



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 42 Volume: 9 Issue: 42

Şubat 2016 February 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ İÇİNDE SEKTÖR REKABET ANALİZİ VE BİR UYGULAMA INDUSTRY COMPETITIVE ANALYSIS IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESSES AND AN EMPRICAL STUDY

Murat BAY*
Selahattin AKPINAR**
Raziye YILMAZER***

Öz

Modernist görüş açısından stratejik yönetim süreci farklı değerlendirilmektedir. Stratejik açıdan değerlendirildiğinde işletmenin yaşamını sürdürmesi bir amaçtır. Ancak sürdürülebilir rekabetçiliği kazanması ise daha önemlidir. Bu çalışmada strateji geliştirme araçlarından endüstri analizi çalışılmıştır. Rekabet analizi; muhtemel rakiplerin tehdidi, mevcut rakipler arası rekabet boyutu, ikame ürün tehdidi, müşterinin gücü boyutu, tedarikçilerin gücü olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Rekabet boyutlarının ihracat yapma üzerinde etkisi (.027) anlamlıdır. Muhtemel rakiplerin tehdidi (.008) ve ikame ürünlerin tehdidi (.016)'nin mevcut rakipler arası rekabet boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır. Ayrıca mevcut pozisyonda çalışma süresi ile tedarikçilerin gücü arasında (.04) ilişki anlamlı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim Süreci, Endüstri Analizi, Rekabet.

Abstract

Strategic management process is evaluated in terms of different modernist views. When considered from a strategic perspective to continue the business of life is a goal. However, it is more important to gain sustainable competitiveness. It is studied industry analysis of strategy development tools. Competitive analysis; The threat of potential competitors, existing competitors from competition size, threat of substitute products, the size of the customer's power, as power suppliers are discussed in five sizes. The impact on the competitive dimension to export (.027) is significant. The threat of potential competitors (.008) and the threat of substitute products (.016), the impact on competition between existing competitors is a significant size. Also among power suppliers in the current position with working hours (.04) found a significant relationship.

Keywords: Strategic Management Process, Industry Analysis, Competitive.

Giriş

Strateji, belirlenen hedeflere ulaşmak için, rakiplerin faaliyetlerini, organizasyonun içsel durumunu ve dış çevre ile olan ilişkilerini inceleyerek Örgütün yetenekleri doğrultusunda geliştirilmiş nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar topluluğudur şeklinde ifade edilmektedir (Alyakut, 2007: 45).

Tüm dünyada artan rekabet karşısında Stratejik Yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu alanında ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm örgütler küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. Buradan hareketle stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür. Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade etmektedir. (Aktan,2008: 4-21). Stratejik yönetim süreci stratejik bilinç ile başlayan ve stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve stratejik kontrol ile sonuçlanan bir süreçtir. Stratejik kontrol ile süreç sona ermemekte sürekli olarak bütün evrelere geri besleme yaparak mükemmeli aramaya devam etmektedir.

1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletme stratejilerinin geliştirilmesi, tatbik edilmesi ve kontrol edilmesi şeklinde üç evre halinde oluşturulmaktadır (Kaya, 2010: 22). Stratejik yönetim sürecinin başlangıcını stratejik planlama faaliyetleri oluşturmakta ve ardından belirlenen stratejilerin uygulanması ile bu süreç devam etmektedir. Bu süreçte örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşip ulaşmadığı ölçülmekte ve elde edilen performans sonuçlarının geri bildirimi sağlanarak en baştan tekrarlanacak olan stratejik planlamaya kaynak oluşturulmaktadır (Ödemiş, 2014: 15).

1.1.Stratejik Analiz ve Strateji Geliştirme

Stratejik analiz ve strateji geliştirme, güçlü yönlerin ve zayıflıkların yani işletmenin iç durumunun, fırsat ve tehditlerin yani işletmeyi dışarıdan etkileyen unsurların nasıl analiz edildiğini ele almaktadır (

* Yrd. Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İşletme Bölümü.

** Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü.

*** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi

Göksel, 2009: 26). Stratejilerin geliştirilmesi evresinde işletmedeki iç ve dış duruma değer biçilmesine dair SWOT analizi yapılmaktadır. Aynı şekilde bu evrede işletmenin misyon (organizasyonun varlık nedeni) ve vizyonu (organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler) hazırlandıktan sonra ortak amaç, prensip, kural, kaide ve faydaları ortaya konulmaktadır (Kaya, 2010: 20). Bu aşama geliştirilen stratejiler arasından organizasyon için uygun olan stratejinin seçimini de kapsamaktadır.

1.2. Stratejilerin Uygulanması

İşletmenin stratejik yönetim uygulamasına başlanmasının kararlaştırılması ile işlemeye başlayan bu süreç sırasıyla yükümlülüklerin tanımlanması ve tanınması, misyon ve değerlerin açığa çıkarılması, iç, dış çevresinin değerlendirmesi, karşılaşılan stratejik problemlerin tanımlanması, etkili olması muhtemel strateji alternatiflerinin belirlenmesi, açığa çıkarılmış strateji seçenekleri içerisinde uygulamaya konulacakların seçilmesi ve içselleştirilmesi ve gelecek tasarımı ifade eden vizyonun oluşturulmasıyla devam etmektedir (Alyakut, 2007:114).

1.3.Stratejilerin Kontrol Edilmesi

Kontrol diğer adıyla denetim, örgütte gerçekleştirilen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve sapma ve/veya sapmalar halinde bu sapma ve/veya sapmaların nedenlerini bulup giderme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte ortaya konulan stratejilerin uygulanması ne tip sonuçlar doğurmuştur ve bu sonuçların nedenleri nelerdir sorularına cevap aranmaktadır (Şentürk, 2010:17). Esasında kontrol aşaması da diğer aşamalar kadar önemlidir çünkü ölçmediğimiz şeyleri düzeltememekteyiz.

2. Strateji Geliştirme Teknikleri

1980'lerden günümüze doğru gelindikçe, örgütlerin çevreleri ile sürekli etkileşim ve alışveriş içinde olan açık birer sistem oldukları gerçeğinden hareketle strateji belirleme sürecinin daha aktif olması gerektiğine dair düşünceler artmıştır. Bu sebeple örgütlerin rakiplerini, ekonomik, toplumsal, siyasal çevreyi ve kendi kendilerini iyi analiz ederek uzun dönemli amaçlarını belirleme, mevcut ve potansiyel kaynaklardan bu amaçlara ulaşmada etkin olarak yararlanmayı olanaklı kılabacak esnek stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Bora, <https://www.academia.edu/>, E.T.:30.11.2015). Stratejik seçim yapılması için strateji alternatiflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Strateji alternatifleri örgüt ve çevresine ve bu temel öğeleri oluşturan bileşenlere, faktörlere ilişkin analizlere dayanmaktadır (Göksel,2009: 84).

Stratejik yönetimde yararlanılan araçları veya yönetim tekniklerini gözden geçirmekte fayda vardır. Stratejik yönetim de en önemli olgu SWOT analizinin yapılmasıdır. Çünkü SWOT analizi işletmeye hem içte hem de dışta mevcut olan durumu ele almasına yardımcı olarak durum değerlendirmesi yapmaktadır. Teknik olarak seçilen ise portföy analizleridir. Teknik açıdan işletmenin seçtiği bir yöntemdir. Stratejinin yönetim aşamasında en çok yararlanılan karar verme teknikleri ise: Beyin fırtınası, Delphi tekniği, Arama konferansı nominal grup tekniği gibi araç ve tekniklerdir (Kaya, 2010: 25-26).

SWOT Analizi: SWOT İngilizce "Strength" (güçlü yönler), "Weakness" (zayıf yönler), "Opportunity" (fırsatlar), "Threat" (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin ilk harflerinin yan yana getirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması anlamına gelmektedir. Organizasyonda önce "iç durum analizi" yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Daha sonra da "dış durum analizi" yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir (Özcan, 2009: 22-23).

2.1. Büyüme Stratejileri

Temel stratejilerden olan büyüme stratejilerini işletmenin büyüyen pazardaki payını arttırması veya mevcut durumunu koruması için uygulanması gerekmektedir. Güçlenmenin ve refahın simgesi olan büyüme her zaman arzu edilen bir durum olmaktadır (Çıkmak, 2012: 45).

2.2. Mevcut Durumu Koruma Stratejileri

Mevcut durumu koruma stratejileri, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski azaltması anlamına gelmektedir. Bir işletmenin izlediği stratejiye şu nedenlerden dolayı mevcut durumu koruma stratejisi ismi verilmektedir (Koçer,2007: 103);

1. İşletme aynı ve benzer amaçları sürdürmeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi, yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
2. Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadırlar.
3. Ana stratejik kararları fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

2.3. Geri Çekilme Stratejileri

Geri çekilme stratejileri, işletmelerin rekabet gücünün düştüğü ve mevcut endüstrinin çekicilik derecesine göre az olduğu koşullarda uygulanabilmektedir. Zayıf rekabet gücü, satışların azalması, kâr kayıpları gibi başarı düşmesiyle sonuçlanmaktadır (Göksel, 2009: 76). Ancak işletmelerde daralma veya küçülme sadece karşılaşılan çevresel tehditler nedeni ile değil olmayabilir. İşletme ortalamasının üzerinde

getiri sağlayabilecek başka bir alandaki bir fırsatı kullanmak ve yatırımlarını bu alana yönlendirmek amacı ile de mevcut işlerini küçültme yoluna gidebilmektedir (Ülgen ve Mirze, Kasım 2004: 203).

Geri çekilme stratejileri;

1. İşletmelerin ürün-hizmet pazar ve işlevlerini bırakmak istemeleri veya buna mecbur olduklarında,
2. Negatif nakit akışın olduğu işletme faaliyet alanlarında küçülerek, bu alanları azaltma yoluna giderek, işlevsel gelişme kararlarına bağlı olarak uygulanmaktadır (Göksel, 2009: 76).

2.4. Karma Stratejiler

Karma stratejiler işletmelerin birden çok temel stratejiyi aynı anda tercih edip uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Burada farklı stratejilerin bir arada uygulanması işletmenin farklı bölüm ya da birimlerinde uygulanması şeklinde gerçekleştirilebilir. Örneğin işletmenin üretim bölümü için büyüme stratejisi tercih edilirken, pazarlama bölümünü küçültme stratejisi izlenebilir. Ya da ürettiği mal ve hizmetlerden bazılarının üretiminden vazgeçerek başka mal ve hizmetlere daha çok ağırlık verebilir. Diğer taraftan faaliyette bulunduğu bazı pazarlardaki faaliyetlerini azaltma veya pazardan çıkma stratejisi izlerken, aynı zamanda yeni pazarlara girme stratejisini de seçebildiği temel işletme stratejilerinden birini oluşturmaktadır (Sucu, 2010: 104).

Strateji geliştirme ve belirleme teknikleri içinde örgütün çevresine yönelik tekniklerden sektörel/iş çevre analizi önemli başlıklardan birisidir. M. Porter'ın endüstrideki rekabeti etkileyen beş gücün ölçülmesi ile faaliyette bulunan rekabetin durumunun ölçülmesi gerekmektedir. Aşağıda rekabet ile ilgili kısma yer verilmiştir.

3. Stratejik Yönetimde Rekabet Algısı

Strateji teorisindeki temel analiz birimi yine endüstridir. Geniş bir açıdan ele alınacak olursa firma başarısı şu iki boyutun bir fonksiyonudur. Bunlar firmanın içinde rekabet ettiği endüstrinin çekiciliği ve firmanın endüstrideki göreceli pozisyonudur. Endüstrinin çekici olmasından kasıt, gelişme hızı ve kârlılık derecesinin yüksek, rekabetin şiddetinin düşük ve endüstrinin büyümekte olması olarak ifade edilmektedir (İnce, 2011: 33). Bir sektörde rekabeti belirleyen faktörler ve bu faktörlerin nedenleri tespit edildiğinde, firmalar kendi avantaj ve dezavantajlarını, güçlü ve zayıf yönlerini çok daha iyi görür. Stratejik açıdan bakıldığında, firmanın en iyi güçlü ve zayıf yönleri, her bir rekabeti kendi gücü oranında gerçekleştirmesidir (Kaya, 2010: 64).

Rekabetçi strateji oluşturmanın özü şirketin çevresi ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (Porter, 1980: 3). Rekabet stratejisi, bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarını sofistike bir anlayışla meydana getirilmelidir (Porter, 1998: 4).

Göreceli pozisyon ise firmanın rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesinden kaynaklanmaktadır. Genel anlamda rekabet avantajı iki şekilde oluşmaktadır. Birincisi rakiplerden daha düşük fiyata mal edebilmek, ikincisi ise farklılaştırılabilir yeteneğidir. Rekabet avantajı sadece rekabetçi ölçüyle açıklanamaz. Ölçek, ürün yelpazesi, hizmet edilen müşteri portföyü, firmanın rekabet ettiği coğrafi konumu ve firmanın dikey bütünleşme derecesi gibi değişkenleri de kapsamaktadır. Rekabet avantajı bu değişkenleri içinde barındıran ölçeklerdeki seçenekler arasındaki tercihlerle oluşmaktadır. Bu ölçek seçimi aynı zamanda endüstri yapısını da etkiler. Bu anlamda stratejinin temeli seçimden geçmektedir. Endüstride firmaya pozisyon sağlamak için birden çok yol vardır. Farklı ölçeklerle ortaya çıkan çok sayıda pozisyon vardır. Bunlardan bazıları firmanın başlangıç durumuna da bağlı olmak koşuluyla diğerlerinden daha çekici olabilmektedir (İnce, 2011: 33).

İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstrinin incelenmesinde en yaygın kullanılan model Porter' a ait olan Beş Rekabetçi Güç Modelidir. Beş rekabetçi güç modeli, rekabetçi tehditleri ve işletme çevresini geniş bir perspektifte incelemektedir. Porter tarafından geliştirilen model temelde yapmış olduğu şu vurgular bakımından önemlidir:

- Modelin yoğunlaştığı noktalar endüstri ve rekabet dinamikleridir. Bu modele göre bir sektördeki rekabet mevcut rakipler dışında başka faktörlerinde etkisi altındadır.
- Ekonomik prensiplere dayanan bir modeldir. İşletmelere tartışma ve düşünme ortamı sağlayan kavramsal bir çerçeve çizmektedir.
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde rekabet üstünlüğünün sağlanmasında hangi faktörlerin etkin olduğunun kolay bir şekilde belirlenmesine olanak tanınmaktadır (Akgemci, 2008:173).

Bir sektördeki rekabetin durumu aşağıdaki diyagramdaki beş temel güce bağlıdır. Bu güçlerin ortaklaşa mukavemeti bir endüstrinin nihai kar potansiyelini belirlemektedir. Bu beş güç şirketin güçlü ve zayıf yönlerini vurgulamaktadır, şirketin bulunduğu sektördeki konumlandırmasını harekete geçirmektedir, stratejik değişikliklerin en yüksek getiriyi getirebilecekleri alanları netleştirmektedir ve en önemli özelliği de

sektör eğilimlerinin hem fırsatlar hem de tehditler olarak büyük önem tuttuğu yerleri vaat etmektedir (Porter, 1980: 34-50).

3.1. Sektördeki Rekabetin Şiddeti

Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa, kârlılık haliyle o denli fazla olacaktır (Özcan, 2009: 22-32). Mevcut rakipler arasındaki rekabet, birçok formları, fiyat indirimi, yeni ürün tanıtımı, reklam kampanyaları ve hizmet geliştirmeleri de dâhil olmak üzere geniş kapsamlıdır. Yüksek rekabet bir endüstrinin karlılığını sınırlandırmaktadır (Pringle ve Huisman, 2011: 36-58).

3.2. Sektöre / İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Oluşturduğu Tehdit

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka firmaların da dahil olabildiğini teşvik etmektedir. Stratejik yönetim işletmelerin gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmelerine yöneliktir. Bu nedenle stratejik analiz süreci sırasında çevresel fırsatlar incelenirken cazip sayılan sektörlerde birçok yeni firma faaliyette bulunmak isteyebilir. Sektöre girişler, sıfırdan kurulan işletmeler aracılığı ile olabileceği gibi, halen faaliyette bulunan mevcut firmalarla birleşerek veya onları satın alarak da olabilir. Bütün bu durumlarda temel sebep sektörün çekici olmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 96).

3.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sektördeki tedarikçiler, alıcı konumundaki işletmelerin daha fazla fiyatla ürün almalarını sağlayacak fiyat artırımını yapabilirlerse veya ürünlerin kalitesini düşürürlerse rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler. Öte yandan tedarikçilerin pazarlık güçlerinin zayıf olması alıcıların istedikleri fiyatları kabul ettirmelerine olanak vereceğinden ve kaliteli ürün sağlama zorunluluğuna neden olacağından alıcılar için bir fırsat haline geleceği ifade edilmektedir (Akgemci, 2008: 178).

3.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşteriler daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentilere sahip olmaları durumunda ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştirmeleri halinde rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Diğer taraftan, pazarlık gücü zayıf alıcılar işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kâr elde etme imkânı vermektedir (Akgemci, 2008: 177). Alıcı gücünün en önemli belirleyicileri müşterilerin boyutu ve konsantrasyonudur (Karagiannopoulos, Georgopoulos ve Nikolopoulos, 2005: 66-67).

3.5. İkame Ürün ve Hizmetlerin Oluşturduğu Tehdit

Burada sektör içinde bir rekabet bulunmayıp, sektör dışından gelebilecek olası bir rekabet söz konusudur. İşletme kendi ürünlerine alternatif olabilecek ikame sektörlerde üretilen malların varlığına dikkat etmek durumundadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97).

4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada stratejik geliştirme araçlarından endüstri analizi çalışılmıştır. Rekabet analizi; muhtemel rakiplerin tehdidi, mevcut rakipler arası rekabet boyutu, ikame ürün tehdidi, müşterinin gücü boyutu, tedarikçilerin gücü olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Uygulama Konya ilinde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletmelere yapılmıştır. Uygulamada M. Porter'in geliştirdiği rekabeti oluşturan beş temel gücün ve bu güçleri oluşturan alt faktörlerin (Porter, 2008), (Göksel, 2009) ölçeklerinden faydalanılmıştır. Örneklem çoğunluğu yönetici kademesinde olan 90 kişidir ve yüz yüze görüşerek anket yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

	Frekans		Frekans
<i>Cinsiyetiniz</i>		<i>İşletmedeki bölümünüz</i>	
Bay	45	Lojistik-ulaştırma	6
Bayan	41	Satınalma-tedarik	11
<i>Yaşınız</i>		Satış-pazarlama	17
18-30	25	Muhasebe-finans	17
31-45	42	Teknik hizmetler	11
46-60	18	İnsan kaynakları	6
61+	3	Reklam	7
<i>Çalışma süreniz</i>		Ar-ge	7
1-5	25	Laboratuvar	7
6-10	31	<i>İşletmedeki pozisyonunuz</i>	
11-15	20	Genel müdür	3
16+	9	Müdür	15
<i>Eğitim durumunuz</i>		Müdür yrd.	4
İlköğretim	3	İdari personel	21
Lise	24	Mühendis	5
Ön lisans	22	Tekniker	12
Lisans	30	Şef	23

Lisansüstü	11	Bu pozisyondaki çalışma süreniz	
Çalışan sayısı		1-5	46
1-50	48	6-10	23
51-250	29	11-15	8
251-500	6	16+	12
501+	3		
İhracat yapıyor musunuz?		Kendi dağıtım kanalınız var mı?	
Evet	56	Evet	57
Hayır	33	Hayır	31
Yurt içi satış dağılım(%)		Yurt dışı satış dağılım(%)	
%1-25	10	%0	33
%26-50	22	%1-25	10
%51-75	20	%26-50	37
%76-100	37	%51-75	7
Sektörünüüz		%76-100	1
Gıda	26		
Tarım-hayvancılık	10		
İmalat sanayi	24		
Hizmet	30		

Normal dağılım analizi "one sample kolmogrov smirnov test" ile yapıldığında bütün soruların dağılımının normal olduğu (Asymp.sig. (2-tailed)=,000) anlaşılmaktadır. Dolayısıyla anketin analizi yapılırken parametrik testler (t, z, ki-kare, korelasyon, regresyon, anova gibi) uygulanabilmektedir. Ankette örneklem sayısı 90 alınmıştır. Anketin güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach Alpha değeri: ,854 dir. Bilindiği gibi Cronbach Alpha değerinin 0,70' ten yukarı olması yeterli kabul edilmektedir. Tablo 1'de demografik değişkenler verilmiştir. Cinsiyet açısından eşit bir durum görülmektedir. Bay 45, bayan 41 kişidir. 31-45 yaş arası 42 kişi en fazla değere sahiptir. Çalışma süresi 6-10 yıl 31 kişi vardır. Eğitim durumu lisans 30 kişidir. Çalışan sayısı (1-50) olan grup 48 kişidir. Onun ardından (51-250) olan grup ise 29 kişidir. İhracat yapıyor musunuz sorusuna 56 kişi evet cevabı vermiştir. Hizmet sektörü 30 kişi olarak en fazla olan gruptur. Satış pazarlama (17)kişi ve muhasebe finans(17) kişi bulunmaktadır. İşletmedeki pozisyonunuz sorusunda 3 genel müdür, 15 müdür, 4 müdür yardımcısı, 21 idari personel, 5 mühendis, 12 tekniker, 23 kişi seftir. Kendi dağıtım kanalınız varmı diye sorulduğunda 57 kişi evet cevabı vermiştir.

Tablo 2. Rekabet Alt Boyutları ve İstatistikleri

Faktör	Alt boyut isimleri	Soru numaraları	En düşük	En yüksek	Ortalama	S.D.
1	Muhtemel rakiplerin tehdidi	1-19	57	106	80,72	1,099
2	Mevcut rakipler arası rekabet	20-29	22	64	42,47	6,632
3	İkame ürün tehdidi	30-39	26	64	42,67	5,360
4	Müşterilerin gücü	40-49	32	53	42,16	5,343
5	Tedarikçilerin gücü	50-59	22	51	41,89	5,205

Rekabet alt boyutları açısından muhtemel rakiplerin tehdidi (80,72) en fazla ortalamaya sahiptir. Bunun anlamı muhtemel rakipler sektöre girişleri konusunda stratejiler geliştirilebilir. Rekabetin gelişim sahası muhtemel rakipler üzerine yapılacak giriş engelleri veya başlangıç yatırımlarının yüksekliği gibi önlemler alınabilir. Benzer şekilde teknoloji düzeyinin artırılarak ya da yenilikçilik konusunda farklı yaklaşımlar geliştirilerek bu unsura karşı önlem alınabilir. Diğer faktörler neredeyse (42,00) eşit durumdadır.

Tablo 3. Rekabet Boyutları Ölçeği Alt Boyutlarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Testleri;

Demografik özellikler	Alt boyutlar	Test istatistiği (p)
Yaş	Muhtemel Rakiplerin tehdidi	,04
	Mevcut rakipler arası rekabet	,02
Mevcut pozisyonda çalışma süresi	Tedarikçilerin gücü	,04

Cinsiyet için t testi yapılmıştır. Diğer demografik değişkenler için anova testi yapılmıştır. Demografik değişkenlere bakıldığında yaş ile muhtemel rakiplerin tehdidi (,04) ve mevcut rakipler arası rekabet (,02) arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Buradan hareketle sektörde uzun yıllar çalışan personelin deneyimlerinin yeni çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Dolayısıyla işgücü devir hızını işletmeler azaltmak için politika geliştirebilirler. Yaş ile muhtemel rakiplerin tehdidi/ mevcut rakipler arası rekabet; 18-30 ile 61+ arasında ortalama farkı büyük bulunmuştur. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile tedarikçilerin gücü (1-5 yıl ile 11-15yıl) ve (6-10 yıl ile 11-15 yıl) arasında ortalama farkı büyük bulunmuştur.

Tablo 4. Çoklu regresyon sonuçlarına göre

Model (Anova)	Mean square	F	sig
Rekabet boyutları/ihracat yapma	,499	2,790	,027

Rekabet boyutlarının ihracat yapma üzerinde etkisi (,027) anlamlıdır. İhracat yapabilmek için rekabetçi olmak gerektiği bir kez daha tablo 4'de gösterilmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testinin sonuçlarına göre müşterilerin gücü (,011) etkisi anlamlı görünmektedir.

Tablo 5. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları

Model (Anova)	Bağımsız Değişkenler	T	Sig
İkame ürünlerin tehdidi	Muhtemel Rakiplerin tehdidi	3,146	,003
	Mevcut rakipler arası rekabet boyutu	2,483	,016
Mevcut rakipler arası Rekabetin boyutu	Muhtemel Rakiplerin tehdidi	2,752	,008
	İkame ürün	2,483	,016
Muhtemel rakiplerin tehdidi	Mevcut rakipler arası rekabet boyutu	2,752	,008
	İkame ürün	3,146	,003
Müşterilerin gücü	Tedarikçilerin gücü	2,241	,029

Rekabet boyutlarının bütünsel olarak; ikame ürünlerin tehdidi, mevcut rakipler arası rekabetin boyutu, muhtemel rakiplerin tehdidi ve müşterilerin gücü üzerinde her birine etkisi istatistikî açıdan (,000) anlamlıdır. Yani bu kavramlar birleşerek bir bütün oluşturmuşlardır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testinin sonuçlarına göre ise;

Muhtemel rakiplerin tehdidi (,003) ve mevcut rakipler arası rekabet boyutu (,016)'nun ikame ürün tehdidi üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Muhtemel rakiplerin tehdidi (,008) ve ikame ürünlerin tehdidi (,016)'nin mevcut rakipler arası rekabet boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Mevcut rakipler arası rekabet boyutu (,008) ve ikame ürünlerin tehdidi (,003)'nin muhtemel rakiplerin tehdidi üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Tedarikçilerin gücü (,029)'nün müşterilerin gücü üzerindeki etkisi anlamlı görülmektedir. Tedarikçilerin gücü ile müşterilerin gücü arasında tedarik zinciri yönetimi veya paydaşlarla iletişim, maliyetleri azaltma boyutundan bakıldığında süreç üzerindeki vurguyu artırmıştır.

5. Sonuç

Stratejilere bakıldığında çevresel faktörler ekseninde stratejik yönetim süreci, amaçlanan stratejiler, gerçekleşen stratejiler ve oluşan stratejiler olmak üzere ayrılmaktadır. Stratejiler çevresel koşullara adapte olmak özelliğine sahip olmalıdır. Amaçlanan stratejiler perspektifinden bakıldığında stratejik yönetim sistem ve durumsallık yaklaşımının ötesinde işletmenin ve yakın iş çevresinin koşullarını da dâhil ederek işletmeye özel yeni bir yaklaşım geliştirmektedir. Modernist görüş açısından stratejik amaçlar; uzun dönemli sonuç, yaşamını devam ettirme, rekabetçilik ve katma değeri yüksek gelirdir. Sektör de rekabeti etkileyen beş güç; iş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit, işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir. Rekabet alt boyutları açısından muhtemel rakiplerin tehdidi en fazla ortalamaya sahip (80,72) tir. Rekabet boyutlarının ihracat yapma üzerinde etkisi (,027) anlamlıdır. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile tedarikçilerin gücü (1-5 yıl ile 11-15 yıl) ve (6-10 yıl ile 11-15 yıl) arasında ortalama farkı büyük bulunmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testinin sonuçlarına göre müşterilerin gücü (,011) etkisi anlamlı görünmektedir. Dolayısıyla rekabetin boyutu müşteri isteklerinin karşılanması ekseninde daha yoğun görülmektedir. Muhtemel rakiplerin tehdidi (,003) ve mevcut rakipler arası rekabet boyutu (,016)'nun ikame ürün üzerindeki etkisi anlamlıdır. Tedarikçilerin gücü (,029)'nün müşterilerin gücü üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Tedarikçilerle etkin çalışmanın müşteriler üzerindeki güç şeklinde yansıdığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKTAN, C.C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, 4-21
- ALYAKUT, B. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 45, 114
- BORA (2015). <https://www.academia.edu/>, (E.T.:30.11.2015)
- ÇIKMAK, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: bir Örnek Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 45
- GÖKSEL, A. (2009). *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 26, 84, 76
- İNCE, A.R. (2011). *Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakışı Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 33
- KARAGIANNPOULOS, G.D. , GEORGOPOULOS, N., NIKOLOPOULOS, K. (2005). "Fathoming Porter's Five Forces Model in The Internet ERA", *Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1463-6697, VOL. 7 NO. 6, 66-67*
- KAYA, İ. (2010). "Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 27-35, 22, 20, 64
- KOÇER, İ. (2007). *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 103

- ÖDEMİŞ, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve Araçlarını Uygulama Anlayışları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 15, 25-26
- ÖZCAN, C.(2009). *Stratejik Yönetim Açısından Şirket Birleşmeleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 22-32
- PORTER, M. E. (1980). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *The McKinsey Quarterly*, 34-50
- PORTER, M. E.(1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1998). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- PRINGLE, J. , HUISMAN, J. (2011). Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework , *CJHE/RCES*, Volume 41, No. 3, 36-58
- SUCU, M. E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 104
- ŞENTÜRK, F. K. (2010). *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 17
- ÜLGEN, H. , MİRZE, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.