



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

BÖLÜM 1: ÇEVRE UNSURLARININ ÖLÇÜLMESİ VE DURUM BELİRLEME MATRİSLERİ

1. Dış Çevre Analizi Kavramı
2. Dış Çevre Kategorileri ve Rakiplerin Analizi
3. Rekabet Yaklaşımları
4. Dış Çevreyi Analiz Etme Süreçleri
5. Çevresel Analizler İçin Kullanılacak Teknikler
6. Öncelik Matrisi



1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ KAVRAMI

Dış çevre tek tek işletmelerin geleceğini belirlediği gibi bir bütün olarak ilgili sektörün de geleceğini belirler. Dış çevre işletmelerin ve diğer örgütlerin uygulayacağı stratejiyi de etkiler. Bu etki 4 şekilde ortaya çıkar:

- Fırsatlardan Yararlanma ve Tehlikeleri Kontrol Etme: Dış çevre fırsat ve tehlikelerin kaynağıdır. Bu yönüyle strateji hem fırsatları hem tehlikeleri dikkate alır.
- İşletmelerin nasıl rekabet edeceğini belirler.
- Kritik faktörlerin bulunabilirliğini etkiler: Uygun müşteri bulma, yetkin insan kaynağı bulma vb.
- İşletmeler elde edeceği finansal sonuçlardan etkilenir.

Dış çevre; hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre gibi unsurlardır.



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

1. Hükümet ve Yerel Yönetim Düzenlemelerine İlişkin Etmenler:

Hükümet ve yerel yönetimler işletmelerin faaliyetleri üzerine gittikçe artan bir biçimde etki yapmaktadır.

Örneğın; hükümet asgari ücretin belirlenmesini, yıllık ücret seviyelerinin düzenlenmesini ve fiyat kontrollerini çıkardığı yasalar ve kararnamelemler doğrultusunda belirler.

Ayrıca hükümet ve yerel yönetimler, eşit istihdam koşullarını sağlamak için kuruluş yeri tayini, organize sanayi bölgeleri ve teşvik tedbirleri, iş güvenliğı, taksitli veya indirimli satışlar, çevre bozulması ve duyuruların cinsine kadar birçok konuda kanun, kararname ve yönetmelikler çıkarabilmektedir.

Bu yasa ve düzenleyici hükümler endüstriden endüstriye değıŐim göstererek, işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir.



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

Hükümet, işletmeler arası birleşmeleri veya pazar kartelleriyle oluşan suni tekelleri sınırlandırabilir ya da yasaklayabilir.

Ayrıca, hükümetin bazı yatırım alanlarında sermaye miktarlarını artırarak veya bazı bölgelerde kurulacak şube ve büroların sayılarını sınırlandırarak, reklam ve benzeri tutundurma çabalarını kısıtlayarak stratejik seçimleri önemli oranda etkileyebilir.

İşletmeler için bir diğer tehlike doğurucu hükümet politikası da devletin bazı endüstri alanlarına girerek onlara rakip olması, pazarı paylaşması, ithalat rejimini kolaylaştırıp, gümrükleri azaltarak iç pazarları dış rekabete açması, ihracatta vergi indirimlerini ve teşvikleri azaltarak dış pazarların cazibesini azaltması gibi konulardan ibarettir.



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

2. Finansal Kurumlara İlişkin Faktörler:

Bilindiği üzere işletme sadece çevreden hammadde, yardımcı malzeme veya yarı mamuller tedarik etmez. Bunun yanında, işletme koŐullar ve olanaklar elverdiği ölçüde faaliyetlerini genişletmek amacıyla yabancı sermaye kaynaklarına başvurarak borçlanmak da isteyecektir.

EĞer, sermaye maliyetini oluŐturan faiz haddi ve komisyonların oranları işletmenin karlılık oranının altında ise işletme stratejik avantajları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir.

İŞletmenin borç aldığı fonların maliyetini etkileyen önemli bir nokta, devletin para ve kredi politikasıdır.

İŞletmenin bulunduğu endüstrinin gelişmesi ve büyümesi arzu ediliyorsa, piyasa koŐullarının dışında özel borçlanma koŐulları uygulanabilir, böylece sermaye maliyeti önemli ölçüde azalabilir.



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

3. Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler:

Sendikalar, özellikle işletmenin direkt iŐgücü maliyetleri üzerinde etkili olarak işletmenin rekabet avantajını önemli oranda etkileyebilmektedir.

Sendika iŐle işletme arasındaki ilişkiler çatıŐmalı bir Şekilde kurulmuŐ ise, işletme bu endüstride ve bu sendikalar koŐullar içinde büyüme ve gelişme stratejileri izlemek yerine, mevcut varlıkları çalıştırma veya faaliyetlerini daraltma stratejileri izleyebilir.

Sendika ile işletme arasındaki ilişkiler karşılıklı anlayıŐ ve birbirlerinin haklarına saygı biçiminde kurulmuşsa, bu amaçla iŐgücü ve sendikalar yönetime katılma biçiminde işletmenin amaçlarına katkıda bulunacak Şekilde işbirliğine aktif olarak katılıyorlarsa, işletme büyüme ve gelişme stratejilerini diğer stratejik seğıimlere tercih edecektir.



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

Michael Porter'a Göre Endüstride Rekabet Analizi

Bu konudaki en analitik inceleme Michael Porter tarafından yapılmıŐtır.

Porter bir endüstrinin analizini 5 ana deęiŐkeni alıp, çeşitli özelliklerini inceleyerek yapılabileceğini göstermektedir. Bu analiz aynı zamanda bir endüstriye girme kararının verilmesi bakımından da önem arz etmektedir.

Dolayısıyla stratejik kararların temelini oluŐturmak ve firma yöneticilerinin bir endüstriye girerken mutlaka yapmaları gereken bir analiz niteliğini taşımaktadır.



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

Endüstri analizinin beő temel deęiőkeni Őunlardır:

1. Endüstride satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık gücü,
2. Endüstride alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü,
3. İkame endüstrilerinin o endüstri üzerindeki tehdit ve tehlikeleri,
4. Endüstriye yeni giren firmaların yarattığı tehdit ve tehlikeler,
5. Endüstride mevcut olan rakipler arasındaki rekabetin Şiddeti.

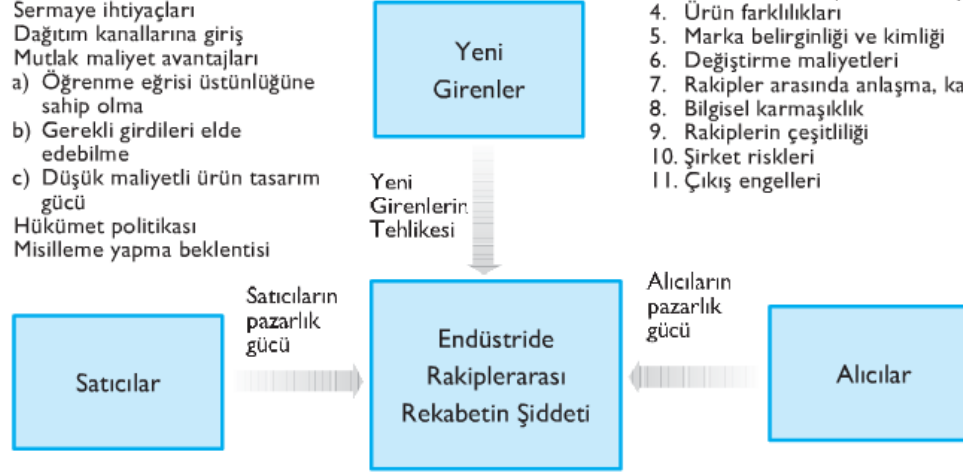


2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

Endüstride Rekabet

Giriş Engelleri:

1. Ölçek Ekonomisi
2. Ürün farklılıklarına sahip olma
3. Marka belirginliği ve kimliği
4. Ürün deđiőtirme maliyetleri
5. Sermaye ihtiyaçları
6. Dağıtım kanallarına giriş
7. Mutlak maliyet avantajları
 - a) Öğrenme eğrisi üstünlüğüne sahip olma
 - b) Gerekli girdileri elde edebilme
 - c) Düşük maliyetli ürün tasarım gücü
8. Hükümet politikası
9. Misilleme yapma beklentisi



Satıcıların Gücünün Belirleyicileri:

1. Girdileri farklılaştırma
2. Satıcıları deđiőtirme maliyetleri
3. İkame girdilerin mevcudiyeti
4. Satıcılar arasında anlaşma ve kaynaşma
5. Satın alınacak girdi hacminin önemi
6. Endüstride toplam alımların göreceli maliyeti
7. Girdilerin maliyetlere ve farklılaştırmaya etkisi
8. Endüstride, ileriye doğru entegrasyon tehlikesine bağlı olarak, geriye doğru entegrasyon tehlikesi olması

Rekabet Şiddeti Belirleyicileri:

1. Endüstri büyümesi
2. Yüksek sabit giderler ve depolama giderleri
3. Belli aralıklarla (sürekli olmayan)
4. Ürün farklılıkları
5. Marka belirginliği ve kimliği
6. Deđiőtirme maliyetleri
7. Rakipler arasında anlaşma, kaynaşma ve denge
8. Bilgisel karmaşıklık
9. Rakiplerin çeşitliliği
10. Şirket riskleri
11. Çıkış engelleri

Alıcıların (Müşterilerin) Gücünün Belirleyicileri:

Pazarlık Kaldırıcı

1. Firmalararası anlaşmalar
2. Alınan malın miktarı
3. Firmanın deđiőtirme maliyetleri ile ilgili olarak alıcının firma deđiőtirme maliyetleri
4. Alıcı bilgisi
5. Geriye doğru entegrasyon yeteneği
6. İkame mallarının iyi bir duruma gelmesi

Fiyat Duyarlılığı

1. Toplu alımlar fiyatı
2. Ürün farklılıkları
3. Marka kimliği
4. Kalite başarısının etkisi
5. Alıcı kâr ve çıkarları
6. Karar verenlerin teşvikleri

İkame Tehlikesinin Belirleyicileri

1. İkame ürünlerinin fiyat üstünlükleri
2. Deđiőtirme maliyeti
3. Alıcıların ikame ürünleri eğilimi



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

Rakiplerin Analizi

Genel olarak bir rekabet analizini gerçekleştirebilmek için aŐağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- İŞletmenin rakiplerinin tanımlanması, rakipler kimlerdir? □
- Üretim kapasiteleri ve her biriminin verimli yıllık üretim miktarları ne kadardır?
- Pazar payları ne kadardır ve her birinin ilgili pazar bölümlerindeki büyüme oranları nedir?
- Rakiplerden hangileri ayrıcalıklı rekabet avantajlarına sahiptirler? (berat belgesi, teknolojik güçlülük, hükümet koruması, korunmuş pazarlar vs. yönlerinden).
- Ürün başına rakiplerin öngörüselsel (tahmini) maliyetleri ne kadardır?
- Rakipler sezilebilir bir davranıŐ biçimi izliyorlar mı?
- İŞletmenin iş alanına giren yeni rakipleri var mıdır?
- Eski rakipler bu iş alanından ayrılıyorlar mı?



2. DIŞ ÇEVRE KATEGORİLERİ VE RAKİPLERİN ANALİZİ

İŞ alanına yeni rakiplerin girmesi, kuŐkusuz, çoğu kez işletmenin amaçlarına ulaşmasını zorlaŐtırır, ancak mevcut ve yeni rakipler piyasa talebini (potansiyel talebi) harekete geçirirlerse işletme yeni rakiplerin faaliyetlerinden etkilenmeyebilir.

Rekabet koşullarını etkileyen konulardan bir diğeri de, ikame endüstrilerinin varlığıdır. Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti işletmelerin stratejik rekabet avantajlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu nedenle, başarılı strateji uzmanları işletmenin kayıpları veya potansiyel kayıpları ile ilgili olarak çevre taramalarında ikame endüstrilerinin etkilerini de dikkate alırlar.



3. REKABET YAKLAŞIMLARI

Rekabet yaklaşımları 4 ana gruba ayrılır. Bunlar

1. Hiper Rekabet
2. Tam Monopol
3. Kaçınılan Rekabet
4. Mükemmel Rekabet



3. REKABET YAKLAŞIMLARI

1. Hiper Rekabet:

- Çeşitli rakipler birbirlerine karşı sert bir şekilde pozisyon alırlar.
- Ağırlık avantaj elde etmeye ya da rakibin avantajını yok etmeye yöneliktir, ikisi de kullanılabilir.
- Rekabet avantajına göre karlılık azalabilir.
- Yenilikten yararlanırlar.
- Giriş engeli yoktur.
- Sektör dışından güçlü şirketler, sektördeki zayıf firmaları devralırlar ve güçlendirmeye çalışırlar.
- Rekabet dalgalı ve öngörülmez olur.
- Sektörden çıkmak, sektörde kalmaktan daha maliyetlidir.



3. REKABET YAKLAŞIMLARI

2. Tam Monopol:

- Tek işletme ürünleri müşterilere sağlar.
- Yok denecek kadar az rekabet vardır.
- Olağanüstü kar vardır.
- Daha yüksek müşteri değeri yaratmaya yönelik baskı azdır.
- Giriş engeli vardır.



3. REKABET YAKLAŞIMLARI

3. Kaçınılan Rekabet:

- Sınırlı sayıda işletme vardır.
- Rakipler pazarı paylaşır.
- Pazar dilimleri çakışırsa gizli anlaşma olur ve fiyat rekabetinden kaçınılır.
- Farklılaşmadan yararlanılır.
- Dikey entegrasyona sahiptir.
- Kar yüksektir.



3. REKABET YAKLAŞIMLARI

4. Mükemmel Rekabet:

- Çok sayıda işletme birbirleriyle kalite, maliyet ve hızda yarışır.
- Giriş engeli yoktur.
- Hiçbir işletme piyasayı domine edemez.
- Kalite ve hızda eşitlik halinde fiyatlar ve maliyetler devreye girer.
- Rekabet avantajı kaybolunca kar azalır.
- Tüketicilerin avantajı çoktur, rahatlıkla seçim yaparlar.



4. DIŞ ÇEVREYİ ANALİZ ETME SÜREÇLERİ

Dış çevreyi analiz etmenin 3 yolu vardır. Bunlar:

1. **Stratejik Grup:** Sadece bir sektörün bir alt grubu analiz ediliyorsa buna stratejik grup denir.
2. **Çevreyi Tarama:** Çevre, sektör, grup konusunda bilgi toplanılıyorsa buna çevreyi tarama denir.
3. **Senaryo Planlama:** Gelecekte olacakları tahmin edip, strateji formülasyon süreci bilgilendiriliyorsa buna senaryo planlama denir.



5. ÇEVRESEL ANALİZLER İÇİN KULLANILAN TEKNİKLER

Çevre ile ilgili yararlı bilgilerden bazıları değişik sözel kaynaklardan elde edilir. Bunlar, genellikle:

- Bilimsel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının açıklandığı toplantı ve konferanslar,
- Radyo ve televizyon özel programları,
- İşletmenin çeşitli kademelerinde görev yapan personelin değişik çevre faktörleri hakkındaki görüş ve düşünceleri,
- İşletmenin müşterilerinden, toptancı ve acentelerinden, işletmeye hammadde satan kişi ve kurumlardan, işletmenin rakiplerinden ve bu işletmelerde çalışan personelden, sermaye piyasası analistlerinden, banka ve bankerlerin sektörlere ilişkin çevresel analizlerinden, hissedarlardan, danışman kişi ve kurumlardan, hükümet ve üniversite uzman ve personellerinden sağlanmaktadır.



5. ÇEVRESEL ANALİZLER İÇİN KULLANILAN TEKNİKLER

Çevre ile ilgili yararlı bilgilerden bazıları da yazılı kaynak ve dokümanlardan sağlanmaktadır. Bunlar, genellikle:

- Türkiye İstatistik Kurumu yayınlarından,
- Konjonktür Dairesi yayınlarından,
- Sanayi ve Ticaret Odalarının ve Odalar Birliğinin yayınlarından,
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneğinin yayınlarından,
- Ekonomi, işletme ve yöneticilik konu ve fonksiyonlarında üniversitelerce yayınlanan kitaplar, makaleler, dergiler ve özellikle araştırma projelerinden, yazılı vakalardan yöneticilere ve iş hayatına hitap eden günlük ve haftalık gazetelerden elde edilmektedir.



5. ÇEVRESEL ANALİZLER İÇİN KULLANILAN TEKNİKLER

Tahmin Teknikleri Analiz Tipi	Tek Değişkenli Ekstrapolasyon	Vak'a Analizleri Üst-Alt Sınır Tahminleri ve Ölçek Modelleri	Dinamik Modeller	Karar Ağaçları ve Morfoloji Analizleri	Çok Değişkenli Etkileşim Analizleri	Yapılandırılmamış Uzman Görüşü	Yapılandırılmış Uzman Görüşü	Yapılandırılmış Anketler ve Mülakatlar	Yapılandırılmamış Anketler ve Mülakatlar
Teknolojik Faktörler	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil	Çok Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil
Finansal Faktörler	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Uygun Değil	Orta Ölçüde Uygun
Üretim ve Dağıtım Faktörleri	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Çok Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil
Pazar Analizleri	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun
Rekabet Analizi	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun
Sosyo-kültürel ve Politik Analizler	Uygun Değil	Çok Uygun	Uygun Değil	Çok Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun
Çeşitlendirme Analizleri	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Uygun Değil	Çok Uygun
Ekonomik Analizler	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun



6. ÖNCELİK MATRİSİ

Çevresel değişkenleri, analiz ettikten sonra bu değişkenlerin işletmenin stratejik planlamasında ne derece önemli olduğunun ortaya konulması da gereklidir.

Çünkü değişkenlerin önem derecelerine göre bunların izlenmesi birincil derecede işlevlerden biri olmalıdır.

Bu konu ile ilgili olarak Lederman isimli bir düşünür değişkenlerin önemini belirleyecek bir matris geliştirmiştir.



6. ÖNCELİK MATRİSİ

		Gerçekleşirse Firma Üzerindeki Etkisi		
		Yüksek	Orta	Düşük
Çevresel Değişkenlerin Gerçekleşme Olasılığı	Yüksek	Yüksek Öncelik	Yüksek Öncelik	Orta Öncelik
	Orta	Yüksek Öncelik	Orta Öncelik	Düşük Öncelik
	Düşük	Orta Öncelik	Düşük Öncelik	Düşük Öncelik

Şekil: Öncelik Matrisi

Matrisin 2 boyutu vardır: Biri çevresel değişkenlerin gerçekleşme olasılığı, diğeri ise bu değişken gerçekleşirse firma üzerindeki imkan ve fırsat ya da tehlike ve tehdit oluşturma etkisidir. Her iki boyut kendi içinde yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 bölgeye ayrılmaktadır. Böylece matriste 9 bölge oluşmaktadır. Firma yöneticileri önce yüksek öncelik verecekleri değişkenleri belirleyerek onları dikkatle izlemelidirler.



6. ÖNCELİK MATRİSİ

Gerçekleşirse Firma Üzerindeki Etkisi

	Yüksek	Orta	Düşük
Çevresel Değişkenlerin Gerçekleşme Olasılığı	Yüksek Öncelik	Yüksek Öncelik	Orta Öncelik
Yüksek	Yüksek Öncelik	Yüksek Öncelik	Orta Öncelik
Orta	Yüksek Öncelik	Orta Öncelik	Düşük Öncelik
Düşük	Orta Öncelik	Düşük Öncelik	Düşük Öncelik

Şekil: Öncelik Matrisi

Çünkü, bu 3 bölge fırsat ve imkan ya da tehlike ve tehdit kaynağı olma bakımında firma için birinci öncelikli değişkenlerin buldukları yerlerdir. Daha sonra firma, orta ve düşük öncelikli değişkenlerin yer aldığı bölgeler ile ilgilenebilir.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center of this colorful display, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a clean, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the busy, colorful background.

TEŞEKKÜRLER