstri içinde yer alması halinde bu kararı vermek zor olmayacaktır zira sınır endüstri büyüme oranı olacaktır. Böylelikle endüstriden hızlı büyüyen şirketlerin pazara giriş ya da büyüme aşamasında, endüstriden yavaş büyüyen şirketlerin olgunluk ya da düşüş aşamasında oldukları söylenebilir. Eğer portföy analizi ile incelenen firma çok çeşitlendirilmiş ve birden fazla endüstriye yayılmışsa tek bir endüstri büyüme oranı olmadığı için; eğer firma sadece bir ülkede faaliyet gösteriyorsa, sınır değeri o ülkenin toplam ekonomik büyüme oranı ya da gayrisafi milli hâsılanın büyüme oranı olarak alınabilir. Eğer bu firma birden çok ülkede faaliyet gösteriyor ise, sınır değeri her bir işin büyüme oranının ağırlıklı ortalaması olarak belirlenebilir. Bazı durumlarda bu sınır değerinin incelemeye konu firmanın büyüme hedefleri göz önünde bulundurularak seçilmesi de söz konusu olabilir. Böylelikle firmanın belirlediği hedeflere katkıda bulunan şirketlerin farkına varılabilir (Hax ve Majluf, 1983b).

Sınır değeri; görelî pazar payı ekseninde firmaları yüksek görelî pazar payı ve düşük görelî pazar payı şeklinde sınıflandırabilmek için de gereklidir. Bu sınır değerinin pazardaki en yüksek görelî pazar payına sahip olmayı gösteren 1 değeri olduğu düşünülmektedir. Fakat BCG'ye göre pazarda gerçek bir baskınlık gösterebilmek için gerekli olan değer; 1.5 değeridir (Hambrick ve diğ., 1982).

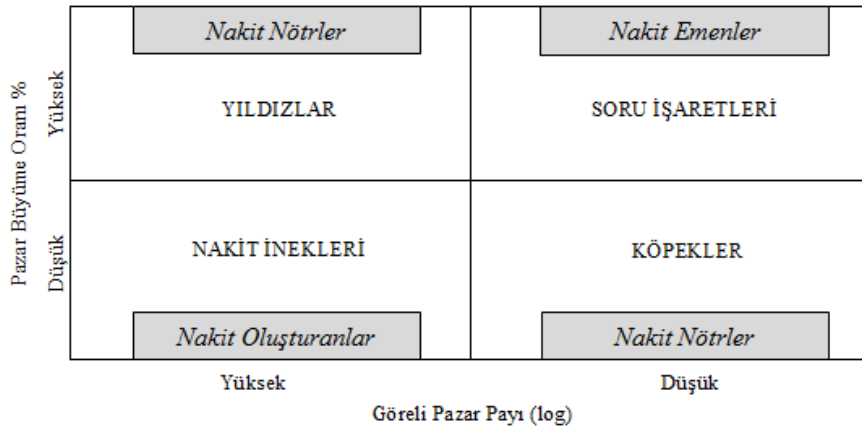
5.1.3.1 Her bir iş biriminin şirkete olan katkısının belirlenmesi

Büyüme pay matrisinde iş birimlerinin dairelerle gösterildiği Şekil 5.2'de görülmektedir. Matriste yer alan dairelerin alanları iş birimlerinin toplam satışları ile orantılıdır. BCG Matrisinde pazar büyüme oranı ve görelî pazar payından sonraki üçüncü parametre olan iş birimlerinin şirkete olan katkısı, bu dairelerin alanları tarafından oluşturulmaktadır. Burada satış verileri rakiplerle olan karşılaştırmalarda kolaylık sağlaması ve şirketlerin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymasındaki yeteneği nedeniyle iş biriminin şirkete olan katkısının ölçülmesinde kullanılmaktadır. Satış verileri yerine kar verilerinin kullanılması durumunda daha verimli sonuçlar alınacağı bir gerçekse de kar verilerinin elde edilmesinin çok zor olduğu unutulmamalıdır. Şirket içi değerlendirmeleri yaparken bile kar verilerinin kullanılması istenirse genel giderlerin paylaştırılma yöntemine göre sonuçlar değişecektir ve hatalı sonuçlarla karşılaşılabilir (Hax ve Majluf, 1983b).

5.1.3.2 Stratejik planlamada büyüme-pay matrisinin kullanılması

Bu matris, ürünlerin stratejik konumlarını değiştirmek adına kaynakların nerelere tahsis edilmesi gerektiği ve hangi ürünlerin piyasadan çekilmesi gerektiğini anlamaya yardımcı olur. Ürünler, konumlarına bağlı olarak yıldızlar, soru işaretleri, köpekler ve nakit inekleri başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Şekil 5.3’de bu bölümler nakit ile ilgili özellikleri açısından gösterilmiştir (Friend ve Zehle, 2004).



Şekil 5.3 : BCG matris bölümleri ve nakit davranışları (Friend ve Zehle, 2004).

Yıldızlar

Büyüyen bir pazarda yüksek pazar payına sahip olan iş birimleri yıldız olarak adlandırılırlar ve BCG matrisinde sol üst köşede yer alırlar.. Bulundukları yerden de anlaşılacağı üzere bu iş birimlerinin rekabet güçleri yüksektir ve bu iş birimleri çok çekici bir pazar içerisinde yer almaktadırlar (Walker ve Rosko, 1988).

Brüt kar miktarlarının kusursuz olması ve nakit oluşturmalarına rağmen hızlı büyüme, pazarlama ve kapasitenin finansmanı için daha fazla nakit gerektiği anlamına gelmektedir. Bu da, nakit girdi ve çıktıların kabaca dengelendiği anlamına gelir. Firmanın pazar büyümesine ayak uyduramaması halinde, ürün pazar payını yitirecek ve sonrasında bir soru işareti, en sonunda da köpek haline gelecektir. Öte yandan, konumun sürekli yatırım yolu ile muhafaza edilmesi halinde ürün, pazar yavaşladığında bir nakit ineğe dönüşecektir (Friend ve Zehle, 2004).

Soru İşaretleri

BCG matrisinde sağ üst bölümde yer alan kategori soru işaretleridir. Bu sınıfa giren iş birimlerinin içinde bulunduğu pazarlar yüksek büyüme göstermekle birlikte pazarın sadece küçük bir kısmını kontrol etmektedirler. Soru işaretlerinden lider

pozisyona hakim iş birimleri oluşturulabilir. Eğer soru işaretleri firmanın karlılığını artıracak bir konuma getirilmek isteniyorsa, çok yüksek maliyetli pazarlama aktivitelerinin devreye alınması gerekir (Walker ve Rosko, 1988).

Soru işaretleri bir ikilem oluşturur. Hızlı pazar büyümesi yatırım gerektiği anlamına gelir. Öte yandan, yatırımın yalnızca pazardaki büyümeye ayak uydurma amacıyla yapılması halinde, ürünün rekabetçi konumu gelişmeyecektir. Göreli pazar payına sahip olmak için ek nakit gerekmektedir olup, bu da soru işaretini aşırı derecede nakit tüketir hale getirir. Alternatifler, ürünü piyasadan çekmek veya hiçbir şey yapmamaktır. Ürünün piyasadan çekilmesi bir nakit oluşumu sağlayıp, örneğin diğer soru işaretlerini yıldıza dönüştürmek amacıyla kullanılabilir. Pazarın hala hızla büyüyor olmasına rağmen, soru işaretlerini aynı konumdaki bir rakibe uygun bir fiyat karşılığında pazarlama imkânı olabilir. Birleştirilen pazar payları iki soru işaretini bir yıldıza dönüştürebilir (Friend ve Zehle, 2004).

Köpekler

Köpekler, bir pazarda düşük paya sahip olan ve olgunluğa erişmiş ürünlerdir. Karları nispeten daha düşüktür. Bu evrede makul bir fiyata alıcı bulmak zordur. Ürün az da olsa nakit oluşturduğu veya nakit yönünden nötr olduğu sürece, istek ürünün devam etmesi yönünde olsa da, sermayeyi bağlayacağı açıktır. Diğer bir strateji de, miktarların daha az olacağı fakat yüksek fiyat elde etmeyi sağlayacak, ürünün yeniden konumlandırılmasıdır (Friend ve Zehle, 2004).

Nakit İnekleri

Nakit inekleri sınıfına giren iş birimleri BCG matrisinde sol altta kalırlar ve şirketin nakit kaynağını oluştururlar. Bu sınıfa giren iş birimleri genelde yaşam döngülerinde büyüme aşamasının sonunda ya da olgunluk aşamasının başlarındadır (Walker ve Rosko, 1988). Nakit inekleri, nispeten olgun bir pazarda yüksek pazar payına sahip ürünlerdir. Ürünün büyümesi veya gelişimi için daha fazla yatırıma gerek olmayıp, baskın pazar payı, kar miktarlarının yüksek olacağı anlamını taşır. Bu da ürünün nakit oluşturan bir yapıya sahip olmasını sağlar.

5.1.3.3 BCG matrisinin stratejik konumlandırma yön önerileri

BCG matrisinde stratejik yön seçimi aşamasında pazar payı kavramından yararlanılmaktadır. Pazar payı açısından firmaların izleyebileceği dört temel stratejik yön tanımlanmaktadır ve bunlar; pazar payını arttırmak, pazar payını sabit tutmak,

mümkün olduğunda çok nakit üreterek adım adım pazardan çekilmek ve en kısa sürede elden çıkarmaktır (Hax ve Majluf, 1983b). Stratejik yönler sadece firmanın izleyebileceği yönü göstermektedir ve firmanın stratejisi olarak düşünülemez. Bu yönler iş birimlerine uygulanmak istendiğinde her bir iş birimi için çok karmaşık stratejik planlar yapılması gerekmektedir. Yine de temel bir bakış açısı vermesi açısından stratejik yön kavramı önemlidir.

İş biriminin BCG matrisinde dahil olduğu kategoriye göre izlenebilecek stratejik yönler, Çizelge 5,4'te özetlenmektedir.

Çizelge 5.4 : BCG matris stratejik yön önerileri (Hax ve Majluf, 1983b).

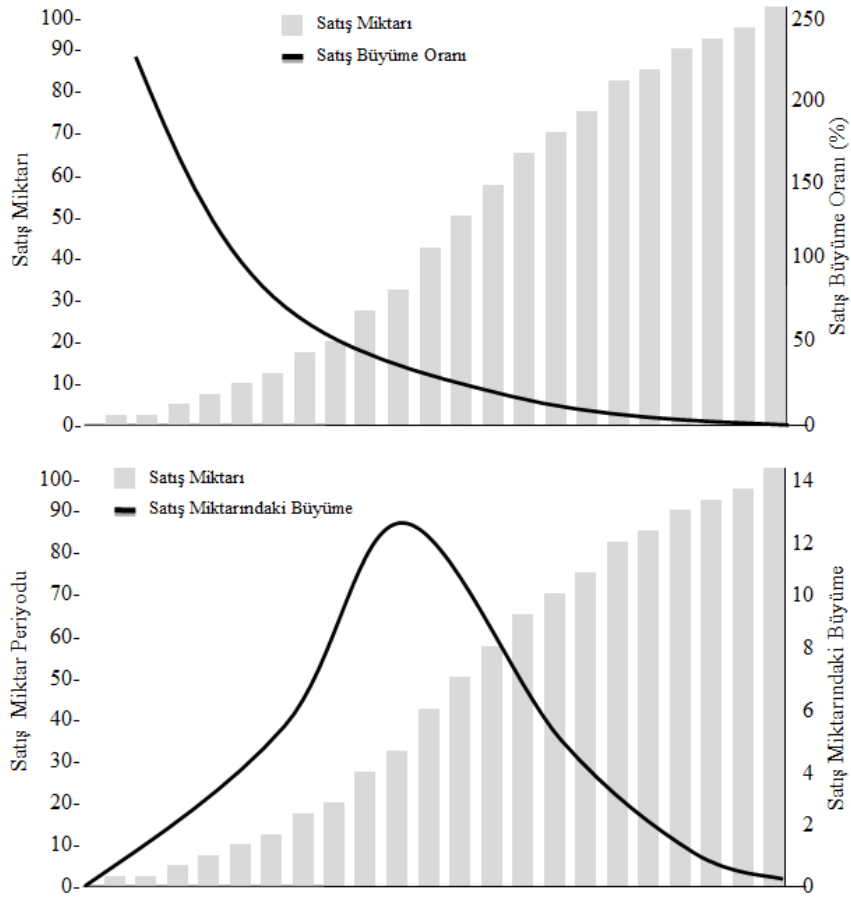
	Pazar	İş birimi karlılığı	Yatırım ihtiyacı	Net nakit akışı
Yıldızlar	Sabit tut/Arttır	Yüksek	Yüksek	Sıfır civanda da düşük oranda negatif
Nakit İnekleri	Sabit tut	Yüksek	Düşük	Yüksek oranda pozitif
Soru İşaretleri	Arttır Adım adım çeki Elden çıkar	Sıfır ya da Negatif Düşük ya da Negatif	Çok yüksek Yatırım yok	Yüksek oranda negatif Pozitif
Köpekler	Adım adım çekil Elden çıkar	Düşük ya da Negatif	Yatırım yok	Pozitif

5.1.3.4 Portföy stratejisi

Temel olarak, küçük çaplı bir firma, pazar büyüme oranı ile ilgili bazı şeyler yapabilir. Bu da ürün yaşam döngüsü eğrisinde üstü kapalı olarak gösterilmektedir. Diğer bir deyişle, büyüme eksenini yönünde bir hareket, dışsal bir ekonomidir. Öte yandan, göreceli pazar payı eksenini yönündeki bir konum ve hareket, rakiplerin hareketlerine karşılık olarak gerçekleştirilmiş idari kararların sonucudur. İdeal olarak, bir ürün matrise sol üst köşeden girer ve yavaş yavaş sol alt köşeye doğru ilerler. Şekil 5.4'te de gösterildiği gibi büyüme oranı, ürün yaşam döngüsünün erken evrelerinde en üst noktadadır, dolayısı ile tüm ürünler matrisin en üst kısmından dahil olurlar. İdeal olarak, ürünler ilk önce yıldız olurlar ve sonrasında nakit ineklerine dönüşürler. Ürün yaşam döngüsünün tanıtım evresinde büyüme oranları yüksek olup, erken büyüme evresi boyunca nispeten yüksek değerlerde seyretmeye devam ederler. Erken büyüme evresi; tanıtım evresi ile miktarların artık yükselmeyip düşmeye başladığı nokta arasındaki süreç olarak tanımlanmaktadır. Yüzdesel büyüme oranı ve büyümenin gerçek sayısal değerini birbirinden ayırmak gerekir.

Şekil 5.3'te gösterildiği gibi büyüme oranı, ürün yaşam döngüsü boyunca düşer, fakat miktar anlamında büyüme, düşüşe geçmeden önce zirve yapar. Bu, ürün yaşam döngüsündeki bükülme noktasıdır (Friend ve Zehle, 2004).

Nakit ineklerin eninde sonunda, artık yeteri kadar nakit oluşturamayacakları ürün yaşam döngüsünün düşüş evresine girecek olmaları sebebiyle, yeni ürün akışına ihtiyaç vardır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, nakit ineklerden sağlanan nakitle finanse edilir. Finansmanın kısıtlayıcı bir faktör olması sebebiyle, dengeli bir portföy, bir gelişim boru hattı içermelidir; aksi halde firma çıkış yolları aramaya başlayacaktır.



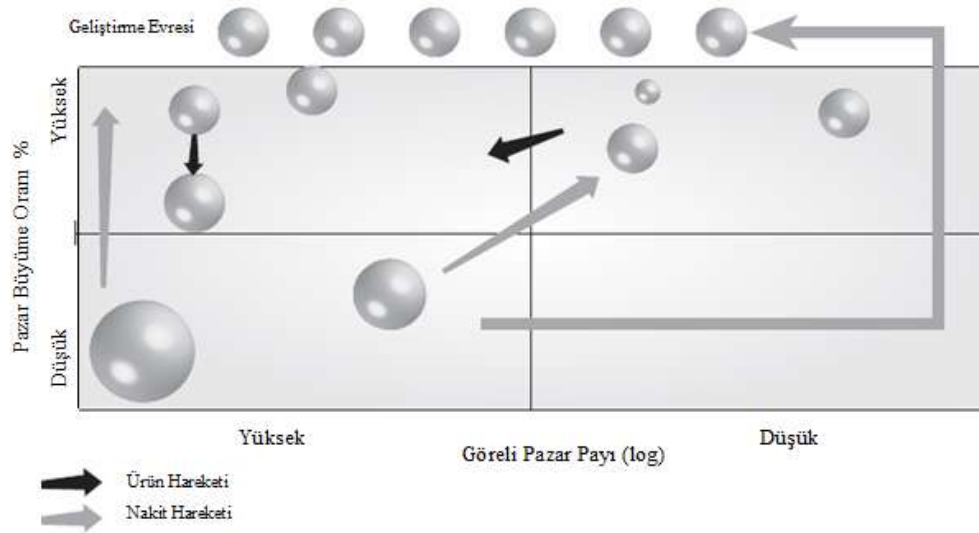
Şekil 5.4 : Satış miktarı, büyüme oranı ve kırılma noktası (Friend ve Zehle, 2004).

Matristeki bölümlere göre yıldızlar; pazara girme, pazar geliştirme, ürün geliştirme, pazar payını sabit tutma ya da büyütme ve entegrasyon stratejilerini seçerler. Nakit inekleri ise sahip oldukları konumu koruma eğilimlerinde olacaklarından dolayı ürün geliştirerek bulundukları konumları olabildiğince sabit tutmaya çalışırlar. Köpeklerde uygulanacak genel stratejiler; masrafların kısılması veya azaltılması, tasfiye etme ve elden çıkarmadır. Soru işaretlerinde de genel olarak gelecek durumdaki çekiciliğe bakılarak hareket etmek gereklidir ve doğru portföy dengelemeye göre stratejiler

belirlenmelidir. Bu anlamda ise pazara girme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve arttırma, toplama ve elde çıkarma stratejileri uygulanabilir.

5.1.3.5 Ürünlerin zaman içindeki hareketlerinin izlenmesi

İdeal olarak, yıllık stratejik planlama çalışmaları yapmanız gerekir ki, bu da matris modellerine vakit ayırmanız anlamına gelir. Bu zaman zarfı içinde, portföy hareketlerini takip edebileceğiniz ve sonuç olarak da stratejilerin ne oranda etkili oldukları ile ilgili geri bildirim alabileceğiniz anlamına gelir. Bu da, stratejik seçimlerin yeniden değerlendirilmesi sonucunu doğurabilir (Friend ve Zehle, 2004). Şekil 5.5'te BCG matrisindeki portföylerin hareketi ve buna bağlı olarak da nakit akışları gösterilmiştir.



Şekil 5.5 : BCG matrisi ürün ve nakit hareketleri (Friend ve Zehle, 2004).

5.1.4 GE/McKinsey endüstri/pazar çekiciliği - işletme gücü matrisi

Yön politika matrisinin geliştirilmesinden sonra, bir yönetim danışmanlığı firması olan McKinsey & Co, General Electric (GE) ile birlikte çalışarak benzer bir yaklaşım geliştirmiştir. Şekil 5.6'da gösterilen sürüm, Charles Hofer, Dan Schendel ve Michael Porter'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Friend ve Zehle, 2004).

İşletme Gücü	Yüksek	Yatırım ve büyüme	Seçici büyüme	Seçicilik
	Orta	Seçici büyüme	Seçicilik	Adım adım çekil / Elden çıkart
	Düşük	Seçicilik	Adım adım çekil / Elden çıkart	Elden çıkart
		Yüksek	Orta	Düşük
		Endüstri Çekiciliği		

Şekil 5.6 : GE McKinsey matrisi (Hax ve Majluf, 1983a; Friend ve Zehle, 2004).

GE McKinsey matrisinde yer alan bir iş biriminin pozisyonu onun kaynak dağılımı açısından önceliğini göstermektedir. İşletme gücü ve endüstri çekiciliği birlikte yüksek olduklarında doğal strateji büyümek için yatırım yapmaktır. Çekicilik ve güç birlikte düşük olduğunda ise adım adım çekilme ve elden çıkarma stratejileri uygundur. Orta düzeylerde ise kaynaklar iş biriminin temel yetkinliklerinin olduğu kısımlarda veya daha çok umut vadeden segmentlerde yoğunlaştırılmalıdır. İşletmenin gücü pazar payı, satış gücü, pazarlama, müşteri servisi, araştırma ve geliştirme, imalat, dağıtım, finansal kaynaklar, imaj, ürün yelpazesinin genişliği, kalite ve güvenilirlik ve yönetsel yetenekler gibi içsel faktörler incelenerek belirlenmektedir. Endüstri çekiciliği ise pazar büyüklüğü, pazar büyüme oranı, dönersellik, rekabet yapısı, pazara giriş engelleri, endüstri karlılığı, teknoloji, enflasyon, düzenlemeler, insan gücü, sosyal, çevresel, politik ve yasal konular gibi dışsal etkenler incelenerek ölçülür (Hax ve Majluf, 1983a).

5.1.4.1 GE McKinsey matrisi stratejik konumlandırma yön önerileri

GE McKinsey matrisinin özellikle kullanıldığı bir alan; iş birimlerine yapılacak yatırımlarda önceliklerin belirlenmesi çalışmasıdır. GE McKinsey matrisi BCG matrisinden farklı olarak nakit akışı dengesi ile ilgilenmemektedir. GE McKinsey matrisinde yüksek endüstri çekiciliği ve yüksek işletme gücüne sahip iş birimleri topluluk kaynaklarından daha fazla pay alacakken bunun aksi durumundaki iş birimleri daha az kaynak alacaklardır. GE McKinsey matrisinin farklı hücrelerinde

konumlanan şirketler için stratejik yönler belirlenmiştir ve Çizelge 5.5'te bu yönler verilmiştir.

Analiz edilecek olan stratejik iş birimlerinin rekabetçi konumları dikey düzlemde, endüstriyel çekicilik ise yatay düzleme belirtilmektedir. Konumu belirlemek için kullanılan kıstaslar yön politika matrisine benzer olup, içinde bulunduğunuz endüstriye uygun olan kriter seçilebilir. 1, 2 ve 4 numaralı stratejik iş birimleri korunması veya geliştirilmesi gerekenler (finansman gerektirirler), 6, 8 ve 9 numaralı iş birimleri dikkatli yönetilmesi, kullanılması ve hatta piyasadan çekilmesi gerekenler (nakit sağlarlar) ve 3, 5 ve 7 numaralı iş birimleri de nötr nakit akışı yoluyla yönetilmesi gerekenleri göstermektedir (Friend ve Zehle, 2004).

Çizelge 5.5 : GE matris stratejik yön önerileri (Friend ve Zehle, 2004).

	ENDÜSTRİ / PAZAR ÇEKİCİLİĞİ			
	Yüksek	Orta	Düşük	
İŞLETME GÜCÜ	Yüksek	1 Pozisyonu Koru Maksimum oranda büyümek için yatırım yap Gücü korumak için çaba göster Yatırım arttır Baskınlık kur	4 Seçici Büyü Çekici segmentlere yüksek seviyede yatırım yap Rekabete karşı koymak için yeteneği büyüt Üretkenliği arttırarak karlılığı sağla Pozisyonu koru	7 Koru ve Tekrar Odaklan Mevcut kazanımları yönet/koru Çekici segmentlere konsantre ol Güçlü yanları savun Nakit akışını arttır Koruma düzeyinde yatırım yap
	Orta	2 Büyümek için yatırım Liderlik için belli segmentlerde mücadele et Seçici olarak güçlü yanları kur Güçsüz alanları destekle Güçlü yanlar yarat	5 Seçicilik / kazanımları yönet Var olan programı koru Riskin görelî olarak az olduğu ve karlılığın iyi olduğu segmentlere odaklan Seçici büyü, özelleş	8 Kazanımları yönet En karlı segmentlerdeki pozisyonu koru Ürün hattını geliştir Yatırımları kıs Pazardan çıkmak üzere konumlan Fazlalıklardan arın
	Düşük	3 Seçici Büyü Limitli güçlü taraflarda uzmanlaş Zayıflıkların üstesinden gelecek yollar ara Sürdürülebilir büyümenin işaretleri yoksa çekil Şirket devrini değerlendir	6 Limitli büyüme veya koruma Risksiz büyüme için yollar ara Yatırımları küçült ve operasyonları rasyonelleştir Pazarı terk etmeyi değerlendir Uygun nişler ara	9 Elden Çıkar En yüksek kar aşamasında sat Sabit maliyetleri kıs ve yatırımdan kaçın Adım adım / bir kere de terk et Rakiplerin nakit kaynaklarına saldır

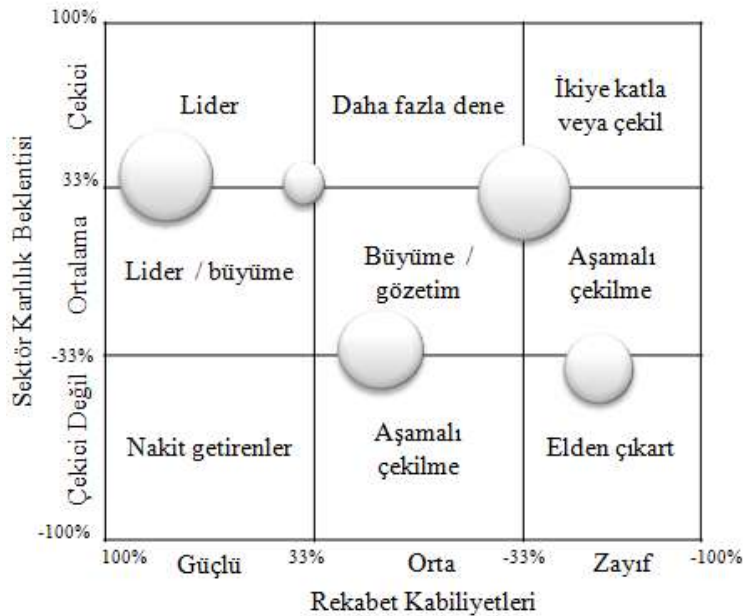
5.1.5 Shell yönsel politikası matrisi

Joseph Gultinan ve Gordon Paul, yön politikası matrisini 1970'lerin sonlarında Shell Ortaklık Planlaması'nda çalışırken geliştirmişlerdir. Bu matris, Boston Danışmanlık Firması tarafından geliştirilen büyüme-pay matrisinin üzerine kurulmuş olup, Shell'de yapılan bu çalışma, özellikle Shell bünyesinde sınırlı bir finansmanla rekabet eden ürün portföyünü idare edebilmek amacıyla yapılmış ve bu bakış açısını daha da ileriye taşımıştır (Friend ve Zehle, 2004).

Yön politikası matrisinde, dikey eksen sektör karlılık beklentilerini belirtmek için kullanılmakta olup, firmanın rekabetçi kabiliyetleri yatay eksenle gösterilir. Bir yön politikası matrisinin tamamlanması için yeterli çevresel ve kaynak analizlerine ihtiyaç vardır. Yön politika matris verilerini oluşturmak için kullanılan faktörlerin değerlendirilmesi, kritik başarı faktörleri veya daha fazla faktörün elde edilmesi gerekliliği ile sınırlı olabilir.

5.1.5.1 Shell yönsel politika matrisi stratejik konumlandırma yön önerileri

Shell yönsel politika matrisi ve hücrelerine düşen iş birimleri için stratejik yön önerileri Şekil 5,7'de görülebilir.



Şekil 5.7 : Shell yönsel politika matrisi (Friend ve Zehle 2004).

Değerlendirmesinde kullanılan faktörler, ürünün veya stratejik iş birimlerinin yön politikası matrisinde konumlanabilmesi amacıyla özgün değerlere uyarlanmalıdır. Bu işlem yorum gerektirmekte olup, dolayısı ile bu yöntem büyüme-pay matrisine

kıyasla daha sübjektiftir. Sübjektiflik, firmayı etkileyen konular üzerinde yapısal bir şekilde düşünmeye sevk etmesi açısından, her zaman kötü bir olgu değildir. Açıkça, firmalar yalnızca iki rakamla idare edilmemektedir ve geniş anlamda çevrenin ve firmanın bu çevredeki konumunun anlaşılması gerekmektedir.

Yönsel politika matrisindeki dokuz adet kutu ve etiketler büyüme-pay matrisindekilerle benzer olup, daha ince bir analiz sağlarlar. Etiketler, belirli bir ürün veya stratejik iş birimi için hangi stratejik yönlerin en uygun olabileceğini belirtirler.

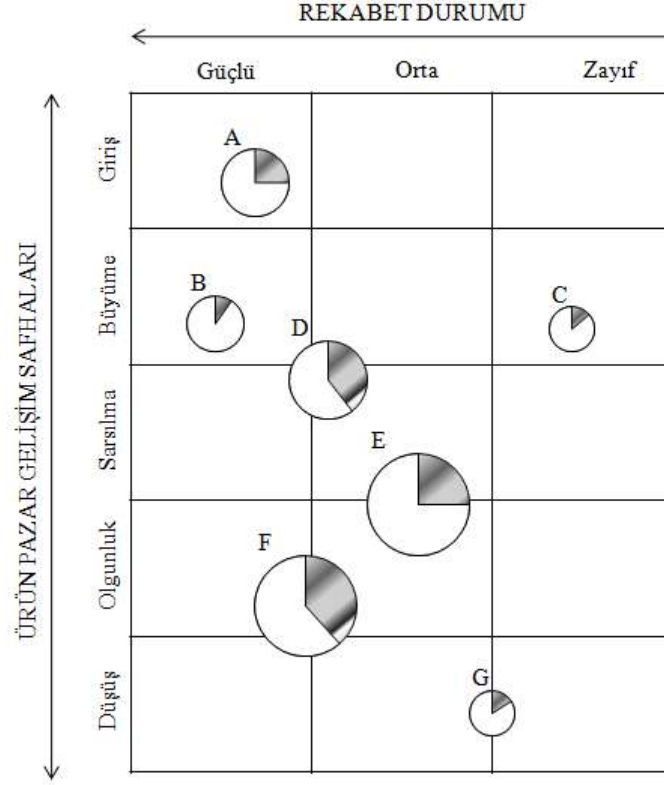
Friend ve Zehle (2004) Shell yönsel politika matrisindeki stratejileri aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

1. Lider: Bu, yatırımdan uzun vadede en fazla miktarda geri dönüş sağlayan konumdur. Büyüme-pay matrisindeki yıldız konumuna benzer. Bu kategorideki bir ürün, en önemli endüstri çekicilik faktörleri anlamında iyi konumlanmış demektir. Hızlı pazar büyümesi bu çekiciliğin muhtemel bir sebebidir, dolayısı ile ürün kapasite ve pazarlama bakımından finansman gerektirecektir. Liderlik konumu elde edilmişse, ürün daha fazla nakit üretir hale gelir.
2. Daha fazla dene: Bu kategoride bir ürün pazarın lideri değildir, fakat bu konumu yakalamak için şansı yüksektir. Pazar burada da hızlı büyümekte ve konum değişebilmektedir. Ürünü lider kutusuna taşımak için, pazar büyümesine ayak uydurmak adına gereğinden fazla nakde ihtiyaç duyulur.
3. İkiye katla veya çekil: Burada pazarın liderini yakalama şansı daha zayıftır. Ürün çekici bir pazarda olup, öte yandan zayıf bir konumdadır. Firma konumunu geliştirmek için önemli yatırımlar gerekir, fakat başarı garanti değildir. Daha kolay bir çözüm olarak, ürünler “daha çok çalış” kategorisinde olan diğer bir rakibe satılarak piyasadan çekilebilir. Bu ürününün net olağan değerinin bir rakibe ifade ettiği değer, muhtemelen firmanıza ifade ettiği değerden çok daha yüksek olacaktır. Diğer bir deyişle, ürünleri devrederek gelir miktarınızı en üst düzeye çıkarabilirsiniz.
4. Liderlik/büyüme: Bu ürünler, orta derecede çekiciliğe sahip bir pazarda lider konumdadırlar. Cazipliklerini yitirmemelerini sağlamak adına bazı yatırımların yapılması söz konusudur. Konumun elde edilmesi halinde, nakit oluşturur hale gelirler.

5. Büyüme/gözetim: Bu kategoride bir ürün iyi firma-sektör beklentilerine sahip olup önemli iş avantajları yoktur. Satışlar, ürünü tekrar niş oyuncu olarak konumlandırmak için fazla yüksektir. Sektör beklentileri sadece yaklaşık olduğundan, elde tutma stratejisi uygun bir seçim olabilir. Bu yöntem nakit oluşturmak için uygundur, fakat gelirlerin ortalamaları düşük olacaktır.
6. Aşamalı çekilme: Çekici olmayan bir pazarda olan veya ortalama bir pazarda fakat zayıf bir konuma sahip ürünler bu kategoriye girerler. İki durumda da gelirler ortalamanın altındadır. Bu ürünler muhtemelen nakit oluşturacak olsalar dahi, kolaylıkla büyüme-pay matrisi köpeğine dönüşebilir ve kaynakları tüketebilirler. En iyi strateji ürünün geri çekilmesi ve kaynakların yerlerinin değiştirilmesi olacaktır.
7. Nakit oluşturucu: Bu kategorideki ürünler sağmal inek ürünlere benzerler. Nispeten daha az çekici bir pazarda bulunurlar fakat mükemmel bir rekabet konumuna sahiptirler. Firma beklentileri iyi olmadığı için de, daha fazla yatırım yapmak gerekmez. Güçlü bir rekabetçi konum, nakit akışının çok olumlu olacağı anlamına gelir. Öte yandan yön politikası matrisinde, firma beklentileri yalnızca büyüme oranlarına bağlı değildir. İndirim gibi diğer faktörler de, cazip olmayan firma beklentilerinin sebebi olabilir.
8. Elden çıkarma: Bu en az tercih edilen konumdur. Ürünün firma-sektör beklentileri umutsuz, firma konumu zayıf olup, paranın kaybedilmesi kaçınılmazdır. Bu, büyüme-pay matrisinde ifade edildiği şekliyle gerçek bir köpektir. Bu koşullarda yüksek bir fiyat elde edilemeyeceği çok açıktır, fakat en azından nakit kanaması durdurulabilir. Durdurma ve zarar yazma tek alternatif olabilir.

5.1.6 Hofer - Schendel matrisi

Rekabetçi konum ve pazar değerlendirme matrisi 1970'li yılların sonlarına doğru Charles W.Hofer ve Dan Schendel tarafından geliştirilmiştir. Şekil 5.8'de Hofer Schendel matrisine ait portföylerin dağılımı gösterilmiştir.



Şekil 5.8 : Hofer-Schendel matris portföy gösterimi (Dinçer, 1994).

Hofer-Schendel stratejik bir analizin dört aşama ile oluşturulması gerektiğini önermişlerdir ve bunlar:

- 1- İş biriminin mevcut stratejik pozisyonunun değerlendirilmesi,
- 2- Mevcut konumda karşılaşılabilecek stratejik fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi,
- 3- Firmanın rekabetçi strateji için geliştirebileceği kaynakların ve yeteneklerin belirlenmesi,
- 4- Gelecekteki fırsat ve tehditlerin, mevcut pozisyondaki fırsat ve tehditlerdeki farklarının hangi unsurlarda olduklarının belirlenmesi.

Hofer'ın ürün pazar gelişim matrisi, pazar gelişimi ve firma konumunun belirlenmesine ilave bir boyut katar ve daha ince bir elekten geçirir. Rekabetçi konum yatay düzlemde, ürün veya pazar gelişim evresi ise dikey düzlemde gösterilir (Dinçer, 1994).

Çizelge 5.6'da Hofer-Schendel ürün pazar matrisindeki stratejik öneriler gösterilmiştir.

Çizelge 5.6 : Hofer-Schendel matris stratejik yön önerileri (Dinçer, 1994).

REKABET DURUMU				
ÜRÜN PAZAR GELİŞİM SAFHALARI	Güçlü	Orta	Zayıf	
	Giriş	Pazar payını arttırarak büyü	Pazarlama veya birleşme yoluyla pazar payını arttır	Pazar payı artmıyorsa geri çekil
	Büyüme	Pazar payını koru Arttırarak büyü	Pazar payını dikkatli bir şekilde arttır.	Pazar payını koruyarak geri çekil
	Olgunluk	Pazar payını koruyarak arttırmaya Etkinlik stratejilerini uygula	Pazar payını arttırmaya çalış, Seçici stratejileri uygula	Yatırımı geri çek, tasfiye et
	Düşüş	Pazar payını korumaya çalış Seçici stratejiler uygula	Seçici geri çekilme stratejileri uygula	Yatırımı geri çek Tasfiye et

Pazar gelişim eksenini; gelişim evresinin tanıtım evresine, büyümenin büyüme hızlanma evresine ve durgunluk sürecinin de büyüme hızının azalması evresine karşılık gelmesi bakımından ürün yaşam döngüsü ile benzerdir. Yuvarlaklarla gösterilen ürün veya stratejik iş birimleri, yuvarlakların bulunduğu alan toplam ürün cirosunu göstermektedir. Bir firmanın ürün payı ise, yuvarlağın içinde bir dilim olarak gösterilmektedir. Hofer matrisi daha fazla bilgi içermektedir; fakat bu bilgilerin derlenmesi oldukça zordur (Friend ve Zehle, 2004).

5.2 Matris Portföy Analizinin Sınırları

Ürün yaşam döngüsü evresi ve portföy ve matris analizi, özellikle büyük firmalar olmak üzere birçok ürün firması için, yapısal bir ürün analiz yaklaşımı sunmaktadır. Bir firma planının yukarıda belirtilen diyagramları kullanması, ona güvenilirlik kazandıracaktır. Bunun sebebi gösterişli tabloların insanları etkilemesi değil, sizin iş planını sunmadan önce detaylı bir şekilde stratejik planlama sürecinden geçtiğinizi ve stratejik çıkarımlar üzerinde detaylı bir şekilde araştırma yaptığınızı ve düşündüğünüzü ortaya koymasıdır.

Bu ve benzeri araçlar ve modeller, gerçek dünyanın yalnızca soyut ve çeşitli etkilerle karmaşık bir halidir. Bunların hepsinin bir matriste gösterilemeye olasılığı da vardır. Örneğin, büyüme-pay matrisinin merkezinde yer alan nakit akışı konuları, pazar

büyüme oranları ve nispi pazar payından çok daha farklı faktörlere bağlıdır. Matrisler strateji formülasyonları oluşturmak adına körü körüne kullanılmamalı, stratejik düşünme ve iş planı kapsamında anahtar veri olarak kullanılmalıdır.

5.3 Modellere Getirilen Eleştiriler

Portföylerin analizi için kullanılan modeller farklı seviyelerde değerlendirmeler yapması, farklı stratejik öneriler getirmesi ve uygulamalarındaki değişiklikten dolayı birbirlerinden farklılaşmıştır. Bu modellerin oluşturulma amaçlarına bağlı olarak hepsinin hizmet ettiği belirli bir durum söz konusudur.

Şirketlerin yapılarındaki ve çevrelerindeki değişimler ile birlikte portföy modelleri de zaman içerisinde yeterliliklerini kaybetmişler ve bazı durumların analizinde eksik kalmışlardır.

Yapılan çalışmanın en büyük motivasyon kaynağı, bu modellerin günümüzdeki yapılara tam olarak uyum sağlamaması ve çevre boyutunu tam olarak modelin içeriğine yansıtmamış olmalarıdır.

Birçok matris modele temel olan BCG matrisi, sadece iki boyut kullanması, açısından birçok eleştiri almıştır. MacStravic, Malili ve Reedal 1983 yılında karlılığın üçüncü boyut olarak analize dahil edilmesini önermişlerdir. Karlılığın hesaba katılması her ne kadar modelin gerçekçiliğini artırsa da yine de stratejik portföy yönetiminin çok basitleştirilmiş bir aracı olacaktır (Walker ve Rosko, 1988). BCG tekniğini bir teori olarak değil de bir araç olarak görülmesi gerektiği Morrison ve Wensley (1991) tarafından da savunulmuştur.

Varsayımlar, BCG matrisinin eleştirilebilecek diğer bir yönüdür. Örneğin; pazarın ya da pazar payının büyümesine verilen öncelik BCG'nin yaptığı en önemli varsayımlardan biridir. BCG'nin geliştirildiği yıllardaki değerlere bakıldığında büyümenin neden bu kadar ön plana alındığı anlaşılabilecektir. Bu bakış açısına göre bir firmanın ve yöneticilerinin öneminin ve başarısının bir ölçüsü de büyümedir. Bu görüşü eleştirenlerin altını çizdiği önemli bir husus; yatırım getirisinin pazar payı ile korelasyonun %100'den çok daha düşük olduğudur. Pazarların birbirinden çok çeşitli oldukları açıktır. Pazar payını arttırmak bazen büyümekte olan pazarlarda bile kolay gerçekleşmeyen, çok zor, yüksek maliyetli ve istenmeyen bir durum olabilir (Morrison ve Wensley, 1991).

BCG matrisinin eleştirilen diğer bir yanı da köpek sınıfına giren iş birimleri ile ilgili yaptığı önerilerdir. BCG matrisi daha önce de belirtildiği gibi bu durumda pazardan adım adım çekilmeyi ya da eğer mümkünse iş birimini elden çıkarmayı tavsiye etmektedir. Ancak Hambrick ve diğ., (1982)'nin yaptığı araştırmalar sonucunda; köpek sınıfına giren iş birimlerinin ürettiği nakit soru işareti iş birimlerinin ihtiyaç duyduğu ortalama nakitten daha fazladır. Köpek sınıfına giren şirketlerin soru işareti şirketlerden daha büyük oldukları düşünülürse, üretilen bu nakit iki yeni girişi finanse edebilecek düzeydedir.

İş birimlerinin pozisyonlandırılmasında kullanılan kriterlerin fazlalığı GE McKinsey matrisinin en büyük katkılarından biri iken, ironik olarak diğer yandan bu matrisin problemlerinden birini de oluşturmaktadır. Kriter sayısının fazla olması modeli diğerlerinden daha karmaşık hale getirmektedir (Hax ve Majluf, 1983a).

Porter (1983) GE McKinsey matrisine şu konularda eleştiri getirmiştir:

- Endüstri çekiciliğini belirlemede kullanılan dışsal faktörler ile işletme gücünü belirlemede kullanılan içsel faktörlerin belirsizliği,
- Endüstrinin gelecekteki çekiciliğinin belirlenmesinde var olan belirsizlik. Modelin bu kısmı yeterince açık değildir. Endüstrinin o an için çekiciliğinin belirlenmesinde dahi birçok belirsizlik ve problem mevcut iken gelecekteki çekiciliğinin belirlenmesi fikri çok da mantıklı gelmemektedir. İşletme gücünün belirlenmesinde karşılaştırma için kullanılacak bir rakip söz konusudur, fakat endüstri çekiciliğinin belirlenmesi çok daha karmaşık ve titizlik gerektiren bir noktadır.
- Modelde rakiplerin davranışına yer verilmemesidir. Bir stratejinin başarılı ya da başarısız olmasında rakiplerin davranışlarının şüphesiz büyük önemi vardır. Buna rağmen matriste rakiplerin davranışlarının etkileri görmezden gelinmektedir.
- Bir iş biriminin matristeki pozisyonunun iyi olması durumunda o iş birimine daha fazla yatırım yapılmalıdır düşüncesidir. Porter'ın düşüncesine göre ortalama yatırım geri dönüş oranına göre verilen kararlar yöneticileri yanıltabilir. Bir iş biriminin ortalama yatırım geri dönüş oranı yüksek olsa dahi yapılacak ek yatırımların geri dönüş oranı düşük hatta negatif olabilir.

Bu eleştirilerin bütününde genel olarak portföy matrislerinde genellikle pazar payı ve pazar büyüme oranı kriterlerinin kullanılması gerçekleri yansıtmamaktadır. Çünkü pazar payları her zaman rekabet koşullarını yansıtmamaktadır. Örneğin plastik sanayi hızlı büyümekte ancak karlılık açısından düşük bir seviyeye sahiptir (Dinçer, 1994).

5.4 Modellerin Karşılaştırılması

Ürün ve portföy planlamada kullanılan ürün yaşam döngüsü evreleri, Arthur D.Little rekabetçi pozisyon-endüstri olgunluğu matrisi, BCG büyüme pay matrisi, GE/McKinsey endüstri çekiciliği işletme gücü matrisi, Shell yönsel politika matrisi ve Hofer-Schendel matrisi aşağıdaki boyutlara göre değerlendirilmiştir. Çizelge 5.7’de stratejik yön belirleme matrisleri ve stratejik analiz modelleri Ward (2005)’ten uyarlanan aşağıdaki kriterler doğrultusunda karşılaştırılmıştır.

1. Modelin boyutları
2. Strateji okul kapsamı
3. Modelin çözünürlüğü
4. Genel çevre çözünürlüğü
5. Görev çevresi çözünürlüğü
6. Pazar çözünürlüğü
7. Firma kabiliyetleri çözünürlüğü
8. Strateji belirleme genel faktörleri

Çizelge 5.7 : Matris ve analiz modelleri karşılaştırma, Ward (2005)'dan uyarlanmıştır.

	Ürün yaşam evresi	Arthur D.Little Matrisi	BCG Matrisi	GE/McKinsey Matrisi	Sheel yönsel politika Matrisi	Hofer-Schendel Matrisi
Boyutlar	Zaman, Satışlar,	Endüstri olgunluğu Rekabetçi pozisyon	Görelî pazar payı Pazar büyüme oranı	Endüstri çekiciliği İşletme gücü	Firmanın rekabet kabiliyetleri İş sektörü beklentileri (karlılık)	Rekabet durumu Ürün-Pazar gelişimi
	Seviyeler: Tanıtım, Büyüme, Olgunluk, Gerileme	Seviyeler: Embriyonik Büyüme Olgunluk Yaşlanma / Zayıf Makul Tatminkar Güçlü Baskın	Seviyeler: Düşük Yüksek	Seviyeler Yüksek Orta Düşük	Seviyeler Güçlü Orta Zayıf / Çekici Orta Çekici değil	Seviyeler Zayıf Orta Güçlü / Giriş Büyüme Olgunluk Düşüş
Strateji Okulu	Öngörücü	Öngörücü	Öngörücü	Öngörücü	Öngörücü	Öngörücü
Model Çözünürlüğü	4	16	4	9	9	12
Genel Çevre Çözünürlüğü - Sektör bazlı	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Sektör Görev Çevresi Çözünürlüğü	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Pazar Çözünürlüğü	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet
Firma kabiliyetleri	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet
Strateji Belirleme genel faktörleri	2	2	2	2	2	2

6. TOPLULUK STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE AİT MODEL ÖNERİSİ

6.1 Model Geliştirme Süreci, Modelin Amacı ve Motivasyon Unsuru

Önceki bölümlerde genel çevre analizi, görev çevre analizi ve stratejik planlama ürün veya portföy analizleri detaylı olarak açıklanmış ve literatürde bu konularla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bu çalışmanın temel araştırma konusu ise çok ürün ve portföylü şirketlerin iş sahalarına ve iş birimlerine ait alacağı stratejik kararlardaki karmaşıklığın yeni bir konumlandırma ve stratejik yön matris modeli ile çözülmesidir.

4. bölümde anlatılan modellerden de anlaşılabacağı gibi genel olarak portföy planlama modelleri şirketlerin stratejik iş birimlerine odaklanmış ve bu birimleri mevcut konumdaki durumlarına göre konumlandırmışlardır. Ancak bu anlayış gelecekte var olabilecek tehditler ve fırsatları göz önünde bulundurmamakta ve iş birimlerine ait yanlış strateji seçimlerini oluşturabilecek niteliktedir.

Şirketlerin geleceklerini doğrudan doğruya etkileyen genel çevre unsurlarından politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler, mevcut konumda pozitif veriler sağlayan iş birimlerinin yakın gelecekte hangi tehlikelerle karşı karşıya kalacağını ya da negatif veriler sağlayan iş birimlerinin de yakın gelecekteki fırsatları değerlendirerek kendini pozitif hale getirebileceğine rehberlik ederler.

Aynı şekilde mevcut endüstriyi şekillendiren faktörler de, iş birimlerinin gelecek dönem hareketlerinde ve buna bağlı olarak stratejik konumlandırmalarında önemli bir etki oluşturmaktadır.

Literatür kısmında yapılan araştırmalar göstermiştir ki, geliştirilen ürün ve portföy matris modelleri birden fazla iş sahasında bulunan ve iş sahalarında birden fazla iş birimleri içeren şirketlere, doğru stratejik yönleri ulaştırmada eksiklik içermektedirler. Modeller stratejik planlamada farklı alanlara hizmet etmekle birlikte tüm modellerin kendine özgü güçlü ve zayıf yanları mevcuttur. Literatür çalışmaları sonucunda bu alanda doldurulması gereken bir boşluk olduğu anlaşılmıştır. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri farklı ülkeler, birbirinden ayrı politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler ve etkiler yaratmaktadır. Makro düzeyde olan bu etkiler, şirketlerin faaliyet sahalarında olan değişimler ile birleştiğinde pazarda

bulunan ürün ve servislerine ait doğru stratejik kararların alınmasını zorlaştırmaktadır. Bu bütünsel çevre üzerine şu ana kadar yapılmış bir çalışmanın olmaması tezin motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

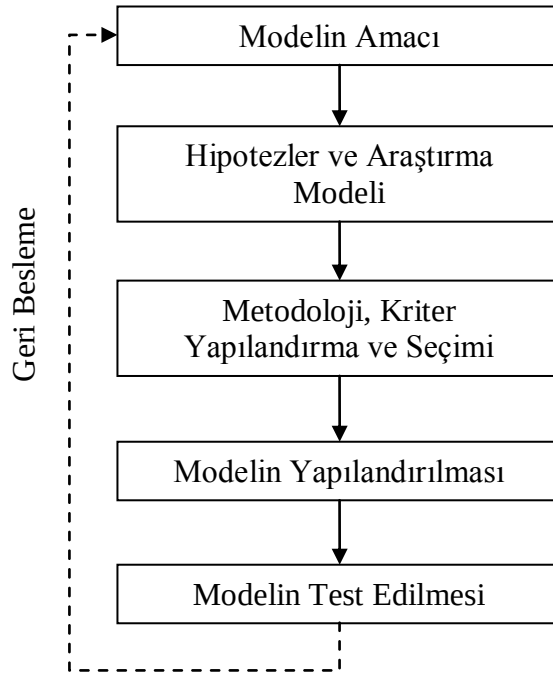
Bu koşullar içerisinde stratejik iş sahaları ve stratejik iş birimlerinin şirket portföyünde doğru konumlandırılması ve bunun sonucu olarak doğru stratejik yön önerilerinin ve topluluk stratejilerinin verilmesi geliştirilmek istenen matris modelinin ana amacı olmuştur. Bu sayede stratejik karar vericilere iş sahaları, ürün ve portföyleri ile ilgili geniş bir bakış açısı sağlamak ve rekabet ortamında doğru stratejik yönlerle planlama yapmaları sağlanması amaçlanmaktadır.

Yapılan model önerisini diğer ürün ve portföy modellerinden ayıran temel farklılıklar şu şekilde sıralanmıştır:

- 1- Birden fazla sektörde var olan firmalara iş sahalarının genel görünümünü ve bunlara ait topluluk stratejilerinin önerilerini sağlaması,
- 2- Farklı iş sahaları arasında nakit akışlarını yönlendirmeleri ve belirli iş sahalarına yatırım yapma veya iş sahasını terk etme stratejileri sunması,
- 3- Genel çevre ve görev çevresi analizi ile stratejik konumlandırmayı daha büyük ölçeğe taşıması ve stratejik iş birimlerinden önce stratejik iş sahalarını konumlandırmayı sağlaması,
- 4- Gelecekteki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeleri de göz önünde bulundurarak stratejik iş birimlerine, aynı pazar göstergeleri ve firma kabiliyetleri de olsa farklı stratejiler öngörmesi,
- 5- Endüstriyi şekillendiren beş kuvvetten firmalar arası rekabet, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikamelerin tehdidi ve yeni girenlerin tehdidi faktörlerini modelin diğer bir ana koluna oturtması ve bu durumda firmaların stratejik öngörülerde bulunmadan önce endüstrilerini analiz etmelerini sağlaması,
- 6- Ardışık stratejik planlama dönemlerinde yapılacak analizler sayesinde stratejik iş sahalarının hareketlerini öngörerek olumlu ve olumsuz koşullara ait stratejilerin belirlenmesine yardımcı olması,
- 7- Bir stratejik iş birimini şirketin en küçük ögesi olarak ele alıp, bu en küçük ögeyi en geniş perspektiften en küçük perspektife doğru inceleme bakış açısı ile en geniş kapsamda değerlendirecek alternatifler sunması,

- 8- Bulunmadığı sektöre ait analiz çalışmalarını yürüten firmalar için hangi yeni iş sahalarına girmeleri gibi öneriler getirmesi,
- 9- Yapılan analizlerde rakiplerin de incelenmesiyle, diğer ürün veya portföy modellerinin üzerinde durmadığı bir kriteri de ele alması,
- 10- Gelecek öngörülerini de strateji oluşturmanın bir parçası olarak görüp, ürün ve portföy stratejilerini bu doğrultuda geliştirmesi,

modelin üstün ve farklı yanlarını ortaya koymaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen model önerisi yapılandırılırken Ward (2005)'in önerdiği model geliştirme sürecinden uyarlanılmıştır. Şekil 6.1'de bu sürece ait yapısal gösterim bulunmaktadır.



Şekil 6.1 : Model geliştirme süreci (Ward, 2005).

6.2 Hipotezler ve Araştırma Modeli

Çevresel çözümlemeyi; genel (dış) ve görev (iç) çevrenin çözümlemesi olarak iki grupta inceleyebiliriz. Genel çevre çözümlemesinin amacı, kurumsal karar verme sürecine rehberlik eden, özellikle amaç geliştirme, insan kaynaklarının gelişimi ve örgütün güçlülük, zayıflık, fırsatlar ve dış çevredeki tehditler alanındaki varsayımları formüle etmektir (Arabacı, 2010).

İş çevresine dair genel bir sınıflandırmada iç ve dış boyuttur. Örgütün sınırları içinde kalan faktörler görev çevresini, dışında kalanlar ise genel çevreyi oluşturur. Çevre ayrıca, iki katmanda yer alan çeşitli sektörler olarak da adlandırılabilir. Örgüte yakın olan katman,

örgütle yakın etkileşimde olan rakipler, tedarikçiler, müşteriler gibi görev çevresidir. Dış katman, ekonomik, hukuki, sosyal ve demografik unsurlar gibi örgütü endirekt etkileyen unsurları kapsayan genel çevredir (Bourgeois, 1980).

Dış güçler örgütler tarafından kontrol edilememekte ancak bu örgütler tarafından etkilenebilmektedirler. Bunların yanında çevre; stratejik kararlara tesir ediyor olması nedeni ile de organizasyonlar tarafından doğru anlaşılması gereken bir unsurdur. Genel çevre, stratejiye, pazarlamaya ve yatırımlara ilişkin kararların belirlenmesi hususunda önemli etkilere sahiptir (Masood, 2000).

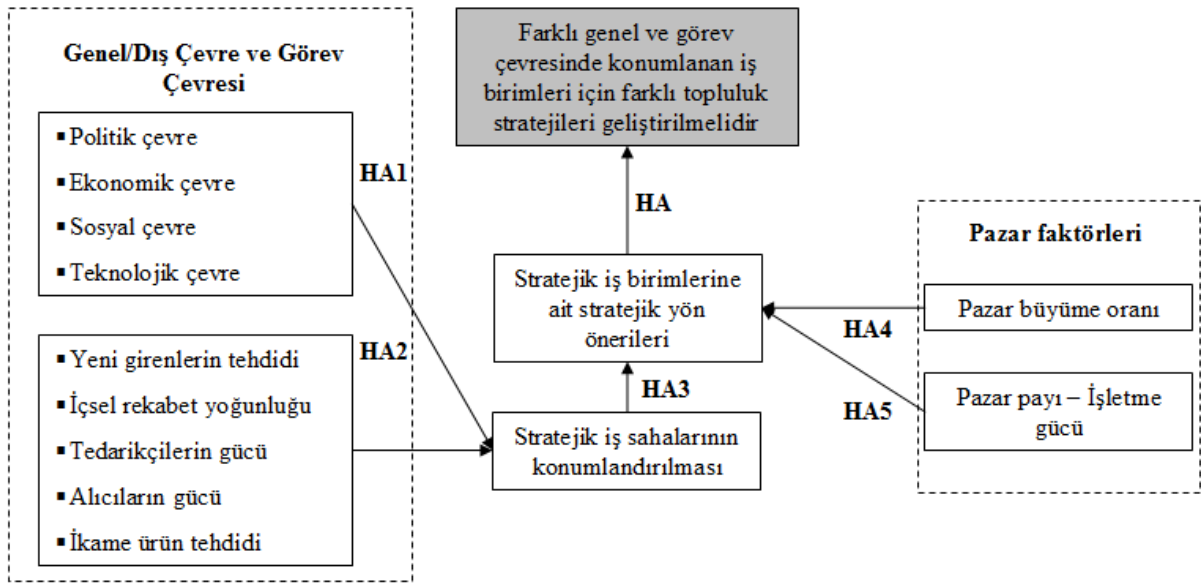
Sohn ve diğ., (2003)'ne göre bir firmanın strateji belirlemesi çevresel değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmasıdır. Stratejinin rakipler, tüketiciler ve çevre konusundaki yönetsel belirsizliklere cevap olarak oluşturulduğunu ifade ederler. Onlara göre; şirketin stratejisi iş çevresi ile uyumlu olmalıdır.

Genel çevredeki değişiklikler, Porter modelinin beş kuvveti üzerinde doğrudan etkili olabilir. Genel çevre analizi, genel çevredeki imkân ve tehditleri saptamaya olanak sağlarken, rekabet avantajının köklerinde yapılan görev çevresi analiz ise görev çevresi ortamındaki zayıf ve güçlü yönlerin saptanmasına yardımcı olmaktadır (Edward, 2002).

Rekabet stratejisi seçiminin altında yatan iki temel soru vardır. İlki; uzun dönemli karlılık için sektörlerin çekiciliği ve buna karar veren faktörlerdir. Her sektör sürekli karlılık için eşit fırsatlar sunmaz ve sektörün kendi doğal karlılığı, firmanın karlılığına karar vermede önemli bir bileşendir. Rekabet stratejisinde ikinci temel soru ise; sektörde göreceli rekabetçi pozisyonun determinantlarıdır. Çoğu sektörlerde, sektörün ortalama karlılığının ne olduğuna bakılmaksızın, bazı firmalar diğerlerinden daha fazla karlılığa sahiptir (Porter, 1985).

Rakipler üretim hatlarını geliştirerek, kalitelerini artırarak veya maliyetlerini düşürerek bir yer tutabilirler. Pazara yeni girişler veya rakiplerin ikame mal piyasaya sunmaları karlılık için bir tehdit oluşturabilir. Yakın çevrede yaşanan değişimler de şirketlerin gelecek dönemlerdeki konumlanmalarına etki gösterebilir (Masood, 2000).

Stratejik iş birimleri için topluluk stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılacak araştırma modeli Şekil 6.2'de verilmiştir.



Şekil 6.2 : Topluluk stratejilerinin geliştirilmesine ait araştırma modeli.

Hipotez A: Stratejik iş sahaları ve stratejik iş birimlerine ait stratejik yön önerileri ve topluluk stratejileri belirlenirken, genel çevre, görev çevresi ve iş birimlerinin pazardaki payları ve pazarın büyüme oranı aynı çerçevede düşünülmelidir. Farklı genel ve görev çevrelerinde, aynı pazar payı ve büyüme oranına sahip olan iş birimleri için farklı topluluk stratejileri ve buna bağlı stratejik yön önerileri geliştirilmelidir.

Hipotez A1: Stratejik iş sahalarının konumlandırılmasında ve buna ait topluluk stratejilerinin belirlenmesinde, genel çevre önem derecesi yüksek belirleyici bir faktördür.

Hipotez A2: Stratejik iş sahalarının konumlandırılmasında ve buna ait topluluk stratejilerin belirlenmesinde, şirketin bulunduğu görev çevresi belirleyici bir faktördür..

Hipotez A3: Genel çevre ve görev çevresi, farklı iş sahalarını ve sektörleri farklı şekillerde etkilemektedir.

Hipotez A4: Pazar büyüme oranı stratejik iş birimlerine ait yön önerilerini ve topluluk stratejilerinin geliştirilmesini etkilemektedir.

Hipotez A5: Pazar payı-işletme gücü, stratejik iş birimlerine ait yön önerilerini topluluk stratejilerinin geliştirilmesini etkilemektedir.

6.3 Metodoloji, Kriter Yapılandırma ve Kriterlerin Seçimi

Model önerisinin yapılandırılmasında ilgili hipotezlerin desteklenmesi ve doğrulanması kapsamında literatür araştırması, anket yöntemi ve ikili görüşmeler kullanılmıştır. Matris

modelin oluşturulmasında kullanılan araştırma modeli, ilgili literatür taraması ile oluşturulmuştur.

Hipotez 1A ve Hipotez 2A'da ortaya konulan düşünceler literatür ile desteklenmiş ve model önerisi bu ana yapıların üzerine konumlandırılmıştır.

Hipotez 1A'nın desteklenmesi ve doğrulanması için yapılan literatür çalışmasına dayanarak, iş sahalarına ait uygun konumların bulunması ve stratejilerin geliştirilmesinde genel çevre unsurlarından; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin analiz edilmesi fikri ortaya atılmıştır.

Bir çok araştırmacı; politik değişkenlerin iş stratejilerinin geliştirilmesi safhasında devreye alınmasına işaret eder (Masood, 2000).

Yönetim çevredeki politik ortamı örgüt lehine çevirebildiği gibi, fırsatlardan yararlanmayan bir yönetim de çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Bu durum hem örgütün geleceğini olumsuz etkileyebilir, hem de örgütün en önemli kaynağı olan sosyal sermayenin etkili ve verimli faaliyet göstermesine engel olabilir (Arabacı, 2010).

Morden (1993)'a göre büyük örgütler, faaliyette bulundukları ülkelerin ekonomik koşullarını ve bu koşulların kendi örgütlerine getireceği sınırlamaları veya avantajları sistemli ve sürekli bir biçimde analiz ederek belirlemelidir. Bu açıdan örgüt yönetimi örgütün içinde yer aldığı çevrede ekonomik durumları analiz etmek ve sonuçları örgüt lehinde kullanmak durumundadır. Örgütün yaşaması, rekabet edebilmesi, büyümesi için ekonomik kaynaklarını artırması gerekmektedir.

Etkili strateji uzmanları işletmenin mevcut hammaddelerinin, üretim yöntem ve süreçleri ile ürün ve hizmetlerini etkileyen teknoloji değişimleri için çevresel araştırma ve analizlere girişmektedirler. Teknolojik gelişmeler ve değişimler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini iyileştirecek büyük fırsatlar sunduğu gibi, işletmenin mevcudiyetini tehlikeye de sokabilecektir (Eren, 2002).

Örgütlerin en önemli kaynakları insan kaynaklarıdır. Örgütleri oluşturan iç ve dış sosyal unsurların analiz edilmesi bu açıdan oldukça önemlidir. Sosyal çevrenin incelenmesi, beklentilere yönelik uygulamalara yer verilmesi örgütsel etkililik ve verimliliğin en önemli koşullarından birisidir. Örgüt çevresindeki sosyal unsurları, bunlar içerisinde yer alan tüketicileri ve bunların örgüt üzerindeki etkisini kestiremeyen yönetim başarıya ulaşamaz (Arabacı, 2010).

Çizelge 6.1 : Genel çevre analizinde kullanılan kriterler.

GENEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	
Politik	▪ Global ticaret politikaları ▪ Fonlar, teşvikler ve destekler ▪ Devletin gelecek politikaları, stratejik hedefleri, yatırımları ▪ Politik trendler ▪ Özel vergi kanunları ▪ Anti tröst yasaları ▪ Kanunlar ▪ Devlet yönetimindeki istikrar
Ekonomik	▪ Ekonomik durum ▪ Ekonomik trendler ▪ Ekonomik dalgalanmalar ▪ Müşterilerin ekonomik seviyeleri ▪ Döviz kurları ▪ Enflasyon seviyesi ▪ İş kollarında büyüme
Sosyal	▪ Müşterilerin davranışları ▪ Medya ve genel yayın organlarının tutumu ▪ Satın alma trendleri ▪ Müşterilerin etik değerleri ▪ Nüfus yoğunluğu ▪ Yaşam standartlarındaki ▪ Geçici trendler ▪ Demografik yapı
Teknolojik	▪ Teknoloji olgunluk düzeyi ▪ Rekabetçi teknoloji ▪ Gelecekte var olması beklenen teknolojiler ▪ Satın alma davranışları ve teknoloji ▪ Diğer endüstrilerdeki teknolojik gelişmeler ▪ Yeni ürün ve süreçler ▪ Patent sayıları ▪ Elektronik ticaret

Analizde genel çevreye ilişkin politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri barındıran 31 kriter belirlenmiştir. Görev çevresine ait kriterler Porter'ın rekabeti belirleyen 5 kuvvet modelinden elde edilmiştir. Toplamda 48 farklı kriteri barındıran analizde; içsel rekabet yoğunluğu, yeni girenlerin tehdidi, tedarikçi gücü, alıcıların gücü ve ikame ürünlerin tehdidini belirleyen faktörler analizin genel yapısını oluşturmaktadır.

Burada görev çevresine ait yapılan analizler endüstri çekiciliğinin belirlenmesini hedeflenmektedir. Bu anlamda çalışmanın ileriki bölümlerinde görev çevresine ait tanımlamalar endüstri çekiciliği olarak belirtilmiştir.

Çizelge 6.2 : Görev çevresi analizinde endüstri çekiciliği kriterleri.

GÖREV ÇEVRESİ FAKTÖRLERİ	
Yeni girenlerin tehdidi	▪ Ölçek ekonomileri ▪ Tescilli ürün farkları ▪ Geçiş maliyetleri ▪ Ana gereksinimler ▪ Dağıtım kanallarına erişim ▪ Mutlak maliyet avantajları ▪ Deneyim eğrisi ▪ Zorunlu girdilere erişim ▪ Düşük maliyetli ürün tasarımı ▪ Olası misillemeler
İçsel rekabet yoğunluğu	▪ Endüstri büyümesi hızı ▪ Üretim kapasitesi ▪ Fiyat farkları ▪ Aralıklarla meydana gelen kapasite artışı ▪ Ürünlerde farklılaşma ▪ Marka kimliği ▪ Çapraz fiyat esnekliği ▪ Geçiş maliyetleri ▪ Yoğunluk ve denge ▪ Bilgi niteliğindeki karmaşıklık ▪ Farklılık gösteren rakipler ▪ Fiyat ayarlama kolaylığı ▪ Şirket çıkarları ▪ Çıkış bariyerleri ▪ Stratejik hedefler
Tedarikçilerin gücü	▪ Farklılaşmış girdiler ▪ Endüstrideki firmaların ve tedarikçilerin geçiş maliyetleri ▪ İkame girdilerin varlığı ▪ Tedarikçi yoğunluğu ▪ Tedarikçinin verdiği malın hacmi ▪ Endüstrideki toplam alımların maliyeti ▪ Düşük fiyatlı ya da farklılaşmış ürün etkisi ▪ Endüstrideki firmaların geriye entegrasyona bağlı ileri entegrasyon tehdidi
Alıcıların gücü	▪ Alıcı yoğunluğuna karşı firma yoğunluğu ▪ Alıcı hacmi ▪ Firmanın değişim maliyetlerine göre alıcının değişim maliyetleri ▪ Alıcı bilgisi ▪ Geriye entegrasyon becerisi ▪ İkame ürünler ▪ Fiyat/toplam alım ▪ Ürün farklılıkları ▪ Kalite/performans üzerindeki etki ▪ Alıcı karları ▪ Özel anlaşmalar
İkamelerin tehdidi	▪ İkame ürünlerin göreceli fiyat performansları ▪ Değişim maliyetleri ▪ Alıcıların ikame ürünlere olan eğilimleri ▪ Tamamlayıcı ürünlerin varlığı ▪ Tamamlayıcı ürünlerin göreceli fiyat performansları

Hipotez 3A'nın doğrulanması sürecinde belirlenen genel çevre ve görev çevresi kriterleriyle toplamda 40 sektör analiz edilmiştir. Analizlerin sonucunda birbirinden farklı toplam 29 sektörün analizine ulaşılmıştır. Bu sektörlere ait bilgiler Çizelge 6.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 6.3 : Analizdeki sektörlerin kısaltma, isim ve analiz sayıları.

Kısaltma	Sektör	Yapılan Analiz Sayısı
MD	Medya	2
HB	Hizmetler / Basım	1
İZ	İzolasyon	1
EE	Elektrik Elektronik	1
BT	Bilgi Teknolojileri	3
İÇ	İçecek	1
KE	K. Ev Aletleri	1
İN	İnşaat	2
OT	Otomotiv	5
DT	Dış Ticaret	1
TZ	Turizm	1
PE	Perakende	1
TE	Tekstil	2
KÜ	Kağıt Ürünleri	1
DÇ	Demir - Çelik	1
YE	Yenilenebilir Enerji	1
GI	Gıda	1
LO	Lojistik	2
İL	İlaç	1
HT	Hizmet	1
TL	Telekomünikasyon	1
AI	Alkollü İçecekler	1
HM	Hızlı Tüketim Malları	1
KI	Kırtasiye	1
AM	Ambalaj	1
Mİ	Makine İmalat	1
TM	Tütün Mamulleri	1
Sİ	Sigorta	1
Gİ	Giyim	1
Toplam	29	40

Bu kriterler analizlerin yapılacağı şirketlerdeki yöneticilere, belirli soru kalıplarına çevrilerek sunulmuştur. EK A'da, genel çevre analizi ve görev çevre analizinin ölçülmesi, buna bağlı olarak genel çevre çekiciliği ve endüstri çekiciliğinin belirlenmesinde kullanılan sorular ve değerlendirme ölçeğinin gösterildiği anket bulunmaktadır.

Anketlerin bir kısmı birebir görüşmelerle, bir kısmı ise internet üzerinden yapılmıştır. İnternet üzerinden yapılan analiz çalışmasında “<<http://www.surveey.com>>” adlı siteden yararlanılmıştır. Buradaki anket toplamda 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anketi

oluşturan sorulardan; cevaplayan ile ilgili ad-soyad bilgisinden (isteğe bağlı), e-posta bilgisinden (isteğe bağlı), şirket isminden (isteğe bağlı) ve sektör bilgisinden (zorunlu) oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde genel çevre analizi ile ilgili politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerden oluşmuş sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde görev çevresi analizi ile ilgili Porter'ın rekabeti belirleyen beş kuvvet modeline ait faktörlerden oluşturulmuş sorular bulunmaktadır. Anketi oluşturan tüm bölümlere ait ekran görüntüleri EK B'de verilmiştir.

Anketin analiz kısmında toplam 79 kriterden oluşturulmuş sorular bulunmaktadır. Bu sorulardan genel çevre faktörlerini belirleyen politik unsurlara ait 8, ekonomik unsurlara ait 7, sosyal unsurlara ait 8 ve teknolojik unsurlara ait 8 faktör bulunmaktadır.

Endüstriye ait çekiciliğin, diğer bir deyişle görev çevresine ait rekabet analizinin yapılması için Porter'ın beş kuvvet modelindeki yeni girenlerin tehdidi kuvvetine göre 10, içsel rekabet yoğunluğu kuvvetine göre 15, alıcıların gücü kuvvetine ait 10, tedarikçilerin gücü faktörüne ait 8 ve ikame ürünler kuvvetine göre 5 faktör türetilmiş ve bunlara ait sorular yöneticilere yönlendirilmiştir.

Analizlerde verilen soruların genel çevre ve görev çevresine göre değerlendirilmesi için 7'li likert ölçeği kullanılmıştır (Vagias, 2006):

- 1: “Kesinlikle Katılmıyorum”
- 2: “Katılmıyorum”
- 3: “Biraz Katılmıyorum”
- 4: “Kararsızım”
- 5: “Biraz Katılıyorum”
- 6: “Katılıyorum”
- 7: “Tamamen Katılıyorum”

Toplanan cevaplardan sonra faktörlerin pozitif ve negatif etkilerini görebilmek amacıyla sayısal değişiklikler yapılmıştır. Örneğin; ilgili faktöre “kesinlikle katılmıyorum” denilen bir cevap en yüksek negatif etkiye sahip olduğundan “-3” puanına, “kararsızım” denilen cevap herhangi bir etkiye sahip olmadığından “0” puanına ve “kesinlikle katılıyorum” denilen cevap da en yüksek pozitif etkiye sahip olduğundan “+3” puanına dönüştürülmüştür.

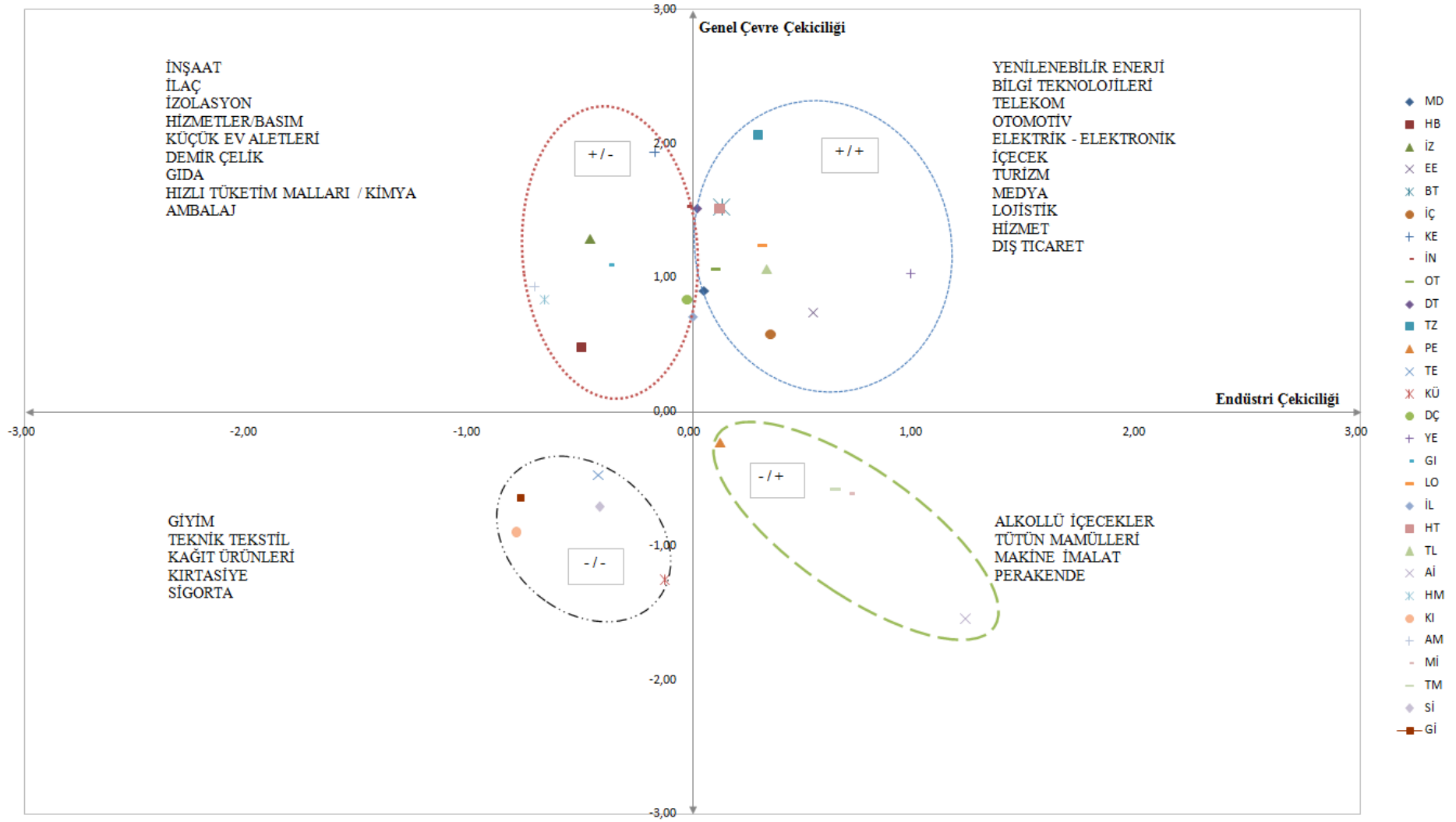
Bunun yanı sıra endüstri analizinde yöneltlen bazı sorulardaki etkinin yönü (pozitif veya negatif), soru kalıbına göre ters etki oluşturulduğundan, yönleri hesaplama kısmında ters çevrilmiştir. Örneğin; endüstri analizinde yöneltlen “bulunduğunuz endüstride fazla üretim kapasitesi vardır” sorusuna “tamamen katılıyorum” diyen bir cevaplayan bulunduğu endüstrideki çekiciliğin azaldığına ait bir yanıt vermiş olmaktadır. Bu sebeple bu sorudaki “+3” puanın yönü değiştirilerek “-3” haline getirilmiştir. Bu şekilde endüstri çekiciliğine ait toplam puanlar elde edilmiştir. Endüstri analizindeki bu şekilde dönüşümü yapılmış faktörler EK C’de “-” ile işaretlenerek verilmiş ve 40 sektör için yapılan analizin sonuçları gösterilmiştir. Genel çevre ve görev çevresine göre yapılan değerlendirmeler sonucunda ortalama değerler elde edilmiş ve genel çevre çekiciliği ve endüstri çekiciliği değerleri hesaplanmıştır. Analizlerde aynı sektörlerden gelen cevapların tekrar ortalamaları alınmış ve analiz sonuç sayısı 40’tan 29’a düşürülmüştür. Elde edilen sonuçlar Çizelge 6.4’de verilmiş ve sektörlerin genel çevre ve görev çevresine göre konumlandırılmaları Şekil 6.3’te gösterilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre sektörlerde gözlemlenen farklılığın sebebi; faaliyet göstermiş oldukları alanların yapısı ve bu alanların duymuş oldukları gereksinimlerdir. Bir şirket bulunduğu ülkeyi genel çevresi olarak ele alırsa; çevrede gerçekleşen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler ülkede bulunan farklı endüstriler için farklı sonuçlar doğurur. Bu farklılıklar da sektörlerin çekiciliklerine ait önemli sonuçları beraberinde doğurur. Genel çevrede meydana gelen değişiklikler ve değişiklik tahminleri belirli sektörlerin önemini arttırırken, belirli sektörlerin de önemini yitirmesine neden olmaktadır. Bu sebeple, bazı sektörler gelişen çevre koşullarında hayatta kalamazken, bazı sektörler de iş çevresinde yaşanan olumlu gelişmelerle daha parlak gelecek elde ederler.

Yapılan bu anket çalışması ile Hipotez 3A doğrulanmış ve model önerisinin yapılandırılması için uygun zemin hazırlanmıştır.

Çizelge 6.4 : Sektörlere ait genel çevre ve endüstri çekiciliği değerleri.

Kısaltma	Sektör	Endüstri çekiciliği	Genel Çevre çekiciliği
MD	Medya	0,05	0,90
HB	Hizmetler/Basım	-0,50	0,48
İZ	İzolasyon	-0,46	1,29
EE	Elektrik Elektronik	0,54	0,74
BT	Bilgi Teknolojileri	0,13	1,53
İÇ	İçecek	0,35	0,58
KE	K. Ev Aletleri	-0,17	1,94
İN	İnşaat	-0,02	1,53
OT	Otomotiv	0,10	1,06
DT	Dış Ticaret	0,02	1,52
TZ	Turizm	0,29	2,06
PE	Perakende	0,13	-0,23
TE	Tekstil	-0,47	-0,42
KÜ	Kağıt Ürünleri	-0,13	-1,26
DÇ	Demir –Çelik	-0,02	0,84
YE	Yenilenebilir Enerji	0,98	1,03
GI	Gıda	-0,38	1,10
LO	Lojistik	0,31	1,24
İL	İlaç	0,00	0,71
HT	Hizmet	0,13	1,52
TL	Telekom	0,33	1,06
Aİ	Alkollü İçecekler	1,23	-1,55
HM	Hızlı Tüketim Malları	-0,67	0,84
KI	Kırtasiye	-0,79	-0,90
AM	Ambalaj	-0,71	0,94
Mİ	Makine İmalat	0,71	-0,61
TM	Tütün Mamulleri	0,65	-0,58
Sİ	Sigorta	-0,42	-0,71
Gİ	Giyim	-0,77	-0,65



Şekil 6.3 : Genel çevre ve görev çevresi analizine göre sektörel dağılım.

Yapılan analiz çalışmalarında ek olarak elde edilen diğer bir sonuç ise, farklı sektörlerin hangi kriterlerden en yüksek oranda pozitif veya negatif yönde etkilendiğinin ortaya konulmasıdır. Çizelge 6.5'te bu kriterlere ait bilgiler ve etki dereceleri verilmiştir. Tüm kriterlere ait değerler EK D'de verilmiştir.

Çizelge 6.5 : Sektörlere ait pozitif ve negatif etkiyi yaratan kriterler seti.

	Kriter	Alanı	Pozitif Etki Sayısı	Toplam Şiddet ve Yönü
Görev Çevresi	k49 Sermaye Gereksinimi	Giriş Tehdidi	35	66
	k45 Stratejik Farklılıklar	İçsel Rekabet Yoğunluğu	33	53
	k50 Marka	Giriş Tehditleri	33	51
	k33 Endüstri Büyüme Hızı	İçsel Rekabet Yoğunluğu	32	48
	k68 Tedarikçi Endüstri Bilgisi	Tedarikçi Tehdidi	31	51
Genel Çevre	k23 Demografik Yapı	Sosyal	35	60
	k20 Nüfus Yoğunluğu	Sosyal	33	60
	k21 Yaşam Standardı	Sosyal	33	59
	k9 Ülkenin ekonomik durumu	Ekonomi	31	50
	k24 Teknoloji Olgunluk Düzeyi	Teknoloji	31	47
	Kriter	Alanı	Negatif Etki Sayısı	Toplam Şiddet ve Yönü
Görev Çevresi	k73 Tedarikçi Değiştirme	Alıcıların Tehdidi	32	-69
	k72 Ürün bulunabilirliği	Alıcıların Tehdidi	32	-64
	k44 Stratejik Hedefler	İçsel Rekabet Yoğunluğu	30	-58
	k52 Hammaddede Erişim	Giriş Tehditleri	30	-55
	k34 Fiyat Farkları	İçsel Rekabet Yoğunluğu	29	-52
Genel Çevre	k5 Vergi	Politik	20	-44
	k11 Ekonomik Dalgalanma	Ekonomik	20	-42
	k31 Elektronik Ticaret	Teknolojik	16	-37
	k6 Anti-tröst	Politik	19	-36
	k7 Beklenen Kanunlar	Politik	19	-36

Çizelge 6.5'te verilen bilgilere göre sektörler, görev çevrelerinde en yüksek oranda Porter'ın 5 kuvvet modelindeki giriş tehditlerinden sermaye gereksiniminden etkilenmektedirler. Bu bilgi genel olarak sektörlerin sermaye gereksinimi faktöründen olumlu olarak etkilendiğini, yani var olan endüstriye girişin yüksek olduğunu ve mevcut firmalar için bu faktörün tehdit oluşturmadığını göstermektedir. Pozitif etki için gösterilecek diğer bir örnek ise genel çevredeki demografik yapıdır. Bu sektörlerin var oldukları genel çevredeki demografik (yaş, cinsiyet, vb.)

faktörlerden olumlu olarak etkilendiğini, var olan yapının ve gelecekteki beklentinin sektör için pozitif sonuçlar doğuracağını göstermektedir.

Sektörleri en büyük oranda negatif olarak etkileyecek unsur Porter'ın 5 kuvvet modelindeki alıcıların tehdidi kuvvetindeki tedarikçi değiştirme kriteridir. Bu kriter, sektörlerin bulundukları endüstrideki tedarikçilerini değiştirmede zorluk yaşadıklarını, yani tedarikçilerden alınan ürünlerin kendileri için büyük bir önem arz ettiğini göstermektedir. Genel çevreye baktığımızda ise devletin uygulamış olduğu vergi politikaları sektörleri gelecek dönemde en çok etkileyecek negatif kriter olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan analizde elde edilen kritik faktörler karar alıcılar için büyük bir önem arz etmektedir. Yapılacak değerlendirmeler sonunda sektörlerinin durumunu görecektir analizciler bu kriterlere göre gelecek dönem önlemlerini alarak daha geniş ölçekte bir stratejik değerlendirme ve eylem planı hazırlamış olurlar.

Hipotez 4A ve Hipotez 5A'da ortaya atılan düşünce BCG matrisinin genel yapısından oluşturulmuştur. BCG matrisi stratejik iş birimlerinin konumlandırılmasında pazar payı ve pazar büyüme oranını iki ana eksen olarak kabul etmektedir.

Bu matrisin amacı bir firmanın ürün portföyünü veya stratejik iş birimlerini analiz etmektir. Bu matris, pazar büyümesini (ürün yaşam döngüsü analizindeki temel değişken), göreceli pazar payıyla ilişkilendirir. Analizin amacı hangi ürünlerin yatırım gerektirdiği, hangilerinin piyasadan çekilmesi gerektiği ve hangilerinin nakit kaynağı olduğu ile ilgili stratejik bir iç görüş geliştirmektir (Friend ve Zehle, 2004).

Ancak BCG matrisi, stratejik yön önerilerinin sadece pazar payı ve pazar büyüme oranına bakılarak yapılması açısından oldukça eleştiri almıştır. Bu görüşü eleştirenlerin belirttiği bir nokta da yatırım getirisinin pazar payı ile korelasyonun %100'den çok daha düşük olduğudur. Bu yüksek pazar payının her zaman yüksek bir yatırım geri dönüş oranı getirmeyeceği anlamına gelmektedir. Pazarların birbirinden çok çeşitli oldukları açıktır. Bazı durumlarda pazar payını arttırmak büyüyen pazarlarda bile kolay olmayan, çok zor, yüksek maliyetli ve istenmeyen bir durum olabilir. Deneyim ve büyük ölçek her durumda maliyet avantajını garanti etmemektedir (Morrison ve Wensley, 1991).

Strateji belirlemede çok sık yapılan bir yanlış; hızlı büyüyen endüstrilerin çekici olduğunu varsaymaktır. Büyüme rekabeti ortadan kaldırmaz çünkü büyüyen pay tüm rakipler için fırsat taşımaktadır. Ancak hızlı büyüme sağlayıcıları güçlü pozisyonlandırabilir ve düşük giriş engelleri ile hızlı büyüme pazara girişleri artırabilir. Yeni girişler olmasa da, tüketici güçlü ise ve ikameler çekici ise, hızlı büyüme hızı karlılığı garanti etmeyecektir. Aslında bazı hızlı büyüyen işler, örneğin kişisel bilgisayarlar, son yılların en az karlı endüstrileri arasında yer alıyor (Porter, 2002).

Yapılan literatür çalışmaları göstermiştir ki pazar payı ve pazar büyüme oranı şirketlerin strateji belirlemede dikkat etmesi gereken unsurlardan biridir. Ancak sadece bu iki kritere göre stratejik yön önerileri vermek çok yanlış olacaktır. Bu doğrultuda geliştirilmek istenen matris modelinde pazar payı ve büyüme oranı alt kriterler olarak alınmış ve ilk boyutta çok daha derin bir analizin yapılması öngörülmüştür. Farklı çevrelerde aynı pazar büyüme oranı ve pazar payına sahip birimlerin farklı stratejik yönlere ihtiyaç duyduğu ileriki bölümlerde yapılan çalışmalarla desteklenecektir.

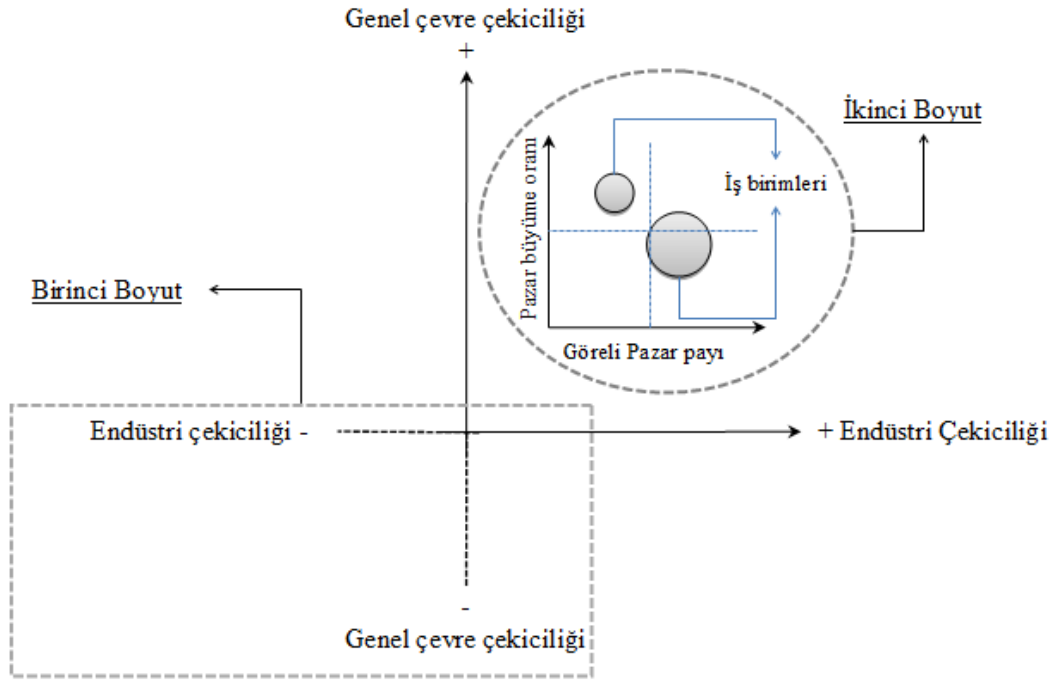
6.4 Modelin Yapılandırılması

İş birimlerine ait stratejik yön önerilerinin belirlenmesinde kullanılacak olan model yaklaşımının kurulmasında hipotezlerden yola çıkılarak iki boyut belirlenmiştir.

BCG matrisin üzerine yapılandırılan bu model önerisinde oluşturulan birinci boyut genel çevre boyutunu ve görev çevresi boyutunu analiz eden makro boyuttur.

Modelin ikinci boyutunda ise BCG matriste kullanılan pazar büyüme oranı ve göreceli pazar payı boyutu kullanılmıştır. Genel olarak modelin oluşturulmasında ortaya atılan hipotez, BCG matrisinde bulunan dört bölgeye ait stratejik önerilerin yetersiz kaldığı ve stratejik iş birimlerine ait yön önerileri geliştirilirken bu boyutların haricinde genel çevrenin ve görev çevresinin de analiz edilmesi fikridir. Modelin test edilmesinden sonra elde edilmek istenen sonuç; BCG matrisinde bulunan dört bölgeye ait stratejilerin, genel çevre ve görev çevresi farkından etkilenecek olacak stratejik farklılıklardır.

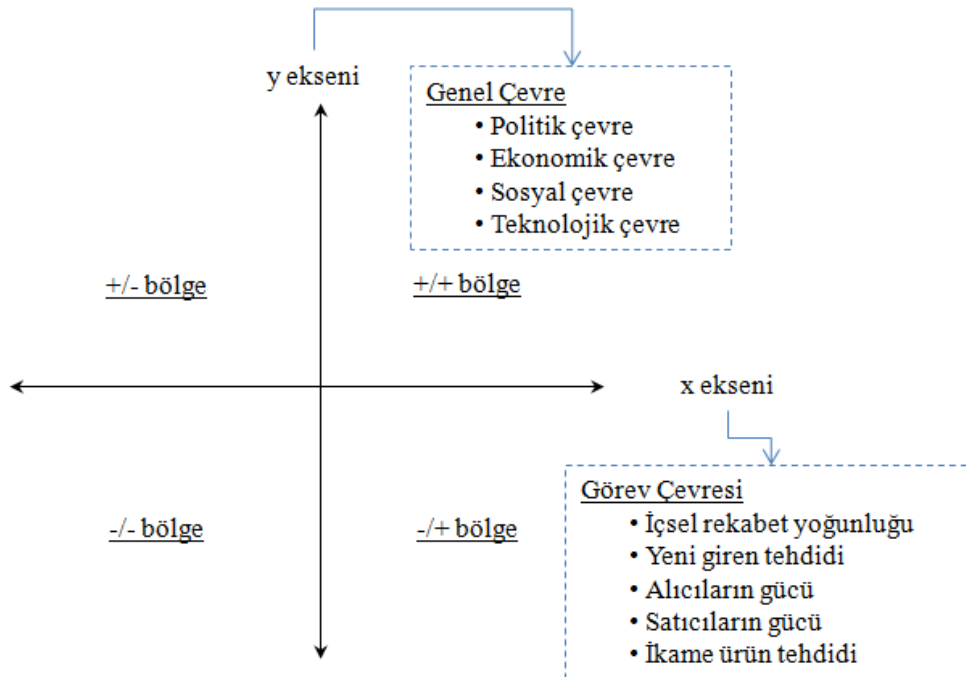
Modelin genel görünümü Şekil 6.4’te verilmiştir.



Şekil 6.4 : Modele ait boyutların ve seviyelerin gösterimi.

6.4.1 Modelin birinci boyutu

Geliştirilmek istenen modelde belirlenen birinci boyut, genel çevre analizi ve görev çevresi analizinden oluşan makro boyuttur. Şekil 6.4'te birinci boyutun belirleyici kriterleri gösterilmiştir.



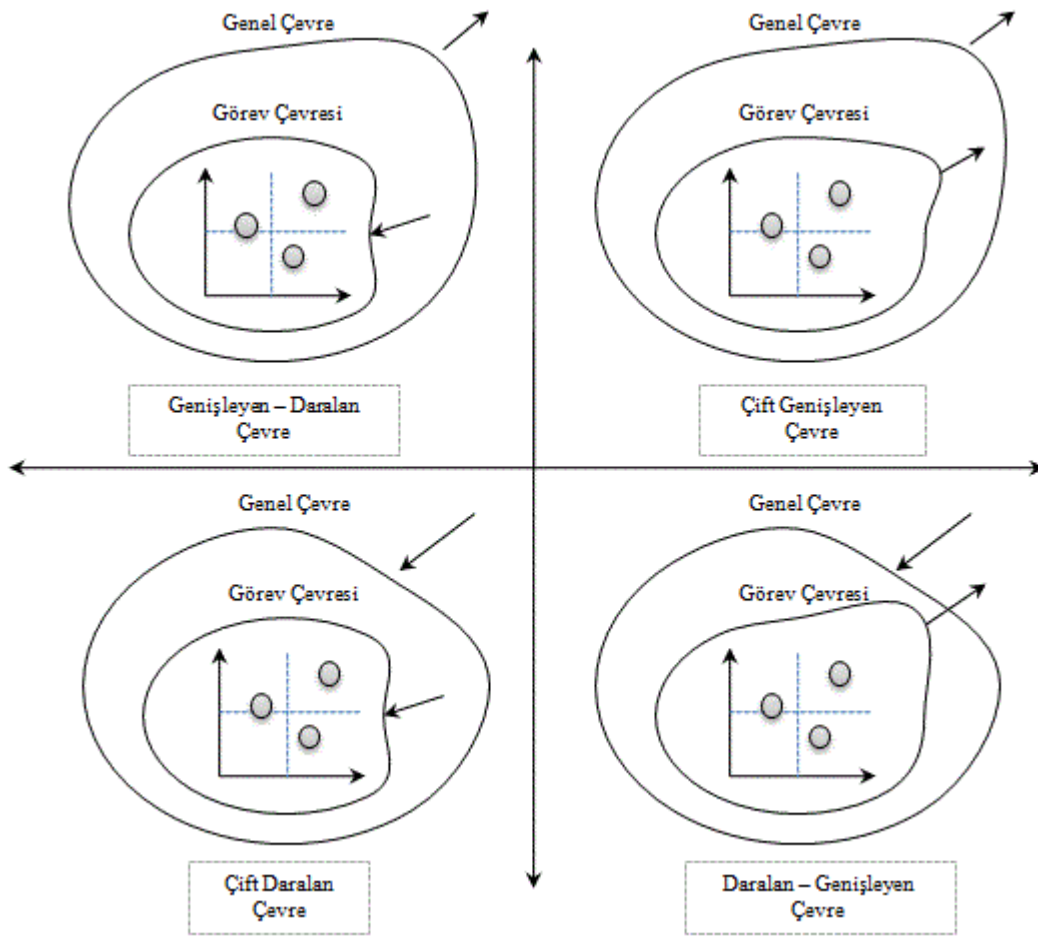
Şekil 6.5 : Modelin genel yapısını oluşturan birinci boyut ve kriterler.

Bu boyut; genel çevreyi etkileyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik etkilerin analiz edildiği “y” eksen ve görev çevresini etkileyen ve Porter’ın 5 kuvvet modelinde belirttiği içsel rekabet yoğunluğu, yeni giren tehdidi, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü ve ikame ürünlerin tehditlerinin analiz edildiği “x” boyutundan oluşmaktadır

Şekil 6.5’te gösterildiği gibi modelin birinci boyutunda dört farklı alan bulunmaktadır. Bunlar genel ve görev çevresinin pozitif olduğu “+/+” bölgesi; genel çevrenin pozitif, görev çevresinin negatif olduğu “+/-” bölgesi; genel çevrenin negatif, görev çevresinin pozitif olduğu “+/-” bölgesi ve her iki çevrenin de negatif olduğu “-/-” bölgeleridir. Bu bölgeler derinlemesine yapılan analiz sonucunda sektörlerin grafikte konumlandırılmasını sağlamaktadır. Konumlandırmada makro çevreye ait birçok faktör ele alındığından sektörün bulunduğu bölgedeki gelecek çıkarımları ve mevcut çekiciliği hakkında geniş bir bilgi altyapısı içermektedir. Bu çıkarımların da stratejik karar vericilere geneli görme fırsatı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca birden fazla sektörde bulunan firmalara sektörlerinin birbirlerine göre konumlarını vermesi açısından da önemli sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Şekil 6.5’te adlandırılan bölgelerin grafiksel olarak gelecek yönelimleri ve mevcut konumlarına ait durumları; sektörün daralan ya da genişleyen bir sektör olup olmadığını da göstermektedir. Bununla ilgili çıkarılabilecek sonuç ise bir sektörde faaliyet gösteren firmanın stratejik iş birimlerinin göreceği olumsuz baskı ya da pozitif genişlemedir. Şekil 6.6’da bu düşüncenin grafiksel gösterimleri dört bölge için de verilmiştir.

Şekilde daralan ya da genişleyen olarak tanımlanan bölgeler, sektörün bulunduğu durum ve gelecek yönelimler ile ilgili çıkarımlar içermektedir. Daralan bölge; çevrenin çekiciliğini kaybetmeye başladığını ve gelecekte bu durumla ilgili sektörün sıkıntı yaşayabileceği anlamları doğmaktadır. Genişleyen bölge ise; çevrenin gelecek dönemde ya da mevcut durumda bazı iyi işaretler taşıdığını ve bu faaliyet sahası içinde gelecek beklentilerinin pozitif olduğu öngörülmektedir. Genel olarak PEST analizi ve Porter’ın beş kuvvet modeline dayandırılarak oluşturulan bölgeler makro çevre fotoğrafının genel görünümünü vermesi ve birçok kriter barındırması açısından stratejik karar vericilere iyi bir öngörü kazandırabilir.



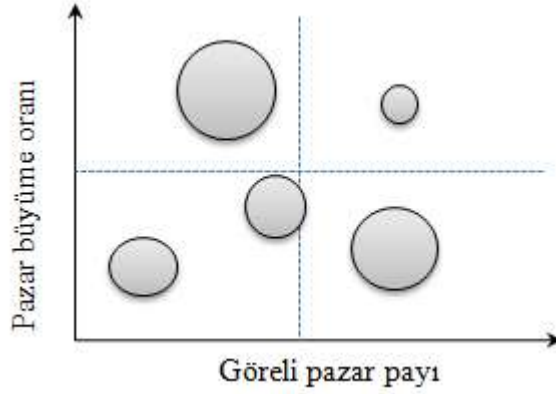
Şekil 6.6 : Sektör konumlandırmada genel çevre ve görev çevresi değişimi.

6.4.2 Modelin ikinci boyutu

Genel çevre analizi ve görev çevre analizi yapıldıktan sonra elde edilen çekicilik sonuçları şirketlerin iş sahalarının konumlandırılmasını sağlamaktadır. Ancak firmanın bir iş sahasında sahip olduğu iş birimleri için farklı stratejik yönlerin öngörülmesi gerekmektedir. Bu amaçla da model önerisinin ikinci boyutunda, ürün ve portföy konumlandırma modellerinin temelini oluşturan BCG matrisinin kullanılması uygun görülmüştür. Bu matris, pazar büyümesini (ürün yaşam döngüsü analizindeki temel değişken), nispi pazar payıyla ilişkilendirirken stratejik iş birimlerinin konumlarına göre strateji yönleri oluşturur.

BCG büyüme pay matrisinde yatay eksen bir iş biriminin en yakın rakibine göre sahip olduğu pazar payını gösterir ve bu o firmanın pazardaki gücünü ifade etmektedir. Dikey eksen ise pazarın büyüme oranını bir başka deyişle pazarın çekiciliğini göstermektedir. Dairelerin her biri bir iş birimini belirtmekle birlikte

dairelerin alanları ise iş birimlerinin toplam satışları ile orantılıdır (Hax ve Majluf, 1983b). Şekil 6.7’de modelin ikinci boyutuna ait detaylı gösterim verilmiştir.



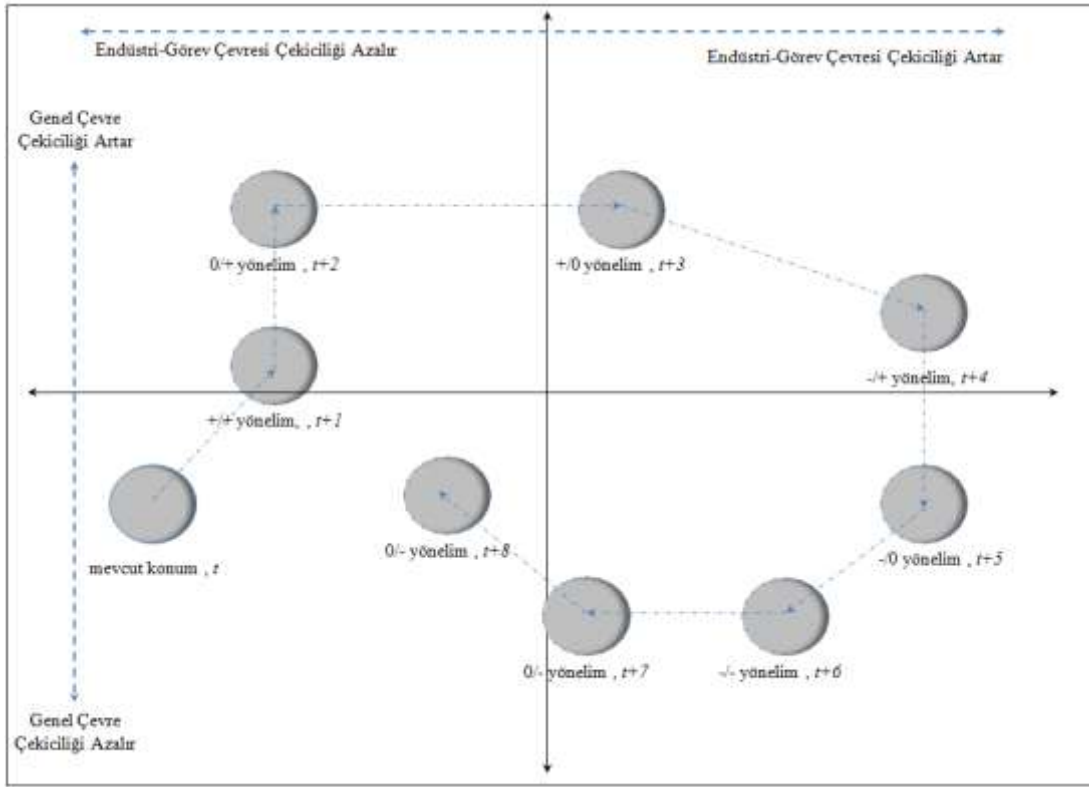
Şekil 6.7 : Modelin ikincil yapısını oluşturan BCG matris yapısı.

Modele eklenecek bu ikinci boyut ile stratejik iş birimleri, genel çevre ve görev çevresinin ardından kendilerini test ettikleri pazar ortamı açısından da değerlendirilmiş olacaklar ve ayrıca modele daha net değerlerle gerçeklik kazandıracaktır.

6.4.3 Modelin zaman boyutu ve stratejik yönelimler

Önerilen modelde stratejik analizlerin yıllar bazında yapılması firmaların bulundukları çevredeki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişiklikleri ve faaliyet alanlarındaki rekabet yapısının, yeni giren tehdidinin, alıcıların gücünün, tedarikçilerin gücünün ve ikame ürün tehdidinin değişimini algılamasına yardımcı olacaktır. Bir firmanın t zamanında bulunduğu pozisyon makro boyuttaki çevredeki değişikliklerle $t+1$ (1: stratejik planlama dönemi) zamanında bulunacağı pozisyondan farklı olacaktır. Bu da stratejik yönlerin doğru yapılıp yapılmadığının ölçülmesine ve olumlu/olumsuz yönelişlerle stratejilerin revizyonuna katkı sağlayacak öngörüü oluşturacaktır. Yapılan model önerisinde 8 farklı hareket bulunmakta ve hepsi birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Şekil 6.8’de bu yönleere ait örnek bir gösterim verilmiştir.

İş sahalarının yönelimlerinin izlenmesi, özellikle birden fazla iş sahasında faaliyet gösteren firmalara, hangi sektörlerin çekiciliğinin artacağına ya da azalacağına dair bir öngörü vermesi açısından da önem taşımaktadır.



Şekil 6.8 : Genel çevre ve görev çevresindeki zamana bağlı değişim yönelimleri.

Sektöre ait t zamanında yapılan analizden sonraki pozisyonlandırma ile $t+1$ zamanında yapılacak pozisyonlandırmanın farklı ise bazı değişikliklerin ortaya çıktığı anlamı taşımaktadır. Bu alanda yapılacak karşılaştırma ile hangi kriterlerde farklılık olduğu ortaya konulabilir. Olumlu veya olumsuz yönelişler, bir sonraki planlama için büyük bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Çizelge 6.6, modeldeki yönelimlerin genel çevre ve görev çevresi (endüstri çekiciliği) açısından değişimlerini açıklamaktadır.

Çizelge 6.6 : İş saha yönelimlerin genel çevre ve endüstri çekiciliğindeki etkisi.

İş sahasının yönelimi	Genel çevre çekiciliği	Endüstri çekiciliği
+/+	Artıyor	Artıyor
+/-	Artıyor	Azalıyor
-/-	Azalıyor	Azalıyor
-/+	Azalıyor	Artıyor
+/0	Artıyor	Değişmiyor
0/+	Değişmiyor	Artıyor
-/0	Azalıyor	Değişmiyor
0/-	Değişmiyor	Azalıyor

6.5 Modelin Test Edilmesi

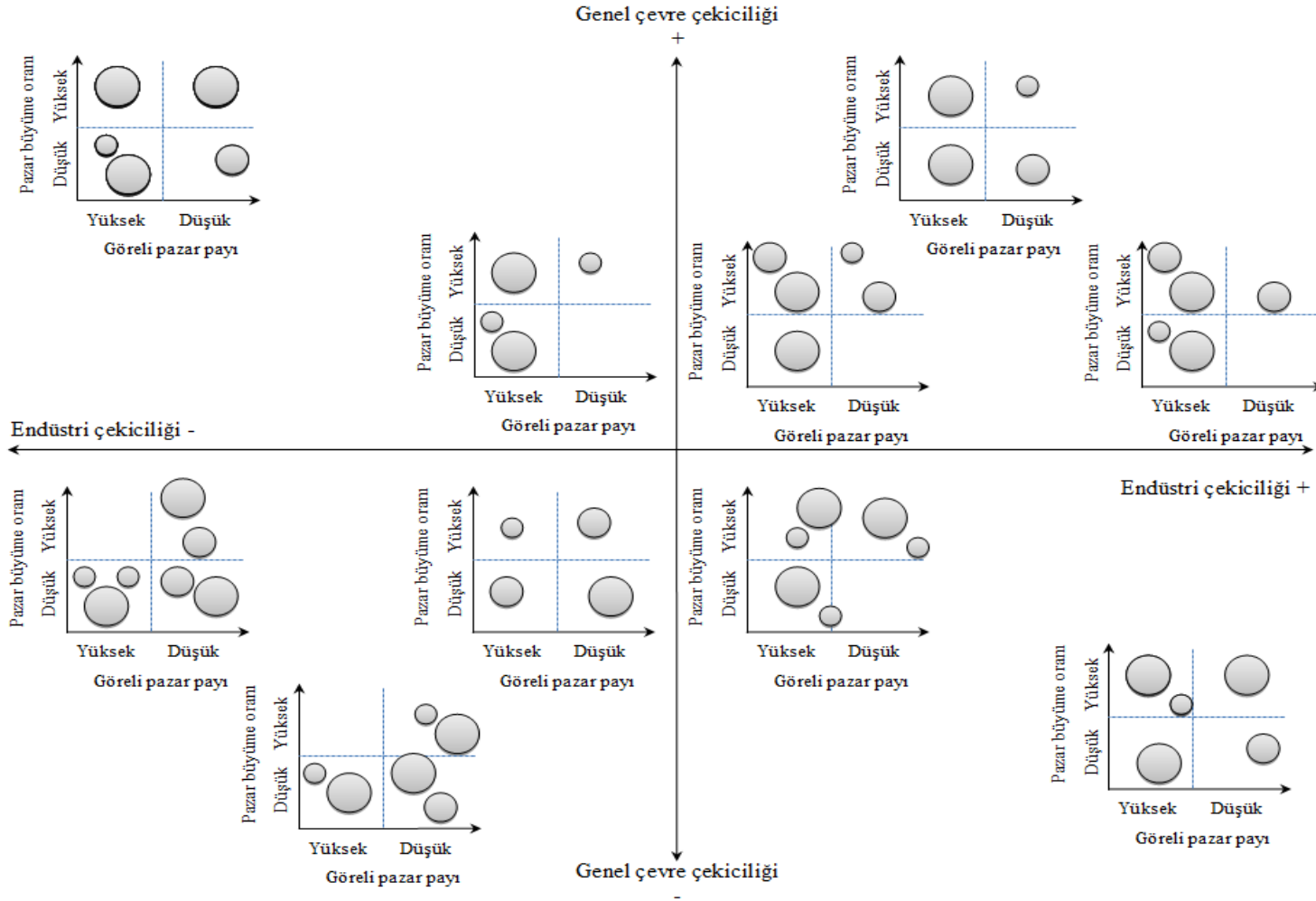
Model önerisinin birinci boyutunda verilen genel çevre ve görev çevresine ait hipotezler yapılan anket çalışması ile doğrulanmıştır. Modelin genel yapısını oluşturan bu analizler farklı sektörlerin aynı çevre şartlarından farklı derecelerde etkilendiğini göstermiştir. Bu sonuçtan yola çıkılarak farklı konumlarda bulunan sektörlerin stratejik iş birimlerine ait farklı stratejik yönler ve topluluk stratejileri belirlemeleri gerektiği fikri de desteklenmelidir. Bu durum içerisinde modelin birinci boyutunda yer alan dört farklı bölge için stratejik yönlerin belirlenmesine ilişkin, sektörde deneyim sahibi olan yöneticilerle ikili görüşmeler şeklinde yapılmıştır.

Firmaların mevcut konumdaki iş birimlerinin pazar payı ve pazar büyüme oranı değerleri varsayım olarak kendilerine sorulmuş ve bu süreçten sonra modelin birinci boyutunda yer alan 4 farklı bölge için toplamda 16 farklı strateji önerileri getirmeleri istenmiştir. Analizleri yapılan firmaların stratejik iş birimlerinin BCG matristeki dağılımları Şekil 6.9’da verilmiştir.

İş birimlerinin dağılımında yakın bir ilişki belirlenmemiş olmasına rağmen dört bölge için de bazı yorumlar getirilebilir.

Genel çevre ve endüstri çekiciliğine bağlı olarak ayrıştırılan bölgelerden “+/+” bölgesinde, köpek sınıfına düşen iş birimlerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bunun tam tersi olan “-/-” bölgesinde ise köpek sınıfındaki iş birimlerinin fazlalığı dikkat çekmektedir. Bu iki bölge arasında, iş birimleri açısından oluşan farklılık araştırılabilecek bir sonucu doğurmuştur. Görev çevresinde ve genel çevrede negatif bölgede konumlanan firmalar, pozitif bölgede konumlanana oranla, pazar payının ve pazar büyüme oranının düşük olduğu bölgelerdeki iş birimlerine sahip olabilir. Bu anlamda yapılacak istatistiki bir çalışma firmalar açısından faydalı bilgileri beraberinde getirebilir.

Diğer iki bölge (“+/-” ve “-/+”) için ise çıkarım yapılacak tek sonuç görev çevresinde pozitif olarak konumlanan firmanın yıldız sınıfına düşen iş birimlerine daha fazla sayıda sahip olduğudur. Ancak bu bölgelerde ki farklardan doğabilecek iş birimlerinin pozisyonları daha detaylı olarak incelenmelidir.



Şekil 6.9 : Analizi yapılan firmalardaki stratejik iş birimlerinin dağılımı.

Şekil 6,9’da gösterildiği gibi ikili görüşmelerden elde edilen sonuçlar; üç adet “+/-” bölge, üç adet “-/-” bölge, iki adet “+/-” bölge ve iki adet “-/+” den oluşturulmuştur. İkili görüşmeler Çizelge 6.7’de verilen sektörlerle yapılmıştır.

Çizelge 6.7 : İkili görüşme yapılan sektörler ve konum bilgisi.

Sektörel konumlandırma	Sektör ismi
+/+	Otomotiv
+/+	Elektrik Elektronik
+/+	İçecek
-/-	Tekstil
-/-	Sigorta
-/-	Kırtasiye
+/-	İlaç
+/-	Demir Çelik
-/+	Tütün Mamulleri
-/+	Perakende

Yapılan analizlerin sonucunda; farklı bölgelerde bulunan sektörler, aynı pazar payı ve pazar büyüme oranına -ki bunlar BCG matrisinde; soru işaretleri, yıldızlar, nakit inekleri, köpekler olarak adlandırılmaktadır- sahip olunan bölgelerde farklı topluluk strateji belirlemişlerdir. Analizlere ait ham verilere ve ikili görüşme yapılan kişilerin unvanlarına ait bilgiler EK E’de yer verilmiştir.

7. SONUÇ

Topluluk stratejilerin ve stratejik yön önerilerinin belirlenmesine ilişkin yapılan çalışmada istatistiki olarak doğrulanması gereken bazı hipotetik sonuçlar elde edilmiştir.

Model önerisinin yapılandırılmasında, öncelikli olarak firmaları etkileyen genel çevre ve görev çevresi kriterleri belirlenmiş, bu kriterler ışığında farklı sektörler analiz edilmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, her sektör faaliyet göstermiş olduğu çevreden farklı şekillerde etkilenmiş ve çekicilik düzeyinde farklı yerlerde konumlanmıştır.

Firmaların topluluk stratejilerini belirlerken bu çevre kriterlerini de göz önünde bulundurması gerektiği fikri açık olarak görülmüştür. Her firma iş birimlerine ait stratejik kararlar alırken, faaliyet gösterdiği çevredeki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin değişimini ve buna bağlı olarak gelecekteki tehlike ve fırsatları göz önünde bulundurmalıdır. Topluluk stratejilerinin belirlenmesi bu koşulların da dikkatli bir şekilde analiz edilmesiyle doğru yönleri sağlayacak niteliğe kavuşacaktır.

Bunun yanı sıra firmalar, faaliyette oldukları görev çevrelerindeki yeni girenler tehdidini, alıcıları, satıcıları, içsel rekabet şiddetini ve ikame ürünlerin tehdidini de analiz etmelidirler. Yapılacak analizler görev çevresi çekiciliğinin veya endüstri çekiciliğinin belirlenmesine ışık tutarak, endüstrideki karlılığı ve gelecek dönemdeki fırsat ve tehditleri belirlemeye yardımcı olacaktır. Bu analizlerde kullanılacak kriterlerle birlikte, topluluk stratejilerinin ve yön önerilerinin belirlenmesine ait geniş çaplı bir değerlendirme yapılmış olacak ve karmaşık karar alma süreçlerinde firmalara en doğru kararların verilmesine rehberlik sağlayacaktır.

Sektörün genel çevre ve görev çevresi bazında konumlandırılmasından sonra iş birimlerinin pazardaki payları ve pazarın büyüme oranlarının da analize dahil edilmesi, bu iş birimlerinin mevcut potansiyel ve konumlarının da dikkate alınmasını sağladığından model çok daha ayrıntılı bir yapıya kavuşturulmuştur.

BCG matrisinin ürün ve portföy planlamada temel olarak işaret ettiği bu iki kriter, iş birimlerinin konumlandırılmasında çok dar bir perspektif olarak görülmekteydi. Genel çevre koşullarını yansıtmaması ve görev çevresindeki öğeleri analizlere dahil etmemesi, çeşitli araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir.

Büyüme-pay matrisinde öneriler açısından problemli bölge olan soru işaretleri açısından, mevcut ve gelecek dönem tahminlerine göre geliştirmiş olduğu farklı strateji önerileri de çalışmanın yararlı sonuçlarından biri olarak görülebilir.

Yapılan bu model önerisi ile topluluk stratejilerinin belirlenmesi çok daha geniş bir yapıya taşınmış ve birçok kriter göz önünde bulundurularak iş birimlerine ait uygun stratejik yönlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu hedeflere göre sonuçlanan çalışmada bir çok farklı bölge için stratejik alternatifler geliştirilmiş ve stratejik karar alıcılara daha doğru önerilerin verilmesi adına gelecek çalışmaların da başlangıcı olmuştur.

7.1 Model Önerisinin Geliştirdiği Stratejik Yönler ve Topluluk Stratejileri

Bir işletme birbirinden farklı ürün veya hizmet üretim ve satışında bulunuyorsa aynı anda farklı iş birimleri için birbirinden farklı stratejiler belirleyebilir. Bu ölçekte geliştirilen model önerisi tek bir alanda faaliyet gösteren firmalara hizmet edebileceği gibi özellikle yatırımlarını çeşitlendirilmiş firmalar için kullanılabilecek uygun bir strateji belirleme aracı olarak görülebilecektir. Birbirinden farklı sektörleri, genel çevre ve endüstri çevresi bazında konumlandığından ve bunun yanı sıra iş birimlerine ait pazar değerlerini de hesaba kattığından karma stratejilerin belirlenmesi hususunda holding şeklindeki kuruluşlara stratejik yönlerin ve topluluk stratejilerinin geliştirilmesi konusunda destek olabilecek niteliktedir.

Birden fazla ürün ve hizmet üreterek değişik pazarlarda stratejik iş birimlerini pazarlayan işletmelerin her stratejik iş birimi için onun o andaki özelliğine uygun olan veya birden fazla stratejik alternatif uygulanabilir. Bu da her stratejik iş birimi için değişik stratejilerin uygulanması ile elde edilecek karma stratejiler topluluğudur. Bunun yanı sıra aynı anda iki veya daha fazla stratejik alternatif uygulanırken, zaman içinde uygulanan stratejiler de değişmektedir (Eren, 2002).

Modelin önermiş olduğu diğer bir sonuç ise, analizlerin stratejik planlama dönemlerinde tekrarlı olarak yapılması ile edilecek stratejik öngörüler olmaktadır.

Bir firmanın elinde bulundurduğu iş sahasının zaman içerisindeki yönü, gelecekte karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin de görülmesine yardımcı olacaktır. Bu öngörülerle hazırlanacak stratejiler firmalar için çok daha olumlu sonuçlar verebilecektir.

Yapılan tüm çalışmalar neticesinde geliştirilen modele ait stratejik iş sahaları ve iş birimlerinin gösterimi Şekil 7.1’ de verilmiştir.

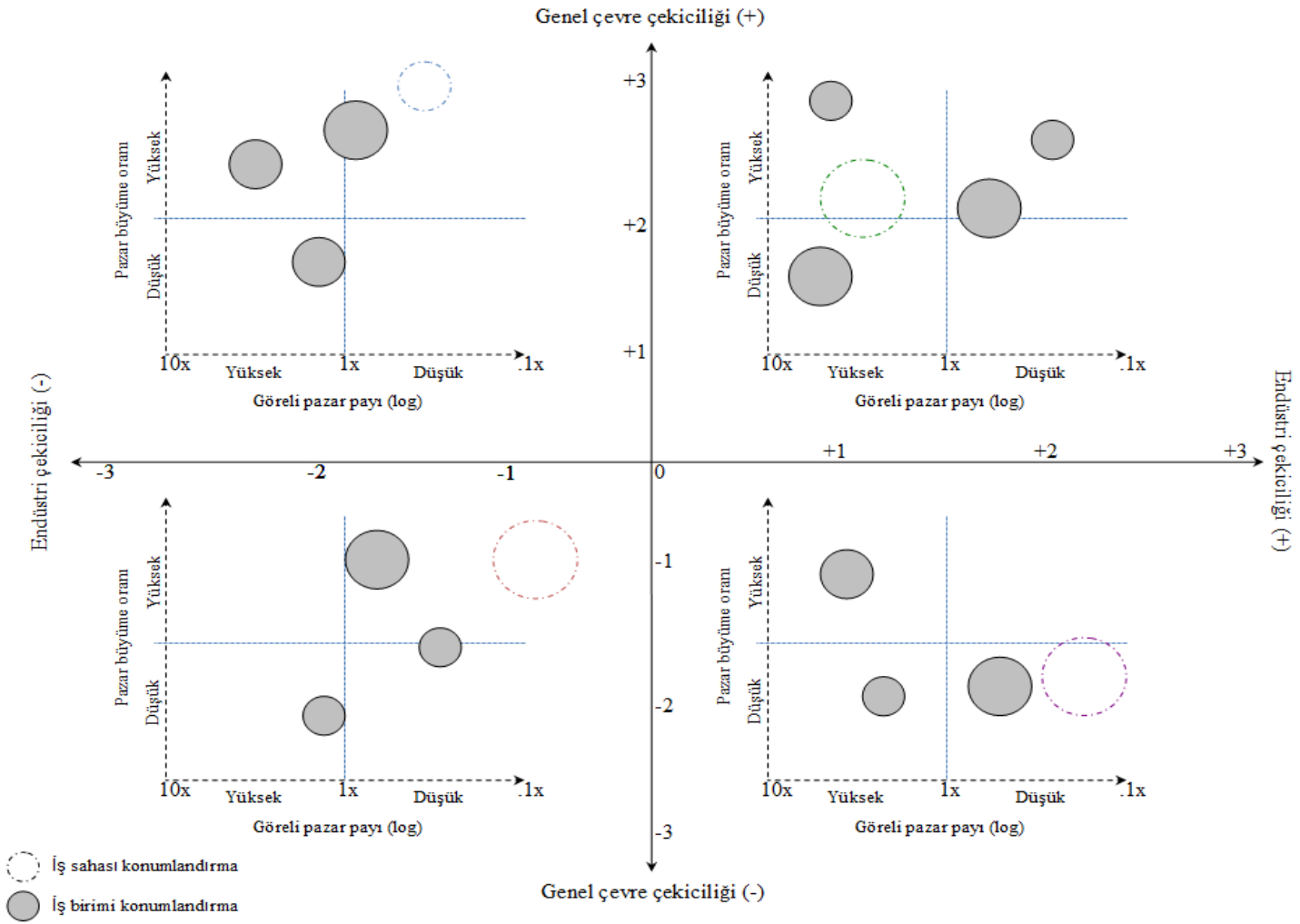
Genel çevre ve görev çevresi analizinden sonra birbirinden farklı bölgelerde konumlandırılan sektörlerle yapılan ikili görüşmeler sonucunda ve yapılan literatür çalışması ile stratejik iş birimlerine ait stratejik yön önerileri geliştirilmiştir. Çizelge 7.1’de tüm bölgeler için geliştirilen yön önerileri verilmiştir.

Geliştirilen modelde pozitif - pozitif bölgede konumlanan firmalara daha agresif stratejiler önerilmektedir. Görev çevresinde ve genel çevrede çekici konumda bulunan bir firmanın yatırımlarını hızlandırması, hızlı bir şekilde pazar payını büyütmesi ve pazarda lider olması ve üründe inovasyon ve teknoloji ile farklılaşması önerilmiştir.

Pozitif - pozitif bölgenin polarize konumu olan negatif - negatif bölgede konumlanan firmalara, çevrenin olumsuz koşullarından ötürü daha korumacı stratejiler önerilmiştir. Yatırımların azaltılması, olumsuz iş birimlerinden hızlı şekilde çıkılması ve karlı segmentlerde küçük çaplı değişikliklere gidilmesi bu bölgede konumlanan firmalar için uygun stratejik yönler olarak belirlenmiştir.

Pozitif - negatif bölgede konumlanan firmaların belirli segmentlere yönelmesi gerektiği ve gelecekte beklenen olumlu durumun bu segmentlerle kazanılması gerektiği fikri önerilmiştir. Endüstri ile seçici bir şekilde büyümek, segmentlerde ortaklıklar ve farklılaşma, farklı firmalarla birleşmeler bu bölgenin geliştirilmiş bazı stratejileridir.

Negatif - pozitif bölgede ise olumsuz genel çevre koşulları ve pozitif endüstri çekiciliği sebebiyle iş birimlerine ait maliyet liderliğinin elde edilmesi, yatırımların gözlemlenerek yapılması, belirli segmentlerde var olan pozisyonun korunması ve farklı coğrafyalara yönelmesi gibi stratejik yön önerileri geliştirilmiştir. Ayrıca endüstrideki küçük firmaların alınması ve rakiplere büyüyen pazarda set koyma fikri de modelin farklı sonuçları arasında yer almaktadır.



Sekil 7.1 : Model önerisine ait stratejik iş sahası ve iş birimleri gösterimi.

Tüm bu bölgeler için geliştirilen stratejilere ait tüm veriler EK E’de detaylı olarak verilmiştir. Bu veriler sayesinde belirlenen topluluk stratejisi için hangi şekillerde hareket edilmesi gerektiğine ait bilgileri de barındırması açısından çalışmanın önemi artmaktadır.

Çalışmalarda istatistiki olarak doğrulanamamış ancak gelecek çalışmalar için altyapı olarak görülebilecek bir sonuç da farklı bölgelerde konumlanan firmaların davranış şekilleridir. Yapılan ikili görüşmeler neticesinde elde edilen sonuçlar göstermiştir ki “+/+” bölgede konumlanan firmalar diğer bölgelere göre daha saldırgan bir şekilde hareket etmektedirler. Yatırımlarını, pazardaki faaliyetlerini ve iş birimlerine ait kararları çok daha hızlı alma ve gelecekteki potansiyelleri ve mevcut güçleri daha etkili kullanma eğilimindedirler.

Negatif - negatif bölgede konumlanan firmalar ise daha çok korumacı davranışlar sergilemektedirler. Yatırımlarını dengeli bir şekilde planlama, çevre şartlarını gözlemleyerek hareket etme ve risk almama eğilimi göstermişlerdir. Bu firmalar çekici gibi durabilecek bazı koşullarda temkinli, olumsuz durumlarda ise umut beklemeyen bir davranış şekli göstermektedirler.

Pozitif - negatif bölgede konumlanan firmalar ise yatırımlarını ve diğer gelecek planlamalarını seçici segmentlere yönelterek yapma eğilimi göstermişler ve endüstrideki güçsüz yanlarını da farklı firmalarla ortaklıklar geliştirerek aşmak istemişlerdir.

Negatif - pozitif bölgede konumlanan firmalardaki göze çarpan davranış eğilimi ise korumacılık, maliyet liderliği elde etme ve coğrafi olarak çeşitlenmedir.

Yapılan analizler her ne kadar belirli strateji önerilerini geliştirmiş olsa da burada firmalara ait stratejik karar verecek kişilerin yorumlamaları da oldukça büyük öneme sahiptir. Geliştirilen model detaylı analizlerle birlikte çok karmaşık ve yoğun bir bilgi bütünü tek çerçeve altında toplaması açısından faydalı olmakla beraber, topluluk stratejilerinin kesin olarak belirlenmesinde tek başına kullanılabilecek bir araç değildir.

Çizelge 7.1 : Model önerisine ait topluluk stratejileri ve stratejik yön önerileri.

			ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİ							
			DÜŞÜK			YÜKSEK				
			Görelî pazar payı			Görelî pazar payı				
			Yüksek	Düşük		Yüksek	Düşük			
GENEL ÇEVRE ÇEKİCİLİĞİ	Pazar büyüme oranı		Yüksek	Seçici büyü Endüstri ile büyü	Segmentlerde ortaklık geliştir Zayıf yönleri güçlendir	Lider ol Hızlı büyü Agresif davran Yeni pazarlara gir	Yatırımları hızlandır Pazar payı arttır Pazar geliştir	Yüksek	Pazar büyüme oranı	
			Düşük	Pozisyonu koru Segmentlerde farklılaşma Birleşmeler	Nakit getirenlerde sürekli kal Topla Düşük karlı segmentlerden çekil	Ürün geliştir Farklılaş (Dizayn, kalite) Teknoloji ve İnovasyona odaklan	Çekil Yatırımları farklı alanlara aktar Çekici olmayan segmentleri sat	Düşük		
	Pazar büyüme oranı		Yüksek	Karşılanmamış müşteri ihtiyacına odaklan Seçici şekilde büyü	Pazar payı artmıyorsa çekil Yatırım için uygun koşulu bekle	Maliyet liderliği elde et Küçük firmaları al Rakiplere set koy	Gözlemci yatırım Pazar payını kontrollü arttır	Yüksek	Pazar büyüme oranı	
			Düşük	Yatırımları kıs Karlı segmentlerde küçük değişiklikler	Hızlı şekilde çekil veya sat	Karlı segmentlerde pozisyonu koru Korumacı farklılaşma Nişe yönel	Farklı coğrafyalara yönel Güçsüz rakiplere sat ve nakde çevir Markayı koruyarak çık	Düşük		
			Yüksek	Düşük		Yüksek	Düşük			
			Görelî pazar payı			Görelî pazar payı				

7.2 Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Geliştirilen model önerisi birbirinden farklı stratejik model ve araçların bir bütün içerisinde yapılandırılmasını sağlamış ve bu anlamda yapılacak gelecek çalışmalara temel oluşturmuştur. Belirli hipotezlerden yola çıkılarak hazırlanan model önerisinin doğrulanmasında anket çalışması ve ikili görüşmelerden faydalanılmıştır.

Bu alanda yapılacak çalışmalar öncelikli olarak ortaya atılan fikirlerin istatistiki olarak doğrulanmasını içerebilir. Genel çevre ve görev çevresi analizlerinde kullanılan örneklem sayısının artırılması modelin altyapısını daha da sağlamlaştıracak nitelikte bir çalışma olabilir. Bu analizlerde kullanılan kriterlerin değerlendirilmesi ve sektörlerin tamamını etkileyen yüksek önem derecesine sahip olan kriterlerin de belirlenmesi gelecekte yapılacak çalışmalara eklenebilir.

Modelin test edilmesi esnasında yapılan çalışmalarda kullanılan kriterler, genel anlamıyla aynı etkiye sahipmiş gibi göz önünde bulundurulmuştur. Bu anlamda her firma analiz çalışmalarında bu kriterlerin ağırlıklandırılmasını da yapması halinde çok daha etkili bir yöntem kullanmış olacaktır. Birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar bu kriterleri ağırlıklandırarak birbirleri ile olan farkları çok daha net bir şekilde görebileceklerdir.

Modelin geliştirilmesinde yapılan analiz çalışmalarında sadece Türkiye'deki firmalar kullanılmış ve stratejik yönler bu analizlerin sonuçlarında geliştirilmiştir. Çalışma farklı ülkelerdeki firmalarla da yapılabilirse daha geniş perspektifte bir örnekleme ulaşılmış olunacaktır.

Modelde farklı bölgede konumlanan firmalarla yapılan ikili görüşmelerde örneklem sayısı bir kısıt olarak görülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen stratejik yönler şu aşamada hipotetik bir çalışma ölçeğinde kalmıştır. Farklı bölgelerde konumlanan firmalarla yapılabilecek fazla sayıdaki analiz önerilen topluluk stratejilerinin ve iş birimlerine ait stratejik yönlerin doğrulanmasına katkı sağlayacaktır.

Genel olarak elde edilen sonuçların istatistiki verilere dayandırılmaması modelin eksik yanı olara görülebilmektedir. Yukarıda belirtilen konularda yapılacak çalışmalarla belirlenecek stratejik yön önerileri firmaların stratejik karar süreçlerine çok daha etkili sonuçlar doğurabilecek nitelikte olacaktır.

Miles ve Snow'un örgütlerin alternatif hareket yollarının tasvirinin gösterildiği strateji tiplerine (analizciler, atılganlar, savunmacılar ve tepkiciler) ait çalışma da çevre analizinden sonra konumlandırılan firmalar için araştırma konusu olabilir. Bu araştırma da dört farklı bölgeye düşen firmaların hangi strateji tipolojisine uygun davrandıkları ve buna bağlı olarak örgütlerin hangi stratejileri takip etmeleri gerektiği farklı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Modelde geliştirilebilir bir diğer yan ise, firmaların kendi yapacakları analiz çalışmalarında kullanabilecekleri stratejik uygunluk boyutunun eklenmesi olabilir. Mevcut veya potansiyel aday iş birimlerinin ya da iş sahalarının şirketin genel stratejik hedefleri, misyon ve vizyonu ile uyumunun eklenmesi karar vericilere çok daha net bir sonuç sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Anil R., Stephan J. G.**, 2007. Social and political forces as determinants of poverty: A spatial analysis, *Journal of Socio-Economics*, **36-4**, 650-671.
- Arabacı, B.**, 2010. Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analizi, F.Ü.Eğitim Fakültesi Örneği, 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, 812-816.
- Bahman P. Ebrahimi**, 2000. Perceived Strategic Uncertainty and Environmental Scanning Behavior of Hong Kong Chinese Executives, *Journal of Business Research*, **49-1**, 67-77
- Bassin, W. M.**, 1993. Using demographic data to drive business forecasts and profit plans. *The Journal of Business Forecasting Methods and Systems*, 19-21.
- Bayraktar, C. A.**, 2001. *Örgütler için çevresel değişkenlik etki modeli oluşturulması ve değişkenliğin örgütler üzerindeki etkisinin analizi*, Doktora Tezi, İTÜ Fen Bil. Enst.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. and Schaefer, S.**, 2003. *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Bourgeois L.**, 1980. Strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, **5**, 25-39.
- Daft, R., Sormunen, J., Parks, D.**, 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study, *Strategic Management Journal*, **9**, 123-139.
- Darcın, E. D.**, 2008. *Endüstri Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bil. Enst.
- Dinçer, Ö.**, 1994. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3.Baskı İstanbul, İz Yayıncılık.
- Edward, B.**, 2002. Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: an Austrian Study, *European Management Journal*, **20-5**, 562-573.
- Ehmke, C., Fulton, J., Akridge, J., Erickson, K., and Linton, S.**, 2004. Industry Analysis: *The Five Forces, Agricultural Innovation And Commercialization Center*, Purdue University.
- Elearn**, 2009. The macro environment, *Business Environment Revised Edition*, Pergamon, Oxford.
- Eren E.**, 2002. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş.
- Friend, G., Zehle, S.**, 2004. *Guide to Business Planning*, The Economist Series.
- Gerald, D., Keim, A., and Hillman, J.**, 2008. Political environments and business strategy: Implications for managers, *Business Horizons*, **51-1**, 47-53.

- Gilligan, C., Wilson, R. M. S.,** 2003. *Strategic Marketing Planning*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- Hambrick D. C., MacMillan I. C., and Day D. L.,** 1982. Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix - A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses, *Academy of Management Journal*, **25-3**, 510-531.
- Hax, A. C., Majluf, N. S.,** 1983a. The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning, *Interfaces*, **13-2**, 54-71.
- Hax, A. C., Majluf, N. S.,** 1983b. The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning, *Interfaces*, **13-1**, 46-60.
- Hiram, C. B., Clyde, E. H. Jr.,** 1982. Portfolio analysis and the product life cycle, *Long Range Planning*, **15-6**, 74-83.
- Ishtiaq, P., Mahmood, Chang-Yang Lee,** 2004. Business groups: entry barrier-innovation debate revisited, *Journal of Economic Behavior & Organization*, **54-4**, 513-531.
- Jan, Y.,** 2002. A three-step matrix method for strategic marketing management, *Marketing Intelligence and Planning*, **20-5**, 269-272.
- Johnson, G., Scholes, K.,** 2002. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, NY.
- Juan, L. N.,** 2005. Valuing the business environment on a daily basis, *European Journal of Operational Research*, **164-1**, 217-224.
- Morden, T.,** 1993. *Business Strategy and Planning: Text and Cases*, Mc.Graw Hill.
- Morrison, A., Wensley, R.,** 1991. Boxing Up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix, *Journal of Marketing Management*, **7**, 105-129.
- Masood, A. B., Donald, D., and Donna, D.,** 2000. Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries, *Omega*, **28-2**, 155-173.
- Oktay, N.,** 2006. *Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analiz*, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü.
- Okumus F., Altinay L., Chathoth P.,** 2010. *Corporate-Level Strategies, Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Butterworth-Heinemann, 109-125.
- Oral, E. L., Mistıkoğlu, G.,** 2007. Competitive Analysis of the Turkish Brick Industry - A Case study for Developing Countries, *Building and Environment*, **42**, 416-423.
- Paley, N.,** 2005. *The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies*, Third Edition, Thorogood, London.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülengün F., Ülengün B., Akgüç, Ö., Alpay Y., Koşma H.,** 1997. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, 1. Basım, İstanbul, İrfan Yayıncılık.
- Porter, M. E.,** 1980. *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

- Porter M. E.**, 1983. Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning, *The New Learning. Managerial and Decision Economics*, **4-3**, 172-180
- Porter, M.E.**, 1985. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E.**, 2002. *On competition, Updated and expanded edition*, A Harward Business Review Book.
- Shaker, A., Z.**, 1996. Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment, *Journal of Business Venturing*, **11-3**, 189-219.
- Sohn, M. H., You, T., Lee, S., Lee, H.**, 2003. Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique, *Expert Systems with Applications*, **25-3**, 279-292.
- Thompson, J.**, 2002. *Strategic Management*, 4th Edition, London: Thomson.
- Tokathoğlu, İ.**, 1999. İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi, *Ekonomik Yaklaşım*, **10-33**, 5-26.
- Url-1** <<http://www.surveey.com>>, alındığı tarih 01.04.2011.
- Ülgen, H., ve Mirza, K.**, 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Vagias, Wade M.**, 2006. Likert-type scale response anchors. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University.
- Walker L. R. and Rosko M. D.**, 1988. Evaluation of Health Care Service Diversification Options in Health Care Institutions and Programs by Portfolio Analysis: A Marketing Approach, *Journal of Health Care Marketing*, **8-1**, 48-59.
- Walter, I.**, 1982. Country-risk assessment. In: Walter, I., Murray, T. [Eds.], *The Handbook of International Business*. Wiley, New York, 1-20.
- Ward, D.**, 2005. An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model, *Economic Working Papers*.
- Weihrich, H., Koontz, H.**, 1993. *Management: A Global Perspective*, Mc Graw-Hill Inc, UK.
- Wind, Y., Mahajan, V., and Swire, D. J.**, 1983. An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models, *Journal of Marketing*, **47-4**, 479-505.
- Xianzhong, M., Xu, G. Roland K., and Yanqing, D.**, 2003. UK executives' vision on business environment for information scanning: A cross industry study, *Information & Management*, **40-5**, 381-389.

EKLER

EK A : Genel çevre ve görev çevresi analizine ait anket ve sorular

EK B : Genel çevre ve görev çevresi analizine ait internet anketi

EK C : Sektörlere ait analiz sonuçları

EK D : Kriterlerin sektörleri etkileme yönleri ve etki şiddetleri

EK E : Model önerisine ait topluluk stratejileri ve stratejik yön önerileri

EK A

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Sayın İlgili,

Bu anket formuyla toplanan bilgiler ve yapılan araştırma sadece bilimsel amaçlı olup, İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Yönetimi Bölümü'ne ait bir yüksek lisans tezinin uyguluma bölümüne temel oluşturmaktadır.

Anketteki sorular, stratejik yönetim konusu altında genel çevre analizi ve görev çevresi analizi ile yeni bir stratejik karar alma modelinin geliştirmesine kaynak olacak şekilde hazırlanmıştır. Yapılması hedeflenen çalışmada; politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal çevrenin bulunduğunuz endüstriyi hangi derecede etkilediği (genel çevre çekiciliği) ve görev çevrenizdeki “endüstri çekiciliğinin” hangi seviyede olduğunun ölçülmesi temel alınacaktır. Bu ölçümler sayesinde, şirketlerin stratejik iş birimlerinin çevresel etkiler içinde farklı stratejilerle konumlandırılması gerektiği fikri doğrulanmış olacaktır.

Anketteki tüm soruların eksiksiz bir şekilde cevaplanması çalışmamızın verimliliği açısından çok önemlidir. Toplanacak tüm bilgiler gizli tutulacak, bireylerle ve firmalarla ilgili hiçbir veri paylaşımına açılmayacaktır.

İlgili alanda belirtmeniz durumunda çalışmamız sonucunda elde edilen bulguları sizinle paylaşmaktan mutluluk duyacağız. Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi ve yardımınız için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Endüstri Müh. Orçun Şentürk
Tel: 0536 575 15 16
E-mail:senturkorcun@gmail.com

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Seçkin Polat
Tel: 0212 293 13 00 (2667/2073)
E-mail:polatsec@itu.edu.tr

POLİTİK, EKONOMİK, TEKNOLOJİK VE SOSYAL ÇEVRENİN BULUNDUĞUNUZ SEKTÖRÜ
ETKİLEME DERECESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE GENEL ÇEVRE ÇEKİCİLİĞİ

Bu bölümde sunulan faktörler “Genel / Dış Çevrenin” bulunduğunuz sektörü ne derecede etkilediğini ölçmek amacıyla düzenlenmiştir. Politik, Ekonomik, Teknolojik ve Sosyal çevrede yaşanan veya yaşanması beklenen olayların sektöre ait çekiciliği hangi düzeyde etkileyeceğini belirlemek anketin birincil hedefidir.

Derecelendirme;

(1:KESİNLİKLE KATILMIYORUM; 4:KARARSIZIM; 7:KESİNLİKLE KATILIYORUM)

No	Soru	Katılma Derecesi						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Bulunduğunuz endüstri, global düzeydeki ticaret politikalarıyla çekiciliğini arttırmaktadır.							
2	Bulunduğunuz endüstri; ulusal ve uluslararası fonlar, teşvikler ve desteklerle daha çekici hale gelmektedir.							
3	Bulunduğunuz endüstri, devletin gelecek politikalarıyla, stratejik hedefleriyle ve yatırımlarıyla gelecek dönemde daha çekici hale gelecektir.							
4	Bulunduğunuz endüstri, politik trendlerin (belirli endüstrilerin önceliklendirilmesi, vizyon2023... vb.) yardımıyla çekiciliğini arttırmaktadır?							
5	Bulunduğunuz endüstri, özel vergi kanunları ile çekici hale gelmektedir.							
6	Bulunduğunuz endüstride rekabet edebilirliği sağlayacak anti tröst yasaları endüstriyi çekici kılmaktadır.							
7	Bulunduğunuz endüstriye ait gelecekte uygulanması beklenen ve endüstrinin çekiciliğini arttıracak olumlu kanunlar hazırlanmaktadır.							
8	Bulunduğunuz endüstri devlet yönetimindeki istikrar ile çekici hale gelmektedir.							
		1	2	3	4	5	6	7
9	Bulunduğunuz endüstri, ülkedeki genel ekonomik durumdan olumlu şekilde etkilenip çekiciliğini arttırmaktadır.							
10	Bulunduğunuz endüstri, gelecekteki ekonomik trendlerle çekici hale gelmektedir.							
11	Bulunduğunuz endüstri, dönemsel ekonomik dalgalanmalardan etkilenmemekte ve karlılığını sürdürerek çekiciliğini arttırmaktadır.							
12	Müşterilerin genel ekonomik seviyeleri bulunduğunuz endüstriyi çekici kılmaktadır.							
13	Bulunduğunuz endüstri, ülkedeki döviz kurlarından olumlu şekilde faydalanmakta ve endüstri daha çekici bir hale gelmektedir.							
14	Bulunduğunuz endüstri, ülkedeki enflasyon seviyesini fırsata çevirip çekici hale gelmektedir.							
15	Bulunduğunuz endüstriye ait iş kollarında yakın dönemde bir büyüme beklenmektedir ve bu da endüstriyi çekici kılmaktadır.							
		1	2	3	4	5	6	7
16	Bulunduğunuz endüstrinin hizmet ettiği müşterilerin davranışları ve endüstriye ait düşünceleri çekiciliği arttırmaktadır.							
17	Bulunduğunuz endüstriye karşı medya ve genel yayın organlarının tutumları çekiciliği arttırmaktadır.							
18	Bulunduğunuz endüstrideki müşterilerin satın alma trendleri gelecek dönemde endüstrinin çekiciliğini artırma eğilimindedir.							
19	Bulunduğunuz endüstrinin hitap ettiği müşterilerin etik değerleri endüstriye gelecek dönemde çekici hale getirmektedir.							
20	Bulunduğunuz endüstri ülkedeki nüfus yoğunluğu ile iş kapasitesini artırarak çekici hale gelmektedir.							
21	Bulunduğunuz endüstrideki müşterilerin yaşam standartlarındaki gelişmeler, endüstriye gelecek dönemde çekicilik sağlamaktadır.							
22	Bulunduğunuz endüstrideki geçici trendlerin iş potansiyelini artırma ve endüstriye ait çekicilik düzeyini yükseltme durumu mevcuttur.							
23	Bulunduğunuz endüstri, ülkenin demografik yapısıyla birlikte (yaş, cinsiyet, vb.) çekiciliğini arttırmaktadır.							
		1	2	3	4	5	6	7
24	Bulunduğunuz endüstrideki iş kollarına ait teknolojinin olgunluk düzeyi yeni gelişmeleri sağlayarak endüstrinin çekiciliğini arttırmaktadır.							
25	Bulunduğunuz endüstriye ait “rekabetçi teknoloji” gelişimi endüstrinin çekiciliğini arttırmaktadır.							
26	Bulunduğunuz endüstriye ait gelecekte var olması beklenen teknolojiler endüstrinin çekiciliğini arttıracak niteliktedir.							
27	Bulunduğunuz endüstrideki müşterilerin satın alma davranışları teknolojik gelişmelerden olumlu şekilde etkilenmekte ve teknolojik gelişmeler müşteri sayısını artırarak endüstriyi çekici hale getirmektedir.							
28	Diğer endüstrilerdeki teknolojik gelişmeler (bilgi teknolojileri vb.) endüstrinizdeki iş kollarına olumlu katkı sağlayarak çekiciliği arttırmaktadır.							
29	Bulunduğunuz endüstride yeni ürün ve süreçler geliştirilmekte ve bu da endüstrinin çekiciliğini arttırmaktadır.							
30	Bulunduğunuz endüstriyi ilgilendiren patent sayılarındaki artış yeniliklere işaret ederek endüstrinin çekiciliğini arttırmaktadır.							
31	Bulunduğunuz endüstri elektronik ticaret ile müşteri sayılarında ve satışlarında artış sağlayarak endüstrinin çekiciliğini arttırmaktadır.							

REKABETİ BELİRLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ VE ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

Bu bölümde sunulan faktörler “**Görev Çevresinin**” bulunduğunuz endüstriyi ne derecede etkilediğini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir. İçsel Rekabet Yoğunluğu, Giriş Tehditleri, İkame Ürün Tehdidi, Tedarikçilerin Pazarlık Gücü ve Alıcıların Pazarlık Gücü gibi faktörlerle bulunduğunuz endüstrinin çekicilik seviyesinin hesaplaması anketin öncül hedefidir.

Derecelendirme;

(1:Kesinlikle Katılmıyorum; 4:Kararsızım; 7:Kesinlikle Katılıyorum)

No	Soru	Katılma Derecesi						
	İçsel Rekabet Yoğunluğu	1	2	3	4	5	6	7
32	Bulunduğunuz endüstride satışların büyük oranı birkaç firma tarafından gerçekleştirilmektedir.							
33	Bulunduğunuz endüstrinin büyüme hızı yüksektir.							
34	Bulunduğunuz endüstride firmalar arası göze çarpan fiyat farkları söz konusudur.							
35	Bulunduğunuz endüstride fazla üretim kapasitesi vardır.							
36	Bulunduğunuz endüstride firmaların sahip olduğu ürünler rakiplerinkinden farklılaşmıştır (tasarım, kalite, ambalaj, vb.) .							
37	Bulunduğunuz endüstrinin müşterileri sürekli olarak satın aldıkları markalara sadıktır.							
38	Bulunduğunuz endüstride rakipler arası talebin çapraz fiyat esnekliği söz konusudur.							
39	Bulunduğunuz endüstride fiyat liderliği, fiyat değişikliklerinin önceden duyurulması gibi uygulamalar söz konusudur.							
40	Bulunduğunuz endüstrinin müşterileri tedarikçi firmalarını (sizi ya da rakiplerinizi) değiştirirken yüksek seviyede değişim maliyetleri ile karşı karşıya kalırlar.							
41	Bulunduğunuz endüstrideki satış şartları ve fiyatlar kolayca gözlemlenebilir ve bilinebilir.							
42	Bulunduğunuz endüstrideki firmalar fiyatlarını kolaylıkla ayarlayabilmektedirler.							
43	Bulunduğunuz endüstride müşterilere büyük miktarda satışlar yapılmaktadır.							
44	Bulunduğunuz endüstrideki firmalardan bazılarının diğerlerine göre daha yüksek stratejik hedefleri (küresel saygınlık, teknolojik inanılabilirlik, vs) vardır.							
45	Bulunduğunuz endüstrideki firmalar (stratejileri, kökenleri, geçmişleri, kurumsal ilişkileri ve ana şirketleri ile ilişkileri açısından) farklılık gösterirler.							
46	Bulunduğunuz endüstride bir firma endüstriden çıkmak isterse yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalır.							
	Giriş Tehditleri	1	2	3	4	5	6	7
47	Bulunduğunuz endüstride üretim miktarı ile ortalama birim maliyeti arasında ilişki yoktur.							
48	Bulunduğunuz endüstrideki mevcut firmaların deneyime dayanan (deneyim eğrisi) maliyet avantajları söz konusu değildir.							
49	Bulunduğunuz endüstrideki firmaların sermaye gereksinimi yüksektir.							
50	Bulunduğunuz endüstrinin müşterileri tedarikçilerinden (siz ya da rakiplerinizden) ürün veya hizmet satın alma kararında firma tanınırlığına veya markaya önem verirler.							
51	Bulunduğunuz endüstriye yeni giren firmaların dağıtım kanallarına erişimi kolaydır.							
52	Bulunduğunuz endüstriye yeni giren firmaların hammaddeye erişimi kolaydır.							
53	Bulunduğunuz endüstriye yeni girecek firmalar teknolojiye kolaylıkla erişebilirler.							
54	Bulunduğunuz endüstride ağ etkisi ⁽¹⁾ söz konusudur.							
55	Bulunduğunuz endüstride var olan deneyimli firmalardan, endüstriye yeni girecek firmalara karşı gelebilecek yoğun tepkiler (örneğin; fiyat kırma, reklam kampanyaları, promosyonlar, vs) söz konusudur.							
<i>(1) Ağ Etkisi:</i> tüketiciler diğer tüketicilerin kullandığı ürünlere kendi kullandıklarından daha fazla değer verdikleri zaman ortaya çıkan bir kavramdır. Örneğin, resimli mesaj gönderemeyen bir cep telefonu kullanıcısının tüm tanıdıklarına resimli mesaj gönderip alabilmesi için bu özelliğe sahip cep telefonu alabilmesi durumudur.								
	İkame Ürünlerin Tehdidi	1	2	3	4	5	6	7
56	Bulunduğunuz endüstride yakın ikame ürünlerin ⁽²⁾ kullanımı söz konusudur.							
57	Bulunduğunuz endüstride ikame ürünlerin fiyat-performans özellikleri çekicidir.							
58	Bulunduğunuz endüstrideki ikame ürünlere ait talebin fiyat esnekliği ⁽³⁾ yüksek seviyededir.							
59	Bulunduğunuz endüstride tamamlayıcı ürünlerin ⁽⁴⁾ varlığı söz konusudur.							
60	Bulunduğunuz endüstride tamamlayıcı ürünlerin fiyat-performans özellikleri çekicidir.							
<i>2) İkame ürün:</i> söz konusu bir ürün ya da hizmet ile aynı fonksiyonlarını yerine getirebilen pazardaki diğer ürün ya da hizmetlerdir. Örneğin; faks'ın ikamesi e-mail ya da defterin ikamesi laptop bilgisayar. <i>3) Talebin fiyat esnekliği:</i> söz konusu ürünün fiyatındaki bir birimlik değişim sonucu satışlarda ortaya çıkan birimlik düşüştür. <i>4) Tamamlayıcı ürün:</i> alışverişte ya da satın almada söz konusu bir ürün ya da hizmet ile onunla birlikte alınan diğer ürünlerdir. Örneğin; cin ve tonik.								

	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	1	2	3	4	5	6	7
61	Bulunduğunuz endüstriye göre tedarikçi endüstrinin yoğunluğu ⁽⁵⁾ daha yüksektir.							
62	Bulunduğunuz endüstrinin tedarikçileri rakipleriniz ve size oranla, diğer endüstrideki alıcılara daha çok hizmet verirler							
63	Bulunduğunuz endüstrinin tedarikçilerinin sağladığı hammaddelerin yerine geçebilecek ikame ürünler söz konusudur.							
64	Bulunduğunuz endüstrideki firmalar belli tedarikçileriyle ilişkilerini desteklemek için özel yatırımları yapmışlardır.							
65	Tedarikçiler, bulunduğunuz endüstride kolaylıkla faaliyet gösterebilirler. (tedarikçilerin ileri bütünleşme tehdidi söz konusudur)							
66	Bulunduğunuz endüstride tedarik edilen ürünler kolay bulunabilir türdendir.							
67	Bulunduğunuz endüstrideki firmalar tedarikçilerini değiştirdiklerinde yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalırlar.							
68	Bulunduğunuz endüstrideki firmalar tedarikçi endüstrisi hakkında detaylı bilgiye sahiptirler.							
(5) Endüstri yoğunluğu: endüstrideki en büyük üç dört firmanın yaptığı satışların toplam satışlara oranıdır.								
	Alıcıların Pazarlık Gücü	1	2	3	4	5	6	7
69	Bulunduğunuz endüstriye göre, müşterilerin endüstri (alıcılar) yoğunluğu daha yüksektir.							
70	Bulunduğunuz endüstrinin alıcıları alımlarını büyük hacimlerinde gerçekleştirirler.							
71	Bulunduğunuz endüstrinin ürünleri müşteri (alıcı) açısından yüksek maliyet gerektirir.							
72	Bulunduğunuz endüstriye ait ürünler alıcı açısından kolay bulunabilir cinstendir.							
73	Bulunduğunuz endüstrinin alıcıları, satın almalarını kolaylıkla rakiplerinizden yapabilir.							
74	Bulunduğunuz endüstrinin alıcıları düşük kar oranlarına sahiptir. (düşündüğünüz bireysel müşteri ise bu soruya cevap vermeyiniz)							
75	Alıcılar bulunduğunuz endüstride kolaylıkla faaliyet gösterebilir niteliktedirler. (alıcıların geriye bütünleşme tehdidi söz konusudur)							
76	Bulunduğunuz endüstrinin alıcıların kendi ürünlerinin kalitesi, bulunduğunuz endüstrinin sağladığı girdilerden fazla etkilenmez.							
77	Bulunduğunuz endüstrinin alıcıları bulunduğunuz endüstri konusunda detaylı bilgiye sahiptirler.							
78	Bulunduğunuz endüstrinin alıcılarına sağladığı ürünlerin yerine geçebilecek ikame ürünler söz konusudur.							
79	Bulunduğunuz endüstrideki firmalar belirli alıcılarla olan ilişkilerini desteklemek için özel yatırımlar yapmışlardır.							

EK B



1 - Katılımcı Adı Soyadı (İsteğe bağlı doldurunuz)

2 - E-Posta (Anket sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız doldurabilirsiniz)

3 - Şirketin İsmi (İsteğe bağlı doldurunuz)

4 - Bulunduğunuz sektör/endiüstri nedir?

☐ Bankacılık ve Finans	☐ Beyaz Eşya	☐ Bilgi Teknolojileri	☐ Cam
☐ Dağıtım	☐ Demir-Çelik	☐ Elektronik	☐ Enerji
☐ Gıda	☐ Tekstil	☐ Hizmet	☐ İçecek
☐ İlaç	☐ İnşaat	☐ Kağıt ve Kağıt Ürünleri	☐ Kimya
☐ Lojistik	☐ Makine İmalat	☐ Maden	☐ Metalurji
☐ Otomotiv	☐ Sağlık	☐ Turizm	☐ Ulaştırım
☐ Diğer (lütfen belirtiniz...)			

[Surveyey.com](#) **Devam**

Şekil B.1 : Anket giriş sayfası ekran görüntüsü



BÖLÜM1- GENEL ÇEVRE ANALİZİ

Bu bölüm “Genel Çevrenin” bulunduğunuz sektörü hangi derecede etkilediğini ölçmek amacıyla düzenlenmiştir.

5 - Bulunduğunuz endüstri, global düzeydeki ticaret politikalarıyla çekiciliğini arttırmaktadır

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

6 - Bulunduğunuz endüstri; ulusal ve uluslararası fonlar, teşvikler ve desteklerle daha çekici hale gelmektedir.

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

7 - Bulunduğunuz endüstri, devletin gelecek politikalarıyla, stratejik hedefleriyle ve yatırımlarıyla gelecek dönemde daha çekici hale gelecektir.

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

8 - Bulunduğunuz endüstri, politik trendlerin (belirli endüstrilerin önceliklendirilmesi, vizyon2023 vb.) yardımıyla çekiciliğini arttırmaktadır?

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

9 - Bulunduğunuz endüstri, özel vergi kanunları ile çekici hale gelmektedir.

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

(a)



BÖLÜM2- GÖREV ÇEVRESİ ANALİZİ

Bu bölümdeki soruları, ilk bölümde seçmiş olduğunuz sektörü göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.

36 - Bulunduğunuz endüstride satışların büyük oranı birkaç firma tarafından gerçekleştirilmektedir.

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

37 - Bulunduğunuz endüstrinin büyüme hızı yüksektir.

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

38 - Bulunduğunuz endüstride firmalar arası göze çarpan fiyat farkları söz konusudur.

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

39 - Bulunduğunuz endüstride fazla üretim kapasitesi vardır.

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

40 - Bulunduğunuz endüstride firmaların sahip olduğu ürünler rakiplerinkinden farklılaşmıştır (tasarım, kalite, ambalaj, vb.)

- ☐ 1-Hiç Katılmıyorum ☐ 2-Katılmıyorum ☐ 3-Biraz Katılmıyorum ☐ 4-Kararsızım ☐ 5-Biraz Katılıyorum ☐ 6-Katılıyorum ☐ 7-Tamamen Katılıyorum

(b)

Şekil B.2 : Genel çevreye (a) ve görev çevresine (b) ait anket soruları ekran görüntüsü

EK C

Çizelge C.1 : Genel çevre analizi anket sonuçları verileri, birinci bölüm.

PEST	MD	MD	HB	İZ	EE	BT	İÇ	BT	KE	İN	OT	DT	TZ	OT	OT	PE	TE	KÜ	DÇ	YE
k1	2	1	-1	2	2	3	-3	3	2	2	3	2	2	1	2	-2	-2	-2	1	2
k2	2	-1	0	2	1	3	-2	-1	2	3	3	2	2	0	1	-2	-3	-3	1	1
k3	2	1	0	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	-1	-1	0	2	3
k4	2	-1	0	1	2	3	-3	3	1	2	2	2	3	2	2	-1	-2	-2	1	2
k5	1	0	0	1	-2	3	-3	1	3	1	-3	1	3	0	3	-2	-3	-2	-1	-2
k6	1	0	-2	2	-2	-1	-3	-2	2	1	0	1	3	2	-2	-2	-3	-3	0	-2
k7	-1	2	1	1	-2	1	-2	-2	3	0	-2	1	2	0	-2	-2	-2	-1	0	2
k8	2	2	1	1	-2	2	1	-1	2	2	-3	1	2	2	1	0	-2	0	1	-2
k9	3	2	0	2	0	2	2	2	2	2	-2	1	3	2	3	-1	-2	-2	2	2
k10	3	1	0	0	0	2	2	2	2	3	0	2	2	1	1	-1	-1	-2	2	2
k11	-3	-1	0	-2	-2	2	1	1	3	-3	-3	-2	1	-2	1	0	0	-3	-1	2
k12	2	0	1	2	1	2	-2	2	3	2	2	2	1	2	3	-1	-2	0	1	-2
k13	-1	-1	-1	-1	0	0	-2	-3	1	0	1	1	1	1	0	-3	-1	-1	-1	-2
k14	1	-1	0	0	-1	0	2	-3	2	2	0	2	2	2	-2	3	-1	-2	0	2
k15	2	0	-1	-2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	-1	1	-2	-3	2	2
k16	2	0	0	1	2	2	2	2	1	2	1	0	2	2	0	1	-3	1	1	1
k17	2	0	0	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	-2	1	1	2
k18	2	-1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	-2	2	1	3
k19	2	0	1	2	-1	2	-2	-2	1	1	-1	1	1	1	0	1	-3	1	1	-3
k20	1	0	2	2	2	3	2	1	3	3	2	1	2	0	2	0	-1	3	1	2
k21	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	-2	0	1	2
k22	2	0	1	1	2	3	-2	2	2	2	2	2	1	1	1	-2	-2	-2	1	2
k23	2	1	2	1	1	3	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	-2	1	0	2
k24	2	0	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	0	-2	-2	2	2
k25	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	0	-2	-3	-2	2	2
k26	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	0	-2	-2	-2	1	2
k27	2	0	1	3	2	3	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	-2	-3	1	2
k28	2	0	1	3	2	3	2	1	3	1	1	2	2	2	1	1	-1	-3	1	2
k29	2	1	1	2	2	2	2	1	-1	1	3	2	2	2	2	1	0	-3	2	2
k30	1	-1	0	1	3	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	-2	-2	1	1
k31	2	1	2	1	2	3	2	3	2	-2	-3	2	3	0	1	2	-1	-3	-1	-2
Toplam	48,00	8,00	15,00	40,00	23,00	67,00	18,00	34,00	60,00	46,00	32,00	47,00	64,00	42,00	27,00	-7,00	-57,00	-39,00	26,00	32,00
Çekicilik Endeksi	1,55	0,26	0,48	1,29	0,74	2,16	0,58	1,10	1,94	1,48	1,03	1,52	2,07	1,36	0,87	-0,23	-1,84	-1,26	0,84	1,03

Çizelge C.2 : Genel çevre analizi anket sonuçları verileri, ikinci bölüm.

PEST	TE	GI	BT	İN	LO	İL	HT	TL	TE	LO	AI	GI	HM	KI	AM	Mİ	TM	Sİ	OT	OT
k1	-3	3	3	-1	2	2	2	2	2	2	-3	-2	2	-1	1	-1	-1	-1	3	1
k2	-3	1	3	2	1	3	-2	-2	2	1	-3	-2	1	-3	0	-2	-2	-2	2	-2
k3	-3	1	1	2	2	3	2	0	2	3	-3	-2	1	-2	1	-2	-2	-1	2	-1
k4	-3	0	1	2	2	2	2	1	1	0	-3	-3	0	-2	1	0	-2	-1	1	-2
k5	-3	-1	0	-3	-2	3	3	-2	2	2	-3	-2	1	-3	-1	-1	-3	0	1	-2
k6	-1	0	0	-3	-1	3	2	-2	1	2	-1	-1	1	-2	1	-2	0	1	2	-1
k7	-3	-2	0	-1	1	2	0	-1	0	0	-3	-2	1	-2	2	-2	-2	0	2	-2
k8	-2	2	-1	3	1	3	-1	1	2	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	2
k9	-3	2	1	3	1	3	-3	2	3	2	0	1	2	2	2	2	2	1	2	2
k10	-3	1	1	3	2	2	-2	3	2	0	-2	1	0	-2	1	-2	1	0	3	1
k11	-3	-1	-2	-1	-2	-2	2	1	-2	-2	1	2	1	1	0	0	1	0	2	-3
k12	-2	1	2	2	-1	-2	1	0	3	3	1	1	1	2	-1	0	1	-2	1	1
k13	-3	2	1	2	-1	-2	1	0	-2	-2	0	0	0	1	-1	0	1	1	-2	2
k14	-1	-1	0	3	-1	-2	1	1	-2	-2	0	0	1	1	-1	1	0	-2	1	2
k15	0	2	1	2	2	-1	3	-1	2	3	-1	-1	0	-2	2	-2	1	-2	2	2
k16	-1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	-3	1	1	-2	3	-2	-2	-1	2	1
k17	-3	2	0	3	1	-3	2	1	1	1	-3	1	1	-2	2	0	-3	1	2	0
k18	-3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	-2	-1	1	-2	1	-1	-2	-2	2	1
k19	0	2	1	0	-1	2	2	0	1	3	-2	-1	0	2	2	0	-1	2	2	0
k20	1	3	2	3	1	2	3	2	2	2	-1	2	2	1	1	-2	3	1	2	1
k21	1	3	1	3	1	-2	2	3	2	3	-1	1	1	1	3	-2	-1	0	3	2
k22	0	2	0	2	1	-2	3	2	2	2	0	-1	1	1	1	-2	0	-2	2	1
k23	1	3	1	3	2	1	1	2	3	1	0	1	3	2	2	0	2	-2	2	2
k24	1	1	2	3	3	2	3	2	1	3	0	-2	2	-1	1	1	-1	-3	2	1
k25	2	3	3	2	3	0	2	1	2	3	-2	-2	-1	-2	2	2	-1	-2	3	1
k26	2	0	3	2	3	2	3	3	1	1	-2	-2	1	-3	1	1	-2	-2	2	2
k27	2	-1	2	2	3	-1	3	2	1	1	-2	-1	1	-2	1	1	-1	-2	1	1
k28	2	-1	3	3	3	-1	3	2	1	2	-2	-1	1	-2	2	-2	-2	0	-1	2
k29	-2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	-2	-2	2	-2	1	2	-1	-2	1	2
k30	1	2	3	0	1	2	1	2	1	0	-3	-1	0	-3	0	-2	-1	-2	0	0
k31	3	-1	2	1	2	-3	3	3	3	2	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-1	1	1	-2
<i>Toplam</i>	-29,00	34,00	41,00	49,00	34,00	22,00	47,00	33,00	42,00	43,00	-48,00	-20,00	26,00	-28,00	29,00	-19,00	-18,00	-22,00	49,00	15,00
<i>Çekicilik Endeksi</i>	-0,94	1,10	1,32	1,58	1,10	0,71	1,52	1,06	1,35	1,39	-1,55	-0,65	0,84	-0,90	0,94	-0,61	-0,58	-0,71	1,58	0,48

Çizelge C.3 : Görev çevresi analizi anket sonuçları verileri, birinci bölüm.

P5K	MD	MD	HB	İZ	EE	BT	İÇ	BT	KE	İN	OT	DT	TZ	OT	OT	PE	TE	KÜ	DÇ	YE
k32	1	-1	2	1	2	2	2	2	2	-2	2	1	-2	2	-1	3	-3	2	1	2
k33	2	0	1	2	1	3	2	1	2	2	3	1	2	2	2	3	-2	-2	1	2
-k34	-1	2	-1	-1	-2	-3	-2	1	-2	-2	-3	-2	-1	-3	-1	2	1	0	0	-2
-k35	-1	1	-1	2	1	0	2	1	-3	2	-3	-2	2	-2	2	2	-3	-3	-1	2
k36	1	2	1	0	2	2	-2	-1	-1	1	2	1	2	1	1	-2	-3	1	1	1
k37	1	1	2	-1	2	2	-2	-1	2	-2	1	1	1	-2	-1	1	-3	3	-1	2
-k38	-1	0	-1	-2	-2	-2	2	1	-2	0	-2	-1	-2	-2	2	-1	2	-2	-1	-1
-k39	-1	0	-2	-1	2	-2	2	2	-3	2	2	1	-2	2	2	2	1	3	-1	0
k40	-3	-2	1	-1	-2	3	-2	1	1	-2	0	-2	-2	-3	0	-3	0	-3	-2	-2
k41	-2	-1	-2	1	-2	2	-2	3	1	-2	-2	-2	-2	1	-3	-3	2	-3	-1	2
-k42	-1	1	-1	0	2	2	-2	1	1	2	1	2	-2	2	-2	-1	3	-2	1	2
-k43	-3	0	1	1	-2	2	2	3	1	1	3	0	1	2	2	1	-3	-3	1	2
k44	-2	0	-2	-2	-2	-1	-2	-2	2	2	-3	-2	-2	-1	0	-2	-3	-1	-1	2
k45	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	-1	1	2	2	2	2	-3	1	2	2
-k46	2	1	-2	0	-2	-2	-2	-2	-3	2	0	1	2	-2	-3	3	2	-1	-2	-2
-k47	-2	0	-1	2	2	-1	2	1	-2	-2	3	2	2	2	2	-2	1	2	2	2
k48	2	1	-2	1	2	-2	2	3	-1	2	3	2	2	-1	2	2	1	2	1	2
k49	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	-2	-2	2	2	2
-k50	2	1	3	-1	2	3	2	2	1	1	3	1	2	3	2	2	3	2	1	2
-k51	2	1	-2	-2	2	-2	2	2	-2	0	0	1	-1	0	1	2	-3	-2	-1	2
k52	-2	-1	-2	-2	-2	-1	-2	2	-2	-2	0	-1	-1	-2	-2	0	-3	-2	0	-1
k53	-2	-1	-2	-1	1	0	-2	2	1	2	0	-1	-2	1	3	1	-3	-3	-1	2
-k54	2	0	2	-3	1	2	2	1	-1	2	1	1	2	-2	-2	-2	3	1	-1	2
-k55	2	-2	2	3	1	2	2	-1	1	2	-2	-1	2	2	1	2	-2	3	0	-2
k56	-2	-1	-2	-3	3	-2	2	-1	2	-2	2	-1	-2	2	2	-3	-3	-2	-1	2
k57	-2	1	-2	-1	3	-2	2	1	-2	-2	0	0	-1	-1	2	-2	-2	-2	-1	2
-k58	-2	0	-2	-1	3	-1	2	-1	-3	0	0	-2	1	-1	2	-1	-2	-1	2	2
-k59	2	0	2	-2	-2	3	-2	2	2	2	3	1	3	1	-3	2	2	2	2	2
k60	2	0	2	-1	-2	1	-2	1	2	1	-3	0	3	1	-3	2	-2	2	2	2
k61	2	0	-2	-1	2	-2	-2	-2	0	-3	0	-1	2	-2	1	0	-2	-2	0	2
-k62	2	0	0	0	2	-1	2	2	-2	-1	0	0	0	1	3	2	0	-2	-1	2
-k63	-2	0	-2	-1	-2	2	1	-2	-2	-1	1	1	1	-2	-3	2	-2	1	-1	-2
k64	1	0	0	1	2	2	2	1	-2	2	3	1	1	1	-2	-2	2	1	0	0
k65	2	0	-1	-1	0	-1	2	-1	-1	-1	-3	-1	-1	-2	3	-1	-3	-3	1	2
-k66	1	0	1	1	0	-1	-1	-2	1	1	0	1	2	1	-3	2	-2	2	0	-2
-k67	-2	0	-1	-1	0	0	2	1	2	1	1	1	2	2	-1	2	-2	2	1	2
k68	2	1	2	1	2	2	2	2	3	0	0	2	2	-1	3	3	-2	1	1	2
k69	2	0	-2	-1	2	-1	-2	-1	-2	-1	-3	0	1	2	0	-1	-2	3	1	2
-k70	2	1	-2	0	2	-2	-1	-2	2	-2	-2	-2	0	1	0	-2	2	2	-1	-2
-k71	2	1	-1	-1	2	-2	2	-1	2	-2	-2	2	-2	2	2	2	3	3	1	-1
k72	-2	-2	-1	-3	-2	-1	-3	-2	2	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-3	-3	-1	2
k73	-2	-2	-2	-2	2	-2	-2	-2	-3	0	0	-2	2	-2	-2	-3	-3	-3	-1	-2
-k74	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	1	2	-3	0	1	0	0	3	0	2	0	-1	3
-k75	2	0	-2	2	2	-1	2	2	-2	-3	0	1	-1	2	3	3	-2	-1	-2	0
k76	-2	0	-1	-2	-2	-2	3	2	-1	0	2	1	2	0	3	0	-3	3	2	0
k77	2	-1	-2	-1	-1	-1	1	1	-2	1	2	-1	-2	-1	1	-2	-3	-2	-2	2
-k78	-2	-1	-2	-2	2	-1	2	1	-1	0	3	-2	-2	1	3	-2	-3	-1	-1	2
-k79	-2	-1	-1	0	-2	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-3	-3	3	-1	-1	2
Toplam	4,00	1,00	-24,00	-22,00	26,00	-4,00	17,00	26,00	-8,00	-2,00	12,00	1,00	14,00	6,00	21,00	6,00	-44,00	-6,00	-1,00	47,00
Çekicilik Endeksi	0,08	0,02	-0,50	-0,46	0,54	-0,08	0,35	0,54	-0,17	-0,04	0,25	0,02	0,29	0,13	0,44	0,13	-0,92	-0,13	-0,02	0,98

Çizelge C.4 : Görev çevresi analizi anket sonuçları verileri, ikinci bölüm.

P5K	TE	GI	BT	İN	LO	İL	HT	TL	TE	LO	Aİ	Gİ	HM	Kİ	AM	Mİ	TM	Sİ	OT	OT
k32	2	2	2	-2	-2	2	3	3	-2	-2	1	-1	-1	-2	-2	1	1	-2	2	2
k33	-2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	1	1	1	-3	1	0	0	-2	3	1
-k34	-2	1	-2	-3	-1	-1	-3	2	-2	-2	2	-1	-1	-1	-1	1	2	-1	-3	-2
-k35	3	-2	-1	2	1	-2	-1	2	-1	-1	2	-2	-1	-1	-2	1	0	0	3	-2
k36	-2	2	1	2	2	-1	1	-1	2	1	1	-1	1	-2	0	0	1	0	3	-2
k37	1	-1	1	2	1	-3	-2	-1	1	2	0	2	-2	2	-1	-2	3	-1	2	-1
-k38	-2	-1	-2	-2	1	3	2	-1	-2	2	2	2	-1	-1	-1	1	2	0	-1	-1
-k39	-2	1	-1	-2	1	-3	-2	-1	-1	2	2	-2	-1	-2	-1	0	1	0	-2	1
k40	-2	-2	2	-2	3	1	3	-2	-2	-2	1	-1	-3	-1	2	0	-2	1	1	-2
k41	-2	-2	0	-2	-2	2	1	-3	-2	-2	3	-1	-1	0	-1	1	-2	1	-3	2
-k42	2	1	-1	2	-1	3	-1	-1	-1	2	3	-1	-1	-2	-1	1	3	-1	-1	2
-k43	-2	1	1	3	2	2	2	1	-1	2	-1	-1	-1	-2	2	-1	0	0	2	-1
k44	-2	-1	3	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-3	2	-2	2	-1	-1	-1	3	-2	-3	3
k45	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	1	0	-1	0	-1	1	1	-2	2	2
-k46	-2	-1	-1	2	2	-2	1	-3	-1	-3	2	-2	-1	2	-1	-1	-1	-1	-2	-3
-k47	3	2	0	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	-1	2	-1	2	-1	2	3
k48	2	-2	2	2	3	-3	-2	2	2	2	2	-2	-1	-2	1	1	2	-2	3	1
k49	2	1	0	2	1	3	3	3	3	2	1	1	2	-1	1	1	2	0	3	3
-k50	1	2	3	1	1	-2	2	2	2	2	2	1	-1	-1	-1	1	1	-1	2	-3
-k51	-1	-2	0	-1	1	3	2	0	3	0	1	-2	-2	-2	-1	1	0	-2	-1	2
k52	2	-2	0	-3	-2	-2	-1	-2	0	-1	1	-2	-2	-2	-2	1	1	-2	-3	-1
k53	2	-2	-2	-3	2	-2	-2	-2	-1	-2	1	-2	-2	-2	-2	1	0	-2	-2	-2
-k54	-2	-3	1	3	1	1	2	1	1	0	2	1	-1	1	-2	0	0	0	-2	-1
-k55	0	2	1	-2	-1	2	1	1	2	0	0	-3	-1	1	-1	1	0	1	1	-2
k56	2	-3	-1	-2	-1	3	-1	-1	-3	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	2	-2	-1
k57	2	-3	-1	-2	1	2	-3	0	-3	2	0	0	-2	0	-1	2	1	2	-1	0
-k58	2	-1	-1	-2	1	2	2	0	-2	2	0	-1	-1	-1	-1	2	1	2	-1	-1
-k59	-3	-2	2	2	2	-3	3	2	3	-2	1	1	1	2	-1	1	1	-2	3	-1
k60	-3	-3	2	2	2	-3	2	2	3	2	1	-1	0	2	-1	1	1	-2	3	2
k61	-2	1	-1	2	-1	-2	-2	-2	0	-2	0	-2	-1	-1	-1	1	0	2	-2	2
-k62	-2	0	0	-2	3	2	1	2	0	2	2	-2	-2	-1	-1	1	0	2	-2	2
-k63	-2	-2	1	2	-2	-3	-3	-2	0	2	-2	-1	-1	-2	-1	0	-1	0	-2	-1
k64	-2	1	0	2	2	0	-2	-1	2	2	1	-1	0	-2	-1	1	-2	0	1	2
k65	2	-1	-2	-2	2	0	2	2	-2	0	1	-1	-1	-1	-1	1	-2	-1	0	1
-k66	-2	2	1	3	1	2	-3	3	-2	2	1	1	0	2	-2	1	1	0	-2	1
-k67	-1	1	-1	2	1	2	1	-1	1	0	2	-2	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-1
k68	-2	2	1	2	2	3	1	2	1	2	1	0	-1	-2	0	2	2	1	3	3
k69	-2	0	-1	0	1	-2	-3	2	-1	-2	1	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-2	-2
-k70	2	-1	-2	-2	-1	-2	-3	2	-1	-1	1	1	1	2	-2	2	0	3	-3	-2
-k71	2	2	-1	-2	-1	-2	2	1	-1	-2	2	2	2	2	-1	2	-1	-2	-2	-2
k72	-2	-3	-1	-2	-1	-2	1	-3	-1	-2	2	-3	-2	-2	2	2	-2	-3	2	2
k73	-2	-3	-1	-2	-2	-2	-1	-3	-3	0	2	-3	-2	-3	2	-1	-1	-3	-2	2
-k74	-2	0	-2	-2	-3	0	-2	0	0	-2	1	-1	0	-2	-1	-1	0	-2	-1	1
-k75	-2	2	-1	2	2	3	2	3	3	-1	2	0	1	-3	-1	3	2	3	-1	2
k76	2	0	-2	0	3	0	1	2	0	0	2	-2	-2	-1	-2	2	2	3	-1	-2
k77	2	-2	-1	-2	1	-3	-2	2	-1	-2	2	0	0	0	-1	2	2	-1	-2	2
-k78	2	-2	-1	-2	-1	0	-1	1	-2	-2	3	-2	-1	-2	-1	1	2	-1	-2	2
-k79	2	0	-1	0	-3	-2	2	-1	-2	-2	-2	-1	-2	0	-2	2	3	-1	-3	-2
Toplam	-10,00	-18,00	-3,00	0,00	26,00	0,00	6,00	16,00	-6,00	4,00	59,00	-37,00	-32,00	-38,00	-34,00	34,00	31,00	-20,00	-15,00	8,00
Çekicilik Endeksi	-0,21	-0,38	-0,06	0,00	0,54	0,00	0,13	0,33	-0,13	0,08	1,23	-0,77	-0,67	-0,79	-0,71	0,71	0,65	-0,42	-0,31	0,17

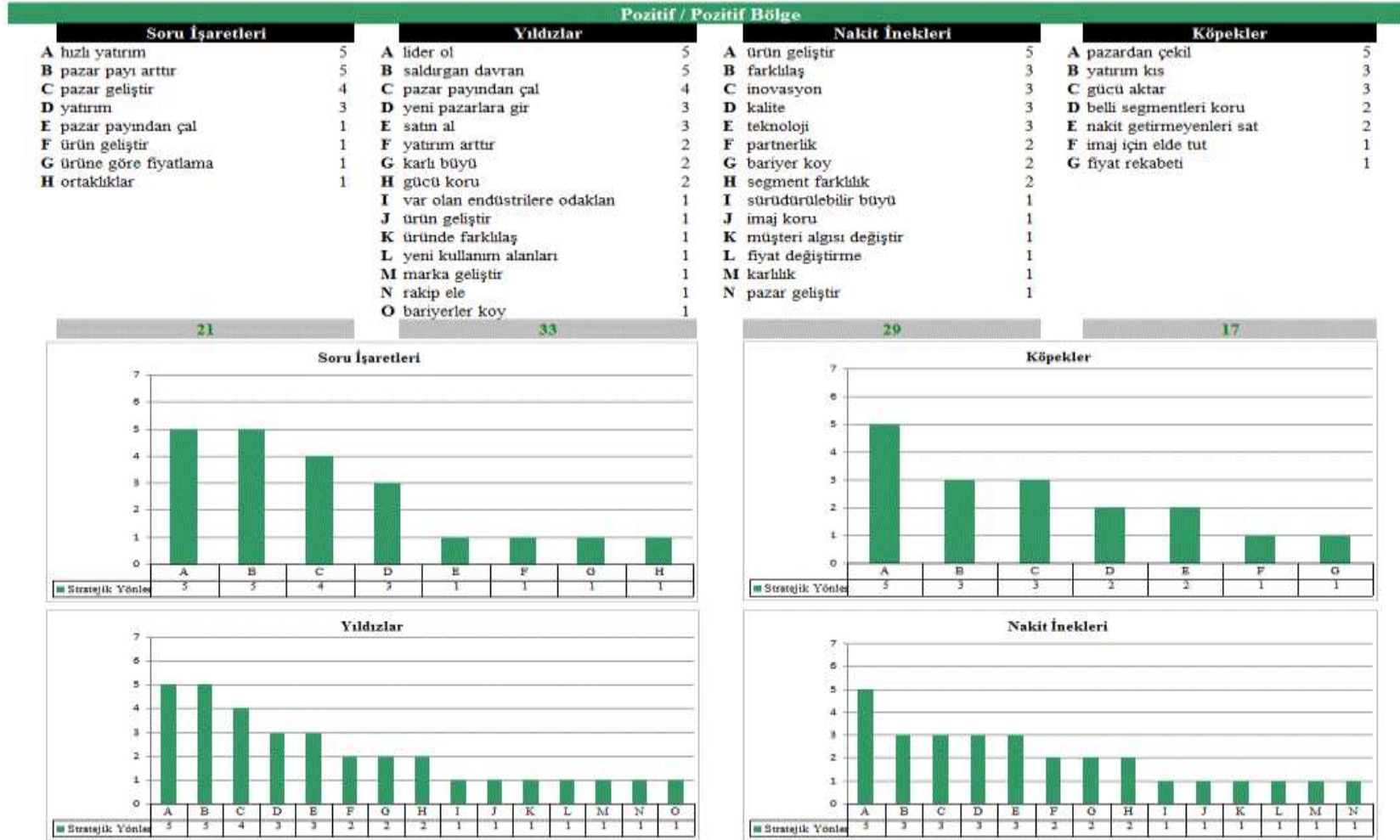
EK D**Çizelge D.1 : Genel ve görev çevresi analizi: kriter yön ve şiddeti.**

Kriter	Nötr Etki Sayısı	Pozitif Etki Sayısı	Negatif Etki Sayısı	Toplam Pozitif Etki	Toplam Negatif Etki	Etkinin Toplam Şiddeti ve Yönü
k49	2	35	3	71	-5	66
k20	3	33	3	64	-4	60
k23	3	35	2	64	-4	60
k21	2	33	5	67	-8	59
k45	2	33	5	61	-8	53
k50	0	33	7	61	-10	51
k68	4	31	5	59	-8	51
k9	3	31	6	63	-13	50
k47	2	29	9	62	-13	49
k33	3	32	5	59	-11	48
k24	3	31	6	58	-11	47
k29	1	31	8	59	-15	44
k25	2	29	9	58	-17	41
k18	0	31	9	56	-16	40
k3	3	27	10	58	-18	40
k26	2	30	8	56	-17	39
k28	2	28	10	54	-16	38
k27	1	30	9	50	-15	35
k48	0	29	11	55	-20	35
k1	0	27	13	55	-23	32
k15	3	25	12	51	-19	32
k59	1	28	11	55	-23	32
k10	7	25	8	46	-15	31
k12	4	27	9	46	-15	31
k16	4	29	7	45	-14	31
k8	3	29	8	45	-14	31
k17	5	29	6	46	-16	30
k22	5	27	8	45	-15	30
k75	4	22	14	49	-23	26
k30	7	24	9	42	-17	25
k32	0	26	14	48	-25	23
k43	4	24	12	41	-21	20
k60	3	25	12	46	-26	20
k36	4	25	11	36	-18	18
k55	5	23	12	38	-20	18
k19	8	22	10	34	-17	17
k64	8	22	10	34	-17	17
k4	5	23	12	41	-25	16
k42	1	21	18	39	-23	16

Kriter	Nötr Etki Sayısı	Pozitif Etki Sayısı	Negatif Etki Sayısı	Toplam Pozitif Etki	Toplam Negatif Etki	Etkinin Toplam Şiddeti ve Yönü
k54	5	23	12	36	-22	14
k62	11	17	12	33	-19	14
k66	6	23	11	34	-22	12
k71	0	21	19	41	-29	12
k67	4	21	15	31	-20	11
k31	1	23	16	47	-37	10
k76	10	16	14	35	-25	10
k37	1	22	17	36	-27	9
k14	9	17	14	29	-22	7
k2	3	21	16	39	-35	4
k51	7	16	17	28	-29	-1
k39	4	17	19	29	-32	-3
k58	5	14	21	26	-29	-3
k35	3	17	20	31	-35	-4
k6	6	15	19	25	-36	-11
k70	4	15	21	26	-38	-12
k57	7	13	20	23	-36	-13
k65	5	12	23	21	-34	-13
k13	9	13	18	16	-30	-14
k38	3	12	25	22	-37	-15
k5	5	15	20	29	-44	-15
k7	8	13	19	21	-36	-15
k77	3	14	23	23	-38	-15
k78	2	13	25	25	-40	-15
k74	13	8	19	14	-31	-17
k69	8	10	22	17	-35	-18
k56	0	13	27	26	-45	-19
k11	6	14	20	21	-42	-21
k61	8	10	22	17	-38	-21
k46	2	12	26	22	-48	-26
k41	2	13	25	22	-50	-28
k53	3	12	25	19	-48	-29
k40	4	12	24	20	-50	-30
k63	4	10	26	14	-47	-33
k79	4	6	30	14	-50	-36
k34	2	9	29	14	-52	-38
k44	2	8	30	19	-58	-39
k52	5	5	30	7	-55	-48
k72	0	8	32	15	-64	-49
k73	3	5	32	10	-69	-59

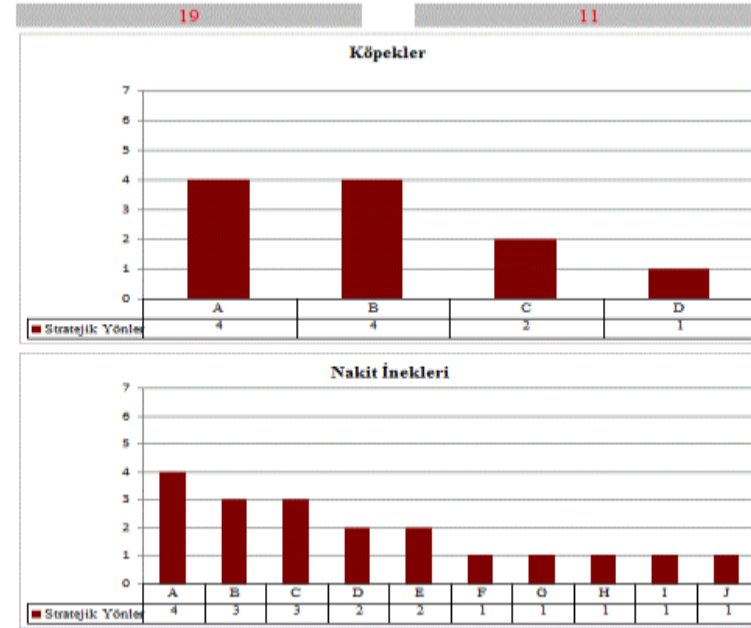
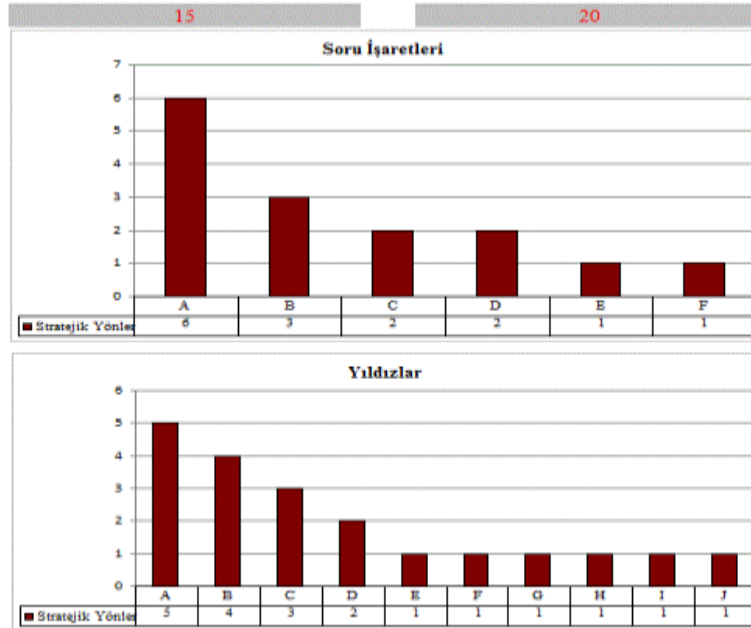
EK E**Çizelge E.1 : İkili görüşme yapılan kişilere ait bilgiler**

Sektör ismi	İkili Görüşme Yapılan Kişinin Unvanı
Otomotiv	Stratejik Planlama Müdürü
Elektrik Elektronik	İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Müdür
İçecek	Fabrika Müdürü
Tekstil	Yönetim Kurulu Üyesi
Sigorta	Strateji Danışmanı
Kırtasiye	Şirket Sahibi
İlaç	Satış Uzmanı
Demir Çelik	Üretim Müdürü
Tütün Mamulleri	Pazarlama Uzmanı
Perakende	İş Geliştirme Müdürü



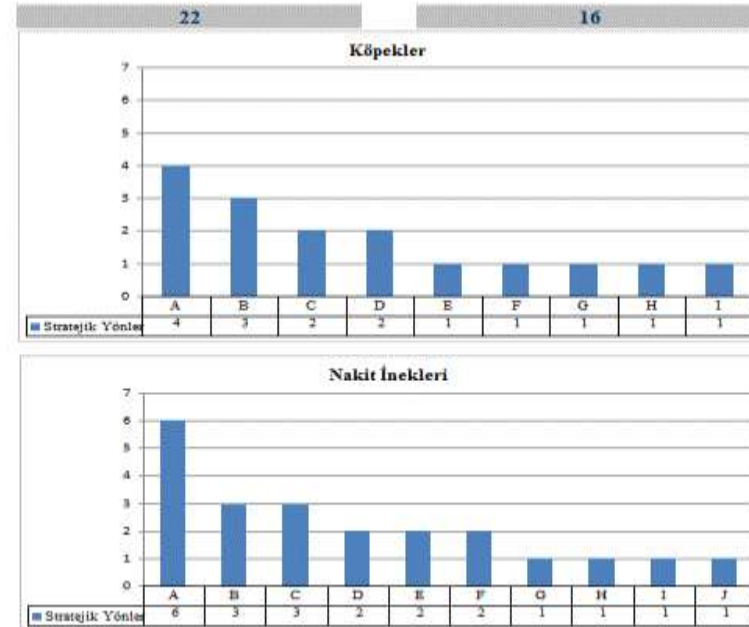
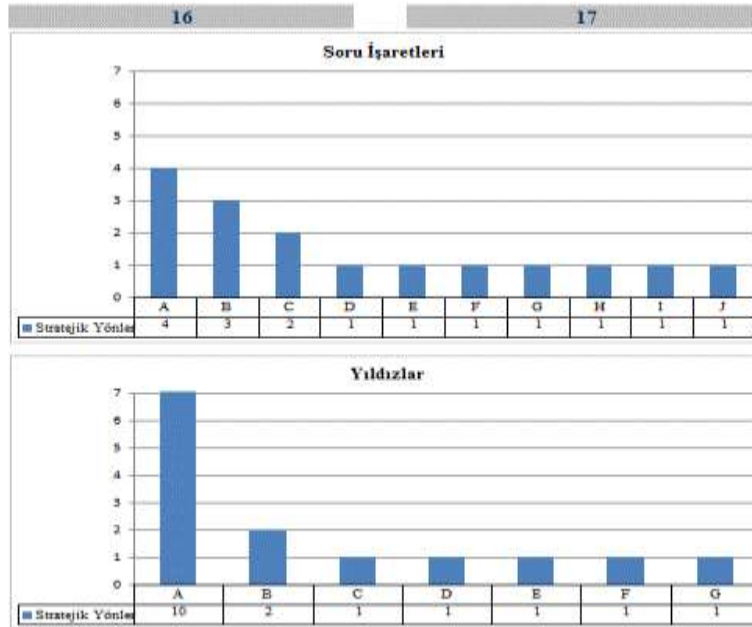
Şekil E.1 : Pozitif - pozitif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.

Negatif / Negatif Bölge											
Soru İşaretleri			Yıldızlar			Nakit İnekleri			Köpekler		
A	olumsuz sürerse çekil	6	A	karşılammamış müşteri ihtiyacına yat	5	A	yatırımları kıs	4	A	hızlı çekil	4
B	uygun koşul bekle	3	B	seçici büyü	4	B	küçük çaplı değişiklik	3	B	hızlı şekilde sat	4
C	markayı koruyarak çekil	2	C	niş pazarlar	3	C	karlı segmentler	3	C	çıkabiliyorsan çık -marka	2
D	yatırımı geri çek ve sat	2	D	karlı segmentler	2	D	uygun nakitte sat	2	D	farklı coğrafya	1
E	pazar payı için yatırım	1	E	farklı alanlar geliştir	1	E	niş pazarlar	2			
F	küçük denemeler	1	F	rakip ele	1	F	farklı kullanım alanları	1			
			G	fırsat değerlendir	1	G	coğrafi farklılık	1			
			H	pazar geliştir	1	H	maliyet liderliği	1			
			I	pazar payını arttır	1	I	gücü koru	1			
			J	maliyet azalt	1	J	kazanımları yönet	1			



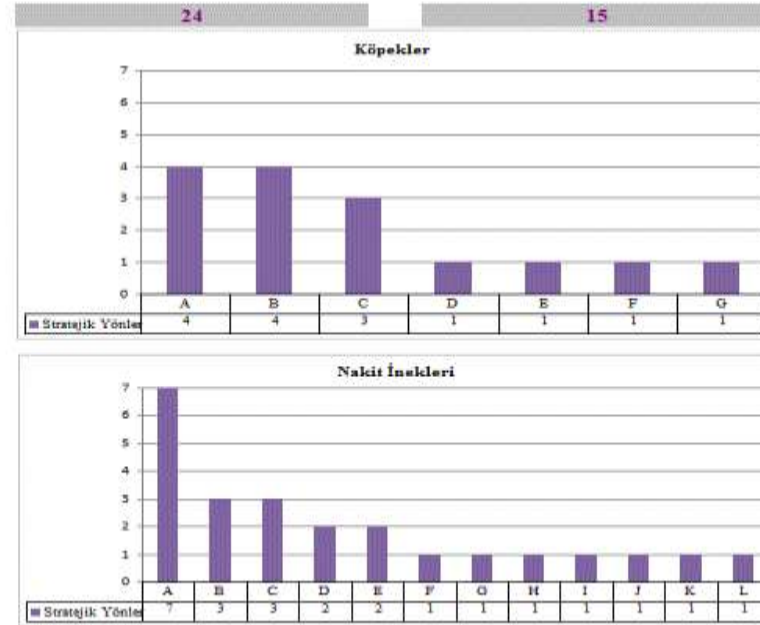
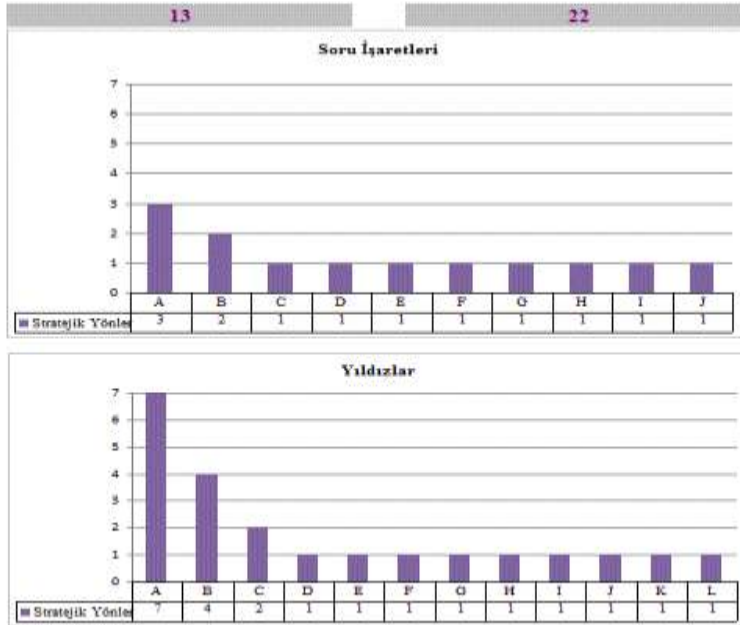
Şekil E.2 : Negatif - negatif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.

Pozitif / Negatif Bölge											
Soru İşaretleri			Yıldızlar			Nakit İnekleri			Köpekler		
A	segmentlerde ortaklık	4	A	seçici büyü	10	A	pozisyonu koru	6	A	düşük kar getiren segmentlerden çek	4
B	zayıflıkların üstesinden gel	3	B	endüstri ile büyü	2	B	küçük çaplı değişiklikler	3	B	risk alma terket	3
C	pazar payı artmıyorsa çekil	2	C	farklılaşarak pazar yarat	1	C	teknolojik geliştirme	3	C	pazarlama faaliyetlerinde geri çekil	2
D	iş birimlerini parçala	1	D	farklı yerde müşteri ile buluştur	1	D	segmentlerde farklılaşma	2	D	nakit getirenlerde süreli kal	2
E	teşvik ara	1	E	gücü koru	1	E	birleşmelere git	2	E	adım adım çekil	1
F	korumacı yatırım	1	F	kuvvetli bölgelere odaklan	1	F	kötü segmentte fiyat düşür	2	F	markayı korumak	1
G	ürün tanınırlığını arttır	1	G	düşük fiyat segmenti	1	G	kötü segmentlerde minimum yatırım	1	G	karlı segmentlerde kal	1
H	argeye yatırım	1				H	maliyet avantajı	1	H	fazlalıkları elden çıkar	1
I	uygun nişte pazar büyüt	1				I	üretkenliği arttır	1	I	en yüksek kar aşamasında sat	1
J	gözlemci şekilde pazar payını arttır	1				J	lokasyon değişiklikleri	1			



Şekil E.3 : Pozitif - negatif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.

Negatif / Pozitif Bölge			
Soru İşaretleri	Yıldızlar	Nakit İnekleri	Köpekler
A gözlemci yatırım yapmaya devam et 3	A maliyet liderliği elde et (entegrasyon) 7	A karlı segmentlerde pozisyonu koru 7	A farklı coğrafya 4
B pazar payını kontrollü arttıracak yatırımları 2	B küçük firmaları al 4	B korumacı düzeyde yatırım 3	B küçük ölçekli sat ve nakite çevir 4
C yatırımları askıya al 1	C rakiplere set koy 2	C küçük ürün farklılaşma (ambalaj) 3	C markayı koruyarak aşamalı çık 3
D analzci olarak bekle 1	D niş pazarlar yarat 1	D niş ürünlere yönelme 2	D mevcut pazarlarda yatırımı kıs 1
E daha fazla dene ve çekil 1	E müşteri algısı değiştir 1	E ürünlere farklı kullanım alanları 2	E rasyonelleştir 1
F seçici büyümek için yatırım yap 1	F ürün geliştir 1	F birleşme ve satın alma 1	F hızlı şekilde pazarı terket 1
G pozitif durumda yatırımı sürdür 1	G rakiplere saldır 1	G fiyat düşürme 1	G pazardan çıkmayı değerlendir 1
H belli segmentlere yönel 1	H mevcut pozisyonu koru 1	H rakipleri al 1	
I negatifse Pazar geliştir 1	I pazarda etkin ol 1	I çekici pazarlara yönel 1	
J pazarı terk edebilirsin 1	J pazar faaliyetlerini sürdür 1	J tamamlayıcı ürünlere yönel 1	
	K sürdürülebilir büyü 1	K ambalajda farklılaş 1	
	L tedarikçi partnerlik 1	L tedarik zinciri geliştir 1	



Şekil E.4 : Negatif - pozitif bölge için elde edilen stratejik yön önerileri.

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Orçun Şentürk

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul 21.05.1984

Adres: İsmetpaşa Mahallesi Nadir Tümer Sokak No: 40
Daire:2 Bayrampaşa, İstanbul

Lisans Üniversitesi: Endüstri Mühendisliği - Yıldız Teknik Üniversitesi