



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PORTER'IN BEŞ GÜÇ MODELİ İLE BARTIN İLİ SANAYİ**  
**SEKTÖRÜNÜN REKABET ANALİZİ**

**İLKNUR BAYBURTLU**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. ŞABAN ESEN**

**BARTIN-2022**





**T.C.**

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PORTER' IN BEŞ GÜÇ MODELİ İLE BARTIN İLİ SANAYİ SEKTÖRÜNÜN  
REKABET ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İlknur BAYBURTLU**

**BARTIN-2022**

## **BEYANNAME**

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “PORTER’ İN BEŞ GÜÇ MODELİ İLE BARTIN İLİ SANAYİ SEKTÖRÜNÜN REKABET ANALİZİ ” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

09.08.2022

İlknur BAYBURTLU

## ÖNSÖZ

Bu çalışmaya desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Bartın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi ve kıymetli danışman hocam sayın Prof. Dr. Şaban ESEN' e sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmada: TSO, Tarım İl Müdürlüğü, İl Özel İdare, BAKKA, Organize Sanayi Bölgesi, Ayakkabı ve Savaş imalatçıları, Tekstil imalatçıları, Gıda, İnşaat ve Tarım-Hayvancılık-Bitki imalatçılarına vermiş oldukları desteklerden ötürü şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmamda desteklerini, yardımlarını esirgemeyip her daim yanımda olan kıymetli aileme şükranlarımı iletiyorum.

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

## **PORTER' IN 5 GÜÇ MODELİ İLE BARTIN İLİNDEKİ SANAYİ SEKTÖRÜNÜN REKABET ANALİZİ**

**İlknur BAYBURTLU**

**Bartın Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şaban ESEN**

**BARTIN-2022, SAYFA: XIII + 63**

Değişen ve gelişen küresel dünyada insan ihtiyaçları hız kesmeden yenilenerek devam etmektedir. Piyasadaki işletmeler bu yeniliklerin gerisinde kalmamak için işlevsel bir rekabetçi rol benimserler. İşlevsel rekabetin temel çıkış noktası olan Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşinin birinci basamağında yer alan temel fizyolojik ihtiyaçlar zaman içerisinde değişip büyüyerek ilerlemektedir. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için işletme ve firmalar üretim kapasitelerini geliştirip arttırarak hizmet sunmayı amaçlar. Artan nüfus, gelişen teknoloji ve işletme sayılarının her geçen gün katlanarak büyümesi, ilerlemesiyle firmaların; üretim yapılarını, hedef pazar ve kitlelerini rakiplerine oranla geliştirip, arttırarak hedef kitleye sunmayı yeğlerler. Sunulan hizmet ve ürünlerde her bir işletmenin müşterilerine ve rakiplerine karşı önceden belirlemiş olduğu stratejik plan ve hedefleri vardır. Bu plan ve hedeflerle devamlılık sağlayıp piyasada lider konumda olmayı amaçlarlar.

Bu araştırmanın amacı, Bartın İli endüstri işletme (tekstil, ayakkabı ve sayacılık, inşaat, gıda, mobilya, tarım-hayvancılık-bitki) sahiplerinin ve yöneticilerinin günümüz rekabet koşullarını nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını incelemek için yapılmıştır. Araştırmada endüstri işletmelerinin faaliyet gösterdiği imalat ve satışı esnasında rekabeti etkileyen faktörlerini M. Porter' in beş güç modeli çerçevesinde incelenmiştir. Bartın İli imalat

sektöründe bulunan 94 işletmeye 5' li Likert ölçeği kullanılarak ve anket yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışma; Bartın İlindeki organizasyonların, firmaların stratejik yönetim alt yapılarını, pazar ve piyasalardaki sektörel rekabet analizlerini belirlemek için yapılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Stratejik, yönetim, planlama, M. Porter' in beş güç modeli, hedef kitle ve pazar.

# **ABSTRACT**

**M. Sc. Thesis**

## **COMPETITIVE ANALYSIS OF THE INDUSTRIAL SECTOR IN BARTIN WITH PORTER'S 5 POWER MODELS**

**İlknur BAYBURTLU**

**Bartın University**

**Graduate School**

**Department of Business**

**Thesis Advisor: Prof. Dr. Şaban ESEN**

**Bartın-2022, pp: XIII+63**

In the changing and developing global world, human needs continue to be renewed without slowing down. Businesses in the market adopt a functional competitive role in order not to lag behind these innovations. The basic physiological needs, which are in the first step of Maslow's hierarchy of needs, which is the main starting point of functional competition, change and grow over time. In order to meet these needs, businesses and companies aim to provide services by developing and increasing their production capacities. With the increasing population, developing technology and the number of businesses growing exponentially with each passing day, companies; They prefer to develop and increase their production structures, target markets and audiences compared to their competitors and present them to the target audience. In the services and products offered, each business has a strategic plan and targets that it has previously determined against its customers and competitors.

They aim to be a leader in the market by ensuring continuity with these plans and targets. The aim of this research was to examine how the owners and managers of industrial business (textile, shoe and counter, construction, food, furniture, agriculture-livestock-plantation) in Bartın province perceive and interpret today's competitive conditions. In the research, the factors affecting the competition during the manufacturing and sales of industrial enterprises were examined within the framework of M. Porter's five power model.



A 5-point Likert scale and survey method was applied to 94 enterprises in the manufacturing sector of Bartın Province. This work: It was conducted to determine the strategic management infrastructures of organizations and companies in Bartın Province, and sectoral competitive analysis in the market and markets.

**Keywords:** Strategic, management, planning, M. Porter's five forces model, target audience and market.

# İÇİNDEKİLER

BEYANNAME .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv-v
ABSTRACT .....	vi-vii
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
GRAFİKLER DİZİNİ.....	xi
EKLER DİZİNİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
İÇİNDEKİLER.....	viii-ix
1.GİRİŞ.....	1
2.STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN VAR OLUŞU VE GELİŞİMİ .....	2
2.1. Stratejik Yönetimle İlgili Kavramlar.....	3-6
2.2. Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon Yaklaşımı.....	6-7
2.3. Stratejik Yönetim Özellikleri.....	7-9
2.4. Stratejik Yönetimin İşletmelere Faydaları.....	9-10
3.REKABET VE REKABET ANALİZLERİ .....	10-11
3.1. İşletmelerde Genel Çevre Faktörleri ve Yaklaşımları .....	12-13
3.1.1. İşletmelerde İç Çevre ve Çevre Analizleri.....	13
3.1.2. İşletmelerde Dış Çevre Analizleri.....	14-16
3.2. Sektörel Rekabeti Ölçen Analiz Türleri .....	16-17
3.2.1. Esas Rakip Analizleri .....	17-18
3.2.2. İşletmelerde PEST Analiz Yöntemi .....	19
3.2.3. İşletmelerde Rakip Dizisi Analiz Yöntemi .....	19-20
3.2.4. Elmas Modeli Analizi.....	20-21
3.2.5. Değer Zincir Modeli.....	21-22
3.2.6. Denge Analizi.....	22-23
3.2.7. Performans Güçleri Analizi.....	24-25
3.2.8. Porter' in Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli.....	26-28
3.2.9. İşletmelerde SWOT Analizler.....	28-29
3.2.10. Aaker Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli.....	29-30

3.2.11. Faktör Analizleri.....	31-32
3.2.12. Beal' in Kullandığı Rekabet Üstünlüğü Modeli.....	32
3.3. Porter' in 5 Güç Analizi ile İlgili Faktörler.....	33-38
3.4. Porter ' in 5 Güç Alanında Yapılan Çalışmalar.....	38-39
4.BARTIN İLİ TİCARET VE SANAYİ ALT YAPISI.....	40-42
4.1. Bartın İli Sanayi İşletmelerinin Sektörel Rekabetleri .....	42-43
4.2. Bartın İli Sanayi Firmalarının Rakiplere Karşı Stratejik Eylem Planı.....	44-45
5.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	46-47
6.YÖNTEM .....	47
7.BULGULAR .....	48-53
8.TARTIŞMA VE SONUÇ .....	54-55
KAYNAKLAR.....	56-60
EKLER .....	61-63

## TABLolar DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
1.1. Üst, orta ve alt yönetim de yönetim kademeleri.....	4
1.2. Stratejik yönetim süreci nedir? .....	8
2.1. İşletmelerde dış çevre analizi .....	16
2.2. Elmas modeli analizi .....	21
2.3. Denge analizi .....	23
2.4. Performans güçleri analizi .....	25
2.5. Aaker sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli .....	30
3.1. Sektör/ rekabet çevre analizleri .....	38

## GRAFİKLER DİZİNİ

<b>Grafik No</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>5.1:</b> Katılımcıların demografik özellikleri .....	<b>48-50</b>
<b>5.2:</b> Bartın İli imalar işletmelerinin sektörel dağılımlarının analizleri.....	<b>51</b>
<b>5.3:</b> Bartın İli imalat işletmelerinin Porter' in beş güç modeline göre rekabet sıralaması.....	<b>53</b>

## EKLER DİZİNİ

<b>Ek</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>
<b>EK 1.</b> Kişisel Bilgi Formu.....	<b>61</b>
<b>EK 2.</b> Michael Porter'in Beş Güç Rekabet Modeli Ölçeği.....	<b>62-63</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Ha	: hektar
Km	: kilometre
M	: metre
M <sup>2</sup>	: metrekare
M <sup>3</sup>	: metreküp

### KISALTMALAR

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı:

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

BAKKA: Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı

BAKAP: Batı Karadeniz Kalkınma Projesi

BOTAŞ: Boru Hatları ile Petrol Taşıma Anonim Şirketi.

OSB: Organize Sanayi Bölgesi

TSO: Ticaret ve Sanayi Odası

SYDV: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı

MYO: Meslek Yüksek Okulu

M.Ö.: Milattan önce

SWOT: Stenght (güçlü yönler), Weaknses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threads (tehditler)

## GİRİŞ

Stratejik yönetim alanında yetkin kişilerden biri olarak kabul edilen Michael Porter tarafından geliştirilen fırsat yaklaşımına göre, her sektör eşit miktarda karlılık sunmaz, bazı sektörler diğerlerinden daha fazla karlılık sunma potansiyeline sahiptir. İşletmeler; karlılık, yenilikçilik, farklı rekabet stratejileri ve güçlü yönetim alt yapısıyla hedef pazara yönelir. Rekabet stratejisi, firmanın bulunduğu sektörde başarılı bir konum elde etmek ve sektör karını arttırmak için beş rekabet gücüne karşı geliştirdiği eylemler olarak tanımlanabilir (Porter, 2015: 41). Porter 'in sektörel rekabet için uygulamış olduğu beş güç model örneği, işletme ve firmaların rekabet kimliklerine öne çıkarmak için yapılıdır.

Bu modeller: İş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit, işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir. Porter' a göre yukarıda bahsedilen bu maddeler, ticaret ve sanayi endüstrilerinin güçlü yönetim alt yapılarıyla birlikte rakiplerine karşı nihai sonuçlar elde etmeyi ve verimlilik sağlamayı hedefleyerek ilerleme kaydedip hedef kitleye ulaşırlar. Rakiplerine karşı farklı stratejiler uygulayıp devamlılık sağlamayı amaçlarlar. Bu çalışmayla birlikte Bartın ilindeki işletmelerin yerel ve ulusal piyasalardaki konumlarını belirleyerek ve sanayi alt yapılarını inceleyerek pazarlardaki konumları ortaya konulmuştur. Giyim-tekstil, ayakkabı-saya, gıda, inşaat, mobilya ve tarım-bitki-hayvancılık sektörlerindeki işletmelerin M. Porter' in beş güç modeli ile rakiplerine karşı performanslarını, stratejilerini, hedef ve planlarını ortaya koymuştur.

Bu araştırmalar işletmelerin rakiplerine karşı daha üstün olmayı, rakiplerine karşı güçlü ve zayıf yönlerinin analizlerini yapıp belirli planlamalarla müşteri taleplerini karşılamayı hedeflerler. Kendi bünyelerinde varlıklarını, kaynaklarını, rakiplere karşı üstünlük ve zayıf yönlerini belirledikten sonra stratejik planlamalarla hedefi gerçekleştirirler. Çalışmanın sonucunda; Bartın İli imalat firmalarının rakiplerine karşı uyguladıkları sektörel rekabet analizleri belirlenmiştir. İşletmelerin rekabet avantajları ve dezavantajları, stratejileri, piyasadaki algıladıkları risk oranları ortaya konulmuştur.



## 2. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Geçmişten günümüze kadar gelen barınma, beslenme vb. gibi gereksinimlerin yanında ticaret yapmak, kazanç sağlamak ve bunların devamlılığını sağlamak için insanlar hep bir yarış ve varoluş süreci içinde olmuşlardır. Geçmişten günümüze kadar gelişerek ve katlanarak büyüyen teknolojik ilerlemelerin yanı sıra rekabet ortamı da hızla büyüyüp pazarda yerini almaktadır. Artan nüfus ve insan ihtiyaçlarından doğan talebi karşılayabilmek için hızla büyüyen pazarda işletmeler rakiplere oranla farklı bir amaçla var olup devamlılık sağlamayı hedeflerler. Yüksek rekabetin var olduğu ortamda, farklı plan ve stratejilerle işletmeler rakiplere oranla kendilerini geliştirip, ürün yeniliği ile pazardaki konumlarını korumayı amaçlarlar. Piyasadaki konumun devamlılığı içinde güçlü yönetim alt yapısıyla nihai sonuçlar elde etmeyi yeğlerler. M.Ö. 450 yıllarında, Perikles zamanında, ‘yönetim başarısı’ anlamını kazanmıştır. M.Ö. 330 yıllarında ise; ‘rakiplerin üstesinden gelmek için güç kullanma ve tek bir yönetim sistemi kurma anlamına gelmiştir (Mintzberg vd., 1995).

Strateji kavramı karşımıza ilk olarak askeriye de ortaya çıkmaktadır. Strateji kavramı, önce askeri rol ve askerlik sanatı, sonra askeri boyutu ağır basan yönetim anlayışları biçiminde anlaşılmıştır. Uzun süre bu bağlamda anlaşılan strateji, daha sonra siyasi yönetim ve işletme yönetimi bağlamında anlam kazanmıştır (Saklı, 2012: 9-10). Strateji kavramının temelleri 1800’ lü yıllara dayanmaktadır. Bilimsel ve rasyonel olarak ise temellerini 2. Dünya savaşı sırasında attığı bilinmektedir. 1950 ile 1965 yılları arasında daha çok bir bütün olarak hareket edilmiş kısa ve uzun vadeli hedeflerle ticaret yapılmak istenmiştir.

1980’ler rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin başladığı dönemdir. M. Porter tarafından (1985), ‘Beş Rekabet Güç’ modeli ortaya konulmuştur (Akgemci, 2013: 13–16). Stratejik yönetim anlayışına 1960-1980 arası daha çok “planlama” kavramından hareketle adımlar atılarak ilerleme sağlanmıştır. 1980 ve 1990 yılları arası ise yavaş yavaş rekabetin belirdiği ve insanları harekete geçirdiği gözlemlenmiştir. 1990 yılından sonra ise bugün ki modern ve çağdaş stratejiye geçildiği görülmüştür. Daha üretken, daha yenilikçi, daha verimli, daha planlı ve programlı ilerlendiği görülmüştür. 1980’lerin ilk yıllarına kadar strateji ile ilgili çalışmaların çoğu, kâr amacı güden organizasyonlar tarafından yapılmakta ve sadece kamu sektöründe veya askeri alanda uygulanmaktaydı. Ancak günümüzde strateji çalışmaları kâr amacı güden gütmeyen tüm kurumlar tarafından yapılmaktadır (Bryson, 2011: 12).

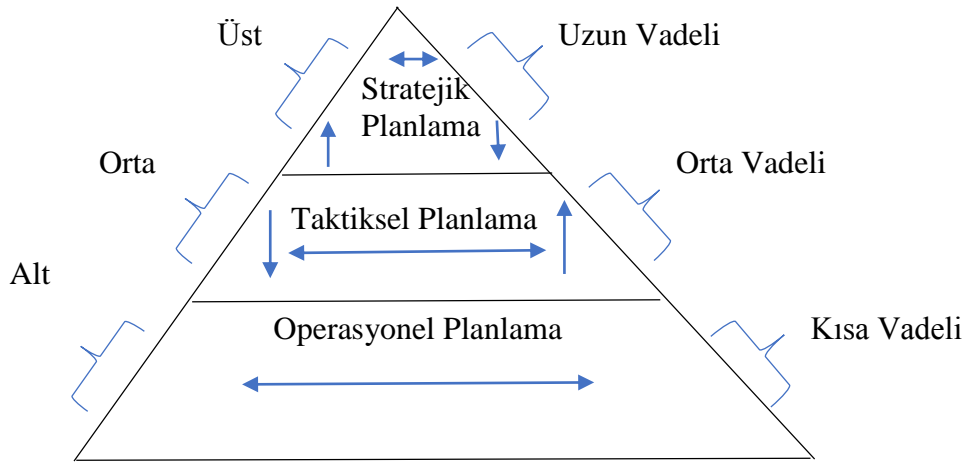
## 2.1. Stratejik Yönetimle İlgili Kavramlar

Yönetim: Yönetimin tarihi süreci ilk olarak Sümerliler de ortaya çıkmıştır. İşle ilgili olan somut, yasal ve tarihi olayları taş tabletler üzerine aktararak günlük yaşamın işleyişine ve özellikle de yönetimin oluşmasında ve işleyişinde çok büyük yardımcı olunmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte talep kapasitesi artınca gelişmeye hız tutmuştur. Fabrikalaşmayla birlikte işlerin, işçilerin ve sistemin düzenli olabilmesi ve verimli olması için yönetim kavramı geliştirilmiştir. Bu kavramdan ilk kez, Henri Fayol, Frederick W. Taylor, Max Weber bahsederek; geleceği tahmin-planlama, örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek için oluştuğunu dile getirmişlerdir.

Yönetim; bir işi gerçekleştirmek ve sonuca bağlamak için bir veya daha fazla insanın bir araya gelip belirli amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bilgi ve becerilerini ortaya koymalarına denir. Belirli işlerin verimliliğini artırmak için ve bunun devamlılığını sağlamak için koordine etme eylemidir. Yönetim başkalarının yardım ve destekleriyle iş görme eylemi olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle şirketin doğrudan veya dolaylı olarak amacını gerçekleştirmeye yönelik tüm iş ve işlemlerini konu edinen yönetim, şirketin iradesinin oluşumu yanında bu iradenin üçüncü kişilere açıklanmasına kadarki aşamayı da içine alan, üst bir kavramı ifade etmektedir (Tekinalp, N. 2015)

Başka bir tanımlamada yönetim: müşterek amaçla bir araya gelmiş bir grubun bulunduğu işletmeyi hedeflerine ulaştırmak için başta insan kaynakları, para kaynakları, malzeme, iş ortamı ve zamanı koordine ederek, etkili ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir (Aslan, 2014: 16). “Stratejik yönetim süreci, üst yönetimden başlayarak alt kademelere doğru hareket eden bir süreçtir. Organizasyonun stratejik yönünün kararlaştırılması üst kademe yönetimin sorumluluğunda olmasına karşın iç ve dış çevreye yönelik gerekli bilgiler bölüm yöneticilerinden ve ilgili diğer yöneticilerden elde edilmektedir (Güçlü, 2003: 76). Üst yönetim; işletmelerin en üst basamağındaki yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin buradaki fonksiyonları; işletmedeki oluşumları kontrol ederek uygunluğunu denetlemeyen birimdir. Alt yönetim; günlük faaliyetlerin, işlemlerin yapılması için yönetici pozisyonunda olmayan kişilere denir. Orta yönetim; üst düzeydeki yöneticiden aldıkları emirleri uygular. Personeli, müşterileri koordine etme eylemine sahiptir.

Tablo 1.1.: Üst, orta ve alt yönetim de yönetim kademeleri.



Kaynak: Anameriç, 2003: 30.

İşletme: Kar sağlamak amacı ile mal ve hizmetler üretip toplumun ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlayan kurum ve kuruluşlardır. İşletmelerin asıl amacı kar sağlamak ve varlıklarının devamlılığını sürdürmeyi sağlamaktır. İstenilen talep karşısında arz sağlayarak verimliliği sürekli hale getirmeyi hedefler.

Strateji: Strateji; geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini gösteren genel bir planlama, aksiyon ise belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır (Aktan, 2008: 2). İşletmeler varlıklarını sürdürme bilmek ve bunun devamlılığını sağlamak için sektör ortalamasının üzerinde bir başarı elde etmeyi hedefler. Amaç hedeflenen ve gelinen noktada varlığını diğer rakiplere oranla sürdürmeyi sağlar.

Stratejik planlama: Stratejik planlama organizasyonun ne olduğunu ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır (Kılıç ve Ertan, 2006: 79; Bryson, 2004: 6'dan alıntı). Amaçlara ve hedeflere varılmak için işletmelerin rakiplere karşı önceden çizmiş oldukları yollara ve haritalara denir. Amaçlar doğrultusunda tüm eksikliklerin giderilmesi ve onarılmasıyla arzu edilen nihai sonuçlara varmak ve sürdürülebilir olmayı hedeflemektir. Firmalar ve işletmeler olarak tüketicilerin taleplerine karşı arz eylemini yerine getirmeyi sağlamak ve rakiplere oranla daha çok sürdürülebilir olmaktır asıl amaç.

Stratejik yönetim: Stratejik Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için kararları biçimlendirme, uygulama ve değerlendirme sanatı ya da bilimi olarak da adlandırılmaktadır (Becerikli, 2000: 100). Strateji kavramı hayatımıza askeriyeyle birlikte girmektedir. Askeri strateji, oluşan savaş sırasında orduların birbirlerine karşı uyguladığı savunma taktiklerinden

dolayı ortaya çıkmıştır. Önceden karşı askeri güçlerin planlarını bilip ona göre gerekli teknik, ekonomik ve silahı hazırlıklar ve planlarla karşı atağa geçilme olayı gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin ve organizasyonların önceden belirlemiş oldukları plan ve yöntemlerle rakipleri karşısında devamlılığını sürdürmesi ve uzun dönemli olmayı hedeflemeleridirler. Stratejik yönetim; işletmelerin rakip firmalara ve işletmelere karşı gereken ön planlamanın, üstün ve zayıf yönlerin ortaya konulması, kaynakların gözen geçirilmesi, arzulanan nihai sonuçlara varmak için gerekli çalışmaların önceden yapılması eylemidir.

**Hedef kitle:** İşletmelerin, organizasyonların tüketicilerin talep ve isteklerini karşılaya bilmeleri için üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerle tüketiciye vermek istedikleri mesajlar topluluğuna denir. Tüketicilerin ortak özelliklerine ve ihtiyaçlarına reklam, internet, televizyon, radyo, bilgisayar ve talep yoluyla ulaşmayı hedefler.

**Hedef pazar:** Üretilen ürün ve hizmetleri hangi coğrafyaya, kesime ve kitleye hitap ettiğini önceden belirleyip eyleme geçilmesine denir. İhtiyaç beklentileri belirli kesimlere sunmayı ve devamlılık arz etmeyi hedefler. Hedef pazarı seçerken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar vardır. Bunlar;

- 1- İşletmenin varlık ve kaynakları.
- 2- Ürettikleri ürünlerin ürün yaşam eğrisindeki yeri ve önemi.
- 3- Pazardaki konumu ve yeri.
- 4- Ürettikleri ürün ve özelliklerinin iyi bilinmesi.
- 5- Pazardaki rekabet durumlarının önemlilik derecesi.
- 6- İşletmelerin buldukları pazarlarda varlıklarını koruyup devamlılık arz etmeleri.
- 7- Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı olması.

Hedef pazarı belirlerken ve pazarın SWOT analizlerini belirlerken yukarıdaki maddelerin yanı sıra pazarlama karması elemanları da göz önünde tutulması gerekir. Bunlar; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma elemanlarıdır.

**Ürün:** Tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini gidere bilmek için talebe göre üretilen mal ve hizmetlerin tümüne denmektedir.

**Fiyat:** Üretilen ürün ve hizmetlerin tüketici ve işletme gözünde belirli bir bedelinin olmasıdır. İşletmeler ürettikleri ürün ve hizmetlerin karşılığı için mallarına belirli bir bedel oluşturmasına denir.

Dağıtım: Taleplere karşı üretilen ürünlerin müşterilere ulaşması için oluşturulan ağa denir.

Tutundurma: Mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaşmasından sonra devamlılık arz edip müşteri portföyünü oluşturmasına denir. Belirli bir müşteri alt yapısını oluşturulup ürünlerin sürekli talep edilme eylemidir.

## **2.2. Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon Yaklaşımı**

Stratejik Misyon: Misyon; işletmelerin, organizasyonların var oluş sebeplerinin bir simgesidir. İşletmelerin doğuşundan ölümüne kadar olan süre zarfında pazarda var oluşlarının simgeleyen bir kavramdır. İşletmelerde işlerin nasıl yapıldığını, neden var olduklarını ortaya koyar. Misyon ile organizasyon içindeki çeşitli unsurlar ortak bir amaç ekseninde toplanarak organizasyona stratejik bir yön verilebilmekte ve kaynaklar bu eksen doğrultusunda kullanılabilir (Tatlı ve Üstün, 2018: 19-20). İşletmeler rakiplerine karşı piyasaya yön vermek, talepleri karşılamak ve anlam kazanarak devamlılık sağlamayı hedefler. İşletmeler stratejik misyonu belirlerken önce ne yapılması gerektiğini araştırıp, hedef kitlenin kim olduğunu seçerek, plan ve eylemlerin nasıl gerçekleşeceğini önceden belirleyerek talepleri karşılamaya yönelik bir amaç benimser.

Misyon, rakiplerden farklılaşma, çalışanların motivasyonunu artırma, organizasyona kimlik kazandırma, müşteriler ile iletişim sağlama yönünden de önemlidir (Muslu, 2014: 154). Misyon; işletmelerin rakiplerine oranla daha farklı stratejiler geliştirerek pazarda var olma süreci olarak da tanımlanabilir. Müşteri odaklı her zaman rakiplerine karşı farklı ürünler üreterek piyasada hâkim durumda olmayı hedefler. Amaç her daim yenilikçi ve üretken bir yapıyla ihtiyaçları kendi varlıkları ile karşılayabilmektir. Stratejik misyonun özelliklerine bakılacak olursa;

- Üretilen ürün ve ürünlerin ortak değer ve inanca hitap eder olması.
- Varlığını her daim uzun dönem tutarak devamlılık arz etmeyi sağlamak.
- Tekellikten çok daima bütünlüğü hedefleyerek ilerler.
- Rakiplere oranla daha yenilikçi ve daha üst bir konumda olmayı hedefler.
- Her işletme kendine özel olup rakiplerine karşı ayrı özellik taşımalıdır.
- Her daim piyasa ve pazardaki değişiklikleri takip edip müşteri odaklı düşünmeyi amaçlar.

Stratejik Vizyon: İşletmelerin, organizasyonların, firmaların var oldukları pazar ve piyasada gelecekteki konumlarını belirleyip şekillendirmelerine denir. Amaç girmiş oldukları pazarda müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak gelecekteki konumlarını varlıklarını daha da büyütürken ilerlemektir. İşletmeler gelecekteki konum ve statülerini belirlerken, çalışanlarına, rakiplerine, müşterilerine her daim yön vererek ve lider konumda olarak ilerlemeyi yeğlerler. Vizyon, etkileyici, hatırlanabilir ve iddialı olarak organizasyon iç ve dış paydaşlar tarafından uygulanabilir ayrıca organizasyonun paydaşları tarafından nasıl bilinmek istediğini belirtebilen ve organizasyon ürün veya hizmetlerinden yaralananlara yaşam kalitesinin nasıl artırılacağına yönelik tahminler sunabilen bir yapıda olmalıdır (Kotter, 1998; Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

Geliştirilen bir vizyonun organizasyon ilgililerine iletilmesi vizyonun sağlamış olduğu katkılardan yararlanmak için oldukça önemlidir. Nitekim vizyon ifadesi ile organizasyon amaçları değerler ile açıklanmakta aynı zamanda iç paydaşlardan neler beklendiği ve müşteriler için de organizasyon ile neden çalışılması gerektiğine yönelik sebeplerin açıklaması yapılmaktadır (Doğan ve Hatipoğlu, 2009). İşletme yöneticisinin belirlemiş olduğu belirli tutum ve yaklaşımlarla çalışanlarına birer yol göstericisi, harita ve örnek kişilik olarak rol model olmayı hedefler. Her işletme kendine özgü her daim inovatif (yenilikçi), özgün, yaratıcı ve kalıcı olarak ilerleyip gelecekteki konumlarını belirlemeyi hedefler. Ayrıca rakiplerine göre her daim bir adım ileride olabilmek için idealist ve güç bir kaynak yatırımı ile önde olmayı hedefler. Müşteri nezdinde albenisi olan diğer rakiplere göre ayır edici ve çekici olan bir portföy yöntemi benimserler.

### **2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

- Stratejik yönetim; sıradan ve günlük işlerin getirmiş olduğu sorunların aksine daha çok gelecek için uygulanan bir yönetim anlayışıdır.
- Bu yöntem organizasyonları ve grupları etkileyerek her çerçeveye ve çevreye açık bir yönetimdir.
- Amaç var olan durumu değil gelecekteki durumları ve konumları korumayı hedefler.
- Stratejik yönetim; her zaman inovasyonlar' a açık olup rakiplerine karşı her zaman yenilikçi ve farklı bir tavır sergiler.
- Her zaman dış çevreyle uyum sağlar.
- Stratejik yönetim her daim kararları ileriye dönük olup uzun dönemli olmayı hedefler.

Tablo 1.2.: Stratejik yönetim süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2017

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilincin oluşması sonrası stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi ile sırasıyla stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturmak, oluşturulan stratejilerin uygulanması ve stratejik kontrolden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze 2007).

- . Stratejik bilinç: İşletmeler ürettikleri ürün ve hizmetleri hedef pazarlara iletirken neyi, ne zaman, nerede, kimler için sunacağını önceden bilip pazara giriş yapmasına denir.
- . Stratejik seçim ve görevlendirme: Üretilen ürünlerin hedef pazara ve kitleye ulaşmasını ulaşma esnasında hangi yol ve yöntemler kullanılacağını seçmeye denir.
- . Stratejik analizler: İşletme içi ve dışı faktörlerin incelenip, hedeflerin tamamlanıp yerine getirilmesine denir.
- . Stratejik yönlendirme: İşletmelerin varlıklarını korumak ve devamlılık arz etmeleri için misyon yani; mevcut zaman dilimdeki varlığını korumak, vizyon yani; gelecekteki var olmak istedikleri konuma gelmek için belirledikleri düşünce ve eylemlere denir.
- . Strateji oluşturma: İşletmelerin var oldukları pazarlarda rakiplerine karşı belirli bir plan ve hedef oluşturarak piyasalarda tutunma eylemine denir.
- . Stratejik uygulama: Üretilen ürün ve hizmetler tüm aşamalardan geçtikten sonra tüketiciye sunma eylemine denir.

. Stratejik kontrol: Üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştıktan sonra üretilen mal ve hizmetlerin yeterli olup olmadığını denetlemesi denir. Seçilen strateji ile uygulama sonrası elde edilen sonuçların karşılaştırılması ile değerlendirilme aşamasıdır (Aktaş, 2015: 17).

#### **2.4. Stratejik Yönetimin İşletmelere Faydaları**

İşletmeler, organizasyonlar ve firmaların girmiş oldukları piyasada ve pazarda konumlarını koruyup süreklilik sağlamak için belirli plan, yöntem, amaç ve hedef belirlemek zorundadırlar. Bu amaç ve hedefleri belirlerken de piyasanın yani rakiplerin gücünü, varlık ve kaynaklarını, swot analizlerini önceden bilip tahmin ederek pazara nüfus ederler. Strateji, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve rekabet avantajı sağlaması amacıyla kaynaklarının harekete geçirilmesine yönelik bir tekniktir (Demir ve Yılmaz, 2010: 71).

Strateji, organizasyonların kaynaklarının ve yeteneklerinin çevresel değişimlerin de dikkate alınması ile en etkin biçimde kullanılmasını içermektedir. Bu tanımlar çerçevesinde stratejinin tanımı ile ilgili şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2009: 99-100). Değişen çevre ve pazar koşullarını da takip edip hedef kitleye ulaşmayı sağlarlar. Hedef kitleye ulaşabilmek içinde var olan ve olası rakiplere karşı her işletme kendi bünyesinde sistematik olarak belirli strateji belirleyip müşteri portföyüne inmeyi amaçlar. Rakiplerine karşı önceden belirlediği stratejilerle piyasada üstünlük sağlayıp devamlılık arz etmeyi hedefler. Değişen ekonomik, sosyal, kültürel, politik, sağlık vb. durumlarda işletmeler varlık ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanılması gerektiğini bilip inovatif olarak ilerlemeyi amaçlarlar. En üst yönetimden en alt basamağa kadar işletmeler rakip ve piyasaya karşı stratejik düşünüp, güçlü bir hedef belirleyerek fayda sağlamayı amaçlar. Bu faydalar;

- İşletmeler, pazarda ve piyasada değişen durumları veya her an değişebilecek durumları önceden sezinleyebilmelidir.
- İşletmeler; önden belirlemiş oldukları hedef ve amaçla piyasaya nüfus etmelidirler.
- Stratejik hedeflerin olumlu bir şekilde geri dönüşü olması için önceden detaylı bir şekilde araştırmaların yapılması gerekmektedir.
- Stratejik yönetim; işletmelerin kendi bünyelerindeki eksiklikleri görmesinde yardımcı olan kurumdur.
- Stratejik yönetim; işletmelerin kendi bünyelerinde çalıştırdıkları personeline eğitilmesine katkı sağlar.



- Yöneticilerin rakiplere karşı stratejik olarak geliştirilmesine ve eğitilmesine katkı sağlar.
- İş ile ilgili alınan kararlarda planlı ve sistematik şekilde ilerlenmesine yardımcı olur.
- Rakiplere karşı uzun dönemli hedef ve proje oluşturmada yardımcı olur.
- Stratejik yönetim; işletmelerin kendi bünyelerinde kaynaklarını ve varlıklarını iyi bir şekilde analiz ettirip rakiplere karşı bu kaynak ve varlıkları nokta atışı yapacak şekilde kullanmasını öğretmede yardımcı olur.
- Stratejik yönetim; işletmelerin var oluş nedenlerini yani misyonlarını belirlemede yardımcı olur.
- Stratejik yönetim; işletmelerin rakiplerine karşı gelecekteki konumlarını yani vizyonlarını belirlemede yardımcı olur.
- Pazar, piyasa, müşteri, hedef kitle, rakipler vb. durumlarında oluşabilecek olumlu-olumsuz tüm değişkenleri önceden tahmin etmeye yardımcı olur.
- Stratejik yönetim; işletme çalışanlarının belir bir uyum ve koordine içinde çalışmasına yardımcı olup rakiplere karşı her daim üretken olmayı sağlar.

### **3. REKABET VE REKABET ANALİZLERİ**

Rekabet kavramının stratejik analiz içerisinde değerlendirilebilmesi için tanımlanması gereken önemli bir kavramda rekabet gücü kavramıdır. Rekabet evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak sosyal hayatta kimin iyi olduğunun belirlenmesidir (Taşkın ve Adalı, 2004). Rekabet; sınırlı, kıt kaynakların ihtiyaç ve talebe göre kapasiteyi karşılaması için ekonomik-mali açıdan da devamlılık arz edebilmesi için süre gelen bir kavramdır. Michael Porter, fırsat tabanlı bir yaklaşım düşüncesi ile yola çıkarak rekabet üzerine yoğunlaşmıştır. Bu anlayışa göre, örgüt, öncelikle dış çevreyi analiz etmeli, kendisine uygun bir sektör bulmalı ancak böylelikle ortalamanın üzerinde bir getiri elde edilebilecektir, bunun sonucunda rakiplere göre bir üstünlük kazanımı sağlanmış olunacaktır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 98). İşletmelerin, firmaların ve organizasyonların rakiplerine karşı önceden belirli bir plan ve proje ile piyasada konumlarını korumayı hedefleyip varlıklarını sürdürürler. Stratejik yaklaşım açısından rekabet gücü kavramının önemi, stratejik performans (müşteri memnuniyet derecesi ile ölçülen kalite performansı, birim maliyet ile ölçülen kaynak kullanım verimliliği) göstergesi olmasıdır (Türkan, 2001). Stratejik rekabet ve konum sağlama bilmek için pazar araştırması ile hedef kitleyi belirleyip uygun plan ve yöntemlerle önceden belirlemiş oldukları rekabet ölçөгünü gerçekleştirmiş olurlar.

Pazar ve hedef kitlenin yanında en çok dikkat etmemiz gereken diğere bir konu ise rakiplerin iyi tanınması ve analizlerinin iyi yapılmasıdır. Rekabet üstünlüğü sağlanmak isteniyorsa mevcut pazarda, rakiplerinin varlık ve yeteneklerini, neler yaptıklarını, finansal kaynaklarını da çok iyi analiz edip kendi üreteceğı ürün ve hizmetlerle rakiplerine karşı avantaj sağlamaları gerekmektedir. (Barney'e, 1991) göre, işletme rakipler tarafından kopyalanamayacak bir değer zinciri yaratacak stratejiler uyguladığında rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Doğan, 2017: 169-170). Firmalar rekabet avantajı elde edebilmek için ilk olarak piyasada en güçlü rakiplerini belirlemelidirler çünkü güçlü rakiplerin alt yapılarını, etkili oldukları pazar ve hedef kitleler iyi bilip hareket edilirse rakiplerine karşı nasıl bir stratejik plan ve rekabetle hareket edilmesi gerektiğini de kavrayarak hareket ederler. Rakiplerin mevcut içeriklerini analiz etmektedirler. Rakiplerin ürettikleri ürün ve hizmetlerde nasıl bir yol, yöntem izledikleri kullanılan kanallar nelerdir, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda nasıl ilerleme kaydetmektedirler vb. gibi unsurlara dikkat ederek adım atmalıdır. Yarış içinde olunan mutlak bir pazarda ilerleye bilmek ve bunun sürdürülebilir olmasını sağlamak her daim rakiplere karşı daha fazla üretmek ve yenilikçi olmak gerekir. Rakiplere oranla üretilen her üründe var olan ve olması müşteri gruplarına bir yarar sağlamayı amaçlayarak ilerler işletmeler.

Çok uluslu işletmelerin sınır ötesi faaliyetleri, uluslararası yatırımlar, uluslararası ticaret, ürün geliştirme, üretim, kaynak oluşturma, pazarlama, örgüt yapılarında değişim, kapitalizmin fonksiyonlarında değişim, entegre olmuş uluslararası piyasalar, yeni gelişen bir ekonomik yapılanma, uluslararası işletmelerin belirleyiciliğı, uyum sağlama kapasitesi, sert rekabet, esneklik, dünya çapında sosyal ilişkilerin güçlenmesi, coğrafi açıdan uzak yerel birimlerin birbirlerinden etkilenir hale gelmesi, yerel ve kişisel sosyal tecrübelerin geçişkenliğı, kültürlerin geçişkenliğı, enformasyon teknolojilerinin hızlı gelişimi vb. gibi kavramlar küreselleşme olgusunu ifade etmektedirler (Zengingönül, 2005:91). Güçlü rakiplerle oluşan bir küresel pazarda firmalar kendilerini geliştirerek ve yenileyerek yarar sağlamayı hedeflerler. Ulusal pazarın yanında bizleri dünya pazarına da yani küreselleşen bir pazara da yenilikçi ve rekabetçi bakış açısı taşır. Rekabetin temelinde var olan her daim kazanma ve devamlılık sağlanmalıdır, bunu da sürekli çalışarak, araştırarak ve en çok da var olunan pazarda devamlılık sağlayıp kazanç sağlamak için "istemek" gerekmektedir. Rekabet; aynı amaç ve hedefi düşünen firmaların daha farklı strateji ve hedeflerle rakibini alt etmeyi sağlamasıdır. Bir yarış, rekabet, çekişme, lider olma ve her daim sürdürülebilir olmayı amaçlayarak ilerlemeyi sağlar işletme ve firmalar.

### 3.1. İşletmelerde Genel Çevre Faktörleri ve Yaklaşımları

(Aragon-Correa ve Sharma, 2003:84-85)' ya göre yöneticiler kısıtlı zaman periyodundaki (kısa vadeli) proaktif bakış açısının rekabetçi üstünlüğe neden olmayabileceğinin farkına varmalıdırlar. Bunun yerine firmalarda uzun dönemli durumsal stratejiye ihtiyaç vardır. Bu strateji şu kavramları beslemektedir: Çeşitli paydaşlardan dıştan içe doğru öğrenme, çelişkili çevresel konuların karmaşıklığını ve belirsizliğini azaltmak, örgütü yönetmek için örgütsel ve yönetsel bilgiyi geliştirmek, iş-çevre ara yüzündeki belirsizliği etkilemek ve sürekli gelişme ve yeniliği oluşturmak. Bu şekilde durumsal proaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler iş-çevre ara yüzündeki belirsizliği azaltacak dinamik bir kabiliyet geliştirecekler ve oluşturacakları her stratejiden rekabetçi üstünlük elde edebileceklerdir. (Sharma ve Vredenburg, 2003: 729)' e göre ise çevresel stratejiler, örgüt yetenekleri ve rekabetçi faydalar arasında ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile proaktif çevresel firma stratejisi firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde ve organizasyonlarda var olunan pazarda hüküm sürmek ve devamlılık arz edebilmek için var olan çevreye uyum sağlayıp uyum sağlamak gerekmektedir. Çevredeki olumlu-olumsuz tüm elementleri göz önünde bulundurarak işletmeyi daha ileri bir pozisyona taşımayı hedefleyerek ilerlenmelidir. Çevredeki ani değişikliklere ivedilikle yanıt verip uygun pozisyonda piyasaya hâkim olunmalıdır. İşletmeler; ekonomik, sosyal, kültürel, politik, coğrafik vb. açılardan pazarda oluşan değişiklikleri önceden öngörüp kendi varlık ve kaynaklarıyla süreci devam ettirmelidir. İşletmeler, çevrede oluşan değişimleri yakından takip edip hedef kitle ve hedef pazarlarlar önceden belirlemiş oldukları plan ve stratejilerle inovatif olup değişimlere hızlı yanıt vermelidirler.

Stratejiler, örgütün kaynakları ile dış çevre arasındaki dinamiklerin yönetilmesinde ve çalışanların motive edilmesinde etken bir araç olarak yer alır (Aktan, 2008, s.4). İşletmelerin çevredeki var olan yeniliklere ve her an doğacak yeni değişikliklere hızlı yanıt verebilmeleri için dikkat etmeleri gereken ilk konu, kaynak ve hammadde yeterliliği olmalıdır. Gerekli kaynak ve hammadde ile pazarda hem tutuna bilir hem de değişikliklere ivedilikle yanıt verebilir. İkinci dikkat etmeleri gereken konunun ise, iyi bir pazar araştırması ve hedef kitlenin belirlenmesidir. Çünkü pazara girişlerde yeterli verimlilik ve uygun pazar bulunmadığı takdirde işletmenin hedeflerini uygulamasında ve ulaşmasında gecikme ve başarısızlık yaşadığı görülebilir. Hedef kitle denilen kavramda ise üretilen ürün ve ürünlerin hangi tüketiciye nerede ne zaman ne kadar, hangi kesime uygulanacağı önem arz etmektedir.

Üçüncü dikkat edilmesi gereken konu; rakiplerin çok iyi bir şekilde analiz edilmesidir. Var olan bir pazarda rakiplerin varlık ve kaynaklarını, yeteneklerini, SWOT analizlerini (üstünlük-zayıflık, fırsatlarını-tehditlerini), hedef kitlelerini, plan ve stratejilerini önceden bilip rakiplerine karşı farklı ve daha iyi bir stratejilerle pazara nüfus etmelidirler. Rakiplere oranla hedef kitleyi ele alıp piyasa varlıklarını sürdürebilmeleri için amaç ve hedefleri her daim rakiplerine göre farklı, yeni, yarar sağlayan olmalıdır.

### **3.1.1. İşletmelerde Çevre ve İç çevre Faktörlerinin Analizleri**

Çevre yönetiminde aktif yaklaşımın benimsendiği işletmelerde çevre, değerlendirilmesi gereken temel konular arasında ön sıralarda yer alır ve sürekli gelişim politikası çerçevesinde çevre konusunun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çevre konularının toplam kalite yönetimi ile uyumlu hale getirilmesi amaçlanır (Borri, 1995: 39). Çevresel faktörler ele alınırken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Bunlar; çevredeki oluşan belirsiz durumlar, çevresel faaliyetlerin değişen ve hızlı gelişen faktörleri, işletmelerin çevresinde var olan ve her an olası çözülemeyen sorunlar, belirsizlikler ile karşılaşılmaktadır. Bu sorunların giderilmesi halinde işletmeler arzu ettikleri nihai sonuçlara ve hedeflere ulaşmış, rakiplerine karşı pazarda önemli bir konuma gelmesine yardımcı olunmuştur. Rakiplerin stratejik plan ve hedeflerini önceden bilerek farklı strateji ve hedeflerle çevreye, pazara uyum sağlayıp nihai sonuçlara ulaşmayı hedeflerler.

. İç çevre analizi: İşletmelerin iç çevreleri ve dış çevrelerine olan uyum ve bağlılıklar farklıdır. İç çevre dediğimiz olay; işletmelerin kendi içlerindeki varlıklarını, yeteneklerini, işletme değer ve analizlerini, üstün ve zayıf olan yönleri araştırarak ilerlemeyi hedeflerler. İşletmelerin iç çevre faktörlerini ele alırken varlık ve yeteneklerini, değer zincir analizlerini, SWOT analizlerini dikkate alarak büyüme gerçekleştirilir. Temel yetenek dediğimiz olaylar; değerli olmak, nadir olmak, taklit edilememek ve ikame edilememektir. SWOT analizler yapılırken de rakiplere karşı işletmelerin üstün ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejik olarak verimlilik sağlamayı hedeflerler. Bir diğer unsur olan değer zincir analizleri ise; kendi bünyelerinde insan kaynakları, teknolojik faaliyetler, alt yapı ve yönetsel alt yapı işlerini, iç ve dış lojistik faaliyetler, pazarlama ve servis faaliyeti, servis ve üretim faaliyetlerini kendi bünyelerinde araştırıp geliştirerek yani içsel güçlenmeyi sağlayarak pazara nüfus etmeyi sağlar.

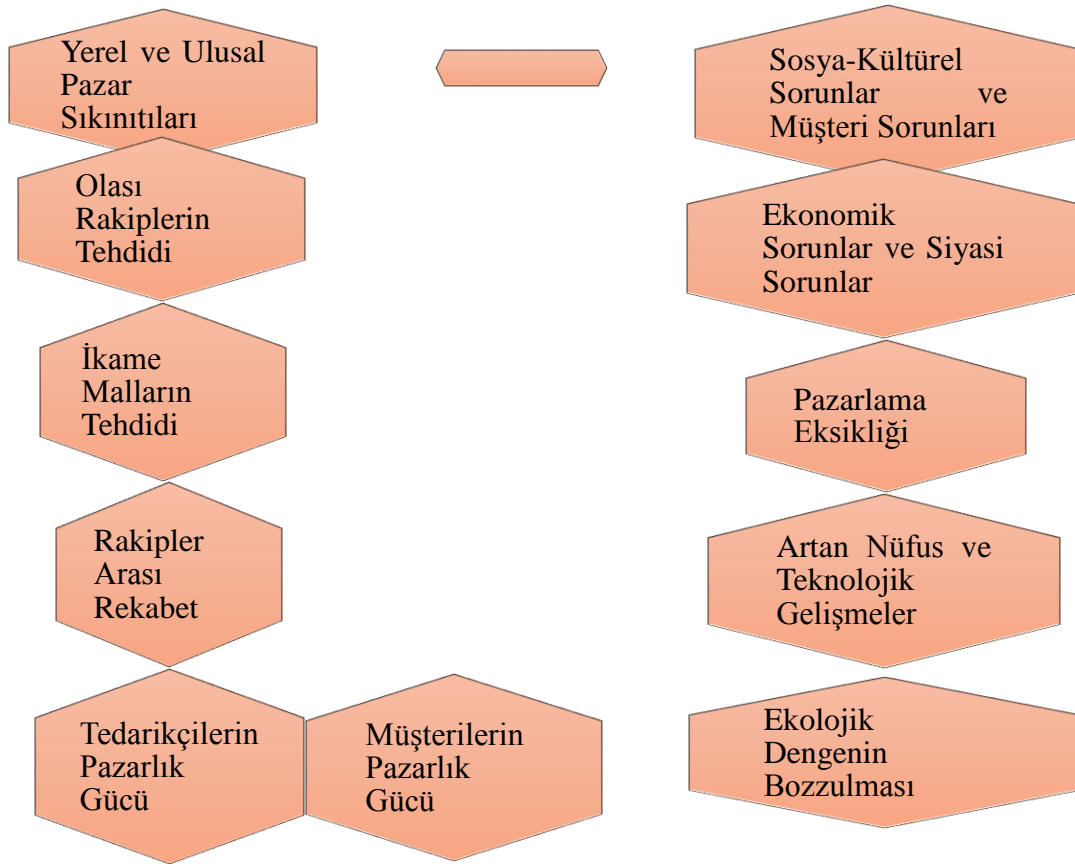
### 3.1.2. İşletmelerde Dış Çevre Analizleri

Çevre, örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler (Güçlü, 2003:72). Çevre analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir (Glueck, 1980:48). İşletmeleri, organizasyonları doğrudan doğruya veya dolaylı bir şekilde etkisi altına alan, işletmeleri çevreye uyarlayan, şekillendirip, konumlandıran etmenlere denmektedir. İşletmeler; müşteri taleplerini karşılayabilmek ve piyasalarda devamlılık arz edebilmek için kaynak ve gerekli yatırımları dış çevreden ararlar. Her işletme genellikle dış çevreye karşı her daim açık olup gerekli ihtiyaçlarını dış çevreden karşılamalıdır. Dış çevredeki oluşan değişiklikleri her an takip edip kendi bünyesindeki varlık ve kaynaklarla üreteceği ürünleri harmanlamalıdır. İşletmeler dış çevreye uyum sağlarken her daimde geleceğe yönelik araştırma ve yatırım yapmak zorunda kalırlar. Sadece içinde var oldukları zaman dilimini değil gelecekteki konumlarını da korumaya çalışırlar. Her daim planlı, programlı ve sistematik ilerleyerek hareket ederler. İşletme yöneticileri genellikle büyük ölçekli düşünüp kararlar alarak sağlam adımlar atarlar.

Çevre, örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler (Güçlü, 2003:72). Çevre analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir (Glueck, 1980:48). Yöneticiler mevcut ve gelecekteki kararlarında işletmeyi olumlu ve olumsuz yönden etkileyecek adımları önceden görerek önlem almayı yeğlerler. Oluşabilecek fırsatları, avantajları, dezavantajları, üstün ve zayıf yönleri önceden görüp tahmin ederek hareket ederler. Olası dış tehlikelere karşı her daim işletmelerini koruma altına alırlar. İşletmeler; ekonomik, sosyal-kültürel, siyasi, müşteri şikayetleri yerel, ulusal sıkıntılar, ikame malların tehdidi, tedarikçilerin tehdidi, olası rakiplerin ve mevcut rakiplerin tehdidi vb. gibi olumsuz öğelerle her daim savaşabilecek durumda kendini geliştirmesi gerekmektedir. Dış çevrede algılanan etkiler şunlardır:

- Sosyal ve kültürel etmenler; İnsan davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen en önemli bir diğer faktör grubudur. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler sosyal çevreyi oluşturur (Alpugan, 1996: 73).
- Politik ve yasal etmenler: Politik çevre, örgütün faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamlar ile bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82).
- Ekonomik etmenler: Sürekli değişen enflasyon değerleri, paranın değerinin değişmesi, işletmelerin kendi bünyelerindeki mali yetersizlik vb. gibi durumları kapsamaktadır.
- Ulusal ve yerel etmenler; yerel pazarda zaman zaman müşteri isteklerinin değişmesi, talebi karşılayamaz hala gelme ve ulusal pazarda ürettiği ürünlerin satışının beklenen düzeyde olmaması veya hiç olmaması gibi tehditlerle karşı karşıya kalmak.
- İkame malların yarattığı tehdit etmeni; işletmelerin müşteri taleplerini karşılamak için ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından da alternatiflerinin üretildiğinin bilinmesi ve müşterilerin daha ucuz ürüne yönelmesi bir tehdit olarak algılanmaktadır.
- Tedarikçilerin yarattığı tehdit etmeni; tedarikçilerin var olan piyasa ve pazarda tekel güç sergilemesi veya ürün farklılaşmalarının olması işletmelere olumsuz etki uyandırmaktadır.
- Rakiplerin ve olası rakiplerin yarattığı tehdit etmeni; pazarda var olan rakipler arası rekabetin tehdidi, güçlü bir pazarın ve rekabetin var olduğunu göstermektedir. İşletmeler, rakiplerine karşı mali ve ekonomik olarak güçlü olmak zorundadırlar. Olası rekabetçi tehdidinde ise; yeni rakiplerin var olan bir pazara girmeleri ve bu pazarda rakiplerine karşı avantaj sağlamaları tehdit olarak algılanmaktadır.

Tablo 2.1.: Dış çevre sorunları



### 3.2. Sektörel Rekabeti Ölçen Analiz Türleri

Rekabet insan yaşamında her daim yenilerek küresel bir boyut kazanmakta olup giderek de artan bir simge haline dönüşmektedir. Rekabet kavramı bireyden başlamakta olup toplum ve örgütlere etsini göstermektedir. Değişen, artan insan ihtiyaç ve talepleriyle sektördeki işletme ve firmaların da müşteriye ve rakip endeksli eylemlerle piyasada konumlarını sürdürmeyi amaçlarlar. Porter, küresel ekonomide sürdürülebilir rekabet gücü elde etmenin yolunun artık uzak rakiplerin karşılık veremeyeceği, giderek artan yerellikten geçtiğini ileri sürmektedir (Porter, 2008, s. 201). Firmaların, işletmelerin ve küresel pazarın ilk hedefi var olan konumun devamlılığını sağlamak ve var olan değer ve varlıklara yenilik katarak sürdürülebilirliği saptamaktır. İşletmeler, firmalar girmiş ve girecek oldukları pazarlarda her daim varlıklarını sürdürmeyi hedefleyerek inovatik olayı amaçlarlar. Piyasada varlıklarını sürdürebilmek için her daim varlık ve yeteneklerini iyi analiz ve planlamalarla rakiplerine karşı stratejik planlar geliştirerek pazara nüfus etmeyi hedeflerler. İşletme içi kaynak

yeterliliği, eksik ve zayıf yönlerin bilinmesi, rakiplere karşı üstün ve fırsat yaklaşımlarının bilinmesi her daim pazarda avantaj konumda olmayı sergiler.

Firmalar, müşteri odaklı kaliteli, ucuz ürün ve hizmet üretiminde her daim yenilikçi bir pozisyon sergiler. İşletmeler, rakiplerin işletme içi artı ve eksilerini bilerek pazara girmeyi yeğlerler. Küreselleşen dünyada artık rekabet edenler devletler değil, bölgeler ve şehirlerdir. Dünya çapında şehirler, ulusal rekabet gücü sıralamasından daha az endişe duymaya başlamış ve dünya liginde şehirlerle ilgili bir sıralamada konumlarını iyileştirmeye odaklanmışlardır (NCC, 2009: 5). Şehirler için uluslararası piyasalara satış yapabilen işletmelere sahip olmak, yaşam kalitesini yükseltmek ve aynı zamanda vatandaşların gelir düzeylerini artırmak olarak tanımlanabilen rekabet gücünü elde etmek (Martin, 2005: 2) kalkınma planlarının temel hedefi olmuştur. İşletmeler pazarın devamlılığını sağlayabilmek için dikkate aldıkları unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Sektörel eğilim ve bilginin olması.
- İşletme içi analizlerin (varlık-kaynakların) iyi derece planlanması.
- Firma yani rakip firmaların özelliklerinin bilinmesi.
- İş çevre faktörlerinin bilinmesi.
- Fonksiyonel formenlik (uzmanlaşma) olması.
- Verimliliğin sağlanması.
- Devamlık sağlanıp pazarın lideri olmayı hedeflemek.
- Yenilikçi ürün ve hizmetlerin üretilmesi.
- İş etiği ve alt-üst kademelerinin iyi bilinip uygulanması.
- Mesleki eğitim oranlarının yüksek olması ve tecrübeli, deneyimli eleman çalıştırılması.

İşletmeler yukarıda da belirtilen maddelerle ürettikleri ürün ve hizmetlerle pazarın lideri olmayı hedefleyerek nihai sonuçlara ulaşırlar.

### **3.2.1. Esas Rakip Analizleri**

İşletmeler küresel pazarda yerlerini alabilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için hem hız hem maliyet hem de müşteri ilişkileri açısından avantajlı olmak durumundadırlar. Bunu yaparken de temel yeteneklerin birleştirilmesi, gelişen teknolojilerden veya dış kaynaklardan etkin biçimde yararlanılması öncelik arz etmektedir (Kıngır, 2007:21). İşletmeler var oldukları pazar ve piyasalarda kendi varlıkları için önemli olan rakiplerinin varlıklarını, davranışlarını ve düşüncelerini bilmek ve öğretmek mecburiyetindedir. Çünkü



rakiplerinin planlarını bilip pazarda ve piyasada kendi varlıklarını sürdürmek için daha yenilikçi ve daha stratejik düşünüp uygulamalar yapmalıdırlar. Önceden bilgi, araştırma ve veri toplama eylemlerini sağlayıp karşı atakla üstünlük elde etmeyi hedeflerler. İşletmenin başarısı için, işletme fonksiyonları bu amaçlar doğrultusunda hareket etmesi sağlanmalıdır. Bu amaçlar, uzun vadeli, gelişmelere ve rekabete karşı her zaman cevap verebilecek şekilde yapılandırılmalıdır (Kaygusuz vd., 2009:5). Esas rakip analizleri belirlenirken dikkat edilmesi ve incelenmesi gereken konular şunlardır:

- 1- Esas olan rakiplerin gelecek dönemlerle ilgili plan ve projelerini önceden bilmek.
- 2- Esas rakiplerin kedileri ve var oldukları sektör, piyasa hakkında bilgi sahibi olmak.
- 3- Esas rakiplerin işletmelere karşı uygulamış oldukları stratejik yönetim, planlama uygulamalarını bilmek.
- 4- Esas rakiplerin varlık ve yeteneklerini, SWOT analizlerini bilmek.

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü potansiyeli, kaynak ve yeteneklerin değerine, nadirliğine ve taklit edilebilirliğine bağlıdır. Ancak, işletmelerin bu potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri, kaynaklarını ve yeteneklerini kullanabilmeleri için, işletmeler iyi organize edilmelidir. Yani, kaynaklarının ve yeteneklerinin tam rekabetçi potansiyelinden faydalanmak için örgütlenmiş bir firma olmalıdır (Barney vd., 2012:99). İşletmelerde var olan rekabet ortamını, rakiplerin mevcut durumlarını analiz edebilmek, rakiplerin üstünlük-fırsat, güçlü-zayıf yönlerini bilerek var olan pazara girişte artı avantaj sağlayarak piyasaya hâkim olmayı amaçlayarak ilerler. İşletmeler, rakiplerinden bir adım önde olmayı amaçlıyorsa, mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji ve konumlarını tutucu bir anlayışın etkisinden kurtarmalıdırlar (Kıngır, 2007:22).

İşletmeler rakiplerine oranla daha fazla kar elde edebilmek için ve pazarda devamlılık sağlamak için rakiplerinin var oldukları ve olacakları pazarda plan ve hedeflerini önceden bilip farklı strateji ve hedeflerle pazarda var olmalıdırlar. İşletmelerin ve organizasyonların pazardaki ilk öncülüğü; pazarda oluşan eksikliği görüp ona göre ürün ve hizmet üretmelidirler. İkinci olarak; pazarda oluşan boşluktan dolayı ürettikleri mal ve hizmete karşı yeni mal ve hizmet üreterek pazara ve müşteriye karşı her daim inovatik olduğunu göstermelidir. Üçüncü olarak; işletme, kendi yeni ürettiği mal ve hizmetleler piyasanın öncülüğünü ve liderliğini kapması ve üslenebilmesidir. Dördüncü olarak da işletmeler ürettiği mal ve hizmetleri güçlü reklam, pazarlama ve dağıtım kanalları ile müşteriye sumayı amaçlamalıdır. Esas rakip analizleri arasında aşağıdaki başlıklar yer almaktadır.

### 3.2.2. PEST Analizi

Rekabet üstünlüğü sağlayan koşullar ile ilgili olarak çok boyutlu ve farklı tartışmalar bulunmaktadır. Bu koşullar içerisinde konunun öznesi olarak değerlendirilebilecek en kritik unsur işletmelerin nitelikli iş görenleri istihdam edebilmeleri, elde tutabilmeleri ve potansiyellerinden tam anlamıyla faydalanabilmeleridir (Alayoğlu, 2010). Bununla birlikte işletmelerin ürün özellikleri, pazar yapıları, teknolojik donanımları, kaynaklarının ve yönetim gücünün yapısı gibi konularda sahip olunan farklılık oluşturan özellikler rekabet avantajının sürdürülebilirliği noktasında önemli kriterlerdir (Korkmaz vd., 2012). PEST analizi; politik, ekonomik, siyasi ve teknoloji kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir. İşletmeler, rakiplerinin politik, ekonomik, siyasal ve teknolojik hamlelerini bilip kendi stratejik PEST analizlerini oluşturarak piyasaya hâkim olmayı hedefler. PEST analizi rakiplerin piyasada hangi strateji ile hareket ettiğini ve nasıl bir yol çizdiğini bizlere gösterir. İşletmeler rakiplerinin PEST analizlerini yaparken dış pazara uyumluluklarına ve dışardan gelen politik, siyasal, ekonomik ve teknolojik tehditlere karşı önceden almış oldukları planları öğrenmeye kontrol etmeye yardımcı olur.

Politik analizlerde işletmeler, faaliyette buldukları bölge, ülke ve coğrafyanın ürettikleri ürün ve hizmetlere nasıl ve hangi oranda el koyduklarını, nasıl bir hukuk sistemi uyguladığını, nasıl bir politika ve yasa uyguladığını kapsamaktadır. İşletmelerde bu müdahalelerde rakiplerinin nasıl önlemler aldığı görüp ve kendi bünyesinde de nelere dikkat edilmesi gerektiğini görerek belirlemiş oldukları stratejilerle pazara hâkim olmayı hedefler. Ekonomik analizlerde işletmeler, artan ve azalan enflasyon değerlerini dikkate alır, ulusal ve yerel pazarda değişen faiz oranları takip ederek bu olgulardan nasıl ve ne ölçekte etkilendikleri görerek karşı bir strateji oluşturup piyasada varlıklarını sürdürmeyi amaçlarlar. Teknolojik analizlerde işletmeler, sürekli ilerlemekte ve gelişmekte olan bir pazarda yenilikleri yakından takip edip kendi ürettikleri mal ve hizmetlere bu yenilikleri uyarlayarak sistematik bir şekilde ilerlemeyi amaçlarlar. Her daim gelişen teknolojik hamlelerle işletmelere sağlanan teşvikler, yatırım hamleleri, makine ve teçhizat ile pazarda müşterilere etkenine karşı yenilikçi, üretken, hızlı bir etken rolü sağlamaktadır.

### 3.2.3. İşletmelerde Rakip Dizimi Analiz Yöntemi

İşletmeler rakip dizisi yönteminde; girdikleri pazar ve piyasada önce pazarı, sonra da piyasayı analiz ederler. İşletmeler, rakiplerinin ne derece güçlü ve ne derece zayıf olduğunu görüp kendi iç pazarında rakiplerine karşı stratejiler geliştirirler. İşletmeler rakiplerinin dış

pazardaki konumları araştırıp, incelemelerde bulunarak rakiplerinin güçlülük derecelerine göre belirli bir puan sistemi uygulayarak pazarın, piyasanın ve rakiplerin dayanıklılık ve pazardaki lider konumlarını ölçerek piyasada ilerler. İlk önce işletmeler sektör analizi yaparak yani hedef kitle kimdir, ne üretilecek, pazar olanakları nelerdir, rakip işletme ve firmaların analizlerini yaparak ilerlerler. İşletmeler, piyasada kendisine rakip olan işletmeleri incelererek pazara yönelirler. Rakiplerinin üstünlük ve zayıflıklarını, güçlü ve zayıf yönlerini araştırarak piyasaya giriş yaparlar. Hedef kitlesini yani ürettiği mal ve hizmete karşı satışta bulunacağı müşteri portföyünü belirler.

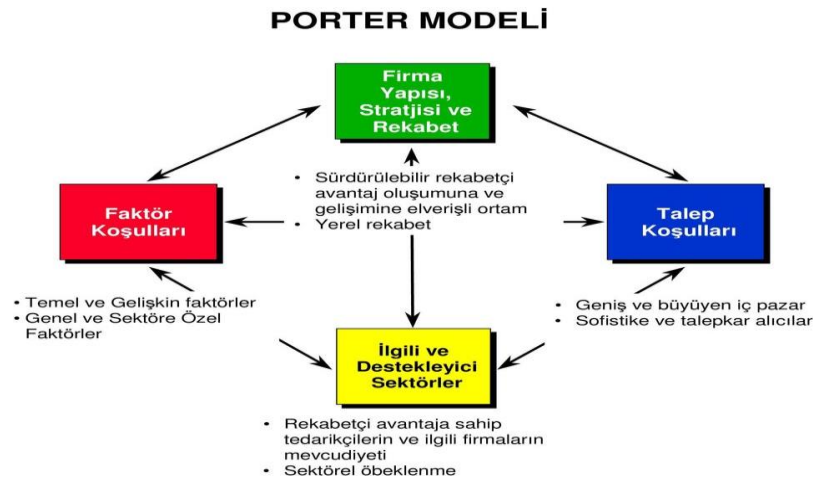
Bütün bu olguları belirledikten sonra işletmeler, bu etmenleri harekete geçirecek bir personel alt yapısını oluşturmalı. Maliyet, kaynak ve hammadde yeterliliği de uygunsa ürettiği mal ve hizmetleri piyasaya sürerek puanlama sistemine dahil olur. İşletmeler, rakiplerinin ürettikleri mal ve hizmetleri değerlendirerek puan sistemiyle rakiplerinin pazardaki başarısını sırlarlar. Sıralamadan sonra rakiplerin başarı seviyesine göre de işletmeler kendi stratejilerini belirlerler. Yenilikçilik, ürün farklılaştırması, hizmet farklılaştırması, kalite ve görüntü farklılaştırması gibi farklı konularda gündeme gelebilmektedir (Selvarasu vd., 2008). İşletmelerin rekabet güçlerini ciddi düzeyde etkileyebilecek bu davranışı kazanabilmesi için sistematik ve planlı bir çalışma formatına ihtiyaç vardır (Terzioğlu vd., 2008).

#### **3.2.4. Elmas Modeli Analizi**

Uluslararası arenada öncü olan endüstrileri ve bu endüstrileri oluşturan firmaların stratejilerini inceleyen Porter, söz konusu firmaların değişmez tek ortak yönlerinin “yenilik yapabilme ve kalite yükseltebilme yeteneği (Porter, 1998, s. 27) olduğu sonucuna varmıştır. M. Porter’ in sektördeki var olan rekabet ortamından, rakiplerin varlık ve yeteneklerinden hareketle pazarı ve piyasayı dört maddede sınıflandırmıştır. Porter’ in amacı işletmelerin var oldukları bir piyasada nasıl başarılı olduklarını ve nasıl başarısız olduklarını tespit ederek ulusal pazardaki konumlarını ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Uluslararası pazarda rekabet gücünün kaynağı, ulusal faktörlerden geçmektedir ve yüksek rekabet gücü önemli derecede yerelleştirilen süreçlerin yaratılması ve devamlılığının sağlanmasıyla mümkün olmaktadır (Porter, 1998: 155). Ulusal pazardaki karlılığı ve olumsuz yapıları ortaya koyduğu elmas modeli ile anlatmaktadır.

Dört maddeden oluşan bu maddelerin ilki; piyasadaki farklı işletme ve sanayilerin, farklı kaynak ve yeteneklere sahip olup pazardaki konumlarını oluştururlar. İşletmelerin, Farklı kaynak ve yeteneklerle pazarı çeşitlendirdiklerini düşünür. İkinci olarak; sanayi ve işletmelerin yerel ve global pazarlardaki konumlarına dikkat çekmiştir. İşletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetleri yerel ve ulusal pazarlarda kullanımına bakarak karlılıklarını dikkate almıştır. Ürünlerin yurt için piyasada olan veya olası değişimlere karşı etkilenmeyeceğini dile getirmiştir. Çünkü işletmeler ürettikleri ürün ve hizmetleri hedef kitle, hedef pazara göre konumlandırdıkları için herhangi bir olumsuz etmenle karşılaşmazlar. Üçüncü olarak işletmeler; ürünlerini pazara ve piyasaya sürerken kademeli ve nokta atışı yaparak inovatif olmayı hedeflerler. Dördüncü olarak işletmeler; ürettiği mal ve hizmetleri araçlarla hızlı bir şekilde piyasaya sürüp saldırgan bir politika uygulayarak rakiplerine karşı piyasanın avantajını yakalayıp, lider bir konuma erişmeyi hedeflemektedir.

Tablo 2.2.: Porter' in elmas modeli



Kaynak: Alsaç,2010:17.

### 3.2.5. Değer Zincir Modeli ve Analizleri

İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmetlere başka bir değer daha katarak zincirin bir halkası olmasını sağlama eylemine denmektedir. Ürettiği ürün ve hizmetlere farklı bir değer zinciri katarak piyasada rakiplerine göre SWOT analizlerini (üstünlük-zayıf, tehdit-fırsat) ortaya koymayı hedefleyen bir modeldir. Bu modelin temel amacı müşteri odaklı olup müşteriye her daim farklı bir hizmet sunarak kendisini rakiplerine göre geliştirmeyi amaçlar. Değer zinciri çerçevesinin amacı maliyetleri en az düzeye indirirken değer sunumunu en

yüksek düzeye yükseltebilmektir. Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımından nihai tüketiciye teslimine kadar gerekli olan tüm operasyonları (üretim, satın alma, dağıtım ve tüketim gibi) tanımlamaktadır. (M.E. Porter “Competitive Strategy”, New York: The Free Press, 1980; R. Kaplinsky ve M. Morris “Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis”, 2000, Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>: 49).

Değer zincir modelinin işletmelere kattığı en büyük artı rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olur. Yani işletmeler var olan bir ürününe farklı bir değer, yenilik katarak pazara sunduğunda rakiplerine karşı piyasada lider konumda olayı ve rakiplerine karşı üstün olmayı sağlamış olur. Bu analiz; müşteri gruplarına farklı ürün ve hizmet sunarak değer kazanmasına yardımcı olup firmaların diğer rakipleriyle ilişkilerini anlamaya yardımcı olarak, rakiplerinin stratejilerini görüp anlayarak kendilerine farklı değer katarak ilerlemelerine katkıda bulunur. İşletmeler ve firmalar değer zincir faaliyetlerinde dikkat etmeleri gereken unsurlar vardır. Bunlar; endüstriyi yani pazarı, sanayiye iyi tanıyıp kaynak ve maliyet avantajı ile piyasada ürün ve hizmet üretmelidir. İşletmede olan her bir kalem, birim için iyi tanımlamalar yapıp gerekli muhasebe kaynağını da oluşturduktan sonra piyasada ilerlemeler kaydetmelidirler. Yaptığı tüm bu etkinliklerin son aşaması olan denetleme, işlerin kontrol edilmesi ile sistematik ilerlemesini sağlamak.

### **3.2.6. Denge Analizi**

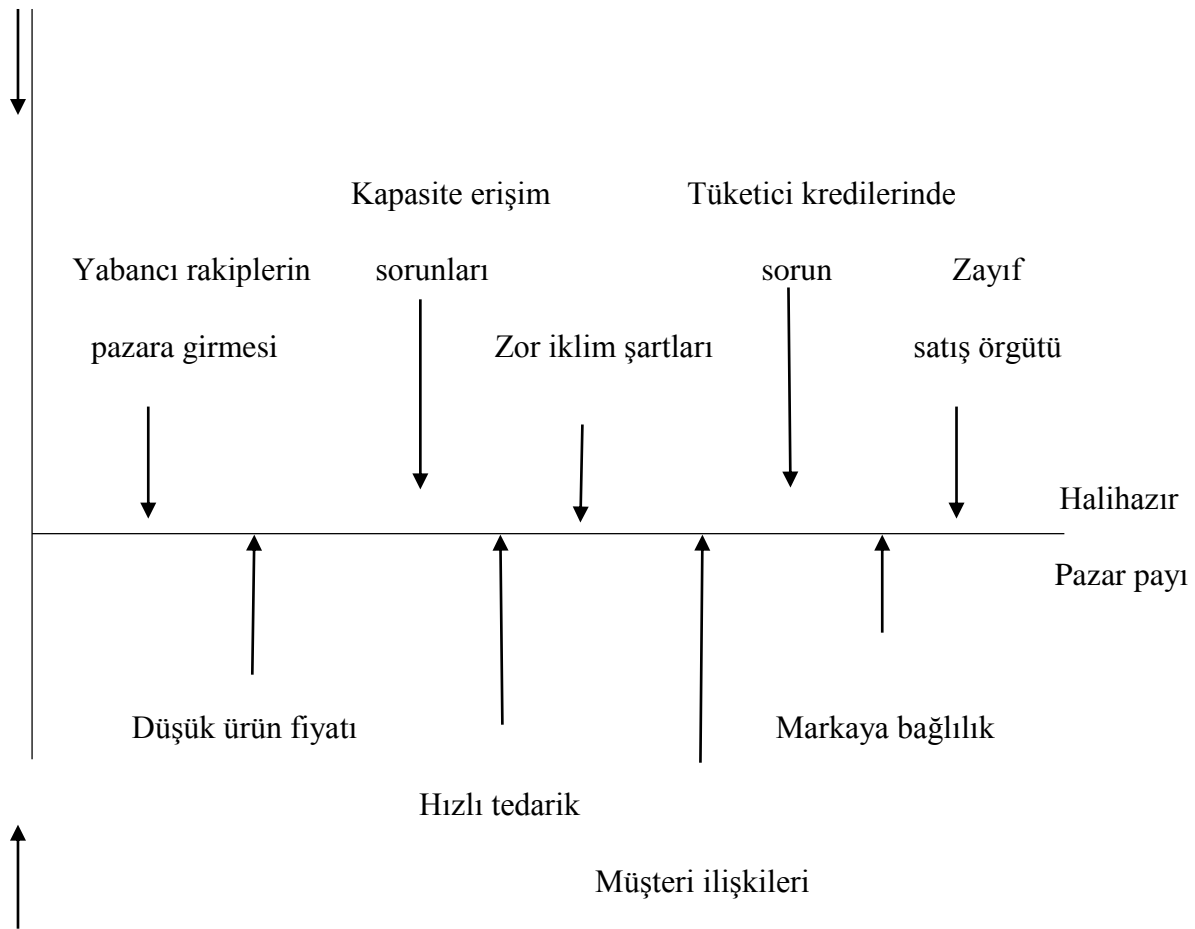
Denge analizinde işletmeler; dış ve iç çevre unsurlarını dikkate alarak SWOT analizlerinin, firmalar üzerindeki etkilerini göreceli olarak belirleyip ve algılamasına denir. İşletmeler, göreceli olarak değişimleri analiz ederek çevresel değişimleri yorumlarlar. (Porter, 1990)’a göre bir endüstrideki en kârlı firmalar, yapı ve stratejilerini rekabet avantajı kaynaklarıyla uyumlu hale getiren firmalardır. Rekabet, firmaların yapılarını, stratejilerini, ürünlerini ve yeteneklerini sık sık değerlendirip potansiyel olarak güncelleme ihtiyacı yaratmaktadır (Thor, 2006: 84). Denge analizinde firmalar, bu analizde yer alan müşteri gruplarında işletmeyi dengede tutan yani yükselten faktörleri ve işletmeyi azaltan faktörleri göz önünde tutmalarını ister. Denge analiz yönteminde, müşterilerden, katılımcılardan var olan işletmenin mevcut durumunu belirli bir periyotta tutmak için sebepler istenir. Analiz sonucu işletmenin var olan mevcut durumundan daha kötü yani aşağı bir periyotta ise buna azaltan faktörler denir. Azaltan faktörler, var olan bir pazara yabancı rakiplerin girmesi, kapasite erişim sorunları, zor iklim şartları, zaman zaman tüketici kredilerinde yaşanan

sıkıntılar ve son aşama olan reklam ve pazarlamadaki eksiliklerle satışlarda yaşanan zorlukların meydana gelmesine sebep olur.

Firmalar için mevcut durumları dengede tutabilmek için bazen de yukarı-yükselten faktörleri dikkate alarak ilerlerler. Bu faktörler ise; işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlere karşı zaman zaman düşük fiyat listesi uygulaması, tedarik edeceği mal ve hizmetleri çabuk bir şekilde sağlaması, müşteri ilişkilerinin sağlam ve köklü olması, müşterilere sunulan hizmetle birlikte marka bağlılığının oluşmasıdır. Firmaların mevcut durumlarını dengede tutmalarında yukarıdaki yükselten ve alçaltan etmenleri kullanırlar. Bu etmenlerin oluşması sonucunda firmalar durumlarını uzun, orta ve kısa çizgilerle ortaya koyarlar. Ortaya ön görülen sonuçların çıkması ile firmalar, azaltan ve yükselten faktörleri derecelerine göre azaltıp derecelerine göre de artırmaya giderler.

Tablo 2.3.: Denge analizi

Azalan faktörler



Yükselen faktörler

Kaynak: Falcıoğlu P., 2014-2015.

### 3.2.7. Performans Güçleri Analizleri

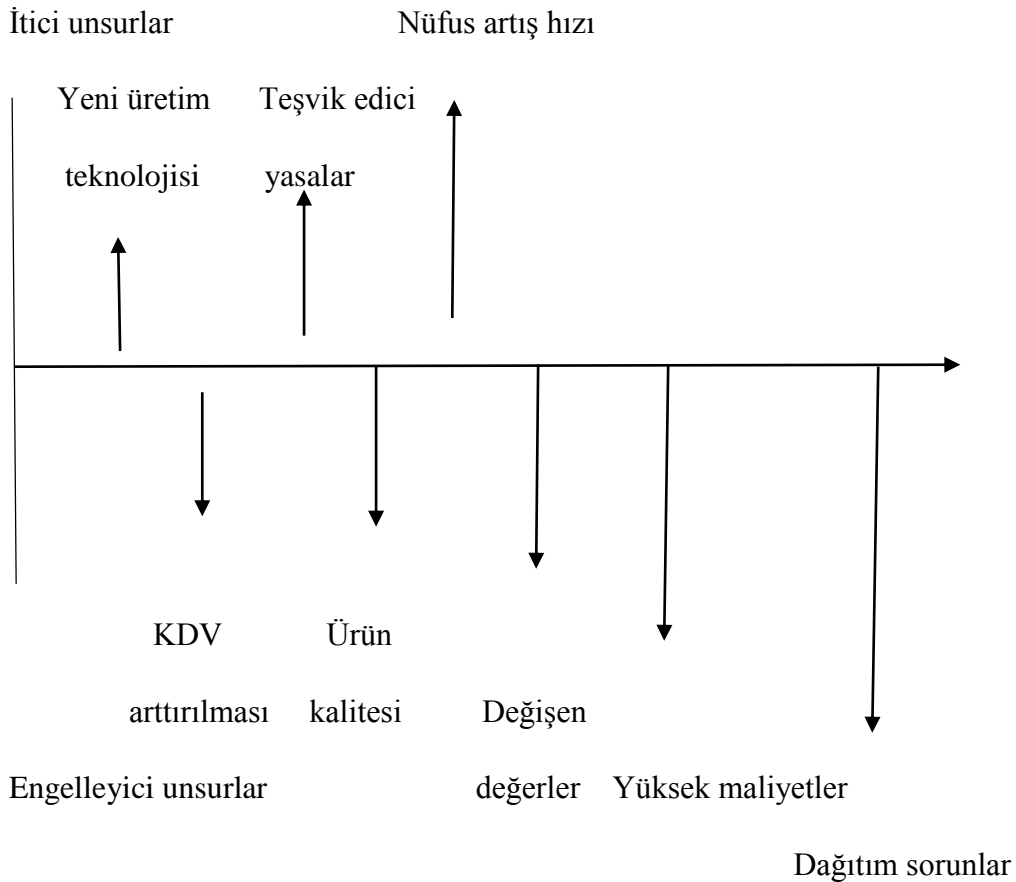
Performans değerlendirme, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlemiş oldukları standartlara bağlı kalınarak iş görenlerin objektif olarak değerlendirilmesidir (Soydan, 2012). Bu değerlendirme ile iş görenlerin göstermiş oldukları başarı ve başarısızlık davranış özellikleri belirlenerek gerekli düzeltici faaliyetlerde bulunulur (Uygun, 2008). İşletmeler; var oldukları pazarda sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri için üretecekleri ürün ve hizmetlere yeterli kaynak, maliyet ve finansal destek sağlamak zorunda kalırlar. İşletme için kaynak ve maliyet yeterliliği ile ürünleri pazarlama imkânı bulabilirler. Firmaların ilk hedefi işletme dışı olan yani müşteri taleplerini, isteklerini iyi bilip algılayarak gerekli maliyet ve finansal destekler ile de bunu destekleyerek ürünlerini pazarlayabilmeye çalışırlar. Firmalar rakiplerine karşı stratejik maliyet üstünlüğü sağlayabilmeleri için ve bununda devamlılığını getirebilmeleri için pazarın, müşterilerin ve işletme içi maliyet ve kaynakların düzenli, planlı bir şekilde kontrol edilerek sağlandığını bilerek hareket etmelidirler. Porter, bir firmanın pazarlama stratejisinin, ulusal sınırlardaki rekabet üstünlüğünü etkileyen yerel değişkenlerden etkilendiğini belirtmiş ve bu değişkenleri yerel koşullar açısından firma stratejisi, yapısı ve rekabet, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, faktör koşulları, hükümet ve şans faktörleri olarak ifade etmiştir (Porter, 1990: 22).

Finansal ve maliyet analiz yapısında işletmeler ilk öncelikle planlama aşamasına dikkat ederek ilerleme kaydederler. Planlama aşamasında firmalar; stratejik avantaj sahibi olmak için üreteceği ürün ve hizmetle başlayarak işlerin nasıl ve hangi yöntemlerle yürütüleceğine karar verme, hedef pazar ve hedef kitleyi belirlemek, yeterli kaynak ve maliyet yapısının olup olmadığını önceden araştırarak pazara nüfus etmeyi hedefleyerek ilerlerler. İkinci aşamada; yönetimde yapılan bölümlendirmelerle işin yani üretilen mal ve hizmetlerin hangi departmanlara nasıl dağıtılacağı, iş bölümlendirilmesinin yapılacağı ve ürün ve hizmete gerekli hammadde ve maliyetin nasıl sağlanıp uygulanacağına karar vererek aşama kaydedilir. Son aşama olan kontrol noktası ise; tüm yukarıda bahsedilen aşamaların yerine getirilmesinden sonra kontrol ve denetim ile piyasada stratejik avantaj sağlamayı amaçlayarak işletmeler, sürdürülebilirliği yakalamayı hedeflerler.

Performans analiz yönteminde işletmeler; iç ve dış çevreden hareketle işletme içi ve dışı kaynakların, varlıkların ve yeteneklerin belirtilmesi ile yapılan bir yöntemdir. İşletmelerin SWOT analizleri belirlenirken yani yeteneklerinin, üstünlüklerinin, fırsat ve tehditlerinin önem derecelerinin ortaya çıkmasıyla genel durum performans analizlerinin belirtilmesine

denir. Performans analizinde ilk hedef pazar alanını, konumunu belirlemekle başlar. Performans, iş yapan bir çalışanın ya da bir grubun belirlenen bir hedefe doğru olarak varabildiği yolu, diğer bir ifadeyle sağlayabildiklerinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanır (Uysal, 2015, s. 34). Alan ve konum belirlendikten sonra işlerin nasıl ve hangi yöntemlerle yapılması gerektiği belirlenmelidir. İşlerin belirli bir hiyerarşiye göre yapılması belirlendikten sonra performansı etkileyen itici ve engelleyici unsurlar sıralanır. Performansı etkileyen itici unsurlar aynı zamanda performans alt yapısını yükselten unsurlardır. Bu unsurlar; yeni üretimde kullanılan teknolojiler, var olan firmalara ve yeni girecek olan girişimcilere yönelik pazarın teşvik edici olması ve işletmeleri harekete geçirecek olumlu yasaların olması, üretilen mal ve hizmetlere karşı artan nüfus yapısının olması ile üretkenliği ve karlılığı arttırmış olmak. Performansı engelleyen unsurlar ise, işletmelerin performanslarını düşüren etkenlerdir. Bu etkenler; zaman zaman artan KDV oranları, üretilen ürünlerde kalite farkının görülmesi, değişen değer yargıları ile ürün satışında zorlanma, mal ve hizmetlerin üretiminde yüksek maliyet dezavantajının görülmesi, dağıtım kanallarının eksikliği ve yanlış uygulanması gibi etkenler görülmektedir.

Tablo 2.4.: Performans güçleri analizi





Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004 İşletmelerde Stratejik Yönetim

### 3.2.8. Porter' in Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli

Porter' a göre işletmelerin ve firmaların uzun dönemli karlılık sağlayıp pazarda devamlılık arz edebilmeleri için rakiplerine karşı üstün ve zayıf yönlerini bilerek hareket etmeleri gerektiğini savunmaktadır. İşletmeler rakiplerine karşı stratejik rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için üç ana maddeye dikkat ederek ilerlerler. Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklandırma. İşletmeler bu üç stratejiyi dikkate alarak piyasaya giriş yaparlar. Asıl amaç detaylı yani kapsamlı bir şekilde işletme içi analizler yaparak rakiplere karşı üstün ve zayıf yönlerini önceden bilip rakiplerine karşı farklı ve sağlam stratejilerle pazara nüfus etmeyi hedeflerler. Kapsamlı araştırma ve stratejilerle firmalar kendi iç pazarındaki elementlerini belirleyerek rakiplerine karşı pazarda üstün ve lider bir konumda olmayı amaçlarlar.

. Maliyet Liderliği: Maliyet liderliği kavramı, işletmenin maliyetlerini düşürerek, rakiplerinden daha düşük maliyetle mal ve hizmet sağlayabilmesini, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politikaların izlenmesini ifade etmektedir. Ayrıca bu stratejide sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır (Ülgen ve Mirze, 2010: 258). Firmaların amacı; rakiplerine oranla ürettikleri ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatlandırma ile satışa sunup yüksek karlılıkla pazarda devamlılık arz etmeyi amaçlarlar. Bir işletmenin bir endüstride düşük maliyet ile rekabet edebilmesi için özellikle ürünlerin fiyatlarına karşı piyasanın esnek olması, işletmenin ölçek ekonomisi ile tecrübe eğrilerinden yararlanması gereklidir (Kaya, 2013:111). Firmalar ürettikleri ürün ve hizmetlere karşı kalite ve değerlerden sapmadan, ürünlere karşı maliyet indirimi yaparak rakiplerine karşı stratejik üstünlük sağlamayı amaçlarlar. Maliyet liderliğinde dikkat etmemiz gereken unsurlar;

- Firmaların ürettikleri ürünlere karşı asıl amaçları yüksek oranda kalite avantajı sağlayıp inovatif kalemlerle pazara inmeyi hedeflemezler. Amaçları, rakiplere karşı üretilen ürünlere maliyet esnekliği sağlayarak müşterilerin gözünde ve rakiplerinin karşısında avantaj sağlamayı hedeflerler.
- Uygun reklam ve pazarlama avantajları, Ar-Ge departmanının oluşturulması, dağıtım kanallarının ve satış gücünün iyi bir şekilde analiz edilmesiyle rakiplere karşı ürün ve hizmetlerde fiyat indirimine gidilerek maliyet avantajı ve liderliği sağlanması.

- Firmaların maliyet liderliği sağlayabilmeleri için pazarı ve piyasayı rakiplerinden önce analiz ederek hedef kitleyi, hedef pazarı ve pazarın avantaj ve dezavantajlarını önceden bilerek verimliliği yakalamalıdır.
- Maliyet liderliğinde amaç, müşterilerin taleplerini rakiplere oranla daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli sağlayıp lider konuma erişmektir.

. Farklılaştırma stratejisi: İşletmelerin, firmaların rakiplerine oranla var olan ve olası müşteri gruplarına farklı ürün ve hizmet sunmalarına denmektedir. Her daim rakiplere karşı hedef kitleye daha inovatif ürünler sunmayı amaçlarlar. Yenilikçi, değişken ve yarar sağlayan ürünlerle müşteri gruplarını elde tutmayı hedeflerler. Fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma vb. İşletmeler statü, marka, işlevsellik, kalite, emniyet ve son teknolojileri içeren ürün niteliklerine ulaşabilmek için çeşitli boyutlarda kendisini farklılaştırabilmektedir (Altuntuğ, 2007: 182). Ürün farklılaştırmayla işletmeler rakiplerine karşı piyasada stratejik üstünlük sağlayarak pazarda devamlılık arz etmeyi amaçlarlar. Farklılaştırma stratejisi ile işletmeler;

- Üretilen ürün ve hizmetlerde işletmeler rakiplerine karşı farklı ve indirimli fiyatlandırma listesi uygulayarak üstünlük sağlamaya çalışması.
- Rakiplere oranla üretilen ürün ve hizmetlerin farklı ve yarar sağlıyor olması.
- Taleplerin karşılanması ile müşteri sadakatinin artması.
- Rakip firmalara oranla daha yenilikçi ve daha iyi bir marka ile pazara giriş yapılması.

. Odaklanma stratejisi: Odaklanma, diğer rakiplerin rekabet edemeyeceği, ayrıcalıklı bir tarz olarak belirlenen özel hedeflerin uygulanması üzerine temellendirilen bir stratejidir. Bu da sektördeki diğer pazarlara göre daha küçük ve sağlam pazarlara hitap edildiği anlamına geldiğinden buradaki rekabetin kar marjları çok yüksek olabilmektedir (Özkan, 2007: 65). İşletmeler odaklanma stratejisinde genellikle daha mikro ve daha az müşteri kitlelerine hitap ederler. Odaklanma stratejisinin asıl amacı; birçok alanda ürün ya da hizmet üretmek yerine daha dar ve kısıtlı bir pazarda daha küçük kitlelere hizmet sunmayı hedefler. Odaklanma stratejisinde işletmeler;

- Küçük ve dar bütçe ile stratejik hedef grubunun belirlenmesi ile amaca ulaşmayı hedefler.
- Odaklanan hedef kitle ile rakiplere karşı daha yenilikçi ve daha farklı fikirlerle amaca ulaşmak.

- Küçük ve daha az kapsamlı pazara hitap ederek lider konumda olmak.
- Sınırlı bir pazar ile devamlılık arz etmek.

### 3.2.9. İşletmelerde SWOT Analizleri

Stratejik planlamanın ilk adımı olan SWOT analizi ise, ilk defa 1970’li yıllarda iş yönetimi amacıyla kullanılmış, sonraki yıllarda ise çeşitli alanlarda planlama aracı ve yöntemi olarak kullanılmıştır. Bu analiz örgütün çevre koşullarına daha uyumlu olmasına imkân verir; daha iyi bir hizmet için sınırları belirler ve örgütün ihtiyaçlarını ortaya çıkarır (Uçar ve Doğru, 2005:2). SWOT analizi; işletmelerin, organizasyonların ve şirketlerin var oldukları pazarlarda rakiplerine karşı güçlü-zayıf, fırsat-tehditlerin bilinip stratejik olarak rakiplerine karşı varlıklarını koruyup devamlılık arz etmeye çalışırlar. Ticaret ve sanayi alanının da işletmeler güçlü yönetim alt yapılarıyla diğer rakiplerine karşı nihai sonuçlar elde etmeyi ve verimlilik sağlayıp devamlılık arz etmeyi hedeflerler. Rakiplerine karşı farklı stratejiler uygulayıp devamlılık sağlamayı amaçlarlar.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve nihai sonuçlar alabilmek için rakiplerine karşı her zaman daha inovatif daha fazla talebe ulaşmak ve karşılamak için her daim stratejik araştırmalara giderler. İşletmelerin buldukları pazarlarda rakiplerine karşı yapmış oldukları; siyasi, sosyal, hukuki, ekonomik, yerel ve ulusal pazarlarda, coğrafi ve kültürel avantajları göz önünde bulundurarak ticaret ve sanayi olarak hedef kitle ve pazarlar da stratejik açıdan konumlarını, özelliklerini ortaya çıkarmak için yapılan bir çalışmadır. SWOT sadece bir stratejik planlama değil; aynı zamanda örgütün var olan faaliyetlerini de özetler (Betz, 2016: 146). Her bir işletmelerin, organizasyonların kendilerine özgü hedef kitle ve pazarı vardır. İşletme ve firmaların SWOT analizleri yapılırken dikkat edilmesi gereken belirli aşamalar vardır. Bu aşamalar;

- İnsan Kaynakları Departmanı: Bu alanda işletmelerin, organizasyonların personel kapasitesine ve gücüne bakılır. Her işi ve departmana uygun eleman seçildikten sonra performans değerlendirmesiyle işerin yürütülmesine yardımcı olunur. Performans değerlendirme en başta kişinin iş performansını arttırmak üzere ortaya çıkmış ve zamanla çalışanları yargılayan bir araç haline gelmiştir ve hatta yöneticilerin Tanrı rolünü oynadıkları iddia edilmiştir (Mcgregor, 1976). “Performans” tanımını biraz daha netleştirmek gerekirse; bir kişinin belirli bir zamanda gerçekleştirmiş olduğu bir dizi çıktı denilebilir ki bu bir dizi çıktı mesleki, şirketsel veya sektörel olarak değişebilir (Bernardin ve Russel, 1993: 379).

- İş Tanımı ve Görevlendirme: İşletmeler ilk olarak hangi işi, nasıl, nerde, ne zaman ve kimler için yapacağını belirledikten sonra işin tanımını yaparak, işe uygun personel seçimi ile göreve başlar. İşe uygun personel seçiminden sonra personele uygun pozisyon belirlenir ve gerekli muhasebe, bilgi aktarımı, planlama ve raporlama eylemi gerçekleştirilir.
- Planlama Eylemi: Bu aşamada işlerin nasıl yapılacağını ve hangi işin ne zaman yapılması gerektiğini sınıflara ayırma eylemine denir. Çalışanlara yüklenen görev dağılımı, ücretlendirme, uygun pozisyon, ulaşım kanallarını ayarlamak vb. eylemleri yerine getirmeyi amaçlar.
- Tanıtım ve Medya Eylemi: Personel seçim ve görevlendirmesi yapıldıktan sonra işletmeler ürünlerini tüketicilere ve pazarlara iletmek için reklam kanalını seçerler. Televizyon, radyo, bilgisayar vb. iletişim araç ve gereçleri ile ürünü tüketiciye iletirler. Reklam ve tanıtım ne kadar güçlü ve etkili olursa tüketicinin de ürüne yaklaşımı, algılaması o kadar güçlü olur.

### **3.2.10. Aaker Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli**

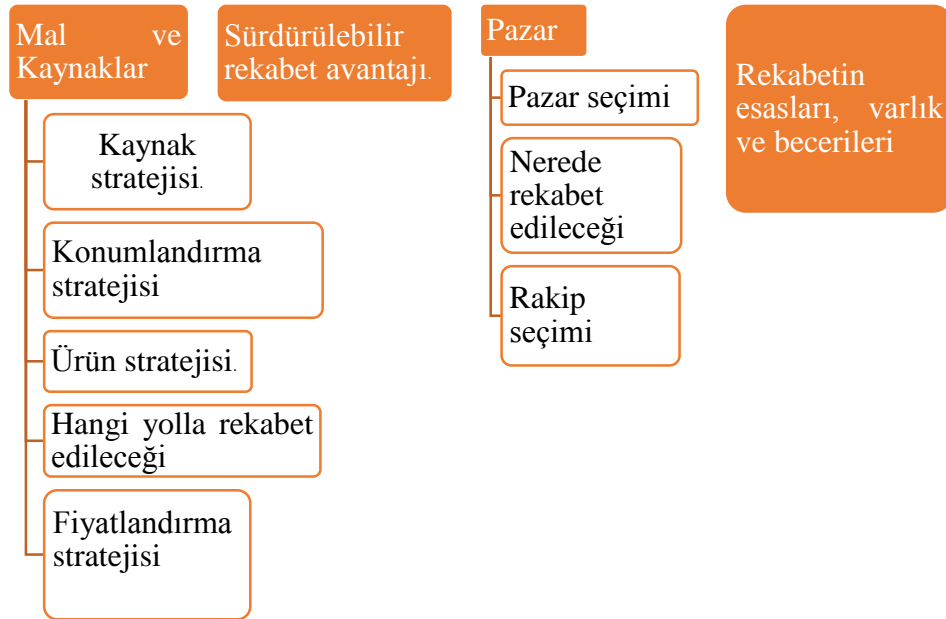
Sürdürülebilir rekabet; işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetleri mevcut ve olası rakiplere karşı taklit, benzeri ürün kalemleri ve aynı ürünlerin üretilmesi gibi ihtimallerin düşük olduğu bir devamlılık, değer arz eden rekabet sistemidir. İşletmeler ürün ve hizmet üretimi esnasında kendilerine özgü farklı stratejiler benimseyip harekete geçtikleri esnada, rakiplerinden farklı olup yenilikçi bir bakış açısıyla imkansızı yakalayıp sürdürülebilir olmayı hedefler. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve her daim sürdürülebilir olmak için değişen insan ihtiyaçlarını yakından takip ederek hedef kitle ve hedef grubunun taleplerini karşılayabilmek ve bu ihtiyaçların devamlılık arz etmelerini sağlamak için her daim araştırmak ve planlı bir şekilde ilerlemek gerekmektedir. İkinci önemli husus ise; işletmeler değişen ve artan insan ihtiyaçlarının yanında değişen ve gelişen teknolojiyi de yakından takip ederek hizmet ve ürün kalemi üretiminde rakiplere karşı daha hızlı ve gelişmiş alt yapı ile müşteri kitlelerine ulaşmayı hedefleyerek ilerleme kaydederler.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü, genel verimlilik ve maliyet üstünlüğü temel bileşenlerine ilişkin piyasanın yapısını değiştirecek stratejiler üretmesine ve piyasa yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum (moment) elde etmeleri ile sağlanabilir. Piyasa yapısını değiştirebilecek konum bu doğrultuda oluşturulacak stratejilerle gerçekleştirilebilir. Bu için sistem yaklaşımı çerçevesinde işletme iç ve dış

unsurlarının ölçülmesi ve durum belirleme matrislerinin ortaya konması gerekir. Aaker' e göre sürdürülebilirliğin ilk aşaması:

İşletmelerin hangi yolla rekabet edileceklerini önceden belirlemiş olmaları ve rakiplerine karşı nasıl bir yol ve adımla ilerlenmesi gerektiğini planlamaları, üretecekleri ürün ve hizmetlerle farkındalık yaratıp devamlılık arz etmeyi amaçlamaları, konumlandırma aşamasında ise; ürünlerin müşteri nezdinde ve piyasada değerinde satışlarının gerçekleşmesini sağlamaları hedefleyerek adım atarlar. Üretilecek olan ürün ve hizmetlerde kaynak gereksiniminin tam olması ve rakiplere göre farklı olması işletmelere kaynak stratejisi açısından avantaj sağlayarak, fiyatlandırma stratejisiyle avantajı elde ederek ürünlerin nerede, nasıl ve hangi yollarla rekabet edileceği önceden araştırılarak hedef kitleye odaklanma gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Tablo 2.5. Aaker sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli



Kaynak: Aaker, 1989: 92.

### 3.2.11. Faktör Analizleri

Faktör analizi; birbiriyle bağlantılı olan verilerin kendilerinden başka daha az bağlantılı olan ve az sayıda bulunan verilerle bir araya gelerek dönüşüm geçirmesine denir. Bu analizde bir olay veya durum netliğe kavuşturulurken değişen faktörleri bir araya getirerek ortak değişkenler-faktörler ortaya koyulması amaçlanır. Faktör analizindeki amaç; birbiriyle ilişkili, anlamlı değişkenleri bir havuza toplayarak daha az değişken, faktör oluşturmayı hedefler. Faktör analizinde diğer bir amaçta; gözlemleye bildiğimiz değişkenler ile gözlemleye bilemediğimiz değişkenler arasında bağlantı kurarak yeni değişkenleri oluşturmayı hedefler. Değişkenler arasında oluşan ilişkiyi daha net ve kısaltılmış bir şekilde bize sunmayı amaçlar. Faktör analizi birimlerin çok sayıdaki birbirleri ile ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu (olayı, fenomeni) açıklamakta yararlanabilecek olanlarını bir araya toplayarak (gruplayarak) yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamayı sağlayan, bir yöntemdir. İki temel amacı vardır. Bunlar; 1- Değişken sayısını azaltmak ve 2- Değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 234, 2002). Faktör analizinde dikkat etmemiz gereken kavramlar yer almaktadır. Bu kavramlar aşağıdaki gibidir.

. Korelasyon matrisi: Birçok değişken arasında oluşan bağlantıya denir. Değişkenler arasında oluşan ilişkinin katsayılar şeklinden ifade edilmesine denir. Katsayı ile oluşan değişkenler arasındaki ilişki bütününe denir.

. Öz değer: Var olan faktör karelerinin alınıp, varyans oranına göre hesaplanarak ortaya çıkan katsayı bütününe denir.

. Ortak faktör varyansı: Değişkenlerin, faktörlerin ortak varyansı ve özgül varyansının toplamına denmektedir. Değişken faktör yüklerinin karelerinin alınması ile ortaya çıkan sonucu içermektedir.

. Faktör yük değeri: Maddelerin faktör-değişkenlerle ilişkisinin ortaya konduğu katsayı dizisine denir. Oluşan maddelerin yüklerinin yüksek olması beklenir.

Faktör analizleri çeşitli bulgulardan ve kademelerden oluşan bir analiz çeşididir. Bu analizler, aşamalar aşağıdaki gibidir;

- 1- Problem tanımı ve veri toplama: Bu bölümde faktör analizi için gerekli olanların belirlendiği ön aşamadır. Bu aşamada faktörün; amacı, yöntemi, kapsamı, bilgi ve deneyimi vb. unsurlar dikkate alınır. Mantıklı ve gerekli yöntemlerin bulunduğu aşamadır.

- 2- Korelasyon matrisinin oluşturulması: Değişkenler arasında gerçekleşen ilişkiyi tanımlar. Bu bölümde korelasyon matrisi oluşur.
- 3- Faktör sayısına karar verme: Faktör analizlerinin uygunluğunun belirtildiği kısımdır. Uygun değişkenlerin belirlenmesi, yönetilmesi ve uygulamaya geçilmesini kapsayan aşamadır.
- 4- Faktör Eksen Döndürme: Son aşama olup başlangıç faktörlerinin ortaya konulup, değerlendirildiği, yorumlanıp, isimleştirildiği bölüme denmektedir.

### **3.2.12. Beal' in Kullandığı Rekabet Üstünlüğü Modeli**

Genel anlamda rakiple mücadelede hamle üstünlüğünü elinde bulundurma, rekabette bir adım önde olma şeklinde ele alınan rekabet avantajı, literatüre göre iktisadi aktörler açısından sürdürülebilir kılınıp kılınamayacağı, tamamen akılcı politikalara ve bilinçli bir sistem anlayışı içerisinde tüm çabaların bütünleştirilmesine bağlı, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan, son şeklini almamış bir üstünlüktür (Yorgancılar, 2011: 385). Beal' a göre işletmeler rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmeleri için her daim inovatif ve üretken bir alt yapıları olmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Müşteri taleplerinin her daim değişip yenilendiğini düşünerek hareket etmeli yeni ürünlerle müşterileri kendilerine çekmelidirler. Pazar ve kaynak araştırmasının detaylı bir şekilde yapıp üretilen ürün ve hizmetlerin makul fiyatlandırma ile pazara sunulması gerektiğini savunmaktadır. Girilen pazarda rakiplerin detaylı bir şekilde araştırması yapılarak kaynak ve yeteneklerinin bilinip, piyasa giriş yapılması gerektiğini savunmaktadır. Rakiplere karşı üretilen her yeni ürün ve hizmet için patent veya telif hakkının da alınarak fikirlerin, ürünlerin çalınması ve taklit edilmesine karşın önlemler alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Gelişen ve değişen pazarda yeni adım ve planlarla adapte olunması amaçlanmıştır. Üretilen ürün kalemlerinde belirli bir marka kimliği ve bu markaya devamlılık sağlayan müşteri gruplarının olması gerektiği savunulmuştur. Var olan ürünlere ve yeni ürünlere sağlam reklam, tanıtım ve promosyon gibi avantajlar ekleyerek piyasa girişin daha kolay olduğunu anlatmıştır. Artan nüfus ve değişen müşteri taleplerini dikkate alarak rakiplere oranla ürün çeşitliliğinde zaman içerisinde avantaj sağlamayı hedefler. Üretilen ürünlerin mevcut pazara uygunluğunun ölçülmesi ve belirlenmesinden sonra maliyet ve finansal açıdan işletmeyi sarsmaması gerektiği ve rakiplere oranla piyasanın maliyet liderliğini yakalaması gerektiği belirtilmiştir. Tüm bu olguların gerçekleşmesi ve pazara sunumun oluşmasıyla etkinlik ve verimliliğin her daim devam etmesini amaçlamıştır.

### 3.3. Porter' in 5 Güç Analizi ile İlgili Faktörler

#### (Sektör/ Rekabet Çevre Analizleri)

Farklı tanımları olmakla beraber stratejik yönetimi, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak ve ona rekabet üstünlüğü, sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlayabilecek eylemler bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan hareketle işletmenin sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için iki farklı stratejik model öne sürülmüştür. Bunlar; kaynaklara dayalı yaklaşım ve fırsat (pozisyon) yaklaşımlarıdır. Stratejik yönetim alanında yetkin kişilerden biri olarak kabul edilen Michael Porter tarafından geliştirilen fırsat yaklaşımına göre, her sektör eşit miktarda karlılık sunmaz, bazı sektörler diğerlerinden daha fazla karlılık sunma potansiyeline sahiptir. "Porter" in beş rekabetçi gücü tanımlarken çıkış noktası, bir sektörün diğer sektörlerle göre uzun vadeli farklılıklarını hesaba katmak istemesi olmuştur (Grundy, 2006: 216). Porter' a göre, sektördeki karlılığı belirleyen faktörler ise,

- . İş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit,
- . İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
- . Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- . Müşterilerin pazarlık gücü ve
- . Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir.

Porter' in çerçevesi başlangıçta imalat organizasyonlarında rekabet stratejisini incelemek için kullanılsa da hizmet organizasyonlarında strateji çalışmak için de kullanılmıştır (Gomes vd., 2014: 980). Michael Porter; sektördeki rekabeti dikkate alarak belirlemiş olduğu beş güç modeliyle işletmelerin, organizasyonların piyasadaki rekabet şiddetlerini ölçmeye yönelip bu beş güç modeliyle rekabet ortamını belirlemiştir. Bu modeller; pazardaki rakipler arası rekabetin şiddeti, pazara yeni girecek firmaların tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, ikame malların tehdidi olmak üzere pazardaki rekabet şiddetini ölçmeye yönelmiştir. İşletmeler, firmalar girmiş oldukları pazarlarda çevreye uyum sağlayıp her zaman rakiplerinden daha avantajlı bir konumda olmayı yeğleyip daha çok talebe hizmet sunmayı hedeflerler. Çevre unsurlarının işletmeler gözündeki avantajlarını ve dezavantajlarını, rakiplerine karşı almış oldukları önlemleri, riskleri, çevresel ani değişikliklere reaksiyona geçmeyi ve yeniliklere karşı kendi bünyesinde farklı yenilikler



geliştirmeyi amaçlayıp rakiplerine karşı her daim devamlılık sağlamayı hedeflerler. Bu modeller işletmelerin rekabet analizlerini, stratejileri, planlamaları ortaya çıkarır.

1-Pazaradaki rakipler arası rekabetin şiddeti: Pazar paylarından, dağıtım kanallarına, fiyatlandırmalarından sundukları değere kadar rakipler derinlemesine araştırılmalıdır (Porter, 2008: 27). Sektördeki var olan piyasanın işletmeler tarafından öncelikli hedefi pazarı analizi yaparak rakiplerin sayısına belirlemekle yola çıkılması hedeflenir. İşletmeler var oldukları pazarlarda devamlılık ve verimlilik sağlamak için rakiplerine karşı farklı stratejiler geliştirmek zorunda kalırlar. Piyasanın ve pazarların gelişim hızına göre kendi yetenek ve güçlerine karşı diğer işletmelerin yanında varlıklarını sürdürmeyi sağlarlar. İşletmeler rakiplerine karşı algıladıkları rekabet şiddetlerini kendi hizmet ve mallarıyla farklılaştırmaya giderek nihai sonuçlar almayı hedefleyip varlıklarını sürdürürler. Porter mevcut pazara ve rakiplere nüfus ederken dikkate aldığı başlıklar mevcuttur. Bu başlıklar; Piyasada birden fazla rakiplerin varlığı ve aynı sektör alanında kıyasıya rekabetçi firmaların olmasıyla önem arz etmektedir.

- Sektörün ve pazarın gelişim hızının takip edilmesi.
- Maliyet giderlerinin profesyonel bir şekilde analiz edilmesi.
- Üretilen ürün ve hizmetlerde farklılaştırılmaya gidilmesine dikkat edilmesi.
- Firmaların kapasite artırımına sahip olmaları.
- İşletme ve firmaların rakiplere nazaran stratejik farkındalıklarının olması.
- Piyasada yüksek çıkış engellerinin olmaması.
- Pazar payının bilinmesi.
- Sunulan hizmetlerin ürün yaşam eğrisindeki yeri.
- Sunulan hizmetlerin müşteri nezdindeki algılanma potansiyeline dikkat edilmesi.

2-Pazara yeni girecek firmaların tehdidi: Sektöre yeni girecek olan firmalar sektör yapısını ve pazar kaynaklarını etkilemekte ve bu etkileme ile sektörel değişimler ortaya çıkmaktadır (Kaplan vd., 2019: 42). Bir sektöre yapılan yeni girişler; sektörde var olan firmaların pazar payı ile ürün ve hizmet fiyatlarında düşüşe, maliyetlerin yükselmesine ve karın azalmasına neden olmaktadır (Porter, 2015: 8). İşletmeler kendi varlık ve yeteneklerini diğer rakiplerine karşı korumakla kalmayıp piyasaya yeni girecek işletmeler, firmalar ve organizasyonlara karşıda korumaya dikkat ederler. Pazara yeni girecek firmaların tehditlerini müşteri nezdindeki avantajların, farklı mal ve hizmetlere yönelişlerin oluşturduğu riskleri göz önünde tutarlar. Bu riskler:

- Müşterilerin taleplerine karşılık, arza yönelik hizmet sunmak.
- Müşterilerin mevcut firmayı bırakma riski.
- Sermaye ihtiyacının giderilmesi.
- Dağıtım kanallarının etkin olması.
- Kısıtlayıcı birçok etkenin varlığı ve ortadan kaldırılması.
- Hizmet farklılaştırmak.
- Mevcut sektörü algılama derecesi.
- Kayıt dışı işletmelerin varlığına karşı tedbirlerin alınması.
- Pazar seçimi esnasında sistematik analizler yapılması.
- Teknolojik yeniliklerin takip edilmesi.

3-Tedarikçilerin tehdidi: Tedarik edilen mal ve hizmetlerin farkı, standart durumları işletmeler tarafından risk grubu olarak algılanmaktadır. Farklı işletmeler ve müşteri grupları için oluşan tedarik zincirlerinin piyasadaki toplam satış ve gelir durumları risk taşımaktadır. İşletmelerin pazardaki karlılık durumlarını iyi analiz ederek ana ürün ve hizmetlerin müşteri nezdinde farkı ve standart durumlarını da göz önünde bulundurarak tedarikçi riskini ortadan kaldırmayı hedefler. Firmalar pazar koşullarındaki ani değişikliklere süratle yanıt verebilip hizmet sunum kalitesini artırma yoluna giderler. Tedarikçilerin gücünü belirleyen önemli faktörler, bir işletmenin portföyündeki yoğunluğu ve alternatif tedarikçilerin varlığıdır. Güçlü ve büyük tedarikçiler hizmetlerini veya kalitelerini sınırlandırabilir, fiyatlarını yüksek tutabilir, maliyetlerini müşterilerine kaydırıp kendi kazançlarını artırabilir (Daft, 2015: 111).

- Firmaların güçlü pazarlık gücünün kırılması.
- Tedarikçilerin önemli müşteri gruplarının olması.
- Tedarikçilerin farklı ürün ve hizmetlerle piyasayı etkilemesi.
- Tedarikçilerin ikame malları yani alternatif malları üretme tehlikesi.
- Var olan piyasaya entegre olarak pazara hâkim olma riski.

4-Müşterilerin pazarlık gücü: Pazardaki var olan müşteri gruplarının işletmelere ve fiyatlara karşı kendi aralarında bir iş birliği oluşturma riskleri fazladır. İşletmeler elindeki ve olası müşteri gruplarını kendi bünyelerinde barındırmak için çeşitli arayış noktalarına yönelirler. Mevcut olan sektörün büyüme hızı ile tüketicilerin talepleri de gün geçtikte değişip çoğaldığı için organizasyonlar her daim AR-GE kanallarını aktifleştirerek ilerleme kaydederler. Satış öncesi ve sonrası hizmet sunumu esnasında müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla firmalar müşteri devamlılığı elde ederler. Her daim sunulan hizmetlerin

rakilere oranla daha farklı, stratejik olmasıyla ve müşterilerinde güçlü pazarlık gücünü hesaba katarak pazarda devamlılık sağlanmayı hedeflerler. Alıcıların pazarlık gücü zaman içinde veya firmaların stratejik kararları sonucunda değişim gösterecektir. Buna göre firma stratejik karar verirken pazarlık gücü en az alıcıları seçmelidir (Porter, 2015: 32).

- Müşterilerin hizmet ve ürünlere karşı yeterli donanıma ve bilgiye sahip olması.
- Müşterilerin daha ucuz farklı bir firmaya geçme olasılığının olması.
- Zaman zaman satış değiştirme maliyetlerinde yaşanan ekonomik sıkıntıların oluşması.
- Müşterilerin sıkı pazarlık gücüne sahip olmaları.

5-İkame malların tehdidi: İkame ürün ya da hizmet, alıcıların ihtiyacı doğrultusunda mevcut ürün ya da hizmet yerine koyabileceği başka ürün ve hizmetlere verilen genel bir tanımlamadır (Eren ve Özdemirci, 2018: 263). İşletmeler müşterileri gruplarını korumak için her zaman farklı kaynak araştırmalarına giderler. Müşteri nezdindeki farklı fiyatlandırma, ürün çeşitliliğini tespit etmek ve tedarikçilere karşı bu yönelmeyi korumak için çeşitli çalışmalar yaparlar. İkame malların diğer işletme mallarına göre fiyat, kalite, standart, yarar sağlama durumları her daim rakiplere karşı risk teşkil etmektedir. İkame mal ve hizmetlerin; pazardaki firmaları, işletmeleri sektörün mali karını belirleyeceği fiyatlara bir üst sınır koyarak mevcut sektörün piyasaya getirilerini sınırlayıp bir ambargo koymasına denir.

- İkame ürünlerin, hizmetlerin müşteri nezdindeki farkı ve standart durumu incelenir.
- Müşterilerin mevcut hizmete ve firmaya bağlılığına bakılır.
- Müşterilerin ikame mal ve hizmetlere geçiş yapma maliyetleri ölçülür.
- İkame ürünlerin ana ürün ve hizmetlere karşı yarar-fiyat-kalite analizinin yapılması.
- Ana ürün ve hizmetlerin ürün yaşam eğrisindeki yeri ve konumuna dikkat edilir.
- Ürün ve hizmete ihtiyaç derecesine bakılır.

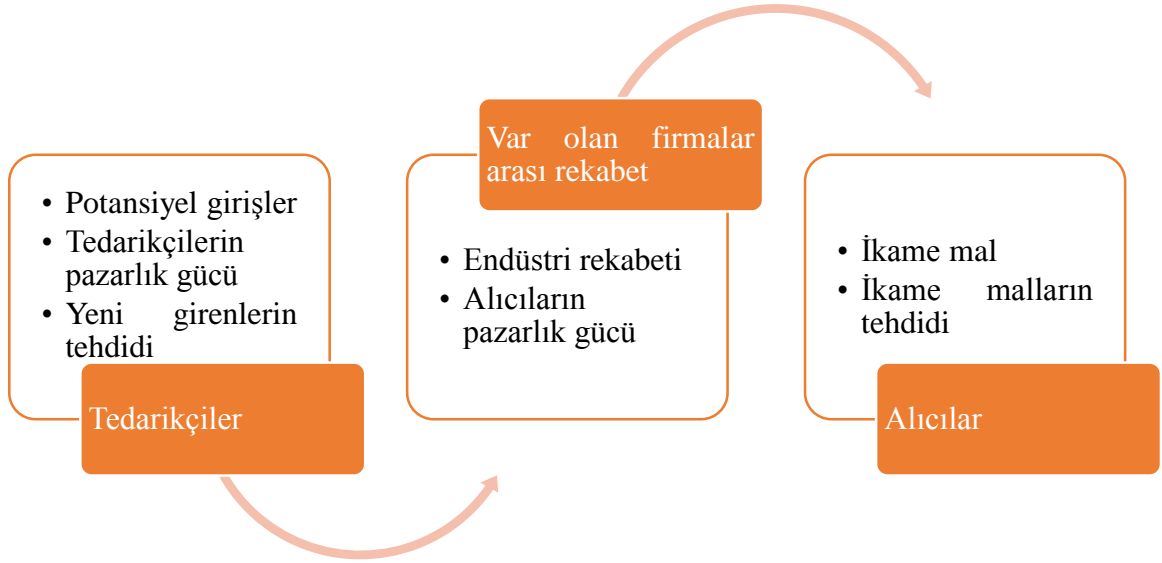
Bu faktörler beş güç modeli olarak ifade edilmektedir. Bu faktörlerin sektöre girecek firmalar tarafından ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi sonucunda faktörlerin lehlerine sonuçlanması halinde, firmaların ilgili sektöre girmeleri durumunda karlı bir yatırım yapacağı ifade edilmektedir. M. Porter 'in beş güç modelini dikkate alarak uygulanan bu yöntem işletmeler, firmalar ve organizasyonlar arası rekabeti ölçmek içindir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve nihai sonuçlar alabilmek için rakiplerine karşı her zaman daha inovatif, daha fazla talebe ulaşmak ve karşılamak için her daim stratejik araştırmalarla ilerler. Bu araştırmalar işletmelerin rakiplerine karşı daha üstün olmayı, rakiplerine karşı

güçlü ve zayıf yönlerini analizler yapıp belirli planlamalarla talebi karşılamayı hedeflerler. Kendi bünyelerinde varlıklarını, kaynaklarını, rakiplere karşı üstünlük ve zayıf yönlerini belirledikten sonra stratejik planlamalarla hedefi gerçekleştirirler.

Her daim aynı sektörde çalışan işletmelerin karşı rakiplere farklı bir stratejiyle varlığını sürdürdüğü gözlenir. Yönetim kısmında ise verilerin doğru işlenip, algılanıp rakiplere karşı müşterilerin taleplerini karşılamayı hedeflerler. İşletmelerin bu 5 güç modelindeki en son dikkate aldıkları ve önemsedikleri maddeyi açığa çıkarmak ve en az risk olarak gördükleri maddeyi belirleyerek stratejilerini öğrenmeyi hedefler. İşletmelerin amacı; firmalar bazında, ulusal, sektör ve şirket bazlı rakiplerine karşı rekabet avantajları ve dezavantajlarını pazardaki stratejik konumlarını, hedeflerini belirleyerek ilerleyip sürdürülebilirliği sağlamaktır. Porter' a göre işletme ve firmaların mevcut pazara ve piyasaya girişlerindeki dikkat etmeleri gereken öncelikli maddeler aşağıdaki gibidir.

- Hedef pazarın yapısı ve konumu.
- Hedef kitlenin talep arzusu önceden araştırmak.
- İşletme içi ve dışı etmenleri dikkate alarak pazara giriş yapmak.
- Yeterli kaynak, hammadde ve finansal desteklerin olması.
- Piyasa girişte belirli bir hedefin ve stratejinin olması.
- Rakiplerin SWOT analizlerinin bilinmesi.
- Olası ani değişikliklerde; faizlerin artması, maliyetlerin artması, devlet teşviklerinin azalması veya yok edilmesi vb. durumların yaşanmasında önceden önlemlerin alınması.

Tablo 3.1.: Sektör/ rekabet çevre analizleri.



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010, s: 95.

### 3.4. Porter' in 5 güç Modeli Alanında Yapılan Çalışmaları

Firmalar gireceklerin pazarın artı ve eskilerini dikkate alarak piyasaya giriş yaparlar. Hedef pazarın yapısı ve konumu, hedef kitlenin talep arzusunu önceden araştırmak, işletme içi ve dışı etmenleri de göz önüne alarak pazara giriş yapılır. Yeterli kaynak, hammadde ve finansal desteklerin olması, piyasaya girişte belirli bir hedefin ve stratejinin olması, rakiplerin önceden belirlenmiş SWOT analizlerinin bilinmesi amaçlanır. Olası ani değişikliklerde; faizlerin artması, maliyetlerin artması, devlet teşviklerinin azalması veya yok edilmesi vb. durumların yaşanmasında önceden önlemlerin alınması gerekmektedir. Porter' in beş güç modeli de işletmelerin-firmaların piyasa ve rakiplerine karşı stratejik plan ve hedeflerle yol alması gerektiğini vurgulamıştır.

Porter var olan bir pazara işletmelerin giriş yapmaları esnasında dikkat etmeleri gereken hususlar olduğunu dile getirmiştir. Belirlemiş olduğu beş güç modeli ile (rakipler arası rekabetin tehdidi, yeni girecek olan firmaların tehdidi, ikame malların tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü) işletme ve firmaların piyasa ve rakiplerine karşı stratejik hedef ve planlarını ölçmeyi amaçlamıştır. Bu ölçekleri döne olarak kullanan işletme ve şirketler rakiplerine karşı belirli güç modelleri oluşturmuşlardır. Bu alanda

yapılan çalışmalar aşağında verilen örneklerde mevcuttur. Ulaştırma sektöründe kamu yönetiminin rekabet gücünü ve rekabet koşullarını ölçmeye yönelik yapılan bir çalışma mevcuttur. Turizm işletmeleri üzerine konaklamaya dair firmalar arası rekabeti ve stratejiyi ölçmek için yapılan bir çalışma daha mevcuttur. Konaklama işletmelerimin mevcut pazar ve rakiplere karşı uyguladıkları stratejileri, plan ve hedefleri ortaya çıkarmak için yapılan bir çalışmadır. Mobilya imalat sektörü alanında işlet ve firmaların rakiplere karşı piyasada nasıl tutundukları ve devamlılık arz ettiklerine dair yapılan bir çalışma mevcuttur.

Ar-Ge, satış öncesi ve sonrası sağlanan hizmet kalitesinin rakiplere nazaran daha etkin ve verimliliğinin artırılması, ürün ve hizmet tasarımında farklılık ve çeşitlilik, kaliteli ürün sunumu ile piyasada devamlılık arz etmeyi hedefledikleri ortaya konulmuştur. Süt ve süt ürünleri imalatında bulunan işletmeler üzerine pazardaki kaliteyi ve sürdürülebilirliği sağlamak için yapılan bir çalışma mevcuttur. Rakiplere karşı pazarda farklı ürün ve hizmet sunarak kalite ve maliyet avantajının da hesaba katıldığı bir etkin pazar bölümlendirilmesine dair çalışma yapılmıştır. Bir diğer çalışma örneği ise; çimento fabrikaları üzerine yapılmıştır. Bu çalışmada fiyat avantajı ve farklı stratejilerle verimlilik, devamlılık sağlanması hedeflenmiştir. İnşaat sektörü üzerindeki diğer bir çalışma ise; sunulan hizmetin müşteri nezdindeki farkı ve hizmetin algılanması, rakiplere karşı fiyat ve maliyet avantajı ile devamlılık sağlamayı hedeflemek, sektör ortalamasının üzerinde bir getiri elde ederek piyasanın lideri olmayı hedeflemektir. Bu ve buna benzer çalışmalar çoğaltılabilir.

#### 4.BARTIN İLİ TİCARET VE SANAYİ ALT YAPISI

Bartın Batı Karadeniz bölgesinde yer almakta olup üç ilçeye (Amasra, Kurucuşile, Ulus) ve beş beldeye ( Abdipaşa, Kozcağız, Kumluca, Hasankadı, Arıt) sahip sahil kıyı şeridinin etkili olduğu tarım, ticaret, sanayi, madencilik ve ulaşımın gibi etmenlerle güçlenmekte olan ekonomik bir alt yapısına sahiptir. Bartın, 1991 yılında il olmuştur. “İl merkezinin denizden yüksekliği 25 metredir. Karadeniz sahil uzunluğu 59 kilometredir. 2143 kilometrekarelik yüzölçümüne sahiptir. Toprakların %58’i orman, %28’i tarım ve %14’ü yerleşim alanı şeklinde dağılım göstermektedir” (Sarı, 2007: 133). Ilıman iklim özelliği taşımakta olup yazları sıcak, kışları serin geçmektedir. Bağ ve bahçe tarımına uygun bir toprak yapısına sahip seracılığın geliştiği ildir. Köylerde hayvancılık faaliyeti temel geçim kaynaklarından bir diğeridir.

En az 1 en fazla 9 işçi çalıştıran mikro işletme oranı; %43 olan, en az 10 en fazla 49 işçiye sahip küçük işletme oranı %35 olan, en az 50 en fazla 249 işçiye sahip orta büyüklükteki işletmelerin oranı %16 ve 250 üzerinde işçiye sahip büyük işletme sayısının oran %6 büyüklüğüne sahiptir. Bartın ilindeki sanayi işletmelerinin sektörel dağılımı incelendiğinde; ilk sırada %17 ile gıda ürünleri, ikinci sırada %13 ile ulaşım araçları, üçüncü sırada %11 metalik olmayan mineral ürünler, dördüncü sırada ise %10 oranı ile giyim sektörlerinin yer aldığı görülmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 3). Bartın’da istihdamın sektörlere göre dağılımında; %37 ile giyim eşyaları, %12 ile metalik olmayan mineral ürünler, %9 ile kömür ve linyit sektörleri ilk üç sırada yer almaktadır” (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 4). Bartın Merkez Organize Bölgesi alanı 174 hektar olup doluluk oranı %100’dür. Ağırlıklı sektör grubu; giyim eşyalarının imalatı, kauçuk-plastik ürünleri imalatı ve mobilya imalatı sanayileri teşkil etmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 4). İlave OSB genişletme alanı çalışmaları devam etmektedir. Bartın’ın dış ticaretinde ihracat 2019 yılında 29 milyon dolar, ithalat ise 7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 10). Bölgesel teşvik ve fonların sağlandığı toprak yapısının her mevsime uygun ve diğer bölgelere göre daha ucuz olması, bölgeye dışardan fonların ve desteklerin sağlanmasına katkı sağlamaktadır.

Bartın İlinin nüfusu 214.300 ha olup, bunun 74.408 ha lık alanında tarımla ilgilenilmektedir. Bartın da bitkisel üretim alanında en fazla yem bitkileri ve hububat üretimi yapılmaktadır. Hububat alanında ilk sırayı buğday almakta olup, mısır, sebze ve meyve üretimi peşini takip etmektedir. Tarım İl Müdürlüğü, İl Özel İdaresi, İl-İlçe S.Y.D.

Vakıflarının destek ve fonları ile Bartın da seracılık, arıcılık, su balıkçılığı üretimi hız kazanmaktadır. İlde büyükbaş hayvan ve küçükbaş hayvan üretimi de yaygın olup tarım alanında gelişme sarf etmektedir. Bartın İli tarım ve hayvancılığın yanında İl ve İlçelerde sanayi ve fabrikaların olduğu, bu sanayi ve fabrikalarında çimento, kiremit, tuğla, konserve ve tekstil üzerinde ticaret ağının olduğu yerel ve uluslararası pazarda satışların yaptığı görülmektedir. Bartın İli, 1. ve 2. Jeolojik zaman dilimine ait kalker-karbon arazi yapısından oluşup meydana gelmektedir. İlin tabanı kömür yatakları, zengin taşlardan ve madenlerden oluşmakta olup ilçelerinde (Tarlaağzı, Amasra, Kurucaşile, Arıt) madencilik faaliyeti görülmektedir. Ulusal pazarda bu değerli taşların ve madenlerin ticareti yapılarak ülke ekonomisine katkı sunmaktadır.

Sanayi sektöründe diğer illere göre kalkınma planlanması aşamasında Bartın ilk sıralarda yer almaktadır. Gelişimini henüz tamamlamamış olması ve uygun toprak, arazi alt yapısı ile teşvik ve fonlar bu bölgeye sağlanmaktadır. Bölgenin toprak yapısı, maden çeşitliliği, kaynak ve hammaddeye yakınlığı göz önünde bulundurarak istihdam ağları oluşturulmaktadır. Taş kömür işletmeciliğinin yanında çimento fabrikasının olması, orman işletmeciliğinin olması sanayileşmeyi ve istihdamı hızla arttırmayı amaçlayarak teşvik ve fonlardan yararlanmayı amaçlamıştır. Coğrafi konum ve yakınlık, verimli toprak yapısı ve uygun iklim şartları, hammadde ve kaynak yeterliliği, pazara yakınlık, ulaşım gibi olanaklarıyla sanayileşme zamanla artış göstermektedir. Bölgesel kalkınmayı hedefleyerek teşvik ve fonlarla yatırım olanakları sunmayı hedefler. Ulaşım altyapısı, şehirlerin gelişmesinde oldukça önemlidir. Şehrin çevresiyle bağlantısını sağlar. Üretim ve tüketim merkezlerini birleştirir. Firmaların ekonomik faaliyetlerini etkiler. Ulaştırma gerek ulusal gerek bölgesel ve gerekse kentsel ölçekte diğer sektörler ve faaliyetler ile etkileşim halindedir (Şimşek, 2015: 17). Ulaşım yönünden deniz ve karayoluna sahip olana Bartın İli, ulusal yük ve yolcu taşımacılığında denizyolunu kullanmaktadır. Amasra, Kurucaşile ve Tekke önü limanlarından ulusal ticaret yapıp, gemi imalatında da faaliyet göstermektedir. Kastamonu ilinden bağlantılı olarak Doğu Karadeniz yolun üzerinde Karadeniz illerine bağlantı sağlanmaktadır. Bartın da en çok Karayolu tercih edilmektedir. Ankara- İstanbul arası mesafesi 358 km- 293 km dir.

Karadeniz Sahil Yolu Projesi kapsamında Hopa'dan başlayıp Sinop'a kadar çalışmaların büyük ölçüde tamamlandığı hat Kurucaşile, Bartın, Filyos, Zonguldak ve Ereğli istikametinden geçerek üçüncü boğaz köprüsüne ulaşacaktır (Çubuk, 2019: 43). Demiryolu ulaşımı bulunmamakta olup Karasu-Akçakoca-Ereğli Limanı-Çaycuma-Bartın Limanı



Demiryolu Projesi, yük ve yolcu taşımacılığı amacıyla tasarlanmıştır. Söz konusu demiryolu hattının yapılması durumunda Ereğli ve Karabük Demir Çelik Fabrikalarının Marmara Bölgesindeki sanayi merkezlerine bağlantısı sağlanacaktır. Ayrıca, Filoys Limanı ile bağlantı kurulmak suretiyle limana gelecek ve gidecek yüklerin ulaşımı gerçekleştirilecektir. Projenin güzergah ve zemin etüt çalışmaları devam etmektedir (BAKKA, 2013: 64; <https://www.uab.gov.tr/uploads/cities/bartın/74-bartın.pdf>). Havayolu Bartın'a 36 km uzaklıkta olan Zonguldak ilinin Saltukova beldesinde yer alan hava alanı Bartın'ın ulusal ve uluslararası hava ulaşımı gereksinimini karşılamaktadır (Bartın Tarım İl Müdürlüğü, Bartın Tarım Master Planı, 2005: 32). Denizyolu ulaşımı ise; Bartın da uluslararası liman olarak hizmet veren Bartın Limanı aynı zamanda yolcu giriş ve çıkış kapısıdır. Rıhtım uzunluğu 480 metredir. Bartın Limanının su derinliği 4-6 metre arasındadır. Rıhtımda aynı anda 6 bin tonluk 2 gemi yükleme ve boşaltma yapabilmektedir. Mendirek içinde 6 gemi barınabilmektedir (Bartın Tarım İl Müdürlüğü, 2005: 32). Bartın Limanı'nda toplam alanı 1500 m<sup>2</sup> ve hacmi 9000 m<sup>3</sup> olan 2 adet kapalı çelik ambar, 2000 m<sup>2</sup>'lik açık alanda depolama hizmeti verilmektedir. Limanın yıllık kapasitesi tahminen 2 milyon ton' dur (BAKKA, 2013: 30).

#### **4.1. Bartın İli Sanayi İşletmelerinin Sektörel Rekabetleri**

Bartın ili, ticaret ve sanayi alanında gelişmekte olan bir şehir kategorisindedir. Ticaret ve sanayi odalarının da destek ve teşvikleriyle her daim yeniliğe açık, teşvik edici hamlelerle girişimci vatandaşlarımıza hizmet sunmaktadır. Sanayi ve girişim alanında TSO işletmelere ve firmalara önceden belirlemiş olduğu stratejik eylem planı ile hizmet sunmayı hedefler. İşletmelerin ve firmaların da bu stratejik eylem planına göre pazara ve piyasaya giriş yapmalarını istemektedir. Öncelikle stratejik hedef, işletme ve organizasyonların rakiplerine karşı önceden belirlemiş oldukları eylem ve planların olması gerektiği dile getirilmiştir. Bu eylem ve stratejik planlar için işletmelerin gerekli kaynak ve hammadde gereksinimlerinin tam olması ve dokümanların oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Organizasyonların ve firmaların işletme içi ve dışı etmenleri dikkate alarak beyin fırtınası ile amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmayı hedefler. Pazara iniş yapılması konusunda işletme içi ve dışı; alt personelinden, üst personeline kadar hedef pazara hâkim olmayı hedefleyip müşteri taleplerini karşılamayı amaçlayarak piyasaya hâkim olmayı sağlar.

Pazara nüfus edildiği takdirde piyasanın SWOT analizini yani; pazarın ve rakiplerin üstünlüğünü, zayıf yönlerini, güçlü, fırsat ve tehditlerini önceden bilip araştırarak stratejik

hedefin belirlenmesinde yardımcı olmayı sağlar. Diğer bir etkende stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinden sonra işletme içi çalışanların performans analizlerini yaparak sistematik bir şekilde işlerin işlenmesini, devamlılığın sağlanmasını ve sürdürülebilirlikle de amaçlara ulaşmayı gerçekleştirmeyi sağlamak. Destek ve fonlarla gelişmekte olan işletmelere stratejik hedef ve amaçlarına yönelik yarar sağlayarak katkıda bulunmayı amaçlar TSO' lar. Firmalar rakiplerin müşteri odaklı çalışmalarını bilip, araştırarak kendi bünyelerinde daha yenilikçi ve daha değişken yarar sağlama amacıyla hedef kitleyi etkileyip elde tutmayı hedeflerler. İşletmeler, müşteri taleplerini karşılarken diğer rakiplere karşı farklı hedef, strateji, yöntem, bulgu, proje ve finansal-muhasebe etmenlerini dikkate alarak ilerlerler.

İşletmeler oluşabilecek ani değişikliklere karşı; faizlerin ani bir şekilde inip çıkması, müşteri taleplerinin değişmesi, pazar payının değişmesi, kaynak ve mamul yetersizliği yaşama, devlet destekli fonların değişmesi veya yok olması gibi etmenlerle karşılaştığında yedek bir stratejik planının olması gerekmektedir.

- Stratejik eylem planının olması.
- Stratejik eylem planına karşı gerekli eğitimlerin yapılması.
- SWOT analizlerin yapılması.
- Amaç ve hedeflerin önceden belirlenmesi.
- Kaynak, mamul ve hammadde etkenlerinin önceden belirlenip sağlama yapılması gerekmektedir.
- Hedef pazar, hedef kitle gruplarının iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.
- Müşteri taleplerini önceden bilip rakiplere karşı daha yenilikçi ürünlerle müşterilerini ele almayı sağlamak.
- Üretilen ürün ve hizmetlerde her daim inovatif, yarar sağlayan ve sürekli arzu edilen mamuller üretmeyi amaçlamak.
- Personel seçimi, işin görevlendirilmesi ve iş tanımını iyi bilip ona göre hareket edilmesi gerekmektedir.
- Piyasa sürdürülebilir olmak için rakiplerin hedef ve projelerini önceden bilip önlem alınması amaçlanmalıdır.

## 4.2. Bartın İli Sanayi Firmalarının Rakiplere Karşı Stratejik Eylem Planları

Yapılan 2016 ve 2021 yılına ait SWOT analizler sonucuna göre Bartın ilinin güçlü sanayi yapısını etkileyen etmenler; Karadeniz sahil yolu üzerinde olması, güçlü potansiyel enerji kaynakları ile Bartın limanına sahip olunması, Saltuk ova havalimanına yakınlığı ve zengin maden yataklarının mevcudiyeti ile avantaj elde edip sanayi sektörüne ve ekonomiye katkı sağlamaktadır. İlde güçlü araştırma merkezlerinin varlığı, mesleki eğitime yönelik Mühendislik ve MYO okullarının olması, Organize Sanayi Bölgesinin varlığı ve Bartın OSB içerisinde gerçekleştirilecek yatırımların 5. bölge desteklerinden yararlanması, demir-çelik hammaddesinin üreticiliğinin yapılması, Ereğli ve Kardemir Karabük demir-çelik fabrikalarına yakınlık derecesinin olmasıyla sanayi alanında güçlü bir avantajlar elde etmektedir. İlin sanayi sektöründe ki zayıf yönleri ise; hammadde açısından dışa bağıllığın olması ve mesleki eğitimin yetersiz olması, artan genç nüfusla birlikte istihdam sorunlarının görülmesi, kırdan kente göçlerin artması, lojistik eksikliklerin yaşanması, Organize sanayi Bölgesi ve Atılım Sanayi Sitesi dışındaki yerlerde elektrik alt yapısında yaşanan sorunlar, işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinin düşük olması ile birlikte işletme sahiplerinin eğitim düzeylerinin de düşük olması, üretim departmanının da teknolojik eksikliklerinin yaşanması, sanayi yatırım ve teşviklerinin kullanım alanlarında sorunların yaşanması ve dar olması, Ar-ge faaliyetlerinin yetersiz olması ve patent, teknolojik ürün belgesi, faydalı model, marka tescil başvuru sayılarının azlığı vb. sorunların tespitiyle de ilin sanayi alanındaki zayıf yönlerini ortaya konulmuştur.

İlin sanayi sektöründeki fırsat yaklaşımlarına özgü SWOT analizleri ise; Bartın limanının büyümeye açık olması ve artan genç nüfusla birlikte yatırım teşviklerinin hız kazanması, Organize Sanayi Bölgesini genişletme çalışmaları ve Bartın üniversitenin sanayiye destekleyen konumda olması, zengin yeraltı kaynaklarının varlığının (linyit, silisyum, doğalgaz, petrol, uranyum ve toryum) olması. Üzerinde taşımacılık yapılabilen ilk ve tek akarsu olan Bartın ırmağına sahip olması, bölgesel gelişim planlamalarının başlatılması (BAKAP), tersine göçlerin artmasıyla da birlikte sanayide fırsatların artmasına yardımcı olmaktadır. Bölgedeki inceleme ve araştırma sonuçlarına göre sanayide tehdit teşkil edebilecek unsurların da olduğu ortaya çıkmıştır. Bu unsurlar; küresel ekonomik sıkıntıların tüm ülkeler tarafından görülmesi, birinci derecede deprem bölgesinde yer alması, teşvik ve desteklerin etkin, yerinde ve yatırıma yönelik kullanılmaması, büyük şehirlerde kayıt dışı işletmelerin ve istihdamların olması. Hızlı artacak yatırım talebini karşılayabilecek üretim yeri, alt yapı ve personel yetersizliğiyle işletmelerin gelişen teknolojik yeniliklere

(endüstri 4.0) ayak uyduramaması, eğitim düzeyi yüksek olan nüfusun dışarıya göç eğiliminin yüksek olması, hayvancılıkla uğraşan nüfusun azlığı ile de süt ve süt ürünlerinde üretimin azalması, çalışabilecek nüfusun azlığı, personel eksikliğinin yaşanması. Sürdürülebilir ve nitelikli işgücü için cazip bir bölge haline gelinememesi gibi etmenlerle de sektörde tehditlerin oluştuğu saptanmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

İşletmeler hangi sektörde ve hangi pazarda ilerleyeceklerini stratejik değer ve yöntemlerle ortaya koyarlar. İşletme ve firmalar için mevcut pazardaki, çevresel değişikliklere uyum sağlamak, sektör analizleriyle birlikte mümkündür. İşletmeler; var oldukları ve üretimde buldukları pazarda fırsatları ve tehditleri göz önünde bulundurarak ilerlemeyi amaçlayıp stratejik eylem ve planlarla varlıklarını sürdürmeyi hedefler. İşletme ve firmalar, rakiplerine karşı sektörel rekabet avantajı sağlayabilmek için stratejik yönetim ve süreçlerini, misyon ve vizyon değerlerini, kurumsal avantaj ve dezavantajlarını belirleyerek pazara nüfus etmeyi amaçlar.

Firmalar, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak ve ona rekabet üstünlüğü ve sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlayabilecek eylemler oluşturarak varlığını korumayı amaçlar. İşletmeler; müşteriler için ürettikleri ürün ve hizmetlerle rakiplerine nazaran farklı, yeni, kaliteli, ucuz ve kâr marjı yüksek olan ürünlerle nihai sonuçlara ulaşmayı hedefler. Nihai sonuçlara ulaşmak ve pazarda devamlılık arz edebilmek için de işletme içi ve işletme dışı analizler yapılır. İşletme içi analizlerde; kaynak yeterliliği, hammaddeye yakınlık, ulaşım ve pazarlama koşulları, reklam ve tanıtım gibi unsurlara, işletme dışı unsurlar da ise; rakiplerin varlık ve kaynakları, yetenekleri, gelecek plan ve stratejilerine bakılarak adımlar atılır.

Bu çalışma, Bartın ili sanayi işletmelerinin rakiplerine karşı sektörel rekabet analizlerini ve stratejilerini belirlemek için yapılmıştır. M. Porter' in sektörel rekabet için belirlemiş olduğu beş güç modelini Bartın ili; gıda, inşaat, tekstil, mobilya, ayakkabı-saya ve tarım-hayvancılık-bitki sanayisine uygulayarak firmaların rakiplerine ve var olan piyasaya karşı rekabet stratejilerini belirlemek için yapılmıştır. Porter' a göre, sektördeki karlılığı belirleyen faktörler, iş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit, işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir. Bu faktörler beş güç modeli olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, Porter tarafından sektördeki rekabet belirleyen 5 güç modeli ile Bartın İli imalat-sanayi sektörünün rekabet potansiyelini ortaya koymaktır.

Çalışma, Bartın ili sanayi işletme ve firmalarının sektörel rekabet analizlerini belirlemek için yapılmıştır. Sektördeki işletmelerin rakipleri için önceden belirlemiş oldukları stratejik hedef ve planları, hedef kitle ve pazar için yaptıkları araştırmaları belirlemek için yapılmıştır. Bu çalışma; Bartın ilinde mevcut olan, TSO ya bağlı 125 imalat

işletmesinden 94' üne yüz yüze anket ve online anket yöntemi kullanılıp 5' li Likert ölçeği ve SPSS analiz programı uygulanmıştır.

## 6. YÖNTEM

Araştırmada; Bartın ilindeki sanayi işletmelerine uygulanan M. Porter' in beş güç modeli ile sektörel rekabet ölçeği sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılarak elde edilen veriler tablo ve grafik haline getirilip, değerlendirilerek ve çeşitli önerilerde bulunularak aktarılmıştır. Çalışmada tanımlayıcı araştırma (tarayıcı) modeli kullanılmıştır. TSO ya bağlı 125 imalat fabrikasından-işletmesinden 94' üne uygulanmıştır. Bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmaların, bu araştırma konusuyla ilgisi olması ve bu araştırma ile ilgili yapılan farklı bir çalışma olması sebebiyle diğer araştırmalara önemli bir katkı sağlama potansiyeli olduğu söylenilir.

Çalışmanın amacı; Bartın İli sanayi işletmelerinin sektörel rekabet analizini ölçmek ve rekabetlerini etkileyen faktörleri belirlemektir. İlin sanayi potansiyelini ortaya koymak hedeflenmiştir. İlin imalat alt yapısını, hedef kitle ve hedef pazarını, stratejik yönetim yapısını, rakiplerin sektördeki rekabet potansiyellerini saptamak için yapılmıştır. Bu çalışmayla birlikte Bartın ilindeki işletmelerin yerel ve ulusal piyasalardaki konumlarını belirleyerek ve sanayi alt yapılarını inceleyerek pazarlardaki konumları ortaya konulmuştur. Giyim-tekstil, ayakkabı-saya, gıda, inşaat, mobilya ve tarım-bitki-hayvancılık sektörlerindeki işletmelerin M. Porter' in beş güç modeli ile rakiplerine karşı performanslarını, stratejilerini, hedef ve planlarını ortaya koymuştur.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uygulaması, gerekli izinler alındıktan sonra, işletmecilerin boş zaman diliminde gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Katılımcılara, araştırmanın amacı ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra veri toplama aracının doldurulması hakkında detaylı bilgiler verilerek çalışmanın tamamlanması hedeflenmiştir. Formların doldurulmasında işletmelerin gönüllülükleri esas alınmıştır. Bu ölçümler işletmeler ile birebir görüşme, online anket formu ile yapılmıştır. Verilerin elde edilmesinde 5' li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1-tamamen katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5 tamamen katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

## 7. BULGULAR

Grafik 5.1.: Katılımcıların demografik özellikleri

<b>CİNSİYET</b>	Frekans	Yüzde
• Kadın	14	14,8
• Erkek	80	85,1
• Total	94	100,0

<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Frekans	Yüzde
• Ortaokul	15	15,9
• Lise	42	44,6
• Üniversite	33	35,1
• Yüksek Lisans	4	4,2
• Doktora	0	0
• Total	94	100,0

<b>İŞLETMEDEKİ GÖREVİ</b>	Frekans	Yüzde
• İşletme Sahibi	60	63,8
• İşletme Yöneticisi	34	36,1
• Total	94	100,0

<b>İŞLETMENİN FAALİYET SÜRESİ</b>	Frekans	Yüzde
• 1-5	16	17,0
• 6-10	23	24,4
• 11-15	30	31,9
• 16 ve üstü	25	26,5
• Total	94	100,0

<b>İŞLETMENİN HUKİKİ YAPISI</b>	Frekans	Yüzde
• Anonim Şirket	12	12,7
• Limitet Şirket	36	38,2
• Şahıs Şirketi	44	46,8
• Adi Şirket	2	2,2
• Total	94	100,0

<b>İŞLETMENİN FALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN</b>	Frekans	Yüzde
• Tekstil	12	12,7
• İnşaat	20	21,2
• Gıda	31	32,9
• Ayakkabı-saya	11	11,7
• Mobilya	12	12,7
• Tarım ve Hayvancılık	8	8,8
• Total	94	100,0

<b>İŞLETMENİN HİTAP ETTİĞİ PAZAR</b>	Frekans	Yüzde
• Yerel	27	28,7
• Ulusal	38	40,4
• Uluslararası	29	30,8
• Total	94	100,8

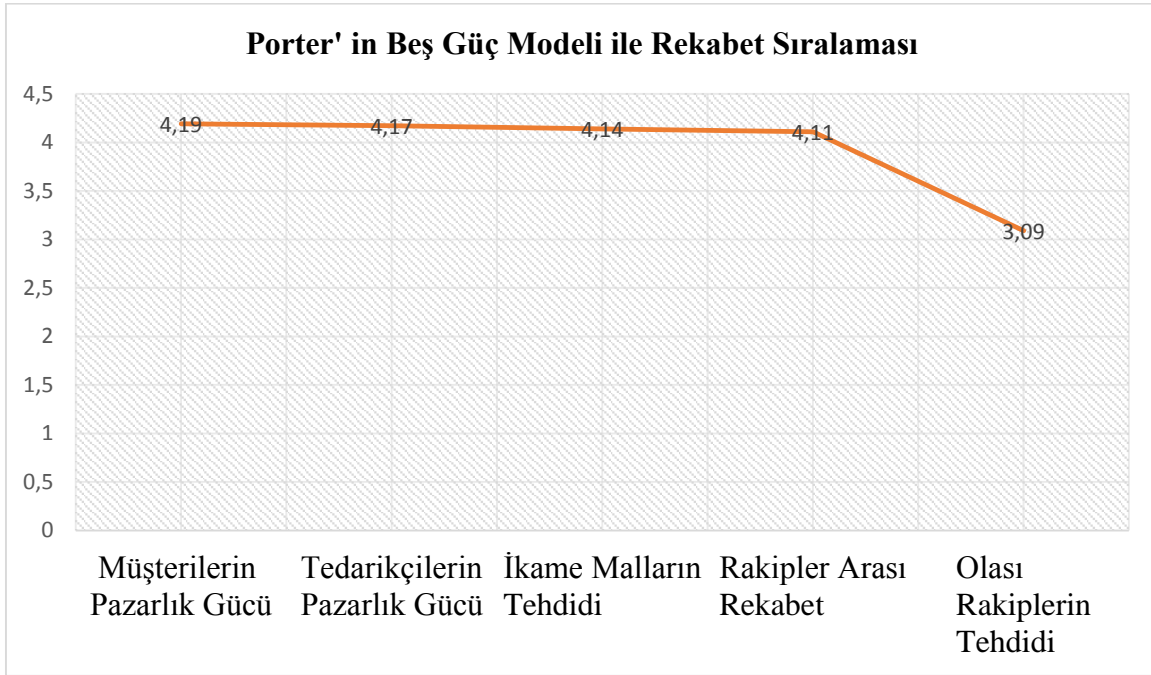
Bartın İli imalat işletmelerinin; cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki görevi, işletmedeki faaliyet süresi, işletmenin hukuki yapısı, işletmenin faaliyet gösterdiği alan ve hitap ettiği pazar tür ve sayılarının istatistiksel olarak gösterilmesi.

- On dört kadın işletmecisi ve seksen erkek işletmecisinin pazardaki konumları ve yüzdeler oranları belirlenmiştir.



- Ortaokul mezunu on beş, lise mezunu kırk iki, üniversite mezunu otuz üç, yüksek lisans mezunu ise dört kişi bulunmaktadır. İşletmelerin eğitim durumlarının piyasalar da ki durum ve yüzdeler durumu ortaya konularak belirlenmiştir.
- İşletmelerin pazardaki görevleri yani işletme sahiplerinin sayısı altmış, işletme yöneticilerinin sayısı ise, otuz dört olarak belirlenip piyasadaki etkili yüzdeler oranları belirtilmiştir.
- İşletmelerin pazar ve piyasadaki faaliyet yılları belirlenip (bir ile beş yıl arası on altı işletme, altı ile on yıl arası yirmi üç, on bir ile on beş arası otuz işletme, on altı ve üstü ise yirmi beş işletme) yüzdeler oranları saptanmıştır.
- İşletmelerin piyasadaki hukuki yapısını belirleyerek (anonim şirkete sahip on iki, limitet şirkete sahip otuz altı, şahıs şirketi kırk dört, adi şirket sahibi iki işletme) pazardaki etkili oldukları yüzdeler dilim saptanmıştır.
- İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlar (tekstil alanında faaliyet gösteren işletme sayısı on iki, inşaat alanında yirmi, gıda sektöründe otuz bir, ayakkabı ve saya sektörü on bir, mobilya sektörü on iki, tarım-bitki- hayvancılık sektöründe sekiz) belirtilerek piyasadaki yüzdeler oranları saptanmıştır.
- İşletmelerin piyasadaki hitap ettikleri pazar (yerel pazara nüfus eden işletme sayısı yirmi yedi, ulusal pazarda otuz sekiz, uluslararası yirmi dokuz) belirtilerek etkili oldukları yüzdeler dilimler saptanmıştır.

**Grafik 5.2:** Bartın İli imalat işletmelerinin Porter' in beş güç modeline göre rekabet sıralaması.



M. Porter' in sektörel rekabet için belirlemiş olduğu beş güç modeli, Bartın İli imalat-sanayi sektöründeki işletme ve firmalar üzerinde uygulanmıştır.

➡ Çalışma da Bartın İli imalat ve sanayi firmaları için yapılan anket sonuçlarına göre, işletme ve organizasyonların M. Porter' in belirlemiş olduğu stratejik rekabet modelinde, çok yüksek şiddet teşkil eden ve işletmeler için tehlike arz eden rekabet modeli “müşterilerin pazarlık gücü” (4,19) olduğu belirlenmiştir.

➡ Müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılaya bilmek için rakiplerine karşı her daim pazar ve piyasa araştırması yaparak ilerlemeleri gerekmektedir. Alternatif malların varlığı ve tedarik ağının geniş olması işletmelere risk teşkil eder. Bu çalışmada; tedarikçiler, işletmeler ve firmalar tarafından ikinci sırada yüksek şiddet olarak algılanan rekabet modeli (4,17) olduğu belirlenmiştir.

➡ Değişen tüketici eğilimleri, ikame mallara geçişin maliyeti, ikame malların yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması firmalara dezavantaj sağlar. Firmalar için de üçüncü sırada yüksek şiddet olarak algılanan rekabet modeli ise “ikame malların tehdidi” (4,14) olduğu belirlenmiştir.

➡ Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı pazarın büyüme hızının düşük olması, sektörden çıkma engelleri, standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler olarak nitelendirilir. Çalışmada, işletmeler için dördüncü sırada yer alan ve düşük şiddet teşkil eden rekabet modeli ise “rakipler arası rekabet” (4,11) modeli olduğu belirlenmiştir.

→ İşletmenin iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka firmaların da girebilmesini teşvik eder. Gelişim hızı ve kârlılık derecesinin yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu büyüme evresindeki sektörler çekici (cazip) sektörler olarak kabul edilirler. İşletmeler için de beşinci sırada yer alan diğer bir düşük şiddet teşkil rekabet modeli ise “olası rakiplerin tehdidi” (3,09) olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde; Bartın İli imalat-sanayi işletmelerinin sektörel rekabet analizleri, M. Porter’ in belirlemiş olduğu rekabet modeli ile pazardaki sektörel dağılımları saptanmıştır. İldeki imalat-sanayi işletmeleri; gıda, tekstil, inşaat, ayakkabı-saya, mobilya, tarım-bitki-hayvancılık sektörleri ele alınarak rekabet analizleri yapılmıştır.

→ Yüksek şiddet olarak benimsenen, rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve risk teşkil eden sektör (4,9) gıda sanayisidir. Gıda sektöründe işletme ve firmalar için rakiplere oranla her daim yenilikçi, reklam pazarlamasının güçlü olduğu, hedef pazarın ve kitlenin çok iyi analiz edilerek stratejik konjektör ile pazara girilmesi gerektiği belirlenmiştir.

→ Rakipler için ikinci yüksek şiddet algısı olan sektör ise; tekstil sanayisi (4,2) olduğu saptanmıştır. Tekstil firmaları için sektör, her daim rakiplere nazaran yakından takip edilip (makine, araç, gereç ve teknolojik) stratejik hamleler ile sürdürülebilirliği sağlamayı hedefleyerek nihai sonuçlara ulaşmayı yeğler.

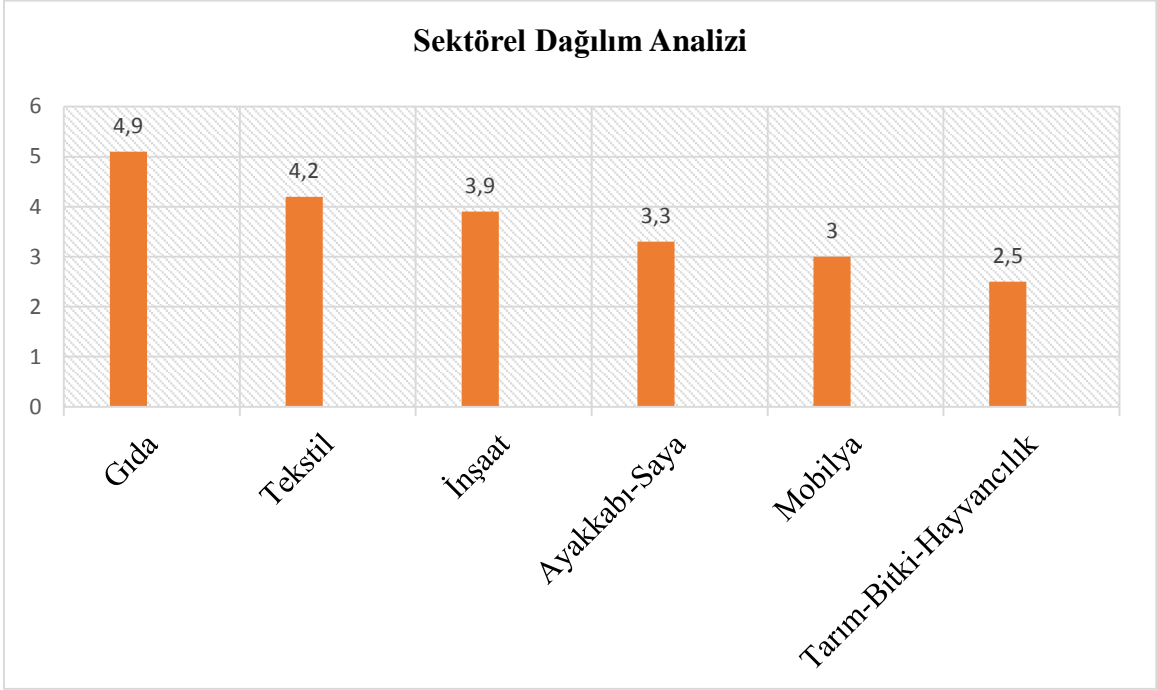
→ Artan nüfus ile insan ihtiyaçlarının da gıda, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlarının değişerek büyümesine karşılık üreticiler her daim hedef kitlenin taleplerine cevap verebilmelidirler. İnşaat sektörü imalatçıları artan nüfusu kendilerine avantaj olarak görse de mevcut coğrafyada rakiplerin fazlalığı ve her an artacağıyla göstergesiyle rekabet avantajında yani pazarda risk teşkil ettiği görülmüştür. Bartın İli inşaat firma sahipleri ve yöneticileri için rakiplere karşı pazardaki risk oranı (3,9) orta derece şiddet olarak algılanmaktadır.

→ Bartın İli imalat ve sanayi işletmeleri arasında ele alınan diğer bir sektör ise ayakkabı-saya sektörüdür. Bu sektörde diğer işletme ve organizasyonlara nazaran müşterilere sunulan ürün ve hizmetin farklılığı ve pazardaki rakip sayısının az olmasıyla sektörel rekabet (3,3) oranı düşük oranda görülmektedir.

→ Mobilya sanayisinde yapılan araştırmaya göre; risk oranı ve sektörel rekabet avantajı (3,0) risk teşkil etmemektedir. Üretim kapasitesinin, ihtiyaçların hedef pazara ve kitleye odaklanarak sunulduğu saptanmıştır.

→ Tarım-bitki ve hayvancılık sektöründe üretim yapan işletme ve firmalar için bölgesel turizm, denize kıyısı olan, yeşilliğin bol, tabiatın üretim hacminin elverişli olması risk faktörünün (2,5) çok düşük olduğu göstermektedir.

**Grafik 5.3:** Bartın İli imalat işletmelerinin sektörel dağılımlarının analizleri.



## 8. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmeler devamlılık arz edebilmek için her daim rakiplerine karşı inovatif (yenilik) olarak ilerleme kaydederler. Müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılaya bilmek için rakiplerine karşı her daim pazar ve piyasa araştırması yaparak ilerlemeleri gerekmektedir. Bartın İli işletmelerin giriş yaptığı sektörel pazarlar da Porter' in beş güç modelindeki maddeleri dikkate alarak çok yüksek şiddetten, düşük şiddete kadar olan puan sıralamasıyla işletmelerin piyasadaki rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajları belirlenmiştir.

M. Porter' in stratejik rekabet için belirlemiş olduğu beş güç modelini, Bartın İli imalat sanayi (tekstil, mobilya, gıda, ayakkabı-saya ve inşaat) alanında faaliyet gösteren işletmelere uygulayarak pazardaki ve piyasadaki rakiplerine karşı stratejik plan, hedef ve amaçlarını belirlemek için yapılmıştır. İlin sanayi sektöründeki rekabet potansiyelini ortaya koymak ve alanında faaliyet gösteren işletmelere uygulanan anket yöntemi ile işletmelerin, pazardaki ve piyasadaki rakiplerine karşı stratejik plan, hedef ve amaçlarını öğrenilmek istenmiştir.

Bu çalışmada; Porter' in beş güç modeli ile Bartın İli imalat işletmelerinin sektörel rekabet sıralaması yapılmıştır. Mann-Whitney Testi ile kolayda anket yöntemi ve 5' li likert ölçeği kullanılarak Bartın da ki imalat işletmelerin rakiplerine göre sektördeki rekabetçi yapısını ölçmeye yönelik 5 güç analizine göre; çok yüksek derecede şiddet içeren, müşterilerin pazarlık gücü (4.19) olduğu anlaşılmıştır. İkinci yüksek tehdit olarak algılanan güç modeli ise, tedarikçilerin pazarlık gücü (4.17) olduğu saptanmıştır. Üçüncü derece yüksek tehdit olarak ortaya konulan model ise, ikame malların tehdidi (4.14) olduğu belirlenmiştir. İşletmeler tarafından düşük şiddetli tehdit olarak algılanan model ise pazardaki rakipler arası rekabetin tehdidi (4.11) olduğu ortaya konulmuştur. Bartın ili işletmelerin piyasada rakiplerine karşı düşük şiddet olarak algıladığı model ise, pazara yeni girecek firmaların oluşturduğu tehdit (3.9) olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmada; İlin sektörel rekabetiyle birlikte işletmelerin pazardaki dağılım oranları belirlenmiştir. Belirlenen sektörlerde pazarın karlılık oranını ve İlin büyük bir payına sahip olan "4,9 ile gıda" işletmeleri olduğu saptanmıştır. Temel fizyolojik ihtiyaçların başında yer alan gıda; Bartın İli üretici firmaları için rekabetin yoğun yaşandığı sektör olduğu belirlenmiştir. İşletme için ikinci sırada yer alan "4,2 ile tekstil" firmalarında rekabet yoğun yaşandığı belirlenmiştir. Üçüncü sırada yer alan ve İlin barınma ihtiyacını karşılayan "3,9 ile inşaat" firmaları; artan enflasyon, faiz ve gider masrafları ile sektörel rekabet ile mücadeleleri saptanmıştır. Ayakkabı-saya İşletmelerin de sektörel rekabet oranı "3,3"

olduğu saptanmıştır. Ayakkabı ve saya işletmeleri için sektörde risk teşkil eden; rakiplerin her geçen gün artması ve genel giderlerdeki maliyetlerin artışı olduğu belirlenmiştir. Gelişen teknoloji ve değişen tüketicilerle ihtiyaçlarıyla birlikte sektörel rekabette, İlin mobilya sektöründeki rekabet oranı “3” tür. İlde, tarım-hayvancılık-bitki sektöründe imalat yapan işletmelerde “2,5” oranının da rekabet yaşandı görülmüştür.

- Çalışma alanları daha da genişletilerek farklı sektörlere uygulanabilir.
- Türkiye’deki imalat ve sanayi üretiminde bulunan İllere entegre edilerek ulusal bazda işletmelerin sektörel rekabet avantajları arttırılabilir.
- Bartın ve diğer İllerimizdeki imalat yöneticilerine sektörel rekabet konusunda eğitimler ve sempozyumlar, uzmanlar veya akademisyenlerce dersler verilerek karlılık, devamlılık sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

Aaker, D.A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management Review, 31(2), 91-106.

Akgemci, T. (2013). Stratejik Yönetim, 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aktan, C. emleri C. (2008'a), "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>, s.1-15.

Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento Isveren Dergisi, Temmuz-Ağustos, Sayı: 4 Cilt: 22, s.4-15.

Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 16.

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(17), 27-49.

Alpugan, O. (1996), İşletme Bilimine Giriş, Trabzon: Derya Kitabevi

Alsaç, F. (2010). Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi, Yayınlanmamış DPT Uzmanlık Tezi. DPT Uzmanlık Tezleri, Ankara.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (6. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Anameriç, H. (2003). Kütüphanelerde Yönetim Bilgi Sistemleri ve Bir Model Önerisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aragon\_Correa J. A. and S. Sharma (2003), "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 1

Aslan, M. (2014), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, Urfa.

BAKKA (2013). TR81 Düzey 2 Bölgesi (Zonguldak, Karabük, Bartın) Ulaşım ve Lojistik Master Planı.

Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi-BSPAD, Cilt:1, Sayı:2, 2017, ss.33-52.

Barney, Jay B. vd., Hesterly, William S. (2012), Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson, New Jersey, 4.Baskı.

Bartın Tarım İl Müdürlüğü (2005). Bartın Tarım Master Planı. Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayın No: 2945.

Becerikli, Y. S. (2000'a), "Stratejik Yönetim Planlaması:2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", Amme İdare Dergisi, Cilt. 33, Sayı. 2, 97- 109.

Bernardin, H. John, Russel, vd., E. Joyce (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, London: McGraw Hill.

Betz, F. (2016). *Strategic thinking- a comprehensive guide*. First Edition, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Borri, F., Bocaletti, G. (1995), "From Total Quality Management to Total Quality: Environmental Management", *The TQM Management*, Vol: 7, p.39.

Brac Bank Limited (2014), *Functions and Process Flows of Internal Control Department in Brac Bank Limited*, Bangladesh.

Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4. Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cantürk N. ve Çiçek H., "İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri ile İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt/Sayı 7/13 (2016:), s.95-121.

Çetin, S. (2009). *Vizyon yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 95-103.

Çubuk, S. (2019). *Bartın'da Sanayi Faaliyetleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Çev. Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). *Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 69-88.

Demirbilek, İ. (2017). *Sigortacılıkta Kurumsal İtibar*. Ö. Çatıkkaş (Ed.), H. Kahrıman (Ed.) ve A. Yatbaz (Ed.), *Sosyo Ekonomik Stratejiler I: Ekonomi-Maliye- Finans- Kamu Yönetimi* (s. 261). IJOPEC Publication.

Doğan, E. (2017). *Rekabet stratejileri perspektifinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü*. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 163-178.

Doğan, S. & Hatipoğlu, C. (2009). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.

Eren, E. & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Falcıoğlu P. (2014-2015), *Stratejik Yönetim Durum Belirleme Matrisleri*.

Glueck, William F. (1980), *Business Policy and Strategic Management*, New York: McGraw Hill.

Gomes, C., Yasin, M., Lisboa, J., & Küçük, M. (2014). *Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods*. *The Service Industries Journal*, 978-998

Grundy, T. (2006). *Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model*. *Strategic Change* 15.5. 213–229.

Güçlü, N. (2003). *Stratejik yönetim*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).



Güçlü, N. (2003), “Stratejik Yönetim”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), ss. 61–85.  
Johnson, G., R. Whittington, K.Scholes. (2011), Exploring Strategy, Prentice Hall, England.

Karakoç, M. ve Özdemir, S. (2016), “İç Kontrolde COSO ve ICFR İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (56).

Kaya, N. (2013), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Stratejik Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2009), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme, Dora Yayınları, Bursa.

Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 77-93.

Kıngır, S. (2007), Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, Gazi Kitabevi, Ankara.

Korkmaz, E. 2016. “Sanayi Sektöründe Gözyaşı Var,” <http://www.yenicaggazetesi.com.Tr/sanayi-sektorunde-gozyasi-var-39272yy.htm>, son erişim tarihi: 12.08.2016.

Korkmaz, M., Baykara, S. ve Akman, G. (2012). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. Akademik Bakış Dergisi, 28, 1-16.

Kotter, J. P. (1998). “Vizyon Strateji ve Liderlik,” Executive Excellence 2-16:10-13.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2), 403-412.

M.E. Porter “Competitive Strategy”, New York: The Free Press, 1980; R. Kaplisky ve M. Morris “Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis”, 2000, Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>, s: 4.

Martin, R.L. (2005). A study on the factors of regional competitiveness: a draft final report for the european commission directorate-general regional policy. Erişim adresi: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf).

Mcgregor, D. (1976) “An Uneasy Look at Performance Appraisal”, Vroom, Victor H. (ed.) Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal: 155-166, New York: Harvard Business School Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management, New York: The Free Press.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3(5), 150-171.

NCC- National Competitiveness Council, (2009). Our cities: Drivers of National Competitiveness. Forfas, Ireland

Özdamar, K. (2002): Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi- 2 (ÇokDeğişkenli Analizler), Kaan Kitapevi Eskişehir.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 25-40.

Porter, M. E. (1998). Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance (Vol. 2). Simon and Schuster.

Porter, M. E. (2015). Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. İstanbul: Aura.

Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1998). "The Competitive Advantage of Nations". Macmillan Business.

Porter, M.E. (2008). Rekabet stratejileri, sektör ve rakip analizi teknikleri, Çev.Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Prof. Dr. Özden, K., Dr. Azamat, M. (2018/S:21-34) Yönetim ve organizasyon, İstanbul papatya bilim yayıncılık.

Saklı, A.R. (2012). Stratejik Kurumsal Yönetişim. 1. Baskı. Ankara: Nobel Kitap

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019). Bartın İl Sanayi Durum Raporu 2019. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/81-il-sanayi-durum-raporlari/mu2603011613> (erişim tarihi: 12.08.2021)

Sarı, S. (2007). Bartın İli Tarım Coğrafyası, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Selvarasu, A., Fılıpe, J., Ferreira, M. A. ve Coelho, M. (2008). The Sustainable Competitive Positional Advantage of English Dailies a study for the State of Tamilnadu (India), School of Economics and Management Technical University of Lisbon Department of Economics.

Sharma, S. H. and H. Vredenburg (1998), "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities", Strategic Management Journal, 19.

Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. Ege Eğitim Dergisi, 13(1): 4.

Şimşek, A. (2015). Erişilebilir Şehirler ve Bölgeler: Erişilebilirliğin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi İller Bazında Erişilebilirlik Endeksinin Geliştirilmesi, Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayınları.

Taşkın H. ve Adalı M.R. (2004), "Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri", Değişim Yayınları, 1. Basım, İstanbul, Ocak 2004, s.84.

Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). BİST 100 Endeksindeki Firmaların Misyona, Vizyona, Örgütsel Değer ve Stratejik Amaçlarının İçerik Analizi. Ekonomi, Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi, 3(1), 18-31.

Tekinalp ve Ünal, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 4. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2015.

Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökövalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 377-388.

Thor, E. (2006). "Economic Analysis Of Investment Opportunities In The Beef Systems Of Argentina And Uruguay", Utah State University. Master Thesis.

Türkan, E. (2001), "Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı", Turhan Kitabevi Yayınları, Birinci Bası, Ankara, s.107.

Uçar, D., Doğru, A. Ö. (2005). "Cbs Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri", TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart-1 Nisan, Ankara.

Uğur, L.O. ve Diğerleri (2012), "Ulusal Kalkınma Planları Işığında, SWOT Analizi Yöntemi Kullanarak Taşınmaz Değerleme ve Geliştirme Sektörünün Risk Analizi", Journal of Advanced Technology Sciences, 1 (1), s.47-56.

Uygun, S.V. (2008). Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi Hatay'da Bir Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin, Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. Ejoboc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 32- 39.

Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2007) İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Bası, Arıkan Yayınları: İstanbul.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Ülgen, H., Mirze, S. K., (2004): "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür yayınları No: 113, İstanbul: 47.

Ülgen, H., Mirze, S. K., (2013/S:363) işletmelerde stratejik yönetim, İstanbul, yayıncılık.  
www.bartınilisanayisineaitgzft(swot)analizi2021

Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21), 379-426.

Zengingönül, O. (2005). "Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?", Siyasa, Yıl: 1, Sayı: 1, Bahar, 85-106.

## EKLER

### EK 1. Kişisel Bilgi Formu

#### Sayın Yetkili;

Bu çalışmanın amacı, Bartın İlinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin sektördeki rekabetlerini etkileyen faktörleri belirlemektir. Soruların cevaplanması en fazla 5 (beş) dakika sürmektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve katkılardan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

#### 1- Cinsiyetiniz?

- Kadın  
 Erkek

#### 2- Eğitim Durumunuz Nedir?

- Ortaokul  
 Lise  
 Üniversite  
 Yüksek Lisans  
 Doktora  
 Diğer:.....

#### 3- İşletmedeki Göreviniz Nedir?

- İşletme Sahibi  
 İşletme Yöneticisi  
 Diğer:.....

#### 4- İşletmeniz Faaliyet Süresi Nedir?

- 1-5  
 6-10  
 11-15  
 16 ve üstü

#### 5- İşletmenizdeki Çalışan Sayınız Kaçtır?

..... Kişi

#### 6- İşletmenizin Hukuki Yapısı Nedir?

- Anonim Şirket  
 Limitet Şirket  
 Adi Ortaklık  
 Şahıs Şirketi  
 Diğer: .....

#### 7- Faaliyet Gösterdiğiniz Sektör

.....

#### 8- Hitap ettiğiniz piyasa? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- Yerel  
 Ulusal  
 Uluslararası

## EK 2. Michael Porter'in Beş Güç Rekabet Modeli Ölçeği

Aşağıdaki önermelere, katılıp-katılmama durumunuza göre 1 ile 5 arasında bir işaret (X) koyunuz. (1:KESİNLİKLE KATILMIYORUM, 2:KATILMIYORUM, 3:KARARSIZIM, 4:KATILYORUM, 5:KESİNLİKLE KATILYORUM).

MİCHAEL PORTER'İN BEŞ GÜÇ REKABET MODELİ ÖLÇEĞİ						
		1	2	3	4	5
1	Sektöre yeni girecek işletmeler pazar payınızı etkiler.					
2	Sektöre yeni girecek işletmelerin hizmet farklılaştırmaya gitmeleri pazar payınızı etkiler.					
3	Sektörde aynı özellikte ve sayıda işletmelerin varlığı performansınızı ve ekonominizi etkiler.					
4	Tüketicilerin ikame mallara ve hizmetlere geçiş yapmaları işletmenizi üçünü etkiler.					
5	Müşterilerin satın aldıkları hizmetin miktarını artırarak daha fazla pazarlık gücüne sahip olması işletmenizi ekonomik yönden etkiler.					
6	Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç müşteri/acenta grubu tarafından alınmasına yönelik oluşan bağlılık işletmenizin rekabet gücünü etkiler.					
7	Sektördeki mevcut üretim kapasitesi yeni işletmelerin sektöre girişinde caydırıcı etkendir.					
8	Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmenizin rekabet durumunu artırır.					
9	Rakiplere oranla belirli bir coğrafyaya, pazara ve kesime pazarlama maliyetlerinizin yoğunlaşması rekabet gücünüzü artırır.					
10	Rakiplere nazaran daha etkin bir pazar bölümlendirme stratejisi yapmanız rakiplere karşı üstünlük sağlamanıza sebep olur.					
11	Hizmet kalitenizin yüksek olması işletmenizin başarısını artırır.					
12	Pazar ve sektör koşullarındaki ani değişikliklere süratle yanıt verebilme yeteneği işletmenizin rekabet gücünü artırır.					
13	Satış öncesi ve sonrası hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmenizin başarısını rakiplerimize oranla artırır.					
14	Hizmetlerin müşteri nezdindeki standart durumu farklıdır.					
15	Algılanan rekabet şiddeti yüksektir.					
16	Talebe göre hizmet sürecinde değişiklik yapabilme işletme performansınızı artırır.					
17	Kayıt dışı işletmelerin varlığı rekabet gücünüzü düşürür.					

18	İşletmenizin sunduğu hizmetlerin ürün yaşam eğrisindeki yerinden memnunsunuz. (Olgunlaşma evresi)					
19	Pazarın gelişim hızı işlemeniz tarafından algılanmaktadır.					
20	İşletme ve mevcut müşteri bağlılığına sahipsiniz.					
21	Müşterilerin mevcut hizmeti algılama durumlarından memnunsunuz.					
22	Sektörde işletmeler arasında rekabet düzeyi yüksektir.					
23	İşletmenizin pazardaki karlılık durumu yüksektir.					
24	Ana ürün ve hizmetlerin farklı ürün ve hizmetlerle ikame edilebilme durumu mevcuttur.					
25	Müşterilerin ikame mallara ve yeni işletmelere geçiş yapmaları pazardaki konumuzu-durumunuzu etkiler.					
26	Sektörünüzdeki AR-GE çalışmaları yoğundur.					
27	Pazar seçimi esnasında sistematik analizler yapabilmek işletmenizin performansını artırır.					
28	Pazardaki mevcut rakiplerinizin dikey entegrasyon ile avantaj sağlama durumları vardır.					
29	Sektördeki büyüme hızı yüksektir.					
30	Pazarda müşteriler arası stratejik işbirliği vardır.					
31	Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeler sektörünüzdeki karlılığınızı düşürmektedir.					
32	Sektörünüzde firmalar ve işletmeler arası stratejik iş birliği yapılmaktadır.					
33	Sektörünüzde teknolojik yenilikler takip edilmektedir.					
34	İşletme sahiplerinin ve çalışanlarının eğitim düzeyi pazardaki konumuzun şekillenmesinde ve stratejik üstünlük sağlamanızda etkili bir rol oynar.					