T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İSTANBUL'DA ÇELİK KEPENK ÜRETEN İŞLETMELERİN REKABET STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN DEMİRCİ

201482028

Tez Danışmanı:

PROF. DR. NÜKET SARACEL

İstanbul, Mayıs 2017

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İSTANBUL'DA ÇELİK KEPENK ÜRETEN İŞLETMELERİN REKABET STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN DEMİRCİ

201482028

JÜRİ ÜYELERİ

PROF. DR. NÜKET SARACEL (DANIŞMAN)

DOÇ. DR. ÖZLEM TAŞSEVEN

YRD. DOÇ. DR. SITKI SÖNMEZER

İstanbul, Mayıs 2017

ÖNSÖZ

Günümüz piyasa koşullarının sürekli değişmesi ve yoğun rekabetçi yapılanma ile işletmeleri yüz yüze bırakması, işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarına olan gereksinimlerini giderek arttırmıştır. İşletmeler hızla değişen ve ayak uydurulması güçleşen ekonomik pazar ve piyasa yapıları içinde faaliyetlerine devam edebilmek ve rakipleri karşısında üstün duruma geçebilmek için güncel şartlara göre farklılaşabilen birtakım stratejiler benimsemek durumunda kalmışlardır. Rekabet koşullarının yoğun olduğu piyasalarda, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürekli kendilerini geliştirmeleri ve piyasa koşullarına uygun yeni stratejiler oluşturabilmeleri gerekmektedir. Bu çalışma işletmelerin, yoğun rekabet koşullarının baskısı altında ve sürekli değişen, analiz edilmesi gereken dinamik koşullarda piyasada var olabilme dengelerini nasıl oluşturabileceklerine, kendilerini rakiplerinden nasıl farklı kılacaklarına, hangi yöntem ve araçlarla bu gereksinimleri karşılayacaklarına ışık tutmayı amaçlamaktadır. Çalışmada; İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreten işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesi, uygulanan stratejilerin hangi amaç ve hedeflere göre seçildiğinin anlaşılması, uygulamak istenilen stratejilerin işlevselliğinde ortaya çıkan sorunlara ne şekilde ve hangi yöntemlerle yaklaşıldığı gibi sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.

Yapmış olduğum bu çalışmanın başından sonuna kadar desteklerini esirgemeyen ve bana yol göstermeye çalışan değerli danışman hocam Prof. Dr. Nüket SARACEL'e tecrübesi, emekleri ve değerli bilgileri için teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca sabır ve anlayışlarından dolayı aileme ve kızım Asya'ya teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs 2017 Hüseyin DEMİRCİ

ÖZET

Strateji sistematiği ve işlevsel tanımı işletme yönetimi literatürüne 20. yüzyılın ilk yarısında girmeye başlamış, son dönemde günümüz işletme anlayışının yönetim ve karar alma mekanizmalarında ciddi bir yere sahip olmuştur. Strateji, elde edilmesi amaçlanan faydaları en yüksek seviyeye çıkarmak isteyen iki ve daha fazla aktörün olası davranışlarını anlayarak ve analiz ederek, bir takım tahmin hesapları kullanarak istatistiksel ve matematiksel açıdan değerlendirip karar almaları anlamına gelmektedir. İşletmelerin strateji çalışmaları, işletmenin iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerinin ve bu çevrelere gösterdiği reflekslerinin, organizasyon yapısının ve çalışanların yaklaşımları ile ilgili olguların etkisine bakılarak yapılmaktadır.

Güncel piyasa koşullarında oluşan ve hızla devam eden yoğun rekabet ortamının sertliği, piyasalara sunulan ürün ve hizmetlerin sürekli yenilenme ve geliştirilme gerekliliği, ürün ve hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarının her geçen gün değişerek artması işletmelerin rekabet edebilme şanslarını ve ayakta kalabilme yeteneklerini giderek zorlaştırmaktadır. Değişen, gelişen ve sürekli yenilenmekte olan dinamik piyasa koşullarında işletmelerin genel amaçları; varlıklarını devam ettirebilmek, piyasa dışında kalmamak, sektörlerindeki ve piyasalarındaki fırsat ve avantajlardan faydalanabilmek, karlılıklarını yükseltebilmek, rakiplerini takip edebilmek ve rakiplerinden bir adım öne geçebilmek, iç ve dış performanslarını arttırabilmek ve büyümek olarak gösterilebilmektedir.

Bu tez çalışmasında; İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreten işletmelerin rekabet stratejileri belirlenmeye çalışılmış, yoğun rekabet koşullarında üreticilerin ne tür uygulamalar ortaya koydukları incelenmiştir. Bu araştırmanın temel amacı İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreten işletmelerin yapılarının analiz edilmesiyle, uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesidir. Çalışmada; sektörde yer alan firmaların ülke ekonomisine, bulundukları sektöre ve alt sektörlere olan katkıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreticilerinin genel profili ortaya çıkarılmaya çalışılmış; üreticilerin nerelerde kurulduğu, nasıl üretim yaptıkları, talep özelliklerinin neler olduğu ve tarihsel gelişimleri gibi konular incelenmiştir. Sektörün ülke ekonomisindeki yeri, ekonomiye olan katkıları, istihdama olan katkıları, hangi sektörlerle doğrudan ya da dolaylı ilişkileri olduğu ve etkiledikleri sektörlerin neler olduğu konuları da ele alınmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Rekabet, Rekabet Stratejileri, Çelik Kepenk.

SUMMARY

The definition of efficient strategy and functional explanation has started to appear in the business administration literature in the first half of 20th century; lately, it has a huge and serious impact in management and decision-making mechanism of business conception. Strategy analyzes and understands the purpose, which aims to be obtained and elevate the highest level by two or more agents' probable behaviors, by using some of the predictive calculation to evaluate and to make a decision from the statistical and mathematical aspect. Enterprises' strategic studies take a shape based on internal and external relationships of enterprises' environments and reflexes of these environments that has shown, the impact of organizational structure and workers' approach to these elements.

The rigidity of intense competitive environment that occurs and rapidly continuous under the current market circumstances, the necessity of regeneration and improvement the products and services, increased change on demanding of the products and services make harder for enterprises to the chance of compete and to survive every other day. The general purpose of changing, advancing and continuously improving dynamic market circumstances; to sustain their presences, to stay in the market, to take advantage of the opportunities and benefits in the sectors and markets, to escalate the profitableness, to follow the competitor and to head the competitor off, to increase the internal and external performance and to reflect this increased performance as an expansion.

This thesis, the competition strategies of the steel shutter production businesses in Istanbul are compared, what kinds of implementations are acted under intense competition circumstances. The main purpose of this research, comparing the competition strategies, which is implemented by analyzing the structures of the steel shutter production businesses in Istanbul. At this study, enterprises' contributions will be defined to the country's economics, to the market, to the sector that they are a part of it or the sub-sectors by investigated their financial structures. Especially, the answers to many similar problems, such as who are the steel shutter manufacturers in Istanbul, where they are built, how they produce, what their demand characteristics are, and their historical development, will be examined one by one.

Key words: Strategy, Competition, Competition Strategies, Steel Rolling Shutter.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ---- **II**

ÖZET ---- **III**

SUMMARY ---- **IV**

ŞEKİLLER ---- **VIII**

TABLOLAR ---- **IX**

GRAFİKLER ---- **XIII**

KISALTMALAR ---- **XIV**

1. GİRİŞ ---- **1**

1.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ ---- 1
1.2 ÇALIŞMANIN KAPSAMI ---- 1
1.3 ÇALIŞMADA KULLANILAN YÖNTEMLER ---- 2
1.4 ÇALIŞMANIN KISITLARI ---- 3
1.5 ÇALIŞMADA BEKLENEN FAYDALAR ---- 3
1.6 ÇALIŞMANIN BÖLÜMLERİ ---- 3

2.STRATEJİ VE REKABET KAVRAMLARI ---- **5**

2.1 STRATEJİ KAVRAMI ---- 5
2.1.1 Stratejinin Özellikleri ---- 8
2.1.2 Stratejinin Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi ---- 9
2.1.2.1 Strateji - Amaç ve Hedef ---- 11
2.1.2.2 Strateji - Politika ---- 12
2.1.2.3 Strateji - Taktik ---- 12
2.1.2.4 Strateji - Program ve Bütçe ---- 13
2.1.2.5 Strateji - Yöntem ---- 13
2.1.2.6 Strateji - Plan ---- 13
2.1.3 Strateji Düzeyleri ---- 14
2.1.4 Stratejik Yönetim Kavramı ---- 15
2.1.5. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi ---- 17
2.1.5.1 Klasik Dönem (1960-1970) ---- 18
2.1.5.2 Stratejik Planlama Dönemi (1970-1980) ---- 18
2.1.5.3 Rekabet Stratejisi Dönemi (1980-1990) ---- 19
2.1.5.4 Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi (1990'dan Günümüze) ---- 19
2.1.6 Stratejik Yönetimin Özellikleri ---- 19
2.1.7 Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları ---- 20
2.1.8 Stratejik Yönetim Yaklaşımları ---- 22
2.1.8.1 Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı ---- 23
2.1.8.2 Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı ---- 23

2.1.8.3 Sezgi Yaklaşımı ---- 23
2.1.8.4 Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı ---- 23
2.1.8.5 Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı ---- 24
2.1.8.6 Taktik Yaklaşımı ---- 24
2.2 REKABET KAVRAMI ---- 25
2.2.1 Rekabet Gücü Kavramı ---- 26
2.2.2 Rekabet Stratejisi Kavramı ---- 28
2.2.2.1 Porter'ın Jenerik Stratejileri ---- 29
2.2.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi ---- 30
2.2.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisi ---- 33
2.2.2.1.3 Odaklanma Stratejileri ---- 36
2.2.2.1.4 Arada Sıkışıp Kalmak ---- 38
2.2.2.1.5 Hızlı Cevap Verme Stratejisi ---- 38
2.2.2.1.6 Bütünleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaşma Stratejisi ---- 39
2.2.2.1.7 Porter'a Karşı Genel Eleştiriler ---- 39
2.2.2.2 Miles ve Snow'un Rekabet Stratejisi Tipolojisi ---- 40
2.2.2.2.1 Savunmacı strateji ---- 41
2.2.2.2.2 Atılgan strateji ---- 41
2.2.2.2.3 Analizci Strateji ---- 42
2.2.2.2.4 Tepkici Strateji ---- 42
2.2.2.3 Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi ---- 42
2.2.2.4 Ansoff'un Büyüme Matrisi ---- 43
2.2.2.5 Wright, Pringle ve Kroll'un Jenerik Stratejileri ---- 44
2.2.2.6 Patel ve Younger'ın Stratejik Rehberlik Analizi ---- 45
2.2.2.7 Venkatraman'ın Rekabet Stratejisi Sınıflandırması ---- 47
2.2.2.8 Utterback ve Abernathy'in Sınıflandırması ---- 48
2.2.3 Rekabet Stratejisini Etkileyen Unsurlar ---- 49
2.2.3.1 Sektöre Yeni Giren Tehdidi ---- 50
2.2.3.2 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü ---- 52
2.2.3.3 Alıcıların Pazarlık Gücü ---- 53
2.2.3.4 İkame Ürün Tehdidi ---- 53
2.2.3.5 Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet ---- 54

3.ÇELİK KEPENK ÜRETEN İŞLETMELERE GENEL BİR BAKIŞ ---- 56

3.1 ÇELİK KEPENK TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ ---- 56
3.1.1 Çelik Kepenk Kavramı ---- 56
3.1.2 Çelik Kepenk Üretimi ve Unsurları ---- 59
3.1.2.1 İhtiyaçların Oluşması ---- 59
3.1.2.2 Keşif ve Tekliflendirme ---- 59
3.1.2.3 İmalat ---- 60
3.1.2.4 Kontrol ve Montaj ---- 62
3.1.3 Çelik Kepenk Üretiminin Tarihsel Gelişimi ---- 62
3.2 ÇELİK KEPENK ÜRETEN İŞLETMELERİN GENEL YAPISI ---- 63

3.2.1 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Tanımı ---- 65
3.2.2 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Özellikleri ---- 66
3.2.2.1 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Fiziksel Özellikleri ---- 67
3.2.2.2 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Bölgesel Özellikleri ---- 68
3.2.2.3 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Yönetim Özellikleri ---- 69
3.2.3 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Pazar Yapısı ---- 69
3.3 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN EKONOMİK VE FİNANSAL YAPISI ---- 71
3.4 SEKTÖRLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER VE GÜNCEL DURUM ---- 72
3.5 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN REKABET STRATEJİLERİ ---- 74
3.5.1 Üreticilerin Rekabet Stratejileri ---- 76
3.6 ÇELİK KEPENK İŞLETMELERİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ ---- 80

4.ARAŞTIRMA VE METODOLOJİ ---- 83

4.1 ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI ---- 83
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ---- 83
4.2.1 Veri Toplama Yöntemi ---- 84
4.2.2 Veri Analiz Yöntemi ---- 84
4.2.3 Araştırma Evreni ve Örneklemi ---- 86

5.ARAŞTIRMA SONUÇLARI, ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER ---- 87

5.1 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR ---- 87
5.2 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ---- 87
5.2.1 Firmaların Rekabet Stratejilerine İlişkin Bulgular ---- 87
5.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi ---- 87
5.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisi ---- 92
5.2.1.3 Odaklanma Stratejisi ---- 98
5.3 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN RAKİPLERİNE GÖRE ÜSRÜNLÜKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ---- 101
5.4 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN REKABET EDEBİLME GÜÇLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ ---- 106

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER ---- 112

KAYNAKLAR ---- 117

EKLER ---- 128

ÖZGEÇMİŞ ---- 131

ŞEKİLLER

Şekil:2.1 Strateji Amaçlar ve Araçlar ilişkisi.....10
Şekil:2.2 Stratejik Düzeyler.....14
Şekil:2.3 Stratejik Yönetim Süreci.....21
Şekil:2.4 Odaklanma Stratejileri.....36
Şekil:2.5 Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler.....49

TABLOLAR

Tablo:2.1 Porter'ın Rekabet Stratejileri.....30
Tablo:2.2 Maliyet Liderliğini Stratejisi Örnekleri.....32
Tablo :2.3 Farklılaştırma Stratejisi Örnekleri.....34
Tablo:2.4 Hızlı Cevap Verme Stratejileri.....39
Tablo:2.5 Miles ve Snow Stratejilerinin Genel Özellikleri.....41
Tablo:2.6 Ansoff'un Büyüme Vektörü ….....43
Tablo:2.7 Patel ve Younger'in Stratejik Rehberlik Analizi ….....47
Tablo:3.1 Çelik Kepenk Üreticileri Tanımı.....64
Tablo:5.1 Çelik Kepenk Üreticilerinin Genel Maliyet Düşürme veya Azaltmaya Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulguları.....87
Tablo:5.2 Çelik Kepenk Üreticilerinin Maliyetleri Düşürmek İçin İşletme Kaynaklarının ve Kapasitesinin Maksimum ve Verimli Kullanımına İlişkin Bulguları.....88
Tablo:5.3 Çelik Kepenk Üreticilerinin Katı Maliyet Kontrol Politikalarının Uygulanmasına İlişkin Bulguları.....88
Tablo:5.4 Çelik Kepenk Üreticilerinin Maliyetleri Azaltmak İçin Üretim ve Hizmet Süreçlerinin İyileştirmesine İlişkin Bulguları…….....89
Tablo:5.5 Çelik Kepenk Üreticilerinin Hammadde Tedarikinde Maliyet Azatlımı Gerçekleştirmelerine İlişkin Bulguları.....89
Tablo:5.6 Çelik Kepenk Üreticilerinin Hammadde ve Yardımcı Malzeme Alımlarında Uygun Şartların Oluşturulması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlere İlişkin Bulguları.....90
Tablo:5.7 Çelik Kepenk Üreticilerinin Üretim ve Hizmet Aşamalarında Düşük Maliyetli İş Gücü Kullanımlarına İlişkin Bulguları.....90
Tablo:5.8 Çelik Kepenk Üreticilerinin Mevcut Ürün ve Hizmetlerinin Geliştirilmesi ve İyileştirilmesine İlişkin Bulguları…….....91
Tablo:5.9 Çelik Kepenk Üreticilerinin Ürün ve Hizmetleri Rakiplerden Daha Düşük Fiyatla Pazara Sunabilme Çalışmaları İlişkin Bulguları.....91
Tablo:5.10 Çelik Kepenk Üreticilerinin Ölçek Ekonomisi Faktörüne İlişkin Bulguları.....92
Tablo:5.11 Çelik Kepenk Üreticilerinin Yeni Ürün ve Hizmet Çalışmalarına Yönelik Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinde Bulunmasına İlişkin Bulguları.....92

Tablo:5.12 Çelik Kepenk Üreticilerinde Yeni İş ya da Pazar Fırsatlarının Araştırılmasına İlişkin Bulgular.....93
Tablo:5.13 Çelik Kepenk Üreticilerinin Marka İmajı Oluşturmak İçin Gerçekleştirdiği Faaliyetlere İlişkin Bulguları.....93
Tablo:5.14 Çelik Kepenk Üreticilerinin Rakiplerine Göre Fark Yaratacak Ürünler Üretebilmesi İlişkin Bulguları.....94
Tablo:5.15 Çelik Kepenk Üreticilerinin Üretim Aşamasında Sahip Olduğu Teknolojik, Teknik Üstünlüklerine ve Donanımlarına İlişkin Bulguları.....94
Tablo:5.16 Çelik Kepenk Üreticilerinde Ürün ve Hizmet Kalitesinin Rakiplerden Farklı Olarak Sunulmasına İlişkin Bulgular.....95
Tablo:5.17 Çelik Kepenk Üreticilerinin Tecrübeli ve Deneyimli Personeli Elde Tutmaya İlişkin Bulguları.....95
Tablo:5.18 Çelik Kepenk Üreticilerinin Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri Gerçekleştirmesine İlişkin Bulguları.....96
Tablo:5.19 Çelik Kepenk Üreticilerinde Satış Ekibinin Güçlendirmesine İlişkin Bulgular...96
Tablo:5.20 Çelik Kepenk Üreticilerinin Kullandıkları Tutundurma Tekniklerine İlişkin Bulguları.....97
Tablo:5.21 Çelik Kepenk Üreticilerinde Müşteri İlişkilerine Yönelik Ayrı Bir Birim Bulunmasına Yönelik Bulgular.....97
Tablo:5.22 Çelik Kepenk Üreticilerinde Ürün ve Hizmet Fiyatlarını Rakiplere Göre Daha Düşük Olarak Belirleme Politikasına Yönelik Bulgular.....98
Tablo:5.23 Çelik Kepenk Üreticilerinin Ürünlerinin Fiyatlandırma Politikalarına İlişkin Bulguları.....98
Tablo:5.24 Çelik Kepenk Üreticilerinde Ürünlerin Coğrafi Olarak Bölgelere Ayrılmasına İlişkin Bulgular.....99
Tablo:5.25 Çelik Kepenk Üreticilerinde Belirli Özellikte Ürün ve Hizmet Üretilip Satılmasına İlişkin Bulgular.....99
Tablo:5.26 Çelik Kepenk Üreticilerinde Ürün Çeşitliliğine İlişkin Bulgular.....99
Tablo:5.27 Çelik Kepenk Üreticilerinde Ürünlerin Pazardaki Belirli Müşterilerin İhtiyaçlarına Yönelik Üretilmesine İlişkin Bulgular.....100
Tablo:5.28 Çelik Kepenk Üreticilerinde Müşteriye Özel Ürün ve Hizmet Üretilmesine İlişkin Bulgular.....100
Tablo:5.29 Çelik Kepenk Üreticilerinde Karlılığa Odaklanma Duruma İlişkin Bulgular.....100

Tablo:5.30 Çelik Kepenk Üreticilerinde Rakiplere Göre Müşteri Memnuniyeti Oluşturabilme Üstünlüğüne İlişkin Bulgular.....101
Tablo:5.31 Çelik Kepenk Üreticilerinde Yeniliklere ve Gelişmeye Verilen Öneme İlişkin Bulgular.....101
Tablo:5.32 Çelik Kepenk Üreticilerinin Rakiplerine Kıyasla Kaliteli Ürün ve Hizmet Oluşturabilme Durumlarına İlişkin Bulguları.....102
Tablo:5.33 Çelik Kepenk Üreticilerinin Üretimde Kullandığı Makine ve Teçhizatın Rakipler Karşısında Üstünlüğüne İlişkin Bulguları.....102
Tablo:5.34 Çelik Kepenk Üreticilerinin Rakiplere Göre Teknolojiyi Kullanabilme Üstünlüğüne İlişkin Bulguları.....103
Tablo:5.35 Çelik Kepenk Üreticilerinin Üretim ve Hizmet Aşamalarında Yenilikler Bulma ve Uygulama Üstünlüğüne İlişkin Bulguları.....103
Tablo:5.36 Çelik Kepenk Üreticilerinin Faaliyetlerinde Üretim ve Hizmet Verimliliği Sağlayabilme Üstünlüğüne İlişkin Bulguları.....104
Tablo:5.37 Çelik Kepenk Üreticilerinde Pazar Payının Rakiplere Göre Durumuna İlişkin Bulgular.....104
Tablo:5.38 Çelik Kepenk Üreticilerinde Pazarlama ve Reklam Faaliyetlerinin Kullanımına İlişkin Bulgular.....105
Tablo:5.39 Çelik Kepenk Üreticilerinin Rakiplere Kıyasla Ar-Ge'ye Ayırdıkları Fonlara İlişkin Bulguları.....105
Tablo:5.40 Çelik Kepenk Üreticilerinde Rakiplere Göre Karlılık Sağlayabilme Üstünlüğüne İlişkin Bulgular.....106
Tablo:5.41 Çelik Kepenk Üreticilerinin Ürettiği Ürün ve Hizmetlerin Satış Fiyatlarını Belirleme Kriterlerine İlişkin Bulguları.....106
Tablo:5.42 Çelik Kepenk Üreticilerinin Müşteri İsteklerine Odaklı Olarak Ürün ve Hizmet Üretimi Gerçekleştirmelerine İlişkin Bulguları.....107
Tablo:5.43 Çelik Kepenk Üreticilerinin Ürün ve Hizmet Üretiminde Kaliteye Önem Vermelerine İlişkin Bulguları.....107
Tablo:5.44 Çelik Kepenk Üreticilerinin Ürün ve Hizmet Sunumunda Bilgi ve Tecrübeye Önem Vermesine İlişkin Bulguları.....108
Tablo:5.45 Çelik Kepenk Üreticilerinin Satış Sonrası Hizmet Faaliyetlerine İlişkin Bulguları.....108
Tablo:5.46 Çelik Kepenk Üreticilerinde Nitelikli İş Gücü Varlığına İlişkin Bulgular.....109
Tablo:5.47 Çelik Kepenk Üreticilerinin Üretim Maliyeti Seviyelerine İlişkin Bulguları.....109

Tablo:5.48 Çelik Kepenk Üreticilerinin Ürün ve Hizmet Çeşitliliğinin Yeterliliğine İlişkin Bulguları.....110
Tablo:5.49 Çelik Kepenk Üreticilerinin Pazara Yakınlık Durumuna İlişkin Bulgular.....110
Tablo:5.50 Çelik Kepenk Üreticilerinde Rakiplerine Göre Ürün ve Hizmet Farklılaştırma Durumlarına İlişkin Bulgular.....110
Tablo:5.51 Çelik Kepenk Üreticilerinde Ürün ve Hizmet Geliştirebilme Kabiliyetlerine İlişkin Bulguları.....111

GRAFİKLER

Grafik:3.1 Bölgelere Göre Çelik Kepenk Üreticileri Pazar Payı.....70
Grafik:3.2 Bölgelere Göre Çelik Kepenk Üreticileri Dağılımı.....70

KISALTMALAR

AR-GE : Araştırma Geliştirme
C. : Cilt
Çev. : Çeviren
Ed. : Editör
İ.İ.B.F : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İTO : İstanbul Ticaret Odası
KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
S. : Sayı
s. : Sayfa
s.s : Sayfa Sayısı
TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu
TOOB : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TDK : Türk Dil Kurumu
Vb. : Ve Benzeri
Vd. : Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmaya ait genel bilgilere yer verilmiştir. Bunlar; çalışmanın amaç ve önemi, kapsamı, kullanılan yöntemler, karşılaşılan kısıtlar, çalışmadan beklenen faydalar ve çalışmanın bölümleri hakkındaki bilgilerdir.

1.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Strateji ve rekabet konuları işletme yönetimi disiplininde önemli bir çalışma alanı olarak yer almaktadır. Türkiye'de strateji ve rekabet konularına yönelik birçok farklı sektör için çalışmalar yapılmış olduğu görülmekle birlikte, çelik kepenk üreten işletmelerin rekabet stratejilerine yönelik bir çalışmaya rastlanılmadığı tespit edilmiştir.

Bu tez çalışmasının temel amacı, İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreten işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesidir. Sektörde yer alan firmaların ülke ekonomisine, bulundukları sektöre ve alt sektörlere olan katkıları ortaya çıkacaktır. Üreticilerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin analizi yapılarak sektörün kendi içindeki dinamikleri ortaya konulacaktır.

Araştırma, çalışılacak alan ile ilgili akademik ve sektörel anlamda bir tespit niteliği taşımaktadır. Türkiye genelinde orta, küçük ve mikro ölçekte 100 civarında çelik kepenk üreticisi bulunmakta olup, bunların yaklaşık 60 tanesi İstanbul'da faaliyet göstermektedir (www.ito.org.tr). Bu firmaların büyüklükleri ve üretim kapasiteleri kuruluş amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Sektör inşaat, yapı, metal ve plastik sektörleriyle bağlantılı olarak birçok sektörle doğrudan ve dolaylı ilişkili durumdadır. Bu bilgiler ışığında sektörle ilgili bir çalışma yapılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.2 ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Toplamda altı bölümden meydana gelen bu çalışma, teorik olarak işletme biliminin stratejik yönetim konuları kapsamına girmektedir. Çalışmanın literatür araştırmaları kısmında; strateji ve rekabet kavramlarına yer verilmiştir. Strateji ve stratejik yönetim yaklaşımları incelenmiş, rekabet ve rekabet stratejileri konularını içeren yaklaşımlara yer verilmiştir. Araştırmanın beklenen amaca ulaşabilmesi için belirli sayıda firma ile mülakat teknikleri uygulanarak veri toplanmıştır.

1.3 ÇALIŞMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Bu araştırmada, İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreticilerinin rekabet stratejilerinin analizi yapılmakta olup, bu kapsamda öncelikle strateji ve rekabet alanlarında literatür taraması yapılmıştır. Strateji ve rekabet konularında yapılan yayınların araştırılması ve bir araya getirilmesi, tez çalışmasının uygulama kısmı için kullanılan yöntemlerin belirlenmesinde dayanak oluşturmuştur.

Çalışmada ikincil veri toplama yöntemi kullanılarak, çalışılan sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar, kurum ve kuruluşların ve gazetelerin sektörle ilgili rapor niteliğindeki çalışmaları, sektörle ve konu ile ilgili internette bulunan kaynaklar, bilimsel içerik taşıyan makaleler, sektörde bulunan firmalara ait kataloglar, Türkiye İstatistik Kurumu verileri, Türkiye Odalar Birliği verileri, Kosgeb verileri ve İstanbul Ticaret Odası verileri incelenmiştir.

Bu araştırmada nitel araştırma tekniği olan birebir görüşme ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılacak kişilerin elde ettiği tecrübelerden oluşan ve anlamlı olarak görülen verilerin belli bir sistem çerçevesinde incelenebilmesi için tercih edilen bir teknik olarak belirtilmektedir (Ekiz, 2003). Nitel araştırma teknikleri araştırmacının konuya katılmasını sağlaması, konuya bütünsel bir ele alış ile yaklaşması, algısal tutumların ortaya konulmasını sağlaması, araştırma çerçevesinde esneklik oluşturabilmesi bu tekniğin önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Çalışmanın uygulama boyutunda ise veri toplama aracı olarak, yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, yayınlar incelenmiş, uzman görüşleri de alınarak İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreten işletmelerin rekabet stratejilerinin incelenmesine yönelik yapılandırılmış mülakat soruları geliştirilerek araştırmaya uyarlanmıştır. Uygulama İstanbul ili içersinde bulunan altı çelik kepenk üreticisinde bulunan firma sahipleri, firma müdürleri ve strateji ile ilgili birim yöneticilerini kapsamakta olup, sonuçlar bilimsel yöntemlerle irdelenerek değerlendirilmiştir. Mülakat görüşmeleri bireysel olarak tek tek görüşmeler şeklinde oluşturulmuştur. Görüşülen kişilerin ilgili birim yöneticileri ve strateji ile karar verme yetkisine sahip uzman yöneticilerden oluşmasına önemli düzeyde özen gösterilmiştir. Görüşmeler kaydedilerek, görüşme esnasında notlar tutulmuş ve bu veriler daha sonra çözümlenmeye çalışılarak değerlendirilmiştir.

1.4 ÇALIŞMANIN KISITLARI

Bu çalışmada amaçlı örneklem yolu izlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın amacına uygun bir örneklem yoluna gidilerek, seçilen araştırma grubuyla bire bir görüşmeler oluşturulmuştur. Ancak çalışmada örnek boyutunun sınırlı olması ve görüşmelerde oluşan zaman yetersizliği gibi kısıtlar mevcuttur. Ayrıca sektörde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin mülakat için vakit ayırmakta zorlanması veri elde etmekteki kısıtlar arasında önemli bir yer oluşturmaktadır.

1.5 ÇALIŞMADAN BEKLENEN FAYDALAR

Araştırmadan beklenen faydalar üreticiler ve sektördeki yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, sektörle ilgili ilk defa böyle bir akademik çalışmanın yapılarak sektörün rekabet durumuna yönelik analiz niteliği taşıması olarak ifade edilebilmektedir.

1.6 ÇALIŞMANIN BÖLÜMLERİ

Bu çalışma altı bölüm olarak oluşturulmuştur. Birinci bölüm giriş bölümü olup tez hakkında genel bilgiler aktarılmıştır.

İkinci bölümde, strateji ve rekabet kavramları incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda strateji kavramı tanımlanmış, stratejinin özellikleri açıklanmıştır. Stratejinin diğer kavramlarla olan ilişkileri incelenerek, strateji düzeyleri incelenmiştir. Stratejik yönetim kavramı, tarihsel gelişimi, stratejinin özellikleri, stratejik yönetim süreci ve aşamaları konularına yer verilmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımları (Bütünleşmiş planlama yaklaşımı, uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı, sezgi yaklaşımı, stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı, uygun faaliyet alanı seçme yaklaşımı ve taktik yaklaşımı) ele alınmıştır. Son olarak da diğer stratejik yönetim yaklaşımları araştırmaya eklenmiştir. Rekabet konusunu ele alan bölümde ise; rekabet kavramı incelenmiş, rekabet gücü kavramı ve rekabet stratejisi kavramı (Porter'ın jenerik stratejileri, Miles ve Snow‘un rekabet stratejisi tipolojisi, Mintzberg‘in farklılaştırma stratejisi, Ansoff‘un büyüme matrisi, Wright, Pringle ve Kroll‘un jenerik stratejileri, Patel ve Younger‘ın stratejik rehberlik analizi, Venkatraman‘ın rekabet stratejisi sınıflandırması, Utterback ve Abernathy‘in sınıflandırması) üzerine detaylı bir çalışma yapılmıştır. Rekabet stratejilerinin sınıflandırılması, rekabet stratejisini etkileyen unsurlar, rekabet analizi ve strateji oluşturma yaklaşımları ile ilgili konular incelenmiştir.

Bu konuların araştırılıp incelenmesindeki temel amaç çelik kepenk sektörü hakkında bir araştırma yapılmadan önce strateji ve rekabet kavramlarını ve kavramların içinde barındıkları temel özelliklerini anlamanın faydalı olabileceği düşüncesidir.

Üçüncü bölümde, çelik kepenk üreten işletmelere yönelik bir araştırma çalışması yapılmıştır. Çelik kepenk tanımı ve tarihsel gelişimi açıklanmış, çelik kepenk üretimi ve unsurları incelenmiştir. Çelik kepenk üreticilerinin genel yapısı analiz edilerek, işletmelerin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması, yönetim özellikleri, ürün tanımları ve pazar yapılarına yönelik konulara yer verilmiştir. Çelik kepenk üreticilerinin ekonomik ve finansal yapıları da bu bölümde ayrıca yer almıştır. Sektörle ilgili yasal düzenlemeler ve sektörün güncel durumuna ilişkin bilgiler tespit edilerek analiz edilmiştir. Yine üreticilerin rekabet durumlarına, rekabet stratejilerine yönelik çalışmaya yer verilmiştir. Bu bölümle ilgili son olarak üreticilerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, değişkenleri ve uygulama kısmında yapılmış olan veri toplama yöntemi açıklanmıştır. Bu bölüm, araştırmanın uygulama kısmı için yol haritası işlevi görmektedir. Beşinci bölümde çalışmada elde edilen veriler tablolar, grafikler oluşturularak ve analizler yapılarak açıklanmış ve değerlendirilmiştir. Altıncı bölümde araştırmanın literatür kısımlarında elde edilen bilgiler çerçevesinde, uygulama esnasında elde edilen veriler yorumlanarak sektöre ilişkin sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

2. STRATEJİ VE REKABET KAVRAMLARI

2.1 STRATEJİ KAVRAMI

Strateji konusu ile ilgili farklı zamanlarda birçok araştırmacı tarafından yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bazı yazarlar strateji kelimesini köken olarak inceleyerek Yunanca dil terminolojisinde, stratos; ordu ve ago; yönetmek, yön vermek kelimesinden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında bazı yazarlar da kelimenin kökeni yönünden Latin dilinde incelendiğinde "stratum" kelimesinden türetildiğini kabul etmektedir (Aktan, 2008: 5). Latin dilinde stratum; yol, çizgi veya nehir yatağı anlamında kullanılmaktadır (Tosun, 1974: 220). Strateji kelimesi anlam itibariyle; sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji, bir hedefe varmak için hareket bütünlüğü oluşturma ve bu hareketleri düzenlemek için gösterilen ustalık olarak ifade edilmektedir (Akgemici, 2008: 3). Strateji kelimesinin eski sayılabilecek diğer tanımları arasında ekonomi alanında hem iktisatçı hem matematikçi olan Neuman ve Morgerstern'in yapmış olduğu tanım göze çarpmaktadır. Neuman ve Morgerstern tarafından strateji kişi ekonomisi olarak ele alınmış, rakiplere karşı faydanın maksimuma çıkartılarak üstünlük elde etmeye çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 2003: 17). Burada strateji, aktörlerin rakip davranışlarını tahmin ve olasılık hesapları ile öngörüsel anlamda alınan kararlar bütünü şeklinde düşünülmektedir.

Belirlenen bir amaca ulaşmak için gidilmesi planlanan yol haritası anlamında iş dünyasında kullanılan strateji kelimesi, başlangıçta askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Askeri kavram olarak savunma alanında kullanılmaya çalışılan strateji kelimesi, herhangi bir savaş esnasında istenilen sonuca ulaşabilmek için tarafların kuvvetlerini duruma uygun olarak kullanabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Ereş, 2004: 22). Strateji, yaşanan yoğun rekabet ortamlarında, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan bir organizasyonun oluşturmak istediği eylemler tarzı olarak tanımlanabilmektedir (Harvey, 1982).

İşletmeler açısından belirtilen strateji, en yalın haliyle başarılı olabilmenin nasıl ve ne şekilde gerçekleştirileceğinin planlanmasıdır. Genel anlamda işletme stratejisi; bir organizasyonun amaç ve gayelerini belirleyerek ortaya koymaya çalışan, bu gayelere erişmek için organizasyonlar yapan, işletmelerin peşinden gideceği faaliyetleri tespit ederek ortaklara, çalışanlara, tüketicilere ve kamuya ekonomik ve sosyal katkılar sağlamayı amaçlayan hüküm verme yöntemi olarak tanımlanabilmektedir (Evered, 1983). Strateji, bir organizasyona yön vermesi ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla işletme ve çevresinin analiz

edilmesiyle, amaçlarının belirlenmesi, faaliyetlerinin planlanması, gerekli kaynaklarının düzenlenmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Yönetim açısından ele alındığında strateji konusunda önemli bir tanım geliştiren ve bu konuda ilk çalışma yapanlardan biri A.D. Chandlerdir. Chandler stratejiyi, uzun dönemli amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların kullanılarak uygun faaliyet programlarının geliştirilmesi olarak belirtmiştir (Chandler, 1962: 13; Akt. Dinçer, 2003: 18). Yönetim alanında strateji kavramının kullanılması 20. yüzyılın ikinci yarısına denk gelmektedir. Strateji 1950'li yıllardan itibaren örgüt ve yönetim alanlarında kullanılmaya başlanmıştır (Bolat vd., 2008: 217). Yönetim açısından ele alındığında strateji; örgütün ne tür bir örgüt olduğunu veya ne tür bir örgüt olmak istediğini, hangi işi yaptığını veya yapacağını tespit eden gaye ve vazifeler için belirlenen metotlar olarak tanımlanmaktadır (Üzün, 2000: 1). Strateji, bir işletmenin ulaşmak istediği hedeflere yönelik gerçekleştireceği eylemlere öncü olacak politikalar geliştirilmesinde rehber olduğu görülmektedir. Strateji, amaçlara ulaşmaya rehberlik edecek planların, manevraların, pozisyonların ve modellerin geliştirilerek, örgüt için amaçlara ulaşmada bir odak hareket noktası olarak kullanılır (Nut ve Backoff, 1992: 55; Akt, Güçlü, 2003: 62).

Strateji Safari adlı kitapta strateji kavramının tarihsel olarak Strateji Okulu oluşturularak başladığı belirtilmiştir. Stratejik bakış açısı tanımı ilk olarak Tasarım Okulu ile başlamıştır. Kendi aralarında birbirleriyle etkilenerek ortaya çıkan okulların; Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Biçimleşme Okulu olarak oluştuğu belirtilmektedir (Mintzberg vd., 2005). On okul özellikle strateji belirleme süreçleri üzerinde tanımlamalar yaparak, içinde bulunulan dönemin oluşturduğu etkilere karşı bir tepki şeklinde ortaya çıkmıştır. Dönemin gerektirdiği hız ve dinamiğin gerekliliklerini sağlamak üzere stratejik varsayımlar ortaya koymuşlardır.

Mintzberg ve diğerleri strateji tanımları yaparken konuyu beş açıdan değerlendirmişlerdir. 5P olarak tanımlanan yaklaşımlar şu şekilde sıralanmaktadır (IFM, 2009);

- **Plan olarak strateji:** Karşılaşılacak bir olay veya durumla baş edebilmek adına bilinçli olarak tasarlanmış faaliyetlerden oluşmaktadır.
- **Model olarak strateji:** Strateji tasarlansın ya da tasarlanmasın iç ve dış çevre davranışlarının sonucunda şekillendirilerek modellenmektedir.

- **Pozisyon olarak strateji:** İşletmenin çevresi ile olan ilişkilerini belirleyen bir araç olarak belirtilmektedir.
- **Bakış açısı olarak strateji:** Strateji, seçilmiş bir dizi karardan ibaret olan bir şey değil, dış dünyaya karşı vizyoner bir bakış açısıdır.
- **Bir taktik olarak strateji:** Rakiplere karşı bir dizi eylemler tasarlayarak onları rekabet dışı bırakmak olarak ifade edilmektedir.

Strateji ile ilgili önemli çalışmalar yapmış olan Quinn, stratejiyi bir örgütün bilinçli olarak önceden tanımladığı amaçlara ulaşmak için oluşturduğu planlar olarak değerlendirmektedir (Quinn, 1980: 28; Akt. Sarvan vd. 2003: 92). Ansoff stratejiyi, uzun vadeli bir planlama süreci olarak değerlendirmektedir. Güncel koşullarda ve belirsiz gelecekte oluşabilecek tahmini zor olan olaylarla alakalı alınan kararların bütünü strateji olarak ifade edilmektedir (Sarvan vd., 2003: 77-78). Kona ise stratejiyi; varılmak istenen hedefin tanımlanması, amaca ulaşabilmek için gerekli olan kapasitelerin oluşturulması, birbiriyle ahenk oluşturacak şekilde düzenlenerek bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Kona, 2004: 3). Porter stratejiyi, var olan koşullarda rekabet kuvvetlerine karşı en doğru müdafaanın oluşturulması veya rekabetin güçsüz olduğu durumlarda kendine uygun bir konum bulunması şeklinde ifade etmektedir (Porter, 2008: 3-4).

Brauchlin ve Wehrli'ye göre stratejinin ilgi alanına giren temel konuları; yönetim sistemi, pazar başarısı, işletme araçları, çalışanlar ve çevre faktörü olarak belirtmektedir (Brauchlin ve Wehrli, 1994: 5; Akt. Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20).

- **Yönetim sistemi;** İşletmenin organizasyon yapısı, kültürü ve diğer tüm yönetsel yardımcı araçlar ile yönetim tarafından oluşturulan karar alma mekanizmalarından oluşmaktadır.
- **Pazar başarısı;** İşletmenin içinde bulunduğu kendine özgü pazar yapısı ve pazara sunulan ürünler, kullanılan teknoloji ve oluşturulan pazarlama teknikleri konularından oluşmaktadır.
- **İşletme araçları;** Üretimde kullanılan üretim malzemeleri, finansal ve ekonomik araçları, sahip olunan tecrübe ve bilgi birikimi işletme araçları olarak ifade edilmektedir.
- **Çalışanlar ve çevre faktörü;** İşletmede meydana gelen bütün faaliyetler ile ilgili dolaylı veya doğrudan alakalı durumda bulunan çevre etkeni ve çalışanların konumlarından oluşmaktadır.

Çözümleme gerektiren bir durum olarak görülen strateji; elde edilmiş bazı bilgilerin değerlendirilmesiyle, hedeflerin gerçekleştirmesi amacına yönelik üst birimlerde bulunan yönetim ekibinin yerine getireceği uzun dönemli planlardır. Üst yönetim birimleri tarafından tespit edilen genel amaçlara hizmet edecek şekilde işletmenin bütün unsurlarının birbirleriyle uyum içinde bir araya getirilmesi ve tüm bölümlerde bütünselliğin sağlanmasıyla gerçekleştirilen eylemler olarak ifade edilmektedir (Çetin,2005: 38). Strateji, organizasyonların bulunduğu pazar koşullarında kendini doğru olarak konumlandırarak mümkün olan verimli etkinliği sergilemesi ve pazarda bulunan rakiplerine karşı en yüksek seviyede rekabet etmesi durumuna yöneliktir. Organizasyonlar iç ve dış çevre faktörlerini sürekli olarak inceleyerek ve değerlendirerek, güncel ve gelecek performansları için planlar yapabilmeli ve kendilerine ulaşılabilecek hedefler koymalıdır. İşletmeler iyi bir strateji geliştirdikleri sürece koydukları hedeflere ulaşabilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir.

Yukarıda belirtilen tüm bu tanımlamalar sonucunda işletmeler günümüz piyasa şartlarının zorluklarından önemli ölçüde etkilenerek değişime zorlanmaktadır. Yaşanan ve yaşanacak tüm değişimler sonucunda hayatta kalabilecek ve rekabet edilebilecek yeni amaçlar belirlenmekte, belirlenen amaçlara uygun yeni yapılanmalara gereksinim duyulmaktadır. Bu amaçlar ve yapılanmalar ancak strateji oluşturma anlayışıyla hareket edilirse gerçekleştirilebilmektedir. Hedeflere bir plan dâhilinde geleceğe tahminlerle yön vermeye çalışmak açısından oluşturulması gereken strateji, her alanda faaliyet göstermekte olan işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

2.1.1 Stratejinin Özellikleri

Strateji kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kavramın özelliklerine ilişkin tanımlamalar yapabilmek faydalı olacaktır.

Strateji, belirliliği tahmin edilemeyen bir geleceğe karşı önemli kararlar alınmasını sağlayarak güncel durumları analiz edebilme yeteneği sağlamaktadır. Belirli analiz teknikleri yardımıyla elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan amaçlara hizmet ederek, amaçlara ulaşmak için alınacak kararlar için bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Alınan kararlar ile tespit edilen amaçların ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimleri incelenerek, etkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini olumlu olumsuz yönden tespit etmeye olanak sağlamaktadır. Stratejik seçimler; devamlı tekrarlanan işlerin aksine gelecekle ilgili politikalar üretilmesine olanak sağlayarak, belirsiz olan piyasa koşullarında finansal ve beşeri kaynakların uyum içinde

yönetilmesine ve faaliyetlerin belirsizliğinin azaltılmasına olanak sağlamakta, alınacak kararlarda ve izlenecek yollarda bir pusula niteliği taşımaktadır. Karmaşık ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet alanlarının belirlenmesine, mevcut kaynaklardan nasıl yararlanılacağına ve kaynakların ne şekilde dağıtılacağına dair öngörü imkânı sağlamaktadır. Ayrıca strateji belirsiz, karmaşık ve sürekli değişen piyasa şartlarında beşeri unsurları harekete geçirmeyi sağlayarak motivasyon ve girişim unsurlarını da harekete geçirebilen özellikler taşımaktadır.

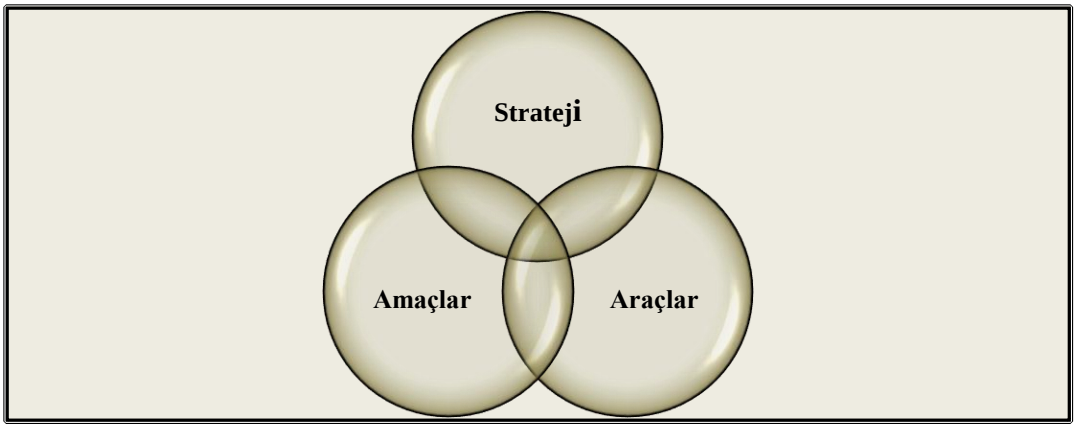
Stratejinin özellikleri yukarıdaki açıklamalardan hareketle kısaca aşağıdaki biçimde belirtilmektedir;

- Stratejinin bir analiz etme aracı olması,
- Stratejinin genel veya özel amaçlarla ilgili olması,
- Bir organizasyonun çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemeye fırsat vermesi,
- Sürekli meydana gelen ve tekrarlanan faaliyetlerden farklı olması ve geleceği yönlendirmek adına pusula niteliği taşıması,
- Bir organizasyonun ekonomik ve sosyal kaynaklarını uyumlu şekilde düzenlemesi,
- Sürekli olarak değişmekte olan işletme çevresinde meydana gelen faaliyet alanlarını belirleyebilmesi,
- Bir organizasyonun beşeri kaynaklarını örgütleme, cesaretlendirme, güdüleme ve harekete geçirme aracı olması olarak belirtilebilmektedir.

2.1.2 Stratejinin Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi

Strateji, işletmelerin yönetimleri ile ilgili amaç, hedef, vizyon, misyon, politika, taktik, yöntem, program, plan gibi birçok kavramla doğrudan ilgilidir. Strateji zaman zaman bu kavramlarla eş anlamda kullanılmakta ve birbirine karıştırıldığı gözlenmiştir. Ancak daha detaylı olarak incelendiğinde stratejinin bu kavramlardan farklı olan tarafları bariz olarak görülmektedir. Bu bakımdan benzer kavramların strateji kavramı ile olan ilişkisinin açıklanması konu ile ilgili karışıklıkları gidermeye yardımcı olacaktır (Akgemici, 2008: 5).

Strateji işletmelerde oluşan zorluk ve karışıklıkları yok ederek, işletmelerin meydana gelen faaliyetlerde amaçların seçimine sıkıca bağlılık gösteren, amaçlara ulaşmak için araçlarını belirleyerek etkin olarak kullanan düşünsel değerler sistemi olarak tanımlanabilmektedir.



Şekil 2.1: Strateji amaçlar ve araçlar ilişkisi (Eren, 2003: 4)

Bazı düşünürlerin çalışmaları incelendiğinde, stratejinin bir işletmenin uzun vadeli ana amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara erişebilmek adına ihtiyaç olunan kaynakların oluşturulması ve amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken usul ve yöntemler olarak tanımlayarak, araçlar kavramını stratejiye dâhil etmektedirler.

Rekabete dayanan piyasa koşullarında strateji; işletmenin güncel piyasa şartlarına uyum göstermesini, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerdeki ahengini veya çevresiyle sürekli olarak her alanda alış veriş içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altına alan dinamik olarak değerlendirilmesi gerekilen bir araçtır. Stratejik faaliyet için imkânlar ve kaynaklar dâhilinde belirli orandaki imkânların elde bulundurulması, çevrede gerçekleşen değişiklikler neticesinde eldeki imkânların değerlendirilmesi sonucunda kararlar alınması gerekmektedir. Değerlendirmeler sonucu elde edilen kararlar işletmenin tecrübe ve uzmanlığına dayanan dinamik bir süreç içinde faaliyetlerinin devamını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini tespit ederek düzenli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesine olanak sağlayacaktır. Böylece işletmeler hayatlarını şans faktörünün etkisinden uzaklaştırmış veya denetim altına almış olacaktır (Eren, 2003: 4).

Yukarıdaki bölümlerde stratejinin bazı tanımları yapılarak, belli başlı özellikleri ve önemi açıklanmış, sonrasında stratejinin birbirleriyle anlam karışıklığına sebep olan ve bazı kavramlardan ayrılan yönlerini ayrıca kavramların birbirleriyle olan benzerliklerini belirtmekte fayda olacağı düşünülmektedir. Bu kavramlardan açıklanılması gereken belli başlı olanları literatürde oldukça sık kullanılan; amaç ve hedef, politika, taktik, program ve bütçe, yöntem ve plân olarak belirtilmiştir.

2.1.2.1 Strateji - Amaç ve Hedef

Genel anlamda amaç, bir işletmenin veya kurumun gelecekte ulaşmayı planladığı olası durumunu ifade etmektedir. Bir işletmenin amaçlarını belirleme aşaması, stratejik yönetim süreci aşamasına geçilmeden önce oluşturulmaktadır. Amaçlar, işletmenin elinde bulunan imkânları gelecekte istenilen duruma ulaşmak için düzenlenmesine, yeni stratejiler geliştirmesine kılavuzluk etmesini sağlamaktadır (Eren,2003: 5). İki ya da daha fazla kişi belirlenen bir amaç sonucunda bir araya gelerek bir grup oluşturmakta ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için birlikte çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bir grubun veya bir örgütün amaçlara ulaşmasında başarı veya başarısızlık faktörünün değerlendirilmesi, o kurumun yönetimi tarafından analiz edilmektedir (Karaman 2000: 37-38).

Amaçlar, bir işletmenin veya kurumun gitmeye çalıştığı uzun dönemli yollar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçları elde etmek için gidilen kısa dönemli yollardan oluşmaktadır. Amaçlara ulaşmak için belirlenen hedeflerin açık, net ve ölçülebilir olmaları gerekmektedir. Bir işletmenin varoluş sebebi, belirlenmiş olan amaçları elde etmek için işletmeyi bir araç gibi organize etmek anlamına gelmekte, işletme belirlediği gayelere göre var olan pozisyonunu belirlemesi gerekmektedir. Amaçlar ortadan kalktığında ise bir araç görevi gören işletmenin oluşturduğu strateji ve misyonu da ortadan kalkmaktadır. Zaman içinde meydana gelen bazı değişiklikler sonucunda organizasyonlar kendisini güncellemeli, misyon ve stratejilerini değiştirerek değişime önemli düzeyde ayak uydurmalıdır.

Amaçlar, 1-2 yıllık kısa dönemli ve 3-5 yıllık uzun dönemli olarak ikiye ayrılmakta, ayrıntılı olarak belirlenen amacın ne şekilde, hangi sürede ve kim tarafından yapılacağını göstermektedir. Belirlenen amaçlardan hangisinin kısa ya da uzun vadeli olacağını işletmenin yöneticileri ve stratejistleri karar vermekte, organizasyonda bulunan çalışanlar kendi aralarında ayrı ayrı amaçlara sahip olabilmektedir. İşletme, çeşitli grup ya da kişilerin amaçlarına ulaşmada bir koalisyon oluşturma olarak kabul edilebilmektedir. Amaçlar koalisyon özelliğinin yanında, politikaların belirlenmesinde, kaynak tespitinde, programların hazırlanmasında işletmenin yöneticilerine yol gösterici niteliklere sahiptir. İşletme yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için belirli dinamiklerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.1.2.2 Strateji - Politika

Strateji ve politika birbiriyle çok karıştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Bu iki kavramı birbirinden ayırt etmek mümkün olamamaktadır (Güçlü, 2003: 68). Politika, yol gösterme ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için takip edilen yol veya oluşturulan planlardır (Bolat vd. 2008: 218). Her türlü alanda tekrar eden uygulamalarla ilgili yöneticilerin davranışlarını yönlendirir, karar vermede bir düşünme kılavuzu görür (Dinçer, 2003: 30). Genellikle bir kere belirlendikten sonra herkes için aynı şekilde uygulanmakta ve her olay için ayrı ayrı karar alınmasını gerektirmemektedir. Yani politikalar açıkça tanımlanmış, sık sık değişmeyen belirlilik ortamında alınan devamlı kararlarla ilgilidir (Akgemici, 2008: 5). Oysa stratejiler çevresi ile sürekli etkileşim halindeki ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin geleceğinde meydana gelebilecek bütün olasılıkların tahmin edilemediği belirsizlik ortamlarında alınan kararlardan oluşmaktadır. Bu yüzden değişkenlik ve etkileşimlilik göstermesi sebebiyle kontrol edilmesi güçtür. Strateji politikayı da içeren ama politikanın üzerinde tahmin ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Güçlü, 2003).

Politika, özel durumlar amacıyla oluşturulmuş birtakım kaide ve ölçütlerden meydana gelen kararlardan oluşmaktadır. Politika, stratejiye benzer olarak uzun vadeli kararlardan oluşmakla birlikte, esneklik göstermesi stratejiye göre çok daha düşüktür. Politika ve strateji amaca ulaşma bakımından birbirine benzemekte iken strateji amaçlara politikadan çok daha yakındır. Politika uygulamaları, belirlenen bir amaca yönelik de olsa her uygulama genel amaçları gerçekleştirmeye odaklanamamaktadır (Eren, 2003: 9).

2.1.2.3 Strateji - Taktik

Taktik, yöntemsel anlamda strateji unsurundan daha çok detaya sahiptir. Strateji amaçlara ulaşmak için elde edilen bütün kaynakların dağıtım plânı olarak ifade edilmektedir (Eren,2003:9). Taktik ise, stratejilerin uygulanması sürecinde amaçlara ulaşmak üzere değişen şartlara uygun bir şekilde olası rakip davranışlarını dikkate alarak kaynakların harekete geçirilmesine yönelik kısa dönemli ayrıntılı faaliyetler ve kararlardır.

Taktik, belirlenen ve yerleştirilen güç kaynaklarının harekete geçirilmesi uygulanıp eyleme yönlendirilmesi ile ilgilidir. Nihai sonuca odaklı olmayıp, anlık gelişen durumlara göre belirlenen, yöntem ve teknik olarak stratejiden daha ayrıntılı bir kavramdır (Koçel, 2004: 35). Olaylar yaşanırken veya meydana gelirken, olası durumları önceden tahmin ederek, uygulama

ve harekete geçme alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanmaktadır (Bolat vd.,2008: 219). Stratejiler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak eylemlerin düşünce boyutu iken, taktikler eldeki kaynakların harekete geçirilerek, belirlenen eylemlerin uygulanmasıyla ilgilidir (Dinçer,2003: 25).

2.1.2.4 Strateji - Program ve Bütçe

Program, gerçekleştirilmek istenilen herhangi bir amacın ve planın zamanını, ayrıntı içeren etkinliklerin yeri ile bu etkinliklerin kimler tarafından, ne şekilde yapılacağının saptanması konularını içermektedir. Bir olayın yer, zaman, kişi ve yöntem gösterilmek üzere ayrıntılı bir şekilde belirtilmesidir (Bolat vd. 2008: 219). Bir defaya mahsus hazırlanan planlardan oluşan kısa süreli programlar daha çok alt kademelerle ve uygulamalarıyla bir defa kullanılan planlar ile ilgili olması yönünden stratejilerden ayrılır (Güçlü, 2003: 69). Bu bağlamda strateji, bir organizasyonda oluşacak olayların tahmin edilmesi ve organizasyonların belirlediği amaçlar bakımından belirlenmesini ifade etmektedir (Eren, 2003: 9). Bütçe ise, programda belirtilmiş her türlü etkinliğin neden olacağı giderlerle, bazı etkinliklerden elde edilecek gelirlerin sayısal ifadelerinden oluşan öngörülerdir. Her etkinliğin kendi içinde mutlaka bir bütçesi bulunmaktadır (Eren, 2003: 9).

2.1.2.5 Strateji - Yöntem

Yöntem, politika kavramına benzeyen bir kavram olmasına karşın politikanın geniş bir alanı veya temel bir sorunu ele alması nedeniyle politikanın ya da stratejinin uygulanma boyutu ile ilgili bir kavramdır. Politik uygulamalar birtakım yöntemlerin bütünselleşmesi ile meydana gelmektedir. Yöntemle programın birbirlerine benzerliği ise tamamen uygulama ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda strateji olarak bir plânlama yapılırken birtakım niteliksel ve niceliksel metotlardan faydalanılır (Eren, 2003: 10). Strateji ile yöntem arasındaki önemli farklardan biri yöntemin stratejiye göre standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır (Akgemici, 2008: 219). Yöntemler bazı problemlerin çözümüne yardımcı olacak bir takım kurallardan oluşmaktadır. Bu şekilde bakıldığında, yöntemin sorun çözme biçimi olduğu görülmektedir (Eren, 2003: 10).

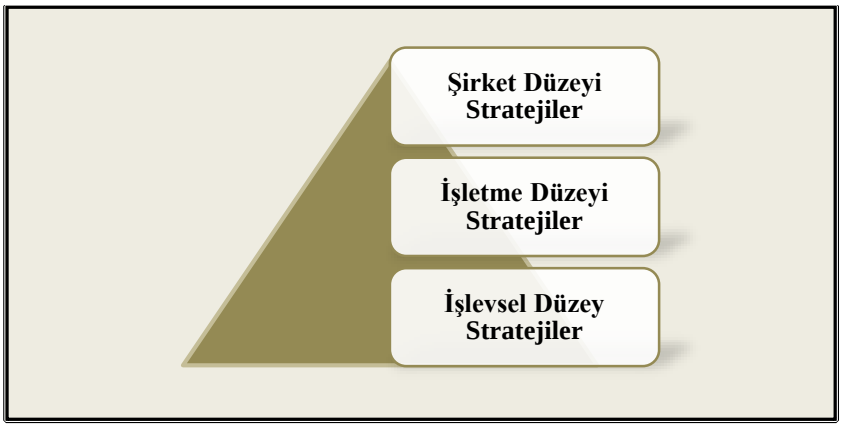
2.1.2.6 Strateji - Plan

Strateji, politika, yöntem ve program gibi tanımlamaları kapsamakta olan plan, diğer kavramlar ile karıştırılmaktadır. Plan amaçlara ulaşmak için neyin, nasıl, nerede yapılması gerektiğini

bildiren, araçların ve yolların tespit edilmesi gibi bütünselleştirilmiş kararlar topluluğudur. Daha çok rakamlarla ifade edilmiş ve yazılı hale getirilmiştir. İşletmenin çevresiyle ve çevresinde gelişen olaylarla yakından ilgilidir. Amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak fonksiyonların en sağlıklı şekilde belirlenmesi ile ilgili olup belirlilik veya belirsizlik altında da yapılabilmektedir. Stratejide olduğu gibi planlamada da bulunan belirsizlik, tahmin yöntemi kullanılarak kısa dönemli planlar sayesinde azalmaktadır (Koçel, 2004: 33). Planın zamanları kısa ve orta olarak değişmekte, bu bakımdan stratejiden ayrışarak belirlilik kazanması bakımından politika, taktik ve programa benzediği belirtilmektedir. Strateji kimi zaman yazılı olarak gerçekleşmemekte, strateji oluşturanların düşüncelerinde tasarlanmış bir kavram olarak oluşabilmektedir. Ancak yazılı olarak oluşturulan ve net olarak belirlenen stratejiler, stratejik planlama olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2003: 10).

2.1.3 Strateji Düzeyleri

İşletmeler takip ettikleri stratejileri düzeyleri bakımından; şirket düzeyi, işletme düzeyi ve işlevsel veya fonksiyonel düzey stratejiler olarak üç grupta ele almaktadır. Grant, performans üstünlüğü veya kârlılık bakımından işletmelerin bu strateji düzeylerinden en az ikisini temel aldıklarını ifade etmektedir (Grant,2002).



Şekil 2.2: Stratejik düzeyler (Seviçin, 1999: 30, Hofer and Schendel, 1978:28)

Şirket düzeyi stratejiler, işletmenin tamamını kapsayan stratejiler olarak ifade edilmekte olup, bir işletmenin oluşturduğu faaliyet alanları ve kaynakları ile ilgilidir. Bir işletmenin üst yönetimi tarafından oluşturulur ve birden fazla iş alanında faaliyet gösteren işletmeler için faaliyet alanlarında meydana gelen operasyonları organize etmek için oluşturulur. Endüstri

veya pazar bağlamında firmanın hareket alanını belirleyen; birleşme, satın alma, dikey birleşme, çeşitlendirme gibi kararların alındığı strateji türü olarak ifade edilirler.

İş birimi düzeyi stratejiler olarakta adlandırılabilen işletme düzeyi stratejileri, belirli pazar veya sektör koşullarında işletmenin nasıl rekabet edebileceği, pazara veya sektöre hangi ürün gruplarıyla ve hangi müşteri portföyüne hitap edeceği gibi konular ile ilgilidir. Bu düzeyde bir işletme belirli bir pazarda başarılı olursa rakipleri üzerinde görece bir rekabet üstünlüğü sağlamış anlamına gelmektedir. Bu strateji türü Grant tarafından "rekabet üstünlüğü" olarak da adlandırılmaktadır (Grant, 2002: 23-24). İş birimi olarakta ifade edilen işletme düzeyindeki stratejiler, faaliyette bulunulan pazarda nasıl davranılması gerektiğine, pazarı kendi dinamiklerine göre nasıl domine edeceğine dair kararlardan oluşmaktadır.

Fonksiyonel düzey stratejiler olarakta ifade edilen işlevsel düzey strateji kavramı ise, işletmenin; pazarlama, üretim, finans ve insan kaynakları gibi operasyonel fonksiyonlarına bağlı olarak geliştirilmekte, işletme düzeyindeki stratejilerin uygulanabilmelerine ve uygun şekilde yönetilebilmelerine yönelik oluşturulan stratejiler olarak adlandırılmaktadır. İktisatçı olan P. Krugman, rekabet üstünlüğü kavramının; firma, şirket düzeyinde ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Krugman, 1994: 1-19). Bir çalışma alanı olarak belirtilen işletme stratejisi ise, seçilen bir endüstride işletmenin nasıl rekabet edebileceği ile ilgilenmektedir. İşletme stratejisi yukarıdaki tanımlarda da vurgulandığı gibi farklı olmakla ilgilidir ve işletme stratejisinin özü, rakiplerin yaptıklarından farklı faaliyetleri yapabilmektir (Porter, 1996: 64).

2.1.4 Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim çalışmaları 1960'larda başlamış, başlangıçta rekabet üstünlüğü konularını kapsamına almıştır. Literatürde bulunan başka bir kuram rekabet üstünlüğünü kavramını açıklamamıştır (Powell, 2002: 873). Bu anlamda stratejik yönetim, işletmeler arasında meydana gelen başarı seviyelerin, rekabet odaklı araştırarak ayrı bir disiplin olarak gelişme göstermesine olanak sağlamıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 115). 20. yüzyılın ikinci yarısında göze çarpan stratejik yönetim kavramı, stratejik olarak karar oluşturma ve oluşturulan kararları yerleştirme durumu olarak değerlendirilmiştir (Ereş, 2004: 22). Temel anlamda bir firmanın işi nedir, ne olmalıdır gibi soruları örgütlerin kendilerine sormasını sağlayarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, verilen kararların ileride veya belirlenen zaman aralığında etkili sonuçlar vermesini sağlamaktır (Drucker, 1999; Akt. Güçlü, 2003: 70). 1980 öncesinde daha çok küresel firmalar, holdingler ve özel şirketler tarafından bilinen ve uygulanan stratejik yönetim

faaliyetleri, son dönemde birçok kurum ve kuruluş tarafından kullanılmakta ve organizasyonlar için önemli araç işlevi oluşturmaktadır. Stratejik yönetim tekniği, geleceğe yönelik amaçların tespit edilmesine ve bu amaçlar ışığında doğru bir sonuca varabilmek adına yapılması gereken tüm işlemlerin tespit edilmesine kadar birçok imkânı sunan bir yönetim tekniği olarak yerini almıştır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 53).

Stratejik yönetim, istenilen stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme çalışmalarını oluşturan, stratejilerin uygulanabilmesi için her çeşit tahmin ve olasılık hesaplarını gözeterek işlerlik oluşturulmasını sağlayan bütünsel süreçler toplamı olarak değerlendirilmektedir (Ereş, 2004: 21). Küresel piyasa şartlarında oluşan seri değişimler, meydana gelen yeni pazarlar ve tüketici beklentilerinin artması neticesinde rekabet ciddi anlamda yoğunlaşarak kurumların stratejik anlamda düşünmesinde bir gereklilik arz etmiştir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 52). Yeni teknolojiler, özellikle enformasyon ve haberleşme teknolojilerindeki hızlı değişimler, ekonomik ve sosyal hayatı önemli ölçüde etkileyerek kaliteli mal ve hizmet üretimini hızlandırmış, ürün çeşitliliğinin artmasına neden olmuştur (Bircan, 2002: 12). Yeni dönemin belirleyicisi olan bilim ve teknolojide yaşanan hızlı ve köklü değişimler örgütleri inanılmaz boyutlarda etkilemiştir. Yaşanan değişimlere ayak uydurabilenler ve bunu sürdürülebilir hale getirenler varlıklarını devam ettirebilmiş, daha hazırlıklı olan ve geleceği şekillendirmeyi başaracak vizyona sahip bulunan yöneticiler de proaktif davranarak değişimi yönetmeyi başarmışlar ve rekabette diğerlerine göre önde olmuşlardır (Çetin, 2005: 93). Bu anlamda kıyaslandığında, rekabet ortamında başarıyı yakalayan ve uzun süreli yaşamlarını devam ettirebilen örgütler için stratejik yönetimin önemi ciddi olarak ön plana çıkmıştır (Dinler, 2009: 1).

Stratejik yönetim, bir işletmede belirlenen amaçların başarıyla sonuçlanabilmesi için doğru stratejiler geliştirilmesi, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim, bir işletmenin neleri gerçekleştirdiğini, neden var olduğunu, gelecekte ulaşmak istediği hedeflerini ve bu hedeflere ne şekilde varabileceğini gösteren durumu inceleyerek sonuçlara varmaya çalışan bir yönetim tekniği olarak düşünülmektedir (Barry, 1986: 10; Aktan, 1998: 4-5).

Diğer taraftan stratejik yönetim, birbirlerine önemli düzeyde bağlı olarak; stratejik analiz, strateji formülasyonu oluşturma ve strateji uygulamalarını faaliyete geçirme gibi önemli bir süreçten oluşmaktadır.

- **Stratejik analiz,** işletmede dış çevrenin analiziyle fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, iç çevrenin analiziyle işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesi, işletme içinde ve dışında bulunan tüm paydaşların edinilen ortak amaçlar için stratejik olarak bir pozisyon belirlemesi olarak düşünülmektedir.
- **Stratejik seçim,** bütünsel anlamda birbiri ile uyumlu stratejik seçeneklerin oluşturulması ve örgütün yapısına uygun olan seçeneklerden birinin seçilmesi aşamalarından oluşmaktadır.
- **Strateji uygulama,** aşamasında ise stratejinin örgütsel işlemlere dönüştürülmesi için örgütsel yapı, planlama ve stratejik anlamda değişimin belirlenerek süreçlerin oluşması olarak kullanılmaktadır (Bakoğlu, 2004: 2).

İşlevsel anlamda stratejik yönetim, bir işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara, hedeflere ve işletme içersinde bulunan örgütsel anlamda fonksiyonellik işlevi oluşturan birimlerine odaklanmıştır. İşletmenin dış çevresinde meydana gelen gelişmeler karşısında istenilen sonuçlara ulaşmak için, gerçekleştirilen programlar sayesinde ve stratejiye uygun olarak iç çevrenin yönetim süreçlerinin oluşturulmasıyla günlük olan kararların uzun olan stratejik hedeflere bağlama konusunda bütünsel anlamda bir fonksiyon niteliği taşıdığı belirtilmektedir (Poister ve Streib,1999: 308). Pazar çevresinin belirsizliği ve karmaşıklığı durumlarında, işletmenin iş birimlerinin tamamını kapsayan; yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemleri bölümlerinin birbirleriyle organize olmasını sağlamaktadır (Bakoğlu, 2004: 1). Stratejik yönetim kararları tüm yönetim fonksiyonlarının önünde yer almaktadır. Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonellik içeren bölümlerinde, faaliyet alanlarının tamamında işlevsellik göstererek örgütsel sorumlulukları, yönetim yeteneklerini ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayarak örgütün tamamına nüfus eder (Ereş, 2004: 22-3).

2.1.5 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetimin daha iyi anlaşılması için, çevre koşulları ile ilişkisi, zaman içinde nasıl ve ne yönde değişim ve gelişim gösterdiği, aynı dönemdeki teorik yaklaşımlar ile iş dünyasındaki uygulamaları gibi parametrelerin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Stratejik yönetim, bilimsel anlamda yeni ve genç bir çalışma alanı olarak yerini alarak literatürde bulunan sosyal bilim disiplinlerden etkilenmiş, işletme yönetimi olarak 1950'den buyana en çok gelişme gösteren alanlardan biri olmuştur. 1950 öncesinde, Drucker, Concepts of the corporations (1946) adlı çalışmasıyla yönetim alanının gelişmesine rehberlik etmiş, iş

dünyasında kabul gören görüşler ise 1960'lardan itibaren şekillendirilmiştir (Ansoff ve McDonnell, 1990). Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminde meydana gelen durumları incelemek için elli yıldan fazla olan geçmişini dönemlere ayırarak incelemenin faydalı olacağı düşünülerek, tarihsel süreç dört ana dönem olarak incelenmiştir.

2.1.5.1 Klasik Dönem (1960-1970)

İkinci dünya savaşından sonra meydana gelen ekonomik ilerleme son derece hızlanarak modern şirketlerin oluşmasını sağlamış ve şirketleri holdingleşme statüsüne doğru yöneltmiştir. Bu gelişmeler ışığında akademik olarak gerçekleştirilen çalışmaların yöneldiği noktalar; büyüme, genişleme, satın alma, iş alanları çeşitliliği, holding seviyesinde yönetim kavramları olarak yerini almıştır (Bowman vd., 2002). Bu dönemde;

- Chandler, 1962'de büyük şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik stratejik düşüncenin temellerini oluşturan bir çalışma gerçekleştirerek, General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey, DuPont gibi şirketlerin yönetim yapılarında meydana gelen büyüme ve strateji oluşturma çalışmalarını incelemiştir.
- Andrews ise çalışmalarında stratejik planlama anlayışı için gerekli analitik düşünce ve araçlar sistemini incelemiştir.
- Bu dönemde SWOT (işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile bulunulan pazarın fırsat ve tehditlerinin değerlendirilmesi), öğrenme eğrisi ve BCG matrisi gibi analiz araçları geliştirilmiştir (Mele ve Guillen, 2006).

2.1.5.2 Stratejik Planlama Dönemi (1970-1980)

1970 ve 1980 yılları arasında oluşan petrol krizinin meydana getirdiği durgunluk ve uzak doğu ürünlerinin piyasalardaki rekabetçiliği iş dünyasını ciddi anlamda etkileyerek, 1970 öncesi dönemde oluşturulan stratejik planlama anlayışını uygulamaya çalışan iş dünyasını planlamadan strateji geliştirmeye yöneltmiştir (Grant, 1991). Bu dönemin çalışmaları;

- Strateji geliştirmenin nasıl gerçekleştirildiği,
- Stratejik planlama anlayışına karşı eleştirel yaklaşımlar,
- Değer zinciri kavramı çalışmalarıdır (Mele ve Guillen, 2006).

Daha sonra ise, 1980'lere kadar stratejik planlama anlayışının güncelliğini koruduğu görülmüştür (Bowman vd.2002).

2.1.5.3 Rekabet Stratejisi Dönemi (1980-1990)

1980'li yıllarda oluşan rekabet ortamı şirketlerin globalleşme ihtiyacını ortaya çıkararak, şirketlerin odak noktasını ekonomik ve finansal kaynaklara yöneltmiştir (Porter, 1988, Grant, 1991). Bu dönemin en önemli çalışmalarının Porter'a ait olduğu görülmektedir. Porter çalışmalarında, stratejik planlamanın yerine rekabet kavramını kullanmış ve beş güç modeli hakkında yaklaşımlar oluşturmuştur (Barca, 2005). O dönemden günümüze kadar strateji unsurunun planlaması ve işleyişine ilişkin oluşturulan stratejik yönetim anlayışı güncelliğini korumaktadır (Bowman vd.2002).

2.1.5.4 Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi (1990'dan Günümüze)

Dünyada meydana gelen soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte Doğu Avrupa ülkelerinin kapıları dışarıya açılmış, Japonya'nın ekonomik yapısında problemler meydana gelmeye başlamış ve Avrupa Birliği topluluğunun oluşmasıyla beraber yeni kar unsurları oluşturulma ihtiyacı oluşmuştur. Bu durum işletmelerin çevresel dış unsurlardan şirketlerin iç unsurlarına yönelterek strateji geliştirmede şirket içi kaynak oluşturma ihtiyacını doğurmuştur. Kaynaklara dayalı anlayış yaklaşımı, şirketlerin iç kaynaklarından maksimum olarak faydalanabilecekleri stratejiler geliştirerek, pazardaki rakiplerden farklı arayışlara girebilmelerine imkân sağlamıştır (Grant, 1991). Bu dönemde, Prahalad ve Hamel'in yaptığı çalışmalar bu anlayışın şekillenmesinde temel oluşturarak; temel yetkinlik, değer sistemi ve oyun teorisi yaklaşımları bu dönemde ön plana çıkmıştır (Mele ve Guillen, 2006).

2.1.6 Stratejik Yönetimin Özellikleri

Belirlenen amaçlara uygun stratejiler geliştirilerek uygulanan stratejilerin amaca ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmeye yarayan stratejik yönetim, gelecek perspektifi açısından değerlendirilerek planlama yapabilen ve tahminlerde bulunmaya olanak sağlayan bir yönetim tekniği olarak tanımlanmıştır (Dinler, 2009: 1).

Stratejik yönetim kavramının ayırt edici temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Stratejik yönetim, karlılığın ve verimliliğin arttırılması için vizyon ve misyon belirlenmesi ve amaca ulaşmak için oluşturulacak aksiyon planlarından oluşmaktadır (Aktan, 1998: 6). Bu faaliyetlerin tamamı üst yönetimi ilgilendiren çalışmalar olarak görülmektedir.

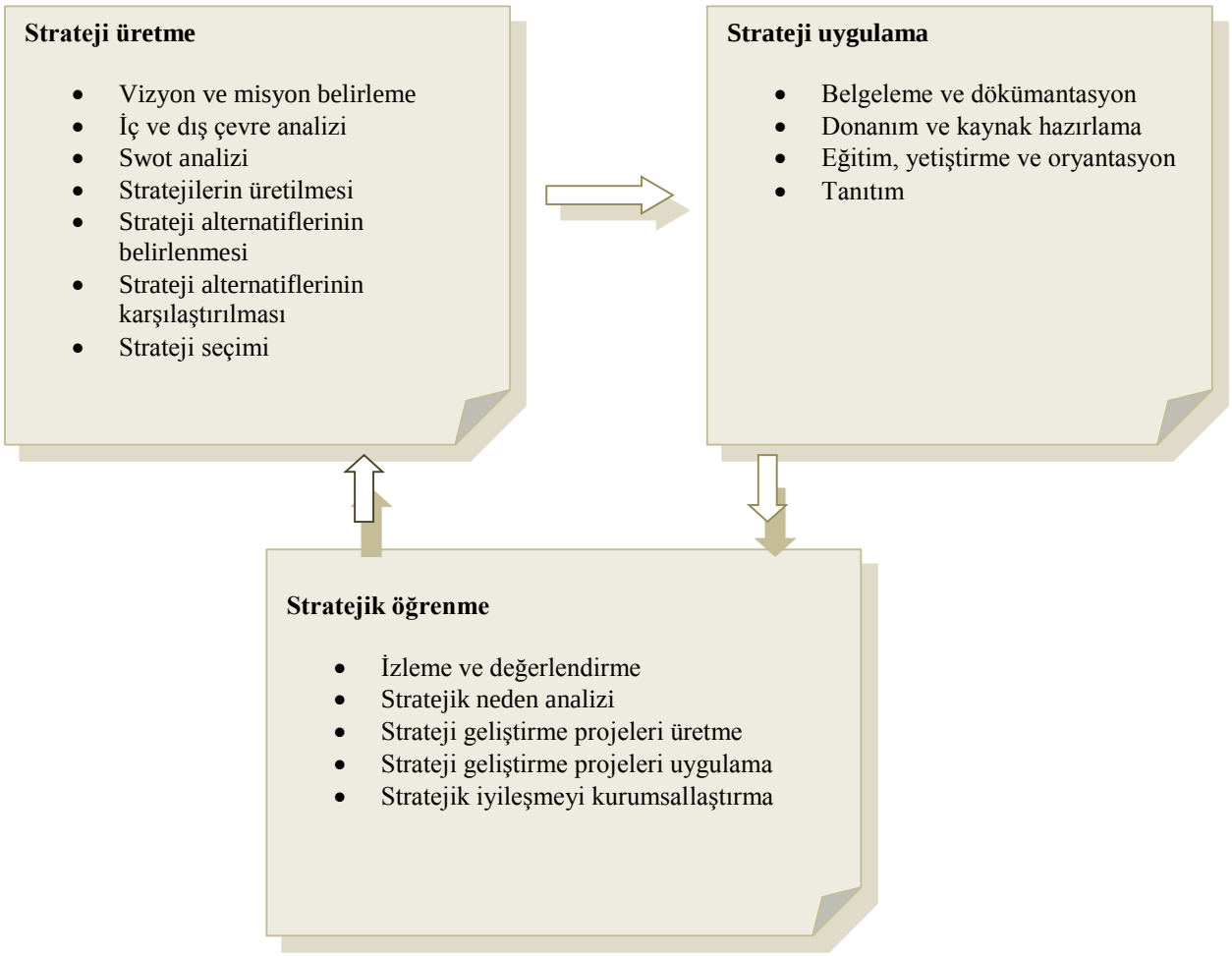
- Güçlü bir stratejik yönetim, değişen iç ve dış çevre unsurlarını değerlendirerek, uzun ve kısa dönemli çalışmaları içeren bir teknik olmakla birlikte gelecek için bugünden ne yapılması gerektiği sorusunun cevabını bulabilmeye imkân sağlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994: 144-147: Durna ve Eren, 2002: 4). İyi bir stratejik yönetime sahip olan örgütler, iç yapılarındaki dinamiklere ait güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilme ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri belirleme imkânı bulabilmektedir (Aktan, 1998: 6).
- Stratejik yönetim, bir işletmenin fiziksel, örgütsel, beşeri, ekonomik ve teknolojik kaynaklarını bir rekabet üstünlüğüne dönüştürecek şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır. İşletmenin rakipleri ile arasındaki farklılıkları ile rakipler karşında eksik gördükleri tarafları için giderici önlemler almasını, kendisini güncellemesini ve güçlü olduğu, rakiplerinden önde olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bütünsel bir sistem olarak görerek sistemi oluşturan tüm unsurları dengeli ve etkin şekilde yönetmesi için gereklilik oluşturmaktadır. Kaynak etkinliği oluşturmayı amaçlayan stratejik yönetimin genel olarak maksimum faydaya odaklanması ve temel kaynak olarak insan üzerinde daha yoğun bir çalışma yapılması beklenmektedir. İşletme çalışanları değişen durumlara ayak uydurmakta daha verimli olabilmekte, tersi durumda ise düzensizlikle karşı karşıya kalıp işlevlerini kaybetmeleri söz konusu olabilmektedir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 24).
- Stratejik yönetim, amaçlara ulaşmanın ancak ekip çalışmasıyla olabileceğini belirtmekte, stratejilerin oluşturulması için geniş bir üst yönetim katılımı ile karar vermenin doğru olacağı ifade edilmektedir (Aktan, 1998: 7).

2.1.7 Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

Stratejik yönetim süreci, yönetimin en üst kademelerinden başlayarak alt kademelere doğru hareket eden bir süreçtir. Stratejik kararlar üst yönetimin yetkisinde olmakla birlikte, iç ve dış çevre hakkındaki bilgi ve analizler daha çok ilgili bölüm yöneticilerinin sorumluluğuna girmektedir (Dinçer, 1998).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği ve belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk ve diğerleri, 1997: 25).

Stratejik yönetim süreci Şekil 2.3'te gösterilen aşamalardan oluşmaktadır;



Şekil 2.3: Stratejik yönetim süreci (Pamuk ve diğerleri, 1997:25)

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim aşamalarını oluşturarak, planlanan stratejilerin hayata geçirilmesi için her türlü yapısal önlemlerin alınıp işlerliğe konulmasını ve kontrol edilmesini kapsayan süreç olarak ifade edilmektedir (Eren 2000).

Stratejik yönetim sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (Hatiboğlu,1986: 45);

- **Çevre analizi:** İşletmelerin iç ve dış çevre analizinin yapılmasıyla amaç, hedef ve misyonunun belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.
- **Amaçların belirlenmesi:** Bu aşama işletmelerin faaliyetlerine başlamadan önce belirlenmekte ve hangi işi, ne şekilde yapılacağının karar verilmesidir. Bu sayede var

olan çevreye ve ileride dinamikleri değişecek olan çevreye ayak uydurmak mümkün olacaktır.

- **Stratejik seçeneklerin analizi:** Çevre dinamiklerinin ve amaçların tespitinden sonraki aşamada, ne tür strateji opsiyonlarının var olduğu araştırılarak ortaya konulmaktadır.
- **Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması:** Bu aşamada, tespit edilen stratejik opsiyonlar arasından en uygun olanı seçilmektedir. Strateji seçiminin yapılması değişkenlere bağlı şartların ve olanakların bütünsel olarak düşünülmesi sonucu belirlenmektedir.
- **Stratejilerin uygulanması:** Aşamasında, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen işleme konulması yapılmaktadır. İşletmenin var olan insan kaynağı birçok beşeri sorunları doğurmakta olduğundan strateji hakkında gerekli eğitimler ve yönlendirmeler yapılarak organizasyon kültürüne adapte etmek gerekmektedir.
- **Kontrol ve değerleme:** Bu aşamada; uygulamaya alınan stratejiler ile beklenen sonuçlar karşılaştırılmakta, olumlu ya da olumsuz gerçekleşen sonuçların nedenleri araştırılmaktadır. Bu bağlamda, yapılan işlerin ve beklenen durumdan farklı olan neler olduğu konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenmektedir.

2.1.8 Stratejik Yönetim Yaklaşımları

İşletmelerde oluşturulmaya çalışılan strateji, herkesin rahatlıkla cevaplayacağı bir problem olmakla birlikte, kimi durumlarda çözümü oldukça zor olan problemler olarakta stratejistlerin karşısına çıkabilmektedir (Eren, 2000). Rekabet avantajı, piyasada varlığını devam ettirmeye çalışan aktörler için hayati bir öneme sahiptir. Bazı aktörlerin diğerleri karşısında ciddi bir rekabet avantajı varken, diğer aktörlerin buna sahip olamama nedenleri nedir, işletmelerin kar ve verimlilik faktörlerinde farklı dinamiklere sahip olmasının sebepleri nelerdir gibi birçok soru stratejik yönetimin merak ettiği konular arasına girmektedir. (Porter, 1991: 95). Stratejilerin geliştirilmesinde; tahmin yöntemlerinden, deneme yanılma yoluyla elde edilen tecrübeye dayalı yaklaşımlara ve problemin ayrıntılı ve aşamalı olarak analiz edilmesine kadar birçok değişik yaklaşım kullanılmaktadır. Stratejilerin oluşturulmasında hangi yaklaşım sistemi seçilirse seçilsin en doğru stratejinin seçilmesi ciddi bir öneme sahiptir. Çünkü stratejik yönetimde edinilecek başarı, doğru stratejilerin seçimine bağlı olmaktadır.

2.1.8.1 Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı

Bu yaklaşımında öncelikle işletmenin stratejik planları hazırlanır. Ardından misyon, politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Daha sonra, alt kademelere yönelik politika ve amaçlar tespit edilir. Ardından amaca ulaşabilmek için belirlenen stratejik planlara uygun kararlar taktik ve yöntemler geliştirilerek işlerlik kazandırılmaya çalışılır. Bu yaklaşım sürecinin ciddi bir faktörü olan kapsamlılık, çevrede meydana fırsat ve tehlikeler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi ve önemli kararlar alabilmek için edinilen bilgilerin en doğru şekilde değerlendirilmesi olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşımın özelliklerinden olan; daha çok zaman, daha çok kaynak, daha çok bilgi ve daha çok fikir, kapsamlı bir strateji belirleme sürecinde ciddi bir öneme sahiptir (Alpkan, L.2011).

2.1.8.2 Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı

Uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımında öncelikle ana çerçeve belirlenmekte, meydana gelmiş veya gelecek olan herhangi bir sorun için en doğru çözüm oluşturulmaya çalışılmaktadır. Sorunların çözüm aşaması oluşturulurken her adım bir önceki adıma göre düzenlenerek en uygun çözüm yolu bulununcaya kadar bu adımlar devam ettirilmektedir. Oluşturulan her adımda işletmede var olan durum ile istenilen durum arasında bulunan farklı noktaların tespiti sayesinde örgüt amaçları belirlenmektedir. Belirlenen strateji uygun durumda ise işlerlik oluşturulmakta, uygun durumda olmadığı belirlenirse yeni ilkeler ışığında amaçlar ve stratejiler tekrardan tanımlanmaktadır.

2.1.8.3 Sezgi Yaklaşımı

Sezgi yaklaşımı, stratejilerin geliştirilmesi aşamasında neden sonuç ilişkisini öteleyen veya neden sonuç ilişkisinden minimum oranda faydalanan bir yaklaşım olarak göze çarpmaktadır. Yönetici veya stratejistlerin tamamıyla önsezilerine dayanarak eylemde bulunduğu bu yaklaşımda alınan kararlar doğru ve tam olarak sezinleme gerçekleştirilerek ortaya çıkarılmaktadır.

2.1.8.4 Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı

Bu yaklaşımda başarı sağlayacak olan faktörler tespit edilerek işletme birimlerde bulunan dinamik ivmeler belirlenmektedir. Bu yaklaşım işletmeye, başarı veya başarısızlık faktörlerinin belirlenmesine olanak tanıyarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu tespit

edilmektedir. Böylece işletme güçlü durumdaki faaliyetlerine önem vereceği stratejileri oluşturabilmektedir.

2.1.8.5 Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı

Eski bir yaklaşım olarak ifade edilen bu yaklaşımda işletme, faaliyetlerin belirlenme aşamasında daha önce belirlenen hedeflere yönelik uygun yapıların belirlenmesine odaklanmaktadır. Böylece tüketicinin istekleri anlaşılarak işletmenin bu isteklere göre faaliyetlerini düzenlemesi sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, rekabet üstünlüğü olgusuna ve düşük maliyetleme kavramlarına önem verdiğinden stratejik faktörleri belirleme yaklaşımına benzemektedir.

2.1.8.6 Taktik Yaklaşımı

Bu yaklaşım en fazla kullanılan yaklaşımdır. Taktik yaklaşımında, diğer işletmelerin başarılı oldukları faaliyetleri ve amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği eylemler taklit edilmek suretiyle işletmelere uygun modeller oluşturulmaktadır. Taklit sayesinde oluşturulan modele göre yöneticiler stratejik kararlarını vererek ne yapacaklarını belirlemektedir.

2.2 REKABET KAVRAMI

Rekabet kavramı, günümüzde her alanda sıklıkla kullanılan ve gündemdeki yerini önemli ölçüde koruyan bir terimdir. Rekabet kavramı genel olarak, aktörlerin rakipleri karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri için göstermiş oldukları gayret, çaba ve performans anlamında, iktisat bilimi tarafından "rekabet teorisi" adı altında ele alınan bir konu iken zamanla stratejik yönetim konusunda araştırma yapan uzmanlar tarafından incelenen ve araştırmalarda desteklenen konular arasında yer almaya başlamıştır. Rekabet, Türkçe sözlükte aynı hedefe ulaşmaya çalışan kişiler arasında meydana gelen çekişme veya yarışma olarak tanımlanırken, mal ve faktör piyasalarında, birden fazla alıcı ve satıcının aralarında oluşturdukları yarışma ve çekişme olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük, 1998:1853).

Rekabet kavramına önem veren iktisatçıların ilki Adam Smith olarak tanımlanmıştır. Adam Smith, rekabet sistemini piyasa mekanizmasının odak noktası olarak değerlendiren ilk iktisatçı olarak kabul edilir (Karabıyık, 2005: 1). Rekabet kavramı Adam Smith tarafından işletmeler arasında meydana gelen savaş olarak tanımlanarak piyasaları etkilemekte olan gizli bir taraf olarak belirtilmiştir (Saylı, vd. 2006: 34). Adam Smith'in tanımıyla rekabet, piyasadaki değişikliklere uyum sağlayan firmaların kazanç sağlamaları için, rakiplerin faaliyetlerini zora sokma olarak kabul edilmektedir. Rekabetin dinamik süreçlerden oluştuğunu belirten Clark, bu süreçlerin merkezine teknolojik anlamda yenilik yapmayı ve aktörler olarak girişimciyi koymaktadır. Clark'ın bu tanımından yola çıkılarak belirtilen rekabet, girişimciler arasında meydana gelen yarışı ifade eden bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Aktör olarak belirtilen girişimcinin oluşturduğu etkiyi ise, teknik anlamda yenilikler meydana getirmesi ve rekabet aşamalarının devamı olarak oluşturulan bu yeniliklerle bütünleşmeyi sağlaması olarak belirtmektedir (Clark, 1961).

Rekabet tanımı genel olarak işletmelerin bulunduğu piyasadaki etkilerini arttırmak maksadıyla, piyasada bulunan diğer işletmelere oranla daha ucuz ve daha kaliteli ürün ve hizmet faaliyetleri gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Oberdorfer vd., 1971: 14; Topçuoğlu, 2001: 7). Teknolojik kaynakların geliştirilmesiyle yenilik yapılması ve eldeki kaynakların doğru şekilde işlerlik oluşturabilmesine imkân sağlaması bakımından rekabet, işletmeler için birçok güce domine etkisi oluşturabilecek bir etkiye sahiptir (Aktan ve Vural, 2004). Porter'ın çalışmalarında da kendini gösteren rekabet, birbirine yakın faaliyetler içerisinde olan işletmelerin meydana getireceği tehditler karşısında önleyici işlevler geliştirerek girdi ve çıktı sağlayan unsurlarda daha önde olabilmeyi sağlayan faaliyetler bütünü olarak

tanımlanabilmektedir (Baş,1999: 8). İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamak ve pazarda büyük oranda pay sahibi olabilmek için rakiplerinden farklı faaliyetler içerisinde yer almaları ve fark yaratmaları gerekmektedir (Tavşancı, 2002: 44). Rekabet, tüketicilerin taleplerini eksiksiz olarak karşılamak için işletmelerin birbirleri arasında ortaya çıkan mücadele veya bir üstünlük savaşı olarak tanımlanmaktadır (Alpaslan, 2001: 64; Yaylacı, 2007: 6). Bu tanıma göre işletmeler, piyasalardaki var oluşlarını sürdürebilmeleri için değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymakta ve müşterilerine yönelik oluşturulan stratejilerin yeniden düzenleme konusunu zorunlu hale getirmektedir. Bu bakımdan firmaların ve sektörde bulunan aktörlerin değişime ayak uydurmak ve sert piyasa şartlarında ayakta kalabilmek için rekabet kavramını önemli ölçüde anlamaları gerekmektedir.

2.2.1 Rekabet Gücü Kavramı

Araştırmacılar rekabet gücü kavramı için farklı yaklaşımlar oluşturarak birbirinden değişik tanımlamalar geliştirmiş ancak kavram üzerinde mutlak bir fikir birliğine varılamadığı gözlenmiştir. Rekabet gücü kavramı genel anlamada mikro ve makro açılardan olmak üzere iki farklı açıdan incelenmiştir. Uluslararası işletmelerin kendi aralarındaki rekabeti ve oluşturduğu etkileri mikro düzeyli yaklaşım incelemekteyken, ülkelerin ve bölgelerin uluslar arası rekabet durumunu makro düzey yaklaşım incelemektedir (Çivi, 2001, s.22). Rekabet gücü kavramı ile temel anlamda anlatılmak istenilen; rekabet edebilirlik, yani rekabet edebilme yeteneğidir. Rekabet gücü, bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle rakiplerinin ve müşterilerinin gözünde ulaştığı maddi ve manevi parametreler ışığında oluşturduğu üstünlük olarak tanımlanmıştır (Okumuş, 2002). İşletmeler açısından genel anlamda müşteri etrafında şekillenen rekabet gücü, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmelerinin sürdürebilirliğinin sağlanabilmesidir (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 1). Porter'a göre rekabet gücü, müşterilere katma değer oluşturan ürünler sunulmasını sağlayan firmaların veya sektörlerin sahip olduğu bir yetenektir. Sahip olunan bu rekabet gücü hem satışların artmasına, hem de karın ve imajın yükselmesine neden olmaktadır (Porter, 1985; Akt. Shafaei, 2009: 21).

Rekabet gücü sağlamak işletmelerin süreklilik sağlaması açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Çünkü piyasaların sert koşullarında faaliyetlerini sürdüren her işletme, var olma mücadelesinde galip gelebilmek için zorunlu olarak rekabetin içinde yer almakta ve bu var olma mücadelesinden başarılı olarak çıkabilmek için rekabet gücünü sürdürülebilir olarak sağlamak durumunda kalmaktadır (Tavşancı, 2002: 49). Bu sebeple, pazarda hâkim bir konum kazanabilmek adına, ürün ve hizmetlerde katma değerli yenilikler yapılması, rakiplerden önde

olmayı sağlayacak bir yönetim anlayışının oluşturulması ve rakiplerin ürün ve hizmetlerine karşı üstünlükler oluşturulması rekabet gücünü tanımlamaktadır. Genel olarak rekabet gücü kavramı üç farklı şekilde incelenmektedir. Bunlar; işletme, sektör ve ulusal ya da uluslararası olarak ele alınmaktadır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 86). Literatürde bulunan akademik içeriklerde rekabet gücü iki şekilde; işletme ve sektörleri değerlendiren mikro, ülkeleri değerlendiren makro olarak ele alınmıştır. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse her düzeyde rekabet gücüne yüklenen anlam değişme göstermektedir. Üç farklı düzeyde incelenen rekabet gücünün tanımlarına bakıldığında;

- **İşletme düzeyinde rekabet gücü:** Bir işletmenin yerel veya küresel piyasa ortamlarında rakiplerine göre fiyat ve maliyet gücü elde edebilmek, daha düşük maliyetle üretim yapabilmesi ve kalite rekabet gücü elde edebilmek için ürün ve hizmet kalitesini rakipleriyle aynı seviyede ya da daha üst seviyede tutması olarak belirtilmektedir (Yalçınkaya, 2009: 117). İşletme bazında rekabet gücü, işletmelerin ulusal ve uluslararası rakiplerine karşı daha ucuz, daha kaliteli ve daha çekici ürün ve hizmetleri sunma faaliyetleri olarak ele alınmaktadır (Bedir, 2009: 15).
- **Sektör düzeyindeki rekabet gücü:** Bir sektörde bulunan işletmenin, sektördeki rakipler karşısında eşit veya daha yüksek bir verimlilik seviyesine erişerek bu durumu sürdürebilmek için rakiplerine karşı daha uygun ve daha düşük maliyetlerle ürün ve hizmet üretme ve satması olarak tanımlanır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87).
- **Ulusal düzeyde rekabet gücü:** İşletmenin yerleşmiş piyasa koşullarında ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası piyasaların standartlarına göre sunabilmesi ve başarılı olabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çivi, 2001: 23). Bir ülkenin ürettiği ürün ve hizmetlerin katma değerli olarak sunulması ülkenin ekonomik kalkınma seviyesini arttırmaya katkıda bulunmakta ve halkın yaşam standartların yükselmektedir. Bu durum ulusal rekabet gücü faktörünü göstermektedir (Aktan, 2003, www.tisk.org.tr).

Yukarıdaki tanımlamalarda da anlaşılacağı üzere, işletmelerin rekabet gücünü birçok faktörün etkileyebildiği; özellikle maliyet, fiyat, kalite, verimlilik ve yenilik yapma gücü rekabet gücünü belirleyen etkenler arasında yerini almaktadır. Rekabet gücü işletme içi ve işletme dışı etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır (Saylı, vd. 2006: 34). İşletme içi etkenler; üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, maliyeti ve fiyatı ön planda yer almakta, işletme dışı etkenler ise piyasa koşullarının dinamiklerinden meydana geldiği belirtilmektedir (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87).

Porter rekabet gücünde, işletme içi belirleyici etkenlerden oluşan verimlilik kavramını rekabet gücünün oluşmasındaki ana etken olarak kabul etmektedir. (Porter, 1990: 6).

2.2.2 Rekabet Stratejisi Kavramı

Rekabet stratejisi en genel anlamda, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği alanda kendisine en uygun mücadele yeteneklerinin arayışı içinde olması olarak tanımlanabilmektedir. Organizasyonların kendilerine uygun stratejiler geliştirerek diğerlerine göre üstün bir performans sergilemesi ve rakiplerine kıyasla uzun dönemli bir rekabetçi pozisyon sağlamasıdır. Rekabet stratejisi, firmanın pazarda ve sektörde mücadele edebilmek için belirlediği hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ana rotayı belirlemesidir. Böylece firma, uzun dönemde pazarda hedeflediği payına ve büyüme hedeflerine ulaşma yollarına ulaşmaya çalışır. Her firmanın faaliyet gösterdiği alanda açıkça olsun veya olmasın oluşturduğu bir rekabet stratejisi vardır. Firmanın belirlemiş olduğu bu strateji, bir planlama süreci ile geliştirilip geliştirilmediğine bakılmaksızın firmadaki çeşitli fonksiyonel bölümlerin faaliyetleri ile oluşturulabilmektedir (Porter, 2008: 23).

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, bir firmanın bulunduğu sektörde nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikli faaliyetlerin hangilerinin olduğu ve hedeflere ulaşabilmesi için hangi politikaların uygulanması gerektiğine dair formülün gerçekleştirilmesi olarak belirtilmektedir (Porter, 2008: 26). İşletmelerin rakipleri karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri için göstermiş oldukları gayret ve performans önceleri iktisat biliminin "rekabet teorisi" adı altında ele aldığı bir konu iken, zamanla stratejik yönetim konusunda araştırma yapan uzmanlar tarafından incelenen ve araştırmalarla da desteklenen konular arasında yer almaya başlamıştır. İşletmelerin takip ettikleri stratejilerin rekabet üstünlüğü yaratıcı etkisi zamanla bu üstünlüğün sürdürülebilir kılınabilmesini ve bu uğurda yapılan çalışmaların stratejik yönetim gündemine taşınmasını sağlamıştır.

Rekabet stratejisinin genel amacı firma için uzun süreli bir rekabetçi avantajın belirlenerek uygulanmasıdır (Cooper ve Press, 1995). Seksenli yılların sona ermesiyle küreselleşen dünyada pazarlar bütünleşmiş, yeni pazar dinamikleri oluşmuş, tüketici tercihlerinin de bu yönde sürekli değişmesiyle hiçbir pazar güvenilir ve tahmin edilebilir olmamıştır. Bu nedenle öngörülerin işlevselliği anlamında temel planlama çalışmalarına kılavuzluk edecek bir stratejinin varlığına gereksinim duyulmuştur. Bu noktada herhangi bir firmanın planı, bir klasik müzik konçertosunun notaları olarak kabul edilirse strateji orkestra yönetmeninin bütünü yorumlayış

şekli olarak değerlendirilebilir (Cooper ve Press, 1995). Doksanlı yılların ortalarında küresel pazarların yaşadığı çok hızlı değişimlerin sonucunda artık pazarın durağan ve kuralları tanımlı bir organizma olmadığı görüşünün kuvvetlenmesiyle gelecek için rekabet kavramı ortaya atılmıştır (Hamel ve Prahalad, 1994). Buna göre artık maliyetleri düşürmek, firma imajı oluşturmak, satış organizasyonlarını düzenlemek için yeniden kurgulamak, pazarın hızla değişen koşullarında mücadele için etkili bir strateji kurmak yeterli sayılmamaya başlanmıştır. Etkili strateji, doğru bir gelecek kurgulayarak pazarı firmanın peşine takabilecek, hatta yeni bir pazar yaratacak farklılıklar yaratmak olarak tanımlanmıştır (Hamel ve Prahalad, 1994).

De Bono, rekabeti bütünleşmiş değerler kavramıyla açıklamaktadır. Bütünleşmiş değerler kavramı, firmanın toplumsal değerlerle bütünleşebilen yeni değerler oluşturabilmesi olarak tanımlanır (De Bono, 1992). Rekabet sadece azalan maliyetler ve yeniden yapılanan firmalar arasında gerçekleşmemekte, müşterilerin karmaşık yaşam değerleriyle de bütünleşmektedir. Buna göre müşterilerin tanımlanması kolay olmayan değerler bütünüyle ilişkilendirilebilecek yeni değerler oluşturmak ve bunu firmanın hizmetlerine, ürünlerine ve kültürüne başarılı bir şekilde yansıtmak gerekir (De Bono, 1992). Rekabet stratejisi anlayışına göre; organizasyonlar sadece mevcut sektörlerin sınırları içerisinde rekabet etmemekte, aynı zamanda gelecekte oluşacak sektörlerin yapısını biçimlendirmek için de rekabet etmektedirler. Buna göre, temel yeteneklerdeki öncülük için rekabet kavramında firma işler bir portföy olarak ele alındığı kadar bir yetenekler portföyü olarak da ele alınır (Hamel ve Prahalad,1994).

2.2.2.1 Porter‘ın Jenerik Stratejileri

Jenerik stratejilerin temel çalışma konusu, bir sektörde stratejik iş birimi düzeyinde faaliyet gösteren bir organizasyonun iş birimi için hangi türde ve ne şekilde daha işler stratejiler uygulayabileceği olarak ifade edilmektedir. Porter bu tanımları jenerik stratejiler olarak adlandırarak literatürde önemli ölçüde yer almasını sağlamıştır (Eren, 2002). Porter'ın tanımladığı bu stratejilerin ana unsurunu rekabetçi stratejiler oluşturabilmektir. Diğer bir deyişle rekabetçi strateji işletmenin içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı edindiği durumunu ve oluşturduğu rekabet gücünü tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlara göre bir işletme iki ana rekabet avantajdan birini bünyesinde bulundurabilmektedir. Bunlar;

- Düşük maliyet avantajı
- Farklılaştırma avantajı

Yukarıda bahsedilen söz konusu bu iki ana rekabet avantajı, işletmenin belirlediği rekabetçi amaçlarla karşılaştırılmaktadır. Bir işletme stratejik iş birimi düzeyinde iki ana rekabetçi amaca sahiptir.

- Geniş müşteri hedefi
- Dar müşteri hedefi

Tablo 2.1: Porter'ın rekabet stratejileri (Porter, 1980: Competitive Advantage)

	Düşük maliyet	**Farklılaşma**
Geniş pazar	Maliyet liderliği	Farklılaştırma
Dar pazar	Odaklanmış maliyet liderliği	Odaklanmış farklılaşma

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Porter'ın belirtmiş olduğu jenerik stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaşma olmak üzere guruplara ayrılmıştır. 1980 yıllarında ilk eserini oluşturan Porter, odaklanma stratejisi için bir ayrım oluşturmamış, ancak meydana gelen tartışmalar sonrasında odaklanma stratejisini iki kısma ayırmıştır. Bu ayrımda maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, pazarın geniş bir alanında avantajlar oluşturmaktayken, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaşma ise pazarın çok daha dar bir alanında rekabetçi avantajlar sağlamaktadır.

2.2.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, bir organizasyonun meydana gelen bütün faaliyetlerinde maliyetlerin mutlak olarak düşürülmesi ve faaliyetlerde en düşük maliyet avantajına ulaşılmasına yönelik bir strateji olarak belirtilmektedir. Bu stratejide temel hedef, geniş bir müşteri kısmına hitap etmek olarak tanımlanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, tam anlamıyla ürün ve hizmet maliyetlerinin aşağıya çekilmesi olarak algılanmamakta, bir işletmenin bütün faaliyetleri için maliyetlerin düşürülmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla tasarruf stratejisi olarak

düşünülmemeli, kaliteden ve standart özelliklerden ödün vermeden maliyetler düşürülmeye çalışılmaktadır.

Maliyet liderliği iki temel yolla sağlanabilir (Bakoğlu, 2008).

- İşletmenin değer oluşturan tüm faaliyetlerinde verimlilik oluşturularak maliyetlerin düşürülmesidir. Bunlar; deneyim eğrisinden hareketle maliyet düşürme çabaları, sıkı maliyet kontrolleri, Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam gibi değer zincir aktivitelerinde maliyeti düşürme çabalarıdır.
- İkinci olarak, değer oluşturmayan ve maliyet meydana getiren faaliyetlerin ortadan çıkarılması ve maliyet unsurlarının yeniden şekillendirilerek maliyetlerin düşürülme çabaları olarak belirtilmektedir.

Düşük maliyet liderliği stratejisinde rekabet avantajı, toplam maliyet politikaları izlenerek maliyetleri rakiplerinden daha düşük tutmaya dayanmaktadır. Maliyet liderliğini hedefleyen organizasyonlar, piyasada oluşan fiyat düzeyi belli olan bir ürünü üretirken, temelde değer zinciri aktiviteleri boyunca maliyetlerini mümkün olan en düşük seviyeye çekerek katma değerini arttırmaya çalışır. Bunu yaparken de bu farkı en yüksek düzeyde yaparak rakiplerinden önde olmayı hedeflemektedir (Thomas ve Strickland, 1999).

Maliyet liderliği stratejisine ulaşmak için; verimli tesislerin kurulması, maliyet ve genel gider kontrolünde sıkı politikalar uygulanması, ar-ge, reklam gibi faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi şeklinde yöntemler kullanılmaktadır. Kaliteli ürün ve hizmeti oluşturacak faaliyetler atlanmadan rakipler karşısında en düşük maliyetlerin amaçlanması temel unsur olarak belirtilmektedir (Porter, 2000). Maliyet liderliğine ulaşmak için kullanılan diğer bir yöntem ise rakiplerden önce piyasada bulunarak, pazara olabildiğince hızlı yayılmak ve verimlilik sağlayacak faaliyetlere diğerlerinden önce ulaşmaktır.

Tablo 2.2'de organizasyonların maliyet liderliği konumuna nasıl eriştiği gösterilmektedir;

Tablo 2.2: Maliyet liderliği stratejisi örnekleri (Porter, 1985)

Firma altyapısı	Basit ve sade bir örgüt yapısı işletme giderlerini azaltmaktadır.
İnsan kaynakları	Etkili ve işlevsel insan kaynakları politikaları personel devrini en alt düzeye indirmektedir.
Teknoloji geliştirme	Proseslerin azaltılması üretim maliyetlerini düşürmekte, ürünlerin yeniden formüle edilmesi ve dizayn edilmesi ile daha düşük maliyetli madde ve malzeme kullanımına olanak sağlamaktadır.
Satın alma	Yüksek oranda satın almaları azaltmak maliyetleri azaltmaktadır.
Firma içi lojistik	İşletmeye mal satanlarla uzun dönemli anlaşmalarla ilişkiler kurma maliyet tasarrufları sağlamaktadır.
Üretim	Bir işletme üretim sistemindeki ölçek ekonomisi üretim maliyetlerini düşürür.
Firma dışı lojistik	Rutin işlemlerin planlanarak yapılması giderleri azaltmaktadır.
Pazarlama ve satış	Yerel olarak kampanyaların medya, zaman ve yerinin satın alınmasında ölçek ekonomisi oluşturmaktadır.
Hizmet	Uzman hizmet anlayışı ile verilen hizmetin doğru ve zamanında yapılması ekstra gelişecek maliyetleri önlemektedir.

Maliyet liderliğinin firmalara birtakım yararları bulunmaktadır. Bu yararlar;

- Maliyet liderliği konumuna geçebilen firmalar, rakiplere göre oluşturabildikleri düşük maliyet avantajları sayesinde rakiplerden gelebilecek ataklara karşı kendilerini önemli ölçüde koruyabilmektedir.
- Bir işletmenin düşük maliyet avantajını sağlanması, pazara girmek isteyen potansiyel rakiplere karşı giriş engeli oluşturabilmektedir.
- Maliyet liderliği oluşturabilen firmalar, piyasalardaki talebin azalması durumunda fiyatlarını rakiplerin düşüremeyeceği düzeylere getirerek pazarda oluşacak talepleri kendi üzerlerine çekebilmektedirler.
- Maliyet liderliği stratejisinde tedarikçi firmaların ileri yönlü dikey büyüme isteği engellenmektedir. Yüksek pazarlık gücüne sahip tedarikçilerin ürünlerindeki fiyat artırma isteklerini işletmenin elde etmeyi istediği düşük maliyet hedefleri nedeniyle oluşturamamaktadır.
- Maliyet liderliği stratejisi ile oluşturulan düşük maliyetler, ürün ve hizmet fiyatlarını belirli oranda aşağıya çekebilmekte ve böylece sektör dışından girebilecek ikame ürün ve hizmetler için önemli ölçüde engel oluşturabilmektedir.

Maliyet liderliğinin yararlarına değindikten sonra, bu strateji ile organizasyonların karşı karşıya kalacağı bazı sakıncaları da belirtmek gerekir:

- Bir işletmenin maliyet liderliği uygulaması sonucunda karşılaşabileceği önemli sakıncalardan biri, rakiplerin piyasalara kendisinden daha düşük maliyetle ürün ve hizmet sunabilmesidir. Maliyet avantajı oluşturabilmenin en çok kullanılan yolu işçilik maliyetlerini düşürmekten geçerken, gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin çoğu işçiliğin ucuz olduğu bölgelerde fason olarak bazı üretim kalemlerini yaptırmaktadırlar.
- Piyasalarda bulunan rakip işletmelerin, maliyet lideri işletmenin uyguladığı yöntemlerini öğrenerek modellemeleri bir dezavantaj olarak belirtilmektedir.
- Piyasalarda meydana gelen değişimler ve artan müşteri istekleri, maliyet lideri işletmenin karşısına sorun olarak çıkmaktadır. Maliyet liderliği uygulayan bir işletme, devamlı olarak maliyetleri azaltmaya çalışmaktayken değişen müşteri isteklerine hızlı bir şekilde cevap veremeyecek ve kolaylıkla göz ardı edebilecektir (Eren, 2002).

2.2.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde hedeflenen amaç, firmanın sunduğu ürün ve hizmetlerin özelliklerinin farklılaştırılmasıyla piyasalarda benzersiz olarak kabul edilebilecek farklı bir işlev yaratarak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaktır.

Farklılaştırma, ürün veya hizmetin bir veya birkaç özelliğinin seçilip ön plana çıkartılarak, müşterilerin ürünü daha değerli algılamasını ve bu değerlilik için belirtilen ödemeyi kabul etmesini sağlayacak özelliklerin oluşması anlamına gelmektedir (Porter, 1985). Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar arasında; tasarım ve marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satış sonrası hizmetler şeklindeki parametreler sayılabilir (Bakoğlu, 2010).

Aşağıdaki tabloda organizasyonların farklılaşma stratejisine nasıl eriştiği gösterilmektedir;

Tablo 2.3: Farklılaştırma stratejisi örnekleri (Ülgen ve Mirze, 2004)

Firma altyapısı	Tüketiciler hakkında detaylı bilgi alınarak firma altyapısının oluşturulması ve firma imajını güçlendirilmesi.
İnsan kaynakları yönetimi	Yoğun programlar ile yüksek kalitede eğitim programları ile daha iyi ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi.
Teknoloji geliştirme	Ürün özelliklerinin ve seçeneklerinin arttırılarak rekabet avantajı elde edilmesi.
Satın alma	Marka bilinirliliği yüksek tedarikçilerden yedek parça, hammadde gibi nihai ürünler temin edilerek ürün ve hizmetlerin imajının arttırılmaya çalışılması.
Firma içi lojistik	Firma içi dağıtımı etkinleştirecek araç ve envanter kontrolü ile ilgili nihai ürünlerin kalitesini arttırma.
Üretim	Kusurlu ve hatlı ürünleri en aza indirilmesiyle tüketici tatmini sağlaması ve ürün başarısının sürekli arttırılmaya çalışılması.
Firma dışı lojistik	Siparişlerin tam zamanında teslimi ile aracı ve müşterilerin zaman kaybını azaltılması ve daha iyi ambalaj, paketleme ve sevkiyat süreçleriyle ürün kaybının azaltılması.
Pazarlama ve satış	Etkin ve verimli reklam faaliyetleri ile ürün ve firma imajının sağlanması.
Hizmet	Tamir, bakım ve onarım hizmetlerinde müşteri ilişkilerinin kurulması ile müşteri memnuniyetinin oluşturulması. Kaliteli yedek parça ve hammadde kullanımı ile ürünlerim kalitesinin arttırılması.

Farklılaştırma stratejisinin işlerlik kazanabilmesi için aşağıda yer alan bazı unsurların değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Faaliyetlerden elde edilen mal veya hizmetlerde ayrıcalık oluşturabilmek için birçok yol bulunmaktadır. Porter'a göre, bu stratejide önemli olan unsur firmanın kendini birçok boyutta farklılaştırabilmesidir.
- Alıcıların ihtiyaçları ve satın alma güçleri birbirinden farklı olarak meydana gelmektedir. Bu stratejide; belirli müşterilerin ihtiyaçlarına, ekonomik gücü yüksek olan müşterilere farklı ürün ve hizmetler sunmak gerekmektedir
- Sunulan ürün ve hizmetlerin tercih edilebilir olmasını sürekli hale getirmek adına üretilen ürün ve hizmetlerde geliştirmeler yapılması gerekmektedir.
- Pazardaki rakip işletmelerin stratejileri bu stratejiye uygun değilse, işletme fiyatlar bazında bir çalışma yaparak uzun vadede daha geniş bir müşteri alanına yönelmeli ve uzun vadede elde edeceği karlılıkları arttırmaya çalışmalıdır.

Farklılaştırma stratejisinin birtakım yararları bulunmaktadır. Bunlar;

- Farklılaştırma stratejisi ile tüketiciler tarafından bir firma bağımlılığı oluşturulmakta ve bu bağlılık kolayca silinmemektedir.
- İşletmeler izlenilen bu stratejiyle pazarda oluşan fiyat farklılıklarına karşı kendilerini etkili bir şekilde koruyabilmekte, maliyetlere etki eden girdilerin fiyatlarında meydana gelen değişiklikleri ürün ve hizmetlere kolayca yansıtabilmektedirler.
- Bu stratejiyi izleyen firmalarda marka bağımlılığının yüksek olması ve müşteriler tarafından yüksek faydaya sahip olunması, pazara girmek isteyen yeni firmalarda ciddi bir engel unsuru oluşturmaktadır. Bu stratejinin rakiplere piyasaya giriş engeli oluşturması anlamında ciddi bir işlevi bulunmaktadır.
- Farklılık ürünlerin ikame edilmesini zorlaştırmakta, ikame ürünlerin tehdit oluşturması bu strateji ile mümkün olduğu kadar zayıflamaktadır.
- Tedarikçilerin ileriye doğru dikey büyüme stratejileri, farklılaştırmanın sağladığı müşteri bağlılığı nedeniyle tedarikçiler için oldukça riskli bir durum teşkil etmektedir.
- Farklılaştırma stratejisi, müşterilerin geriye doğru dikey büyüme ihtiyaçlarını azaltan, engelleyen bir strateji niteliği taşımaktadır.

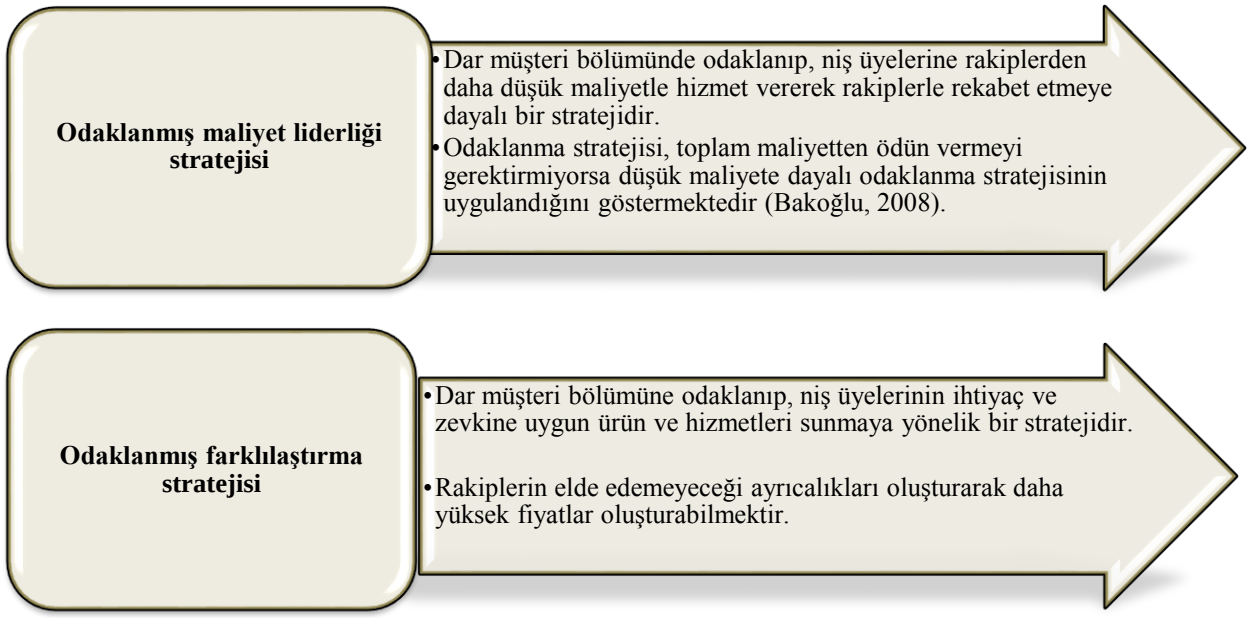
Farklılaştırma stratejisinin birtakım yararları olduğu gibi birtakım sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlara kısaca değinmek gerekirse;

- Farklılaştırma stratejisi ile oluşturulan özellikler ve seçenekler rakipler tarafından taklit edilebilme özelliğine sahiptir.
- Piyasalar ve müşteriler nezdinde kabul edilen önemli farklılıklar değişen koşullar nedeniyle belirli bir zaman sonrası müşteriler tarafında katma değerini kaybedebilmektedir.
- Bu stratejide işletmelerin kimi faaliyetlerinde maliyetler artabilmektedir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken, üretilen ürün ve hizmetler için belirlenen fiyatın, maliyetlerde meydana gelen artıştan daha yüksek seviyeye çekilmesidir.
- Müşteriler bu stratejide ürün ve hizmetlerde meydana gelen farklılığı fark etmeyebilir ve meydana gelen farklılık için belirtilen fiyatı fazla bulabilir. Böylesi bir ortamda izlenilen farklılaştırma stratejisi etkisini kaybetmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.2.2.1.3 Odaklanma Stratejileri

Odaklanma stratejilerindeki temel amaç, pazarın tümüne hitap etmek yerine belirli bir kısmına odaklanarak, hitap edilmek istenilen müşterilerin ihtiyaçlarına ve özelliklerine uygun ürün ve hizmet oluşturabilmektir. Belli bir pazar bölümüne veya kısmına uygulanabilen bir strateji niteliği taşıyan odaklanma stratejisinin diğer stratejilere göre en baskın özelliği, pazarda daha küçük bir müşteri kitlesine yönelerek, tespit edilen herhangi bir tüketici gurubuna veya tüketici gurubunun yer aldığı bölgeye odaklanılmasıdır. Odaklanma stratejisi, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejilerinden oluşmaktadır. Odaklanmış maliyet liderliğiyle düşük maliyetler oluşturularak dar müşteri kitlesine yönelmek, odaklanmış farklılaştırma ile küçük müşteri kitlelerine yönelmektir. Bu stratejilerdeki ana unsur, rekabette avantaj sağlayarak bu avantajı sürekli kılmaya çalışmaktır.

Şekil 2.4: Odaklanma stratejileri (Ülgen ve Mirze, 2004)



İşletmeler bu stratejiyle yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi ya belirli bir kitlenin ihtiyaçlarına yönelerek farklılaştırma oluşturur veya bu kitleye daha derinine ulaşabilmek için maliyetleri düşürmeyi tercih ederek başarıya ulaşır. Bazı durumlarda işletmeler her iki stratejiyi birden kullanarak da başarı elde edilebilmektedir.

Odaklanma stratejilerinin bazı yararları aşağıda belirtilmiştir;

- Odaklanma stratejini tercih eden işletmelerin en önemli avantajı, piyasalarda bulunan rakiplerden daha iyi ve daha kaliteli ürün ve hizmet üreterek pazara sunabilmesidir. Tüketiciler üretilen bu ürün ve hizmet ayrıcalıklarını diğer yerlerden elde edemeyeceğinden bu stratejiyi izleyen firmalar rakiplerinden daha öncelikli bir duruma gelmektedirler.
- Odaklanma stratejisi ile pazarda faaliyet gösteren firmaların müşterilerinde oluşan firma bağlılığı rakiplerin ve piyasaya ikame ürün sunacak diğer yatırımcıların sektöre girişinde önemli ölçüde engel oluşturmaktadır.
- İşletmeler bu stratejiyle pazarın daha küçük bir kesimine yönelerek müşterilerle daha sıcak ilişkiler kurabilmekte ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilmektedirler.

Odaklanma stratejileri uygulamanın firmalar için bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar;

- Pazarın daha küçük bir kesiminde olmaları ve rakiplere göre daha az ölçekte üretim yapabilmeleri nedeniyle tedarikçiler ile olan pazarlıkta zayıf kalınarak ürün tedarikinde elde edilecek maliyet avantajı sağlanamamaktadır. Ancak farklılaştırılarak odaklanma stratejilerinde müşteriler ürüne ve üreticiye bağlanarak fiyatlarındaki artışlardan etkilenmiyorlarsa bu durum firmalar için önemli bir sorun oluşturmayabilir.
- Odaklanma stratejisi ile faaliyet gösteren firmaların birçoğunda üretim kapasitesi düşük olduğundan ölçek ekonomisinden yararlanma imkânları oldukça kısıtlıdır.
- Odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerde, teknolojide ve tüketici ihtiyaçlarında meydana gelen hızlı ve sürekli değişimler nedeniyle odaklanmış pazar kısmı ortadan kalkabilmektedir. Böyle bir durumda farklılaştırma stratejisine yoğunlaşan işletmeler hayati tehlikeler yaşabilmekte, bu duruma karşı kendilerini savunabilmek için değişime hızlı cevap vererek diğer odak pazar kısımlarına yönelebilmektedirler.
- Pazarın daraltılması ve genişlememesi nedeniyle büyüme gerçekleşmemektedir Müşteri ihtiyaçlarının özellikleri piyasalardan farklı olmasına rağmen, müşterilere sunulan farklılıklar piyasalarda önem kazanmayabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.2.2.1.4 Arada Sıkışıp Kalmak

Yukarıda tanımlanmaya çalışılan Porter tarafından ortaya konulan üç genel rekabet stratejisinde genel rekabet ortamlarında uygulanabilecek stratejileri belirtmiştir. Ana stratejilerin yanında Porter, herhangi bir firma jenerik stratejilerden birine yönelik seçimde bulanamayarak arada sıkışıp kalmışsa, sektörlerinde bulunan rakiplerinden daha zayıf bir duruma düşeceğini belirtmiştir. Bu tespitler ışığında, söz konusu firmaların rekabet ile karşı karşıya kaldığı piyasa ortamında, maliyetlerini düşürücü çabalar ile yüksek getiri veya pazar payı elde etme, yatırımlar yapma, çeşitli ürün ya da fiyat farklılaşması yapma gibi politikalar izleyebilecek sağlam bir analiz yeteneğinin olmadığını göstermektedir.

Arada sıkışıp kalmış olan firmaların karlılıkları düşük olduğundan müşteri kayıpları yaşamakta ve geniş hacimli müşterileri elde etmek için karlılıklarından vazgeçmek zorunda kalmaktadırlar. Firmalar arada sıkışıp kaldığında, piyasa ve sektör analizlerinde sıkı bir politika sergileyerek temel anlamda stratejik bir karar vermek durumundadır. Bu kararlar sonrasında firmalar ya maliyet liderliğine yönlenerek modern yatırımları yapabilmekte ya da kendisini belirli bir hedefe yönlendirerek odaklanma veya ürünlerinde farklılaştırmaya gidebilmektedir (Porter, 1985).

2.2.2.1.5 Hızlı Cevap Verme Stratejisi

Yaşanan yoğun rekabet ortamı işletmeleri yeni bir rekabet avantajı elde edilmesi üzerinde düşündürmeye zorlamaktadır. Hızlı cevap verme stratejisi, rakiplerin ürün ve hizmet üretme hızından daha hızlı hareket ederek, zamanı ve ihtiyaçları daha iyi değerlendirme olarak belirtilebilmektedir (Eren, 2002).

Aşağıdaki tabloda genel olarak hızlı cevap verme stratejileri açıklanmaya çalışılmıştır;

Tablo 2.4: Hızlı cevap verme stratejileri (Eren, 2002)

Yeni ürün geliştirme	Hızlı cevap vermede en önemli unsur, rakiplerin hareketinden çok daha önce yeni ürün ve hizmet geliştirilmesidir.
Siparişe dayalı ürünler	İşletmeler günümüzde, sipariş sistemine dayalı üretim sistemleri ile müşterilerine çok daha hızlı cevap verebilmektedir.
Ürün iyileştirme	Mevcut ürünlere yeni özellikler eklenmesi tüketici nezdindeki faydayı arttırmaktadır.
Ürünlerin sipariş verme zamanını kısaltma	Siparişlerin işletmeye gelmesini geciktiren işlem ve prosedürler azaltılarak, alınan siparişler hızlı bir şekilde ürün veya hizmet üretimi aşamasına geçilebilmektedir.
Pazarlama çabalarını yeni pazar ihtiyaçlarına göre uyarlama	İşletmenin yeni girdiği bir pazarda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uyum gösterebilmesi sayesinde pazarın ihtiyaçlarına uygun hızlı çözümler yakalayabilmektedir.
Müşteri isteklerine ve sorularına cevap verme	Müşteriler, ihtiyaçlarının hızlıca sonuca dönmesini, sorunların hızlı olarak çözülmesi rekabet avantajı oluşturabilmektedir
Hızlı hareket eden firmalar, müşteriler tarafından yüksek değerde görülür	Ürün ve hizmetleri rakiplerinden daha önce müşterilere sunabilenler müşterilerinin gözünde daha önemli değere sahip olabilmektedir.

2.2.2.1.6 Bütünleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaşma Stratejisi

Thompson ve Strickland (1999), Porter'ın ortaya koyduğu dört rekabet stratejisine ek olarak bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisini de ekleyerek toplam beş rekabet stratejisinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu strateji, düşük maliyetle birlikte önemli derecede farklılaşmayı bütünleştirerek üretilen ürün ve hizmetlerden daha çok kar elde etmeye çalışan bir stratejidir (Bakoğlu,2008). Bu strateji ile oluşturulan asıl amaç, üstün kalitede ürünleri düşük maliyetle elde etmektir. Bu tanımlamadan dolayı bu stratejiye, en iyi maliyet sunumu stratejisi ya da bütünleştirilmiş maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi adı verilmektedir. Bu strateji sayesinde işletmeler izledikleri farklılaşma stratejisine düşük maliyet unsurunu da ekleyebildiğinden piyasada ciddi bir rekabet avantajı elde etmektedirler.

Bütünleştirilmiş maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini en iyi maliyet sunan strateji olarak belirten Thompson ve Strickland, bu stratejiyle hareket edenlerin, sadece maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejileri ile hareket edenlerden daha avantajlı durumda olabileceğini belirtmektedir (Thompson ve Strickland, 1999).

2.2.2.1.7 Porter'a Karşı Genel Eleştiriler

Porter'ın rekabet stratejileri modelleri için iki zayıf nokta üzerinde durulabilmektedir. Bunlardan ilki, çoğu sektörde sadece düşük maliyet konumu yoktur. Bu özellikle, firmaların

minimum maliyet yapısına ulaştığı sektörler için geçerlidir. Bu sektörlerde farklılaştırmaya gidenler, ürünleri daha yüksek değere sahip oldukları için yüksek ekonomik performansla konumlandırırlar. Bu yüzden bu sektörlerde sürdürülebilir bir rekabet avantajı kurmak için firmaların düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda uygulamaları gerekmektedir. İkinci olarak farklılaştırmanın maliyet düşürmede bir araç olarak işlev göstereceğine yönelik görüşler mevcuttur (Flynn, 1996). Farklılaştırmanın ortaya çıkan ilk etkisinin maliyet artışı olmasına rağmen, değerli bir ürünün talep artışının sağladığı öğrenme etkileri ve ekonomik ölçeği ürünlerde uzun vadede maliyet düşüşüne yol açmaktadır. Amerika ve Avrupa piyasalarında yapılan bir araştırma, farklılaştırılmış ürünlerini geniş pazarlara sunabilen firmaların ölçek ekonomisinden yararlandıkları için maliyet avantajlarından da yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır (Douglas ve Rhee, 1989). Farklılaştırma yeteneğinin maliyet düşüşü getirmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar farklılaştırmanın ürün talebinde gösterdiği artış ve üretim hacim artışıyla meydana gelen ürün maliyetlerindeki azalma olarak belirtilmektedir.

D‘Aveni ise Porter modelinin dinamik yerine statik yönlü olduğu konusunda sert bir eleştiri yapmış, Porter‘ın teorisini karların nereden geldiğini gösteren basit muhasebe tabanlı bir görüş olarak değerlendirerek karşı çıkmıştır. D‘Aveni kalıcı bir avantaj sağlamak ve rakiplerin avantajlarını yok etmek için pazara müdahaleler edilmesi gerektiğini içeren Hiper Rekabet fikrini ortaya atmıştır.

2.2.2.2 Miles ve Snow‘un Rekabet Stratejisi Tipolojisi

Miles ve Snow stratejik sınıflandırmayı işletmelerin çevreye uyum sağlama çabasına bağlı olarak yapmıştır. Miles ve Snow‘un strateji tipolojisinde işletmeler, yöneticilerin eylemlerine göre sınıflandırılmaktadır. Her bir strateji türünün farklı yapı, süreç ve yönetim tarzına nasıl uyduğuna yönelik önermelerde bulunmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987).

Miles ve Snow (1978), çalışmalarında dört strateji tipi tanımlamıştır. Bunlar atılgan, savunmacı, analizci ve tepkici stratejidir.

Tablo 2.5: Miles ve Snow stratejilerinin genel özellikleri (Miles ve Snow 1978)

Savunmacı strateji	Atılgan strateji	Analizci strateji	Tepkici strateji
• Belirli bir kalitede ürün ve hizmet, • Sınırlı sayıda ürün ve hizmet, • Sabit ürün ve pazar alanı, • Etkin ve kararlı bir yapı, • Değişken ekonomik şartlar altında tutucu ve ölçülü tutum, • Güvenli pazar, düşük risk ve en az maliyet, • Merkezi karar mekanizması, • Hiyerarşik kontrol.	• Dinamik bir politika, • Yeni pazarda ilk olma, • Fırsatlardan yararlanma ve yeni arayışlar içinde olma, • Ürün seçeneği ve esnek davranış, • İnformel yapı, • Merkezkaç karar mekanizması • Prosedürlerin ve rutin işlerin azlığı • Hızlı büyüme ve gelişme.	• Denenmiş iş kolunda pazara girme, • Teknoloji gelişiminde seçicilik, • Minimum risk, • Karın arttırılması, maliyetin azaltılması, • Pazarda yerini garanti ederse, yeni pazar ve yeni ürünlere yönelme, • Yüksek standardizasyona sahip örgüt, duruma çabuk adapte olma, • Prosedürle standardizasyon.	• Kararsız yapı, • İstikrarsız davranış ve girişimler, • Belirli ürün ve pazar bileşiminin olmaması, • Çevre şartlarına göre kısa vadeli stratejiler belirlenmesi, • Düşük performans sergilenmesi.

Bir işletme bu strateji tiplerinden birini izlediğinde örgüt faaliyetlerini bu stratejiye göre düzenleyerek sektöründe önemli ve etkili bir konuma gelebilmektedir. İşletme bu stratejilerden birini seçmediğinde, rakiplere göre pazarda başarılı olamamakta ve bu stratejilerin dışında hareket eden işletmeler ise tepkici strateji izleyen firmalar olarak isimlendirilmektedir.

2.2.2.2.1 Savunmacı strateji

Savunmacı stratejide firmalar, mevcut faaliyetlerine odaklanarak verimliliği geliştirmek amacıyla mevcut dengeleri sürdürüp ürün ve pazarlarını korumaya çalışarak yeni fırsatlardan kaçınmaktadırlar. Firmalar odaklandıkları pazarı korumak, pazardaki istikrarları sürdürmek için çaba gösterirler. Savunmacı stratejideki organizasyonlar belirli ve sınırlı miktarda ürünlerle pazarın dar bir alanına odaklanmakta ve farklılaştırmada saldırgan stratejileri tercih ederek odaklandıkları pazar bölümünde başarılı olmaya çalışmaktadırlar (Akbolat, 2009).

2.2.2.2.2 Atılgan strateji

Atılgan strateji izleyen işletmeler geniş bir ürün hattına sahip olan, inovasyona ve fırsatlara önem veren işletmelerdir. Sürekli pazar fırsatı ararlar (Matsuno ve Mentzer, 2000). Pazarlama faaliyetlerine ve ar-ge'ye rakiplerinde daha fazla yatırım yapmaktadırlar (Conant ve diğ, 1990). Bu tür işletmeler sürekli değişim yaratarak sektörde belirsizlik oluşturmaktadır. Piyasalara uyum sağlamaya yatkın olan işletmeler atılgan stratejiler izlemektedirler.

2.2.2.2.3 Analizci Strateji

Bu stratejide işletmeler, atılgan ve savunmacı stratejilerin pozitif yönlerini alarak ikisini sentez etmekte, fırsatları bulundukları pazarı tarayarak ve araştırma yaparak takip etmektedirler. Pazara diğer firmaları analiz ederek girdiklerinden, ilk giren firmaların hatalarını tespit ederek, öğrenme avantajına sahip olabilmekte, ortalama başarı oranlarını artırabilmektedirler (McKee ve diğ, 1989). Bu stratejiyi uygulamak isteyen işletmelerin başarılı olabilmesi için yüksek üretim hacmine, verimli satış ve dağıtım kanallarına, yüksek ar-ge yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler sayesinde işletmeler öncü işletmenin ortaya koyduğu inovasyonu geliştirebilir ve pazara etkin ve hızlı şekilde ürün ve hizmet sunabilmektedir.

2.2.2.2.4 Tepkici Strateji

Tepkici strateji, piyasalardaki teknoloji, yapı ve süreç unsurları ile belirlenen stratejiler arasında oluşan tutarsızlık nedeniyle başarısız bir strateji uygulaması olarak ele alınmaktadır (Miles ve diğ. 1978). Bu strateji ile işletmelerin tutarlı bir modeli ya da stratejileri olmadığından iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı kayıtsız durulmaktadır (Akbolat, 2009). Bu stratejideki işletmeler, pazardaki başarılı rakipleri modellediğinden, çevre koşulları baskılarının oluşturduğu değişime odaklanmadan taklitçi olarak stratejiler oluştururlar.

2.2.2.3 Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi

Porter'ın ortaya koyduğu farklılaştırma stratejisini değerlendiren Mintzberg, bu stratejiyi daha derinine anlayabilmek adına altı farklı farklılaştırma yöntemi ile yaklaşmanın gerekliliğini belirtmiştir (Mintzberg, 1988). Burada, Mintzberg düşük maliyet avantajını ve maliyet liderliğini de farklılaştırmanın bir faktörü olarak değerlendirmektedir. Aşağıda altı faktöre ait tanımlamalar verilmiştir;

- **Fiyat farklılaştırma stratejisi:** Bir işletmenin piyasaya sunduğu çıktı fiyatlarında farklılaştırma oluşturmasının temeli, üretilen mal ve hizmetler için daha düşük fiyat oluşturarak fiyatlar ile müşterileri cezbedebilmesidir. Tüketiciler kalite farkı gözetmeden elde etmek istedikleri ürünleri düşük fiyatla almayı tercih etmektedirler. Fiyat farklılaştırma genellikle standart özellikleri olan veya tüketim malı olarak kullanılan ürünler için uygulanabilir (Eren, 2002).
- **İmaj farklılaştırma stratejisi:** Pazarlama bölümü sadece ürün ve hizmetlerin pazarlanması amacına yönelmemekte, işletmelerin hayatta kalabilmesi için rakiplerden

daha farklı oldukları imajını da vermektedir. Firmalar imaj farklılaştırmada, ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılamasında herhangi bir katma değeri olmadığında bile görünüm ve estetik bakımdan değişiklik kazandırılabilmektedir.

- **Destek farklılaştırma stratejisi:** Destek farklılaştırma stratejisi, işletmenin faaliyetleri esnasında sunulan destek hizmetlerinde bir farklılık yapılması olarak tanımlanmıştır. Destek hizmetleri temel olarak, ürün alımını mümkün olduğu kadar kolaylaştıran her türlü faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir.
- **Kalite farklılaştırma stratejisi:** Bu strateji, üretilen ürünlerin temel özelliklerinde farklılık oluşturarak, ürün fonksiyonlarının tüketicilerde bir cazibe oluşturması için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilmektedir. Kalite farklılaştırma ile ürünün; dayanıklılığı ve sağlamlığı arttırılabilir, kullanım güvenirliği yükselerek doğacak riskler azaltılabilir, bu özelliklerle paralel ürün veya hizmetlerin kalitesi yükseltilebilmektedir. Bu farklılaştırma ile müşteri tercihini, diğer firmaların ürettiği ürünlerden daha kaliteli bulduğu firmanın ürünlerine yöneltebilmektedir.
- **Tasarım farklılaştırma stratejisi:** Bu stratejide firmalar, güncel ürün yapılarını değiştirerek eski ürünlerden farklı bir özellik ve tasarımla müşterileri cezbetmeye çalışmaktadır.
- **Farklılaştırmama stratejisi:** Bir firma bu stratejide, geleneksel olan düşünceleri değiştirmeden ve zaman içinde herhangi bir değişiklik oluşturmadan piyasada var olmaya çalışmasıdır.

2.2.2.4 Ansoff'un Büyüme Matrisi

Aşağıdaki tabloda Ansoff'un geliştirdiği rekabet stratejileri verilmiş, devamında bu stratejilerin tanımlaması yapılmaya çalışılmıştır.

Tablo 2.6: Ansoff'un büyüme vektörü (Eren, 2002)

	Mevcut ürün	**Yeni ürün**
Mevcut pazar	Pazara nüfuz etme stratejileri	Ürün geliştirme stratejileri
Yeni pazar	Pazar geliştirme stratejileri	Çeşitlendirme stratejileri

- **Pazara nüfuz etme stratejisi**; Bu stratejide işletme, hali hazırda bulunan ürünlerle hitap ettiği pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak pazarda elde etmek istediği payı arttırmaya odaklanmaktadır. Bu strateji için işletme, satış hacmini arttırmak amacıyla reklam ya da özendirme çalışmalarına yönlenebilmektedir. Pazardaki karlılıkların ve potansiyelin analizi sonucunda bu stratejideki işletmeler, rakiplerin paylarına

odaklanarak onlardan almaya çalışmak suretiyle rekabet edebilme yollarına gidecektir. Ancak işletme, yoğun rekabet ortamında kendisi de rakip konumda olacağından, diğerlerini satın alma, yenilik ve verimlik hamleleri yapma durumuna geçebilmektedir.

- **Pazar geliştirme stratejisi**; Pazar geliştirme stratejisinde işletme, mevcut pazarın dışına çıkıp yeni pazarlar hedefleyerek, bu pazarlara girmeye çalışacaktır. Bu strateji ile işletme, elinde bulunan ürünlerle yeni pazar alanlarına yönelerek yeni müşterilerin ihtiyaçlarını gidermeye çalışmayı hedeflemektedir. Bu amaçla işletme, yeni pazarlar için dinamiklere uygun stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadır.
- **Ürün geliştirme stratejisi**; Ürün geliştirme stratejisinde amaç, işletme mevcut pazarda aynı piyasa veya endüstri içinde kalmaya devam ederek, bulunduğu pazara farklı özellikte mal ve hizmetler arz etmektedir. Böylece bulunulan pazardaki tüketicilerin firmaya çekilmesi hedeflenmektedir.
- **Çeşitlendirme Stratejisi**; Bu stratejide, işletmeler mevcut sisteme karşı yeni ürün ve hizmetler oluşturarak yeni pazarlarda faaliyet göstermek istemektedir.

2.2.2.5 Wright, Pringle ve Kroll'un Jenerik Stratejileri

Wright, Pringle ve Kroll (1992) işletmenin boyutuna göre; küçük ya da büyük işletme olması durumuna göre belirlenecek stratejileri, yukarıdaki jenerik stratejilerinden etkilenerek oluşturmaya çalışmışlardır. Aşağıda bu stratejiler ile ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

Küçük işletmeler için stratejiler;

- **Odaklaşma düşük maliyet stratejisi:** Bu stratejide işletme, pazarın daha küçük bir bölümüne odaklanarak maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler bu stratejide, pazarda bulunan fiyat odaklı tüketicilerin ihtiyaçlarını gidermeyi başarabilmekteyken ürünlere katma değerli fonksiyonlar ekleyememektedirler (Eren, 2002).
- **Odaklaşma farklılaştırma stratejisi:** Bu strateji, pazarın herhangi bir bölgesinde rakiplerden daha yüksek sayıda ve farklı nitelikte ürün veya hizmeti sunmaya çalışma stratejisi olarak değerlendirilebilmekte, işletmeler ürünlerinin, rakiplerden daha üstün ayrıcalıklarda olabilmesi için, hedef pazarlarına sürekli yeni ürünler sunmaktadır.
- **Odaklaşma düşük maliyet/farklılaştırma stratejisi:** Bu stratejideki amaçlar arasında, pazarın belirli bir alanına veya belli bir guruba ait tüketicilere düşük maliyetle ve önemli ölçüde farklılaştırılmış ürünlerle hizmet vermek olarak belirtilmektedir. Bu stratejiyi izleme için oluşturulacak yöntemler sırasıyla; kaliteyi ön plana çıkarma, süreç

yeniliklerine önem verme, ürünlerde yenilikler oluşturma, sistem için önemli düzeyde geliştirmeler yapma olarak tanımlanabilmektedir.

Büyük işletmeler için stratejileri;

- **Düşük maliyet stratejisi:** Bu stratejide işletmeler, önemli ölçüde büyüklük taşıyan grupların taleplerine cevap verecek mal ve hizmetler sunarak, fiyatı önceliğine koyan müşteri pazarına girmektedirler.
- **Farklılaştırma stratejisi:** Bu stratejiyi izleyen firmalar, bulundukları pazara ayrıcalıklara sahip ürünler sunarak fiyat düzeylerini önemsemeyen ancak pazarda bulunan ürünlerden farklı nitelikler arayan tüketicilere cevap vermektedir.
- **Düşük maliyet - farklılaştırma stratejisi:** Firmalar izleyecekleri bu stratejide, geniş bir yapıya sahip ve fiyat düzeylerini önemsemeyen pazarlara nitelikli ürün ve hizmetler arz etmekte ve maliyet unsurlarını düşürerek farklılaştırmadan kaynaklanan fiyat farklarını ürün ve hizmetlerine yansıtmamaktadır.
- **Karma stratejiler:** Bu strateji, pazarın ya da ülkelerin birden fazla bölümlerinde faaliyet gösteren işletmeler için uygulanmaktadır. Karma stratejilerdeki büyük işletmeler, bulunduğu herhangi bir pazarda farklılaştırma stratejisi izlemekteyken, aynı firma başka bir pazarda düşük maliyet stratejisi izleyebilmektedir.

2.2.2.6 Patel ve Younger'ın Stratejik Rehberlik Analizi

Stratejik rehberlik analizinde, bir işletmenin bulunduğu endüstrideki safhaların meydana getirdiği durumlar izlenerek işletmelerin kullanacağı stratejilerin açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda stratejik rehberlik analizi ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır (Eren, 2002).

- **Pazar payını arttırma stratejisi;** Bu stratejideki organizasyonlar normal düzeyden daha fazla yatırım faaliyetleri gerçekleştirerek pazardaki payını sürekli olarak arttırmaya çalışmaktadır.
- **Durumunu koruma stratejisi;** İşletmeler pazarda var olan durumunu koruyabilmek için düşük oranda yatırım faaliyetleri gerçekleştirerek pazarın büyümesine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Böylece işletmeler pazar payını kaybetmeden durumunu korumakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır.
- **Endüstriyle birlikte büyümeye devam etme stratejisi;** Bu stratejide işletme, bulunduğu alanda endüstrinin büyüme seviyesini yakalayamasa bile gerçekleşen

büyüme seviyesine yaklaşabilmek için yatırım faaliyetleri yapmakta ve pazar payını korumayı amaçlamaktadır.

- **Harmanlama stratejisi;** Yatırımların azaltılması sayesinde elde edilen yüksek nakit girişleri, işletmenin var olan kaynaklarından en yüksek düzeyde faydalanılarak verimsiz olan faaliyetlerin elden çıkarılmasının getirdiği nakit çıkışlarının azlığı, bu strateji için belirtilen faaliyetler olarak belirtilmektedir.
- **Seçici olma ve durumu iyileştirme stratejisi;** Verimsiz ve karsız görülen ürünlerin elden çıkarılması, yeni yatırımlar ve yeni ürünler geliştirilerek yeni pazarlara girilmesi gibi faaliyetler bu stratejinin eylemleri arasında gösterilmektedir.
- **Peyderpey geriye çekilme stratejisi;** Genel olarak bu stratejide, pazarın kötü gidişatı karşısında oluşabilecek zararların azaltılması için yapılacak faaliyetin kendini finanse etmesi sağlanmaktadır.
- **Etrafına bak stratejisi;** Etrafına bak stratejisindeki işletmeler kötü gidişatın zararlarını azaltmak için birtakım tedbirler almak durumundadır. Bu tedbirler; maliyetlerin düşürülmesi, personel giderlerinin düşürülmesi, yönetimsel masrafların düşürülmesi ürünlerin kalitelerinin azaltılması gibi eylemlerden oluşmaktadır.
- **Uygun yer bul ve onu koru stratejisi;** İşletmenin elinde bulunan ve zarar unsuru oluşturan tüm faaliyetlerin elden çıkarılmasıyla küçülme yoluna gitmesi olarak tanımlanan bu stratejideki firmalar, elinde kalan ürün ve faaliyetlere pazarın uygun olan bir kısımda kalmayı tercih etmektedir.
- **Derhal terk et stratejisi;** Pazarda meydana gelen önemli ölçüdeki kötü durumda, faaliyetlere devam etmenin daha çok zarar oluşturması nedeniyle işletmenin tamamen elden çıkarılarak nakit girişi elde edilmesi bu stratejinin tanımı olarak belirtilmiştir.

Tablo 2.7: Patel ve Younger'in stratejik rehberlik analizi (Eren, 2002)

		ENDÜSTRİ HAYAT EĞRİSİNİN SAFHALARI			
		Başlangıç	**Büyüme**	**Olgunluk**	**Çöküş**
İŞLETMENİN REKABET DURUMU	**Hâkim**	Pazar payının arttırılması ve var olan durumun korunması.	Var olan durumun korunması ve pazar payının korunması.	Var olan durumun korunması ve endüstri ile birlikte büyüme sağlanması.	Var olan durumun korunması.
	Güçlü	Var olan durumun iyileştirilmesiyle pazar payının arttırılması.	Var olan durumun iyileştirilmesiyle pazar payının arttırılması.	Var olan durumun korunması ve endüstri ile birlikte büyüme sağlanması.	Var olan durumun korunmasıyla harmanlama yapılması.
	Uygun	Pazarda seçicilik yapılarak pazar payının artırılması ve var olan durumun iyileştirilmesi.	Pazarda seçicilik yapılarak pazar payının artırılması ve var olan durumun iyileştirilmesi.	Pazarda önemli ölçüde kontrollü davranılarak korunmaya çalışılması.	Var olan durumda harmanlama yapılarak kısmi olarak pazardan çekilme.
	Tutunabilir	Var olan Durumun iyileştirilmesi sağlanarak seçici bir pozisyon alınması.	Pazardaki yapıya uygun olan bir yer bulunarak var olan durumun korunması.	Pazardaki yapıya uygun olan bir yer bulunarak pazarın elde tutulması ve pazardan kısmi olarak çekilme.	Pazardan kısmi olarak çekilmeye çalışma ya da hemen terk edilmesi.
	Zayıf	Pazar payının artırılması ya da hemen çekilmeye karar verilmesi.	Pazardaki durumu gözlemleyerek tasarrufa yönelmek ya da hemen terk etmek.	Pazardaki durumu gözlemleyerek tasarrufa yönelinmesi ya da kısmi olarak çekilmek.	Pazardan vakit kaybetmeden hemen çıkmak.

2.2.2.7 Venkatraman'ın Rekabet Stratejisi Sınıflandırması

Venkatraman'ın rekabet stratejisi sınıflandırması; saldırgan strateji, analiz etme, savunmacı strateji, geleceğe bakış, proaktiftik, risk alma gibi faktörlerden oluşmaktadır.

- **Saldırgan strateji;** Pazarda bulunan rakiplerin faaliyetlerine karşı hızlı davranarak cevap verebilen işletmeler, pazar dinamiklerini analiz etmekte ve rakiplerin faaliyetlerini önceden kestirerek onlardan çok daha önce stratejiler oluşturabilmektedirler. Güçlü bir saldırgan strateji ile firmalar, rakiplerin baskın olduğu pazarlara girebilmekte ve pazardaki konumunu önemli ölçüde koruyabilmektedir.
- **Analiz etme;** Analiz etme yaklaşımı, bir organizasyonun problem çözme becerileri ile ilgilidir. Analiz etme stratejisini izleyen bir firma, bir problem oluştuğunda sadece var olan problemin çözülmesine odaklanmamakta, problemin kökenine inerek, olası nedenlerini araştırmakta ve bir daha çıkmaması için gerekli önlemeleri almak için çaba sarf etmektedir. Ayrıca bir problemin en uygun çözümünü belirlemek için firma önce iç ve dış çevre analizi yaparak, uygun stratejiyi geliştirmekte sonra da gerekli kaynakları temin ederek problemi çözmektedir.

- **Savunmacı strateji;** Savunmacı stratejide işletmenin pazardaki mevcut konumu korunmaya çalışılmaktadır. Bu strateji belirsizliğin az olduğu ortamlarda tercih edilmektedir. Stratejinin genel uygulamaları olarak; maliyetlerin azaltılması, kalitenin korunması, eldeki pazarın korunması ve kaliteli ürünlerin düşük fiyatla piyasaya sunulmaya çalışılması gibi yöntemler göze çarpmaktadır.
- **Geleceğe bakış;** Geleceğe bakış stratejisi zaman olgusuyla ilgili bir kavram olmakla birlikte bu bakış açısı genellikle firmanın stratejik kararlarına da yansımaktadır. Geleceğe bakış yaklaşımıyla faaliyet yürüten işletmeler, stratejik kararlarda uzun dönem amaçlarla kısa dönem amaçlar arasında bir denge unsuru elde etmektedirler. Ayrıca firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve iş performansını arttırması için tedarikçilerle ve iş ortaklarıyla uzun dönemli anlaşmalar yapması, geleceğe bakış stratejisine örnektir (Venkatraman, 1989).
- **Proaktiftik;** Venkatraman bu durumu pazardaki fırsatların tespit edilmesi, piyasaya yeni ürünlerin ve markaların sürülmesi, olgunluk ve gerileme döneminde olan faaliyetlerin elden çıkarılması olarak belirtmiştir. Proaktif strateji uygulayanların pazarda takip edilen olduğu, yeni fırsatları değerlendirebilen süreç odaklı firmalar olduğu görülmektedir.
- **Risk alma;** Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde küresel faktörlerin ve düzenlemelerin baskısı altında olan firmalar rekabet avantajı sağlayabilmek adına risk alarak doğabilecek zararlar karşısında bile faaliyetlerine devam etmektedir.

2.2.2.8 Utterback ve Abernathy'in Sınıflandırması

Utterback ve Abernathy'in rekabet sınıflandırması aşağıda açıklanmaktadır;

- **Performansı maksimize etme;** Bu aşamada, ürün yaşam eğrisinin erken safhalarında ürün değiştirme yüzdesi çok yüksek olmaktadır. Standart bir ürün bulunmamakta ve sürekli ürün inovasyonları yapılmaktadır. Bu nedenle bu safhada, ürün performansını sürekli arttırmaya yönelen firmalar, benzersiz bir ürün performansına ulaşıp pazarı ele geçirmeye çalışmaktadırlar. Ürün yaşam eğrisinin başlarında potansiyel kullanıcıların ihtiyaçlarına en uygun ürünü oluşturmak için ağırlıklı olarak ürün iyileştirme ve çeşitlendirme üzerine yoğunlaşılmaktadır (Utterback ve Abernathy, 1975).
- **Satışları maksimize etme;** Bu stratejide, firmaların ve müşterilerin pazarla ilgili tecrübeleri arttıkça, belirsizlikler azalmakta ve firmalar arası rekabet artmaktadır.

Firmalar satışlarını arttırmak için ürünlerini müşterinin gözünde farklılaştırmaya çalışmakta, yeni bir ürün piyasaya sürmek yerine, mevcut ürünlerinde yenilik yaparak pazar paylarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Utterback ve Abernathy, 1975).

- **Maliyetleri minimize etme;** Bu stratejide işletmelerde ürün yaşam eğrisinin son safhalarında ürün çeşitliliği azalmakta ve üründe köklü bir değişiklik yapılamamaktadır. Ürün ve hizmetler standartlaşmış, rekabet artık ürün performansında değil, ürün fiyatında yaşanmakta ve fiyatlar giderek azalmaktadır.

2.2.3 Rekabet Stratejisini Etkileyen Unsurlar

Porter'ın yaklaşımına göre rekabet stratejisi, işletmenin çevresindeki mevcut rakiplerin ve olası rakiplerin tespit edilmesi sonucu doğru stratejinin seçimidir. Genel anlamda rekabet durumu oluşturulan beş güç kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu beş temel rekabet gücü aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere; sektöre yeni girenlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün tehdidi ve mevcut rakiplerin sürdürdüğü rekabet şeklinde gösterilmektedir (Yaylacı, 2007: 13).



Şekil 2.5: Rekabet stratejisini yönlendiren güçler (Porter, 2008: 4)

Porter'ın tanımladığı işletmenin rekabet çevresini oluşturan ve yukarıdaki şekilde gösterilen beş rekabet gücü kavramı, sektördeki rekabetin mevcut rakiplerin çok ötesinde değerlendirildiğini göstermekte, yukarıdaki faktörlerin hepsi işletmeler için rakip olarak kabul edilmektedir (Porter, 2008: 6). Dolayısıyla Porter, daha önce rakip olarak görülmeyen alıcı olarak ifade edilen müşterilerin, tedarikçilerin ve sektöre yeni girecek olan grupların rakip olarak ele alınabileceğini ve bu gruplar karşısında üstün konuma gelebilmek için uygun

stratejilerin izlenmesi gerektiğini göstermektedir. Bir sektörün önemli sayılan ekonomik ve beşeri özellikleri için beş rekabet gücünün ayrı ayrı her bir alanda etkilediği durumlar açısından değerlendirilmesi hayati önem taşımaktadır.

2.2.3.1 Sektöre Yeni Giren Tehdidi

Sektöre yeni giren firmalar, pazara sunacağı yeni kapasite ile pazar payı elde etme isteğine odaklanarak tüm kaynaklarını maksimum kullanarak pazara girme eğilimi göstereceklerdir. Örneğin Philip Morris ile Miller'ın yapmış oldukları anlaşma ile mevcut kaynaklarını pazara maksimum düzeyde sunarak sektörde bir etki yaratmak amaçlı kullanması gösterilebilir (Porter, 2008: 7). Bosch'un Profilo şirketini satın alarak beyaz eşya piyasasına girmesi gibi, yeni bir varlık yaratılmış olmamasına rağmen satın alma yoluna giderek pazar payı sağlama arzusu içinde sektöre yeni bir giriş yapılabilmektedir (Yaylacı, 2007: 15).

Herhangi bir sektöre yeni giren firmaların piyasalar üzerinde oluşturduğu etki ve tehdit, giriş engellerinin yüksekliğine ve mevcut firmaların göstereceği tepkilere bağlı olarak değişmektedir (Birgönül ve Dikmen, 2001: 4). Eğer bir sektörde piyasaya giriş engeli yüksekse, yeni giren firmaların mevcut firmalardan sert bir karşı duruşa maruz kalabileceği belirtilmektedir. Aşağıda sektöre giriş engelleri taşıyan unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır;

Ölçek ekonomileri: Ölçek ekonomisi bir işletmenin üretim artışının maliyetlerde meydana gelen artıştan daha yüksek olması olarak belirtilmekte, bu artış pozitif veya negatif yönlü olabilmektedir. Pozitif ölçek ekonomileri üretim ölçeğindeki artış sebebiyle firmanın sağladığı tasarrufları, negatif ölçek ekonomileri ise, üretim ölçeğindeki artış nedeniyle firmanın katlanmak zorunda olduğu maliyetleri ifade etmektedir. Pozitif ölçek ekonomileri kendi içinde üretim, satış, pazarlama, yönetim, taşıma ve depolama ekonomilerinden oluşan reel ekonomiler ile firmanın daha büyük ölçekli üretim yapabilmesi nedeniyle pazarlık gücünü arttırabilmesi ve mal ve hizmet tedarik ettiği firmalardan aldığı ek indirimler sayesinde elde ettiği avantajları kapsayan parasal ekonomilerden oluşmaktadır (Özkan, 2007: 31-32). Ölçek ekonomileri, üretim, dağıtım, satış gücünün kullanımı, finans, araştırma geliştirme ve servis verme gibi herhangi bir firmanın her bir bölümünde gerçekleşebilmektedir.

Bir firmanın üretim miktarı arttıkça birim maliyetlerini aşağı çekebilme durumu göz önüne alındığında, sektöre yeni giren aktörler, sektörde faaliyette bulunan ve üretim kapasitesi kendilerinden çok daha fazla olan firmalar karşısında birçok anlamda dezavantajlı durumdadır.

(Birgönül ve Dikmen, 2001: 5). Büyük ölçekli firmaların sektörde var oluşundan kaynaklı olarak bu durum, sektöre yeni girenler için bir tehdit olarak değerlendirilmekte, bu tehdit sektöre yeni gireni ya büyük boyutlu üretim yapmak veya fiyatta bir dezavantajı kabul etmek yönünde iki seçenekle baş başa bırakmaktadır (Yaylacı, 2007: 15).

Ürün farklılaştırması: Herhangi bir sektörde faaliyette bulunan bir firmanın, ürünlerin fonksiyonlarına yönelik özelliklerinin farklılaştırılması için yapılan çalışmalar ürün farklılaştırması olarak kabul edilmektedir (Filiz, 2008: 4). Ayrıca, ürünleri satın alanların, ürünler hakkında bilgi sahibi olabilmeleri ve tercih yapabilmelerinde etkili olabilen satış arttırıcı teknikler ve reklamlar da ürün farklılaşmasına yol açan faktörler arasında bulunmaktadır. Sektörde var olan firmaların yapmış oldukları reklamlarla ve kaliteli hizmet vererek oluşturdukları imajlarına, marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları neticesinde oluşturdukları ürün farklılaştırması, sektöre yeni girenler için önemli düzeyde giriş engeli oluşturmaktadır. Sektörde var olan bu engelin yükseklik seviyesi, ürün ve hizmetle ilgili farklılaşma olanaklarının çeşitliliğine ve müşterilerin taleplerine bağlı olarak değişebilmektedir (Birgönül ve Dikmen, 2001: 6).

Dağıtım kanallarına erişim: Yeni giren firmaların sektörlerindeki dağıtım kanallarından yararlanabilmeleri için karlarını azaltacak fiyat indirme, reklam ve benzerleri gibi dağıtım kanallarını ikna etme yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir. Bazı durumlarda dağıtım kanalına ulaşmanın zorluğu nedeniyle, yeni giren firmalar kendi dağıtım kanalını kurmak durumunda kalabilmektedir (Pearce, 1997: 79; Akt. Yaylacı, 2007: 16).

Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları: Sektördeki mevcut firmaların üretim seviyelerinde, sektöre yeni girecek olanlara karşı bir maliyet üstünlüğünün olması, yeni girecek firmaların büyüklükleri ve ölçekleri ne olursa olsun onlar için bir dezavantaj halini almakta ve sektöre giriş için firmaları geri itmektedir. Mevcut firmaların sahip oldukları maliyetle ilgili avantajların birçok kaynağı olabilmektedir. Bunlar;

- Firmaların kendilerine özgü ürünleriyle, sahip oldukları bilgi birikimleri ve tasarım özelliklerinden oluşan markalı ürün teknolojisine sahip olmaları,
- Sektördeki mevcut firmalar, ihtiyaçlarını önceden belirleyerek en uygun kaynakları kendilerine bağlamaları ve hammadde kaynaklarına rahat erişim sağlayabilmeleri,
- Sektörde bulunan mevcut firmalar, çok daha önceden önemli kuruluş yerlerini saptaması ve buraları kontrol altında tutabilmeleri,

- Mevcut firmaların devlet kanallarından, diğerlerinden daha önce destek alabilmeleri,
- Sektördeki mevcut firmaların bir ürünü sürekli üretebilmelerinden kaynaklanan deneyim ve tecrübe kazanmaları şeklinde gösterilebilmektedir.

Devlet Politikaları: Yasal olarak devlet, firmaların herhangi bir sektöre girmelerini engellemek ve sektördeki hizmet standardını korumak amaçlı olarak giriş engelleri oluşturabilmektedir (Birgönül ve Dikmen, 2001: 6). Bunları, lisans zorunlulukları ve hammaddeye erişim sınırlamaları gibi denetimlerle sınırlayabilmekte hatta yasaklayabilmektedir. Örnek olarak ifade edilecek olursa, yasalarda yeni buluşları teşvik etmek ve haksız rekabeti önlemek için yeni buluş gerçekleştirenleri koruyucu yasal düzenlemeler bulunmakta, yeni bir buluş veya yeni bir teknoloji geliştiren kişi ya da kuruluşlar tek üretici olma hakkını kazanabilmektedir. Böylece, belirli bir süre söz konusu mal ve hizmet için patent hakkını elinde tutan firmadan izin alanlar dışında hiç kimse o malı üretme hakkına sahip olamamaktadır. Bu gibi durumlarda o sektörlere girişler yasalar çerçevesinde korunmuş olmaktadır (Özkan,2007: 33).

2.2.3.2 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, sektöre yeni giren firmalara yüksek fiyatları veya düşük kaliteyi kabul ettirmeye zorlayarak, sektöre yeni girenlerin karlarının düşmesine neden olabilmektedirler. Tedarikçilerin, pazarlık gücü oluşturabilmeleri sayesinde rekabeti şekillendiren önemli bir unsur haline gelmeleri, onları güçlü kılan bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar;

- Tedarikçilerin pazardaki ürünleri alıcılar için çok önemli bir özellikteyse, tedarikçi ciddi anlamda güçlü bir konumdadır ve ikame ürünlerle rekabet etmesi gerekmediğinden piyasalardaki etkinliği arttırmayı başaracaktır.
- Tedarikçiler birden fazla sektöre hizmet veriyorsa ve bir sektörün satışları önemli bir etkene sahip değilse, tedarikçiler tek bir alıcıya bağımlı kalmayacak ve bu bağımsızlık sayesinde ilişki içinde oldukları sektörlerde kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir.
- Tedarikçi ürünlerinin tek veya farklılaşmış olması, alıcıların faaliyetlerindeki üretim sürecinin veya üreteceği ürün kalitesinin başarısını olumlu etkilemektedir.
- Tedarikçiler pazarda ileriye doğru büyüme imkânı bulabilmektedirler. Bakır üreticilerinin çıkardıkları madeni işleyerek piyasaya sunma girişimlerinde bulunması bu tanıma örnek olarak gösterilebilmektedir.

2.2.3.3 Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü olarak ifade edilen bu kavram, alıcılar tarafından firmaların fiyatlarını düşürmeye zorlanması veya kalitelerini yükseltmeye zorlanması şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bu durum tedarikçiler arasında ciddi bir rekabet ortamını oluşturmaktadır. Alıcılar oluşan bu rekabet ortamında avantaj sağlamaya çalışarak, rakip firmalar arasındaki rekabeti kızıştırarak sektör karlılığına etki etmektedirler.

- Alıcıların satın aldıkları ürünler standart ise ve her zaman ikame tedarikçi bulabilme imkânları varsa rekabet edebilme fonksiyonları güçlüdür.
- Alıcıların talep ettiği ürün ve hizmetler toplam satın alma maliyetlerinde önemli bir paya sahipse, alıcılar fiyatlara karşı daha duyarlı olabilmekte, alacakları ürünleri daha titizlikle seçmeye ve daha uygun bir fiyata almaya özen gösterirler.
- Alıcıların talep ettiği ürün ve hizmetler standart ve farklılaştırmaya uygun değilse, her zaman alternatif bir tedarikçi bulunabilmektedir.
- Alıcının, bir ürünü satın alırken bir tedarikçiden diğer bir tedarikçiye geçmek istemesi durumunda katlanacağı bazı maliyetler bulunmakta, bu maliyetler geçiş maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Normal durumlarda geçiş maliyetleri alıcılar ile tedarikçileri birbirine bağlar ancak geçiş maliyetlerinin tedarikçiler için söz konusu olması durumunda alıcılar ekstra bir güce sahip olabilmektedir.
- Alıcıların, geriye doğru dikey entegrasyon yapmaları söz konusu ise, alıcılar pazarlık sırasında tedarikçileri tehdit edebilir ve özel ayrıcalıklar talep edebilirler.
- Alıcılar ürünlerinin kalitesinin büyük ölçüde sektördeki ürünlere duyarlı olması durumunda, genellikle fiyata karşı daha az duyarlılık gösterirler.
- Piyasada var olan ürünlerle ilgili olan; fiyat, maliyet, kalite ve bunun gibi konularda alıcının yeterli bilgiye sahip olması, alıcıların daha az bilgiye sahip olduğu piyasalara göre daha avantajlı bir konumda olmasını ve ciddi bir pazarlık gücüne sahip olmasını sağlamaktadır. Bu bilgi ile alıcılar, tedarikçileri en iyi ve en uygun fiyatı vermeleri konusunda zorlama yoluna gidebilmektedirler.

2.2.3.4 İkame Ürün Tehdidi

Piyasada bulunan tüketiciler ikame ürün üreten diğer firmalarla sürekli bir rekabet içindedir. Sektördeki ürünlerin fiyatının yükselmesi tüketicileri ikame ürünlere yöneltebileceğinden, uygulanabilecek tavan fiyatları sınırlandırarak sektörün potansiyel getirilerini etkileyecektir

(Porter, 2008: 28). Ürün kalitesinde bir artış sağlanmadıkça veya ürünlerde farklılaştırmaya gidilmedikçe, sektör karlılığından feragat edilmeye devam edilecektir (Yaylacı, 2007: 19).

2.2.3.5 Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Bulunduğu sektörde faaliyet gösteren firmalar birbirlerine bağımlı olarak hareket ederek oluşturdukları faaliyetleri ile birbirlerini etkilemekte, birbirlerine karşı rekabetçi tarzda cevap verebilmek için çaba sarf etmektedirler. Bir firmanın rekabet edebilmek için oluşturduğu hamlelere, diğer rakip firmalar tarafından karşı hamle ile cevap verilerek rekabet kızışabilmektedir. Özellikle fiyatla ilgili rekabet durumlarında tüm sektör daha kötüye gidebilme eğilimi gösterebilmektedir (Porter, 2008: 22). Fiyat rekabeti, firma karlılığının azalmasına ve gelirlerinin azalmasına neden olmakta, fiyat dışı rekabet ise firma maliyetlerini yükselterek karların azalmasına yol açmaktadır. Ancak fiyat dışı rekabet durumlarında, firmalar maliyet artışlarına karşı yüksek fiyatlar belirleyerek maliyetleri bir şekilde müşterilerine yansıtma imkânı bularak kârlarını azaltma potansiyelinden uzaklaşmaktadır (Besanko vd., 1996: 255; Akt. Beşirov, 2007:15).

Bir sektörde rekabetin yoğunluğu, birbiriyle etkileşim halinde bulunan birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu temel faktörler aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır;

- **Sektördeki yoğunlaşma:** Bir sektörde firma sayısının çokluğu, rekabet avantajlarının benzer olduğu ve firmaların birbirlerine benzerliği rekabetin çok daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır (Birgönül ve Dikmen, 2001: 9).
- **Yavaş sektör gelişimi:** Sektördeki firmaların büyüme hızına göre sektörün yavaş büyümesi, firmalar arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Yavaş sektör büyümesinde büyümek isteyen firmalar, diğerinin pazar payına yönelmek zorunda kaldığından firmalar arasındaki pazar payı rekabeti artmakta ve firmalar üretim kapasitelerini arttırma yarışı içerisine girmektedirler (Engin, 2005: 16).
- **Yüksek sabit maliyetler ve depolama maliyetleri:** Firmalarda belirli bir dönem içinde üretim miktarındaki değişimlerden etkilenmeyerek sabit kalan maliyetler, fazla kapasite kullanımı söz konusu olduğunda, kapasiteyi doldurmak için çoğunlukla hızlı fiyat kırmalarına yol açan güçlü baskılara yol açmaktadırlar.
- **Ürün veya hizmet farklılaştırması ve geçiş maliyetlerinin olmaması:** Bir sektörde ürünlerin birbirine benzer olması ya da firmaların ürün farklılaştırmaya yönelme durumunun zor olması halinde, tüketici tercihlerinde fiyat kriteri önemli ölçüde ortaya

çıkarak firmalara fiyat rekabeti için bir baskı oluşturmaktadır. Firmalar ürünlerini farklılaştırabildiklerinde ise tüketiciler belirli ürünlere bağlı kalarak, küçük fiyat değişikliklerinden etkilenmez buda bir ölçüde fiyat rekabetini engellemeyi sağlar.

- **Aşırı kapasite:** Kapasitede büyük miktarlarda kendini gösteren artış, faaliyet gösterilen sektöre de bağlı olarak dönemsel bir özellik gösterebilmekte, fazla yatırım veya talepte meydana gelen azalmalar yapısal bir sorunun parçası olabilmektedir (Grant, 2002: 79; Akt. Karacaoğlu, 2009:172).
- **Farklılık gösteren rakipler:** Farklı hedefleri olan firmalar, uyguladıkları stratejiler nedeniyle birbirleri ile sürekli rekabet ederek sektöre büyük bir çeşitlilik katmakta ancak birbirleriyle fikir birliği oluşturmada güçlük çekmektedirler. Aynı şekilde küçük ürün ve hizmet üreten firmalar ise sektöre çeşitlilik kazandırabilmekte, bağımsızlıklarını korumak için sermayelerinden normalin altında bir getiri sağlamaktadır.
- **Yüksek stratejik çıkarlar:** Bir firma bir sektörde başarılı olduğunda yüksek çıkarlar elde edebiliyorsa o sektörde rekabet kısa sürer. Bosch, Sony veya Philips gibi yabancı firmalar küresel saygınlık kazanmak ve teknolojik anlamda güvenilirlik sağlamak amacıyla Amerikan pazarına girip sağlam bir yer edinmek isteyebilirler. Buna benzer durumlarda hedeflerinin farklılaşmasının yanında istikrarın bozulması da gerçekleşebilir (Porter, 2008: 24-25).
- **Yüksek çıkış engelleri**: Firmalar yatırımdan düşük veya negatif getiri sağlasalar bile, rekabete devam etmelerine neden olan ekonomik, stratejik ve beşeri faktörler yüksek çıkış engelleri oluşturmakta, sektörden çıkan firmaların katlanmak durumunda kalacağı batık maliyetler bulunmaktadır. Tasfiye değerlerinin düşük, dönüştürme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle uzmanlaşmış varlıklar; işçilik anlaşmalarını, işçilerin pozisyon değiştirmeleri sonucunda oluşan maliyetleri içeren sektörden çıkışın sabit maliyeti, stratejik karşılıklı ilişkiler, duygusal engeller ve devlet ile toplumun kısıtlamaları çıkış engellerinin temel kaynağını oluşturmaktadır.

3. ÇELİK KEPENK ÜRETEN İŞLETMELERE GENEL BİR BAKIŞ

3.1 ÇELİK KEPENK TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Dünya'da ve ülkemizde, çelik kepenk ürünleri sanayinin gelişimi ile güncel ihtiyaçlara büyük oranda uyum sağlamış, son yıllarda önemi kavranan ve yatırımların yapıldığı önemli bir sektör haline gelmiştir. Özellikle inşaat sektöründe meydana gelen gelişmeler, mimaride istenilen estetik görünüm ve yapıların korunması için oluşan güvenlik ihtiyacı çelik kepenk sektörünün hızlı ve seri bir şekilde gelişmesine sebep olmuştur. Günümüzde çelik kepenk, metal veya alüminyum malzemelerin çeşitli makineler yardımıyla; kesim, büküm ve şekillendirme gibi aşamaları sonrasında ve diğer birtakım işlemlerin gerçekleştirilmesi sonucunda üretilmektedir. Kepenk üretiminde sektörün gelişimine etki eden faktörler; üretici işletmelerin altyapı ve üstyapı kapasiteleri, tüketicilerin tercih ve beklentileri, inşaat sektörünün ve mimarinin estetik gereksinimleri olarak gösterilebilmektedir.

Kapı ve pencereler, yapıların kullanım alanları ve işlevselliği ile birlikte yaşayanların sağlık ve yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu yapı elemanlarının işlevleri; iç hacimlerin yeterli ölçüde aydınlatılması, etkili bir havalandırma sağlaması, iç hacimlerin dış çevreyle bağlantısının kurulması, hacimlerin yerleşme düzenine katkıda bulunması, ısı, ses, yağmur, rüzgâr, ışık ve güneşe karşı korunum sağlaması, ekonomik olması, daha az bakım ve onarım gerektirmesi olarak belirtilmektedir (Kurtoğlu 1999). Her alanda olduğu gibi yapı ve inşaat sektörü meydana gelen teknolojik gelişmeler ışığında sektör sürekli ilerleme kaydetmektedir. Yapı malzemeleri ve bina yapım tekniklerindeki gelişmeler, kepenk sektörü üzerinde de etkili olmakta, çelik kepenk kavramının önemsenmesine ve gelişmesine neden olmaktadır. Türkiye'de, gerçek anlamda çelik kepenk üretimi ve uygulaması yapan sayıları çok fazla olmayan belli başlı büyük firmalar bulunmaktadır. Bunların yanı sıra, çok sayıda küçük üretici firma da üretim ve uygulama alanında yer almaktadır. Üretilmesi ve uygulaması büyük bir titizlik gerektiren çelik kepenk ürünleri, bu konuda gerçek anlamda uzmanlaşmış firmalarca üretilmesi durumunda istenilen doğru sonuç alınabilmektedir. Bu çalışmada; Türkiye'de çelik kepenk sektörü hakkında teknik olmayan genel bilgiler verilmektedir.

3.1.1 Çelik Kepenk Kavramı

Kepenk tanımı genel olarak, sarmal kapı, daraba, gibi birçok isimle anılan dikey çalışan bir kapı modelidir. Roller shutter olarak İngilizce literatürde adlandırılmaktadır. Kelimenin kökü kesin

olarak belli değildir. Kelime Balkan dillerine de geçmiştir. Kapı, pencere, dükkân girişi vb. açıklıkları kapamak için takılan, tahta veya demirden, eğreti veya yerleşik, açılır kapanır kanat anlamında kullanılmaktadır (http://www.tdk.gov.tr).

Kepenk kelimesi ayrıca sektör dışında farklı anlamlara da gelmektedir; kelebek, ocak üstü, merdiven, fide yetiştirilen yer olarakta adlandırılmaktadır. Mimarlık literatüründe pencereleri, kapıları veya dükkân, mağaza ve işyeri gibi alanların girişlerini korumak ve kapatmak için kullanılan her türlü ahşap, saç veya alüminyum kanat olarak geçmiştir. Kapılar, konutlarda ve diğer yaşam alanlarında mimarinin yaşam tarzına ve ihtiyaçlara uygun olarak belirlendiği ve şekillendirildiği duvarlardaki boşluğa yerleştirilerek, binalara adapte edilen; giriş, çıkış, aydınlatma, havalandırma, yalıtım ve güvenlik amaçlı kullanılan nesnelere denmektedir. Kepenkler yapılarda kapı ve pencerelerde koruma, giriş çıkış ve güvenlik amaçlı kullanılmakla birlikte yağmur, rüzgâr ve güneş gibi hava koşullarının olumsuz etkilerinden korunmak içinde kullanılmaktadır (http://www.insaatzirvesi.com).

Sektörel anlamda belirtilen kepenk tanımında, yapıların kapı, pencere, yangın bölme ihtiyacı olan yerlerine kadar birçok yerde çok farklı şekilde kendini göstermekte, kapama ve yalıtım sağlamak için kullanılan türlü biçimlerde sac levha, demir kanat anlamına gelmektedir. Kepenk üniteleri sıra sıra dizilmiş, kendinden kanallı olarak üretilen ve bu kanallara oturtularak birleştirilen profillerden oluşmaktadır. Birbirine geçen profilleri tutan kanallar, profillerin yaklaşık 160 derece hareket kabiliyeti sağlaması üzerinde dizayn edilmiştir. Temel anlamda bunun sebebi, kepenk'in açma veya kapama işlemlerinde motor gücü ile birlikte hareket eden profillerin, motora bağlı olan sarma şasesine sarılmasını ve bu sarım esnasında mümkün olduğunca boşluk bırakmamasını sağlamaktadır. Bu sayede kepenk, açılır veya kapanırken profiller birbirinin üzerine zarar vermeden sarılmaktadır. Bu işlem sonrasında sarılan profiller hem çizilmemiş olacak, hem de kepengin hareketi ile bulunduğu kanalda sorunsuzca hareket etmiş olacaktır. Kepenk sistemleri darbelere dayanım sayesinde güvenlik açısından tercih edilen en önemli hareketli dış mekân ürünleri arasında yer almaktadır. Dışarıdan gelen darbelere karşı koruyuculuk sağlamasının yanında izolasyon amaçlıda kullanım alanlarının olduğu göze çarpmaktadır (http://www.mimarlikdergisi.com).

Kepenk sistemleri, hammaddesine bağlı olarak üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Buna göre; Alüminyum profillerden oluşan sarmal sitemlere Alüminyum Kepenk, ince demir filelerin birbirlerine bağlanmasıyla oluşturulan sarmal sistemlere Daraba ya da File Kepenk ve galvaniz rulo saçların bükülerek birleştirilmesiyle imal edilen sarmal sistemlere Çelik Kepenk ya da

Galvaniz Kepenk adı verilmektedir. Bu çalışmada sadece "Çelik Kepenk" sistemlerini üreten işletmeler üzerine araştırmalar yapılacaktır.

Çelik kepenk, galvaniz saçların üretim alanlarında işlem görmesiyle oluşturulan profillerin birbirlerine kenetlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bütünleştirilmiş kanatlardan oluşmaktadır. Galvaniz ise; demirin çinko içine batırılarak kaplanması işlemi olarak adlandırılmakta ve paslanmaya karşı direnç göstermektedir. Kaplama işlemlerinde kullanılan bu madde, sahip olduğu direnç sayesinde açık havada ve her türlü iklim koşulunda uzun ömürlü bir kullanım sağlamaktadır. Galvanizin uygulanacağı ürünler önceden galvanize uygun biçimde tasarlanır ve uygulanacak madde yağ alma, asitle dağlama, durulama, kurutma ve daldırma gibi işlemlerden geçirilir. Galvaniz, yağ pas gibi olumsuz olan tüm dış etkenleri önlemesiyle bilinen bir maddedir. Günümüzde kullanılan birçok sanayi ürünü, ev eşyası, teknolojik ürünler; demir, saç ve bakırdan imal edilmekte ve imalat aşamasında bu ürünler için galvaniz tekniği kullanılmaktadır (http://www.galvaniz-kepenk.com).

Galvaniz tekniğinin uygulandığı alanlar belli başlı olarak; inşaat, denizcilik, enerji, otomotiv, endüstriyel alanlar şeklinde gösterilebilir. Demir başta olmak üzere madenlerin fazlasıyla kullanıldığı bu alanlarda ekonomik fayda oluşturması adına galvaniz tekniği yaygın olarak kullanılmaktadır. Zamanla kötü hava şartlarının etkisiyle, aşındırmalar ve zamana yenik düşen paslanmalar sebebiyle ürünlerin ömrü kısalır ve kullanılamaz hale gelir. Galvanizle işlem gören metal yüzeyler içeriğindeki çinko sayesinde pasa ve çürümeye karşı tam bir direnç göstermektedir. Mutfak ürünlerinde, mobilyalarda, sanayide, ev inşasında ve benzeri şekilde kullanılan birçok ürün, özellikle demir maddesi ile üretilen ürünler galvaniz işlemine tabi tutularak ömrünün uzatılabilmesi sağlanmaktadır. Çelik kepenk ürünlerinde birçok özellik ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklerin tüketici açısından değerlendirilen en önemli işlevi, kapı ve pencere girişlerinde önemli ölçüde izolasyon sağlaması, oluşabilecek darbe ve müdahaleleri engellemedeki üstün dayanımı olarak belirtilmektedir. Bu işlevsel özelliklerinin diğer ürünlere göre daha yüksek olması ve kullanım kolaylığı sağlaması ayrıca tercih edilmesini sağlamaktadır. Kepenk profillerinin çelikle güçlendirilmiş hammaddelerden üretilmesi ve kepengin üst tarafında bulunan motorlu şaftın dönmesi ile profillerin bunun üzerine sarılması sonucu açılıp kapanma fonksiyonu gerçekleştirerek kullanım kolaylığı sağlaması bu ürünlerin tercih edilmesini sağlamaktadır. Garaj kapılarından dükkân kapılarına, yangın bölme ihtiyacı olan yerden fabrika kapılarına kadar birçok yerde birçok farklı şekil ve alternatifte ihtiyaçlara uygun olarak kullanılmaktadır (http://www.galvaniz-kepenk.com).

3.1.2 Çelik Kepenk Üretimi ve Unsurları

Ülkemizde kepenk sistemlerinin üretimi, üretici firmalara ve bölgelerin talep yapılarına göre değişiklik gösterebilmekte, bu değişikliklere göre her firma kendi üretim metodunu ve kullandığı detayları birbirlerine göre farklı şekillerde oluşturmaktadır. Önemli ölçüde titizlik gerektiren üretim aşaması; ihtiyacın oluşmasıyla birlikte keşif ve tekliflendirme aşamasına geçmekte, belirlenen koşullarda gerçekleşecek üretimin ardından montaj ve kontrol aşaması ile son bulmaktadır. Bu bölümde kepenk sistemlerinin üretim aşamaları açıklanmaktadır.

3.1.2.1 İhtiyaçların Oluşması

Kepenk üretiminin ilk aşaması, kepenk ihtiyacının oluşması sonrasında firma tarafından detaylı olarak değerlendirmesiyle başlamaktadır. Firmalar kendi içinde barındırdıkları satış personeli vasıtasıyla veya müşterinin firmalara ulaşmasıyla ihtiyaçları olabildiğince hızlı ve detaylı olarak değerlendirebilmektedir. Bu aşamada öncelikle mimari projeye göre bir ön değerlendirme yapılarak ihtiyacın özellikleri belirlenmektedir. Talebin bölgesel yapısı ve ürünün hangi özelliğinin ön planda olduğu tespit edilmekte, öncelik olarak ürünün kullanılacağı alan ile ilgili yükseklik ve genişlik bilgisi alınmaktadır. Ardından tüketici talep ettiği üründe güvenlik mi, yalıtım mı istemekte sorularına cevap aranmaktadır. Ürünün kullanım amacı öğrenilerek nerede kullanılacağı belirlenmekte; bir dükkân ya da iş yeri için mi, araç giriş çıkışı yapacak bir garaj için mi veya fabrika gibi büyük alanlarda yükleme boşaltma yapılacak bir alan için mi talep edildiği öğrenilmektedir. Ürünü talep edenin kim olduğu da üretimi etkileyen diğer faktörler arasında yer almakta, talep son kullanıcıdan geldiyse üretimi oluşturan iş akış sisteminin tüm aşamaları birlikte kullanılmakta, talep uygulamacı ya da bayi tarafından geldiyse üretimin iş akışının yalnızca imalat aşaması kullanılmaktadır.

İhtiyacın tüketici tarafından belirlenip üreticiye iletmesiyle ön imalat planlaması devreye girmektedir. Tüketici talepleri ve mimari ihtiyaçlar göz önüne alındıktan sonra, ön imalat değerlendirmelerinin ardından yapının yeri ve konumu tespit edilerek keşif için gerekli hazırlıklar yapılmakta ve bir program dâhilinde keşif aşamasına geçilmektedir.

3.1.2.2 Keşif ve Tekliflendirme

İhtiyaçların firmaya ulaşmasıyla birlikte gerekli ayrıntıların belirlenmesi aşamasından sonra keşif programı yapılacağı ve belirlenen gün ve saatte ihtiyacın bulunduğu yerde değerlendirilme yapılması gerekliliği bir önceki bölümde anlatılmıştı.

Bu aşama, sistemin belirlenen alana uygulanmasına ve üretimine geçilmeden önceki aşama olarak belirtilmektedir. Talebin ve mimarinin özelliklerinin yerinde ve profesyonel ekiplerce tespit edilmesi üretim ve montaj aşamasını belirleyen en önemli aşamalardan biridir. İhtiyaçların analizinde ve keşif esnasında yapılacak işlemlerin hataları en az düzeye getirilmelidir. Çünkü yapılacak olası hatalar büyük maliyetlere yol açmakta, hem üretici hem de tüketici açısından zaman ve maliyet kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, imalat ve uygulama aşamasından önceki keşif aşaması büyük bir titizlilikle yapılmaktadır.

Kepenk sistemlerinin seçiminde dikkate alınması gereken kriterlerin başında standartlara uygunluk gelmektedir. Türkiye'de henüz kepenk sistemlerinin üretimine yönelik belirgin standartlar yürürlükte değildir. Ancak ülkemizdeki büyük firmalar, kendilerine yönelik oluşturdukları standartlar doğrultusunda kendilerine özgü üretim gerçekleştirmektedirler. Kepenk sisteminin uygulanacağı bir yapıda, uygulama öncesi gerçekleştirilen keşif aşamasında yapılacak olan tespitlerin en başında uygulama alanının genişliğini ve yüksekliğini belirlemek gelmektedir. Genişlik ve yüksekliğin tespitinin hemen ardından kepenk'in üst tarafına konulacak kutunun kepengin önünde mi ya da arkasında mı olacağı ve yüksekliğe dâhil edilip edilmeyeceği belirlenmektedir. Aynı işlem kepenklerin yanlarında bulunan dikmeler içinde yapılmaktadır. Bu tespitlerin hemen ardından binanın alacağı rüzgâr kuvveti, hava ve su geçirgenliği, rüzgâr dayanımı, ısı ve ses geçirgenliği, kepenk'in ne sıklıkla açılıp kapanacağı ve yangına dayanımı gibi özellikler tespit edilmektedir. Tüm bu tespitler sonrası cepheye uygun boya tercihi yapılmaktadır.

Belirlenen ve istenilen tüm özellikler firmalarca özel olarak tasarlanmış keşif bilgilerini içeren formlara kaydedilerek teklif aşamasına geçilmektedir. Teklif formunda gerekli olan tüm işlemler ayrıntılı olarak belirtilerek fiyatlandırma yapılmakta ve uygulama ile ilgili aşamalar teknik çizimlerle detaylandırılarak müşterilerin onayına sunulmaktadır. Ürün, fiyat ve teslim süresin detaylarında anlaşan firmalar keşif formunu imalat bölümüne iş emri olarak aktarmakta keşif ve tekliflendirme işlemini sonlandırmaktadırlar.

3.1.2.3 İmalat

Türkiye'de kepenk sistemlerinin üretiminde belirlenmiş bir standardın olmaması nedeniyle firmalar üretim sistemlerini baştan sona kendi deneyim ve tecrübeleriyle tasarlayarak hammadde ve malzeme tespiti yapmakta, üretim için gerekli yedek parça ve aksesuarın kalıp işlemleri gibi ikincil üretim unsurlarını dışarıdan fason olarak yaptırarak üretim

gerçekleştirmektedirler. Üretimin sonrası gereken kontrollerin de firmaların kendileri tarafından yapılmakta, oluşan ya da oluşabilecek aksaklıkların giderilip sistem montaja hazır hale getirilmektedirler. Ülkemizde kepenk üretimi yapan firmalar genellikle kendi sistemlerini kendileri tasarlamakta, hammadde, yarı mamul, yan parçalar ve aksesuarları yerli ve yabancı tedarikçilerinden temin ederek imalat sürecini gerçekleştirmektedirler. İmalat aşamasında detaylar sonucu oluşan belirlenmiş özellikler, uygulama yapılacak yapıya ve alana göre farklı şekillerde kendini göstermektedir.

Teknik elemanlarca tespit edilen detaylar, üretim alanlarında bulunan rollform adı verilen otomatik profil çekme makineleriyle şekillendirilerek kepenk profilleri (lameller) oluşturulmaktadır. Profiller üzerindeki bütün aksesuar ve bağlantı elemanlarının yerleri, özel kalıp ve şablonlar yardımıyla makineler kullanılarak yapılmaktadır. Üretim kapasitesi ve teknik olanaklar doğrultusunda imalat aşaması sırasıyla;

- Galvanize edilmiş rulo saçların makineler yardımıyla bükülerek şekillendirilmesi,
- Kepenk sisteminin üst tarafına konulacak kutunun dış yüzeyinin bükülerek binaya ve kepenke uygun olarak hazırlanması,
- Kutu içinde bulunan şaft sisteminin ürün özelliklerine uygun olarak oluşturulması,
- Şaftın ortasına veya yanına motor sisteminin montajının yapılması,
- Kepenk'in her iki yanına konulacak dikmelerin bükülmesi ve kutunun yan taraflarına konulacak bayrak adı verilen parçaların dikmelere kaynak yapılarak hazırlanması,
- Kepenk profillerinin birleştirilmesi sonrasında kullanılan tapaların ve dikmelerin içlerine konulacak fitil adı verilen diğer aksesuarların hazırlanması olarak sıralanabilmektedir.

Tüm bu işlemler sonlandıktan sonra ürün birbirine montaj yapılmadan önce boya işleminden geçirilmektedir. Boya işleminin ardından üretilen malzemeler birbirlerine bağlanarak montaja hazır hale getirilmekte, paketlenerek çizilip bükülmesi gibi zarar verecek dış unsurlara karşı korunmaktadır. İmalat aşamasında dikkate alınması gereken noktalardan bir diğeri de; kullanılan malzemelerin önceden belirlenmiş niteliklere ve standartlara uygun olmasıdır. Üretime verilen iş emirlerindeki ölçü ve teknik detaylara sadık kalınarak üretim yapılması önem arzetmekdir. Birbirinden farklı metallerin bir araya gelmesiyle oluşacak temaslardan dolayı karşılaşılabilecek hasarlara karşı gerekli tedbirlerin alınarak işlemlerin yapılması kayıpları azaltmaktadır.

3.1.2.4 Kontrol ve Montaj

Üretim alanında belirlenen kriterlere uygun olarak üretilip kontrolleri yapılan çelik kepenk ürünlerinin yapıya montajı iki aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, kepenk profillerini taşıyacak elemanların yerleştirilmesi, ikinci aşama ise, profillerin tespit elemanlarına montajının yapılmasıdır. Öncelikle; hazırlanan projeye göre, uygulanacak çelik kepenk sisteminin yapıya hatasız olarak monte edilebilmesi için montaj yapılacak alanın düz ve engelsiz bir şekilde montaja hazır olması gerekmektedir. Daha önce keşif yapan personel, montaj yerinde montaja engel olacak unsurları tespit edip bu unsurları gidermek için montaj aşamasından önce çalışmalar yapmaktadır.

Montaj yerinin hazırlığından sonra yapılacak ilk temel montaj işlemi; kepenk profillerini taşıyacak kutu ve dikmelerin sabitlenmesi ve kepenk'in üst kısmına kepenk profillerini saracak kutu montajının yapılmasıdır. Daha sonra kepenk'in yukarı ve aşağı doğru olan hareketinde kılavuz niteliği olacak dikmelerin yan duvarlara çelik vidalar yardımıyla ve kaynak işlemleriyle sabitlenmesidir. Kutu ve dikme montajının ardından motorun çalışmasını sağlayacak elektrik bağlantılarının yapılmasıyla ilk aşama bitmiş olmaktadır.

Tüm bu işlemlerin ardından ikinci temel montaj işlemi; üretim alanında toplanarak sarılmış kepenk profillerinin kutuya kancalar yardımıyla sabitlenerek dikmelerin her iki yanından aşağı doğru salınarak sisteme entegrasyonunun yapılmasıdır. Tüm bu mekanik işlemlerin ardından motor ayarı yapılmakta ve kepenk'in üst tarafında bulunan kutunun kapağı kapatılarak kullanıma hazır hale getirilmektedir. Mekanik montajın ardından motor ayarı yapılmakta ve kullanıcıya kullanım için kısa bir eğitim verilmektedir. Arıza durumunda kullanıcının kepenk'i nasıl kullanacağı belirtilmekte ve teslim tutanağı imzalatılarak kontrol ve montaj aşaması sonlandırılmaktadır.

3.1.3 Çelik Kepenk Üretiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan var olduğu günden buyana yaşadığı mekânı oluşturma ve geliştirme girişimlerinde bulunmuş, dolayısıyla her dönemde kendisine barınacağı ve korunacağı bir yapı oluşturma ihtiyacı hissetmiştir. İnsanın ilk yaşadığı, çevre şartlarından korunduğu ve barındığı yerler mağaralar olarak kabul edilir. Doğal mağaranın kurgusu insanın karşılaştığı, algıladığı ve içinde yaşadığı ilk mekân olarak göze çarpmaktadır. İnsanlar barınaklarını ilk zamanlarda doğada bulduğu malzemeleri kullanarak ağaç dallarını bir araya getirmiş, daha sonra diğer malzemeleri

kullanarak soğuktan korunma, içeriye ışık alma, yağmur suyunu uzaklaştırma gibi farklı ihtiyaçlara da cevap aramışlardır. Bu bağlamda yapı en geniş anlamda bir sınırlama ve yalıtım işlevi sağlama olarak ortaya çıkmıştır. Barınma ve korunma ihtiyacının giderilmesi nedeniyle yapı kavramının ortaya çıkarak gelişebildiği söylenebilmektedir (Eşsiz. Ö., 2004).

Yapı kavramının gelişmesiyle ilk yapı türlerinde dar yarıklar şeklinde karşımıza çıkan kapı ve pencereler, ışık ve havanın iç mekâna alınmasını sağlamaktaydı. Isı kayıplarının azaltılması isteği daha fazla ışık gereksinimi ile daha geniş alanların boş bırakılmasıyla yeni sistemlere ihtiyaç duyulmaya başlandı. 19. yy'da bu amaçla kepenkler, storlar, çift tabakalı pencereler ve çok tabakalı cepheler duvarların dış yüzeylerinde yer almaya başlamıştır (Eşsiz. Ö., 2004).

Kepenk ürünlerinin 19. yy öncesi kullanımlarına bakıldığında pencerelerde ve kapı alanlarında olumsuz hava koşullarından korumak için cephelerde ağaç kepenk adı verilen hareketli sistemler kullanıldığı görülmektedir. Sanayi devrimiyle birlikte demir çelik endüstrisindeki gelişmelerle ağaç ürünlerinin yerini metal ürünlere bıraktığı görülmüştür. Metal ürünlerin ilk kullanım alanları, kapı ve pencerelerde olumsuz hava koşullarından etkilenmemek ve güvenliği sağlamak için olarak göze çarpmaktadır. Kapılarda kullanılan ilk kepenk ürünleri daraba adı verilen tel ya da örgü kepenkler ve trapez saçlardan oluşan düz kepenkler şeklindeydi. Türkiye'de 19. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ülke dışından getirilen demirlerin işlendiği orta ölçekli fabrika ve döküm atölyeleri (haddehaneler) kurulmuş, demir kepenk, kapı ve dökme demir cumba konsollarının üretimine geçilmiştir (Çıkış S., 2009.2.11). Günümüzde kullanılan kepenkler, yapı teknolojilerinin gelişimine ayak uydurmuş mimari gereksinimlere göre son halini almıştır. Günümüz ürünleri estetik açıdan ve teknolojik açıdan son derece kolay kullanıma sahip olarak tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

3.2 ÇELİK KEPENK ÜRETEN İŞLETMELERİN GENEL YAPISI

Türkiye'de 100'e yakın çelik kepenk üreticisi olduğu bilinmektedir. Üreticilerin %10'u orta ölçekli firma niteliğinde, %30'luk kısmı küçük işletmeler niteliğindedir. %60'lik kısmı ise mikro işletmeler niteliği taşımaktadır. Üreticilerin dağılımı Marmara bölgesinde %60, Akdeniz, Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerinde %20, İç Anadolu ve Ege bölgelerinde %20 olarak belirlenmiştir (www.ito.org.tr).

Tablo 3.1: Çelik kepenk üretici tanımı (http://www.kosgeb.gov.tr)

İşletme tanımı	Çalışan sayısı	Yıllık satış hâsılatı /bilançosu	Dağılımı
Mikro işletme	1-9	1.000.000 TL'ye kadar	%60
Küçük işletme	10-49	5.000.000 TL'ye kadar	%30
Orta büyüklükteki işletme	50-249	25.000.000 TL'ye kadar	%10

Mikro işletmeler genellikle şahıs firması niteliğinde olmakla birlikte, küçük işletmeler şahıs ve limited şirket statüsünde faaliyet göstermektedir. Orta büyüklükteki işletmelerin yapılarına bakıldığında ise genellikle limited şirket olarak kurulmuş ancak bir kaç firmanın A.Ş niteliğinde faaliyet gösterdikleri gözlenmiştir (www.ito.org.tr).

Firmaların Marmara bölgesinde yoğunlaşmalarının sebebi; ticaret, sanayi ve ekonominin en yoğun yaşandığı şehir olması, nüfusun ve inşaat sektörünün yoğun olması, talebin sürekli artması şeklinde gösterilebilir. Doğu ve güneydoğu illerinde artan güvenlik talebi ise bu bölgelerde kurulan firma sayılarını ayrıca arttırmaktadır. Akdeniz, Ege, İç Anadolu gibi bölgelerde yine nüfusun giderek artması ve talebin yoğunlaşması firmaların kurulmasını sağlamıştır. Firmalar Marmara bölgesinde özellikle İstanbul'da faaliyet göstermektedir. İstanbul'daki firmaların teknik olarak uzmanlaşmış olması, hammadde ve yedek parçaya kolay ulaşabilir olması, personel ve işgücü bulma yeteneklerinin hızlı olması nedeniyle kaliteli ve doğru üretim yapıları oluşturarak hem bölgesel talebi karşılamakta, hem de diğer bölgelerin ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir. Diğer bölgeler bir anlamda İstanbul firmalarının yeteneklerini modellemekte ve uygulamaya koymaya çalışmaktadırlar.

Kepenk üreticilerinin genel üretim yapıları; üretim alanının bulunduğu imalathane, stoklama bölümünün yapıldığı depo ve idari işlemlerin yapıldığı ofis kısmı olarak kurulmuşlardır. Orta ölçekli ve küçük ölçekli firmaların tamamına yakınında makineleşme mevcuttur ve dışa bağımlılıkları sadece yedek parça, aksesuar, hammadde ve boya işlemleri şeklinde kendini göstermektedir. Orta ölçekli firmalarda ortalama 50 çalışan, küçük işletmelerde 25 çalışan bulunmaktadır. Mikro işletmelerde ise toplam personel sayısı 8'i geçmediği gözlenmiştir. Bu işletmelerin %40'lık kısmı makineleşme ile dışa bağımlılıklarını azaltmış, geriye kalan %60'lık kısmı tamamıyla dışa bağımlı firma niteliği taşımaktadırlar. Özellikle mikro ölçekli firmaların üretim yapıları küçük bir atölyeden ibaret olduğundan, büyük üreticilerden aldıkları ana malzemeleri montaj yapma suretiyle faaliyetlerini devam ettirmektedirler.

Ülkemizde üretilen çoğu yapılarda ortalama 1 ila 3 arası değişen adette kepenk ürünleri kullanılmaktadır. Yıllık üretilen yapı sayısı ve hali hazırda bulunan kepenklerin yenileme ihtiyaçları göz önüne alındığında orta ölçekli üreticilerin kepenk ihtiyaçlarına en fazla cevap veren firmalar olduğu görülmektedir. Orta ölçekli firmalarda günlük üretilen kepenk sayısı ortalama onbeş adet civarındadır. Türkiye'de bulunan çelik kepenk üreticileri hakkında daha önce herhangi bir çalışma yapılmamış olması ekonomik ve istatistikî verilere ulaşmayı kısıtlamaktadır. Sektör kendi içinde ithalat ve ihracat yapabilen dinamiklere sahiptir. Çelik kepenk sektörü İnşaat ve yapı sektörü, metal sektörü ve kapı ve pencere sektörü ile doğrudan ilişki içersindedir.

3.2.1 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Tanımı

Kepenk denilince ilk akla gelen, dükkân ve mağaza girişlerinde kapama sağlayan, güvenlik açısından önleyici bir etken oluşturan, kapı ve pencerelerin ön cephelerine montajı yapılan, aşağı yukarı hareket ederek işlevini gerçekleştiren metal unsurlar gelmektedir. Kepenkler kendi aralarında alüminyum ve çelik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Güvenliğin daha çok ön planda olduğu yerlerde çelik galvaniz kepenk kullanılmaktadır. İzolasyon ve mahremiyet sağlaması ve estetiğe önem vermesi açısından da alüminyum ürünlerle üretilen kepenkler tercih edilmektedir. Alüminyum kepenk üreticileri genellikle birçok üretim alanını birlikte kullanmaktadırlar. Örneğin alüminyum kepenk üreticileri panjur sistemleri, doğrama sistemleri ve fotoselli kapı adı verilen sensörlü kapılarında ürün gamına ekleyerek üretim yapmaktadırlar. Alüminyum kepenk üreticileri profillerini kendi imalathanelerinde üretememekte, büyük üreticilerden alüminyum profilleri temin ederek imalat gerçekleştirmektedirler. Çelik kepenk üreticileri üretim alanlarına yalnızca çelik galvaniz kepenk ve alüminyum kepenk ürünlerini almaktadırlar. Tercihleri ağırlıklı olarak galvaniz çelik kepenk olmaktadır. Çelik kepenk profillerini kendi üretim alanlarında üretebilmeleri firmalara büyük avantaj sağlamakta sadece çelik alanına önem vermelerine neden olmaktadır.

Galvanize edilmiş çelik rulo saçların imalathanelerde çelik rollform makineleriyle belirli işlemlere tabi tutarak üreten işletmelere çelik kepenk üreticileri denmektedir. Çelik kepenk üreticilerinin faaliyet alanı sınıfsal olarak, 251107 nace kodu tanımında belirtilen; metalden kepenk ve yangın merdiveni imalatı gerçekleştiren işletmeler sınıfına girmektedir. Yine iş güvenliği açısından tehlike sınıfına göre 43.32.02 nace koduyla herhangi bir malzemeden yapılan kapı ve pencere kasaları, kapılar (zırhlı kapılar dâhil, otomatik ve döner kapılar hariç),

pencereler, kepenkler, panjurlar, garaj kapıları ve benzerlerinin montajı sınıfına giren tehlike sınıfı yüksek alana girmektedir. (https://www.tobb.org.tr)

3.2.2 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Özellikleri

Çelik kepenk üreten işletmeler için öncelik olarak uzmanlık ve teknik yeterlilik gelmektedir. Ülkemizde bu alan ile ilgili belirlenmiş bir üretim standardının olmaması firmaların kendi içlerinde barındırdıkları uzman personelin yeterliliklerine göre standartların belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Çelik kepenk üreten işletmelerde bulunan uzman personeller genellikle mühendislik altyapısına sahip daha önce bu alanla ilgili farklı yerlerde çalışarak üretim ve montaj kısımlarında yeterlilik sahibi olmuş kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca firmaların üretim alanlarında alaylı tabir edilen çıraklıktan gelme uzmanların olduğu da göze çarpmaktadır. Firmalar genellikle bu alan ile ilgili uzman birkaç ortaktan kurulmuş, firmalarının iç dinamiklerine göre üretim ve yönetim sistemlerini geliştirmişlerdir.

Günümüzde artan güvenlik ihtiyacı çelik kepenk ürünlerine olan ihtiyacı arttırmış, firmalar bu önem ve ihtiyaca göre kendi yapılarını teknolojiye göre şekillendirmişlerdir. Firmalar güncel üretim teknikleri hakkında birbirleriyle sürekli iletişim içinde oldukları görülmüştür. Çelik kepenk ürünleri öncelik olarak güvenlik ihtiyacının karşılama niteliği taşımasından, firmaların bu konuda kendilerine fiziki güvenlik konusunda yeni ufuklar açmaya çalıştıkları gözlenmiştir. Ürünün fiziki güvenliğinin yanında otomasyon sistemleri ile güçlendirilerek kontrolü yüksek ürünler ortaya çıkarmaya çalıştıkları gözlenmiştir. Çelik kepenk üreten işletmeler müşteri yapılarına göre farklı sınıflarda hizmet verdikleri gözlenmiştir. Müşteri yapıları incelendiğinde hitap ettiği müşteri kanallarının; son kullanıcı, bayi ve kurumsal kanal olduğu belirtilmiştir. Firmaların bazıları bu kanallardan yalnızca birine hitap etmekte iken bazılarının bütün kanallara hitap ettikleri gözlenmiştir.

Üreticilerin son kullanıcı olarak belirttiği kanal tanımı; işyeri, dükkân veya konutlarda ürünleri doğrudan talep edenler olarak adlandırılmaktadır. Son kullanıcı kanalına hitap eden üreticiler yoğun rekabet ortamlarında mücadele etmekte, fiyat ve maliyet odaklı müşterilerine hizmet sunmaktadır. Fiyat odaklı ürün sunumlarında karlılıklarda azalış, üretim aşamalarında kalitesizlik ve satış sonrası hizmetlerde ciddi zayıflıklar olduğu gözlenmiştir. Son kullanıcı kanalını kullanan üreticiler bu kanalı tercih etmelerinin en önemli sebeplerinin tahsilât yapmadaki hızlılık ve tahsilât riskinin düşüklüğü olarak belirtmektedirler. Bu kanala yönelen üreticiler üretim sistemlerini yalnızca kepenk ürünlerine yönelttikleri gözlenmiştir.

Üreticilerin bayi kanalı olarak niteledikleri kanalda ise; mikro ölçekte faaliyet gösteren firmaların ürünlerini ana üreticiden alarak montajını kendi bünyelerinde gerçekleştirebilen firmalar olduğu belirtilmiştir. Bayi kanalında üreticiler firmalara montajsız olarak ürün vererek seri üretime geçtikleri belirtilmiştir. Montajsız ürün sunmanın ana üreticiye birçok avantajı bulunmaktadır. Ürünün satışı sonrasında oluşacak satış sonrası hizmet maliyetlerinin, keşif ve montaj maliyetlerinin olmaması üreticilere çok büyük bir avantaj sağladığı belirtilmekte, birçok bayi ile çalışılması nedeniyle seri üretim gerçekleştirmektedirler. Birim başına karlılıklarının düşük ancak üretim sayısının fazla olması önemli bir avantaj olarak belirtilmektedir. Bu kanalda faaliyet gösteren üreticiler tahsilâtlarda gecikme ve alacak riskinin fazla olması problemini yaşadıkları gözlenmiştir. Bayi kanalına hitap eden üreticilerin aktif satışı kullanmamaları, üretim ve satış kapasiteleri için tamamen dışa bağımlı olmalarına sebep olmaktadır. Üretici firmalar bayi kanalında talepleri çok yönlü karşılamakta, firmaların diğer kapı ürünlerine olan ihtiyaçlarında da bayilerine hizmet sunmaktadırlar.

Kurumsal kanal olarak ifade edilen kanalda ise inşaat, mühendislik, mimarlık gibi yapı firmaları, avm, hastane, okul gibi kurumlar, bankalar ve bankaların tüm şubelerini kurumsal kanal olarak ifade etmektedirler. Bu kanalda faaliyet gösteren işletmeler firmaların ihtiyaçlarının tamamını karşılamaktadırlar. Üreticiler proje bazlı çalışmakta örneğin bir avm'nin kepenklerinin yanında fotoselli kapılarını, senksiyonel adı verilen kapıları ve bariyer sistemleri gibi kapı ürünlerinde de firmalara hizmet sunmaktadırlar. Kurumsal kanalda üretim sayıları ve maliyetler fazla olduğu için üreticiler bu alanda ciddi yatırımlar yapmaktadır. Bu kanalda firmaların belirttikleri en büyük problemin tahsilâtlardaki uzun vadeler olduğu belirtilmektedir.

3.2.2.1 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Fiziksel Özellikleri

Çelik kepenk üreticilerinin fiziksel olarak yapısı; ana üretim alanı, sevkiyat alanı, depolama alanı, teknik servis alanı, yemekhane ve idari alandan oluşmaktadır.
Her firmanın keşif ve montaj için binek ve kamyon, kamyonet niteliği taşıyan araçları bulunmaktadır. Üretim alanında makinelerin bulunduğu ana üretim parkuru, üretilen ürünlerin birbirine bağlanması için oluşturulan birleştirme parkuru, kaynak, kesme ve delme işlemlerinin yapıldığı diğer alanlar olmak üzere çeşitli alanlara ayrılmaktadır. Üretilen ürünlerin deneme ve kontrolünün yapıldığı son kontrol alanı da kimi üreticilerde fiziksel yapıya göre kendini göstermektedir.

Üretilen ürünlerin deneme ve kontrolünden sonra paketlemeleri yapılarak sevkiyat alanlarına yönlendirmeleri yapılmaktadır. Genellikle uzunluk ve genişlikleri büyük olan ürünler için kamyon, kamyonet veya tır gibi araçların yaklaşmasına olanak sağlayan büyük alanlar sevkiyat alanı için gereklilik halini almaktadır. Hammadde, mamul, yarı mamul, aksesuar ve yedek parçaların depolandığı ve sürekli kontrolünün yapıldığı depolama ve kontrol alanı da çelik kepenk üreticileri için önemli alanlar içersinde yer almaktadır.

Ürünlerin üretilmesi esnasında veya montaj sonrasında oluşan arıza bakım onarım gibi hizmetlerin yürütüldüğü ve ar-ge çalışmaların yapıldığı alan teknik servis alanı olarak göze çarpmaktadır. Personelin temel gıda ihtiyaçları için yemekhane, soyunma odaları ve çay molalarının karşılandığı alanlarda bulunmaktadır. Çelik kepenk üreticilerinin idari işlemlerinin yapıldığı ofis kısmı, üretim alanı ile aynı öneme sahiptir. Müşteri ziyaretlerinin gerçekleştiği, tedarikçilerin ve diğer ziyaretçilerin karşılandığı, sergilenecek ürünlerin gösterildiği faaliyetler idari alanda gerçekleşmektedir. İdari alan firmanın ilk görünümünü karşıladığından, firmaların oluşturacağı olumlu izlenim ve güven içinde önem teşkil etmektedir. İdari alanda girişte karşılama ve sekreter bölümü, diğer bölümlerde muhasebe ve finans bölümü, satın alma ve idari işler bölümü, üretim ve montaj ofisi, satış destek ve tekliflendirme bölümü, satış ve projelendirme bölümü ve yönetim bölümü gibi alanlara sahiptir. Firmalar kendi içlerinde bu alanları birleştirerek kullanmakta veya fiziksel yapının uygun olması durumunda ayrı ayrıda kullanmaktadırlar.

3.2.2.2 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Bölgesel Özellikleri

Çelik kepenk üreticileri ağırlıklı olarak Marmara bölgesinde bulunduğu daha önce belirtilmişti. Özellikle İstanbul bölgesinde bulunan yoğun nüfus varlığı ve yapılarda kepenk ürünlerine olan ihtiyaçların artması bu bölgelerde firmaların faaliyet göstermesinde etkili olmuştur. Kepenk sektöründe kurulan ilk firmalarında İstanbul'da olması bu bölgenin kendi içinde uzmanlığa olan gereksinimini karşıladığı görülmektedir.

İstanbul bölgesinde kurulan işletmeler orta ve küçük ölçekli işletmeler niteliğinde bulunan firmalardır. Diğer bölgelerin ihtiyaçlarından bir kısmı, özellikle doğu ve güney doğu bölgelerine ürünler İstanbul'dan gönderilebilmektedir. İstanbul'da artan toplumsal olaylar nedeniyle bu bölgedeki kepenk taleplerinde ciddi bir artış olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bölgedeki mimari cephe dizaynlarına olan ilgi kepenk ürünlerine olan ihtiyacı bir zorunluluk olarak arttırmıştır. Akdeniz, doğu ve güneydoğu Anadolu bölgeleri talepte ikinci sırada bulunmaktadır. Doğu ve güney doğu Anadolu bölgelerinde artan terör ve toplumsal olaylar

güvenliğe olan ihtiyacı önceliklendirmiş, mağaza, dükkân, işyeri gibi yapıların korunmasını ön plana çıkarmıştır. İç Anadolu ve Ege bölgelerinde kurulmuş olan işletmeler özellikle alüminyum kepenk taleplerini karşıladığı görülmektedir. Özellikle yalıtım ve mimari açıdan ürünlerin talep edildiği gözlenmektedir.

3.2.2.3 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Yönetim Özellikleri

Çelik kepenk üreten işletmelerin yönetim özellikleri incelendiğinde ortaya belirli standartlarda yapılandırılmış bir yönetim tarzlarının olmadığı gözlenmiştir. Çelik kepenk üreten işletmelerin yarıdan fazlasının limited şirket statüsünde olduğu, bunu sırasıyla şahıs işletmesi statüsünde faaliyetlerini sürdürdükleri gözlenmiştir. İşletmelerin birçoğunun, yeni kurulmuş işletmeler olarak kuruldukları göze çarpmakta, yeni kurulan işletmelerin şahıs firması niteliği taşıdığı bilinmektedir. Sektörde bulunan %10'luk orta ölçekli firmalar dışında kalan küçük ve mikro ölçekli işletmelerin ömürlerinin kısa olduğu ve kurumsallaşamadıkları görülmektedir. Çelik kepenk isletmelerindeki kurulum sermayelerin %70'i ortakların ana sermayeleri şeklinde görülmüştür. Devam eden süreçte ise cari sermayelerini bankalardan kullanılan krediler aracılığı ile temin ettikleri gözlenmiştir. Bunun nedenleri; etkin finansal planlama yapmadaki eksiklikler ve kurumsallaşamamanın getirdiği sebepler olarak sıralanabilir.

Çelik kepenk üreten işletmelerin tepe yöneticilerinin yaklaşık %90'ının aynı zamanda işletme sahibi oldukları ve işletme sahiplerinin çoğunluğunun lise ve üniversite mezunlarından oluştuğu gözlenmiştir. Çelik kepenk üreten işletmelerin yönetim sistemleri genel olarak gözlemlendiğinde planlama ve örgütleme sürecinin işletme sahipleri tarafından yapıldığı ve yürütme ve kontrol sürecini diğer alt yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Planlama süreci daha önceden öngörüler şeklinde gerçekleşmemekte, kendiliğinden gelişen durum ve olaylara karşı hızlı bir karar alma mekanizması şeklinde gelişmektedir. Planlama sürecinin ardından oluşan örgütleme sürecinin de, işletme sahipleri tarafından gerçekleştirilerek kimin hangi işi, ne şekilde yapacağı, hangi sorumlulukları alacağı belirlenmektedir. Firma sahiplerinden sonra gelen üretim, satış ya da muhasebe yöneticileri yürütme ve kontrol süreçlerini takip etmekle birlikte, herhangi bir raporlama yapmadıkları gözlemlenmiştir.

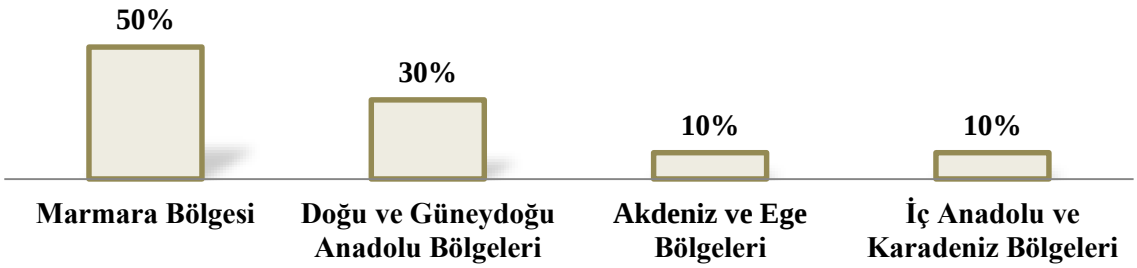
3.2.3 Çelik Kepenk Üreten İşletmelerin Pazar Yapısı

Çelik kepenk üreten işletmelerin pazar yapıları, büyüklükleri ve diğer istatistiksel veriler hakkında kesin rakamlar vermek oldukça zordur. Bunun temel nedeni, bu iş alanında daha önce

bir çalışmanın olmaması ve alınan verilerin yalnızca birebir görüşme sonucunda elde edilebilmiş olmasıdır. Çelik kepenk sektörü, az sayıda büyük firmanın varlığı ile birlikte pazarın orta büyüklükte veya küçük ölçekteki firmalar tarafından domine edildiği bir özellik göstermektedir. Sektöre ilişkin güvenilir rakamlara ulaşılamamasının başlıca nedeni de pazara damgasını vuran küçük ve mikro ölçekli firmaların sayıca fazla olmasıdır. Küçük ve mikro ölçekli firmaların fazlalığı verilere ulaşma imkânını kısıtlamakta, ayrıca pazarın coğrafi bölgelere göre farklılık gösteren birçok unsuru nedeniyle de kısıtlılıklar kendini göstermektedir.

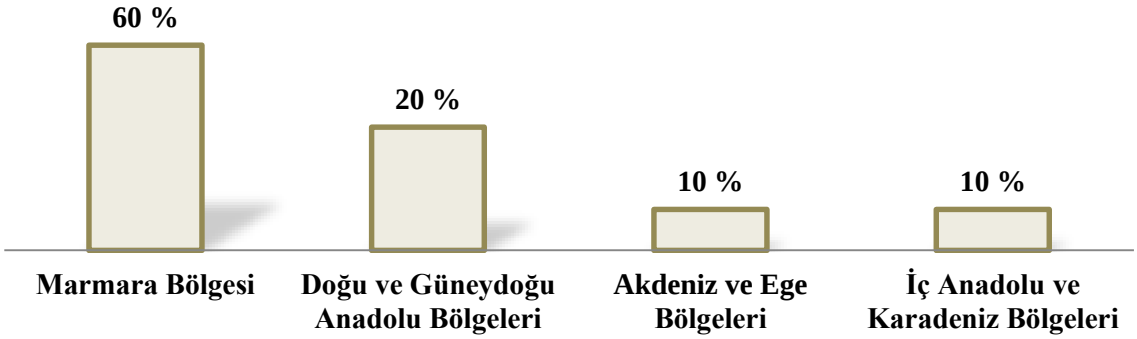
Çelik kepenk üreticilerinin bölgelere göre ortalama pazar payı dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmeye çalışılmıştır (http://sanayi.tobb.org.tr).

Grafik 3.1: Bölgelere göre çelik kepenk üreticilerinin pazar payı



Üreticilerin pazar payları yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi Marmara bölgesinde daha fazladır. Marmara bölgesinin diğer bölgelere göre daha fazla pazar payına sahip olmasının sebepleri arasında, büyük bir nüfus yoğunluğuna sahip olması nedeniyle inşaat ve yapı sektöründe meydana gelen ilerlemeler, bölgede oluşan toplumsal olaylardaki artışlar ve diğer bölgelere yapılan satışlar olarak gösterilebilmektedir. İkinci sırada yer alan Doğu ve güneydoğu Anadolu bölgelerindeki yoğunluğun sebebi ise tamamen güvenlik amaçlı olduğu gözlenmiştir. Diğer bölgelerin talepleri tamamen korunma ve izolasyon amaçlı kullanım nedeniyle satışların gerçekleştiği belirtilmektedir (http://sanayi.tobb.org.tr).

Grafik 3.2: Bölgelere göre çelik kepenk üreticilerinin dağılımı



Çelik kepenk üreticilerinin dağılımı yukarıdaki grafiklerde görüleceği üzere pazar yapısının yoğunluğu ile doğru orantılı olduğu gözlenmiştir. Marmara bölgesinde hammaddeye kolay ulaşım, teknolojik gelişmelere duyarlılık ve kolay uzman personel bulma özelliği nedeniyle daha fazla yoğunlaşma görülmektedir (http://sanayi.tobb.org.tr). Çelik kepenk sektörü inşaat sektörünün gelişmesiyle birlikte hareketlenmektedir. İnşaat sektörünün gelişmesine paralel olarak inşaat malzemeleri sanayi de giderek güçlü bir pazar haline gelmektedir. Son yıllarda artan konut ihtiyacı, yenilenen yapılar, kentsel dönüşüm projeleri, sanayi ve endüstriyel yapıların artışı ve büyük projelerle birlikte çelik kepenk sektörü büyümeye devam etmektedir.

Çelik kepenk sektöründe çelik, alüminyum ve plastik gibi çeşitli hammaddeler kullanılmaktadır. Çelik kepenk sektöründe 100'e yakın firmada 1000'in üzerinde kişi istihdam edildiği belirtilmiştir. Çelik kepenk ürünlerinde üreticilerin yıllık üretim sayılarının %10'luk kısmını ihracata ayırdıkları bilinmektedir. Üreticilerinin en çok ihracat yaptığı bölgeler, Ortadoğu, Arap ülkeleri ve Türkî cumhuriyetler olduğu görülmüştür. Çelik kepenk sektörünün ihracata yönelişi müteahhit firmalara taşeron olarak hizmet verilmesiyle hız kazanmış, son yıllarda firmalar dış pazarlarda direkt bağlantı kurma yoluna giderek iç pazardaki faaliyetlerinin yanı sıra ihracatı artırma çalışmaları yapmaktadır. Alt yapısı tam olarak hazırlanmadan büyüyen sektörde, kalite ve standart konusunda büyük zorluklar yaşamakta ve bu durum sektörün ihracat potansiyelini olumsuz yönde etkilemektedir. Firmalar yurt içinde ve yurt dışında düzenlenen fuarlara katılarak yeni pazar arayışlarına girmektedir. Firmalar sektörün yurtdışı fuarlarına katılarak, doğrudan ilgilendikleri ülkede yaptıkları pazar araştırmalarıyla, satışları yoğun olan ürünleri tespit etmekte ve o ürünlerin üretimine gitmektedirler. Dolayısıyla, sektör için fuarlara katılım ve ürün kalitesinin arttırılması yurtdışı pazarlara açılmak için önem oluşturmaktadır.

Çelik kepenk sektöründe ithalat ise; hammadde, aksesuar ve yedek parça bazında yapılmaktadır. Firmalar distribütörlüklerini aldıkları yabancı menşeli firmaların ürünlerini açtıkları showroomlarda ve fuarlarda kendi üretimleri varsa kendi ürünleriyle birlikte sergilemektedirler. İthalat kısmında göze çarpan ürünler olarak kepenk ürünlerinin hammadde ve yedek parçaları olduğu göze çarpmaktadır. Çelik hammadde ürünleri ve motor otomasyon ürünlerinin tamamı ithalat yolu ile temin edilmektedir.

3.3 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN EKONOMİK VE FİNANSAL YAPISI

Sektör hakkında kesin ve net verilere ulaşmak oldukça zordur. Sektördeki karlılıklar üretim maliyetleri dışında ekonomik yapıda değişen faiz ve kur değişikliklerinden ciddi anlamda

etkilenmektedir. Orta büyüklükteki bir firmanın yıllık brüt karlılık oranının %30 olduğu görüşmeler ışığında elde edilmiştir. Karlılıkları etkileyen unsurlar; pazarda artan fiyat rekabeti, hammadde ve yardımcı malzemelerin fiyat artışları, işçilik ve kira giderlerinin yüksekliği, faiz ve kur giderlerinin artması olarak gösterilebilmektedir.

Sektördeki firmalar cari sermayeleri için çoğunlukla kredi kullandıkları görülmektedir. Piyasalarda vadeli satışların varlığı firmaları ağırlıklı çek ya da senet kullanma zorunluluğuna yöneltmektedir. Ürün satışlarında ortalama 120 ila 150 gün arası değişen vade ile ürün satışları ve tahsilâtlar yapılmaktadır. Hammadde ve yarı mamul tedarikinde yine vadeli alım söz konusu olmakta, tedarikçilerden ortalama 120 gün vadeli alımlar yapılmaktadır. Firmalar bütçe çalışmalarını genellikle yılsonlarına doğru yapmakta ve aylık, yıllık satış hedeflerini belirlemektedirler. Belirlenen hedeflere ulaşmak için finansal aksiyonlar alınmakta ve uygulamaları piyasa şartlarına göre yapmaktadırlar.

3.4 SEKTÖRLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER VE GÜNCEL DURUM

Ülkemizin büyük bir nüfus yoğunluğuna sahip olması inşaat ve yapı alanlarında istek ve ihtiyaçları her geçen gün arttırmaktadır. İnşaat sektöründeki ilerleme ile birlikte yapı sektörü de kendi içinde gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Çelik kepenk sektörü inşaat ve yapı sektöründeki ilerlemeler neticesinde gelişime açık bir sektör haline getirmiştir. Nüfus yoğunluğunun artışı güvenlik ve mahremiyet ihtiyaçlarını doğurmuş kepenk ürünlerine olan talebi ve gerekliliği arttırmıştır. Özellikle toplumsal olayların artış gösterdiği durumlarda piyasalar oluşan bu koşullardan olumsuz olarak etkilenmekte iken çelik kepenk üreticileri oluşan bu olumsuzlukların aksine daha yoğun üretim ve satış yaptıklarını belirtmektedirler. İş yerleri, mağazalar ve dükkânlar fiziksel koruma yolları olarak çelik kepenk ürünlerine toplumsal olayların yoğunlaştığı olumsuz dönemlerde daha fazla talep etmekte olduğundan sektörün yeterlilikleri bu dönemde daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de çelik kepenk sistemleri ile ilgili yürürlükte olan kesin standartların bulunmamaktadır. Bu konudaki şartnamelerin belirli standartlara göre oluşmaması sistemi kullanmak isteyen ve ucuz çözümler arayan kullanıcıları yanlış yönlendirebilmekte, konunun önemi gerektiği şekilde dikkate alınamamaktadır. Bu durum; dışarıdan bakıldığında, etkileyici görünüme sahip ancak teknik ve fiziki yönden zayıf çelik kepenk sistemlerinin üretilip uygulanmasına neden olabilmektedir. Üretim ve uygulama aşamalarında belirli kriterlerin

sağlanmasıyla konunun önemi çelik kepenk sistemi üretici, uygulayıcı ve kullanıcıları tarafından ciddiyetle dikkate alınmalıdır.

Çelik kepenk sistemleri ile ilgili genel araştırmalarda, kullanım aşamasında karşılaşılan en büyük olumsuzlukların başında %50 oranında ürünün darbelere ve iklim koşullarına olan dayanımı gelmektedir. Dayanım problemi ise profil saçlarının kalınlığı ile ilgili olmaktadır. Diğer olumsuzluklar ise %30 motor otomasyon sistemlerinde meydana gelen arızalar, %10 oranında izolasyon; ısı, su, ses geçirgenliği, %10 uygulama esnasında oluşan eksiklikler olduğu gözlenmektedir. Çelik kepenk sistemlerinin üretimi ve uygulaması sırasında dikkate alınması gereken; hammadde kalitesi, ısı, su, ses yalıtımı gibi iklim koşullarına olan dayanımı, darbelere ve dış etkenlere olan dayanımı, yangına dayanımı gibi yapı fiziği etkenlerinin her binayı etkileyiş tarzı farklıdır. Bu nedenle sistem uygulanmadan önce uluslararası standartlar çerçevesinde üretilerek test edilmeli ve uygulanmalıdır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de çelik kepenk sisteminin uygulandığı tüm alanlarda belirli standartların yerine getirilmesi gereklidir. Belirli standartların ilgili oda, kurum ve kuruluşlarca belirlenmesi gerekmektedir.

Ülkemizde çelik kepenk üretimi yapan firmalar, genellikle kendi sistemlerini kendileri tasarlamakta, yan parçaları ve aksesuarları gerekirse farklı yerlerden temin ederek imalatı gerçekleştirmektedirler. Sistem uygulamasını da yine kendileri yapmaktadırlar. Türkiye'de, gerçek anlamda çelik kepenk üretimi ve uygulaması yapan belli başlı birkaç firma bulunmaktadır. Bunların yanı sıra, çok sayıda küçük üretici ve montajcı firma da uygulama alanında yer alabilmektedir. Ancak ülkemizde deneyimli firmaların yanı sıra amatör firmalar tarafından da uygulanan bu sistemler, özellikle uygulama alanında profesyonel olmayan işlemler yaparak ürünleri kullanıma sunmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda kepenk sistemlerinin kendilerinden beklenen performansı yerine getirememelerinde; malzeme türünün %40, imalatın %30, işçiliğin ise %20, bakımın %10 oranında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle çelik kepenk sistemi uygulamalarında malzeme ve imalat kadar işçilik ve bakım faktörü de mutlaka dikkate alınmalıdır. Üretilmesi ve uygulanması çok büyük titizlik gerektiren çelik kepenk sistemlerinde doğru sonuçlar ancak bu konuda gerçekten uzmanlaşmış kişi ve işletmelerle elde edilecektir. Uygulama hataları, kullanılan malzeme kalitesizliği ve sistem için ayrılan mali kaynaklar, sistemlerin kendilerinden beklenen performanslarını yerine getirememelerinde önemli rol oynamaktadır. Mali kaynakların yetersizliği, sistemde belli birtakım kısıtlamalara yol açabilmekte bu da ürünün dayanım ve teknik koşulları üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak burada en önemli etkenlerden birinin sisteme ayrılan bütçe ve satış

stratejileri olduğu unutulmamalı, sistem için yeterli mali kaynak sağlanmalıdır. Çelik kepenk üreticileri ile ilgili yasal ve teknik düzenlemelerin olmayışı üreticileri kendi başlarına bırakmış, sektörle ilgili herhangi bir dernek, oda vb. kuruluşun olmaması üreticileri bilgi paylaşımı, uzmanlık ve gelişim açısından zayıflatmıştır.

3.5 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN REKABET STRATEJİLERİ

Ülkemizde çelik kepenk sektörü son yıllarda hızla gelişen sektörler arasında yerini almaktadır. Yeni yatırımcıların sektöre yönelmesi ile sektör büyümüş, bu durum çelik kepenk sektöründe yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. Sektörün karlılığının ve artan iş potansiyellerinin cezbedici olması, sadece yeni yatırımcıların sektöre girmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yabancı tedarikçilerinde ülkede faaliyet göstermesine ve yatırım yapmalarına sebep olmuştur. Çelik kepenk üreten işletmeler rekabet stratejilerinde ve örgüt yapılarında farklılıklar göstererek, işletme performanslarını arttırmakta ve ayırt edici özellikler oluşturmaktadırlar. Araştırmanın bu bölümünde çelik kepenk üreten işletmelerinin rekabet stratejileri gözden geçirilerek işletme performanslarına olan etkileri incelenecektir.

Birçok sektörde olduğu gibi çelik kepenk sektöründe de çok sık kullanılan bir terim olan strateji kavramı, firma faaliyetlerinde planlama, örgütleme, uygulama ve kontrol süreçlerinde etkili olup, işletmelerin farklı düzeylerinde operasyonel, stratejik ve taktik kararlarını içermektedir. İşletmeler bu kararlarını, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere hedef Pazar, pazarlara yönelik stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi ile gerçekleştirirler (Kotler ve Armstrong, 2001, s.11, Levy ve Weitz 2001, s.171). Çelik kepenk üreten işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde birbirleriyle ilişkili iki temel unsur olan, "hedef pazar seçimi" ve "sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün" önemli rol oynadığını belirtmektedirler. İşletmeler hedef pazarlarını belirlerken, amaçları ve mevcut kaynakları ile birlikte demografik, coğrafi ve alıcı davranışları gibi çok sayıda tüketici özelliklerini de göz önünde bulundurmaktadırlar. İşletmelerin hedef pazar seçimi ile mevcut pazarda istedikleri konumlandırmayı etkin bir biçimde uygulayarak, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceklerini belirtmektedir.

Rekabet edebilirlik ve sürdürülebilirlik, üreticilerin büyüyebilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından çok önemli bir unsur olmaktadır. Bu nedenle çelik kepenk üreticilerinin stratejilerinin geliştirilmesinde en önemli unsur sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün oluşturulmasıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin rakiplerine karşı uzun dönemde finansal performansını yüksek tutması olarak tanımlanmaktadır. Çelik kepenk

üreticileri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, çok sayıda başarı değişkeninin bir araya gelmesiyle sağlanmaktadır. Üreticilerde başarı değişkenleri, hedef pazarın belirlenmesinde üretim ve pazarlama karması ile açıklanabilmektedir. Pazarlama karması rekabet stratejisinde çok önemli unsur olarak nitelendirilmekte, hedef pazarlara ancak bu karma ile hitap edinilebileceği, böylelikle rekabet üstünlüğün sağlanacağı belirtilmektedir. Pazarlama karması, üretici işletmenin, hedef pazara sunmak üzere oluşturduğu, kendine özgü mal ve hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, pazarlama karması işletmenin tüketici istek ve gereksinimlerini sağlama üzere sunduğu mal ve hizmetler olarak düşünülebilmektedir. Pazarlamama karması ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinin bütününden oluşmaktadır. Çelik kepenk sektöründe ise üreticiler; üretim yönetimi, ürün yönetimi, ürün çeşitliliği, verimlilik ve kalite, fiyat ve vade, dağıtım, satış sonrası hizmetler, garanti ve tutundurma faaliyetlerini birleştirerek, hem tüketici ve bayileri tatmin etmekte, hem de işletme amaçlarını gerçekleştirecek stratejiler oluşturarak rekabette üstünlük sağlayamaya çalışmaktadırlar. Çelik kepenk üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleşen rekabeti şekillendiren faktörler şunlardır;

Sektörün rekabetçi yapısı: Çelik kepenk sektörünün rekabetçi yapısı, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayıları ve büyüklüklerine göre değişmektedir. Çelik kepenk sektöründe rekabetin yoğun olduğu bölge özellikle Marmara bölgesinde İstanbul olmaktadır. Büyük ve orta büyüklükte ifade edilen firmaların birçoğu İstanbul'da bulunmakta, İstanbul sektörün ana rekabet unsurlarını belirlemektedir. Birçok firma rekabet edebilmek için mümkün olduğunca maliyetleri düşürmekte buda kalitesiz ürünler oluşmasına sebep olmaktadır. Özellikle fiyat kırma yoluyla rekabet eden firmalar finansal olarak zayıflamakta sektörde önemli tehditlere maruz kalmaktadırlar. Bu tehditleri iyi analiz eden bazı firmalar rekabeti fiyattan ziyade ürün kalitesi ve tasarım özelliklerine yönelttiği gözlenmektedir. Yine bazı firmaların fiyat rekabetini önlemek için marka bağımlılığı oluşturmak adına çaba sarf ettikleri gözlenmiştir.

Tüketicilerin talep yapıları: Çelik kepenk sektöründe rekabetin şiddetini belirleyen ikinci unsur talep koşulları olmaktadır. Çelik kepenk sektörü her yıl inşaat sektöründeki artış ve toplumsal olaylardaki artış nedeniyle büyümekte ve ürünlere olan talep giderek artmaktadır. Bu durum işletmeler için önemli bir fırsat oluşturmakta, firmalar yatırımlarını gün geçtikçe arttırmaktadır.

Rakiplerin sektöre giriş kolaylığı: Çelik kepenk sektörüne girmek isteyen potansiyel rakipler, kapı ve pencere sektöründe bulunan diğer üreticiler olarak nitelendirilebilir. Sektörün uzmanlık

gerektiren bir alanda faaliyetlerini sürdürmesi sektör dışı potansiyel rakiplerin sektöre girişini zorlaştırmaktadır. Büyük üreticiler potansiyel rakiplerin sektöre girişlerini engellemekte pazar paylarını korumak için çaba sarf etmektedirler.

Müşterilerin pazarlık gücü: Çelik kepenk üreticilerinin rekabet düzeylerini şekillendiren en önemli unsurun müşterilerin pazarlık gücü olduğu görülmektedir. Günümüzde müşteriler satın alma kararları sonrasında üretici firmalara kolayca ulaşabilmekte, birbirlerinden aldıkları fiyatları paylaşabilmekte, kaliteli ürünü daha ucuza alabilme beklentisinde olabilmektedirler. Son kullanıcı olarak ifade edilen kanalda pazarlık gücü oldukça yüksek olduğundan üreticilerin karlılıkları düşmektedir. Sektörde belirli bir standardın olmaması fiyat rekabeti nedeniyle kalitesiz ürünlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Fiyat odaklı strateji izleyen firmaların daha çok orta ölçekli firmalar olduğu gözlenmiştir. Bazı müşterilerin ürünün faydasına odaklandıkları belirtilmiş, daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentiler içinde olduğu belirtilmiştir. Üreticiler böylece fiyatlarını istedikleri düzeyde sunabildiklerini ve daha fazla kar elde ettiklerini belirtmektedirler. Bu kanalın kurumsal kanal olduğu da ayrıca üreticiler tarafından belirtilmektedir. Yine proje satışlarında yüksek adette ürün talep edenlerin fiyat odaklı hareket ettikleri gözlenmiştir

İkame mal ve hizmetlerin tehdidi: Çelik kepenk sektöründe ikame ürünlerin tehdidi olarak alüminyum kepenkler olduğu belirtilmiştir. Orta ölçekli ve küçük üreticilerin birçoğu kolay üretim aşaması nedeniyle alüminyum ürünlere yönlendikleri belirtilmiştir. Çelik kepenk üreticileri ürünün dayanımı özelliğini ön plana çıkararak bu tehditle başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Üreticiler uzun vadeli strateji arayışları için yukarıdaki faktörleri analiz ederek, rakiplerine göre konumlarını belirlemekte, kendilerine uygun potansiyel stratejiyi oluşturmaktadır. Kendisini güçlü hissettiği ve kendi lehine kullanacağı faktöre göre pozisyon belirlemektedir. Üreticiler satış kanallarına göre maliyete odaklanmakta ya da ürünlerinin kalitesini daha arttırarak kar elde edebilmek için uygun stratejileri belirlemektedirler.

3.5.1 Üreticilerin Rekabet Stratejileri

Çelik kepenk üreten işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri incelendiğinde, rekabet üstünlüğü sağlamada hedef pazarların yapısına göre dört temel rekabet stratejisi izlediği belirlenmiştir. Bunlar; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve karma stratejiler olarak göze çarpmaktadır.

İşletmeler hedef pazarlarına göre bu stratejilerin bir ya da birkaçını tercih ederek rekabette üstünlük sağlamaya çalıştıkları gözlenmiştir.

- Toplam maliyet liderliği (Düşük maliyetle pazar liderliği)
- Farklılaştırma (Ürün ve hizmette benzersizlik)
- Odaklanma (Belirli bir müşteri grubu; ürün yelpazesinin belirli bir kesiti veya belirli bir coğrafi pazar üzerinde odaklanma stratejisi)
- Karma stratejiler (Yukarıdaki stratejilerin birkaçının birlikte kullanılması)

Toplam maliyet liderliği; Üreticiler bu stratejideki amacının son kullanıcı ve bayi kanalına daha fazla ürün satmak ve daha uygun fiyatla ürün sunabilmek adına tüm faaliyetlerinde maliyetlerini düşürülmesine yönelmiş, böylece düşük maliyetle pazar liderliğine yönelmeye çalışmaktadırlar. Toplam maliyet stratejisi uygulamalarında üreticilerin göze çarpan unsurları;

- Üretim faaliyetlerinde maliyet oluşturan faktörlerden uzaklaşarak verimli üretim alanlarının kurulmasının sağlanması,
- Ürünleri rakiplerden daha uygun fiyata piyasaya sürmeleri için sıkı maliyet politikaları uygulayarak, genel giderlerin kontrolü, küçük müşteri hesaplarından uzaklaşma ve reklam, kampanya gibi faaliyetlerden uzak durulması,
- Üretim faaliyetlerinde kaliteden ödün vermeden daha düşük maliyete sahip olarak pazarlık gücünden faydalanılması,
- Girdi maliyetlerindeki artışlarla başa çıkabilmeyi sağlayarak güçlü tedarikçiler karşısında firmanın elini güçlendirmesi,
- Piyasaya yeni giren firmalar için giriş engeli sağlayarak ve ikame ürünler açısından firmanın rakiplerine avantaj sağlamaya çalışması,
- Toplam maliyetleri düşürerek rakiplerine kıyasla daha yüksek bir pazar payına ve hammaddelere daha kolay erişim avantajına sap olmaya çalışması,
- Üretim maliyetlerinin azaltılmasıyla ürün çeşitliliğinde yüksek maliyetli ürünlerden uzaklaşılması, verimlilik ve kaliteden uzaklaşılmadan standartlaştırılmaya gidilmesi, düşük fiyat politikası ile minimum vade ile satış gerçekleştirilmeye çalışılması,
- Garanti ve servis şartlarında esneklik gösterilmemesi, reklam, fuar, indirim ve kampanya benzeri aktivitelerden uzaklaşılması,
- Üretim kapasitelerinde meydana gelen artışlar sebebiyle birim üretim maliyetinde azalmanın meydana gelmesi. İşletme kaynaklarının ve kapasitesinin maksimum ölçüde

kullanılması, hammadde tedarikinde ve dağıtım sistemi seçiminde maliyet unsurunun gözetilmesi,

- Standart ürünlerin seri üretimi sonunda maliyetlerin kısılması, hammadde ve yardımcı malzemelerin büyük miktarlarda alınmasıyla sağlanan iskontolar, yüksek üretim miktarlarına bağlı olarak azalan sabit giderler ve reklamlar ölçek ekonomileri arasında gösterilebilir.
- Markalı ürün teknolojisine (patentler veya gizlilik yoluyla firmanın özel ürünlere, bilgi birikimine veya özgün tasarıma sahip olması), hammaddelere rahat erişim olanağına sahip olması, ayrıcalıklı devlet desteğine ve deneyime sahip olmak suretiyle ölçekten bağımsız ve sektöre yeni girecek firmalar tarafından taklit edilemeyecek bazı maliyet avantajı elde edilmesi olarak sıralanabilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi; Üreticiler bu stratejide, sektöre rakiplerinden farklı bir kalite ve özellikte ürün sunarak rakiplerinden avantajlı duruma gelmeye çalışmaktadır. Üreticiler bu strateji ile son kullanıcı kanalı ve kurumsal kanala hitap etmek istemektedirler. Farklılaştırma stratejisi uygulamalarında üreticilerin göze çarpan unsurları;

- Rakiplerinden farklı kalite ve teknoloji ile ürün tasarımında, firma imajında, sağladıkları satış sonrası destek ve garanti şartlarındaki esneklik ile avantaj sağlanılması,
- Maliyetler göz ardı edilerek müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışılması,
- Reklam ve tanıtıma önem verilerek güçlü bir marka imajı yaratılması,
- Pazarlama ve satış ağının desteklenmesi ile satış ağını güçlendirmesi,
- Üretim sisteminde yenilik, özel ve rakipsiz ürünleri piyasaya sunma, verimlilik ve kalitede benzersizlik, pazara bağlı yüksek, orta ve düşük fiyatlar sunulması. Dağıtım kanallarının çoğaltılması, Pazara bağlı çok sayıda benzersiz hizmetler sunulması,
- Yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi, son teknoloji ve özelliklerin ürünlerde birleştirilmesi, yeni iş veya pazar fırsatlarının araştırılması, büyüme fırsatlarından yararlanılması, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve satış ekibinin güçlendirilmesi olarak sıralanabilmektedir.

Odaklanma stratejisi; Üreticiler bu stratejide belirli bir kanala ve hedefe odaklanarak pazarın belirli bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmiş ve uzmanlığı ön plana çıkararak rakiplerinden daha avantajlı hale gelmişlerdir. Kurumsal ve proje kanalına yönlenmek adına üreticilerin bu stratejiye yöneldikleri görülmektedir. Üreticiler sadece belli bölgelere

hitap ederek, müşteriye özel ürünler üretme, kar getirmeyen müşterilerle çalışmama gibi durumlara odaklanmışlardır. Bu stratejide üreticiler kurumsal kanal olarak ifade edilen uzmanlaşmaya dayalı ve karlılığı yüksek alana yönelmektedirler. Odaklanma stratejisi uygulamalarında üreticilerin göze çarpan unsurları;

- Rakiplerine kıyasla daha iyi ürünler üretilmesi, ürün ve hizmet çeşitliliğine önem verilmesi, daha hızlı, daha ucuz ve bol çeşide sahip mal ve hizmetleri müşterilerine sunmaya çalışması,
- Müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinde meydana gelen farklılıklardan yararlanarak spesifik bir müşteri kesiminin hedeflenmesi,
- Müşterinin bulunduğu coğrafyanın farklılığı ve hedef kitlenin büyüklüğüne bağlı olarak üretilen mal ve hizmetlerin hedef kitleye ulaşmasının kolaylaştırılması,
- Pazarın sadece küçük bir bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi,
- Müşteriye özel ürünler üretilmesi olarak sıralanabilmektedir.

Karma stratejiler; Bu stratejide üreticiler tüm kanallarda avantaj sağlamak için tüm stratejileri bir arada kullanmayı ya da birkaçını birlikte uygulamayı tercih etmektedirler. Ancak birden fazla strateji izleyip hiçbirini başarı ile gerçekleştiremeyebilmekte arada sıkışıp kalabilmektedirler buda firmaların endüstri ortalamasının altında gelir elde etmesine neden olabilmektedir. Çünkü arada sıkışıp kalma pozisyonu diğer pozisyonlara göre maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma gibi açık bir pazar bölümlendirme gerektirmediği için hedef müşteri kitlesi gözünde dezavantajlı bir durum oluşturabilmektedir. Her kesime hitap etmeye çalışırken hiç kimseye hitap edememenin getirdiği farklı örgütsel düzenlemeler, kaynak ve kabiliyetler, örgüt kültürü, motivasyon sistemi, yönetim felsefesi, pazarlama faaliyetleri olduğu için bunlarla bütünleşmek zorlaşacak ve başarısızlıkla karşı karşıya kalınacaktır. Karma strateji uygulamalarında üreticilerin göze çarpan unsurları;

- Her kanala hitap etmek için tüm stratejilerin kullanılması,
- Daha fazla kar elde edebilmek için kanalları bölümlere ayırıp karlılığın yükseltilmeye çalışılması,
- Maliyet liderliği ve farklılaştırmanın bir arada uygulanmaya çalışılması olarak belirtilebilmektedir.

Bir işletmeyi diğerlerinden daha başarılı ve karlı kılan faktörler arasında; düşük maliyet, kaliteli ürün, iyi bir dağıtım, satış sonrası hizmet, etkin promosyon, farklılaştırılmış ürün, teknolojik

destek, müşteriye çabuk hizmet verme ve benzer birçok faktör gösterilebilmektedir. Rekabet avantajı endüstri yapısından değil, münferit firmaların sahip olduğu kendine özgü taklit edilmesi zor, bilgi, kabiliyet temel yetkinlik ve gizli varlıklardan kaynaklanmaktadır. İşletmeler, kendilerini belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir (Koçel: 2001: 314). İşletmenin rekabet avantajlarının gerçek kaynakları, işletme genelinde temel yetenekleri ile bağlantılı olarak yönetimin başarısında, teknolojinde, know-how ve üretim becerisinde yatar. Önemli olan sadece teknoloji ve diğer yeteneklere hâkim olmak değildir. Pazarda değerlendirilmesinde müşteriler tarafından ek yarar olarak algılanan ve bu sayede işletmenin stratejik başarısına etkisi olan kaynakların örgütsel öğrenme prosesleri, kombinasyonu ve koordinasyonu da önemlidir.

3.6 ÇELİK KEPENK İŞLETMELERİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Çelik kepenk üreticilerinin net sayısına ulaşmak bölgesel dağılımın nedeniyle zorlaşmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda Türkiye'de çelik kepenk ana faaliyet konusu ile iştirak eden 100'e yakın firma olduğu belirlenmiştir (www.ito.com.tr). Ancak bu sayının çok daha üstünde firmanın varlığından söz etmek mümkün olabilir. Net sayıya ulaşılabilmesi için sektörün kendi içinde bir oda veya dernek kuruluşlarınca takip edilip kayıt altına alınması gerekmektedir.

Sektörde 1000'in üzerinde kişi istihdam edilmekte, istihdamın cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, toplam ücretle çalışanların %90'ının erkek, %10'unun kadın olduğu görülmektedir. Ücretle çalışanlar açısından istihdamın %70'inin imalat ve montaj, %30'ununidari personel olarak çalışma yaptıkları bilinmektedir. Çelik kepenk sektörü Türkiye'de de 1990'lı yıllardan sonra merdiven altı üretimden sıyrılıp daha kurumsal bir yapıya ulaşmaya çalıştığı tespit edilmiştir. Bu tarihten sonra firmalar büyümeye bağlı olarak üretim kültürü ve üretim ilişkileri geliştirmeye başlamıştır. Çelik kepenk sektörü ülkemizde yaşanan ekonomik krizlere ve toplumsal krizlere karşı dinamikleri gereği büyümeleri ve başarıları devam etmiştir. Üreticiler ekonomik krizlerden, konjonktürel dalgalanmalardan ve finansal darboğazlardan kapı ve pencere sektöründeki diğer işletmelere göre daha az etkilenmeleri nedeniyle sektörün dinamiklerine olumlu etkiler sağlamaktadırlar. Üreticilerin esnek ve bağımsız üretim imkânlarına sahip olmaları talep değişikliklerine kısa sürede uyum sağlamalarına, rekabet şartlarına çabuk ulaşmalarına ve böylece milli gelire, istihdama, verimliliğe ve uzman girişimciler yetiştirmeye katkı sağladıkları gözlenmiştir.

Üreticilerin Türkiye ekonomisine olan katkıları şu şekilde sıralanabilir:

- Üreticilerin bölge sanayisinin gelişmesine, işyeri sayısı, istihdam ve yatırımlardaki önemli payları ile ekonomiye katkısı gözlenmiştir.
- Üreticilerin ağırlıklı küçük ve orta ölçekli olmaları, bir üretim dalında uzmanlaşmaya dayalı çalışmaları nedeniyle kaynak verimliliğine katkısı bulunmaktadır.
- Üreticiler iş deneyimi olmayan, düşük vasıflı eleman istihdam edip, uzmanlaştırarak işsizliği aşağı çekmede ve birçok kalifiye elemanın teknik olarak yetişmelerini sağlamada yararlı olmaktadır.
- Çabuk karar verme imkânına sahip olmaları, daha az yönetim ve genel işletme gideriyle çalışma yapabildiklerinden dolayı ucuz üretim işlevine katkıda bulunmaktadırlar.
- Sektörde, kapı ya da pencereler ile ilgili tamir ve bakım problemlerini çözerek verimlilik oluşturmamdırlar.
- Özel beceri ve teknik isteyen ürünleri üretmek gibi faktörler katkılar olarak sıralanabilmektedir.

Çelik kepenk üreticilerinin, toplam banka kredilerinden aldığı pay tam olarak bilinmemektedir. Üreticilerin işletme faaliyetleri için kredi kullanım oranının %60 olduğu bilinmektedir. Türkiye'de üretici banka ilişkilerinin zayıf olduğu düşünülmektedir. Ülkemizde üreticilerin illere göre dağılımına bakıldığında yaklaşık %60'ının sadece İstanbul'da olduğu, onu izleyen diğer illerin (Diyarbakır, Urfa, Adana, Ankara, İzmir, Bursa ve Antalya) toplam işletmelerin %40'ına ev sahipliği yaptığı bilinmektedir (http://sanayi.tobb.org.tr). Çelik kepenk üreticilerinin özellikle doğu ve güneydoğu illerindeki faaliyetleri Türkiye'de bölgelerarası ekonomik dengesizliklerin azaltılmasında rol oynadığı meydana çıkmaktadır. Orta ölçekli işletmeler daha çok büyük şehirlerin etrafında kurulmayı tercih ederken, küçük ve mikro ölçekli işletmeler diğer şehirler ve kasabalar gibi yerleşim birimlerinde kurulup üretim yaparak ekonomide önemli bir işlev yürütmektedirler. Özellikle mikro ölçekli firmalar daha az sermayeye dayalı yapıları nedeniyle herhangi bir bölgede kolayca kurulup yaygınlaşabilmektedirler. Bu nitelikleriyle, hem ekonomik faaliyetlerin bölgeler ve iller arasında dengeli dağılımına, hem de diğer bölgelerdeki istihdama katkı sağlayarak işsizliğin önlenmesine katkıda bulunmaktadırlar.

Çelik kepenk üreticilerinin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmak,
- Talep değişkenliğine kısa sürede ve kolay bir şekilde uyum sağlamak,
- Büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üreterek rekabetçi bir ortam sağlayabilmesi nedeniyle ekonomiye canlılık kazandırmak,
- Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak, küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine göçün engellenmesine ve bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmak,
- Gelir dağılımını olumlu etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde toplanmasını önleyebilmesi sayesinde toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımına olumlu katkılar sunmak.

Ülkemizde aktif durumdaki çelik kepenk üreticilerinin büyük bir çoğunluğu küçük ve mikro ölçekli aile işletmeleri olduğu belirlenmiştir. İşletmeler, yönetim yapılarındaki problemler nedeniyle kurumsallaşamadan, kurulduktan bir süre sonra iş yaşamlarına veda etmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Ayrıca, yaşanan ekonomik krizler ve çevresel faktörlerdeki tahmin edilemez değişim bu işletmeleri hayatta kalma mücadelesiyle baş başa bırakmaktadır. Yaşam ömürleri kısa olan ancak pek çok açıdan ekonomide itici güç olmaya çalışan üreticiler, varlıklarını sürdürme konusunda önemli bir dış çevre unsuru olan devlet politikalarından da umduklarını bulamamaktadır.

4. ARAŞTIRMA VE METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, veri toplama yöntemleri, araştırma evreni ve örneklemi, araştırmada kullanılan istatistiksel analizler açıklanacaktır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI

Çelik kepenk sektörü ve yatırım değerlendirmeleri incelendiğinde çelik kepenk üreten işletmelerin sayılarının her geçen yıl arttığı görülmektedir. Güncel şartlara uyum göstermeye çalışan firmaların uygulayacakları doğru rekabet stratejileri, işletmelerin rakiplerinden daha fazla gelir elde etmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir etken olarak gözlenmiştir. Bu anlamda bu araştırmanın amacı, çelik kepenk üreten işletmelerin rekabet stratejilerinin tespit edilmesi olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda kurulan model doğrultusunda, uygulanmak istenilen temel rekabet stratejilerin seçimi ve uygulanmasında hangi unsurların doğrudan etkili olup olmadığının analizi, üreticilerin rakiplere göre üstünlüklerinin neler olduğu ve üreticilerin rekabet etme durumlarına hangi faktörlerin etki ettiği gibi unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemeler ışığında çelik kepenk üreticilerinde uygulanmak istenilen stratejilerin işletmeye uyum gösterebilmesi için nasıl bir yol veya yöntem izlenmesi gerektiği ile ilgili fikir vermesi, bu çalışmayı ayrıca önemli kılmaktadır. Bunun yanında üreticilerin rekabet stratejileri konusunda farkındalık oluşturulmasını sağlamak ve konunun önemini vurgulamak diğer amaçlar arasında bulunmaktadır.

Günümüz piyasa koşullarında rekabet stratejilerinin önemi piyasalarda bulunan tüm sektörler tarafından kavranmış, çelik kepenk sektöründe de bu konu ile ilgili çalışmalar yapıldığı gözlenmiştir. Rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması işletme yönetimlerini yakında ilgilendirmekte, işletme yönetimlerinin bu yönde alacakları kararlar doğrultusunda üreticilerin başarı veya başarısızlıkları doğrudan etkilenmektedir. Bu temeller doğrultusunda yola çıkılarak hazırlanan bu tez çalışmasının amacı; İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreticilerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini ortaya çıkarmak, rekabet stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test ederek uygulamaları belirlemektir.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama yöntemleri ve araştırmanın evreni ve örneklemi açıklanmaktadır.

4.2.1 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak; mülakat, görüşme, doküman analizi ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bu teknikler İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreten işletme yönetimlerinin hangi rekabet stratejilerini uyguladıklarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca bu teknikler sayesinde üretici işletmelerinin genel özelliklerinin yanında, rekabet üstünlüğü unsurlarına ve rekabet üstünlüğü sağlama yöntemlerine ilişkin bilgiler alınmıştır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için ikincil veri toplama yöntemi olarak; çalışılan sektörle alakalı yazılı ve görsel kaynaklar, kurum ve kuruluşların ve gazetelerin sektörle ilgili rapor niteliğindeki çalışmaları, sektörle ve konu ile ilgili internette bulunan kaynaklar, bilimsel içerik taşıyan makaleler, sektörde bulunan firmalara ait kataloglar ve TÜİK, İTO, TOBB verileri incelenmiştir.

Bu araştırmada nitel araştırma tekniği olan birebir görüşme, mülakat soruları sorma tekniği kullanılmıştır. İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreten işletmelerin rekabet stratejilerinin incelenmesine yönelik yapılandırılmış mülakat soruları araştırmaya uyarlanmıştır. Uygulama İstanbul ili içersinde bulunan altı çelik kepenk üreticisinde toplam kırk iki kişiyle mülakat yapılmıştır. Mülakata katılan kişiler; firma sahipleri, firma müdürleri (Genel md., fabrika md., imalat md., üretim md., genel koordinatör) ve stratejik kararlarda önemli etkenlere sahip ilgili birim yöneticilerinden (Satış yön., lojistik ve sevkiyat yön., montaj ve teknik servis yön., bayi yön., satış geliştirme yön., muhasebe ve finans yön., proje satış yön., satın alma yön.) oluşmuş, sonuçlar bilimsel yöntemlere irdelenmiş ve değerlendirilmiştir. Mülakat görüşmeleri bireysel olarak tek tek görüşmeler şeklinde yapılandırılmış sorulardan oluşmuş kılavuzlu ve kılavuzsuz görüşme taktikleri kişilerin yapılarına göre oluşturulmuştur. Görüşülen kişilerin ilgili birim yöneticilerinde ve firma müdürlerinden oluşmasına önemli düzeyde özen gösterilmiştir. Ayrıca doğrudan ortama katılım sağlanarak sohbet tarzı görüşmelerle de veri alınmıştır. Görüşmeler kaydedilerek görüşme esnasında önemli noktaların notları tutulmuş ve bu veriler daha sonra çözümlenmeye çalışılarak değerlendirilmiştir.

4.2.2 Veri Analiz Yöntemi

Nitel araştırmada en yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinin başında görüşme ve gözlem gelmektedir. Bunların yanında çeşitli türdeki dokümanların (belgeler, yazışmalar, fotoğraflar gibi) incelenmesi de nitel araştırma yöntemlerindendir (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.55). Nitel araştırma teknikleriyle geliştirilen verilerin geçerliliği ve ulaşılan sonuçların doğruluğu hassas

bir konu olduğu için, araştırmacı veri toplama tekniklerinin artılarını ve eksilerini dikkate alarak, araştırma sorusuna yanıt verebilecek birden fazla tekniği araştırmaya dâhil edebilmektedir (Denzin ve Lincoln, 1991). Bu nedenle bu tez çalışmasında da veri toplama yöntemleri olarak görüşme ve doküman incelemesi birlikte kullanılmıştır.

Çelik kepenk sektörünün dinamik yapısı nedeniyle nitel araştırma teknikleri ile çalışma yapılması uygun görülmüştür. Oluşturulan yapılandırılmış sorularla işletmelerin rekabet stratejilerine, rekabet güçlerine ve rakiplere göre üstünlüklerine yönelik değişiklik gözlenmiştir. Ayrıca işletmelere özgü temel değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda araştırma olması ve ilgili ölçüm araçlarının bulunmaması nedeniyle nitel araştırma tekniklerinden (yapılandırılmış görüşme) yararlanılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Nitel araştırma teknikleri arasında en yaygın kullanılan tekniklerinde biri olan görüşme, aynı zamanda bireylerin bilgilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden de oldukça güçlü bir araç olarak görülmektedir. Bu yönüyle görüşme, yazmaya ve doldurmaya dayalı nicel yöntemlerde var olan sınırlılığı ortadan kaldırmaktadır (Marshall ve Rossman, 1994, s.28-32; Miles ve Huberman, 1994, s.47-54). Görüşme tekniğinin kullanılabilmesi için, araştırmacının özel bir ön hazırlık (görüşme formunun tasarlanması, sınanması, görüşme gerçekleştirilecek kişilerin ayarlanması) yapması gerekmektedir (Patton, 1987). Aşamalar arasında en önemli nokta, görüşmeye yön veren formun hazırlanmasıdır. Görüşme formunun hazırlanmasında, kolay anlaşılır sorular yazma, odaklanmış sorular hazırlama, yönlendirmekten kaçınma, açık uçlu sorular sorma, çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma, alternatif sorular hazırlama, soruları mantıklı bir biçimde düzenleme vb. temel özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir (Miles ve Huberman, 1994, s. 24).

Araştırma kapsamının geçerliliğinin sağlanması amacıyla İstanbul'da bulunan çelik kepenk üreticilerinden altı firmada yedi müdür ve ilgili birim yöneticileri ile toplamda kırk iki görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletme politikaları gereği görüşme yapılan bu kırk iki yönetici, araştırma süresince kurum adlarının ve kendi adlarının saklı tutulmasını istemişlerdir. Bu nedenle tez çalışmasında, görüşülen kişi ve kurumların isimleri araştırmacı tarafından oluşturulan bir kodlama ile tanımlanmıştır. Sözü edilen kişilerle olan görüşmeler ortalama iki saat sürmüştür. Bilimsel bir araştırmanın en önemli ölçütlerinden birisi, sonuçların inandırıcı olmasıdır (Kirk ve Miller, 1986). Bu nedenle araştırmalarda, "geçerlilik ve güvenilirlik" en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Her araştırmacıdan, kullanılan veri toplama tekniklerinin ve araştırma deseninin geçerliliğini ve güvenilirliğini sınaması beklenmektedir (Lecompte ve Goetz, 1982).

Nitel araştırmalarda araştırmacının esnek olabilmesi geçerlilik konusunda önemli bir üstünlük olarak sunulmaktadır. Araştırmacı gerekli gördüğü takdirde, araştırma sürecinde yeni stratejilere başvurarak araştırmanın geçerliliğini yükseltebilmektedir. Örneğin, görüşmeye yeni sorular ekleyebilmekte, planlanmayan görüşmeler yapabilmekte, elde ettiği verileri doğrulamak amacıyla farklı veri toplama teknikleri kullanabilmektedir (Miles ve Huberman, 1994).

Nitel araştırmada güvenilirlik araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Le Compte ve Goetz (1982) nitel araştırmada güvenilirliğin sağlanmasında, araştırmanın temel aşamaları ve süreci ile ilgili ayrıntılı ve açık bilgi verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Araştırmacı, araştırmada izlediği aşamaları ayrıntılı ve açık bir biçimde raporladığı takdirde, araştırmanın güvenilirliğini sağlamış olmaktadır. Böylece araştırmacı, araştırma sürecinde yansız olduğu ve sonuçları kendi tercihlerine göre biçimlendirmediği konusunda okuyucuyu ikna edebilmektedir. Tez çalışmasında görüşme formunun geçerliliği ve güvenirliliği, araştırmanın ilerleyen aşamalarının farklı zaman dilimlerinde, farklı uzman kişilerle gerçekleştirilen görüşmeler ve doküman incelenmeleri ile sağlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu, görüşme için seçilen işletmelerin üst düzey genel müdür, genel müdür yardımcısı, işletme sahipleri, üretim uzmanları, satış uzmanları, muhasebe ve finans uzmanları, teknik servis müdürleri, montaj ve sevkiyat yöneticileri olmak üzere toplam kırk iki kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerde kullanılmıştır. Bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler araştırmanın yönlendirilmesi açısından önemli bir veri kaynağı olmuştur.

4.2.3 Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni İstanbul'da üretim yapan çelik kepenk üreticileri olarak belirlenmiştir. Ana kütlenin belirlenmesi aşamasında İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin sayılarının belirlenmesi maksadıyla internet kaynakları taranarak 60'a yakın işletmenin olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerin %35'inin üretici sınıfına girdiği tespit edilmiş, araştırma kütlesine giren 21 firma olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma sonrası elde edilen firmalardan 6'sı ile mülakat yapılarak firmaların rekabet stratejileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu altı firmadan toplamda 42 kişi ile mülakat yapılması, sonuçların evrene genellenmesi açısından yeterli olduğu söylenebilmektedir.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI, ANALİZ ve DEĞERLENDİRMELER

5.1 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma neticesinde İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı kepenk üreticisinde, araştırma kapsamına alınmış kırk iki yönetici ile yapılmış mülakat dosyalarından elde edilen veriler analiz edildikten sonra aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya katılan firmalar ile yapılan görüşmelerdeki strateji değerlendirmelerinde; üreticilerin rekabet stratejileri, üreticilerin rakiplere göre üstünlüğü ve rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörlere ilişkin bulgu ve bilgiler elde edilerek değerlendirmeler yapılmıştır.

5.2 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN REKABET STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan altı firmada, kırk iki yönetici ile yapılan görüşmelerdeki uygulanan strateji değerlendirmelerinde, üreticilerin rekabet stratejilerine ilişkin bulgular elde edilerek aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır.

5.2.1 Firmaların Rekabet Stratejilerine İlişkin Bulgular

Katılımcılardan elde edilen bilgiler ışığında firmaların genel rekabet stratejilerine ilişkin bulguları aşağıda değerlendirilmiştir.

5.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Bulgular

Firmaların maliyet liderliği stratejisine ilişkin bulguları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir,

Tablo:5.1 Çelik kepenk üreticilerinin genel maliyet düşürme veya azaltmaya yönelik çalışmalarına ilişkin bulguları

Genel maliyet düşürme veya azaltmaya yönelik çalışmaların yapılması		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Maliyet liderliği stratejisine ulaşabilmek için katılımcıların %100'ü firmalarında gerçekleşen tüm süreçlerde önemli ölçüde maliyet düşürme veya azaltmaya yönelik çalışmalar yapıldığını belirtmişlerdir.

Tablo:5.2 Çelik kepenk üreticilerinin maliyetleri düşürmek için işletme kaynaklarının ve kapasitesinin maksimum ve verimli kullanımına ilişkin bulguları

Maliyetleri düşürmek için işletme kaynak ve kapasitesinin maksimum ve verimli kullanılması		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Maliyet liderliği stratejisine ulaşabilmek için katılımcıların %100'ü işletme kaynaklarını (finans, insan, üretim, ekipman vb.) ve kapasitesini maksimum ölçüde ve olabildiğince verimli olarak kullanmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.3 Çelik kepenk üreticilerinin katı maliyet kontrol politikalarının uygulanmasına ilişkin bulguları

Katı maliyet kontrol politikalarının uygulanması		
	f	**%**
Evet	5	11,90
Hayır	37	88,10
Toplam	42	100

Katılımcıların %11,90'ı maliyet liderliğine ulaşmak için firmalarında katı maliyet kontrol uygulamaları yapmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %88,10'u ise firmalarında katı maliyet kontrol uygulamaları yapmadıklarını, bu uygulamaların çalışanlar ve müşteriler tarafında olumsuz etkiye sebep olabileceği endişesi yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo:5.4 Çelik kepenk üreticilerinin maliyetleri azaltmak için üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirmesine ilişkin bulguları

Maliyetleri azaltmak için üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirmesi		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Maliyet liderliği stratejisine ulaşabilmek için katılımcıların %100'ü maliyetleri azaltmak için üretim ve hizmet süreçlerini (hatalı ürün üretimine engel olunması, fire oranlarının azaltılmaya çalışılması gibi) iyileştirmeye ve geliştirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo:5.5 Çelik kepenk üreticilerinin hammadde tedarikinde maliyet azaltımı gerçekleştirmelerine ilişkin bulguları

Hammadde tedarikinde maliyet azatlımı		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Maliyet liderliği stratejisine ulaşabilmek için katılımcıların %100'ü hammadde tedarikinde maliyet düşürme ve azaltma çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların tamamı maliyetlerde oluşan en yüksek oranın hammadde kalemlerinde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo:5.6 Çelik kepenk üreticilerinin hammadde ve yardımcı malzeme alımlarında uygun şartların oluşturulması için gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bulguları

Hammadde ve yardımcı malzeme alımlarının en uygun şartlarda yapılması		
	f	%
Farklı tedarikçiler ile çalışarak fiyat kırdırmaya çalışma	10	23,80
Toplu alım indirimlerinden faydalanma	14	33,33
Yurt dışından doğrudan tedarik yoluna gitme	3	07,15
Tedarikçilerin kampanyalı ve indirimli ürünlerine yönelme	11	26,20
Nakit alım indirimlerinden faydalanma	4	09,52
Toplam	42	100

Araştırmaya katılanların %23,80'i hammadde ve malzeme alımlarında maliyet avantajı elde edebilmek için farklı birkaç tedarikçi ile çalışarak fiyatları kırdırma yoluna gittiğini, %33,33'ü hammadde ve malzeme alımlarında toplu alımlar yaparak önemli indirimler almaya çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %7,15'i hammadde ve malzemelerini yurt dışından doğrudan tedarik ederek maliyet avantajı sağlamaya çalıştıklarını, %26,20'si tedarikçilerin kampanyalı ve ekstra indirimli ürünlerini tercih ederek maliyet avantajı elde etmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %9,52'si nakit alımlar gerçekleştirerek ekstra indirimler elde ederek hammadde ve yardımcı malzeme alımlarında maliyet avantajı elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo:5.7 Çelik kepenk üreticilerinin üretim ve hizmet aşamalarında düşük maliyetli iş gücü kullanımlarına ilişkin bulguları

Üretim ve hizmet aşamalarında düşük maliyetli iş gücü kullanımı		
	f	%
Evet	14	33,33
Hayır	28	66,67
Toplam	42	100

Maliyet liderliği stratejisine ulaşabilmek için katılımcıların %33,33'ü üretim ve hizmet aşamalarında düşük maliyetli iş gücüne yöneldiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %66,67'si maliyet liderliği için düşük maliyetli iş gücüne yönelmediklerini belirterek, düşük maliyetli iş gücünün kaliteyi ve verimliliği olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Tablo:5.8 Çelik kepenk üreticilerinin mevcut ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesine ilişkin bulguları

Mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi		
	f	**%**
Evet	25	59,52
Hayır	17	40,48
Toplam	42	100

Maliyet liderliği stratejisine ulaşabilmek için katılımcıların %59,52'si mevcut ürün ve hizmetlerini geliştirmeye ve iyileştirmeye çalıştıklarını, hataları engellemek ve problemleri olabildiğince azaltmak için geliştirmeler ve iyileştirmeler yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %40,48'i ise geliştirme ve iyileştirmeye yönelik herhangi bir faaliyet yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo:5.9 Çelik kepenk üreticilerinin ürün ve hizmetleri rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunabilme çalışmaları ilişkin bulguları

Ürün ve hizmetleri rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunabilme çalışmaları		
	f	**%**
Rakiplerin fiyatlarına odaklanmama	18	42,85
Üretim maliyetini düşürerek düşük fiyat sunma	13	30,95
Piyasa ve rakip fiyat analizi yapılarak piyasanın altında fiyat belirleme	5	11,90
Ürünlerde kampanya ve indirim sistemi uygulama	3	07,15
Pazara alternatif ucuz ürünler sunma	3	07,15
Toplam	42	100

Araştırma katılımcılarının %42,85'i rakiplerden daha düşük olarak fiyat politikası uygulamadıklarını belirtmektedir. Ürünlerini rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunmak için katılımcıların %30,95'i üretim maliyetlerini düşürerek rakiplere göre daha uygun fiyat oluşturabildiklerini, %11,90'ı piyasa ve rakip fiyatlarını analiz ederek piyasanın altında fiyat politikası oluşturabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %7,15'i ürün ve hizmet satışlarında kampanyalar oluşturarak ekstra indirimler uyguladıklarını, %7,15'i ise piyasaya alternatif ucuz ürünler sunarak rakiplerden daha düşük fiyat oluşturabildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo:5.10 Çelik kepenk üreticilerinin ölçek ekonomisi faktörüne ilişkin bulguları

Ölçek ekonomisi faktörünün varlığı		
	f	**%**
Evet	14	33,33
Hayır	28	66,67
Toplam	42	100

Katılımcıların %33,33'ü firmalarında ölçek ekonomisi (üretim kapasitelerinde meydana gelen artışlar sebebiyle birim üretim maliyetinde azalma) sayesinde maliyet liderliğine ulaştıklarını belirtmiş, %66,67'si firmalarında bu faktörünün olmadığını belirtmiştir.

5.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan firma çalışanlarından elde edilen bilgiler ışığında firmaların farklılaştırma stratejisine ilişkin bulguları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir;

Tablo:5.11 Çelik kepenk üreticilerinin yeni ürün ve hizmet çalışmalarına yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmasına ilişkin bulguları

Yeni ürün ve hizmetlere yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması		
	f	**%**
Evet	15	35,71
Hayır	27	64,79
Toplam	42	100

Farklılaştırma stratejisine ulaşmak için katılımcıların %35,71'i firmalarında yeni ürün ve hizmetlere yönelik araştırma ve geliştirme çalışmaları yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %64,79'u ise firmalarında yeni ürün ve hizmetlere yönelik araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.12 Çelik kepenk üreticilerinde yeni iş ya da pazar fırsatlarının araştırılmasına ilişkin bulgular

Yeni iş ya da pazar fırsatlarının araştırılması		
	f	**%**
Evet	38	90,50
Hayır	4	09,50
Toplam	42	100

Farklılaştırma stratejisine ulaşmak için katılımcıların %90,50'si sektöre yönelik yeni iş ya da pazar fırsatlarının araştırılması için çeşitli faaliyetlerde bulunduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %9,50'si yeni iş yada pazar fırsatlarına yönelik herhangi bir çalışma yapmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.13 Çelik kepenk üreticilerinin marka imajı oluşturmak için gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin bulguları

Marka imajı oluşturma faaliyetleri		
	f	**%**
Kaliteli ürün ve hizmet sunumu	19	45,24
Satış sonrası hizmetlere verilen önemi ön plana çıkarmak	10	23,81
Müşteri memnuniyetine verilen önemi ön plana çıkarmak	3	07,15
Fiyat performans ilişkisini ön plana çıkarmak	6	14,28
Ürünlerin üstün özelliklerini ön plana çıkarmak	4	09,52
Toplam	42	100

Araştırma katılımcılarının %45,24'ü marka imajı oluşturmak için müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunarak imajı sağladığını belirtmiş, %23,81'i ürünleri için satış sonrası hizmetlere verilen önemi ön plana çıkararak intiba oluşturmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %7,15'i imaj oluşturmak için müşteri memnuniyetine verilen önemi ön plana çıkarttığını belirtmiştir. Katılımcıların %14,28'i fiyat performans ilişkisini ön plana çıkararak imaj sağlamaya çalıştıkları, %9,52'si ürünlerin belirli ve üstün özellik ve niteliklerini ön plana çıkararak dış çevreye karşı marka imajı oluşturmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.14 Çelik kepenk üreticilerinin rakiplerine göre fark yaratacak ürünler üretebilmesi ilişkin bulguları

Rakiplere göre fark yaratacak ürünlerin üretilmesi		
	f	**%**
Evet	13	30,95
Hayır	29	60,05
Toplam	42	100

Farklılaştırma stratejisine ulaşmak için katılımcıların %30,95'i rakipleri karşısında fark yaratacak (kalite ve ek özellikler bakımından) ürünler üretip satabildiklerini belirtmiş, %60,05'i rakipleri karşısında fark yaratacak düzeyde ürünler üretmediğini, standart nitelikte ürünler ürettiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.15 Çelik kepenk üreticilerinin üretim aşamasında sahip olduğu teknolojik, teknik üstünlüklerine ve donanımlarına ilişkin bulguları

Üretim aşamasında sahip olunan teknolojik, teknik üstünlükler ve donanımlar		
	f	**%**
Yenilenmiş makine ve ekipmanlar	4	09,52
Rakiplerden farklı nitelikte ve özellikte makineler	5	11,90
Seri üretim yapabilen makine ve ekipmanlar	11	26,19
Otomasyonlu destekli ve tam donanımlı makine varlığı	15	35,72
Dışa bağımlılığı ortadan kaldıran tam makineleşme	7	16,67
Toplam	42	100

Üretim aşamasında sahip olunan teknolojik, teknik üstünlükler ve donanımlar sorusuna, araştırmaya katılanların %9,52'si yenilenmiş makine ve ekipman varlığı olarak belirtmiş, %11,9'u rakiplerde olmayan farklı nitelikte ve özellikte makinelere sahip olarak üstünlük oluşturabildiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %26,19'u seri üretim yapabilen makine ve ekipmanlara sahip olduğunu, %35,72'si otomasyon destekli ve teknolojik donanımlı makine ve ekipmana sahip olduğunu, %16,67'si üretimin her aşamasında tam makineleşme sağlayarak dışa bağımlılığının ortadan kaldırarak üstün olduğunu belirtmiştir.

Tablo:5.16 Çelik kepenk üreticilerinde ürün ve hizmet kalitesinin rakiplerden farklı olarak sunulmasına ilişkin bulgular

Ürün ve hizmet kalitesinin rakiplerden farklı olarak sunulması		
	f	**%**
Evet	27	64,28
Hayır	15	35,72
Toplam	42	100

Farklılaştırma stratejisine ulaşmak için katılımcıların %64,28'i ürün ve hizmet kalitesini rakiplerden farklı olarak oluşturduklarını belirtmiş, %35,72'si ürün ve hizmet kalitesinin rakiplerden herhangi bir farkının olmadığını belirtmiştir.

Tablo:5.17 Çelik kepenk üreticilerinin tecrübeli ve deneyimli personeli elde tutmaya ilişkin bulguları

Tecrübeli ve deneyimli personeli elde tutmaya yönelik faaliyetler		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Katılımcıların %100'ü üretim ve hizmet aşamalarında tecrübeli ve deneyimli personeli elinde tutmak için önemli faaliyetlerde bulunduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgular ışığında, sektörün uzmanlığa dayalı iş koluna sahip olması ve emek yoğun çalışmalara ihtiyaç duyulması nedeniyle tecrübeli ve deneyimli personel edinmeye ve elde tutmaya yönelik çalışmalar yaptıkları belirlenmiştir.

Tablo:5.18 Çelik kepenk üreticilerinin reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmesine ilişkin bulguları

Reklam ve tanıtım faaliyetlerinin yapılması		
	f	**%**
Evet	39	92,85
Hayır	3	07,15
Toplam	42	100

Katılımcıların %92,85'i firmalarında sektörün yapısına göre ve hitap ettikleri kanala göre reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirdiklerini, reklam faaliyetlerini ağırlıklı olarak internet üzerinden dönemsel olarak belirli satış kanallarına göre oluşturduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %7,15'i firmalarında reklam ve tanıtım faaliyetleri yapmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.19 Çelik kepenk üreticilerinde satış ekibinin güçlendirmesine ilişkin bulgular

Satış ekibinin güçlendirilmesi		
	f	**%**
Evet	30	71,43
Hayır	12	28,57
Toplam	42	100

Katılımcıların %71,43'i firmalarında satış ekibine yönelik güçlendirme çalışmaları yaptıklarını belirtmiş, %28,57'si satış ekibinin güçlendirilmesine yönelik herhangi bir çalışma yapmadıklarını belirtmiştir. Üreticilerin hitap ettiği kanalın yapısına göre farklılık gösteren satış faaliyetleri gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.

Tablo:5.20 Çelik kepenk üreticilerinin kullandıkları tutundurma tekniklerine ilişkin bulguları

Kullanılan tutundurma teknikleri		
	f	**%**
İnternet	23	54,76
Ürünlerin üzerine tanıtım etiketi uygulaması	10	23,81
Sektör dergi ve gazetelerine tanıtım ve mülakat verilmesi	5	11,91
Sektöre ilişkin fuarlara katılım sağlanması	4	09,52
Toplam	42	100

Araştırmaya katılımcılarından elde edilmeye çalışılan tutundurma faaliyetlerine ilişkin bulgular arasında; katılımcıların %54,76'sı tutundurma için internet kanalını kampanya bildirimi ve tanıtım sağlama amaçlı olarak kullandıkları, %23,81'i ürünlerin üzerine firmalarına ilişkin tanıtım etiketleri uygulaması yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %11,91'i sektör dergileri ve gazetelerine tanıtım ve mülakat vererek tutundurma faaliyetleri yapmaya çalıştıklarını, %9,52'sinin de sektör ilişkin fuarlarına katılarak tutundurma faaliyetleri yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo:5.21 Çelik kepenk üreticilerinde müşteri ilişkilerine yönelik ayrı bir birim bulunmasına yönelik bulgular

Müşteri ilişkilerine yönelik ayrı bir birimin bulunması		
	f	**%**
Evet	0	0
Hayır	42	100
Toplam	42	100

Katılımcıların %100'ü işletmelerinde müşteri ilişkilerine yönelik ayrı bir birim bulunmadığını, bu konuyla ilgili herhangi bir çalışma yapmadıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgular ışığında, hitap edilen satış kanalına yönelik böyle bir uygulamanın gerekli olmadığını ve müşteri ilişkilerine yönelmedikleri belirtilmiştir.

Tablo:5.22 Çelik kepenk üreticilerinde ürün ve hizmet fiyatlarını rakiplere göre daha düşük olarak belirleme politikasına yönelik bulgular

Ürün ve hizmet fiyatlarını rakiplere göre daha düşük olarak belirleme politikası		
	f	%
Evet	14	33,33
Hayır	28	66,67
Toplam	42	100

Katılımcıların %33,33'ü ürün ve hizmet fiyatlarını rakiplerden daha düşük olarak piyasaya sunmak için çalışmalar yaptıklarını belirtmiş, %66,67'si rakiplerden daha düşük olarak fiyat belirmeye yönelik çalışma yapmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.23 Çelik kepenk üreticilerinin ürünlerinin fiyatlandırma politikalarına ilişkin bulguları

Ürün fiyatlandırma politikaları		
	f	%
Müşteri guruplarına göre fiyatlama	11	26,19
Talebe göre fiyatlama	4	09,52
Üretim maliyetine göre fiyatlama	13	30,95
Kaliteye göre fiyatlama	8	19,05
Piyasanın altında fiyatlama	6	14,29
Toplam	42	100

Araştırma katılımcılarının %26,19'u müşterileri guruplara ayırarak; düşük, orta ve yüksek fiyat politikası izlediklerini, %9,52'si talep edilen ürünün sayısına ve niteliğine göre fiyat politikası izlediklerini belirtmiştir. Katılımcıların %30,95'i üretim maliyetlerini temel alarak fiyatlandırma politikası izlediklerini, %19,05'i ürünlerin kalitesine göre fiyatlama yaptıklarını, %14,29'u piyasa fiyatlarının altında fiyat politikası izlemeye çalıştıklarını belirtmiştir.

5.2.1.3 Odaklanma Stratejisine İlişkin Bulgular

Araştırma katılımcılarından elde edilen bilgiler ışığında firmaların odaklanma stratejisine ilişkin bulguları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir;

Tablo:5.24 Çelik kepenk üreticilerinde ürünlerin coğrafi olarak bölgelere ayrılmasına ilişkin bulgular

Ürünlerin coğrafi olarak bölgelere ayrılarak üretilmesi		
	f	%
Evet	0	0
Hayır	42	100
Toplam	42	100

Katılımcıların %100'ü ürünlerini coğrafi olarak herhangi bir bölgeye ayırmadan, tüm bölgelerin ihtiyaçlarına uygun olarak üretip sattıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.25 Çelik kepenk üreticilerinde belirli özellikte ürün ve hizmet üretilip satılmasına ilişkin bulgular

Belirli özellikte ürün ve hizmetlerin üretilip satılması		
	f	%
Evet	12	33,33
Hayır	30	66,67
Toplam	42	100

Katılımcıların %33,33'ü ürün ve hizmetlerini belirli özellikte ve nitelikte üreterek sattıklarını, %66,67'si ürünlerini piyasa ihtiyaçlarının geneline yönelik standart özellikte üretip sattıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.26 Çelik kepenk üreticilerinde ürün çeşitliliğine ilişkin bulgular

Ürün çeşitliliğinin varlığı		
	f	%
Evet	19	45,24
Hayır	23	54,76
Toplam	42	100

Katılımcıların %45,24'ü pazara sunulan ürünlerde önemli ölçüde çeşitlilik oluşturduklarını belirtmiş, %54,76'sı pazara sundukları ürünlerde çeşitlilik oluşturmadıklarını, tek tip ürünler satmaya gayret ettiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.27 Çelik kepenk üreticilerinde ürünlerin pazardaki belirli müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik üretilmesine ilişkin bulgular

Ürünlerin pazardaki belirli müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik üretilmesi		
	f	%
Evet	0	0
Hayır	42	100
Toplam	42	100

Katılımcıların %100'ü firmalarında pazarın belirli bir bölümünde bulunan müşteri guruplarına odaklanmadan tüm müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet ürettiklerini belirtmiştir. Katılımcılar, pazarda bulunan ve belirli nitelikte ürün ve hizmet isteyen müşteri guruplarının ihtiyaçlarına yönelmenin standartlardan uzaklaşılması sonucu doğuracağından, pazarda bulunan müşterilerin tamamına yönelerek ürün ve hizmet oluşturduklarını belirtmiştir.

Tablo:5.28 Çelik kepenk üreticilerinde müşteriye özel ürün ve hizmet üretilmesine ilişkin bulgular

Müşteriye özel ürün ve hizmet üretilmesi		
	f	%
Evet	20	47,62
Hayır	22	52,38
Toplam	42	100

Katılımcıların %47,62'si pazara sunulan ürünlerde müşterinin ihtiyaçlarına özel ürün ve hizmet üretebildiklerini belirtmiş, %52,38'i ürünlerde belirli müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanmadan tüm müşterilere göre üretim yaptıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.29 Çelik kepenk üreticilerinde karlılığa odaklanma duruma ilişkin bulgular

Karlılığa odaklanma		
	f	%
Evet	29	69,05
Hayır	13	30,95
Toplam	42	100

Katılımcıların %69,05'i faaliyetlerinde karlılıklara önemli ölçüde odaklanmakta olduklarını, %30,95'i karlılıklardan ziyade pazara odaklanmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

5.3 ÇELİK KEPENK ÜRETİCİLERİNİN RAKİPLERİNE GÖRE ÜSTÜNLÜKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan altı firmada kırk iki ilgili birim yöneticisi ile yapılan görüşmelerde üreticilerin rakiplerine göre üstünlük sağlama yöntemlerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir;

Tablo:5.30 Çelik kepenk üreticilerinde rakiplere göre müşteri memnuniyeti oluşturabilme üstünlüğüne ilişkin bulgular

Müşteri memnuniyeti oluşturabilme üstünlüğü		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Üreticilerin rakiplerine göre üstünlük sağlama yöntemi olarak, katılımcıların %100'ü rakiplerine kıyasla sunulan ürün ve hizmetlerde müşteri memnuniyeti oluşturarak ve müşteri memnuniyetine ciddi anlamda önem vererek rakipler karşısında üstünlük sağlayabildiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.31 Çelik kepenk üreticilerinde yeniliklere ve gelişmeye verilen öneme ilişkin bulgular

Yeniliklere ve gelişmeye önem verilmesi		
	f	**%**
Evet	19	45,24
Hayır	23	54,76
Toplam	42	100

Katılımcıların %45,24'ü rakiplere göre üstün duruma geçebilmek adına ürün ve hizmetleri için yeniliğe ve gelişmeye önem verdiklerini belirtmiş, %54,76'sı rakiplere göre yeniliğe ve gelişmeye çok fazla önem vermediklerini belirtmiştir.

Tablo:5.32 Çelik kepenk üreticilerinin rakiplerine kıyasla kaliteli ürün ve hizmet oluşturabilme durumlarına ilişkin bulguları

Rakiplere göre kaliteli ürün ve hizmet oluşturabilme		
	f	**%**
Evet	29	69,05
Hayır	13	30,95
Toplam	42	100

Katılımcıların %69,05'i rakiplerden daha kaliteli ürün ve hizmet sunarak rakipler karşısında üstün duruma geçebildiklerini belirtmiş, %30,95'i rakipler karşısında daha kaliteli ürün ve hizmet oluşturamadıklarını, onlarla aynı seviyede olduklarını belirtmiştir.

Tablo:5.33 Çelik kepenk üreticilerinin üretimde kullandığı makine ve teçhizatın rakipler karşısında üstünlüğüne ilişkin bulguları

Rakiplere göre üretimde kullanılan makine ekipman üstünlüğü		
	f	**%**
Düşük	14	33,33
Orta	5	11,90
Yüksek	23	54,77
Toplam	42	100

Rakiplere göre üretimde kullanılan makine ekipman üstünlüğüne ilişkin bulgularda katılımcıların %33,33'ü rakiplere karşısındaki üstünlüğünün düşük oranda olduğunu, %11,90'ı rakiplere göre orta seviyede olduğunu, %54,77'si ise rakiplere karşısında makine ve ekipman üstünlüğünün yüksek olduğu belirtmiştir.

Tablo:5.34 Çelik kepenk üreticilerinin rakiplere göre teknolojiyi kullanabilme üstünlüğüne ilişkin bulguları

Teknolojiyi kullanabilme üstünlüğü		
	f	**%**
Evet	19	45,24
Hayır	23	54,76
Toplam	42	100

Katılımcıların %45,24'ü üretim ve hizmet aşamalarında teknolojiyi daha fazla kullanarak rakipler karşısında üstün duruma geçtiklerini belirtmiş, %54,76'sı rakipler karşısında üstün duruma geçmek için üretim ve hizmet aşamalarında teknolojiyi çok fazla kullanmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.35 Çelik kepenk üreticilerinin üretim ve hizmet aşamalarında yenilikler bulma ve uygulama üstünlüğüne ilişkin bulguları

Üretim ve hizmet aşamalarında yenilikler bulma ve uygulama üstünlüğü		
	f	**%**
Evet	14	33,33
Hayır	28	66,67
Toplam	42	100

Katılımcıların %33,33'ü üretim ve hizmet aşamalarında yenilikler bularak ve uygulayarak rakipleri karşısında üstünlük sağlayabildiklerini belirtmiş, %66,67'si rakipler karşısında yeniliklere odaklanmadıklarını belirmiştir.

Tablo:5.36 Çelik kepenk üreticilerinin faaliyetlerinde üretim ve hizmet verimliliği sağlayabilme üstünlüğüne ilişkin bulguları

Üretim ve hizmet verimliliği oluşturabilme üstünlüğü		
	f	**%**
Evet	26	61,90
Hayır	16	38,10
Toplam	42	100

Katılımcıların %61,90'ı üretim ve hizmet aşamalarında verimlik oluşturarak rakipleri karşısında üstün duruma geçebildiklerini belirtmiş, %38,10'u üretim ve hizmet faaliyetlerinde verimlilik sağlayamadıklarını belirmiştir.

Tablo:5.37 Çelik kepenk üreticilerinde pazar payının rakiplere göre durumuna ilişkin bulgular

Pazar payının rakiplere göre durumu		
	f	**%**
Düşük	5	11,90
Orta	18	42,86
Yüksek	16	38,10
Aynı	3	07,14
Toplam	42	100

Araştırma katılımcılarından elde edilen bulgular ışığında, katılımcıların %11,90'ı rakiplere göre pazar payı oranının düşük olduğunu, %42,86'sı orta seviyede pazar payına sahip olduğunu, %38,10'u ise rakiplere göre daha yüksek oranda pazar payına sahip olduğunu belirtmiştir Katılımcıların %7,14'ü ise rakiplerle aynı oranda pazar payına sahip olduğu belirtmiştir.

Tablo:5.38 Çelik kepenk üreticilerinde pazarlama ve reklam faaliyetlerinin kullanımına ilişkin bulgular

Pazarlama ve reklam faaliyetlerinin kullanımı		
	f	**%**
Evet	36	85,71
Hayır	6	14,29
Toplam	42	100

Katılımcıların %85,71'i rakiplerden daha üstün duruma geçebilmek için sektörüne yapısına uygun olarak pazarlama ve reklam faaliyetleri gerçekleştirdiklerini belirtmiş, %14,26'sı ise pazarlama ve reklam faaliyetlerinde bulunmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.39 Çelik kepenk üreticilerinin rakiplere kıyasla Ar-Ge'ye ayırdıkları fonlara ilişkin bulguları

Rakiplere kıyasla Ar-ge'ye fon ayrılması		
	f	**%**
Evet	7	16,67
Hayır	35	83,33
Toplam	42	100

Katılımcıların %16,67'si rakiplerden üstün olabilmek için Ar-Ge çalışmalarına fon ayırdıklarını belirtmiş, %83,33'ü Ar-Ge çalışmalarına herhangi bir fon ayırmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.40 Çelik kepenk üreticilerinde rakiplere göre karlılık sağlayabilme üstünlüğüne ilişkin bulgular

Rakiplere göre karlılık sağlayabilme üstünlüğü		
	f	**%**
Evet	35	83,33
Hayır	7	16,67
Toplam	42	100

Katılımcıların %83,33'ü rekabet üstünlüğü sağlamak için rakipler karşısında daha karlı olarak faaliyet gösterdiklerini belirtmiş, %16,67'si rakipler karşısında karlılık sağlayamadıklarını belirtmiştir.

5.4 ÜRETİCİLERİN REKABET EDEBİLME GÜÇLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Araştırmaya katılan altı firmada, kırk iki birim yöneticisi ile yapılan görüşmelerde üreticilerin rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörlere ilişkin bulgu ve bilgiler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir;

Tablo:5.41 Çelik kepenk üreticilerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin satış fiyatlarını belirleme kriterlerine ilişkin bulguları

Firmaların satış fiyatlarını belirleme kriterleri		
	f	**%**
Rakiplerin fiyatlarına göre satış fiyatı belirleme	8	19,05
Maliyet yapısına göre satış fiyatı belirleme	14	33,33
Kaliteli ürün ve hizmet üretimine göre satış fiyatı belirleme	10	23,81
Talep sayısına ve özelliklerine göre satış fiyatı belirleme	6	14,29
Marka değerine göre satış fiyatı belirleme	4	09,52
Toplam	42	100

Üreticilerin rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörlere ilişkin bulgulardaki satış fiyatlarını belirleme kriterleri arasında; katılımcıların %19,05'i fiyatlarını rakiplere göre belirleyerek fiyat rekabeti oluşturmaya çalıştıklarını, %33,33'ü ise maliyet dengelerine göre fiyat belirleyerek rekabet gücü elde etmeye çalıştıkları belirtmiştir. Katılımcıların %23,81'i kaliteli ürün ve hizmet standardına göre fiyat belirlemekte olduğunu, %14,29'u müşterilerin talep miktarlarına ve özelliklerine göre satış fiyatı belirlediklerini, %9,52'si ürünlerinde oluşan marka değerine göre satış fiyatı belirleyerek rekabet gücü elde edebildiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.42 Çelik kepenk üreticilerinin müşteri isteklerine odaklı olarak ürün ve hizmet üretimi gerçekleştirmelerine ilişkin bulguları

Müşteri isteklerine odaklı ürün ve hizmet üretimi		
	f	**%**
Evet	21	50,00
Hayır	21	50,00
Toplam	42	100

Üreticilerin rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörlere ilişkin bulgularda, katılımcıların %50'si müşteri isteklerine odaklı olarak; ürün ve hizmetlerde talep edilecek ek özelliklere cevap vermeye çalışarak, standartların dışında talep edilecek ürün ve hizmetlere cevap vermeyi sağlayarak yada uzmanlık gerektiren üretim ve hizmet taleplerine odaklanarak müşterilerin özel isteklerine yönelik ürün ve hizmet üretebilmeleri sayesinde rekabette güç elde edebildiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %50'si müşteri isteklerinde meydana gelebilecek isteklere cevap vermeden standart nitelikte ürün ve hizmet üretmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.43 Çelik kepenk üreticilerinin ürün ve hizmet üretiminde kaliteye önem vermelerine ilişkin bulguları

Ürün ve hizmet üretimde kaliteye önem verilmesi		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Katılımcıların %100'ü ürün ve hizmet faaliyetlerinde önemli ölçüde kaliteye önem vererek rekabet gücü elde ettiklerini ve rakipleri karşısında daha avantajlı duruma geçebildiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.44 Çelik kepenk üreticilerinin ürün ve hizmet sunumunda bilgi ve tecrübeye önem vermesine ilişkin bulguları

Ürün ve hizmet sunumunda bilgi ve tecrübeye önem verilmesi		
	f	%
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Katılımcıların %100'ü ürün ve hizmetlerin sunumunda bilgi ve tecrübe yeterliliği sayesinde rekabet gücü elde ettikleri belirtmiştir. Katılımcılar bilgi ve tecrübe sayesinde kaliteli ürün ve hizmeti hatasız olarak sağlayabildiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.45 Çelik kepenk üreticilerinin satış sonrası hizmet faaliyetlerine ilişkin bulguları

Satış sonrası hizmet faaliyetleri		
	f	%
Hizmetlerde hızlılık, ulaşılabilirlik ve kalıcı çözümler	12	28,58
7/24 sürekli hizmet	17	40,48
Kaliteli ve üstün hizmet	3	07,14
Uzman ve profesyonel hizmet ekibi	6	14,28
Ekip sayısının artırımı	4	09,52
Toplam	42	100

Üreticilerin rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörler arasında bulunan satış sonrası hizmet faaliyetlerine ilişkin soru için katılımcıların %28,58'i satış sonrası hizmetlerde hızlılık, ulaşılabilirlik ve kalıcı çözümler sağlamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %40,48'i 7/24 sahada sürekli olarak hizmet vererek rekabette öne geçtiklerini belirtmiş, %7,14'ü kaliteli ve üstün hizmet sağlayarak satış sonrası hizmetlerde rekabet gücü elde edebildikleri belirtmiştir. Katılımcıların %14,28'i satış sonrası hizmetlerde personelin uzman ve profesyonellerden oluşturulmasıyla katma değer sağlamaya çalıştıklarını belirtmiş, %9,52'si ise satış sonrası hizmet ekiplerinin sayılarını arttırarak satış sonrası hizmetlerde rekabet gücü oluşturabildiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.46 Çelik kepenk üreticilerinde nitelikli iş gücü varlığına ilişkin bulgular

Nitelikli iş gücü varlığı		
	f	**%**
Düşük	2	04,76
Orta	14	33,33
Yüksek	26	61,91
Toplam	42	100

Üreticilerin rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörler arasında bulunan nitelikli iş gücü varlığına ilişkin bulgularda; katılımcıların %4,76'sı nitelikli iş gücü varlığının firmalarında düşük olduğu, %33,33'ü orta seviyede olduğu, %61,91'i firmalarında nitelikli iş gücü varlığının yüksek olduğunu ve rekabet edebilme güçlerine katkı sağladığını belirtmiştir.

Tablo:5.47 Çelik kepenk üreticilerinin üretim maliyeti seviyelerine ilişkin bulguları

Üretim maliyeti seviyesi		
	f	**%**
Düşük	26	61,91
Orta	9	21,43
Yüksek	7	16,66
Toplam	42	100

Üreticilerin rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörler arasında bulunan üretim maliyeti seviyesine ilişkin bulgularda, katılımcıların %61,91'i üretim maliyetinin düşük olduğunu böylece rekabet gücüne olumlu etkiler edindiklerini, %21,43'ü üretim maliyetinin orta seviyede olduğu, %16,66'sı üretim maliyetinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Tablo:5.48 Çelik kepenk üreticilerinin ürün ve hizmet çeşitliliğinin yeterliliğine ilişkin bulguları

Ürün ve hizmet çeşitliliğinin yeterliliği		
	f	**%**
Evet	19	45,23
Hayır	23	54,77
Toplam	42	100

Katılımcıların %45,23'ü ürün ve hizmet çeşitliliği sayesinde rekabet gücü elde ettiklerini belirtmiş, %54,77'si firmalarında ürün ve hizmet çeşitliliğini yeterli bulmadığını ve bu nedenle rekabet gücü elde edemediklerini belirtmiştir.

Tablo:5.49 Çelik kepenk üreticilerinin pazara yakınlık durumuna ilişkin bulguları

Pazara yakınlık		
	f	**%**
Evet	42	100
Hayır	0	0
Toplam	42	100

Katılımcıların %100'ü pazara yakın durarak önemli ölçüde rekabet gücü elde ettiklerini belirtmiştir.

Tablo:5.50 Çelik kepenk üreticilerinde rakiplerine göre ürün ve hizmet farklılaştırma durumlarına ilişkin bulgular

Ürün ve hizmet farklılaştırma		
	f	**%**
Evet	20	47,62
Hayır	22	52,38
Toplam	42	100

Katılımcıların %47,62'si ürün ve hizmetlerde farklılaştırmalar yaparak rekabet gücü elde ettiklerini belirtmiş, %52,38'i ürün ve hizmetlerde standartların dışında herhangi bir farklılaştırma yapmadıklarını belirtmiştir.

Tablo:5.51 Çelik kepenk üreticilerinde ürün ve hizmet geliştirebilme kabiliyetlerine ilişkin bulgular

Ürün ve hizmet geliştirebilme kabiliyeti		
	f	**%**
Evet	14	33,33
Hayır	28	66,67
Toplam	42	100

Katılımcıların %33,33'ü ürün ve hizmet geliştirme kabiliyetine sahip olduklarını belirtmiş, %66,67'si firmalarında ürün ve hizmet geliştirme kabiliyetinin olmadığını belirtmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, çelik kepenk üreten işletmelerin rekabet stratejileri, rakiplere göre üstünlükleri ve üreticilerin rekabet edebilme güçlerine etki eden faktörler incelenmiş, nitel yöntemler kullanılarak bulgular elde edilmiştir.

Son yıllarda çelik kepenk sektörü, girişimcilerin önem verdiği bir sektör olarak yerini almıştır. Büyük şehirlerden başlayarak giderek diğer şehirlere doğru yayılan üreticilerin sayısal artışı, yatırımları ve yeni pazarlara girmeye çalışmaları gibi faktörler, sektörün pazar yapısını ve bu pazardaki rekabet ortamını ciddi oranda etkilemiştir. Sektördeki hızlı büyüme çelik kepenk üreticileri arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Türkiye'nin önemli bir ticaret merkezi olan İstanbul'da son yıllarda bu alandaki yatırımcıların sayılarında önemli oranda bir artışın meydana gelmesi, sektörde ciddi anlamda bir rekabetin oluşmasına etki etmiştir. Bu tez çalışmasında İstanbul'da bulunan çelik kepenk sektöründeki üreticilerin ne tür rekabet stratejileri izlediklerinin belirlenmesi genel amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın kapsamı, İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren ana faaliyet konusu çelik kepenk üretimi olan işletmeler ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmada sektörün belli başlı işletmelerinin sahipleri, müdürleri ve ilgili birim yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve sektörle ilgili dokümanların incelenmesi gerekli görülmüştür. Dolayısıyla nitel araştırma kapsamında olan görüşme ve doküman incelemesi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Tez çalışmasında, yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular aşağıda gibi özetlenmektedir;

- Çelik kepenk üreticilerinin ağırlıklı olarak maliyet liderliği stratejisi izlediği belirlenmiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren örneklem kapsamındaki altı çelik kepenk üreticisinde bulunan kırk iki yönetici ile yapılan çalışmada ağırlıklı maliyet liderliği strateji izlendiği belirlenmiştir. Rekabet stratejilerinin diğer boyutları incelendiğinde sırasıyla farklılaştırma stratejisi ve çok düşük oranda odaklanma stratejisi izlendiği belirlenmiştir. Maliyet liderliği stratejisi genel olarak işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük giderlerle gerçekleştirebilmesi ve sektör ortalamasının üzerinde gelir elde etmesi olarak değerlendirilmekte, rekabet avantajı sağlamak için önemli ölçüde maliyetlerin azaltılması hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında bulunan yönetici ve uzmanlarla yapılan görüşme sonuçları ışığında, işletmelerin özellikle maliyet liderliği stratejisini dikkate alan faaliyetlerde (genel giderleri düşürmek, hammadde ve malzeme alımlarında maliyet avantajı oluşturmak, fire ve hata

oranlarını azaltmak, işletme kaynaklarını verimli olarak kullanmak, üretim ve hizmet süreçlerini iyileştirmek ve geliştirmek, iş gücü maliyetlerini düşürmeye çalışmak, rakiplerine kıyasla ürün fiyatlarında liderlik yapmak gibi) bulundukları sonuçlarına varılmıştır.

- Çelik kepenk üreticileri maliyet liderliğine ulaşabilmek için hammadde tedarikinde önemli ölçüde maliyet düşürme çalışmaları yaptıkları, ürün ve hizmet süreçlerinde iyileştirmelere gittikleri ve işletme kaynaklarını verimli olarak kullanmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin hammadde tedarikinde maliyet unsurunu önemli bulmalarının sebepleri arasında hammadde maliyetlerinin gider kalemlerinde çok yüksek orana sahip olması olarak belirlenmiştir. İşletmelerin hammadde tedarikinde maliyet avantajı sağlamak için toplu alımlar yaparak indirim aldıkları ve tedarikçilerin kampanyalı ve indirimli ürünlerine yöneldikleri tespit edilmiştir. Ürün ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi aşamasında ise üretimde fire ve hata oranlarını düşürerek maliyet avantajı sağlamaya çalıştıkları tespit edilmiştir. İşletme kaynaklarını verimli olarak kullanarak gereksiz maliyet oluşturacak giderlerin önüne geçilmeye çalışıldığı sonuçlarına varılmıştır.
- Çelik kepenk üreticileri ürün ve hizmetleri rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunabilmek için üretim maliyetlerini düşürmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır. İşletmeler ürün ve hizmetleri rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunabilmek için üretim maliyetlerini düşürerek rakiplerden daha düşük olarak fiyat belirleyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Çelik kepenk üreticilerinin farklılaştırma stratejisine ulaşabilmek için firmalarında tecrübeli ve deneyimli personel bulundurarak kalite farklılaştırma yaptıkları tespit edilmiş, yeni pazar fırsatlarına önemli ölçüde yöneldikleri sonuçlarına varılmıştır. İşletmeler rekabette üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli farklılaştırma stratejisi yöntemleri izledikleri, maliyet liderliği stratejisinden sonra işletmelerin en çok farklılaştırma stratejisi izlediği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda farklılaştırma stratejisine ulaşmak için kullanılan yöntemler olarak; tecrübeli ve deneyimli personeli bünyelerinde bulundurarak kalite farklılaştırmaya ulaştıkları, yeni pazar araştırmaları yaptıkları ve satış gücüne önem verdikleri tespit edilmiştir.
- Çelik kepenk üreticileri marka imajı sağlamak için üretilen ürünlerin kalitesini arttırdıkları, tüketici algısında kalite vurgusu yaptıkları ve müşteri memnuniyetine ciddi oranda önem gösterdikleri sonuçlarına varılmıştır.

- Çelik kepenk üreticileri tutundurma faaliyetlerinde ağırlıklı olarak internet kanalına yönledikleri sonucuna varılmıştır. Web sitesi aracılığı ile tanıtım ve reklam yaptıkları, firmaları hakkında ayrıntılı bilgi verdikleri ve kampanya bildirimlerinde bulundukları sonuçlarına varılmıştır.
- Çelik kepenk üreticileri önemli ölçüde karlılıklarına odaklandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Karlılık oluşturarak rakiplere karşı daha güçlü olabildikleri ve bu sayede ürün ve hizmet fiyatlarında daha esnek davranabildikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.
- Çelik kepenk üreticileri ürünlerin fiyatlarını daha çok müşteri guruplarına ayırarak oluşturdukları, her ihtiyaç gurubuna yönelik düşük, yüksek ve orta dereceli fiyatlar sunabildikleri sonucu elde edilmiştir.
- Çelik kepenk üreticileri rakipleri karşısında üstün duruma geçebilmek için müşteri memnuniyetine önem verdikleri, karlılık sağlamaya çalıştıkları, rakiplerden daha üstün nitelikte ve kalitede ürün ve hizmet oluşturmaya çalıştıkları, üretim ve hizmet aşamalarında verimlik sağlamaya çalıştıkları sonuçlarına varılmıştır.
- Çelik kepenk üreticilerinin rekabet gücü elde edebilmek için yüksek orandan kaliteli ürün ve hizmete yöneldikleri, firmalarında bilgi ve tecrübe yeterliliği sağlamaya çalıştığı, pazara önemli ölçüde yakın durmaya çalıştıkları, ürün ve hizmetlerin çeşitliliklerini sağlamaya çalıştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
- Çelik kepenk üreticileri ürettiği ürün ve hizmetlerin satış fiyatlarını maliyetlerine göre belirlemeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Maliyet yapılarını azaltarak fiyat rekabeti sağlamaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır.
- Üreticilerinin satış sonrası hizmet faaliyetlerine ağırlıklı olarak teknik servis hizmetlerinde 7/24 hizmet sağlayacak ekipler oluşturarak anında müdahale etmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır.
- Çelik kepenk üreticileri nitelikli iş gücü varlığına ciddi anlamda önem verdikleri; kaliteli, hatasız ve doğru üretim için nitelikli iş gücü varlığını elinde tutmaya ve arttırmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır.
- Üreticilerin üretim maliyetlerinin önemli ölçüde düşük olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular çerçevesinde çelik kepenk üreticilerine yönelik şu önerileri getirmek mümkündür;

- Firmalar çoğunlukla maliyet liderliği stratejisi ile faaliyet göstermektedir. Bu durum sektör için avantaj gibi görünse de farklılaştırmaya yönelmeyen üreticiler, sektöre girebilecek güçlü bir aktörün maliyetlerde ciddi avantajlara sahip olması durumunda

önemli tehditlerle karşılabilecekleri düşünülmektedir. Bu anlamda üreticilerin farklılaştırma stratejilerine yönelmelerinin firmalara önemli faydalar getireceği önerilmektedir.

- Firmaların farklılaştırma stratejisi yöntemlerine pek fazla odaklanmadıkları gözlenmektedir. Sektörün yapısı yeni ürün geliştirme konusunda önemli ölçüde istekli olmasına rağmen üreticiler maliyetlerini arttıracağı düşüncesiyle yeni ürün geliştirme ve Ar-Ge konusunda isteksiz durmaktadır. Sektörün gelişebilmesi için kepenk ürünlerine yönelik yeni ve farklı tarzda ürünlerin geliştirilip piyasaya sunulması önerilmektedir.
- Firmalar ürünleri ile ilgili reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelmemeleri sektörün gelişmesine olumsuz etken oluşturmaktadır. Firmalar çoğunlukla bayi kanalı ile üretim ve satış çalışmasını tercih etmiş, son kullanıcı kanalına yönelmeyi tercih etmemiştir. Bu durum üretici olmayan montajcı firmaların sayılarının artmasına ve son kullanıcıya kalitesiz hizmet sunulmasına neden olmaktadır. Üretici firmaların son kullanıcı kanalına ağırlık vermesi ve aktif olarak reklam ve tanıtım faaliyetlerinde bulunması önerilmektedir.
- Firmaların müşteri ilişkilerine yönelik ayrı bir birim oluşturmamaları firma imajı için olumsuz etkiye sebep olduğu düşünülmektedir. Günümüz ticaret anlayışından müşterilerin kendileri için ayrı bir uzman birimle hizmet almaları müşterilerin firmaya olan güvenine olumlu etkisi bulunmaktadır. Üreticilerin bu konuda müşteri ilişkilerine yönelik çalışmalara ağırlık vermeleri gerekliliği önerilmektedir.
- Sektörde üretim aşamalarında tam makineleşmenin olmadığı belirlenmiştir. Bu durum firmaları üretimde dışa bağımlı hale getirmiş, sektörün kalite odaklı gelişimine olumsuz bir etki bıraktığı belirlenmiştir. Bu konuda firmaların hem maliyet avantajı sağlaması hem de kaliteli ürün oluşturabilmeleri için üretim aşamalarının tamamında makineleşmeye yönelmesi önerilmektedir.
- Üreticiler odaklanma stratejilerine, pazar paylarını azaltacağı düşüncesi ile uzak durduğu görülmüştür. Bu durum bölgesel ihtiyaçlara yönelmek isteyen firmaların sektöre girmesine engel bir durum oluşturmakta, bölgesel kalkınmaya olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Firmaların teknik uzmanlık gerektiren durumlarda ve bölgesel ihtiyaçlara yönelik müşteriye özel ürünler üretme sistemine yönelmesi önerilmektedir.
- Sektördeki üreticilerin makine ve teçhizatları klasik ve basit tarzda olduğu belirlenmiş, makine ve teçhizatın yenilenerek teknolojiye uygun nitelikte oluşturulması

önerilmektedir. Sektör kendi içinde teknolojik sistemlere uyum sağlaması gereken bir konumda iken üreticilerin bu konulara yönlenmediği belirlenmiştir. Ürünlerin modern teknolojiye uygun sistemlerle üretilerek, işlev ve özelliklerinde geliştirmeler yapılması önerilmektedir.

- Firmalar tutundurma tekniklerinde pasif olarak internet kanalını kullandığı belirlenmiştir. Bu durum sektörün son kullanıcı tarafından yeterince ilgi görmemesine, büyüme ve gelişme gösterememesine neden olmaktadır. Firmaların bu konuda reklam, tanıtım (fuarlara katılım, sektöre yönelik dergi ve gazetelere tanıtım ve mülakat) ve halkla ilişkiler kanalına aktif olarak yönelmeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Akbolat, M., **(**2009), *Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol. 11, no:3, ss. 127-146.

Akgemici, T., (2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara, ss. 3-220.

Aktan, C. C., (1998), *"Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim"* Http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf. ss.1-15.

Aktan, C. C., (2003), *"Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası"*, İşveren Dergisi (TİSK Yayını), Ankara.

Aktan, C. C., ve Vural, İ. Y., (2004), *"Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri"*. Rekabet Dizisi:2, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No:254, Ankara, ss.148.

Aktan, C. C., (2008), *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.* Çimento İşveren, Makale 1. Temmuz-Ağustos, ss. 4-21

Alpaslan, B., (2001), *"Sigorta İşletmelerinde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama"*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Alpkan, L., (2011), *Effects of Innovation Types on Firm Performance*. International journal of Production Economics, ss. 133, 662-676

Ansoff, H. I., ve Mcdonnell, E., (1990), *Implanting strategic management*. Hemel Hemstead: Prentice Hall International.

Asunakutlu, T., ve Coşkun, B., (2000), *Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme*, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, 2(4), ss.18- 26.

Bakoğlu, R., (2004), *"Strateji Ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme"*. Mali Çözüm Dergisi, (67), ss.155-168.

Bakoğlu, R., **(**2010), *Çağdaş Stratejik Yönetim*, İstanbul Beta Yayınları. Bakoğlu, 2004: ss.2.

Barca, M., (2002), *"Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki"*, Editörler: İsmail Dalay vd. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, ss.27-45**,** Beta Basım Yayım Dagıtım, İstanbul.

Barca, M., (2005), *Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi*, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5 (1): ss. 7-38.

Barca, M., ve Hızıroğlu, M., (2009), "*2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı"*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), ss.113-148.

Barry, W. B., (1986), *"Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations"*, St.Paul: Amherst Wilder Foundation.

Baş, A., (1999), *"Türk Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörünün Rekabet Analizi ve Uluslararası Bir Strateji Önerisi"*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss 124.

Başar, H., (1998), *"İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim"*, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.

Bedir, A., (2009), *Uluslararası Ticarette Fiyata Dayalı Rekabet Gücü İle Endüstri İçi Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği*, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, ss. 226. http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/abedir.pdf.

Besanko, D., Dranove, D., ve Shanley, M., (1996), *The Ekonomics of Strategy*, John Wiley & Sons İnc., New York.

Bircan, İ., (2002), *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon*, Planlama Dergisi, Özel Sayı, DPT Yayınları, Ankara, ss.11-21

Birgönül, M.T., ve Dikmen, İ., (2001) *"Türk İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi"*, TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası, XVI. Türkiye İnşaat Mühendisliği Teknik Kongresi ve Sergisi, ODTÜ, Ankara.

Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., ve Erdem, B., (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 219.

Bono, E., (1992), *Rekabet üstü*, İstanbul: Remzi Yayınevi.

Bowman, E. H., Singh, H., ve Thomas, H., (2002), *The domain of strategic management: history and evolution*. A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), Handbook of strategy and management. London: Sage Publication

Brauchlin, E., ve Wehrli, H.P., (1994), *Strategisches Management*, R. Oldenbourg Verlag, 2.Auflage, München, Wien.

Chandler, A. D., (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass.

Clark, J. M., **(**1961), *Competition as a Dynamic Process*, The Brookings Institution, Washington.

Conant, J., Mokwa, M., ve Varadarajan, P., (1990), *Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance*. A Multiple Measured- Based Study, Strategic Management Journal, Vol. 11

Cooper, R., ve Press, M., (1995), *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, Chichester, John Wiley&Sons.

Çetin, S., (2005), *"Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim"*, T.İ.D, (449), ss.38-93-100.

Çetin, S., (2008), *"Strateji, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim"*, Edi. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım Seçme Yazılar, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya, ss.38-58.

Çivi, E., (2001), *"Rekabet Gücü: Literatür Araştırması"*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 8(2), ss.21-38.

Denzin, N. K., ve Lincoln, Y. S., (1994), *Introduction: Entering the field of qualitative research*. In N. K. Denzin N K & Y. S. Lincoln (eds), Handbook of Qualitative Research, 17, London: Sage.

Dinçer, Ö., (2003), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, ss.555.

Dinler, A. M., (2009), *"Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon"*. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi), 5(2), ss.1-8.

Douglas, S. P., ve Rhee, D.K., **(**1989), *Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets*, Journal of International Business Studies, Vol. 20, no. 3, ss. 437-463.

Drucker, P. F., (1999), 21. *Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İ.Bahçıvangil İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Durna, U., ve Eren, V., (2002), *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35/4.

Ekiz, D., (2003), *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara.

Elmacı, O., ve Kurnaz, N., (2004), *Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı*. http://www.niyazikurnaz.net/abc.doc.

Engin, E., (2005), *"İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma"*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Edirne, ss. 114.

Eren, E., (2000), *Stratejik Yönetim ve İsletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dagıtım, İstanbul.

Eren, E., **(**2002), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları.

Eren, E., **(**2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul. ss.1-10.

Ereş, F., (2004), *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, (15), ss.21-29.

Eroğlu, Ö., ve Özdamar, G., (2006), *"Türk İmalat Sanayinin Rekabet Gücü Ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme"*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), ss.85-104.

Eşsiz, Ö., (2004), *Metal Cephe Kaplamaları*, Arredamento Dekorasyon, Sayı 1

Evered, R., **(**1983), *So What is Strategy?*, Long Range Planning, Vol. 16, no. 3, ss. 59.

Filiz, A., (2008), *"Ürün Geliştirmenin Rekabetteki Gücü"*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Ders Notları, http://www.atillafiliz.com/notlar/osmangazi.pdf.

Flynn, B. B., **(**1996), *Achieving Simultaneous Cost and Differentiation Competitive Advantages thorugh Continuous Improvement: World Class Manufacturing as a Competitive Strategy*, Journal of Managerial Issues, Vol. 8, ss. 360-379.

Grant, R. M., (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, California Management Review, Cilt:33, No:3, ss:79-235.

Grant, R. M., (2002), *Contemporary Strategy Analysis Concepts*, Techniques, Applications, Fourth Edition, Blackwell Publishing, ss.551.

Güçlü, N., (2003), *Stratejik Yönetim*, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), ss.61-85.

Güle, G., Akgemici, T., ve Türkmen, M., **(**2011), *Stratejik Üretim İşletme Performansı İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi Üzerine Bir Analiz*, Ekonometri ve İstatistik, ss. 62-79.

Hamel, G, ve Prahalad,C. K., (1994), *Geleceği Kazanmak*, İnkılâp Kitapevi, İstanbul. 144-147

Harvey, D. F., **(**1982), *Business Policy and Strategic Management*, Eastern Washington University, USA.

Hatipoğlu, Z., (1986), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık

Hofer, Charles W. and Schendel, Dan (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing Co.

İnstitue For Manufacturing, (IFM), DS Tools, *"Mintzberg's 5 Ps For Strategy"*, http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/5pstrat.html.

Karabıyık, H., (2005), *"Rekabet Stratejileri Ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması"*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, ss.1-135.

Karaman, T., (2000), *Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 426, Ankara, ss.37, 38.

Kirk, J., ve Miller, M. L., (1986), *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Qualitative Research Methods Series, SAGE Publications, Newbury Park.

Koçel,T., (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, Klasik - Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel,T., (2004), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, 9. Basım, İstanbul, ss.30-35.

Kona, G. G., (2004), *"Türkiye'nin Güvenlik Politikaları ve Stratejik Öngörü Düzeyi"*, Uluslararası Güvenlik Sorunları, (Der.) Dr. Kamer Kasım, Zerrin A. Bakan, Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara, ss.3-81.

Kotler, P., ve Armstrong, G., (2001), *Priciples of Marketing*, 9th Eed. Englewood Cliffs.

Krugman, P. R., (1994), *"Competitiveness: A Dangerous Obsession"*, in Paul Krugman vd. Competitiveness: An International Economics Reader, Foreing Affairs, New York, ss.1-19.

Kurtoğlu, A., (1999), *Kapı - Pencere Endüstrisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Ders Notu. İ.Ü. Orman Fakültesi, İstanbul.

Lecompte, M. D., ve Goetz, J. P., (1982), *Problems of reliability and validity in ethnographic research*. Review of Educational Research, ss.52, 31–60.

Levy, M., ve Weitz, B., (2001), *Retailing Management*, 4th Ed. Boston, McGraw-Hill, Irwin.

Marshall, E., Isabell, E., Silva, A., (1994), "*The Competitive Startegy of Codelco and Other Leading Copper Producers"*, Resources Policy, Vol.19, Iss.2, ss.28-97.

Matsunko, K., Mentzer, J. T,. Rentz, J. O., (2000), *A Refinement and Validation of the Markor Scale*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol 28, No.4, ss.527-39

Mckee, D. O., Varadarajan, P. R., ve Pride, W. M., (1989), *Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective*, Journal of Marketing, 53 (July), ss.21-35.
Mele, D., Guillen, M., (2006), *The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility*, Working Paper 658: IESE Business School.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman, H. J., (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, Academy of Management Review, Vol. 3, no. 3, ss. 546-562.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman, H. J., (2003), *Organizational Strategy, Structure And Process*, Stanford University Press, Stanford, California, ss.1-30.

Mintzberg, H., (1988), *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*, Advances in Strategic Management, Vol.5.

Mintzberg, H., Bruce, A., ve Joseph, L., (2005), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.

Nut, P. C., ve Backoff, R. W., (1992), *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass, San Fransisco. ss.1-65

Oberdorfer, C. W., Gleıss, A., ve Hırsch, M., (1971), *Common Market Cartel Law*, Chicago. ss.1

Okumuş, F., (2002), *Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratılma ve Koruma*, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri.

Özkan, R. B., (2007), *"Rekabet Stratejileri Ve Örnek Bir Sektör Analizi"*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, ss.1-115

Pamuk, G., Erkut, H., ve Ülegin, F., (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

Patton, M. Q., (1987), *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd Ed.) London: Sage Publications

Pearce, J. A., Kramer, T. R., ve Robbins, K. D., (1997), *Effects Of Managers Entrepreneurial Behaviour On Subordinates*, Journal of Business Venturing 12, ss.147–160

Poister, T. H., ve Streib, G. D., (1999), *"Strategic Management in the Public Sector (Concepts, Models and Processes)"*, Public Productivity & Management Review, 22 (3), ss.308-325.

Porter, M. E., (1985), *"The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superoior Performance"* N. Y. Free Press.

Porter, M. E., (1988), *"From Competitive Advantage to Corporate Strategy"*, Harvard Business Review, (May-June), ss.43–59.

Porter, M. E., (1991), *"Toward a Dynamic Theory of Strategy"*, Strategic Management Journal, 12, ss. 95-117.

Porter, M. E., (1996), *"What is Strategy ?"*, Harvard Business Review, 74 (6), ss.61-78.

Porter, M. E., (2008), *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul. ss.493

Powell, T. C.,(2002), *"Research Notes And Commentaries The Philosophy Of Strategy"*, Strategic Management Journal, 23, ss.873–880. Prentice Hal, 11-171.

Quinn, J. B., (1980), Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood, Ilırwin. ss.28

Quinn, J. B., (1996), *"Strategy for change,"* Mintzberg H. ve Quinn J.B. (Eds.), *The Strategy Process*, New Jersey: Prentice Hall, ss.3-9.

Ramazanoğlu, F., ve Bahçeci, B., (2006), *"Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı"*, Fırat Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Merkezi (DAUM), 5(59)

Sarvan, F., Durmuş, A. E., Özen, J., Özdemir, B., ve Tarcan, İ. E., (2003),*"On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi"*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (6), ss.73-122.

Saylı, H., Kurt, M., ve Baytok, A., (2006), "*Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü Ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği"*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 16, ss.31-46.

Tavşancı, S., (2002) *"Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: DENTAŞ Ambalaj ve Kâğıt Sanayi A.Ş. Örneği"*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, ss.40-50.

TDK, *Türkçe Sözlük*, 1998. ss.1853

Thomas, H., ve Pollock, T., (1999), *From I-O Economics S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy*, British Journal of Management, Vol. 10, ss.127-140.

Thompson, A. A., ve Strickland, A. J., (2001), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 11. Baskı, McGraw Hill, Boston.

Tosun, K., (1974), *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Matbaası, İstanbul, ss.485.

Utterback, J. M., ve Abernathy, W. J., (1975), A *Dynamic Model of Process and Product Innovation*, Omega, Vol. 3, no. 6: ss. 639-656.

Ülgen, H. Mirze, K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, ss.643.

Üzün, C., (2000), *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, İzmir.

Venktraman, N., (1989), *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement*, Management Science, Vol. 35, No. 8,ss.942-962.

Walker, O., ve Ruekert, R., (1987), *Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework*, Journal of Marketing, Vol 51, No.3, ss.15-33.

Wright, P., Pringle, C. D., ve Kroll, M. J., (1992), *Strategic Management: Text and Cases*, Boston: Allyn and Bacon.

Yalçınkaya, M. H., Cılbant, C., ve Özçalık, M., (2009), *"Avrupa Birliği Sürecinde Türk İmalat Sanayi Dış Ticaretinin Rekabet Gücü: 1989-2009 Dönemi VAR Analizi"*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 16(1), ss.115-137.

Yavuz, S., (2014), *Strajik Yönetimin Tarihsel Gelişimine Bir Bakış*, 3. Sanayi Şurası. https://sanayisurasi.gov.tr/pdfs/stratejik-yonetim-alaninin-tarihsel-gelisimine-bir-bakis.pdf

Yıldırım, A., Şimşek, H., (2000), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. ss.55

TEZLER

Doğan, İ.F., *Stratejik Rekabet Aracı Olarak Porter'ın Elmas Modeli ve Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi: Kahramanmaraş 2011. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Durmuş Arıcı, E., *Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve Performans ilişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması*. Doktora Tezi: Antalya 2008. Akdeniz Üniversitesi.

Karabağ, S. F., *Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi: Adana 2008. Çukurova Üniversitesi.

Karacaoğlu, K., *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi: Ankara 2006. Ankara Üniversitesi.

Kaygısız, B., *Avrupa Birliği Sürecinde Türk İmalat Sanayi Rekabet Gücünün Analizi*. Yüksek Lisans Tezi: Van 2013. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.

Kocaoğlu, İ. U., *Firma Rekabet Gücünü Arttıran Faktörler ve Kümeleme Yaklaşımı: Türkiye Doğal Taş Kümelenmelerinin Rekabet Gücü Açısından İncelenmesi.* Doktora Tezi: İzmir 2013. Ege Üniversitesi.

Orallar, O., *Rekabet Stratejisi Olarak Ürün Farklılaştırma ve Sektörel Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi: Bolu 2009. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Özgür, G., *Denizli Kobi'lerinde Stratejik Yönetim*. Yüksek lisans Tezi: Denizli 2007. Pamukkale Üniversitesi.

Sevinç, F., *Yat Limanı İşletmeleri Yönetiminde Rekabet Stratejileri ve Türkiye'deki Uygulamalar*. Yüksek Lisans Tezi: Çanakkale 2014. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Seviçin, A., İşletmelerde *Rekabet Stratejisi Geliştirme ve Türk Tekstil Sanayii'nde Karşılaşılan Strateji Geliştirme Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma,* Kayseri 1999. Yayımlanmamış Doktora Tezi

Sümer, K., *Rekabet Stratejisinin Üretim Stratejisine ve İşletme Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi: İstanbul 2012. İstanbul Teknik Üniversitesi.

Şentürk, F. K., *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi: Antalya 2010. Akdeniz Üniversitesi.

Tomaş, T., *Yeni Rekabet Stratejisi: Kitlesel Bireyselleştirme ve Hazır Mutfak Sektöründe Vaka Analizi*. Yüksek Lisans Tezi: Denizli 2012. Pamukkale Üniversitesi.

Yaylacı, A. F., *Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi: Sakarya 2007. Sakarya Üniversitesi.

Ek 1: Soru Formları

Bölüm 1 **Aşağıdaki sorular çelik kepenk üreten işletmenizin *Rekabet Stratejilerinin* belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevapların ayrıntılı ve doğru olması önem taşımaktadır.**
Maliyet Liderliği Stratejisi
1. Firmanızda maliyet düşürme veya azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmakta mıdır? Yapılmakta ise bunlardan kısaca bahsedebilir misiniz?
2. Firmanız maliyetleri düşürmek için işletme kaynaklarını ve kapasitesini ne ölçüde (maksimum ve verimli) kullanmaktadır? Kısaca anlatabilir misiniz?
3. Firmanızda katı maliyet kontrol politikaları uygulanmakta mıdır? Bunları kısaca anlatabilir misiniz?
4. Maliyetlerinizi azaltmak için üretim ve hizmet süreçlerinizi iyileştirmeye çalışır mısınız? Kısaca anlatabilir misiniz?
5. Firmanız hammadde tedarikinde ve dağıtım sistemi seçiminde maliyet unsurunu önemli bulmakta mıdır? Bu unsurlardan bahsedebilir misiniz?
6. Firmanızda hammadde ve yardımcı malzeme alımlarını en uygun şartlarda temin etmek ve satın alma maliyetlerini düşürmek için ne gibi faaliyetler bulunmakta mıdır?
7. Firmanızda gerçekleştirdiğiniz üretim ve hizmet aşamalarında düşük maliyetli iş gücü kullanmakta mısınız?
8. Mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilme ve iyileştirilmesine yönelik faaliyetleriniz var mı? Kısaca anlatabilir misiniz?
9. Firmanızda ürün ve hizmetlerin rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunulması için ne gibi faaliyetlerde bulunmaktasınız? Kısaca anlatabilir misiniz?
10. Firmanızda ölçek ekonomisi (Üretim kapasitelerinde meydana gelen artışlar sebebiyle birim üretim maliyetinde azalma) faktörünün olduğunu düşünüyor musunuz? Kısaca anlatabilir misiniz?
Farklılaştırma Stratejisi
11. Firmanızda yeni ürün ve hizmetler için araştırma ve geliştirmeye yönelik faaliyetler bulunmakta mıdır? Bu faaliyetlerden kısaca bahseder misiniz?
12. Şirketinizde yeni iş ya da pazar fırsatları araştırılmakta mıdır? Ayrıca pazarın büyüme fırsatlarından nasıl yararlanmaktasınız?
13. Şirketiniz güçlü bir marka imajı oluşturmak için ne tür faaliyetler yapmaktadır? Marka veya imajın güçlü olmasının satışlar, ciro ve karlılık üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
14. İşletmenizde rakiplerinize göre fark yaratacak ürünler üretilmekte midir? Bu farkları nasıl sağladığınızı kısaca anlatabilir misiniz?
15. Üretim aşamasında sahip olduğunuz teknolojik, teknik üstünlükleriniz ve donanımlarınız hakkında kısaca bahsedebilir misiniz?
16. Şirketinizin ürün ve hizmet kalitesi rakiplerinizden farklı mıdır? Bu farklılıkları kısaca anlatabilirmisiniz?
17. Şirketinizde tecrübeli ve deneyimli personel sağlamak ve elde tutmak için belirli kriterleriniz var mı? Personelinize yönelik performans değerlendirmeleri yapılmakta mıdır? Performans değerlendirmelerine göre ne tür insan kaynakları uygulamaları (terfi, prim, ücrette iyileştirme, işten çıkarma gibi) yapmaktasınız?
18. Ürettiğiniz ürünler için reklam ve tanıtım faaliyetleri yapmakta mısınız? Genel harcamalar içinde tanıtım ve reklam harcamalarına ayırdığınız pay ne kadardır?
19. Şirketinizde pazarlama tekniklerinde yeniliklerden yararlanma ve satış ekibinin güçlendirilmesi (satış gücü) faaliyetleri yapılmakta mıdır?
20. Firmanızda hangi tutundurma tekniklerini kullanıyorsunuz (TV, gazete, radyo, internet, cep telefonlarına mesaj, şehir içi tanıtım panoları, ticari araçlar vb.) Rakiplerinizden farklı olarak hangi tanıtım araçlarını kullanıyorsunuz?
21. Şirketinizde müşteri ilişkilerine yönelik ayrı bir biriminiz bulunmakta mıdır?
22. Şirketinizin genel politikaları arasında ürün ve hizmet fiyatlarını rakiplerine göre daha düşük olarak belirleme politikası var mıdır?
23. Firmanızda ürünlerin fiyatlandırılmasına ilişkin genel politika nedir? Her ihtiyaç grubunun alacağı (düşük, orta ve yüksek) fiyatlı ürünler üretmekte misiniz?
Odaklanma Stratejisi
24. Firmanızın ürettiği ürünleri coğrafi olarak bölgelere ayırarak mı üretmektesiniz ya da firmanız yalnızca belirli bir bölgeye mi hitap etmektedir? Kısaca açıklar mısınız?
25. Firmanızda belirli özellikte ve nitelikte ürünlerin üretim ve satışı yapılmakta mıdır? Kısaca açıklar mısınız?
26. Firmanız pazara sunduğu ürün çeşitliliği bakımdan az sayıda mı yoksa çok sayıda mı ürün sunmaktadır?
27. Ürettiğiniz ürünleri pazarın sadece küçük bir bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik mi üretmektesiniz?
28. Ürettiğiniz ürünlerde müşteriye özel ürünler sunmakta mısınız?
29. Firmanız kar getirmeyen müşterilerle çalışmama kararları almakta mıdır?

Bölüm 2 **Aşağıdaki sorular çelik kepenk üreten işletmenizin *Rakiplerine Göre Üstünlüklerinin* belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevapların ayrıntılı olması önem taşımaktadır.**
30. Firmanızın rakiplere göre müşterilere sağladığı faydanın memnuniyete dönüşmesi bakımından ne durumdadır? Kısaca anlatabilir misiniz?
31. Firmanızın rakiplere göre yeniliğe ve gelişmeye önem vermesi bakımından nerede olduğunu düşünüyorsunuz?
32. Firmanızı ürettiği ürünlerin kalitesi bakımından rakiplere kıyasla ne durumdadır?
33. Firmanızın üretimde kullandığı makine ve teçhizat rakiplere göre kıyaslandığında ne tür üstünlükleri bulunmaktadır?
34. Firmanızın teknolojiyi kullanma becerisi bakımından rakiplerine göre üstünlüğü bulunmakta mıdır? Kısaca anlatabilir misiniz?
35. Firmanızın üretim ve hizmet faaliyetlerinde yenilikler bulma ve uygulama isteği bakımından rakiplerinizden farkı nedir?
36. İşletmenin üretim ve hizmet verimliliği bakımından rakiplerden üstün yönleri var mıdır? Kısaca anlatabilir misiniz?
37. Firmanızı pazar payı rakiplerinize göre hangi oranda olduğunu düşünüyorsunuz?
38. Firmanızın uyguladığı pazarlama ve reklam faaliyetlerini diğer işletmelere göre kıyaslandığında ne kadar kullanmaktasınız?
39. Firmanızın fiyat yaklaşımını rakip işletmelere göre nasıl kıyaslarsınız? Firmanızın bu konuda rekabetçi olduğunu düşünüyor musunuz?
40. Firmanızı araştırma geliştirmeye ayrılan fonlar bakımından kıyasladığınızda rakiplere göre ne durumdadır?
41. Firmanızı rakiplere kıyasla karlılık bakımından nasıl yorumlarsınız?
Bölüm 3 **Aşağıdaki sorular çelik kepenk üreten işletmenizin *Rekabet Edebilme Gücüne Etki Eden Faktörlerin* belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevapların ayrıntılı olması önem taşımaktadır.**
42. Firmanızın ürettiği ürün ve hizmetlerin satış fiyatlarını belirlerken hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
43. Ürettiğiniz ürün ve hizmetleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanarak mı oluşturmaktasınız?
44. Firmanızı ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesi sizin için ne kadar önemlidir? Kısaca anlatabilir misiniz?
45. Ürün ve hizmet sunumunda bilgi ve tecrübe yeterliliği sizin için ne kadar önemli? Bunu sağlamak için ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
46. Firmanız için satış sonrası hizmetlerin ne kadar önemi bulunmaktadır? Bunun için ne tür faaliyetler yapmaktasınız?
47. Firmanızda nitelikli işgücünün varlığı ne oranda bulunmaktadır?
48. Firmanızın üretim maliyetinin düşük ya da yüksek olduğu konusunda ne düşünüyorsunuz?
49. Firmanızda üretilen ürün ve hizmetlerin çeşitliliğini yeterli görüyor musunuz?
50. Firmanızın ürün ve hizmet sunduğu pazara ne oranda yakın olduğunu düşünüyorsunuz?
51. Ürün ve hizmetlerinizi rakiplere göre farklılaştırıyor musunuz?
52. Firmanız yeni ürün ve hizmet geliştirebilme kabiliyetine sahip midir?

Ek 2: Görüşme Yapılan Firma ve Kişiler

Firma	Kişi Niteliği	Kişi Sayısı	Çalışan Sayısı	Üretim Kapasitesi	Rekabet Yoğunluğu	Rekabet Üstünlüğü Unsuru
K	Firma Sahibi-Genel Md. Fabrika Md. Satış Md. Bayi ve Satış Geliştirme Koordinatörü Lojistik ve Sevkiyat Md. Montaj ve Teknik Servis Md. Muhasebe ve Finans Md.	7 Kişi	50'ye kadar	4.500 Kepenk / Yıl	Çok Yoğun	Düşük Maliyet
R	Firma sahibi Üretim Md. Montaj ve Sevkiyat Md. Teknik Servis Md. Proje Satış Yönt. Satış Yönt. Muhasebe ve Finans Md.	7 Kişi	30'a kadar	3.000 Kepenk / Yıl	Çok Yoğun	Uzmanlık ve Kalite
O	Firma Sahibi Genel Koordinatör. Satış Koordinatörü Muhasebe ve Finans Uz. Üretim Md. Satın alma Lojistik ve Sevkiyat Yönt. Teknik Servis Yönt.	7 Kişi	25'e kadar	1.500 Kepenk / Yıl	Yoğun	Düşük Maliyet
D	Firma Sahibi Genel Md Muh. Uz. Teknik Servis Md. Montaj ve Sevkiyat Md. Satış Yönt. Muhasebe ve Finans Uz.	7 Kişi	20'ye kadar	2.400 Kepenk / Yıl	Yoğun	Düşük Maliyet ve Düşük Fiyat
B	Genel Md. Üretim Md. Muhasebe ve Finans Uz. Firma Sahibi. Montaj ve Sevkiyat Sorumlusu Teknik Servis Md. Satış Md.	7 Kişi	20'ye kadar	1.200 Kepenk / Yıl	Yoğun Değil	Düşük Fiyat
G	Firma Sahibi Genel Md. Fabrika ve İmalat Md. Satış Md. Muhasebe ve Finans Uz. Montaj ve Sevkiyat Sorumlusu Teknik Servis Md.	7 Kişi	20'ye kadar	2.800 Kepenk / Yıl	Yoğun	Düşük Maliyet ve Düşük Fiyat

ÖZGEÇMİŞ

1980 İstanbul doğumluyum. Yüksek öğrenime Balıkesir Üniversitesi Turizm Otel işletmeciliği ön lisans programı ile başladım. Ardından Anadolu Üniversitesi'nde İşletme lisans programını tamamladım. İkinci lisans olarak Anadolu üniversitesinde Sosyoloji programını tamamladım.

Profesyonel iş hayatıma ilk olarak 2003-2006 yıları arasında Türkcell İletişim A.Ş'de Kurumsal Müşteri Yöneticiliği göreviyle başladım. Türkcelldeki görevimin ardından 2006-2010 yılları arasında Orijinal Stor A.Ş'de Bayi Kanalı Satış Yöneticiliği görevinde ve 2010-2013 yılları arasında Göksu Kapı Teknolojileri firmasında Bölge Satış Müdürü görevlerinde bulundum. Son olarak 2013 yılında başlamış olduğum Somfy Ev Otomasyon Sistemleri firmasında hala Satış Koordinatörü görevini yürütmekteyim.