

**REKABETTE ENDÜSTRİNİN
YAPISAL ANALİZİ VE AMBALAJ
ENDÜSTRİSİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)
Aynur BAŞOL

Kütahya - 2009

T. C.
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**REKABETTE ENDÜSTRİNİN YAPISAL ANALİZİ VE
AMBALAJ ENDÜSTRİSİ ÖRNEĞİ**

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

Hazırlayan
Aynur BAŞOL
200691111505

Kütahya 2009

Kabul ve Onay

Aynur BAŞOL'un hazırladığı “**Rekabette Endüstrinin Yapısal Analizi ve Ambalaj Endüstrisi Örneği**” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2009

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		
Yrd. Doç. Dr. Mahmut ZORTUK		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Rekabette Endüstrinin Yapısal Analizi ve Ambalaj Endüstrisi Örneği**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ /2009

Aynur BAŞOL

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Kütahya Gediz’de doğdu. İlköğrenimini Kurtuluş İlköğretim okulunda, orta öğrenimini Gediz Anadolu Lisesi ortaokul bölümünde ve liseyi Alanya Işık Kolejinde tamamladı.

2002 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde başladığı lisans eğitimini 2006 yılında bitirdi.2006 yılında Gediz Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. de satın alma sorumlusu olarak göreve başladı. 2006 yılı güz dönemi Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programında eğitime başladı.

ÖZET

REKABETTE ENDÜSTRİNİN YAPISAL ANALİZİ VE AMBALAJ ENDÜSTRİSİ ÖRNEĞİ

BAŞOL, Aynur

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

Eylül, 2009, 133 sayfa

Araştırmanın temel amacı rekabet stratejisi içerisinde ambalaj endüstrisinin yapısal analizini incelemektir. Ambalaj sektörü bir pastaya benzetirsek, önce pastada sahip olduğumuz payı (ciro olarak) korumak, sonra da bu payı arttırmaya çabalamak veya sahip olduğumuz pastayı korumaktır. Ambalaj sektörde geçmişin bugünün ve geleceğin analizini yapabilmektir. Firmanın çalıştığı rekabet topluluğunu değerlendirerek, sektörden kaynaklanacak etkilerin en az zarar verebileceği bir pozisyona getirilmesidir. Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde verimlilikle ilgili faktörleri, rakiplerin seçimini etkilemeye yönelik taktiklerden daha önemli gördüğü için, aynı zamanda strateji geliştirmeye ekonomik bir yaklaşım sunar.

İlk bölümde rekabetin yapısal belirleyicileri olan potansiyel girişimciler, ikame ürünler, müşteriler, tedarikçiler ve bunların rekabet etme gücüne olan etkileri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Mevcut rakipler arasındaki rekabet, sektör yapısının analizi, rakiplerin analizleri anlatılmıştır. İkinci bölümde endüstriyel yapısal analizi rekabet yapısı içerisinde endüstrinin değerlendirilmesi anlatılmıştır. Üçüncü kısımda ise rekabet stratejileri içerisinde ambalaj endüstrisi yapısal analizi anlatılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ambalajlama, Endüstri, Güç, Müşteri profili, Pazarlama, Rekabet, Teknoloji, Yapısal analiz.

ABSTARCT**AT THE COMPETITION STRUCTURAL ANALYSIS OF THE INDUSTTRY AND
THE PACKING INDUSTRY MODEL****BAŞOL, Aynur****Master Thesis, Department of Business Administration****Thesis Advisor: Asst. Prof. Ercan TAŞKIN****Septembr, 2009, 133 page.**

The main goal of research in competitive strategy is to examine the structural analysis of the packaging industry. Packaging sector, similar to a cake, we should have a cake before we share (by turnover) to protect, and then strive to increase this share of the pie, or to protect the history of the packaging industry today and the future is to do the analysis. The company's work by evaluating the competitive community, industry effects resulting from the least damage is to a position. In addition, factors related to efficiency in the process of strategy development, to influence the selection of competitors to see more important than tactics, but also offers strategies to develop an economic approach.

In the first part of the structural determinants as potential entrepreneurs competition, substitute products, customers, suppliers and their competitiveness in the power of the effect was examined in detail. Competition between existing competitors, industry structure analysis, competitors' analysis is described. The second part of the competitive structure of the industrial structural analysis of the evaluation is described in the industry. In the third part of the competitive strategies of structural analysis is described in the packaging industry.

Keywords: Packing, Industry, Power, Customer profile, Marketing, Competition, Technology, Structural analysis.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTARCT	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TEZ HAKKINDA.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİSİNE BAKIŞ VE REKABET STRATEJİSİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

1.1. REKABET KAVRAMI VE REKABET GÜCÜ.....	4
1.1.1. Rekabet Kavramı.....	4
1.1.2. Rekabet Gücü	4
1.1.3. Rekabet Gücünü Etkileyen Temel Faktörler	6
1.2. REKABETİN YAPISAL BELİRLEYİCİLERİ	10
1.2.1. Potansiyel Girişimciler.....	13
1.2.1.1. Yeni Giren İşletmeler	15
1.2.1.2. Yeni Girişlerin Oluşturduğu Tehdit	15
1.2.1.3. Giriş Engellerinin Özellikleri.....	16
1.2.1.3.1. Ölçek Ekonomileri	17
1.2.1.3.2. Deneyim Eğrisi.....	19
1.2.1.3.3. Mamul Farklılaştırma.....	20
1.2.1.3.4. Sermaye Gereksinimi	20
1.2.1.3.5. Değiştirme Maliyetleri	20
1.2.1.3.6. Dağıtım Kanallarına Ulaşım	20
1.2.1.3.7. Maliyet Unsurları	21
1.2.1.3.8. Devlet Politikaları	21
1.2.2. İkame Ürünler	21
1.2.2.1. İkame Mal Kavramı	22
1.2.2.2. İkame Ekonomiler	23
1.2.2.3. İkame Rekabet Stratejisi	24
1.2.2.4. İkameye Karşı Stratejilerde Gizli Güçlükler.....	24
1.2.3. Müşteriler	25
1.2.3.1. Müşteri Kavramı	25
1.2.3.2. Müşteri Güçleri	25
1.2.3.2.1. Müşterinin Potansiyel Büyüme Gücü	26
1.2.3.2.2. Müşterilerin Gerçek Pazarlama Gücü	26
1.2.3.2.3. Müşterilerin Değişen Alım Gücü	26
1.2.3.2.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü	26
1.2.3.3. Müşteri Hassasiyeti	30

1.2.3.4. Müşteri Seçimi ve Uygulanacak Stratejiler.....	31
Firmanın yeteneklerine karşı satın alma ihtiyaçları	32
1.2.3.4.1. Müşterilerin Seçim Esasları	34
1.2.3.4.1.1. Maliyeti Yüksek Müşteriler Tasfiye Edilmesi.....	34
1.2.3.4.1.2. Kaliteli Müşterilerin Zaman İçinde Değiştirilmesi	34
1.2.3.4.1.3. Stratejik Hareket İçinde Değişken Fiyatların Düşürülmesi	35
1.2.4. Tedarikçiler.....	35
1.2.4.1. Tedarikçiler ve Tedarikçilere İlişkin Faktörler	35
1.2.4.2. Satınalma Stratejisi.....	35
1.2.4.3. Tedarikçilere Karşı Strateji Geliştirme.....	36
1.2.4.4. Tedarikçilerin Fiyatlar Üzerindeki Etkisi.....	36
1.2.4.5. Tedarikçilere Karşı Rakip Oluşturmasının Teşviki	37
1.2.4.6. Geriye Doğru Entegrasyon Tehdidini Yaratma	37
1.2.4.7. Sivrileşen Entegrasyonu Kullanmak	37
1.2.4.8. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	38
1.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet	38
1.3. ENDÜSTRİ YAPISININ ANALİZİ.....	40
1.3.1. Endüstride Rekabeti Belirleyen Unsurlar.....	41
1.3.2. Endüstri Hakkında Bilgi Toplama.....	42
1.4. RAKİPLERİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ	45
1.4.1. Rakiplerin Analizi	45
1.4.2. Rakip Analizinin Bileşenleri	47
1.4.2.1. Gelecek Amaçları	47
1.4.2.1.1. İş Bölümünün Amaçları	48
1.4.2.1.2. Ana Şirket ve İş Bölümü ve Amaçları.....	49
1.4.2.1.3. Portföy Analizi ve Rakibin Amaçları	51
1.4.2.1.4. Rakibin Amaçları ve Stratejik Konumlama	51
1.4.2.2. Rakiplerle İlgili Varsayımlar	52
1.4.2.3. Rakip Stratejisinin Saptanması	52
1.4.2.3.1. Şimdiki Strateji.....	53
1.4.2.3.2. Rakibe Karşı Stratejisi.....	53
1.4.2.4. Rekabet Yetenekleri.....	53
1.4.2.4.1. Beceriler	54
1.4.2.4.2. Çekirdek Beceriler	56
1.4.2.4.3. Çabuk Tepki Becerisi	57
1.4.2.4.4. Değişimlere Uyum Sağlayabilme	57
1.4.2.4.5. Tutunma Gücü.....	58
1.4.3. Saldırı Stratejisi	58
1.4.4. Savunma Stratejisi.....	59
1.4.5. SWOT Analizi	60
1.4.5.1. SWOT Bileşenleri	62
1.4.5.1.1. Güçlü Yönler	62
1.4.5.1.2. Zayıf Yönler	62
1.4.5.1.3. Fırsatlar	62
1.4.5.1.4. Tehditler	63
1.4.5.2. Anahtar Başarı Faktörlerinin Tanımlanması	63

1.4.5.3. Dış Çevre Analizi	64
1.4.5.4. Rekabetin İçerik ve Derecesi	64
1.4.5.5. Piyasaya Katılma Engelleri	64
1.4.5.6. İşletme Bölümlerinin Analizi	65
1.4.5.6.1. Pazarlama ve Dağıtım Faktörlerinin Analizi.....	65
1.4.5.6.2. Üretim ve Tedarik Faaliyetlerinin Analizi.....	65
1.4.5.6.3. Finans ve Muhasebe Faktörlerinin Analizi	67
1.4.5.6.4. Araştırma-Geliştirme ve Teknolojik Faktörlerin Analizi	68
1.4.5.6.5. Şirket Kaynakları ve Personel Yönetimi Faktörlerinin Analizi	68
1.4.5.6.6. İşletmenin Yönetimsel Kaynaklarına İlişkin Faktörlerin Analizi.....	68

İKİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİ YAPISAL ANALİZ

2.1. ENDÜSTRİ YAPISI VE REKABET STRATEJİSİ	71
2.2. ENDÜSTRİYİ TANIMLAMAK	72
2.3. ENDÜSTRİ GEÇMİŞİNİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ.....	74
2.4. ENDÜSTRİ GÜÇLERİNİN ANALİZİ	75
2.4.1. Teknolojik Değişimler.....	75
2.4.2. Kaynak Kullanımı	76
2.4.3. Sosyo-Ekonomik Eğilimler.....	76
2.4.4. Hükümet Kararları	77
2.4.5. Müşteri Gereksinimi ve Eğilimleri	77
2.4.6. Genel İşlerdeki Gelişmeler.....	78
2.5. REKABET YAPISI İÇİNDE ENDÜSTRİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	79
2.5.1. Endüstri Yapısının Kategorilere Ayrılması.....	79
2.5.2. Firmaların İncelenmesi	80
2.5.3. Stratejik Grup Haritasını Gerçekleştirmek.....	80
2.6. PAZAR UYGULAMALARINDA ENDÜSTRİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	81
2.7. ENDÜSTRİYİ GENİŞ ÇAPTA TEHDİT EDEN UNSURLAR VE FIRSATLAR	82
2.8. ENDÜSTRİ YATIRIM GEREKSİNİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	83
2.9. STRATEJİK DEĞİŞİMLER İÇİN TAVSİYE	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AMBALAJ ENDÜSTRİSİNİN YAPISAL ANALİZİ

3.1. AMBALAJIN TANIMI VE FONKSİYONLARI	86
3.1.1. Koruyuculuk Fonksiyonu.....	86
3.1.2. Kolaylık Fonksiyonu.....	87
3.1.3. Pazarlama Fonksiyonu	87
3.1.4. Depolama Fonksiyonu	87

3.1.5. Miktar Fonksiyon	87
3.1.6. Fiyat Ayarlama Fonksiyonu	88
3.2. AMBALAJ ENDÜSTİRİSİNİN TARİHÇESİ.....	88
3.3. AMBALAJ ENDÜSTRİSİ GÜÇ ANALİZİ	90
3.3.1. Teknolojik Değişimler.....	90
3.3.2. Kaynak Kullanımı	91
3.3.3. Sosyo-Ekonomik Eğilimler.....	91
3.3.4. Hükümet Kararları	93
3.3.5. Müşteri Gereksinimi ve Eğilimleri	93
3.4. REKABET YAPISI İÇERİSİNDE AMBALAJ ENDÜSTRİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	95
3.5. PAZAR UYGULAMALARINDA AMBALAJ ENDÜSTRİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	99
3.6. AMBALAJ ENDÜSTRİSİNİ GENİŞ ÇAPTA TEHDİT EDEN UNSURLAR VE FIRSATLAR	101
3.7. AMBALAJ ENDÜSTRİ YATIRIM GEREKSİNİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	103
3.8. STRATEJİK DEĞİŞİMLER İÇİN TAVSİYE	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	108
KAYNAKÇA	110
DİZİN	116

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Savunma Stratejileri	59
Tablo 3.1. Ana Ambalaj Malzemeleri ve Kullanım Alanları.....	97
Tablo 3.2. Yıllar İtibariyle Kâğıda Dayalı Ambalaj Malzemeleri Kapasitesinin Gelişimi	98
Tablo 3.3. Türkiye Cam Üretim, Tüketim ve İhracatı (TON)	98
Tablo 3.4. Ambalaj Sanayi Üretim Miktarı (ton x1000)	100
Tablo 3.5. Türkiye’de Geri Dönüşüm Sanayine Yönelik Önemli Yatırımlar	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Rekabet Stratejilerinin Etkileşimi.....	12
Şekil 1.2. Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler	14
Şekil 1.3. Ölçek Ekonomisinde Gelir Artışı	18
Şekil 1.4. Engeller ve Kârlılık.....	39
Şekil 1.5. Endüstri Yapısı.....	41
Şekil 1.6. Bir Rakip İstihbarat Sisteminin Fonksiyonları	44
Şekil 1.7. Bir Kalıp Analizinin Bileşenleri	46
Şekil 1.8. Bir Rakibin Savunmaya Yönelik Yeteneklerinin Değerlendirilmesi	60
Şekil 1.9. GZF (SWOT) Analizi	61
Şekil 2.1. Endüstride Rekabet.....	73
Şekil 2.2. Stratejik Grup Haritaları İçin Olası Boyutlar.....	81
Şekil 3.1. 2006 Türkiye Ambalaj Sektörü Ağırlık (ton) ve % Olarak.....	101

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Ambalaj sektöründe rekabeti etkileyen unsurlar nelerdir? Ambalaj endüstrisi içindeki firmalar ne gibi tehlikelerle karşılaşır? Rekabet yapısı içinde ambalaj endüstrisi nasıl değerlendirilir? Ambalaj sektöründe uygulanan stratejiler ile müşteri yaratma ve kalitesini yükseltmek için neler gerekmektedir? Ambalaj sektöründe müşterilerin seçimi yapılırken nelere dikkat edilir?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı rekabet stratejisi içerisinde ambalaj endüstrisinin yapısal analizini incelemektir. Ambalaj sektörü bir pastaya benzetirsek, önce pastada sahip olduğumuz payı (ciro olarak) korumak, sonra da bu payı arttırmaya çabalamak veya sahip olduğumuz pastayı korumaktır Ambalaj sektörde geçmişin bugünün ve geleceğin analizini yapabilmektir. Firmanın çalıştığı rekabet topluluğunu değerlendirerek, sektörden kaynaklanacak etkilerin en az zarar verebileceği bir pozisyona getirilmesidir. Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde verimlilikle ilgili faktörleri, rakiplerin seçimini etkilemeye yönelik taktiklerden daha önemli gördüğü için, aynı zamanda strateji geliştirmeye ekonomik bir yaklaşım sunar.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Rekabet etme gücünü, mevcut rakiplerin yanında, pazara yeni girebilecek potansiyel rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve ikame ürünler de etkileyecektir. Dolayısıyla, rekabeti sistemli olarak yönetebilmek için, ilk olarak rekabet gücümüzü etkileyen unsurları ayrıntılı irdelememiz gerekir. Rekabet stratejisi geliştirmek; bir firmanın temelde nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Başarılı rekabet stratejileri, firmaya stratejik açıdan önemli bir veya birkaç alanda rekabetçi yetenekler kazandırmayı ve bu yetenekleri birer rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlar.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma rekabet strateji içerisinde Ambalaj endüstrisinin yapısal analizini incelemektedir. Ambalaj endüstrisini ürün çeşitlerinin nerelerde kullanıldığı, geçmişi, günümüzdeki yeri ve geleceğe bakışı, Türkiye de ambalaj endüstrisi, rekabet stratejileri,

müşteri eğilimleri geleceğe yönelik talep tahmini, geleceğe dönük stratejileri anlatılmaktadır

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma bir nitel araştırma niteliğindedir. Tanımlayıcı araştırma olduğundan hipotezi yoktur. Araştırmada öncelikle çalışma ile ilgili temel kavramlar incelenmiştir. Daha sonra ambalaj endüstrisinin sek törel yapısı hakkında bilgi vermektedir. Araştırma hakkındaki kaynakları kütüphaneler, basın-yayın organları, kitaplar, dergiler, makaleler, internet ortamı ve e-kitaplar, bildirgeler, konferans duyuruları, eğitim ve danışmanlık kurumlarının internet siteleri aracılığıyla özetlemiş olduğu kısa tanıtımlar değerlendirilmektedir.

TEZLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Araştırma konusunun belirlenmesinden sonra öncelikle konu hakkında yazılmış olan kitaplar temin edildi, bu kitaplar geniş ve ayrıntılı olarak taranılıp konunun özömsenmesi ve konu hakkında detaylı bilgi birikimi sağlanılmıştır. Konu hakkında yazılıp derlenen makaleler araştırılarak, üniversite kütüphanelerinin taranması, diğer kaynak araştırmalarının yapılmasıyla, sonuçlar bilgisayar ortamına girilmiştir. Danışman hocamın görüşleri ve önerileri doğrultusunda araştırmanın seyri çizilerek bu doğrultuda çalışmalar yapılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde rekabetin yapısal belirleyicileri olan potansiyel girişimciler, ikame ürünler, müşteriler, tedarikçiler ve bunların rekabet etme gücüne olan etkileri anlatılmıştır. Mevcut rakipler arasındaki rekabet, sektör yapısının analizi, rakiplerin analizleri anlatılmıştır. İkinci bölümde endüstriyel yapısal analizi rekabet yapısı içerisinde endüstrinin değerlendirilmesi anlatılmıştır. Üçüncü kısımda ise rekabet stratejileri içerisinde ambalaj endüstrisi yapısal analizi anlatılmaktadır.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Özellikle son 20 yılda tüm dünyada rekabet büyük artışlar göstermiştir. Bu noktaya gelinceye kadar birçok ülkede ciddi anlamda bir rekabetten söz etmek mümkün değildi. Pazarlar bir takım firmalar tarafından potansiyel rakiplere karşı korunmakta ve bu firmaların egemenliği altında bulunmaktaydı. Rekabetin mevcut olduğu bölgelerde dahi büyük boyutlarda bir rekabetin varlığı söz konusu değildi. Son dönemlerde rekabetin artışı ise devletlerin sektörlere doğrudan müdahalesinin yanında kartellerin oluşumunu da kısıtlamıştır.

Rekabet stratejisi geliştirmek; bir firmanın temelde nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Rekabet etme gücünü, mevcut rakiplerin yanında, pazara yeni girebilecek potansiyel rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve ikame ürünler de etkileyecektir. Dolayısıyla, rekabeti sistemli olarak yönetebilmek için, ilk olarak rekabet gücümüzü etkileyen unsurları ayrıntılı irdelememiz gerekir.

Şüphesiz pazarda kalabilmek sağlam bir rakip istihbarat sistemi kurmaktan geçmektedir. İstihbaratın elde edilebilmesi için verilerin doğru yorumlanması verileri elde edilebilmesi için verilerin doğru yorumlanması verileri elde edebilmek içinse sağlam bir analiz yapısının şirkette oluşmuş olması gereklidir. Çalışmamızda rakip analizinin bileşenleri anlatılmıştır.

Bu çalışmada bir firmanın kendi endüstrisini bir bütün olarak analiz etmesine ve endüstrinin gelecekteki gelişimini tahmin etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerine ve kendi konumunu anlamasına ve belirli bir endüstride bu analizi belirli bir rekabet stratejisine dönüştürülmesine yardımcı olacak teknikler anlatılmaktadır.

Endüstri ve rakiplerinin analiz etme yöntemlerini anlatılan çalışmamızda ayrıca endüstrideki rekabeti etkileyen beş ana gücü; potansiyel girişimciler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler, mevcut firmalar arasındaki rekabet incelenmiştir.

Çalışmanın en son bölümünde ambalaj endüstrisi yapısal analizi anlatılmıştır. Kadınların iş hayatında gittikçe fazla yer alması, ailelerin sosyo-ekonomik durumunun değişmesi, bireylerin alışverişe daha az zaman harcama zorunlulukları ve süper marketlerin gelişimi self servis alışveriş kavramını günlük hayatımızın bir parçası haline getirmiştir. Teknolojik gelişmelerin sonucu özellikle gıda maddelerinde ürünü ve ürünün kalitesini korur hale gelmesi, tüketicinin eğitim düzeyinin artması sonucu sağlık konusunda daha titiz davranır olması gibi etkenler ambalaj endüstrisi son 15 yıl içerisinde hızlı bir gelişme göstermesine neden olmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİSİNE BAKIŞ VE REKABET STRATEJİSİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

1.1. REKABET KAVRAMI VE REKABET GÜCÜ

1.1.1. Rekabet Kavramı

Gerek ekonomik yaşamda ve gerekse sosyal yaşamda rekabet olgusu karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin bakış açısına göre farklı tanımlamaları mevcuttur. Günlük dilde rekabet rakip olmak şeklinde ifade edilir. Buradaki kavram, sadece çok sayıdaki alıcı ve satıcının bulunduğu ve hiçbirinin tek başına piyasayı etkileme gücüne sahip olmaması durumunu ifade etmektedir.

Mikro ekonomi açısından rekabet: “Doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmeni pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.” şeklinde tanımlanabilir. 50 yıldan bu yana işletme ekonomisinin günlük konularda temel bir yer tutan günlük bir konu aslında iş dünyasının tarihi kadar eskidir.¹

4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’da rekabet,” mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda rekabetin cereyan ettiği alan (mal ve hizmet piyasaları), oyuncuların niteliği (teşebbüsler), ve rekabetin koşulları (özgürce ekonomik karar verilebilmesi) vurgulanmıştır. Bu tanımın rekabet yasasının amaçlarına ve gereklerine göre yapıldığı açıktır.²

Rekabetin amacı, fiyatları düşük kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Rekabet kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek, bir bütün olarak ekonomiye yarar sağlar.³

1.1.2. Rekabet Gücü

Rekabet gücü; işletmelerin fiyat ve fiyat dışı nitelikler itibariyle rakiplerine kıyasla daha cazip olacak şekilde, mal ve hizmetleri dizayn etme, üretme ve pazarlama yetenekleridir.⁴

¹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** Yayın No:944, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000, s.140.

² “Rekabet Günlüğü” <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=720> (21Ocak2009)

³ Edward De Bono , **Rekabet üstü**, Çeviren:Oya Özel, İkinci basım, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1996 , s.85.

⁴ Ercan Türtüner, “Gümrük birliği teorisi ve Türk Sanayinin AT Karşısında Rekabet Gücü”, **Maliyet Dergisi**, Sayı 114 Tem-Ağu-Eyl 1993 ss.65–66.

Bol faktör sonucunda “ucuz ürün ilkesi” günümüz rekabet ortamında geçerliliğini yitirir. Karmaşıklaşan ticaret ilişkileri, bloklaşma ve entegrasyon, teknolojinin çevrim hızının yükselmesi, finansal deregülasyon, beşeri sermayeye bağlı yaratıcılık ve entelektüel sermaye, sadece fiyata bağlı rekabeti dünya piyasalarından pay almak için yeterli koşul olmaktan çıkarır. Çünkü küreselleşme ürünlerin serbest dolaşımı olmasının ötesinde bilgi, insan ve sermayenin de serbest dolaşımını kapsar. Zaman ve mekân kısıtları küreselleşme ile birlikte yok olmuş, bilgisayar ağları sürekli mübadeleye ve yirmi dört saat çalışan piyasalara zemin hazırlamıştır.⁵

Yoğun rekabet atmosferinde faaliyette bulunan işletmelerin, ekonomik faaliyetlerinde belirli bir kaliteyi, verimliliği, maliyet azaltısını ve gelişme düzeyini mutlakçı anlamda tutturma şansları yoktur. Çünkü rekabet sürekli bir olgudur. Rekabet sürekli bir olguysa, rekabet gücünü sürekli geliştirmek de zorunluluk olacaktır. Bu nedenle işletmeler için geliştirici faaliyetlerde bulunmak sürekli olacaktır.⁶ Rekabet gücü gerileyen işletmeler, yüzyıllık bir geçmişe sahip olsalar bile Pazar paylarının aşınmasına ve karlılıklarının düşmesine engel olamazlar.

Rekabet gücü kavramı, firma, endüstri ve ülke düzeyinde ele alınarak incelenebilir. Firma düzeyinde rekabet gücü “müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmelerini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir.” Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerini eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyetle ürün üretme ve ya satma yeteneğidir. Ulusal rekabet gücü bir ülke serbest ticaret koşulları altında dış ticaretini dengede tutarak ticaret ortaklarınınkini eşit bir reel milli gelir büyümesini sürdürebiliyorsa rekabet edebilen bir ülkedir.⁷

⁵ Murat Ali Dulupçu, **Küresel Rekabet Gücü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım 2001, s.71.

⁶ Ahmet Çetin, Ali Akdemir, “İşletmelerde Rekabet Gücünü Geliştirici Faaliyetlerin Organizasyonu ve ISO 9000”, **Dünya** 15.12.1992, s.4.

⁷ Coşkun Can Aktan-İstiklal Y.Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Yayın No:254,İstanbul,Türk Basım ve Basım A.Ş., ss.11-17.

1.1.3. Rekabet Gücünü Etkileyen Temel Faktörler

İşletmelerin rekabet gücüne etki eden birçok faktör vardır. Bu nedenle faktörler tek tek analiz edilerek işletmenin rekabet gücü hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılır. Bu faktörler iyi analiz edilip, alınması gerekli önlemler zamanında alınmazsa işletmelerin rekabet gücü azalacaktır.

Güçlü ekonomi yaratılabilmesinin temel koşulu rekabet gücünü arttırmaktan geçer. Rekabet gücü (competitiveness), bir ülkenin üretim yeteneğinin ve kapasitesinin düzenli bir şekilde artışını ifade eder. Bir başka ifadeyle, ulusal düzeyde rekabet gücü, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin (katma değer) sürekli ve düzenli artışlar göstererek ekonomik refah düzeyini yükseltmesi ve bunun sonucu olarak ülke vatandaşlarının yaşam standartlarının iyileştirmesi anlamına gelmektedir.⁸

- **Maliyet**

İşletme ürünlerinin rekabet gücüne etki eden faktörlerden en önemlisi ürün fiyatını en önemli belirleyici olan ürün maliyetidir. Ürün maliyetinin azaltılması, ürün maliyet üstünlüğüne kavuşmasıyla ürünün rekabetçi bir fiyat sahip olmasına, dolayısıyla işletme karlılığının ve rekabet gücünün artmasına yardımcı olacaktır.

Maliyet azaltışını, ürünlerin kalitesini bozmaksızın hatta ürün kalitesini artırarak, işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel kullanımı sayesinde işletme maliyetini oluşturan kalemlerin hangilerinin ne düzeye kadar azaltılabileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyet ya da maliyetleri en uygun yöntem ve tekniklerle olabildiğince düşük düzeyde saptayabilmektedir.⁹

- **Verimlilik**

İşletmeler, ister üretim işletmesi olsun ister hizmet işletmesi olsun, sahip olduğu kaynaklar verimli kullanarak ekonomik bir ivme kazanabilir. Bu nedenle verimliliği

⁸ “Rekabet Gücü” <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=871> (7 Nisan 2009).

⁹ Mehmet Göl, “Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Programı, Kütahya, 1996 s.46.

artırmak, üretim faktörlerini en etkili ve en çok ürün sağlayacak şekilde kullanmak demektir.¹⁰

Genel bir tanım yapılırsa, verimlilik bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin eldeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi, etken kullanımıdır.¹¹

$$\text{VERİMLİLİK} = \text{GİRDİ} / \text{ÇIKTI}$$

İşletmeler rekabet güçlerini korumak ve artırmak istiyorlarsa işletmelerinin verimliliklerini en az rakiplerinin verimlilik düzeylerine yükseltmek zorundadırlar. İşletme verimliliğinin yükseltilmesi, işletme faaliyetlerinin üretimden pazarlamaya kadar tümünün iyi, bir şekilde kontrol ve analiz edilmesine, kullanılan teknolojiye, işletme çalışanlarının motivasyonuna ve verimliliği arttırmaya yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır.¹²

• Kalite

Rekabet gücüne etki eden faktörlerden bir tanesi de ürünün kalitesidir. Kalite, ürünün belirlenmiş standartlarına ne kadar uyduğunu gösteren bir ölçüdür. Kaliteli ürünlerin bulundukları pazarda pazarın özelliğine göre yüksek Pazar payına sahip olma şansı yüksektir.

Bir malın üretimi için çeşitli girdilere; hammadde, yarı mamullere, makinelere ve insanlara vs. ihtiyaç vardır. Bu girdiler üretim aşamasına belli işlemlerle bir araya getirilir ve bir ürün ortaya çıkar. Bu ürünün satılabilmesi için uygun bir şekilde ambalajlanması, zamanında ve ona gereksinim olan yere müşteriye ulaştırılması gerekir. Mademki bir malın kalitesi o malın müşteri beklentilerini karşılayabilme

¹⁰ Mahmut Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, MPM, 1992/2, S.169.

¹¹ a.g.e., s.35.

¹² a.g.e., s.36.

yeteneğidir; o halde pazardaki bir ürünün pazarlanabilirlik kalitesi yukarıdaki aşamaları ve katkıların bir toplamı sonucu oluşur.¹³

• Politik ve Ekonomik Çevre

Politik ve ekonomik çevre, faiz oranları, vergileme sistemi, haberleşme ağı enerji ve ulaşım alt yapısı, üreticilerden sağlanan girdilerin kalitesi ve bulunabilirliği, diğer ülkelerle ticaret anlaşmaları, ticaret birlikleri, ihracat ve ithalat kotaları gibi unsurlarla tanımlanmaktadır.¹⁴

• Küreselleşme

Günümüz işletmelerinin rekabet güçlerinin önemli ölçüde etkileyen küreselleşmeyi de politik ve ekonomik çevre içerisinde incelemek mümkün olacaktır.

Globalleşme olarak da ifade edilen küreselleşme, faaliyetlerin tüm dünya boyutunda planlaması ve uygulamasıdır. İşletmelerin faaliyetlerine ilişkin standartların tüm dünya yönelimli olarak saptamasıdır. Bir başka tanımına göre küreselleşme, bir işletmenin, bir sektörün gelişimini, büyümesini, yenilemesini ve nihayet mevcut durumunu korumasını gerçekleştirmek için tüm faaliyetlerini (ürününü, teknolojisini, yönetim kültürünü, iş görenini) ve unsurlarını dünya oluşumlarına göre oluşturmaktır.¹⁵

• Yönetim Kültürü

Pazarlardaki küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamında ve sürekli değişen şartlarında ayakta kalabilmek için işletmelerin dış çevreyi sürekli kontrol altında tutmaları ve iyi analiz etmeleri gerekir. Buna klasik yönetim biçimleri olanak vermez. Bundan dolayı işletmelerin günümüzde stratejik yönetim biçimini benimsemeleri gerekir. Eğer benimsemezler ise klasik yönetim biçimleri ile pazarda tutunabilmeleri ve pazarın isteklerini karşılayabilmeleri olanaksızdır.¹⁶

¹³ Duran Kocabağ, “Kalite ve Verimlilik”, **Anahtar**, Ekim, 1992, s.46.

¹⁴ Muhittin Oral, **Endüstriyel Rekabetçi Model**, Verimlilik Dergisi, 1992 s.32.

¹⁵ Ali Akdemir, **Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri**, A.Ü., İ.İ.B.F., Cilt:10 S:1–2 Eskişehir 1992, s.282.

¹⁶ Özdemir, **a.g.e.**, s.40.

• Teknoloji

Teknolojide meydana gelen hızlı değişimler işletmelerin, mevcut rekabet düzeylerini korumak ve diğer işletmeler üzerinde üstünlük sağlamak için. Kullandıkları teknolojileri ve uyguladıkları stratejileri yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur.

İleri teknoloji kullanılması üretim hacminin ve üretim kalitesinin yükselsine yol açmış, dolayısıyla eski teknolojilerle üretim yapan işletmeler rekabet avantajlarını büyük ölçüce kaybetme durumunda kalmıştır. Bundan dolayıdır ki işletmenin rekabet gücü ile kullandığı teknoloji arasında önemli bir ilişki vardır. Rekabet ortamında teknolojiyi pazara daha hızlı getiren işletmeler rakiplerine kıyasla daha öne çıkmaktadırlar.¹⁷

• Araştırma-Geliştirme

Günümüzde dünya çapında işletme olmanın ve rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu teknoloji üretiminden geçmektedir. Yeni teknolojilerin oluşturulması ve rekabet gücünün geliştirilmesinde en etkin araçlardan bir tanesi, belki de en önemlisi Ar-Ge faaliyetleridir.¹⁸

Ar-Ge faaliyetleri sonucunda üretilen yeni teknolojiler, yüksek dereceli, bilimsel muhtevalı ve araştırma yoğunluklu teknolojilerdir. Bu teknolojilerin üretimde kullanılması ile kalite yükseltilmekte, maliyetler azaltılmakta, verimlilik yükseltilmekte ve işletmenin rekabet gücü artırılmaktadır.

• İnsan Kaynakları

İşletmeler için stratejik öğelerin bir tanesi de işletmelerde istihdam edilen kişilerdir. İşletmelerde insanları kritik yapan neden, ancak onların başarısıyla işletmelerinin başarılı olabileceğidir.¹⁹ Çok çeşitli sosyolojik, psikolojik ve ekonomik

¹⁷ a.g.e., s.43.

¹⁸ Kemal Güleç, “Verimliliğin Artırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM 1991/2 s.161 .

¹⁹ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş1**, Kütahya 1994, s.13.

ortamlardan gelerek istihdam edilen insan kaynaklarının işletmenin rekabet gücünü artırma amacına motive edilmelidir.²⁰

- **Finansman**

İşletmelerin rekabet güçlerine etki eden faktörlerden bir tanesi de işletmelerin finansman yapısıdır. İşletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmek ve yükseltebilmek için şimdiye kadar saydığımız rekabet gücünü etkileyen faktörleri analiz etmesi ve bu faktörleri küresel normlara uygun hale getirmesi gerekir. Bütün bunların yerine getirilebilmesi için sermayeye gereksinim duyulmaktadır. İşletme bu sermaye gereksinimini hangi kaynaklardan karşılayacağı ve bulunan sermayenin nasıl yönetileceği konularına rekabet gücünün artırılması yönünde çözüm bulması gerekir. Bu da işletmelerin alacakları finansal kararlarda çok dikkatli olma gereğini ortaya çıkarmıştır.²¹

- **Bilgi**

Bilgi insanlığın başlangıcından bu yana hep var olmuş ve toplumun gelişmesinde daima en büyük etken olmuştur. İlkel toplumlardan günümüzde dek insanlığın gelişme sürecine kısaca bir göz atarsak, her yeni bir çağın habercisi olmuştur.²² Bilim, atılım safhasında Rönesans'la girmiş; bilgi bu tarihten itibaren bütün alanlarda gelişme gösterilmiştir.²³ Günümüzde bilginin önemi daha da artmış ve günümüz toplumu bilgi toplumu haline gelmiştir.

1.2. REKABETİN YAPISAL BELİRLEYİCİLERİ

Bir endüstrideki rekabet gelirinin, yatırım seviyesine oranını, rekabet taban oranına ya da tam rekabette ulaşılan orana doğru indirmeye çalışır. Serbest piyasa ortamında kazanç, sermaye kaybı riskiyle ayarlanan, uzun vadeli devlet tahvillerini gelirleriyle yaklaşık olarak belirlenir.

²⁰ Özdemir, **a.g.e.**, s.44.

²¹ Semih Büker, Rıza Aşıkoğlu, **Finansal Yönetim**, Eskişehir 1993, s.9.

²² Meral Alakuş, **Bilgi Toplumu**, T.C.Kültür Bakanlığı, Kütüphanecilik Dizisi:22, 1991 s.1 .

²³ Cihan Dura, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yay No:1244, Bilim Teknoloji:3 1990 s.126.

Serbest piyasada ulaşılmış oranın üzerindeki oranların varlığı, mevcut rakiplerin endüstriye ek yatırımlar ya da yeni girişler yoluyla sermaye aktarmasını teşvik eder. Bir endüstrideki rekabetin gücü, yatırım akışlarının getirisinin serbest piyasa seviyesine geldiği haddi belirler.²⁴

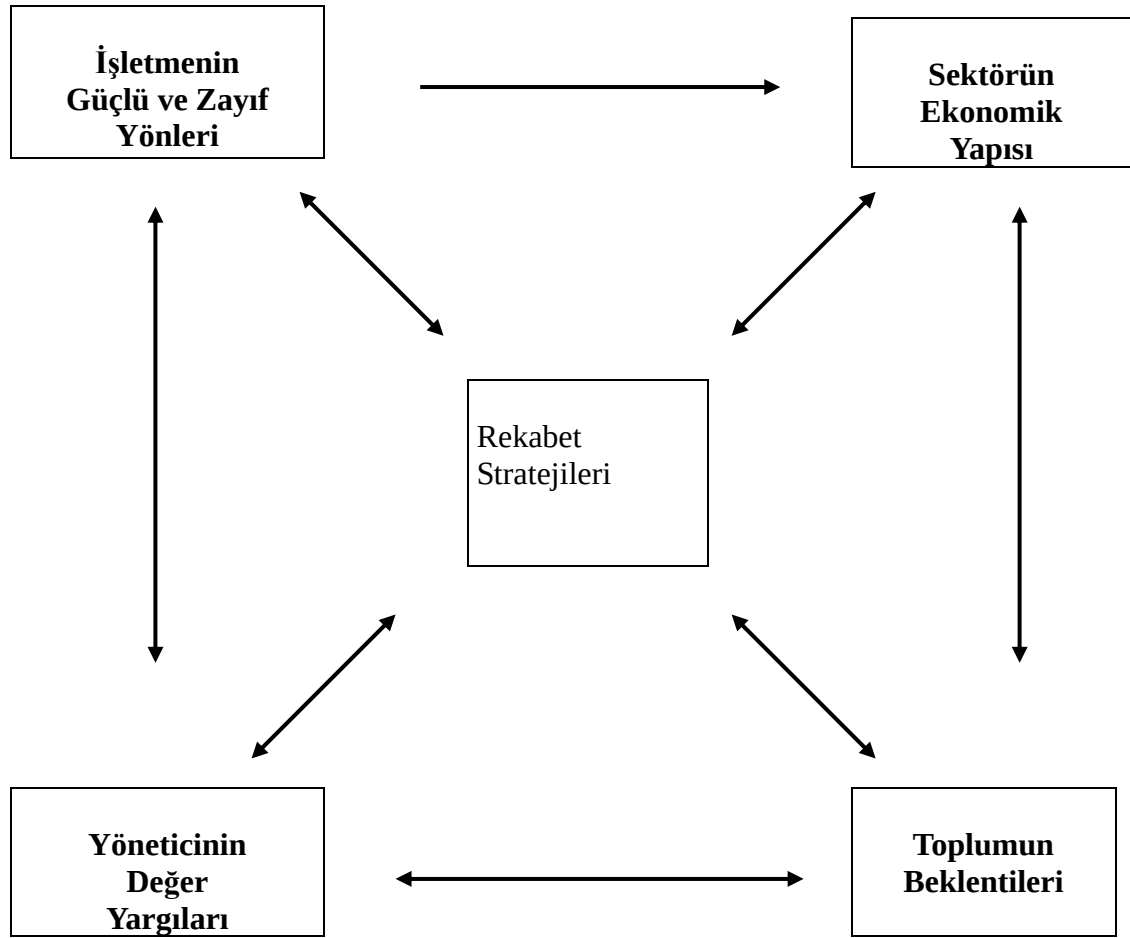
Bir endüstrideki rekabetin durumunu müşteriler, girdi satanlar, ikame mallar ve potansiyel piyasaya girenler belirler. Tüm bu etkiler beraberce endüstri rekabetinin şiddetini ve kârlılığını belirler, fakat en güçlü etki veya etkiler strateji formülasyonu açısından çok önemli olabilir.

Örneğin, potansiyel yeni girenlerin tehdit edemediği bir sektörde çok güçlü bir pazar pozisyonu bulunan bir firma bile daha iyi ve düşük maliyetli bir ikame mal sebebiyle daha düşük getiriye düşebilir, ikame mallar olmasa ve piyasaya girişler engellense bile rakipler arasındaki rekabet, potansiyel getirilen kısıtlayacaktır.²⁵

²⁴ **a.g.e.**, s.36.

²⁵ Çabuk, **a.g.e.** s.3.

Şekil 1.1. Rekabet Stratejilerinin Etkileşimi



Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.xxix.

Bir şirket için rekabet stratejisinin hedefi, sektörden kaynaklanacak etkilerin en az zarar verebileceği bir pozisyona getirilmesidir. Firma imkânlarını, kendisini rekabet etkilerinden koruyabileceği bir tarzda yoğunlaştırabilir. Alternatif olarak, mevcut etkileri dengeleyici ya da rakiplerin önceden fark edemediği bir değişikliği fark ederek, gelişen stratejiler tasarlayarak, atak bir yaklaşımda bulunabilir.²⁶

Endüstri açısından rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenir. Bu da endüstriyi müşteri odaklı yapılanmaya yöneltir ve müşteri ilişkilerini ön plana çıkarır.

²⁶ Çapar, **a.g.e.**, s.35.

Ekonomik sistem içersinde teknolojik gelişmeler sonucunda artan üretim ve ürün çeşitlenmesi tüketim düzeyini yükseltirken, işletmelerin büyümesine pazarlara egemen olmasına ve pazarların karmaşık bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır.²⁷

Şekil 1 ve 2 de gösterilen beş temel rekabet etkisine dayanır. Bu etkilerin kolektif gücü; kar potansiyelinin yatırılan sermaye getirisi cinsinden hesaplandığı endüstrideki en yüksek kar potansiyelini belirler. Şekil 1,2 de gösterildiği gibi rekabet, kurulu oyuncuların ötesine de genişler. Müşteriler, girdi satanlar, ikame mallar ve potansiyel piyasa girenler hep rakiplerdir ve bazı koşullara dayanarak daha az veya fazla belirgin olabilirler²⁸

1.2.1. Potansiyel Girişimciler

Hızla ilerleyen teknoloji, globalleşen dünya şartlarında, herkesin mallarını rahatça pazarlayabildiği bir dünyada yeni girişimciler ortaya çıkması da çok doğaldır. Yeni girişimcilerin asıl hedefi, potansiyel müşteri kitlesini yakalayarak ürünlerini pazarlamak ve kâr etmektir. Yeni girişimcilerin pazara girmesiyle rekabette artacaktır

Yeni girenler ile sektörde ;²⁹

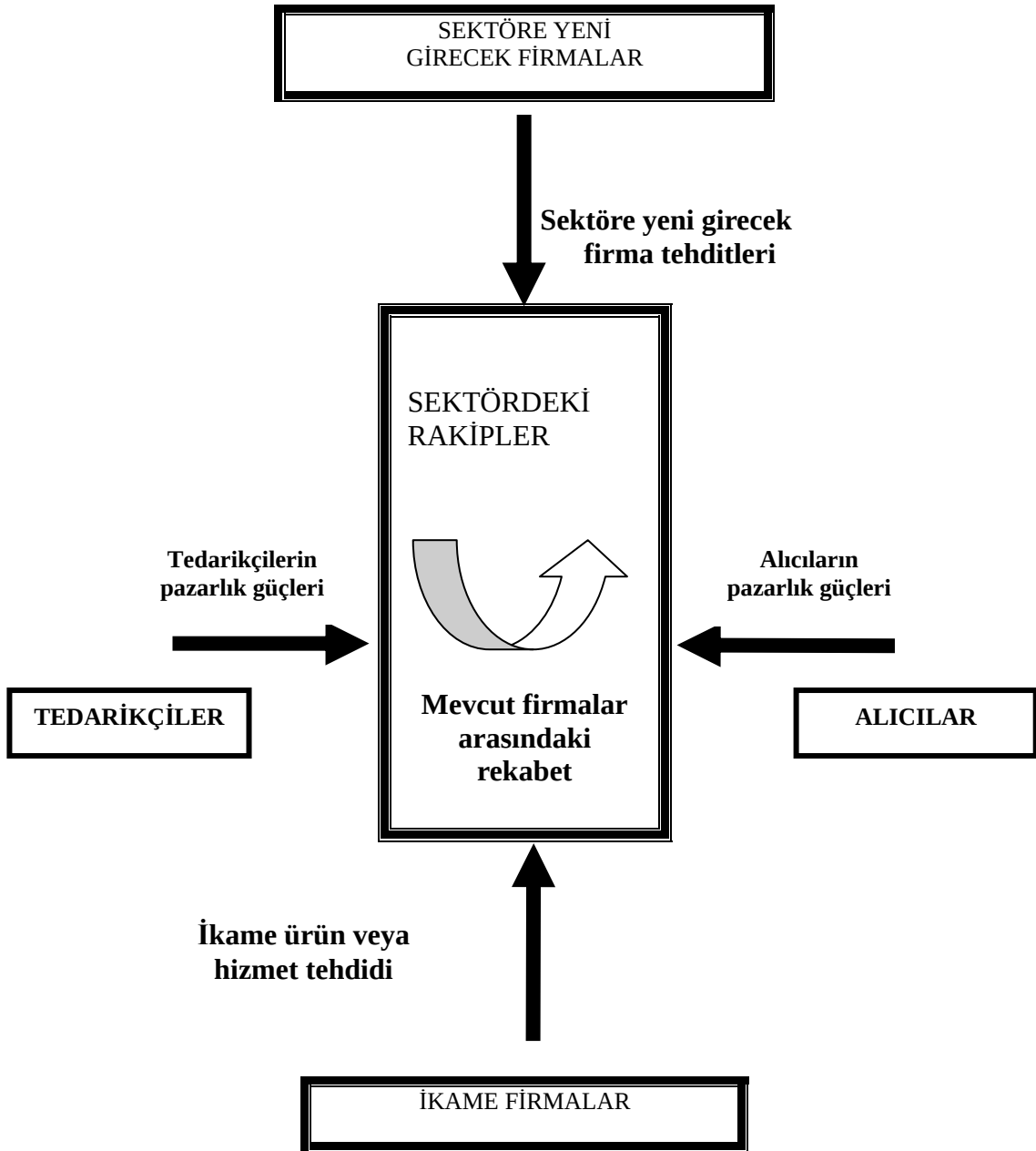
- Pazarda üretim kapasitesi artar,
- Pazar payı için mücadele artar,
- Kaynak kullanımına ortak sayısı artar

²⁷ Ercan Taşkın, **Öğrenen pazarlama**, İkinci Baskı ,Baran Ofset, 2005 s.25.

²⁸ Çapar, **a.g.e.** s. 4.

²⁹ **a.g.e.** s.47.

Şekil 1.2. Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler



Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 4.

1.2.1.1. Yeni Giren İşletmeler

Beş rekabet gücü, pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet bir sektördeki rekabetin mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiğini gerçeğine yansır. Müşterilerin tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanlarını tümü, sektördeki firmalar açısından birer rakiptir ve özel koşullara bağlı olarak az ya da çok öne çıkabilirler. Bu genel anlamıyla rekabet, genişletilmiş çekişme olarak adlandırılabilir.³⁰

Endüstride giriş engelleri sermaye yatırma arzusundaki giriciler tarafından üstesinden gelineceği gibi, kurulu firmaların, yeni girenin büyüklüğü ya da eriştiği ölçek ekonomisi ne olursa olsun sahip olamayacağı maliyet avantajları vardır. Örneğin know-how ve tekniklerin patent ya da saklılıklarla özel olarak tutulduğu özel ürün teknolojisi olarak karakterize edilen endüstriler vardır. Diğerlerinde kurulu firmalar en elverişli hammadde kaynaklarını kitlenmiş ya da gelecek hammadde ihtiyaçlarını talebin az olduğu fiyatlardan ek geçirmiş olabilir. Örneğin Texas Golf Sülfür şirketi gibi, Fransch sülfür şirketi de maden hak sahipleri mineralin değerini fark etmeden, elverişli sülfür depolarını Fransch maden çıkarma teknolojisinin sonucu olarak kontrollerde altına aldılar. Sülfür depolarını bulanlar bazen petrol arayan petrol şirketleridir.

Benzer olarak, bazı endüstrilerde kurulu firmalar, uygun pazar fiyatlarını piyasa etkileri tarafından arttırılmadan önce ele geçirmiş olurlar. Potansiyel yeni girenler, belli bir dezavantajla rekabet alanına gireceklerdir.³¹

1.2.1.2. Yeni Girişlerin Oluşturduğu Tehdit

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi Pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynaklarında beraberinde getirirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak şekilde fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilir.³²

³⁰ a.g.e., s.6.

³¹ Çapar, a.g.e. s.48.

³² Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi, Sistem** Yayıncılık, İstanbul, 2007,s.25.

Yeni giren bir işletme, endüstriye yeni bir kapasite getirir ve pazar payını elde etme ve büyük kaynaklar elde etme arzusunu taşırlar. Bunlar karlılığı azaltarak, fiyatları düşürüp maliyeti arttırabilirler. Değişecek bir başka pazardan endüstriye giren firmalar kaynaklarını piyasada bir sallantı yapacak şekilde kullanır. Gerçek anlamda bir rekabet katmasa da, bir pozisyon oluşturmak amacıyla bir endüstriye geçiş yapılması yeni giriş olarak görülür.³³

Endüstriye girmenin maliyeti ayrıca önemli şekilde "giriş" engellerine dayanır. Giriş engelleri endüstrinin, yeni girme potansiyeline karşı öncüler otomatik avantaj sağlayan özelliklerdir. Bir takım endüstri özellikleri genellikle bu engellerle sonuçlanır. Rekabet edebilmek için geniş finansal kaynaklar yatırma gereksinimi endüstriye girişte bir engel yaratır. Ve şöyle bir soru ortaya çıkar. Bu kaynaklar sermaye piyasasında arttırılmalı mıdır arttırılmamalı mıdır? Bugünün büyük kuruluşları her endüstriye girecek finansal kaynaklara sahip olduğu için, bilgisayar ve madencilik büyük sermaye gerektiren alanlar olarak, yeni girişleri engeller. Sermaye sadece üretim faaliyetleri için gerekli olmayabilir, fakat müşteri kredileri, araştırma ve başlangıç zararları içinde gerekebilir. Xerox, ürünlerini satmak yerine kiralamaya başladığında fotokopiye yeni gireceklere büyük engel koymuştur.³⁴

Potansiyel işletmelerin sermaye piyasalarında bir dezavantajları vardır. Bir şirket bir endüstriye farklılaşarak girmezse, yeni giren otomatik olarak kurulu firmalardan daha riskli bir pozisyonadadır ve bu sermayeyi çekmek için ödeyeceği risk payına yansıyacaktır.

1.2.1.3. Giriş Engellerinin Özellikleri

Önceden tanımlanmış olan koşullar değiştiğinde, giriş engelleri değişebilir. Örneğin Poloroid'in fotoğraftaki temel patentleri sona erdiğinde kendi özel teknolojisi oluşturmuş olduğu giriş engelleri maliyeti düşmüş ve böylece Kodak piyasaya atılması hiç de sürpriz olmamıştır.

³³ Çapar, a.g.e. s.49.

³⁴ a.g.e. s.49.

Giriş engelleri bir şirketin kontrolünün dışındaki sebeplerle değişik zamanlarda, stratejik şirket kararları giriş engelleri düzeninde büyük etki sahip olabilirler. 1960'larda, birçok Amerikan şarap üreticisi ölçek ekonomilerini ve ürün farklılaştırmalarını yükseltip giriş kariyerlerini yükselterek ve de dağıtım kanallarına girişi çok daha zor hale getirerek ürün tanıtımını arttırdılar reklâm düzeylerini yükselttiler ve ulusal ola dağıtımlarını genişlettiler.³⁵

Bazı firmalar bir sektördeki giriş engellerinin diğer firmaların çoğunda daha ucuza üstesinden gelmelerini sağlayan kaynaklara ve becerilere sahip olabilirler.³⁶

1.2.1.3.1. Ölçek Ekonomileri

Satış etkisinin olduğu durumlardaki gibi tüm fonksiyonel alanların ilişkisi olabilir, ya da bazı işlem ve faaliyetlerden köklenebilir. Televizyon üretiminde ölçek ekonomileri, renkli tüp imalatında geniştir fakat kabin üretimi ve montajında daha önemsizdir. Maliyetlerin her bir bileşeni, ölçek ekonomileri büyüklüğünün belirlemek için ayrı ayrı incelenmelidir.³⁷

Eğer bir endüstriye yeni girecek ve faaliyete başlayacak bir firma ortalama birim maliyetleri minimum düzeye indirmek için çok büyük miktarlarda üretimde bulunmak zorundaysa, bu miktarda üretime de hemen girer girmez erişmek mümkün değilse, birkaç yıl dayanmak gerekirse, pazar payını arttırmak için zararına çalışmak gerekiyorsa, yeni giren bir firma için bu endüstri çekici olmayacaktır. Tersine ortalama maliyetleri asgari düzeye indirmek için büyük miktarda üretim gerekmiyorsa yeni firmalar kolayca endüstriye girecekler ve mevcut rakipleri için tehdit ve tehlike kaynağı oluşturacaklardır. Bu takdirde endüstri mevcut firmalar arasındaki rekabetin şiddeti de artacaktır.³⁸

Bir endüstrideki firmalar genel olarak farklılaştırılmış ve dikey olarak entegre edilmişse, ölçek ekonomileri kısmen önemli bir giriş engeli oluşturur. Endüstriyel fonlar, saç kurutma makineleri ve firmanın diğer bölümleri monte edilen elektrik

³⁵ a.g.e. s.51.

³⁶ Porter, a.g.e. s.18.

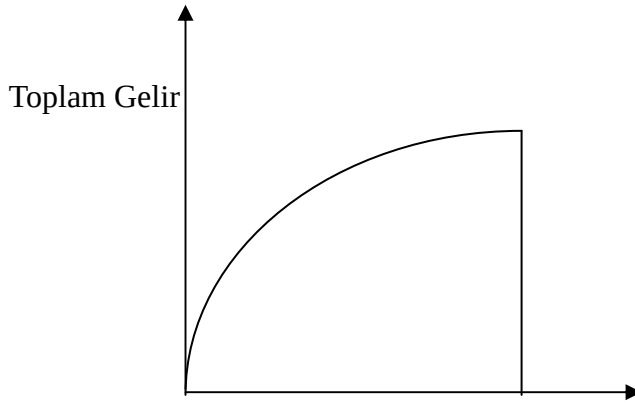
³⁷ Porter, a.g.e.s.8.

³⁸ Hitt AM. R. D. Ireland and R.E. Hoskisson, **Strategic Management**, South Western Collage Publishing,1999 s.63.

ekipmanları için küçük elektrik motorları üreten bir firma düşünelim. Motor üretimindeki ölçek ekonomileri, herhangi bir pazarda gerekli motor sayısının ötesindeyse sadece bir ürün için motor ürettiğinde, uygun olan ölçek ekonomilerini aşan motor üretiminde firma bu ekonomilerden faydalanır. Böylece ortak işlem ve fonksiyonların çevresindeki bağlı değişiklik, sözü edilen pazarın kısıtlanmış hacmi tarafından empoze edilen engelleri kaldırabilir. Muhtemel girici uygun olarak farklılaştırılmalı ya da bir maliyet dezavantajına karşı koymalıdır.³⁹

Ölçek ekonomilerinde belirli bir büyüklüğe kadar gelirler artar ancak belirli bir büyüklükten sonra üretmek kar etmek değildir. Aynı zamanda bu yeni girenleri zorlar. Pazara büyük üretim miktarları ile ya da verimlilik noktasına kadar düşük fiyatla girmelidir. Sonuçta pazara giriş iki yol vardır.⁴⁰

Şekil 1.3. Ölçek Ekonomisinde Gelir Artışı



Kaynak: H.Gökşin,Çapar, **Stratejik Yönetimde Sektör Analizi:Türk Otomotiv Sektörü Araştırması**, Doktora Tezi,İstanbul,1993,s.50.

a) Büyük çapta üretimle girilir. Bu durumda risk alınır ve diğer büyüklükle işletmeyi rahat bırakmaz. Çünkü kapasite arttığı gibi pazar payından belirli bir diliminde kazanılması gerekir.

b) Küçük çapta girerseniz, o zamanda kâr marjını düşük tutarak çalışılır. Bu durumda düşük fiyatla girmek gerekir. Yalnız bunun bir maliyeti söz konusudur. Ölçek ekonomilerinin getirdiği bir sıkıntıda, ilk pazara girerken kadar üretileceğidir.

³⁹ Çapar, **a.g.e.** s.51.

⁴⁰ **a.g.e.** s.52.

Paylaşımın yararları, özellikle firmalar birleşik maliyetlere girildiğinde önemlidir. Birleşik maliyetler, bir firma A ürünü üretirken (ya da A'yı üretirken gerekli bir kısım işlem) otomatik olarak B'yide üretmek zorunda olduğunda ortaya çıkar. Örneğin teknolojik kısıtlılık havayolu servislerinin yolcularına ayıracağı yer miktarını kısıtlar, fakat kargo için uygun kapasite oluşturur. Uçağı kaldırmanın maliyetini yolcu ve nakliye taşımacılığına dağıtabileceğı için hem yolcu hem nakliye taşımacılığında rekabet eden bir firma, bunlardan sadece birinde rekabet eden firmaya göre büyük avantaj sağlayacaktır. Benzer bir avantaj üretim süreçlerinde yan ürünler çıkarabilen firmalar için geçerlidir. Yan ürünlerden yüksek kazançlar sağlayamayan piyasaya yeni giren öncü firmalara karşı dezavantajlı durumdadır.⁴¹

Potansiyel yeni giren işletme, endüstrideki en oturmuş rakiplerinin entegre şekilde çalışması durumunda, ürünlerin pazara girmesinin engellenmesi gibi bir olasılıkla karşı karşıya gelebilir. Bu gibi durumlarda, öncüler iç ünitelerden satmalma yaparlar ya da girdilerini içeri satarlar. Entegre olmamış yeni giren, mukayese edilebilir fiyatlara ulaşmak için zorlu bir süreçle karşılaşır ve entegre firmalar farklı terimler teklif ettiğinde sıkışmış bir hale gelebilir.⁴²

1.2.1.3.2. Deneyim Eğrisi

Maliyet avantajları sağlayan bir diğer faktör de deneyim eğrisidir. Bazı işletmelerde üretimdeki küümü latif deneyim arttıkça, birim maliyetler düşüş eğilimi gösterir. Çalışanların verimi artar (klasik öğrenme eğrisi), düzen gelişir, ekipman ve prosesler özellikli hale getirilir. Ürün tasarım teknikleri ve işlem kontrolündeki değişiklik üretimi kolaylaştırır. Deneyimle birlikte oluşan maliyet düşüşleri, yüksek emek hacmi veya karmaşık montaj işlemleriyle çalışan işletmeler için çok önemlidir. Bu düşüşler, hemen hemen hep ürünler gelişmesinin ilk ve büyüme safhalarında en yüksek değerini alır ve daha sonra düşer.⁴³

⁴¹ a.g.e., s.52.

⁴² a.g.e., s.52.

⁴³ Porter, a.g.e., s.14.

1.2.1.3.3. Mamul Farklılaştırma

Endüstride bulunan firmalar ayrıcalıklı ürün üretilen endüstride bir farklılaşma yaratmışlarsa yeni girenlerin bu yoldan endüstriye girmeleri yani farklılaştırma stratejisi izleyerek farklılık yaratmaları ortadan kalkabilecektir. O zaman bu endüstriye girmenin cazibesi de azalmış olacak ve bu faktör nedeniyle yeni girenlerin tehdit ve tehlikeleri söz konusu olmayacaktır.⁴⁴

1.2.1.3.4. Sermaye Gereksinimi

Yeni girenlerin bir endüstriye yatırım yapabilmeleri için yüksek tutarlarda duran (sabit) sermaye ihtiyaçları varsa, ayrıca pazarlama ve dağıtım içinde makine teçhizat ve diğer araç ve gereçlere gereksinim duyuluyorsa her firma kolayca bu parayı bulup da endüstriye girmeye cesaret edemez. Yoğun sabit sermaye gerektiren endüstrilerin öz sermayesi güçlü olmalıdır. Ayrıca bu endüstrilerdeki toplam sermaye karlılıkları da PİMS analizi sonuçlarına göre maalesef düşük olmaktadır.⁴⁵

1.2.1.3.5. Değiştirme Maliyetleri

Endüstriye yeni girenler alıcıları kolayca çekebiliyorlarsa ve alıcılarda eski firmalarını ve ürünlerini rahatça değiştirip yeni firmaların ürünlerine geçebiliyorlarsa bu konuda katlanacak hiçbir maliyet söz konusu değilse yeni girenlerin tehdit ve tehlikesi daha fazla olabilir. Özellikle tüketici ürünlerinde katlanılacak değiştirme maliyeti fazla olmayabilir.⁴⁶

1.2.1.3.6. Dağıtım Kanallarına Ulaşım

Endüstriye yeni giren firmaların dağıtım kanallarına kolayca ulaşması beraberinde tehdit ve tehlikelide getirecektir. Endüstride bulunan firmalar dağıtım kanalları üzerinde belli bir etkiye sahip ise ve bu etkilerle yeni giren firmalara karşı güçlük çıkarabilirlerse tehlikeleri ve tehditleri daha aza indirgemiş olurlar. Örneğin

⁴⁴ Wright, P., M. J. Kroll and J. Parnell, **Strategic Management**; Concepts and Cases, Prantice Hall, third Edition, 1998 s. 32.

⁴⁵ Hitt, **a.g.e.** s.64.

⁴⁶ **a.g.e.** s.64.

Coco Cola'nın dağıtım kanallarının üzerindeki etkisi Cola Turka'nın dağıtım kanallarına ulaşımını etkilemektedir.

1.2.1.3.7. Maliyet Unsurları

Maliyet unsurları aşağıdaki gibidir:⁴⁷

- a) Birim maliyetler öğrenme eğrisi ile azalır. Mevcut şirketler öğrenme eğrisi ile düşük maliyette çalışırken, yeni giren işletme için maliyet yüksektir.
- b) Hammaddeye ve personele yakınlık ile ulaşım önemlidir.
- c) Devletin sübvansiyonları, teşvikleri maliyeti etkileyebilir. Ancak bunlar tümüyle sektöre yansır. Bunların olması, o sektöre girişi cazip hale getirebilir.
- d) Patentler; Üretim know-how 'na sahip olanlar, maliyet avantajına sahip olur.

1.2.1.3.8. Devlet Politikaları

Endüstriye girişler hükümet tarafından bazen kısıtlanabilir. Örnek olarak banka ve sigorta sektörünü verebiliriz. Bu sektörler hükümet iznine dayalı olan ve enflasyona göre her yıl artırılan öz sermayeyi gerekli kılmaktadır.

Bunun yanında hükümet aksine politika izleyerek bazı sektörlerde girişe teşvik eder, teşvik kredileri, yeni yatırım kolaylıkları vergi indirimleri sağlayabilir. Hükümet özellikle sektörlerde serbest rekabete teşvik etmek, tekelleşme gidişatını sona erdirmek için sektörlerde girişe teşvik etmekte, yerli sanayiye yabancı rekabete açmaktadır⁴⁸.

1.2.2. İkame Ürünler

İkame ürün, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin aynısı ve benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek ürün ve hizmetlerdir. Örneğin şeker ile bal, tavuk eti ile soya unundan yapılmış et gibi. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel getirilerini sınırlayabilirler. Nitekim işletmelerin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazlaysa

⁴⁷ Çapar, a.g.e. s.50.

⁴⁸ Wheelen T.L. and J.D. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Addison Wesley, 1992 S.101.

kârlılığı da o denli düşük olur. Çok büyük etkisi yokmuş gibi görünen, fakat bazı durumlarda işletmemizi ve sektörün rekabet gücünü olumsuz etkileyebilecek ikame ürünlerin rekabet gücümüzü etki derecesini periyodik olarak irdelemek gerekir.⁴⁹

1.2.2.1. İkame Mal Kavramı

İkame etme analizinde birinci basamak, endüstrisinin yüz yüze geldiği ikame mallarının tanımlanması, teşhis edilmesidir. Basit gibi görülen bu iş, aslında pratikte o kadar kolay değildir. Bir kamyon bir trenden büyük ölçüde; farklıdır ancak bir alıcı için her ikisi de aynı fonksiyonu yerine getirirler ki amaç bir noktadan diğerine mal taşımaktır.⁵⁰

Kamyon ve tren her ikisi de taşıma fonksiyonunu yerine getirirse de yükleme, boşaltma, paketlenme ve paket taşıma miktarı açısından büyük farklılıklar vardır, ikame mal ayrıca endüstriyel ürünümüzden daha dar veya daha geniş bir fonksiyon yelpazesinde performans sergileyebilir. Örneğin kelime işlemci programları sadece bir daktilonun ikamesi değil, aynı zamanda ufak miktarda da kopyalamaya ve hesap makinası gibi kullanılmaya da yarar. Diğer bir örnekte konvansiyonel bir ısıtıcının sadece ısıtmaya yararken, bir sıcaklık pompasının hem ısıtmaya nemde soğutmaya yaramasıdır. Bunun terside ikame ürün daha az fonksiyonda sergileyebilir.⁵¹

Bir ikame mal hem daha dar hem de daha geniş fonksiyonlar yerine getirebildiğinden, bir ürün için ikame zinciri çok farklı yönlere dağılabilir. Örneğin bir yarış pisti hem bir tür bahis, hem de eğlence içerir. Bahis fonksiyonun ikame olanakları kumarhaneler saha dışı bahislerdir. Eğlence kısmının ikame olanakları ise sayıca daha fazladır ve sinemaları, kitapları, diğer spor karşılaşmalarını vb. ihtiva eder. Bir ürün alıcının değer zincirinde ne kadar çok fonksiyon yerine getirirse, ikame olanak zinciri de o derece büyük olur⁵²

⁴⁹ Savaş Tavşancı, “Rekabet Savaşında Pastadaki Payımızı Artırmanın Yolları”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=661 (5 Mayıs, 2007)

⁵⁰ Çapar, a.g.e.s.56.

⁵¹ a.g.e. s.56.

⁵² a.g.e. s.57.

İkame mal veya hizmet, bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler olarak tanımlanabilir. Mesela, kahve endüstrisindeki işletmeler, çay ve alkolsüz içki sektöründeki işletmelerle dolaylı olarak rekabet halindedirler. Kahve endüstrisinde işletmelerin fiyatlarını arttırma imkânları çay ve alkolsüz içki sanayilerinin mevcudiyetiyle sınırlıdır. Çay ve alkolsüz içki fiyatlarına nazaran kahve fiyatlarında önemli ölçüde bir fiyat artışı ortaya çıkması, kahve içenlerin çay veya alkolsüz içkilere yönelmesine sebep olabilecektir. Nitekim 1975–1976 yıllarında olumsuz hava koşulları nedeniyle Brezilya'da kahve üretiminin düşük gerçekleşmesi, hem kahvenin miktar olarak azalmasına hem de fiyatının rekor düzeyde artmasına neden olmuş, tüketiciler büyük ölçüde çaya yönelmişlerdir. O halde, eğer bir sanayide ikame mal veya hizmet sayısı fazla ise bu rekabetçi bir tehdit, az sayıda ise bir fırsat olarak görülmelidir.⁵³

1.2.2.2. İkame Ekonomiler

İkame ürünler fiyat bakımından daha ucuz veya aynı ama diğer bakımdan (estetik, kalite, sağlamlık vb.) daha iyi ise alıcılar ikame ürünlerini tercih edeceğinden endüstri için önemli bir tehlike kaynağı oluşturur.⁵⁴

İkame endüstrisinin çekiciliğinin artması, ürünlerin piyasada moda olması ve alıcıların ilgisini, çekmesi, bu ürünlere olan müşteri eğilimlerini artırmaktadır. Bu durumda endüstride talepte bir azalma meydana geleceğinden rakipler arasında rekabet şiddetlenecektir. Bu gibi sosyo psikolojik eğilimler endüstrinin çökmesine, karların iyice düşmesine marjinal nitelikteki firmaların da kapanmasına neden olmaktadır.⁵⁵

Alıcıların ikame ürünlerinin çeşitli nitelikleri açısından cazip hale gelmeleri karşısında kolayca bu ürüne kayabiliyorlarsa yani ikame ürüne geçmenin vereceği zarar ve maliyetler asgari düzeyde olabilecekse bu durum endüstri için önemli bir tehdit ve tehlike kaynağı oluşturacaktır. Aksine eğer ikame ürünlere geçmenin bir bedeli varsa

⁵³ Taşkın, Argun “ **Karabaş** ” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=26 (3 Ocak, 2002) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=26

⁵⁴ Eren, **a.g.e.** s.147.

⁵⁵ Wright, P., M.J Kroll and J.Parnell, **Strategic Management**; Concepts and Cases, Prentice Hall, third Edition, 1998 s. 157.

yani bir takım zarar ve maliyetlere katlanmak söz konusu ise alıcılar ikame ürünlere kaymaktan vazgeçecekleri için ikame ürünlerin rekabete etkisi daha az olacaktır.⁵⁶

1.2.2.3. İkame Rekabet Stratejisi

İkameye karşı kendini savunan firmalar kadar ikameyi destekle girişimlerde bulunan firmalar içinde ikame ekonomileri, birçok değişiklik gösteren stratejiler taşımaktadır, ikameye karşı savunanların stratejilerle ikameyi destekleyenlerin ofansif stratejilerin tersidir, ilk önce ikamet desteklemenin prensipleri anlatacak ve daha sonra onlara karşı nasıl savunulacağına değinilecektir.⁵⁷

1.2.2.4. İkameye Karşı Stratejilerde Gizli Güçlükler

Bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri ana hatlarıyla, ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilebilir. Örneğin alkollü işçi fiyatlarındaki artış, tüketicileri alkolsüz içeceklere eğilimlerinin artırabileceklerdir. Her endüstride ikame belirli derecede pozitif veya negatif kuvvettir. Hali nazırda çoğu firma ikamelerle ilgili olarak aynı hataları yapmaktadırlar. Bunların, tartışılması bu bölümün önemli bir özeti olacaktır.⁵⁸

- Bir ikameyi anlamakla başarısızlığa uğramak
- BBF' nin anlaşılamaması
- Yavaş nüfuz etmenin yanlış okunması
- Savaşma birleşmeye karşı
- Olgunluğun kabul edilmesi

⁵⁶ Higgins, J.M ve J.W. Vincae, **Strategic Managemant** : Text and Cases, Dryden Pres,Orlondo 1993, s.152.

⁵⁷ Çapar, **a.g.e.** s.72.

⁵⁸ **a.g.e.** s.74.

1.2.3. Müşteriler

Müşteri seçiminde geliştirilmiş bazı yapısal analizler ile tüketicilerinin seçimindeki hedefleri veya tüketici grupları incelenecektir. Bununla birlikte stratejisi için gerekli olan araştırma konularda incelenmesi yapılacaktır. Genellikle müşteri ve girdi satanlara karşı uygulanan politikaları da dar bir çerçeve içinde kalınmış ve çalışma düzenindeki bozukluklara ilişkin saplantılara göre bakılmıştır. Müşteri ve girdi satanlara geçmişe dönük bir perspektif içinde bakılması halinde firma, rakiplerine karşı daha iyi bir konuma girer ve zayıf noktalarını keşfederek azaltmak suretiyle daha iyi bir dururuma ulaşılabilir.⁵⁹

1.2.3.1. Müşteri Kavramı

Pazarlama her zaman müşteri üzerine odaklanmıştır.⁶⁰ Müşteriler işletmenin en değerli varlığı ve var olma nedenleridir.⁶¹ Özellikle endüstriyel ürünler ve hizmet sektörlerinde firmalar müşteri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesinin başarı için anahtar odak noktası olduğunu görmüşlerdir.

1.2.3.2. Müşteri Güçleri

Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindendir.⁶²

⁵⁹ a.g.e. s.78.

⁶⁰ Adrian Payne, (1995), “**Relationship Marketing Strategy**”, in: Handbook of Management (edt. Stuart Cranier) The Financial Times Handbook of Management, Pitman Publishing. s.615.

⁶¹ Bo Edvardsson, Bertil Thomasson, John Qvretveit, (1994) **Quality of Service Making It Really Work**, Mc Graw-Hill. Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Mart-Nisan–2001.s.615.

⁶² Taşkın Argun, “ **Karabaş** ” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=26 (3 Ocak, 2002)

1.2.3.2.1. Müşterinin Potansiyel Büyüme Gücü

Endüstriyel işlerde müşterinin büyüme potansiyeli hakkında üç konumda karar verilir.⁶³

- Endüstrinin büyüme oranı,
- İlk pazar dilimlerinin büyüme oran
- Endüstri içinde değişen pazar payları ve anahtar dilimler

1.2.3.2.2. Müşterilerin Gerçek Pazarlama Gücü

Endüstri müşterileri bir bütün halinde ve ihtiyaçlarının ne olduğu saptanarak ele alınacaktır. Burada müşterilerin gerçek pazarlık gücü dikkate alınmaksızın müşterinin kimliğini ortaya koyacak ölçüden bahsederek müşteri seçimi yapılacaktır ⁶⁴

1.2.3.2.3. Müşterilerin Değişen Alım Gücü

Bir firmanın satış yaptığı alıcı grubunu seçişi çok kritik bir stratejik karardır. Bir şirket kendisini ters yönde en düşük güçle etkileyecek alıcılar bularak stratejik pozisyonunu geliştirebilir, bu bir yerde alıcı seçimidir. Nadiren bir firmanın alıcı grupları eşit güçte olmanın keyfini çıkarır. Bir şirketin gücü eşit dağıtmak için tüm alıcı gruplarına satış yapması ender görülür. Bir şirket tek bir sektöre satış yapsa bile, o sektöre diğerlerinden daha az güce sahip kesimler ortaya çıkar.⁶⁵

1.2.3.2.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Burada alıcı ile ifade edilmek istenilen husus endüstride üretilen mal veya hizmetleri talep eden müşteriler kaydedilmektedir. Alıcıların pazarlık gücünün belirleyicileri olarak şu hususlar ön plana çıkmaktadır.⁶⁶

⁶³ Çapar, **a.g.e.** s.80.

⁶⁴ **a.g.e.** s.80.

⁶⁵ **a.g.e.** s.33.

⁶⁶ Eren, **a.g.e.** s.144.

Firmalar arası anlaşmalar karşısında alıcılar arası anlaşmalar: Bazı endüstrilerde firmaların rekabet azaltmak için fiyat ve üretim bakımından anlaşmalara yöneldikleri biline bir gerçektir.

Alınan malın miktarı: Alınan malın miktarının artması rekabet gücünü yükseltir.

Alıcının firma değiştirme maliyetleri: Müşteriler firmalarını değiştirdiğinde kalite, teslim zamanı, taşıma ve teslim koşulları bakımından olumsuz etkilenebiliyorsa alıcı müşteriye kaybetmeyi göze alamaz ve pazarlık gücü azalır.⁶⁷

Alıcıların piyasa ve diğer firmalar hakkında bilgi düzeyi: Müşterilerin endüstri piyasa hakkında ve endüstride üretim yapan firmalar i fiyatları, kapasiteleri, ürün kalitesi açısından sahip oldukları bilgiler onların pazarlık gücünü artırır.

Alıcıların geriye doğru entegrasyon yeteneğinin olması: Alıcıların kolayca önemli bir engele rastlamadan endüstriye girerek ihtiyaç duydukları mal veya hizmetleri kendilerinin üretilip gereksinimlerini giderme olanaklarının olması onların pazarlık güçlerini artırıcı nemli bir etmen olmaktadır. Özellikle maliyet ve kalitenin çok önem taşıdığı ve zamanında istenen miktarlarda teslimin rekabet avantajı sağladığı durumlarda faktör piyasasında faaliyette bulunan ve endüstriyel mallara ihtiyacı olan firmalar eğer yetenekleri varsa geriye doğru entegrasyona gidebilir. Bu durum endüstri de faaliyette bulunan firmaları korkutup disipline edebilmekte ve özellikle endüstriyel ürünlerde bu durum alıcıların pazarlık gücünü belirleyen önemli bir etmen olmaktadır.⁶⁸

İkame malların iyi bir duruma gelmesi: Endüstride ikame malları varsa ve bu endüstri de üretilen mal veya hizmetlerin fiyatları yükseliyor, maliyetlerin artmasına neden olan gelişmeler yaşıyorsa ve kalite dayanıklılık, maliyetler, fiyatlar ile teslim koşulları bakımından daha uygun piyasaya giriyorsa, bu ürünleri kullanmakta moda haline geliyorsa alıcıların rekabet gücü artar.

⁶⁷ Wright, P., M.J Kroll ve J.Parnell, s.38.

⁶⁸ Whelen, T,L ve J.D., **a.g.e.**, s.103.

Toplu alım fiyatları: Toplu alımları alıcılar, fiyatı düşürmek için pazarlık unsuru olarak kullanırlar.

Ürün farklılığı: Ürünlerde meydana gelen ayrıcalıklar fiyatlar üzerinde de farklılıklara neden olmaktadır. Kalite, tasarım, moda, desen,sağlamlık vb. gibi nedenler fiyatlar üzerinde artış eğilimi oluşturmakta ve alıcının klasik veya alışılmış ürünlerden vazgeçmesi ve değişiklik istemesi halinde pazarlık gücünün de zayıflamasına neden olmaktadır.Bu durum onun ürün bedelini daha fazla ödemesine yol açmaktadır.⁶⁹

Marka kimliği: Alıcıların belirli, tanınmış, tutulmuş marka olan ürünlere bağlılıkları onların pazarlık gücünü azaltır.

Kalite imajının etkisi: Kaliteli ürün üreten firmalar yüksek rekabet avantajına sahiptir. Alıcılar için rekabet gücü azalır.

Alıcı kar ve çıkarları: Alıcılar kar ve çıkarları söz konusu olduğunda fiyatlara karşı daha duyarlı olur ve rekabet güçleri artar.

Karar verenlerin teşvikleri: Firmaların satın almaya teşvik amacıyla kullandığı, hediye, indirim çekilişli satışlar alıcıların rekabet gücünü azaltır.

Küçük Çapta Satın alma Yapanlar: Küçük çaplı hacimde satın alma yapan müşterilerin gücü fiyatlar üzerinde odun vermeye neden olamaz. Diğer girdi ve taşıma ücretleri bunu etkilerle Bazı müşterilerin satın alma hacmi, o mal için üretici tarafından tespit edile yüksek fiyat üzerinde pazarlama imkânını yaratır.⁷⁰

Kaliteli Alternatif Kaynaklardan Yoksun Olmak: Eğer bazı özel müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek alternatif imkânlar var ise bu müşterilerin pazarlık gücü başka olur. Örneğin, satın alaca firmanın üretilen malın tam istediği biçimde olması ve bu girdileri pazarlaya başka firmaların da bulunması pazarlık gücünü etkiler, iyi bir müşteri bu ölçüleri kullanarak, üretilen malların özellikleri ve yapılan hizmetleri de

⁶⁹ Hill, C.W.L.ve G.R. Jones, **Strategic Management, An Integrated Approach**, Houghton-Mifflin, Boston ,1989,s.70.

⁷⁰ Porter a.g.e., s.141.

dikkate alma zorundadır. Kaliteli alternatif kaynaklarda ihtiyaçlara ne derece cevap verdiği ve üreticinin verdiği ve üreticinin verdiği teminata ayrı bir önem arz eder.⁷¹

Büyük Çapta Alımlar Ticari İşlemler veya Fiyatlar Üzerinde Görüşme Yapmak: Müşteri, alternatif olarak seçeceği malın güvenilirliği fiyat tespit konusunda yapılan görüşmeler, ticari işlemler gibi gerçek güçlüklerle karşı karşıyadır. Yeni bir mamulün bulunmasının yaratacağı maliyet veya yeni bir girdinin yaratacağı fiyat yüksekliği kendilerini halen iş yaptığı firma ile ilişkilerinin devam etmesi zorunluluğu da doğurabilir. Örneğin müşterinin tem ettiği firmanın coğrafi konumu ile izole edilmesi bu duruma etken olur.⁷²

Kredinin Gecikmesi Halinde Entegrasyonu Etkisiz Kılması: Müşteriler, entegrasyonun gecikmesi sonucunda zayıf kalarak Pazar aşamasında en önemli kozlarını yitirirler. Bu durumda müşteriler büyük ölçü kabiliyetlerinden maruz kalırlar. Örneğin, büyük çapta kullanımı olan sülfür asidin satın alınmasında, suni gübre üreticileri veya petrol üreticilerinin daha az pazarlık gücü vardır.⁷³

Değişik Girdilerin Sebep Oluğu Yüksek Fiyatlar: Bazı bayiler, kendi durumlarından dolayı değişik fiyatlarla karşı karşıyadır. Örneğin, bazı girdilerinden ötürü bazı bağlantılar yapmak zorundadırlar veya girdi malzemelerinin nasıl kullanılacağını öğrenmede büyük yatırımlar yapmak zorunda kalabilirler. Fiyatların değişmesine neden olan kaynaklar şunlardır;⁷⁴

- Ürünlerin yeni tedarikçinin ürüne uyum sağlayacak biçimde değiştirilmesinin maliyeti
- İkame olmasının sağlanması için ürünün test edilmesi ya da belgelendirilmesinin maliyeti
- Elemanların yeniden eğitilmesi için yapılan yatırımlar

⁷¹ a.g.e., s.141.

⁷² a.g.e., s.142.

⁷³ Porter, a.g.e., s.142.

⁷⁴ a.g.e., s.142.

- Yeni bir tedarikçinin ürünlerinin kullanılması için gereken yeni yardım ve ekipman yatırımları (araçlar, test ekipmanı,vs)
- Yeni lojistik ayarlamaların yapılmasının maliyeti
- Bir ilişkinin kesilmesinin psikolojik maliyeti

1.2.3.3. Müşteri Hassasiyeti

Her müşteri doğal olarak diğerinden farklıdır ve satıcı marjını indirmek için güttüğü taktik ve pazarlık aynıdır. Fiyatlar üzerinde hassas olmayan veya mamullerin kaynak karakteristiklerine göre tespit edilen fiyatlara olumlu bakanlar iyi müşterilerdir. Her müşteri için fiyatlar değişik yorum ve duyarlılığı neden olur. Fiyatlar hakkında fazla duyarlı olmayan müşteriler şu kategorilere ayrılır.⁷⁵

- Ürünün maliyeti alıcının ürünün maliyetinin veya satın alma bütçesinin küçük bir kısmını oluşturur.
- Ürünün başarısız olmasının cezası maliyetine oranla yüksektir.
- Ürünün etkinliği, önemli tasarruf veya performansta iyileşme sağlayabilir.
- Alıcı yüksek kaliteli bir strateji ile rekabet etmektedir ; satın aldığı ürününde stratejide katkıda bulunduğunu gözlemektedir.
- Alıcı özel olarak tasarlanmış veya farklılaştırılmış bir çeşitlilik arar.
- Alıcı çok karlıdır veya girdilerin maliyetini seve seve karşılayabilir.
- Alıcı ürün hakkında yetersiz bilgilendirilmiştir veya iyi tanımlanmış şartnamelere göre satın alma yapmamaktadır.
- Fiilen karar veren kişinin motivasyonu, girdilerin maliyeti kadar dar olarak tanımlanmamıştır.

⁷⁵ Porter, **a.g.e.**, s.143.

Yüksek kazançlı müşteriler sınırlı mali durumlarından ötürü düşük fiyatlı mamullere karşı, önemli mamul satın almadıkça, daha meyllidir. Bazı burumların ışığında yüksek kazançlı müşteriler yukarıda listesi yapılan kategorilerden birine girerler ve bu özelliğinden dolayı doğal olarak müşterinin eski satıcısına dönmesi zayıf bir ihtimaldir. Yüksek kazançlı müşterilerin iyi Pazarlık yapan, birileri olmaları tartışılabilir bir durumdur ve hal böyle olunca üretici bu tür müşteriye öncelik vermemeye özen gösterir.⁷⁶

Müşteriler bir iş için yatırılan para hakkında gerektiği kadar bilgilendirilmez veya iyi bilgilendirilmiş müşterilerin fiyat kırmalarına karşı önlem alınır. Eğer müşteriler girdi ve maliyetleri hakkında iyi derecede bilgilendirilirse, diğer taraftan, pazarlık konusunda acımasız olurlar. Bu durum büyük çapta alım satım yapan firmalar için geçerlidir. Az bilgilendirilen müşteriler, sübjektif faktörlerle girdilerin maliyetler üzerine ne kadar etkili olduğunu bilemezler. Bununla beraber müşteriler rakip firma ürünleri mukayese imkânını yaratabilmek için gerekli ölçüde bilgilendirilir⁷⁷

Müşterilerin fiyatlar üzerindeki hassasiyeti, satın alacak firmanın bu ciddi olarak ele almasından kaynaklanır veya firma içinde bu işe karar vereni firmadan firmaya çok değişken olurlar.⁷⁸ Örneğin, satın almayı üzerine alan acente, genellikle satın aldıkları şirkete para tasarrufu sağladıkları için ödüllendirilirler. Bu işlemin çabuk neticelendirilmesi de satın alan firmaya da tasarruf imkânını verir. Şirketin büyüklüğü ve birçok diğer faktörler satın alma acentesi veya yüksek düzey yöneticilerinde bu konuda etkinlikleri vardır. Tüketici eşyalarında ailenin muhtelif bireyleri çeşitli mamuller hakkında bilgi sahibi oldukları için karar verme olanağına sahiptirler. Değişik tüketicilerin değişik şekilde satın alma nedenleri vardır.

1.2.3.4. Müşteri Seçimi ve Uygulanacak Stratejiler

Pazardaki değişimlerin yarattığı “yeni müşteri” eskisine oranla daha hür, daha az sadık, başlayınca şirketlerin işi de daha zorlaşmaktadır. Ürünlere ulaşabileceği kanal

⁷⁶ Çapar, a.g.e., s.86.

⁷⁷ a.g.e., s.87.

⁷⁸ a.g.e., s.88.

sayısı artan müşterilerin özgürlükleri artmaktadır.⁷⁹ Bu ortamda müşteri ile ilişki kurarak onun firmayı seçmesini ve firmayla uzun süre çalışmasını sağlayabilmek başarı için en önemli faktörlerden biri haline gelmektedir. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin mevcut müşteri elde tutma maliyetlerinden daha yüksektir.⁸⁰

Firmanın stratejisi açısından bakıldığında kaliteli müşterinin seçiminde kullanılacak dört büyük ölçü vardır.⁸¹

Firmanın yeteneklerine karşı satın alma ihtiyaçları

Büyüme potansiyeli => Gerçek pazarlık gücü

Yapısal pozisyonu => Pazarlık yapmaya alışkın olması

Hizmet verme maliyeti => Alçak fiyat teklif etme gücü

Belirli alıcıların satın alma ihtiyaçlarının tanımlanması her bir alıcının alım kararında ve alım işleminin yürütülmesinde rol oynayan faktörlerin tanımlanmasıdır (taşıma, teslimat, sipariş işleme) daha sonra bunlar toplam alıcı kitlesi içindeki tek tek alıcılar veya alıcı grupları açısından sınıflandırılabilir.⁸²

Bu ortamda müşteri ile ilişki kurarak onun firmayı seçmesini ve firmayla uzun süre çalışmasını sağlayabilmek başarı için en önemli faktörlerden biri haline gelmektedir. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin mevcut müşteri elde tutma maliyetlerinden daha yüksektir.⁸³

Bir ürünün değişik alıcılara hizmet vermenin maliyeti, genellikle aşağıdaki nedenlerden birinden dolayı büyük farklılıklar gösterebilir.⁸⁴

- Siparişin büyüklüğü;
- Distribütörler aracılığıyla satışa karşı doğrudan satış

⁷⁹ Eren, **a.g.e.**, S.145.

⁸⁰ Philip Kotler (1997) **Marketing Management**, analysis, Planning ,Implementation and control. 9. bası, Prentice Hall.s.47.

⁸¹ Porter, **a.g.e.**s.137.

⁸² **a.g.e.** S.139.

⁸³ Kotler , **a.g.e.**s.48.

⁸⁴ Porter, **a.g.e.**s.148.

- Gerekli teslim süresi
- Planlama ve lojistik amaçlarla sipariş akışının sürekliliği
- Taşıma maliyeti
- Satış maliyeti
- İsteğe göre özelleştirme ve değişiklikler yaptırma ihtiyacı

Eğer bir firma, düşük maliyetli bir üreticiyse alıcı ne kadar güçlü ve fiyata duyarlı olursa olsun, sektörde ortalama kar marjının üzerinde bir kara ulaşabilecektir; çünkü satıcı rakiplerinin fiyatlarını karşılayabilir ve hala onlardan daha iyi kazançlar elde edebilir. Ancak bazı iş alanlarında bu ifade de bir çelişki unsuru vardır. Maliyet avantajı sağlayabilmek için satıcı zaman zaman “kötü” alıcılara satış yapmak durumunda kalabilir, çünkü yüksek satış hacmine ihtiyacı vardır.⁸⁵

Bazı müşteriler karakteristiklerinden ötürü favori olabilirler. Örneğin a önemli strateji değişken fiyat politikasını yaratmaktır. Bunun için müşteriye kene mamullerinin diğerlerinden farklı olduğuna inandırmaktır. Bunun için alışkanlıkların artık değiştiğini; firmanın özelliği mamullerinin nasıl kullanılacağını müşterilerine öğretmek ve anlatmaktır.

Bundan başka akıllı bir satıcı, düşük fiyat konusunda hassas ve ısrarlı olan müşterilerine fiyat alternatifleri getirir. Mamul ve müşteriye götürülen hizmetler geliştirilen firmanın kar oranları yükseltilmeye çalışılır ve buna benzer işler yapar. Kaliteli müşteri elde etmek imkânı aranır. Ürettikleri malların karakterini özellikleri belirtilmek suretiyle müşteriler elde edilmeye çalışılır.⁸⁶

⁸⁵ a.g.e., s.151.

⁸⁶ Çapar, a.g.e., s.84.

1.2.3.4.1. Müşterilerin Seçim Esasları

Müşterilerin farklılıklarını ayırt eder konuma gelen işletmeler, müşterilerine gereken önemi vermekte ve stratejilerini buna bağlı olarak geliştirmektedir.⁸⁷

İşletmeler veri tabanındaki bilgilere dayanarak müşterilerini belirli gruplara ayırarak her müşteri grubuna göre farklı bir pazarlama stratejisi uygulamaktadır.⁸⁸

1.2.3.4.1.1. Maliyeti Yüksek Müşteriler Tasfiye Edilmesi

Genelde yatırımlar için yapılan destekte kullanılan strateji yüksek fiyat alım yapan müşterileri, diğer müşterilerden ayırt etmektir. Genel eğilim bir yönde ise bu taktik genelde etkili olur. Yüksek maliyete mal olan müşterinde tasfiyesi suretiyle diğer müşterilere götürülen hizmetlerin kalitesi artacağından daha verimli olur. Bununla birlikte, müşterilerin çok önemli görüşleri vardır. Maliyeti yüksek müşteriler fiyat bakımından çok hassastır. Örneğin yavaş bir fiyat artışı bakım masraflarımda içerir veya maliyeti yüksek müşterileri firmanın gelişmesi hususunda önemli katkılar ile ekonomik yararlar sağlarlar veya diğer stratejik maksatlar için önemli katkıları olur. Bu nedenle alınacak kararlar, yüksek fiyat müşterilerini tasfiye ederken, müşterinin çekiciliği ile ilgili de husus iyice tetkik edilmelidir.⁸⁹

1.2.3.4.1.2. Kaliteli Müşterilerin Zaman İçinde Değiştirilmesi

Kaliteli müşterilerin değişime uğramasının birçok nedenleri vardır. Olgunlaşmış endüstrileri örnek olarak aldığımızda, bu endüstrilerin imal ettikleri malları satın almaya istekli müşterilerin çoğu fiyat bakımından çok hassastır. Çünkü kâr veya ihtiyat paylarında sıkıştırlar ve bu yüzden satmalı? Konusunda daha uzmanlaşmıştır. Stratejik noktadan bakıldığında önemli olan husus müşteriye ne olursa olsun satış değildir. Bu şekildeki hareket kendilerini erozyona uğratar. Diğer taraftan müşteri gruplarını daha önceden tanımak daha önemli stratejik fırsatlar yaratır. Fiyat değişikliklerinin olması ve bu işle ilgilenen rakip firmaların birkaç tane olması müşteriye kolayca ve erkenden nüfus

⁸⁷ Thomas Wonneman, **Pazarlamanın Vazgeçilmez Desteği Veri Tabanına Dayalı Pazarlama**, İnteraktive Bülteni, S. 9 (Mart-Nisan 1999), s.1.

⁸⁸ Ahmet Buğdaycı, "Yeni Milenyum Müşteri Profili", **Capital Dergisi**, Y.7, S.8, Ağustos 1999, ss.74-75.

⁸⁹ Porter, **a.g.e.** s.152.

etmenin nedeni olur. Böylece uygulanan strateji boyunca arzuladığınız fiyat değişikliğine sahip olunabilir.⁹⁰

1.2.3.4.1.3. Stratejik Hareket İçinde Değişken Fiyatların Düşürülmesi

Stratejik hamlelerin geniş maliyetleri üzerindeki etkinliği göz ardı edilmemeli: Örneğin mevcut fiyat değişiklikleri müşteri için daha ucuz anlamına gelir ve satın almış oldukları malları başka türlü mallarla değiştirmek imkânını verir Şekildeki görüş firmaya daha yüksek kâr imajını getirir.⁹¹

1.2.4. Tedarikçiler

Bir sektörde tedarikçiler, sektöre yeni girecek işletmeler üzerinde fiyatları arttırma, satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle pazarlık güçlerini gösterebilirler. Nitekim rekabet gücümüzü etkileyebilecek beşinci unsur olarak tedarikçiler ve onların pazarlık güçlerini verebiliriz ki bu pazarlık gücünün nasıl olduğunu iyice idrak etmeliyiz.⁹²

1.2.4.1. Tedarikçiler ve Tedarikçilere İlişkin Faktörler

Tedarikçi ile ifade edilen husus endüstride mal ve hizmet üretmek için gerekli olan her türlü hammadde, yardımcı malzeme, yarı mamuller, hizmet alımları ve benzeri hususlar söz konusu olmaktadır. Satıcıların gücünün belirleyicileri olarak şu hususları inceleyebiliriz.⁹³

1.2.4.2. Satınalma Stratejisi

Satınalma stratejileri, işlem ve teşkilatlanma konularında birçok yönü olunmasına karşın, endüstrinin yapısal durumu iyice etüt edilerek, ürünler piyasaya çıkarılmalıdır

⁹⁰ Çapar, **a.g.e.** s.88.

⁹¹ Porter, **a.g.e.** s.153.

⁹² Savaş Tavşancı, “Rekabet Savaşında Pastadaki Payımızı Artırmanın Yolları” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=661 (5 Mayıs, 2007)

⁹³ Eren, **a.g.e.**,s.141.

Yapısal bir bakış açısından satın alma stratejisinin kilit unsurları şunlardır: ⁹⁴

- Tedarikçi havuzunun istikrarı ve rekabetçiliği
- En uygun dikey entegrasyon derecesi
- Satın almaların nitelikli tüketiciler arasında bölüştürülmesi
- Seçilmiş tedarikçilerle en iyi sonucun elde edilmesi

1.2.4.3. Tedarikçilere Karşı Strateji Geliştirme

Bir malı satın alırken bunu teklif vermek suretiyle dağıtarak, firma pazarlık etme konumuna girer, iş icabı bilgi satanlardan yapılacak büyük alımlarda, girdi satanlar riske girip kaybetmemek için daha dikkatli davranırlar. Satın alma işini Oyuk çapta dağıtmak, yapısal pazarlık konumunda bir avantaj sağlamaz Buna karşın bütün alış verişin bir girdi satandan yapılması, o girdiyi satanın isteklerine boyun eğilmesi, yapacağı fiyat ayarlamasına karşı elini kolunu bağlar. Bağlantıyı kesme durumunda karşılıklı yapılacak görüşme ile alış veriş dengelediğimizde satın alacak firma araştırma yaparak, alternatif girdi yapanları bulmak suretiyle girdi satanların isteklerine tabi olmamış olur ve büyük riske girmeden önemli ölçüde indirim yaptırmak suretiyle girdi satarak yem olmayacaktır ⁹⁵

1.2.4.4. Tedarikçilerin Fiyatlar Üzerindeki Etkisi

İyi bir satmalına stratejisinin yaratılması değişken fiyatların önüne geçme ile mümkündür. Değişken fiyatların yaygın kaynakları daha önce belirtilmiş ve diğer anlaşılması zor olan hususlar hala mevcuttur. Değişken fiyatlarla bir girdi satana tabi olmaya karşı mühendislik hizmetlerinin yardımına ihtiyaç vardır işçilerin aldatmadığından emin olunmalıdır; girdi satanların fiyatlarla oynamasına ve bazı mühendislik hizmetlerinin bu konuya kaldıraç olara kullanılmasına ihtiyaç vardır. Bu politika firmalara, girdi satanlara karşı alternatif bulmak suretiyle, kendilerine bir fırsat

⁹⁴ Porter **a.g.e.**, s.154.

⁹⁵ Çapar, **a.g.e.**, s.94.

yaratma imkân yaratarak firmayı bağımsızlıktan kurtarır ve bu şekildeki bir direniş işçilerin özel eğitim görmelerine de neden olur.⁹⁶

1.2.4.5. Tedarikçilere Karşı Rakip Oluşturmasının Teşviki

Bazı ticari firmaların alternatif kaynaklar olarak bu gibi işlere girmek teşvik edilme gereksinimi duyulabilir. Bunun için kontratlarla fonlar geliştirilebilir ve bu kontratla ufak çapta alımlar yapmaları sağlanır. Bazı müşterilere yeni maddi kaynaklar yaratılır veya ülke haricine giderek yabancılaşır ve bu işe girmeleri için ikna edilmeye çalışılır. Yeni girdi satanlara bu işe sağlanan kaynakların girmesiyle yardımcı olacaklarını ve bunun sonucu olarak ta fiyatların aşağıya çekilmesi gerektiği anlatılır. Satın alma elemanları tarafından özen gösterilerek, yeni girdi satanlar bulunmaya çalışılarak, girdi satanla imal ettiklerinin daha az maliyetle satın almaları sağlanır.⁹⁷

1.2.4.6. Geriye Doğru Entegrasyon Tehdidini Yaratma

Güvenilir bir tehdidin varlığıyla alıcının pazarlık konumu , bir madde üzerine geriye entegrasyonu gerçekten isteyip istemediğinden bağımsız olarak güçlenir. Bu tehdit ,ifadeler, entegrasyonun fizibilitesi ile ilgili iç çalışmaların sözel olarak sızdırılması, danışmanlarla veya mühendislik firmalarıyla entegrasyon için olasılık planlarının yaratılması vs. yoluyla oluşturulabilir.⁹⁸

1.2.4.7. Sivrileşen Entegrasyonu Kullanmak

Satın alma büyüklüğü izin verdiği sürece sivrileşen entegrasyon boyunca pazarlık, büyük çapta bir kaldıraç görevini yapar veya pazarlık yapılan firma aşındaki girdi satanları da etkiler.

Bütün bu yaklaşımlardan maksat, uzun vadeli alımlarda fiyat indirimin sağlamaktır. Bu şekildeki hareketlerle bazı görüşlerin ön plana itilmesi suretiyle dar çerçevede yapılan alımların fiyatlar üzerindeki etkisi azaltılmış olur Örneğin alternatif kaynakları kullanmak veya değişen fiyatlara karşı savaş açmak fiyatlar üzerinde etken olur. Bununla birlikte, bu gibi masrafların temel maksadı firmaya pazarlık konusunda

⁹⁶ a.g.e., s.94.

⁹⁷ a.g.e., s.95.

⁹⁸ Porter, a.g.e., s.156.

daha çok bir gelişme sağlamakla birlikte firmaya bundan sonra uzun vadede yapılacak yatırımlarda maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur.⁹⁹

1.2.4.8. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sektörde tedarikçiler fiyatları artırmaya veya satın alınan ürünün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı süpürüp atabilirler.

Örneğin kimya şirketleri fiyatlarını artırarak, alıcıların kendi üretimlerini kendilerinin yapmaları nedeniyle yoğun rekabetin yaşandığı sıkıştırılmış aerosol paketleyicilerinin karlılıklarının erimesini sağlamışlar ve böylece onların fiyatlarını artırma özgürlüklerini kısıtlamışlardır.¹⁰⁰

1.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Mevcut rakipler arasındaki rekabet şu biçimlerde ortaya çıkar. Fiyat rekabeti, reklâm savaşları, ürün tanıtımları müşteri servisi ya da garantilerinin arttırılması rekabeti oluşturur.

Çünkü rakipler kendilerini baskı altında hissederler ya da kendilerini geliştirebilecek bir pozisyon fırsatı görürler. Birçok endüstride bir firmanın rekabetsel hareketi rakiplerin fark edilir etkisiyle karşılık görür ve bu hesaplaşmayı teşvik edebilir. Yani firmalar birbirlerine bu yönden bağımlıdırlar.¹⁰¹

Şekil 4.de mümkün olan ilişkileri gösterir. Endüstri karları açısından en iyi durum, giriş engellerinin ikisinde yüksek olduğu durumlarda kar potansiyeli yükselir.

Endüstride rakipler arası şiddeti belirleyen unsurlara birkaç maddede toplayabiliriz:¹⁰²

⁹⁹ a.g.e., s.157.

¹⁰⁰ a.g.e., s. 33.

¹⁰¹ a.g.e., s.21.

¹⁰² Eren,a.g.e., 151.

Şekil 1.4. Engeller ve Kârlılık

		ÇIKIŞ ENGELLERİ	
		<i>Alçak</i>	<i>Yüksek</i>
GİRİŞ ENGELLERİ	<i>Alçak</i>	Alçak, riskli getiriler	Alçak, riskli getiriler
	<i>Yüksek</i>	Yüksek, istikrarlı getiriler	Yüksek, riskli getiriler

Kaynak: H.Gökşin,Çapar, **Stratejik Yönetimde Sektör Analizi:Türk Otomotiv Sektörü Araştırması**, Doktora Tezi,İstanbul,1993, s.

- Endüstrideki firma sayısı ve bu firmaların büyüklük bakımından dengelenmiş olması
- Yüksek sabit giderler ve yüksek depolama giderleri
- Endüstride farklı ve ayrıcalıklı ürün üreten firma sayısının azlığı
- Marka belirginliği ve kimliği
- İlave kapasite artışının ölçek ekonomisi açısından mümkün olması ve firmaların sürekli olmayan ama belli zamanlarda kapasite üstü çalışanları
- Değiştirme maliyetleri
- Rakipler arasında anlaşma ve ittifakın olması
- Endüstride bilgisel karmaşıklık
- Rakiplerin kökleri, kültürleri, strateji bakımından çok çeşitli olması

- Şirket riskleri
- Çıkış engelleri
- Endüstri büyümesi

Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlemeye olanak vermek için bazı noktaların üzerinde durma ve incelemeler yapma yararlı olabilir. Bu noktaları şu şekilde açıklayabiliriz.

Bir dizi hareket ve reaksiyon başlangıçta firmayı ve bütün olarak endüstriyi daha zengin bir hale bırakabilir veya bırakmayabilir. Eğer hareketler ve ters hareketler artarsa endüstrideki tüm firmalar zor duruma düşebilir ve daha da kötü bir hale gelebilirler. Rekabetin bazı şekilleri fiyat rekabeti gibi oldukça dengesiz ve tüm endüstriyi kârlılık bakımından çok daha kötü bir hale getirebilir. Fiyat düşürmeler tüm rakipler tarafından kolayca karşı hareketle karşılanabilir. Endüstrideki talebin fiyat esnekliği çok büyük olmaz ise tüm firmalar için düşük kârlar ile ortaya çıkacaktır. Diğer yandan reklâm savaşları talebi kolayca arttırabilir ya da endüstrideki tüm firmaların yanında ürün farklılaştırma seviyesini yükseltebilir.¹⁰³

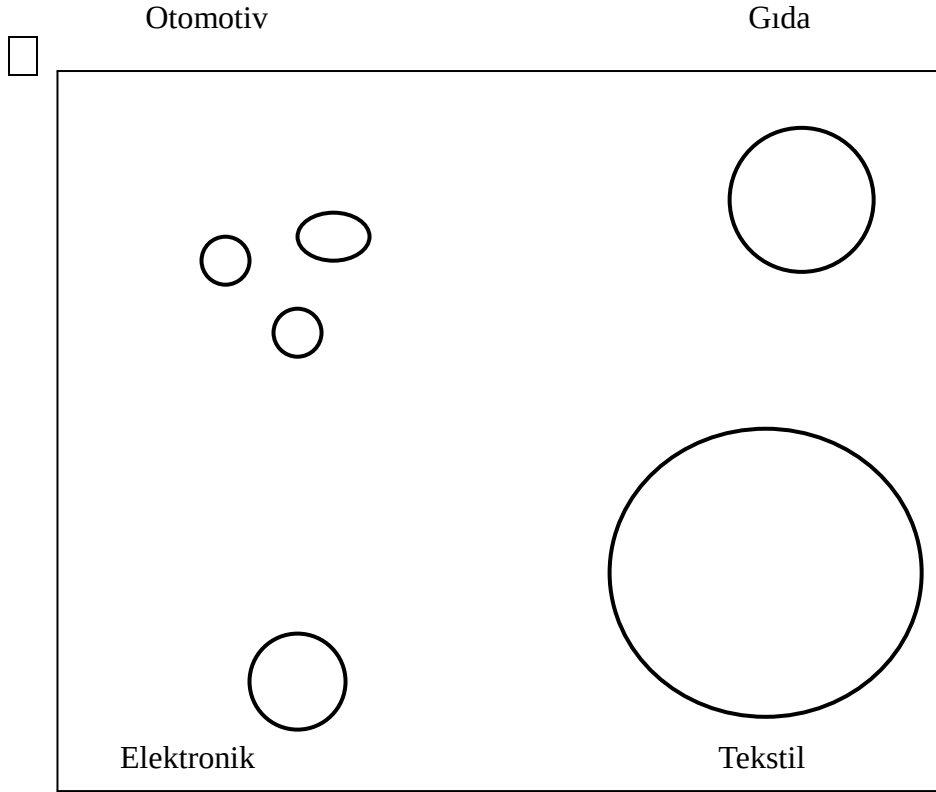
1.3. ENDÜSTRİ YAPISININ ANALİZİ

Yapısal analizin ilk adımı, firmanın çalıştığı rekabet topluluğunun değerlendirilmesidir, ikincisi, firmanın topluluk içerisinde başarılı olacak bir pozisyona ulaşabilmek için kendi stratejisini değerlendirmesidir. Bu adımlar bir arada firmanın kazanma gücünü tahmin etmenin yollarıdır¹⁰⁴ Belli bir sektör alınır. Sektör örneğin gıda, otomotiv, elektronik, tekstil gibi “Onun içinde sektör nasıl, neler oluyor?” buna bakılır. Şekil 1.5.’te sektör ve alt gruplar sembolik olarak doldurulmaktadır.

¹⁰³ Çapar, a.g.e., s.36.

¹⁰⁴ Porter, a.g.e., s.4.

Şekil 1.5. Endüstri Yapısı



Kaynak: H.Gökşin,Çapar, **Stratejik Yönetimde Sektör Analizi:Türk Otomotiv Sektörü Araştırması**, Doktora Tezi,İstanbul,1993,s.38

1.3.1. Endüstride Rekabeti Belirleyen Unsurlar

Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlemeye olanak vermek için bazı noktaların üzerinde durma ve incelemeler yapma yararlı olabilir. Bu noktaları yatırım alanlarına girmek için giriş hakkı, endüstriyel hak ve korum, yararlanılabilir. Pazar kısmı, sektördeki karların gelişme durumu, pazarın durumu, gelişmelerin genel eğilimi olarak açıklayabiliriz.¹⁰⁵

- Kalite
- Fiyat (Düşük veya yüksek)
- Garanti ve satış sonrası servis (Bilgisayar ve otomotiv sektöründe önemlidir)

¹⁰⁵ Mayer, **a.g.e.**, s.34.

- Teknoloji (Önder ya da izleyici konumda olunabilir.)
- Önderlik (Teknoloji getirmede önder olabilir.)
- Teknoloji (Yatırımın çok gerekmediği sektörler.)
- Firma imajı (Genel anlamda Türkiye'nin en sağlam en eski şirkettir gibi)
- Hükümetlerle olan ilişkiler
- Marka bağımlılığı,
- Promosyon (Hediye, reklâm, halkla ilişkiler)
- Fiyat,
- Daha kaliteli ürün yaparak,
- Dağıtım kanallarını kontrol etmemiz gerekir.

Üreticiden tüketiciye kadar el değiştiren safha (fabrika satışı, bayi vb) denetlenmelidir. Eğer ürün bizim kontrolümüzde ise fiyat kontrol edilebilir. Fiyatın üzerine ne konulduğunu bilinmelidir. Reklâm maliyetinin de katılması gerekir. Pazarlama işini bayiye yüklenebilir.

Dağıtım kanallarını elimizde bulundurmanın sakıncaları ise;¹⁰⁶

- Uyum zorluğu
- Aynı dağıtım kanalından, iki ya da üç rakip şirketin malı pazarlanabilir.

1.3.2. Endüstri Hakkında Bilgi Toplama

Rakip bilgi sisteminin bileşenleri belirli firma endüstrisine dayalı ihtiyaçları, elemanların becerileri; yönetimin ilgi ve yeteneklerine göre değişebilir. Bazı şirketlerde bütün bu faaliyetler bir insan tarafından etkin bir biçimde uygulayabilir. Ancak bu kural değil, istisnai bir durumdur. Alan verileri için birçok kaynak vardır. Şirketteki birçok

¹⁰⁶ Çapar, a.g.e., s.40.

birey buna katılabilir.¹⁰⁷ Üstelik bu verileri etkin bir tarzda toplamak, sıralamak, özümlmek ve haberleştirmek genelde bir insanın becerilerini aşar.

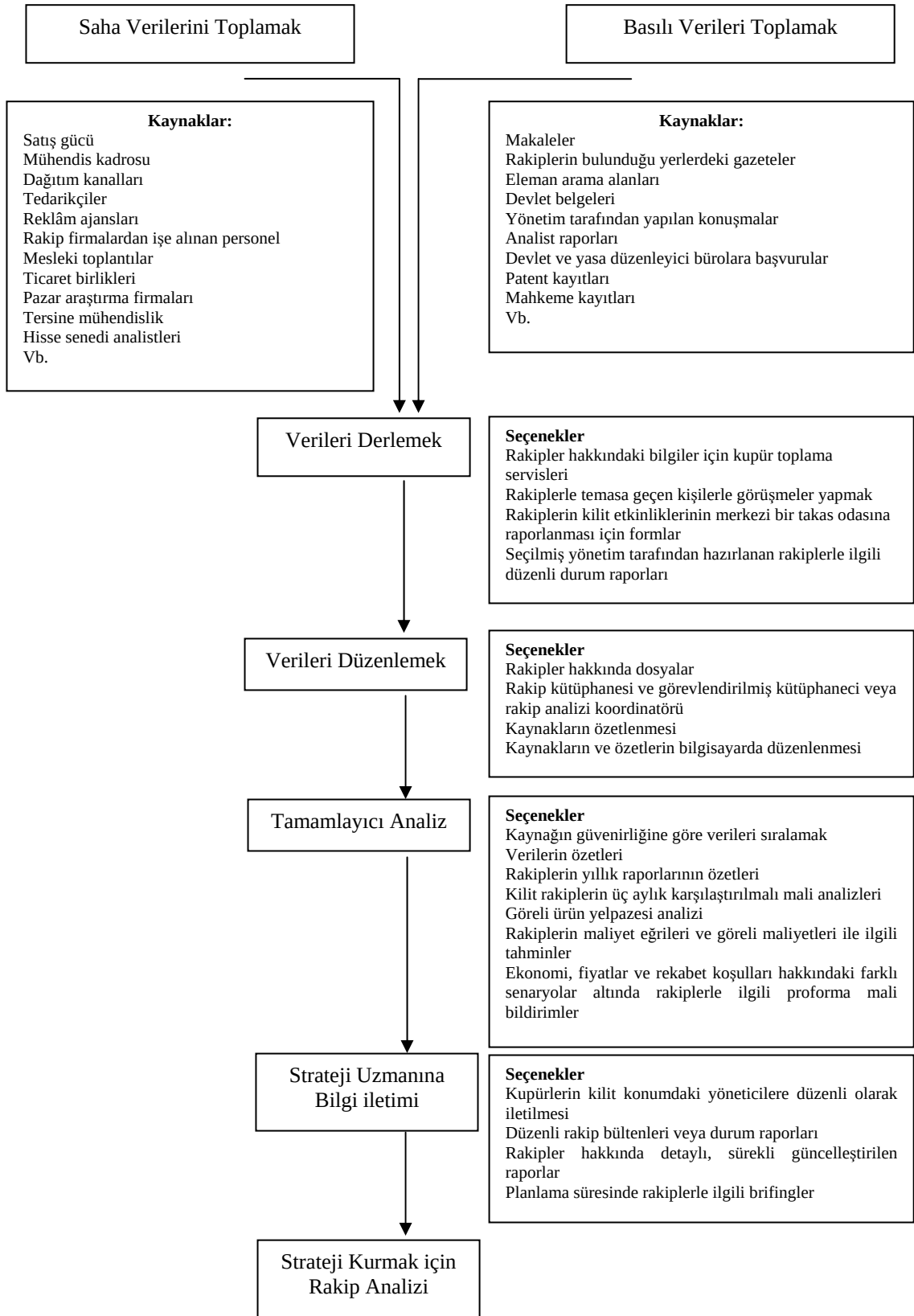
Firmaların bu fonksiyonları gerçek hayata uygulaması organizasyonlar için bazı alternatif yollar belirir. Bunlar planlama departmanının bir bölümü olan ve bütün fonksiyonları yürüten bir rakip analizi grubundan toplama, sıralama, haberleştirme fonksiyonlarını yürüten rakip bilgi koordinatöründen stratejistlerin ciddi olmadan yaptıkları sistemlere kadar değişiklikler gösterebilir. Üst yönetim planlama prosesinin bir parçası olan rakiplerin sofistike profillerine ihtiyaç duyarak çalışmayı teşvik etmesi gerekir. En azından rakip bilgisi toplamanın odak noktası olarak hizmet sadece sorumlulukta bir yönetici gerekli görülmektedir.¹⁰⁸ Şekil 6.'da görüldüğü gibi her fonksiyon birkaç değişik şekilde uygulanabilir. Sofistikeliğin derecesi ne olursa olsun, haberleşme fonksiyonunun önemi yeterince vurgulanamaz. Strateji oluşturulmadığı, kullanılmadığı sürece veri toplamak zaman kaybıdır ve bu verileri kısa, özlü kullanılabilir bir biçimde üst yönetime sunabilmek için yaratıcı yollar bulunmalıdır.¹⁰⁹

¹⁰⁷ a.g.e., s.40.

¹⁰⁸ Çapar, a.g.e., s.41.

¹⁰⁹ a.g.e., s.41.

Şekil 1.6. Bir Rakip İstihbarat Sisteminin Fonksiyonları



Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 200, s.92.

Rakibin bilgilerini toplamak için hangi mekanizma seçilirse seçilsin, ciddi olan ve belgeler içerenlerden kazanılacak çok şeyler vardır. Ufak tefek verilerin kaybolması çok kolaydır ve dolayısıyla sadece bu parçaların birleştirilmesiyle elde edilen avantajlardan vazgeçilmesi de, kötü sürprizleri önleyebilmek için rakipleri analiz etmek çok önemlidir. Rakiplerin arzu etmedikleri davranışlarda bulunarak onları yıldırma ve rekabete girdiği firmayı ikna ederek, onların karşı saldırıya geçmesine engel olmalıdır. Bunun için ilk yapılacak iş rakibin ne yapacağını önceden tahmin ederek, karşı saldırıya geçmelerini engellemektir.¹¹⁰

1.4. RAKİPLERİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ

Bir işletme pazarda başarılı bir şekilde bulunabilmesi için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken hususlardır. Genel anlamda rekabeti iki temel faktörün belirlediği söylenebilir: İçinde bulunulan pazarın yapısı ve pazardaki davranışlar.¹¹¹

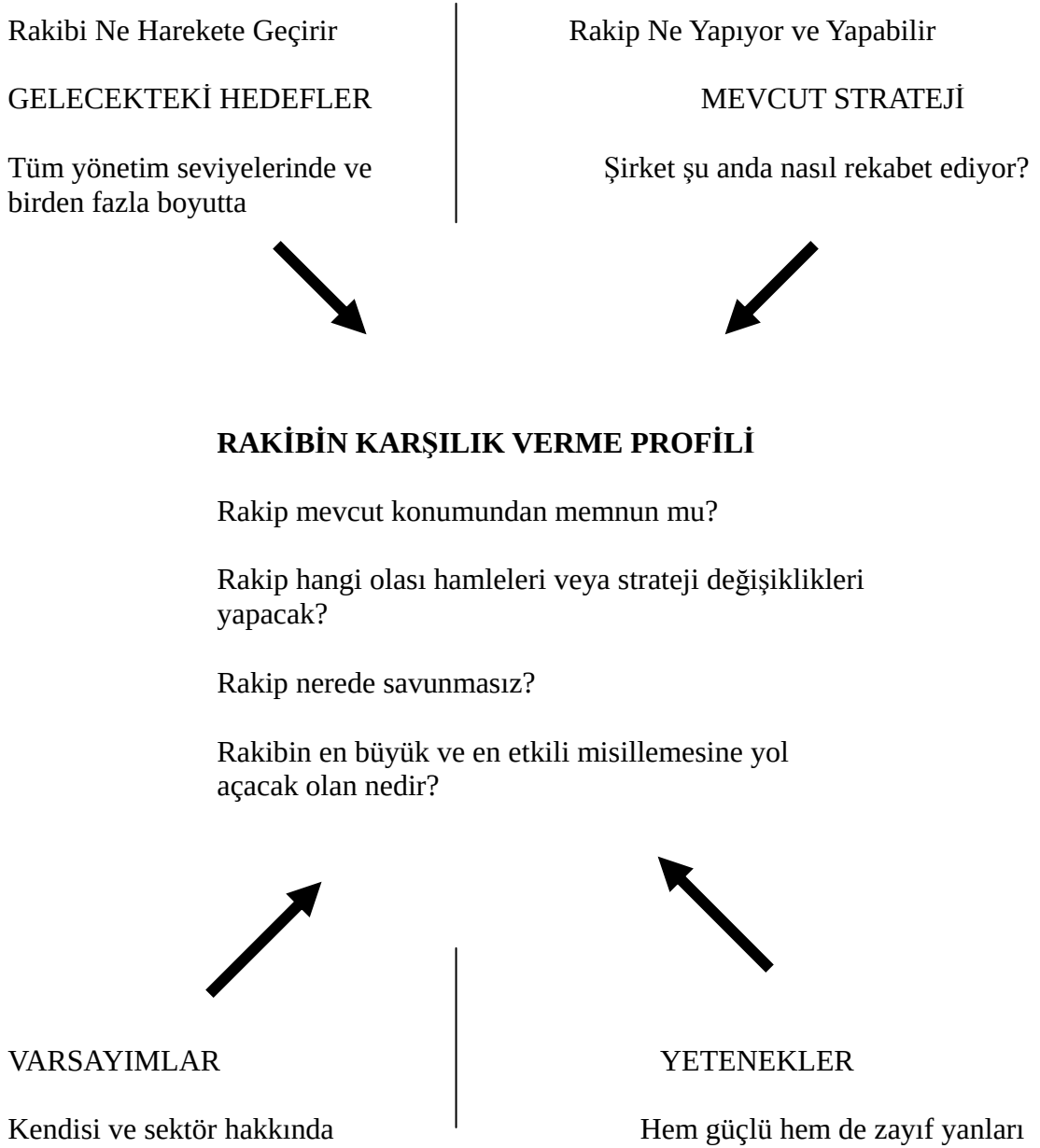
1.4.1. Rakiplerin Analizi

Stratejik yönetimde rakip ve rekabet ortamı daima söz konusudur. Bir işletme rakiplerin, onların Pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejiyi bilmiyorsa, kendi mamul ve maliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam ifade etmez. Bu açıdan işletmenin kendisine yönelik olduğu kadar rakiplerini ve onların durumundaki değişimleri sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir.

¹¹⁰ a.g.e., s.41.

¹¹¹ Ömer Dünçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, Yayın No 659, İstanbul, 1998 s.190.

Şekil 1.7. Bir Kalıp Analizinin Bileşenleri



Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.61

Bir rekabet stratejisi geliştirmek temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

Rakip analizinin amacı, her rakibin yapabileceği muhtemel strateji değişikliklerinin doğası ve başarı kaynağının, diğer firmaların başlatabileceği olası stratejik hareketlerin sınırlarına karşı muhtemel tavırları endüstri değişikliği ve daha geniş çevresel değişimlere karşı muhtemel tepkilerin tanımını geliştirmektir.¹¹²

1.4.2. Rakip Analizinin Bileşenleri

Rekabet stratejisi bir işletmenin onu rakiplerinden ayıran yeteneklerinin değerini azamileştirecek şekilde konuşlandırılmasını gerektirir. Bir rakip analiziyle ilgili dört tanımlayıcı bileşen vardır. Gelecekteki hedefler, mevcut strateji, varsayımlar ve yetenekler¹¹³

Rakip analizinin her bir bileşeninden önce hangi rakiplerin tanımlanması gerekir. Piyasaya girebilecek potansiyel rakipleri tahmin etmek kolay değilse de genelde aşağıdaki gruplardan da tanımlanabilir.¹¹⁴

- Endüstride olmayan ama girişi engelleri özellikle ucuza satın alabilecek firmalar,
- Endüstride olmalarında açık sinerji olan firmalar,
- Endüstride rekabet etmesi, ortak stratejisinin açık ifadesi olan firmalar,
- Geriye veya ileriye entegre olabilecek müşteriler veya arz edenler.

1.4.2.1. Gelecek Amaçları

Bir rakibin amaçlarını bilmek, onun stratejik değişikliklere reaksiyonlarını tahmin etmeye yardım eder. Bazı stratejik değişiklikler, amaç ve ortak şirketlerden gelebilecek baskılar belli iken, bazı rakipleri diğerlerine çok daha fazla tehdit eder. Bu tehdidin derecesi misilleme olasılığını etkiler. Son olarak rakibin amaçlarının incelenmesi, rakibin aldığı insifiyatın ciddiye yorumlamaya yardım eder. Bir rakibin esas hedeflerinden birine veya ana hedefe karşı performansı düzeltmeyi amaçlayan stratejik hareket, önemsiz konu değildir. Benzer şekilde amaçların incelenmesi, ortak şirketlerin bölümlerinden birinin aldığı insifiyati ciddi bir şekilde destekle

¹¹² Porter, **a.g.e.**, s.59

¹¹³ **a.g.e.**, s.60.

¹¹⁴ Çapar, **a.g.e.**, s.103.

desteklemeyeceğinin veya bu iş bölümünün rakiplerin misilleme hareketlerine karşı arka çıkıp, çıkmayacağını belirlenmesine yardımcı olur.¹¹⁵

1.4.2.1.1. İş Bölümünün Amaçları

Aşağıdaki sorular iş bölümünün amaçlarını belirler:

1. Rakibin belirtilen ve belirtilmeyen finansal amaçları nelerdir? Uzun dönem kısa dönem performansında alış-verişler, rakibin amaç belirlemede ne kadar etkilidir? Fiyatlar ve gelirdeki büyüme ile düzenli kâr artışından kar payı ödeyebilme arasında amaç birliği nasıl sağlanır?

2. Rakibin risklere karşı tutumu nasıldır? Eğer finansal amaçlar temel kârlılık, pazar, büyüme hızı ve istenen risk seviyesini kapsıyorsa, rakip faktörleri nasıl dengelemeye çalışır?

3. Rakibin yaygınca paylaşılan ya da üst kademe yönetimine ait amaçları önemli şekilde etkileyen ekonomik veya ekonomik olmayan değerleri ve inançları var mıdır? Pazarda lider olmak istiyor mu? Teknolojik lider olmayı amaçlamış mıdır? Bir amaca yönelik düzenlenmiş belli bir stratejik fonksiyonel politikayı takip etme şeklinde bir gelenek ya da tarih var mıdır? Ürün tasarımı veya kalitesi hakkında kuvvetle savunulan görüşler ve tercihler nelerdir?

4. Rakibin organizasyonel yapısı nasıldır? Kaynak paylaşımı, fiyatlandırma vb. ürün değişimleri gibi anahtar kararlar hakkında sorumluluk ve yetki nasıl paylaşılmıştır?

5. Hangi kontrol ve teşvik sistemleri kullanılıyor? Yöneticilere tazminat nasıl veriliyor? Satış gücüne nasıl prim veriliyor? Yöneticilerin hisseleri var mıdır? Ertelenmiş bir tazminat sistemi var mıdır? Hangi performans ölçüleri düzenli olarak izleniyor?

6. Hangi muhasebe sistemi ve kurallar geçerlidir? Rakip, stokları nasıl değerlendirir? Paylaşılan masraflar ve enflasyon hesabında hangi yöntem kullanılıyor?

¹¹⁵ Porter ,a.g.e., s.65.

7. Hangi tip yöneticiler rakibin liderliğini, özellikle genel müdürü de içerir? Geçmişleri ve deneyimleri nelerdir? Hangi tip genç yöneticileri ödüllendiriliyor? Şirkete yabancı alımında izlenen bir yol var mıdır?

8. Yönetimde geleceğe yönelik fikir birliği ne kadar açıktır? Yönetimdeki grupları farklı amaçlara sahip midirler?

9. İdari heyetin bileşimi nasıldır? Dışarının etkili yorumunu yapabilecek yeteri yabancı var mıdır? Heyette ne tip yabancılar vardır ve geçmişleri ve şirket ilişkileri nasıldır?

10. Hangi anlaşmalara bağlılık, alternatifleri sınırlandırabilir? Olabilecek amaçlar sınırlandıracak borçlar var mıdır? Lisans ya da birleşik riskli anlaşmalardan doğan kısıtlamalar nelerdir?

11. Firmanın davranışlarında, daha küçük rakiplerin davranışlarına karşı reaksiyonlar ya da daha büyük pazar payı alma denemeleri olasılıkları gibi güvensizlikten kaynaklanan ya da yönetsel veya sosyal kısıtlamalar var mıdır? Rakip daha öncede güvensizlik problemleri yaşamış mıdır?

1.4.2.1.2. Ana Şirket ve İş Bölümü ve Amaçları

Eğer rakip büyük bir şirketin bir bölümüyse, ortak ana şirketin, iş üzerinde davranışını tahmin etmede çok önemli olan kısıtlama veya istekler empoze etmesi olasıdır. Daha önce tartışılanlara ek olarak aşağıdaki sorularında aşılması gerekir.¹¹⁶

1. Ana şirketin yeni sonuçları (satış büyümeleri, geri dönüş hızı, vb) nelerdir?

2. Ana şirketin bütün amaçları nelerdir? Ana şirketin iş bölümünden olası gereksinimleri nelerdir?

3. Bütün ortak strateji kapsamında, ana şirketin belirli iş bölümüne verdiği stratejik önem nedir? Ortaklık bu işi bir "temel iş" olarak mı görmekte yaks operasyonun dışında mı algılamaktadır? İş, ana şirketin portföy neresinde kalmaktadır? Bu iş bir büyümenin ve gelecekteki ortaklığın bir anahtarı mıdır?

¹¹⁶ Porter ,a.g.e., s.67.

4. Ana şirket bu işe neden (atıl kapasite, dikine entegrasyon ihtiyacı, dağıtım kanallarını işletmek, pazar gücü için) girmiştir? Bu faktörler, işin katılımına bölümün stratejik durum ve davranışına uygulayacağı muhtemel baskıya, ana şirketin bakışı hakkında derinlemesine işaretler verir.

5. İş ile ana şirketin portföyündeki ekonomik ilişki (Dikine entegrasyon, diğer işlere tamamlayıcı, paylaşılan R&D) nedir? Bu ilişki bağımlı olmayan bir şirkete kıyasla ortaklığın bölüme yükleyeceği ne gibi özel istekleri ifade eder?

6. Üst yönetimin ortak yaygın değerleri veya inançları nelerdir? Bütün işlerde teknolojik liderlik ararlar mı? Seviye üretimi ve sendikalara karşı ortak politikalar yürütmek için işten atmaların önüne geçmeyi arzu ederler mi?

7. Ana Şirketin bazı işlere uyguladığı ve buna da uygulamaya teşebbüs edebileceği yaygın bir strateji var mıdır?

8. Şirket ve strateji tanımında performans ve diğer bölümlerin ihtiyaçlarına verildiğinde, rakip hangi tür satış hedefleri, yatırımdan gelenlere engeller ve sermaye kısıtlamaları yüklenebilir?

9. Ana şirketin çeşitlendirme planları nelerdir? Ana şirketin sermaye gerektirecek ya da uzun vadede bölüme gösterilecek özen, diğer alanlarda açılmayı sağlayabilecek midir? Ana şirket ortak çalışmalara yöneltme amacıyla hareket ediyor mu?

10. Rakibin ortak ana şirketinin organizasyonel yapısının göreceli statüsü durumu ve ortak ana şirketinin gözünde bölümün amaçları hakkında nasıl ipuçları sağlar? Bölüm direkt genel müdür ya da etkin bir grupta başkan yardımcısına mı rapor verir yoksa daha büyük bir organizasyonel varlığın küçük bir parçası mıdır? Organizasyonda sorumluluk bir girişimciye ne verilmiştir yoksa onun üstünde bir yöneticimi vardır?

11. Bütün ortaklık düzeninde bölüm yönetimleri nasıl kontrol ve telafi edilir? Çeşitlemelerin sıklığı nedir? Primlerin ücretlere kıyasla oranı nedir? Hisse sahipliği söz konusu mudur? Bu sorular bölümlerin amaç ve davranışlarını açıkça belirtir.

12. Ortak üst yönetim tarafından güçlendirilen bölüm yönetiminin amaçlarının stratejik davranışlarının işareti olarak, ortak ana şirket tarafından hangi tür yöneticiler ödüllendirilmektedir? Ana şirket içerisinde, bir bölümden, öbürüne yöneticiler hangi hızlarla hareket ederler?

13. Ana şirket nereden eleman alır? Şimdiki yönetim iş başına içeriden mi getirilmiştir, yoksa dışarıdan mı atama olmuştur? Genel müdür hangi fonksiyonel alandan gelmiştir?

14. Bir bütün olarak şirketin, iş bölümünü etkileyebilecek şekilde yayılabilecek güvensizlik kurallar veya sosyal duyarlılıklar var mıdır? Ortak ana şirket ya da belirli üst yöneticilerin organizasyon içinde bölüme bir duygusal bağlılıkları var mıdır? Bölüm, şirketin ilk iplerinden biri midir? Bölümün eski genel müdürleri, şimdi şirketin üst noktalarında mıdır? Şimdiki üst yönetim, bölüme hâkim olmaya mı, yoksa geliştirmeye yönelmiştir? Bölüm böyle bir yönetim altında program ya da harekete başlamış mıdır? Bu tip ilişkiler bölüme dengesiz ilgi ve destek verildiği sinyali verebilir.

1.4.2.1.3. Portföy Analizi ve Rakibin Amaçları

Portföy analizi, işletmenin mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme bunların gelecekte sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisinde yok gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir.¹¹⁷

Portföy analizi tekniği önce üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar almaları aşamasında kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda geliştirilen matrisler ise bu yönetimin sadece tepe yöneticilerinin uzun vadeli planlama çabalarını kullanmaları yanında işletmenin Pazar maliyet ve rekabet koşulları hakkında bilgi veren ve bölüm planlamalarını da yol gösteren bir araç niteliği kazanmıştır.¹¹⁸

1.4.2.1.4. Rakibin Amaçları ve Stratejik Konumlama

Strateji oluşturmaya bir yaklaşım, rakipleri tehdit etmeden bir firmanın amaçlarına ulaşabileceği konumu aramasıdır. Rakiplerin amaçları iyi anlaşıldığında,

¹¹⁷ Eren, a.g.e., s.207.

¹¹⁸ a.g.e., s.207.

herkesin göreceli olarak mutlu olabileceği bir yer olabilir. Firmalar başarıyla yeni girişimcilerinde endüstriye çekileceği dikkate alındığında, çoğu zaman şirket amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla rakiplerin amaçlarını değiştirmesi için baskı uygular. Bunu yapmak için bazı avantajlarla var olan rakiplere ve yeni girişimcilere karşı savunabileceği bir strateji bulması gerekir.¹¹⁹

1.4.2.2. Rakiplerle İlgili Varsayımlar

Rakip işletmenin ne düşündüğünü saptamak için ne yapılması gerektiğini saptamamız gerekmektedir. Eğer rakip işletme hakkında tüm bilgilere sahipsek o zaman bu soruları yanıtlarken birçok ipuçları yakalamış olmamız gerekir. İpuçlarını ele geçirmede aklımıza ilk gelecek yol, rakip işletmelerin basın yoluyla topluma yaptığı beyan ve açıklamalardır. Çoğu zaman işletmelerin beyanları o kadar açık ve nettir ki, bu bilgilere çabuk ve hızla erişmek mümkün olabilmektedir. Bu tür bilgilerin stratejik önemi büyüktür. Finansal çevrelerdeki bu tür bilgiler, rakip işletmelerin hedefleri hakkında bir şeyler hissetmemize neden olur.¹²⁰

Rakip analizin ikinci önemli bileşeni her rakibin varsayımlarını tanımlamaktır. Bunlar iki ana kategoriye ayrılır.¹²¹

- Rakibin kendisi hakkında varsayımları,
- Rakibin endüstri ve diğer şirketler hakkındaki varsayımları.

1.4.2.3. Rakip Stratejisinin Saptanması

Rakip stratejisinin saptanmasında rakibin anahtar durumdaki hareket politikasının ortaya çıkması gerekir.

Rekabet stratejisi Çarkı bir firmanın rekabet stratejisinin kilit yönlerini bir tek sayfada göstermenin bir yoludur. Çarkın göbeğinde, firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve belirli ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarının genel bir tanımı olarak, firmanın hedefleri yer alır. Çarkın parmakları firmanın bu hedefe ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme politikalarıdır. Çarkta yer alan her başlık altında, firmanın aktivitelerinden o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesi

¹¹⁹ Porter, **a.g.e.**, s.88.

¹²⁰ Çapar, **a.g.e.**, s.104.

¹²¹ Porter, **a.g.e.**, s.73.

çıkarılmaktadır. Çarkta olduğu gibi, tekerliğin parmakları (politikaları), merkezden (hedefler)dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır; ayrıca tekerlek parmakları da birbiriyle bağlantılı olmalıdır yoksa çark dönmez.¹²²

1.4.2.3.1. Şimdiki Strateji

Rakip analizinin üçüncü bileşeni her rakibin şimdiki stratejilerini geliştirmesidir. Rakiplerin stratejisi en işe yarar şekilde, işin her fonksiyonel alanında anahtar işletme politikası ve fonksiyonları nasıl ilişkilendirmek isteğidir. Strateji açık veya gizli olabilir.¹²³

1.4.2.3.2. Rakibe Karşı Stratejisi

Rakiple rekabete girerken, teşhislerimizin doğru olmasına özen gösterilmesi ve analizleri yaparken savaştığımız düşmanı iyi tanımamız gerekir. Önemli olan savaşın boyutlarını tespit ederken, düşmanı en rahat pozisyonunda nasıl yakalanacağının saptanmasıdır. Saldırı hedeflerini saptandığında, pazar içinde yerimizi almış oluruz.¹²⁴

1.4.2.4. Rekabet Yetenekleri

Rekabet yeteneğinin analizinde işletmenin Pazar durumu, üretim imkân ve yetenekleri, işletmenin araştırma, geliştirme ve yenilik yapabilmesi önem taşır.

Gerek işletmenin rekabet yeteneği ve gerekse faaliyet alanının geleceğine ilişkin olarak yapılan analizler sonucu bu iki boyut kendi içinde üç kısma ayrılmaktadır. Böylece işletmenin rekabet durumu “zayıf”, “orta” ve “kuvvetli” olarak kısıtlandırılırken faaliyet alanının geleceği de “cazip değil” “orta derecede cazip” ve “cazip” olmak üzere kısıtlandırılmaktadır.¹²⁵

¹²² Porter, **a.g.e.**, s.xxviii.

¹²³ **a.g.e.**, s.79.

¹²⁴ Çapar,**a.g.e.**, s.107.

¹²⁵ Porter, **a.g.e.**, s.79.

1.4.2.4.1. Beceriler

Rakip analizinde son inceleme adımı, her rakibin becerilerinin gerçekçi bir araştırmasının yapılması gerekir. Amaçları, varsayımları ve şimdiki stratejisi, rakibin reaksiyonlarının olasılığını, zamanlamasını, doğasını ve yoğunluğun etkiler.¹²⁶

Rakibin Güçlü ve Zayıf Yanlarını Tespit Ederken ;¹²⁷

Ürünler

- Pazarda kullanıcının bakış açısından ürünlerin görünümü
- Üretim çizgisinin genişliği ve derinliği

Aracı/Dağıtım

- Kanal kalitesi
- Kanal ilişkilerinin gücü
- Kanal servis becerisi
- Pazarlama ve satış
- Pazarlama karışımının her yönündeki beceriler
- Pazar araştırması ve yeni ürün gelişimindeki beceriler
- Satış gücünün becerileri ve eğitimi

Operasyonlar

- Üretim maliyetleri durumu - ölçü ekonomileri, öğrenme eğrisi, ekipmanı, yenilenmedi
- Metot ve ekipmanın teknolojik üstünlüğü
- Metot ve ekipmanın esnekliği

¹²⁶ Çapar, a.g.e., s.108.

¹²⁷ Porter, a.g.e., s.79.

- Özel know - how, patent ve maliyet avantajları
- Kapasite büyütme, kalite kontrol, gereç sağlama vb. kabiliyetleri
- İşçilik ve nakliye maliyetlerini de içeren konumlandırma
- İşgücünün havası ve sendikalaşma durumu
- Hammaddeye erişme ve maliyetler
- Dikey entegrasyon derecesi

Araştırma ve Mühendislik

- Patentler ve yayın hakları
- Araştırma-geliştirme projesindeki becerileri (ürün araştırması, proses araştırması, temel araştırma, geliştirme, taklit, vb)
- Araştırma geliştirme elemanlarının, yaratıcılık, sadelik, kalite, güven ve vb konularda kabiliyetleri
- Dış araştırma ve mühendislik kaynaklarına erişim (arzcılar, müşteriler aracılar gibi)

Toplam Maliyetler

- Toplam göreceli maliyetler
- Diğer iş bölümleriyle paylaşılan maliyetler ve aktiviteler
- Ölçüye veya maliyet durumuna anahtar olan diğer faktörler

Finansal Güç

- Nakit akışı
- Kısa ve uzun dönemlerde borçlanma kapasitesi
- Pazarlık, sermaye artırımı, kredi, stoklar ve alacakları kapsayan finansal yönetim becerisi

Organizasyon

- Organizasyonda ortak değerler ve amacın açıklığı
- Genel müdürün becerileri
- Belli fonksiyon ya da fonksiyon gruplarını koordine edebilme
- Yaş, eğitim ve yönetimin fonksiyonel uyumu
- Yönetimin derinliği
- Yönetimin esnekliği ve uyumu

Ortak Portföy

- Ortaklığın finansal veya diğer kaynaklar açısından bütün iş bölümlerinde planlı değişiklikleri destekleyebilme
- Ortaklığın iş bölümü güçlerini takviye edebilmesi ya da destekleyebilmesi

Diğer

- Hükümetten özel ilgi ya da ona ulaşabilme
- Kişisel çıkış

1.4.2.4.2. Çekirdek Beceriler

Çekirdek beceriler; rakibin fonksiyonel alandaki becerilerini, bu becerilerin nerede en iyi veya kötü olduğunu gösteren becerilerdir. Belirlenmesinde aşağıdaki sorular yardımcı olur.

- Yetenekler ve tesis kapasitesi açısından rakibin büyüme kapasitesi nedir?
- Rakibin finansal açıdan istikrarlı büyümesi nasıldır? Pazar payını artırabilir mi?

1.4.2.4.3. Çabuk Tepki Becerisi

Rakibin diğer işletmelerin hareketlerine ani tepkiler gösterebilme veya hemen karşılık verebilme kapasitesini ölçen becerilerdir. Bu aşağıdaki tipte faktörler tarafından belirlenir.

- Bağımsız rakip rezervi
- Atıl tesis kapasitesi
- Sunulmamış ama rafta bekleyen yeni ürünler

1.4.2.4.4. Değişimlere Uyum Sağlayabilme

- Rakibin sabit ve değişken maliyetleri, neler? Kullanılmamış kapasite maliyeti nedir?
- Rakibin her fonksiyonel alandaki değişen durumlara karşı tepki gösterme ve uyum sağlayabilmesi nasıldır? Örneğin rakip aşağıda belirtilen hususlara uyum sağlayabilir mi?
- ✓ Maliyetlere dayalı rekabet,
- ✓ Daha karmaşık üretim hattı yönetimi,
- ✓ Yeni ürünler ekleme,
- ✓ Servis üzerine rekabet,
- ✓ Pazarlama aktivitesinde artış,
- ✓ Uzun süreli yüksek enflasyon oranı,
- ✓ Var olan tesisleri kullanılmaz yapan teknolojik değişiklikler,
- ✓ Geri çekilme,
- ✓ Ücret oranlarında artışlar,
- Rakibi ani düşüşlerden ya da işteki operasyonlarını farklılaştırmaktan korumaya yönelik çıkış engelleri var mı?

- Rakip üretim, satış gücü ya da diğer gereçler veya personeli, ana şirketin diğer bölümleriyle paylaşıyor mu?

1.4.2.4.5. Tutunma Gücü

Kazançlara ya da nakit akışına baskı yapabilecek uzatılmış bir savaşa, rakibin dayanabilme gücü nedir? Bu aşağıdaki kriterlerin fonksiyonu olur.

- İhtiyat akçesi
- Yönetimde fikir birliği
- Finansal hedeflerde uzun vade
- Borsa eksikliği baskısı

1.4.3. Saldırı Stratejisi

Saldırı stratejisi tıpkı askerlikte olduğu gibi, yerinde kullanıldığında riski yüksek olmasına rağmen iş dünyasında da iyi sonuç verebilen bir stratejidir.¹²⁸ İşletmelerin imkân ve kaynaklarının yeterli olmaları halinde saldırı stratejileri ile rakipler üzerinde rahatlıkla üstünlük kurulabilir. Saldırı stratejisinin temel varsayımı, Pazar payı ile karlılık arasında güçlü ve dolaysız bir ilişkinin olduğu varsayımına dayanır.¹²⁹

Saldırı stratejisinin uygulanması açısından çeşitli yaklaşımlar vardır. Sözü edilen yaklaşımlardan bazıları şunlardır¹³⁰

- Rakiplerin güçlü yönlerine saldırmak
- Rakiplerin zayıf yönlerine saldırmak
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerine saldırmak
- Rakiplerden daha önce hareket ederek, yenilik odaklı saldırmak
- Rakiplere gerilla yaklaşımıyla saldırmak

¹²⁸ A.Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Trabzon s.188.

¹²⁹ J. Lambin, **Strategic Marketing a European Approach**, London ,1993 s.303.

¹³⁰ Thompson Strickland, **Staregic Managemant** New York, 1995, s.113.

1.4.4. Savunma Stratejisi

Savunma stratejileri özellikle pazarın rekabet koşullarına yakın olduğu ve sert rekabetin yaşandığı şartlarda, işletmeler daima rakiplerden gelecek saldırı stratejileri ile karşı karşıyadırlar. İşletmelerde rakiplerden gelen saldırılara karşı çeşitli yaklaşımlarla kendi savunma stratejilerini geliştirebilirler.¹³¹ Savunma stratejisi, bir saldırıya karşı koymak, saldırgana olabildiğince kayıp verdimen ve onu geri çekilmeye zorlamaktır. Bu strateji aşağıdaki tabloda görülen biçimleriyle uygulanır. Ürünle benzersiz özellikler kazandırarak rekabette korunmak ve tüketicilerin ürüne olan bağlılıklarını sürdürmek amacıyla uygulanan kilit stratejilerden biri farklılaşmadır¹³²

Tablo 1.1. Savunma Stratejileri

1.Bölge savunması	2.Oynak Savunma
Farklılaşma	3.Öncelikli darbeleri
Maliyet	Kaynak darbeleri
Reklâm	Teknoloji darbeleri
Kaynaklar	Pazar darbeleri
Yayılmalar	Müşteri darbeleri
Sahip Olma	Dağıtım darbeleri
4.Karşı saldır	5.Konumlama
Ürünle karşı Sal.	
Reklâmla karşı Sal.	
6.Geri Çekilme	

Kaynak: İSLAMOĞLU, A. Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Trabzon,1993 s.190.

Tepki profili kurmanın sonraki adımı endüstrideki bir firmanın yapabileceği olası stratejik hareketlerin, endüstride ve çevrede oluşabilecek değişikliklerin listesini çıkarmaktır.

1. Savunmasızlık: Rakip en çok hangi stratejik hareket ve hükümetin hangi makro ekonomik ve endüstriyel tavırlarına karşı savunmasızdır? Hangi olaylar asimetrik kâr sonuçlarına sahiptir, yani rakibin kârını başlatan firmadan daha çok veya az etkiler mi?

¹³¹ Philip Kotler, **Marketing Management**, Englewood Cliffs, 1994 s.385.

¹³² İslamoğlu, **a.g.e.**, s.189.

2. Provokasyon: Maliyetinin yüksek olabilmesine ve marjinal finansal performansa gidebilmesine rağmen, hangi hareket ve olaylar rakiplerin misillemelerini provoke eder? Yani hangi hareketler rakibin amaçlarını ve pozisyonunu misillemeye zorlayacak kadar tehdit eder?

3. Misillemenin etkinliği: Amaçlan, stratejisi, var olan beceri ve varsayımları bilinirken, rakibin hangi hareket ve olaylara çabuk ve/veya etkin tepki göstermesine engel olur?

Şekil 1.8. Bir Rakibin Savunmaya Yönelik Yeteneklerinin Değerlendirilmesi

Olaylar	Rakibin Olay Karşısındaki Savunmasızlığı	Olayın, Rakibin Misilleme Yapma İsteğini Ne Dereceye Kadar Kısırtacağı	Rakibin Olay Karşısındaki Misillemesinin Etkinliği
Firmanın Tarafından Gerçekleştirilen Uygun Stratejik Hamleler			
Aşağıdakilere benzer tüm Alternatifleri listeleyiniz:			
Ürün yelpazesinin tamamlanması Ürün kalitesinin ve hizmetinin artırılması Fiyatların düşürülmesi ve maliyetler üzerinde yarışılması			
Uygun Çevresel Değişiklikler			
Aşağıdakilere benzer tüm değişiklikleri listeleyiniz:			
Hammadde maliyetlerinde büyük artış Satışlarda durgunluk Alıcıların maliyet bilinçlerinin artması			

Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.87.

Şekil 1.8’de bir rakibin savunmaya yönelik yeteneklerinin analizi için basit şematik bir tablo oluşturuldu. Sol sütun, önce bir firmanın yapabileceği uygun stratejik hamleleri, daha sonra ortaya çıkabilecek çevresel ve sektörel değişiklikleri sıralar.¹³³

1.4.5. SWOT Analizi

SWOT kelimesi İngilizcedeki “Strength”(Güç ,Güçlü yönler), Weakness (Zayıflık, Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu analiz pazarlama planlaması dışında işletmenin geleceği ile görülen her konu ve karar alanı ile ilgili olarak yapılabilir. Analizde planlamaya ilişkin olarak işletmenin önemli rakipleriyle karşılaştırılma olarak güçlü ve

¹³³ Porter, **a.g.e.**, 86.

zayıf yönlerinin ve önemli dışsal tehdit ve fırsatlar vurgulanarak çeşitli değerlendirmeler yapılır.¹³⁴

SWOT analizinden beklenen yararı elde etmek, değerlendirmenin anlamlı ve doğru sonuçlar çıkarması ve buna bağlı olarak kurumsal yapının iç-dış durumunun belirlenmesi; SWOT analizinde değerlendirmeye alınan faktörlerin değerlerinin, çok sayıda başka analizle desteklenmesine bağlıdır.¹³⁵

SWOT analizinin amacı, işletmenin bu günkü durumu ve işletme yapısı ile çevredeki değişmelere karşı kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek, çevreden gelebilecek tehdit ve fırsatları tanımlamaktır.

Şekil 1.9. GZF (SWOT) Analizi

İÇSEL FAKTÖRLER DİŞSAL FAKTÖRLER	GÜÇLÜ FAKTÖRLERİ (G)	ZAYIF YÖNLERİ (Z)
	- Kaliteli İşletme Kültürü - Tecrübeli Tepe Yönetimi - Dikey Entegrasyon - İşgören İlişkileri	- Süreç Ağırlıklı Ar-Ge - Dağıtım Kanalları - Finansal Durum - Küresel Durum - Üretin İmkânları
FIRSATLAR (F)	(FZ) STRATEJİLERİ	(FZ) STRATEJİLERİ
- Avrupa Halkının Ekonomik Entegrasyonu - Kalite Uygulamalarıyla ilgili - Demografik İmkânlar - Asya'nın Ekonomik Gelişmesi - Doğu Avrupa'nın Açılması - Büyük Alış Veriş Merkezlerine Doğru Eğilim	- Firmanın ürünlerini satışta - Diğer firmanın dağıtım kanalını kullanması - Asya ve Doğu Avrupa da Ortak yatırım için firma bulunması	- Firmanın kalitesini geliştirmesi, üretim ve dağıtım maliyetlerini düşünerek varlığını devam ettirmesi - Firma dışı markalar için büyük mağaza fikri üzerinde durmak
TEHDİTLER (T)	(TG) STRATEJİLERİ	(TZ) STRATEJİLERİ
- Hükümet Müdahalesinin Artması - Dış Ülkelerin Artan Rekabeti - Global Ekonomi İçin Diğer Firmaların Pozisyonu - Japonların Yeni Teknolojisi - Beklenen Durgunluk	- Firmanın Pazar payını yükseltmek için başka bir firmayı alması - Firmanın Pazar payını yükseltmek için başka bir firmayla ortak olması - Firma dışı markaları satmak, kendi markasını savunmak	- Firmanın borçlarını azaltmak için tecrit etme stratejisi - Başabaş noktasını aşağıya çekmek için maliyetleri azaltmak - Firmanın stoklarını diğer firmalara satması

Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** Beta Basım Yayım Yayın no:944, İstanbul; 2000.

¹³⁴ a.g.e., 114.

¹³⁵ "Swot Analizi Nedir?" <http://www.kobitek.com/makale.php?id=83> (21 haziran, 2009)

1.4.5.1. SWOT Bileşenleri

İşletmelerde yönetimin gerçekleşmesi esnasında ihtiyaç duyulan bileşenlerin ne olduğuna kısaca bakmak gerekecektir.

1.4.5.1.1. Güçlü Yönler

Güçlü yönler; belirli bir yetenek, kaynak veya beceri isteyen bir husus olup içinde rekabet etme olanaklarını temin eder İşletmelerin güçlü yönleri aşağıdaki değişkenlerden oluşabilir:

- Nitelikli yönetim
- İşletmenin kendine has özgün bir mamulünün olması
- İlk madde ve malzeme kaynakları üzerinde kontrol kurabilmesi
- Çok geniş finansal olanaklara sahip olması
- Etkin bir dağıtım kanalına ve şebeke ağına sahip olması
- İşletmenin kendisine özgün üretim teknolojisi ve sürecine sahip olması
- Yüksek ürün yenileme ve geliştirme yeteneği
- Düşük maliyet avantajları

1.4.5.1.2. Zayıf Yönler

Bir işletme zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe verememesi kullanılabilir.

1.4.5.1.3. Fırsatlar

Fırsatlar işletmenin çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir

ifadeyle fırsat “ başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okuması”dır¹³⁶

Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslar arası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi , ikame malların pazarında yetersiz olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır.Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilir.

- Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması
- Yönetim etkinliğinin geliştirilmesi
- Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması
- Yeni Pazar kesimlerinin oluşturulması

1.4.5.1.4. Tehditler

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durum demektir.Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey,bir tehdit unsurudur.Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır.¹³⁷

1.4.5.2. Anahtar Başarı Faktörlerinin Tanımlanması

Anahtar başarı faktörleri SWOT 'un en önemli noktasıdır. En üst düzeydeki yöneticilerin, organizasyon ile faktörler arasındaki dengeyi bulmaları gerekmektedir. Bu dengeyi bulamadıkları anda işletme batır. Başarı faktörleri, aynı sektör içerisinde iş yapan bir işletmeden diğerine değişiklik gösterirken, aynı işletmede zaman içinde bile değişebilir. Sektör incelenirken yapısı, uzun dönemli eğilimler ve nasıl çalıştığına bakılır.¹³⁸

¹³⁶ Dinçer, **a.g.e.**, s.204.

¹³⁷ **a.g.e.**, s.208.

¹³⁸ Çapar, **a.g.e.** s.118.

1.4.5.3. Dış Çevre Analizi

Dış çevre, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi bir sistemle olan ve o sistemin dışında kalan her şey olarak tanımlayabiliriz.¹³⁹ Sürekli değişen dış çevrede önemli olan kritik dış çevrenin izlenmesidir.

Kritik çevre faktörlerini; işletmenin işlerinde olumlu ya da olumsuz belirgin etkileri olabilecek eğilimler, olaylar ya da güçlerdir. Aşağıdaki üçlü yöntem, işletmenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesinde kullanılır.¹⁴⁰

- Kritik çevre faktörlerinin belirlenmesi
- Bu faktörlerdeki değişikliklerin izlenmesi
- Değişikliklerin sektörün tümünde yaratacağı etkilerin tahmin edilmesi

1.4.5.4. Rekabetin İçerik ve Derecesi

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.¹⁴¹

İşletmelerin içinde bulunduğu fırsat ve tehditler aynı zamanda rekabetin yoğunluğunu ve uygulanan taktikleri etkiler. İşletmenin ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırması, sermaye ihtiyacı, fiyat değişikliği, şetçiği dağıtım kanalları, reklâm kampanyaları gibi rekabeti körükleyen etmenlere titizlikle incelemesi gerekir.

1.4.5.5. Piyasaya Katılma Engelleri

İşletmenin ölçek ekonomisi, sermaye ihtiyacını, hükümet politikaları dağıtım kanalları, imaj, maliyet avantajları, tecrübe eğrisi, ikame mallar ile alıcı tüketici alışkanlıklarının değiştirilmesi ve satıcı güçlerini incelemesi gerekir.¹⁴²

¹³⁹ Dinçer, **a.g.e.**, s.167.

¹⁴⁰ Çapar, **a.g.e.**, s.118.

¹⁴¹ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt 1, İ.Ü.İ.F. NO 1, İstanbul, 1987, S. 21.

¹⁴² Çapar, **a.g.e.**, s.119.

1.4.5.6. İşletme Bölümlerinin Analizi

Her işletmenin organizasyon yapısında farklı bölümler ve bunlar arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. SWOT Analizinde bu bölümlerin tek tek analizi gerekir.¹⁴³

1.4.5.6.1. Pazarlama ve Dağıtım Faktörlerinin Analizi

Pazarlama ve dağıtım faktörleri analizi sadece satış fonksiyonu üzerine kurulmuş geleneksel ticari yönetiminden farklıdır. İşletme stratejisi açısından bu analizler işletmenin faaliyet yaptığı sahalarda üretmesi gereken temel ürünlerini, bu ürünlerin satılacağı Pazar bölümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlemek ve pazarlama bileşenlerinin duyarlılık analizlerini yapmaktır.¹⁴⁴

1.4.5.6.2. Üretim ve Tedarik Faaliyetlerinin Analizi

Rekabette en büyük üstünlük üretim maliyetleri ve kalitesiyle sağlanır. Bu üretim araç ve teçhizatı tam kapasite ile etkin biçimde kullanılmakta mıdır? İki üretim birimlerinin aynı bina içinde rasyonel biçimde çalışması olanaklı mıdır? Bu sorulara verilecek cevaplar işletmenin hangi bakımdan güçlü hangi bakımdan zayıf olduğu konusunda ipuçları verecektir.¹⁴⁵

Aşağıdaki sorular üretim ve tedarik etmenlerine ilişkin değerlemeyi kolaylaştıracak sorulardır. Bunlar:¹⁴⁶

- Rakiplerimizden daha düşük maliyet ile üretimde bulunabilir miyiz?
- İşletmeyi daha iyi şekilde ve onların yapamadığı şeyleri zamanında ve yerinde yaparak çalıştırabiliyor muyuz?
- Rakiplerin elde edemediği yarı mamulleri ve hammaddeleri elde etme yeteneğine sahip miyiz? Bu amaçla satıcılar ile iyi ilişkiler kurabiliyor muyuz?

¹⁴³ a.g.e., s.118.

¹⁴⁴ Eren, a.g.e., s.192.

¹⁴⁵ a.g.e., s.193.

¹⁴⁶ Çapar, a.g.e., s.120.

- Tesisler, mevcut talep göz önüne alındığında tümüyle ya da kısmen kullanılıyor mu?
- İşletme yeterince geliştirilmiş teknolojiye sahip mi?
- Üretim tesis ve süreçleri, diğer rekabetçi işletmeler ile karşılaştırıldığında ne kadar verimli ve gelecekteki ürün hacim gereksinimlerini karşılayabilecek kapasitede mi?

Bu sorulara cevap "EVET" ise işletme rakiplerine nazaran tedarik ve üretim faaliyetlerinde stratejik avantaja sahiptir. Ayrıca aşağıdaki durumlarında stratejik avantajların belirlenmesinde önemli yeri vardır.¹⁴⁷

- Üretim ve işletme yönetimi, işletmelerin toplam maliyetinin, rekabetçi firmaların toplam maliyetinden düşük olması,
- Pazar taleplerini karşılayabilme kabiliyetleri,
- Etkili ve verimli tesisler,
- Hammadde ve ara ürün maliyetleri,
- Hammaddelerin ve ana ürünlerin yeterli ve zamanında sağlanması,
- Etkili ve verimli ekipman ve makineler,
- Etkili ve verimli ofisler, yazıhaneler,
- Tesis ve ofislerin stratejik yer seçimi,
- Etkili ve verimli envanter - kontrol sistemleri,
- Etkili ve verimli süreçler, tasarım kayıt ve kalite kontrol,
- Etkili ve verimli bakım politikaları,
- Etkili dikey entegrasyon ya da yapay ilişkiler,
- İşletmelerde esneklik,

¹⁴⁷ Çapar, a.g.e., s.123.

1.4.5.6.3. Finans ve Muhasebe Faktörlerinin Analizi

İşletmenin nakit akışı durumu ile finansal masrafları indirme ya da yok etme imkânlarının ölçüsü, bilinmesi ve analiz edilmesi gereken iki elemandır. Bu amaçla finansal kaynaklarla ilgili bazı genel tahminlere bulunmaktadır. Böylece işletme gelecekteki stratejisi ile ilgili olarak düzeltilecek bazı hususlar ve yönelimlerini belirleyecektir.

Bir işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili olarak bir takım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Mali yapıdaki sağlamlık ile birçok fırsatı beraberinde sunacaktır. Aşağıdaki sorular ile işletmenin finans ve muhasebe bölümünün güçlü ve zayıf taraflarını analiz edebiliriz.¹⁴⁸

- Finansal kaynakların toplamı ve gücü
- İşletmeye ve rakiplere oranla düşük sermaye maliyetleri
- İşletme sahipleri veya hissedarları ile olan dostça ilişkiler
- Etkili bir sermaye yapısı
- Çalışma sermayesi, sermaye bütçelenmesi süreçleri, verimli ve etkili finansal planlama
- Vergi koşullarından ve yatırım indirimlerinden sağlanan yararlar
- Etkili ve verimli maliyet muhasebesi sistemleri bütçeleme, kar planlama ve denetim süreçleri
- Envanter ve stok değerlendirme politikaları

¹⁴⁸ Çapar, a.g.e., s.124.

1.4.5.6.4. Araştırma-Geliştirme ve Teknolojik Faktörlerin Analizi

Teknik gelişmeler, teknik buluş, keşif ve bunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır. Teknik gelişmeler yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine ve yeni üretim satış veya dağıtım usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermektedir. Yeni buluş veya yönetimin etkinliği sağlanan verimlilik artışıyla ölçülmektedir.¹⁴⁹ Günümüz de araştırma geliştirme ve yenilik çabaları işletmelerin faaliyette bulunduğu endüstri sektöründeki duyarlılığına ve çevresel gelişmelere göre önem taşımaktadır.¹⁵⁰

1.4.5.6.5. Şirket Kaynakları ve Personel Yönetimi Faktörlerinin Analizi

Para ve maddi üretim araçları bir işin başlamasında yalnız başına başarı etmenleri oluşturmamaktadır. Çünkü her işletme personele yani beşeri faktörlere ihtiyaç duyar ve bu faktörlerin önemini küçümseyemez. Birçok aile işletmelerinde de bu nedenle gelecekte tepe yönetimine kimin getirileceği konusu ve bunun garantiye alınması hususu temel sorunu oluşturmaktadır. Bunun yanında işe uygun yetenek, bilgi ve becerideki personelin istihdamı (işe alınması) için yöntemler geliştirilmek ve personelin gerek mesleki ve gerekse de yönetsel bilgi ve becerisini geliştirecek eğitim tedbirlerine başvurulması gerekir. İşletme analizlerinde iş gücü ve yönetici personel açısından incelenecek güçlü ve zayıf olunan noktaların değerlendirilmesi hususu ise ikinci konuyu oluşturmaktadır. Özellikle anahtar nitelikteki kadroları dolduran yönetici personelin her biri için kesin bir bilgi ve beceri değerlemesine gitmek kaçınılmaz olmaktadır.¹⁵¹

1.4.5.6.6. İşletmenin Yönetsel Kaynaklarına İlişkin Faktörlerin Analizi

İşletmenin Yönetsel durumuna ilişkin stratejik avantaj sağlayan etmenlerin her biri değişik stratejiler uygulayarak işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini ilgilendirmektedir. Örneğin Dünyanın tanınmış şirketlerinden IBM, Genel Elektrik bu stratejilerin hepsine sahiptir.

¹⁴⁹ Eren, **a.g.e.**, s.192.

¹⁵⁰ Çapar, **a.g.e.**, s.124.

¹⁵¹ Eren, **a.g.e.**, s.197.

İşletmenin yönetsel durumuna ilişkin stratejik avantaj sağlayan etmenler şunlardır;¹⁵²

- Bir bütün olarak işletmenin ana bölümlerinin amaç ve hedeflerindeki açıklık,
- İşletmenin piyasada ve halk gözünde sahip olduğu prestij ve imaj,
- Endüstride işletmenin büyüklüğü
- Örgüt yapısı ve örgütün verimlilik ve etkinliği,
- İşletmede bilgi akışı, haberleşme ve karar verme süreçlerinin etkinliği,
- İşletmenin fonksiyonel bölümler arasındaki işbirliği,
- İşletmede stratejik yönetim, planlama ve örgütleme sisteminin etkinliği
- Amaçlara ulaşma konusunda işletme içinde tutulan kayıtlar; sahip olunan bu kayıtlar nelerden ibarettir, rakip ve benzer işletmelere kıyasla durum iyi midir?
- Yerel yönetimler, hükümet kurumları ve diğer düzenleyici kurumları ve diğer düzenleyici kurumlar (odaklar, birlikler ve benzeri) ile işletmenin ilişkileri ve onların etkilenme gücü
- İşletmede planlama ve diğer konularda kurulan kurmay destek sistemlerinin etkinliği
- İşletmenin yenilik ve değişimlere uyabilme kapasitesi
- Yönetim bilişim ve bilgisayar sistemlerinin etkinliği ve verimliliği

¹⁵² a.g.e., s.197.

İKİNCİ BÖLÜM
ENDÜSTRİ YAPISAL ANALİZ

2.1. ENDÜSTRİ YAPISI VE REKABET STRATEJİSİ

Rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan firmalar, yaşamlarını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememektedir, uluslar arası pazarlara yerleşmede ve pazar payını korunuma da yalnızca “rakiplerle mücadele etmek” yeterli olmamaktadır. Sonuç olarak etkin bir şekilde rekabet etmekte gerekir.¹⁵³

Bir endüstrideki rekabetin şiddeti, yatırımın serbest piyasada da getirdiği dereceyi belirler. Rekabet şiddeti bir şans olayı değildir. Endüstrinin temel ekonomik ve teknolojik karakterleri şu beş temel etkinin gücünü belirler:¹⁵⁴

- 1) Yeni girenlerin oluşturduğu tehdit,
- 2) Alıcıların pazarlık gücü,
- 3) Mevcut firmalar arasındaki rekabet,
- 4) İkame malların tehdidi,
- 5) Girdi satanların pazarlık gücünün oluşturduğu tehdit,

Bu etkiler, yüksek kârların sağlanmadığı lastik(oto), kâğıt ve çelik endüstrilerindeki yoğunluktan, yüksek kârların sağlandığı petrol arazi araç ve servisleri, kozmetik ve parfümeri sektöründeki yumuşaklığa doğru sıralanır.¹⁵⁵

Bir şirket için rekabet stratejisinin hedefi, sektörden kaynaklanacak etkilerin en az zarar verebileceği bir pozisyona getirilmesidir. Firma imkânlarını, kendisini rekabet etkilerinden koruyabileceği bir tarzda yoğunlaştırabilir. Alternatif olarak, mevcut etkileri dengeleyici ya da rakiplerin önceden fark edemediği bir değişikliği fark ederek, gelişen stratejiler tasarlayarak, atak bir yaklaşımda bulunabilir.¹⁵⁶

¹⁵³ Ömer Akat, **Uluslararası Pazar karması ve Yönetimi**, İkinci Basım, Bursa:Ekin Kitabevi Yayınları, 1998, s.24.

¹⁵⁴ Porter, **a.g.e.**, s.3.

¹⁵⁵ Çapar , **a.g.e.**, s.35.

¹⁵⁶ Çapar,**a.g.e.**, s.35.

Rekabet ortamı geliştikçe lider firmalar, rakiplerin ürün sorumluluklarını üzerinde daha dikkatle duracaklar ve öz savunmaya yönelik fiyat savaşlarına daha az rastlayacaktır.¹⁵⁷

Bir firmanın rekabet stratejisi, firmanın çevresi ile olan ilişkilerine bağlıdır, ilgili çevre çok geniş olmasına rağmen, ekonomik kuvvetler olduğu kadar sosyal alanları da kuşatarak, şirket çevresinin anahtar görüşü içinde çalıştığı sektör ya da sektörlerdir. Sektör yapısı; potansiyel olarak şirkete uygun stratejileri olduğu kadar, rekabet oyunun kurallarının belirlenmesini de güçlü bir şekilde etkiler. Endüstrideki rekabetin yoğunluğu bir şans meselesi değildir. Rekabet etkilerinin kolektif gücünde farklılaşır.¹⁵⁸

2.2. ENDÜSTRİYİ TANIMLAMAK

Endüstri yapısal analizi incelenirken öncelikle, stratejik yönetimin çevresi ile olan ilişkilerinin incelenmesi gerekir. Bu analiz endüstri hedeflerini etkileyen stratejik güçler içerir.

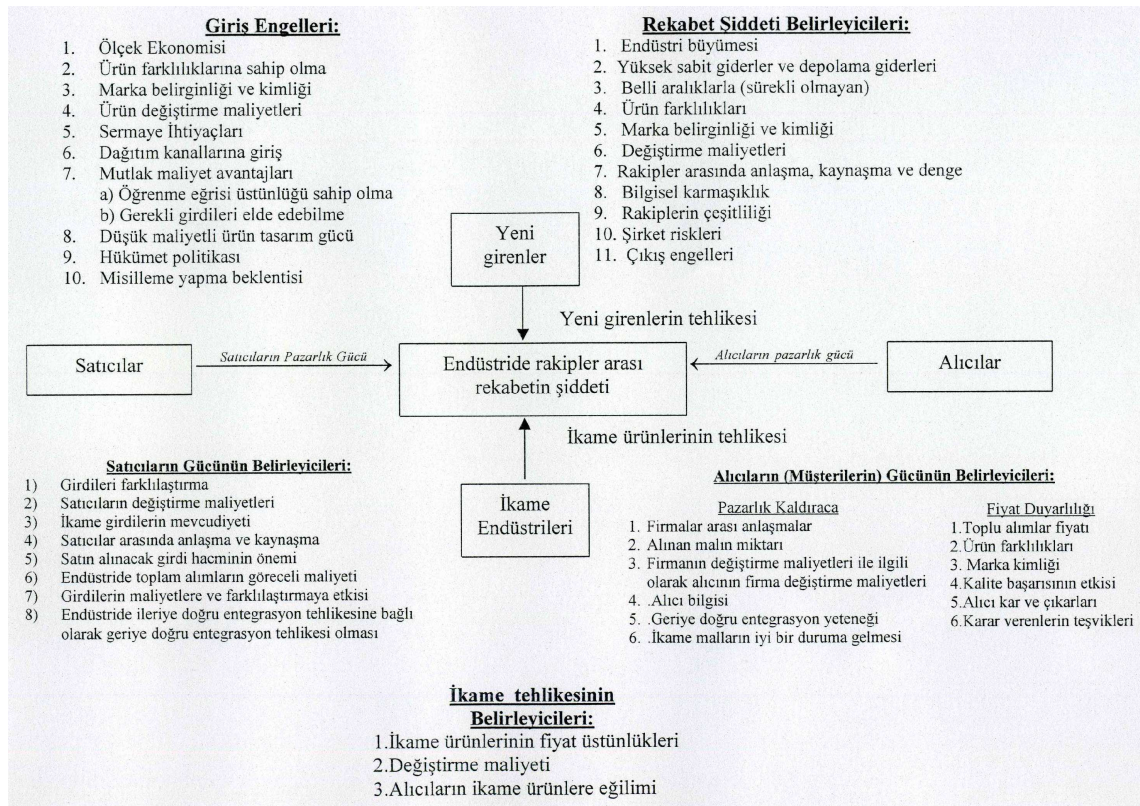
Bir endüstri, şirketlerden oluşan grup veya benzer imalat yapan ve/veya müşterilere belirli bir hizmet götüren bir kuruluştur. Endüstriyi tanımlarken bunun sınırları belirlenmeli ve diğer analizler referans olarak alınarak, bunun çerçevesi tespit edilmelidir. Stratejik endüstri analizinde endüstri hedefleri belirlenirken aşağıda belirtilen yaklaşımlardan bir veya birkaçı seçilebilir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Serap Çabuk, “Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:7, Sayı:41, (Eylül/Ekim 1993) s.15.

¹⁵⁸ Çapar **a.g.e.**, s.35.

¹⁵⁹ **a.g.e.**, s.23.

Şekil 2.1. Endüstride Rekabet



Kaynak: Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Cilt 1, İ.Ü.İ.F. NO 1, İstanbul, 1087.

İlk olarak, uluslararası standart bir sınıflandırmanın kullanılması gerekir. A.B.D.'lerinde her endüstrinin bir SIC kodu vardır. Bu kod ürün ve hizmet olarak sınıflandırılır. General Electric gibi büyük ve özel firmalar ürünlerini birkaç yüzü aşan rakamlarla kodlandırır.¹⁶⁰

İkinci olarak uygulanacak yol, endüstri içinde var olan firmaların birer birer yazarak tanılamaktır. Örneğin fast food endüstrisinin analizini yaparken, köfte imal ve satan firmalar, da kodlamalıdır. Bu şekilde yapmakla sınıflandırmayı pizza, tavuk çevirme, deniz ürünleri veya Meksika yemekleri gibi ürünlerden soyutlandırmışlardır. Fast food da olduğu gibi bu endüstrinin tümü hakkında bir analiz yapmaya yönelirken, bun ar, stratejik gruplar halinde dilimlere ayırmak gerekir. Fast food endüstrisinin

¹⁶⁰ a.g.e., s.24.

kapsamlı bir analizi, yapılırken köfte, pizza, piliç, deniz ürünleri ve Meksika kökenli yemeklerin her biri için ayrı ayrı analiz yapılmalıdır.¹⁶¹

Üçüncü bir yaklaşım ise firmalar, endüstri içinde sınıflandırırken özel bir kriter kullanılır, Örneğin. Baltimore - Washington D.C dek, perakende ev eşyası satan bir işletmeyi tanımlarken, bu işletme ile ilişkisi olan firmaları tanımak için kullanılan ölçü ve bilgiler aşağıda çıkarılmıştır.¹⁶²

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edilmesindeki farklı becerilerdir. Bir sektörün rekabet durumu, Şekil- gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, kar potansiyelinin yatırılmış sermayenin uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğü, sektördeki nihai karı belirler. Bütün sektörler aynı değildir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklılık gösterdiği için temel olarak sektörlerin nihai kar potansiyelleri de farklılıklar gösterir. Güçler lastik, kâğıt ve çelik sektörlerde yoğunken, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri gibi sektörlerde daha vasattır.¹⁶³

Bir sektördeki bir iş birimi için rekabet stratejisinin hedefi, sektördeki şirketin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçlerin kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır.¹⁶⁴

2.3. ENDÜSTRİ GEÇMİŞİNİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Endüstri hedeflerini tanımladıktan sonra atılacak adım ise endüstri için önemli olan endüstrinin tarihi hakkında bilgi edinilmelidir. Geçmişte olan hadiselerin detaylarına inmeksizin tarihi gelişmeler gözden geçirilmeli stratejik önem haiz vakaların bir listesi yapılmalıdır. Endüstrinin karşılaştıkları yeni değil ve bunların birçoğunun uzun

¹⁶¹ a.g.e., s.24.

¹⁶² a.g.e., s.25.

¹⁶³ Porter, a.g.e., ss.3-4.

¹⁶⁴ a.g.e., s.3.

bir tarihsel olgusu mevcuttur. Endüstri tarihini gözden geçirirken aşağıdaki sorulara cevap aranması gerekir.¹⁶⁵

- Endüstri nasıl meydana gelmiştir? Geçmişte ne gibi olaylar olmuştur?
- Endüstrideki değişim ve gelişmeler nasıl olmuştur?
- Bu dönem içerisinde endüstrinin karşı karşıya bulunduğu sorunlar nelerdir?
- Endüstrinin bu konu ve hususlara ne tür davranışlar göstermiştir?

2.4. ENDÜSTRİ GÜÇLERİNİN ANALİZİ

Beş rekabet gücü , pazara giriş ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır. Müşterilerin, tedarikçilerin ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar açısından birer “rakip” tir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok öne çıkabilirler. Bu genel anlamıyla *rekabet, genişletilmiş çekişme* olarak adlandırılabilir.¹⁶⁶

2.4.1. Teknolojik Değişimler

Burada anlatılmak istenilen teknoloji, işletmede amaçların gerçekleştirilmesi için, gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine ve araç gereçlerle bilgi ve süreçlerdir.¹⁶⁷

Bir ülkede teknolojik değişimlerin hızını ölçmek kolay olmamakla birlikte, patent ve markaların sayısı ile buralardaki yıllık artış oranları esas alınabilir.¹⁶⁸

Etkili strateji uzmanları işletmenin mevcut hammaddeleri, üretim yöntem ve süreçleri ile ürün ve hizmetlerini etkileyen teknoloji değişimleri için çevresel araştırma ve analizlere girişmektedirler. Teknolojik değişimler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini iyileştirecek büyük fırsatları sunduğu gibi, işletmenin mevcudiyetini

¹⁶⁵ D. Power, M. Gannon, Mc.M. Ginnes, D. Schweigerh, **Strategic Manegement Skills**, Edisnonn Wessley Publishing Company, Tokyo 1986. s.15.

¹⁶⁶ Porter, **a.g.e.**, s.6.

¹⁶⁷ Dinçer, **a.g.e.**, s.178.

¹⁶⁸ Eren ,**a.g.e.**,s.136.

tehlikeye de sokabilecektir. Örneğin transistörler, laser ışınları, elektrikli arabalar kullanılan verimli piller, mikro bilgisayarlar, minyatür entegre devreler, sentetik optik teller birçok yeni ekonomilerin doğuşuna ve gelişmesine fırsat hazırlarken, birçok eski yol ve yöntemler ile ürün ve hizmetler için tehlike kaynağı oluşturmaktadır.¹⁶⁹

2.4.2. Kaynak Kullanımı

Endüstri içindeki bütün rakipler genelde aynı kaynaklara sahiptirler. Kritik kaynakların kullanma ve kontrolü, şirket verimi ile karlılığının değişmesine neden olabilir. Bunun için yapılacak ilk iş, kendi güçlerini araştırarak hangi kaynakların endüstride ihtiyacı olduğu tespit edilmelidir.¹⁷⁰

Bu kaynaklar; hammadde, enerji kaynakları, idari beceri, teknik personel, ulaşım ve lojistik destek gibi hususlarda eklenebilir. Bu kaynakların göreceli önemi endüstriden, endüstriye değişir. Para ve hesap işleri yapan bir endüstri için hammadde ve enerji konuları az önem taşıırken, idari yetenek ve teknik personel firma için çok önemli ve kritik kaynaklardır.¹⁷¹

2.4.3. Sosyo-Ekonomik Eğilimler

Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir.¹⁷²

İşletmenin faaliyetlerinin başarısı, her şeyden önce ürettiği mal veya hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına; bu ise genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler sırasıyla şunlardır;¹⁷³

- Milli gelirin yapısı
- Ekonomik büyüme ve yatırımlar

¹⁶⁹ W. F.,Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill Book Co.,1980 s. 93.

¹⁷⁰ Çapar,**a.g.e.**, s.26.

¹⁷¹ **a.g.e.**, s.27.

¹⁷² Dinçer, **a.g.e.**, ss.179–180.

¹⁷³ **a.g.e.**, s.179.

- Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler
- Ekonominin gelişme devresi
- Hükümetin ekonomik politikaları
- Dış ticaret ve ödemeler dengesi

Endüstrideki arz ve talepteki değişimler, diğer b,r deyimle artış ve azalmalar işletmenin yaşama gelişme gücünü en çok etkileyen unsurlardır. Bu etkinin sakıncalı taraflarından korunmak avantajlarından yararlanmaya çalışmak her yönetimin baş görevidir.¹⁷⁴

2.4.4. Hükümet Kararları

Devlet, işletme faaliyetleri üzerinde en fazla etkide bulunan organizasyonlardan birisidir. Kanunlar, tüzükler, kararnameler ve bu gibi düzenleyici ve yönetici kurallar devlet tarafından meydana getirilen hukuk düzenini oluşturur.¹⁷⁵

Ülkelerin birbiri ile politik ve ekonomik yönlerden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret, hammadde, enerji ve mal alım satımı, dış yatırımlar diğer ülkelerle ilgili mali destek e yardımlar, iş gücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslar arası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi ve işletmeyi yönlendirmektedir.¹⁷⁶

2.4.5. Müşteri Gereksinimi ve Eğilimleri

İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu pazarı derinlemesine analiz etmesi, müşterini ve onun ihtiyaçlarını yakından bilmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece

¹⁷⁴ K. Tosun, **İşletme Yönetimi** , Fakülteler Matbaası İstanbul,1974,s.448.

¹⁷⁵ K. Tosun, “Ülkemizde İşletme Yönetimi Sorunlarına Genel Bakış”, **İ.İ.E. Yönetim Dergisi** , Yıl 1, Sayı 1, Temmuz-Eylül 1975, s.10.

¹⁷⁶ Dinçer, **a.g.e.**, s.181.

ürünlerini müşterisinin ne tür ihtiyaçlarına ve ne ölçüde cevap verip vermediğini de öğrenmiş olur.¹⁷⁷

Hiçbir işletme müşterisi olmaksızın kar temin edemeyeceği için incelemeye pazardan başlamak daha uygun olacaktır. Bu nedenle işletmenin dış öğelerinin değerlendirilmesin de şu sorulara cevap aranmalıdır;¹⁷⁸

- İşletmemiz hangi pazarlara hizmet etmektedir?
- Bu pazarlar hangi büyüklüktedir, bizim bu pazarlardaki payımız ne kadardır?
- Pazar durumumuzu iyileştirmek için neler yapabiliriz?
- Hangi faktörler bizim Pazar başarımız veya başarısızlığımız üzerinde etki etmektedir?

Şu halde işletme her temel ürünü için pazarın büyüklüğünü ve burada sahip olduğu Pazar kısmını belirlemelidir. Bazı ürünlerde veya zayıf nitelikteki bazı işletmelerde piyasadaki Pazar yüzdesini tahmin etmek zor olabilir. Zaten dikkatli ve kesin bir tahmin çok ender olarak gereklidir. Asıl amaç firmanın ürettiği ve sattığı her ürün için sahiplere oranla elinde bulundurduğu pazar payı hakkında bir fikir elde etmektir. Ayrıca söz konusu pazarın içinde gelişme potansiyelini de değerlendirmeyi unutmamak gerekir. Bundan sonra, işletme her ürünü için söz konusu pazarına nasıl sahip olmuştur? Başarısını veya başarısızlığını belirleyen etmenler nelerdir? Hangi özel imkân, fırsat veya kazlara sahiptir? Müşterinin ürünü tercih etmesi veya etmemesinin temel öğeleri neler olabilir? Bu gibi soru ve sorular üzerinde durulmalıdır?¹⁷⁹

2.4.6. Genel İşlerdeki Gelişmeler

Endüstri güçlerine etki edebilecek bütün hususlar dikkate alınmalıdır. Bazı durumda endüstrinin büyümesinde açık etki yaratabilir. Nadiren bütün endüstri güçleri beraber çalışırlar. Bununla beraber, endüstri güçlerine karşı etkili olan hususları tespit ve

¹⁷⁷ Eren, **a.g.e.**, s.137.

¹⁷⁸ D.L., Curril, **Introducing Corporate Planning**, A.Case History, Long Range Planning Vol.10 August, 1997 s.74 .

¹⁷⁹ Eren, **a.g.e.**, s.136.

analiz etmek suretiyle konuların açıklığa kavuşturulması hakkında değerlendirme yapılabilir.¹⁸⁰

2.5. REKABET YAPISI İÇİNDE ENDÜSTRİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Belirli bir sanayi kendi ekonomik özellikleri ve rekabet yapısına bağlı olarak diğer sektörlerden farklılaşır. Teknolojik değişiklikler hızlı veya yavaş olabilir, Pazar yerel, ulusal veya uluslar arası olabilir, satıcıların mal hizmetleri standart veya farklılaşmış olabilir, rekabet güçlü veya zayıf olabilir, tüketici talepleri artıyor ve azalıyor olabilir. Bu özellikler sanayinin yapısını şekillendirir ve şirketin stratejik kararlarını önemli ölçüde etkiler.¹⁸¹

Diğer araştırmalar ise daha üstün bir performans için örgütsel yapıların ve değerlerin analizi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Mintzberg, karşılıklı etkileşim içerisinde olan dinamikliğin, bir örgüt içerisindeki çok sayıdaki güçleri izole ederek, farklı tanımlamalar içerisindeki bir örgüt yapısına yönelttiğini ifade etmiştir. Strateji araçları ve geliştirilmesi kavramları stratejilerin oluşturulması ve tanımlanması içerisinde genel bilgi için oluşturulmaktadır (Feurer-Chaharbaghi:1995.13–14).

2.5.1. Endüstri Yapısının Kategorilere Ayrılması

İlk olarak, hedeflenen endüstri bünyesini kategorilere ayırmak gerekir. Ekonomistler, rakiplerin endüstriyel yapısını incelerken kullandıkları gruplar; Mükemmel rekabet, tekeller, oligopol, oligopoldür. Gerçek rekabette, küçük firmalar endüstri içinde pek etkili olmadıkları gibi fiyat tespitinde de yetersiz kalırlar. Tekeller rekabet birkaç büyük ve orta çapta rakip firma ile birçok küçük rakip firmayı kapsar. Rakiplerin büyük çoğunluğu fiyat tespiti konusunda çekimser kalmayı, bu konuda yanlış bir adım atmamayı tercih ederler. Oligopol dört veya beş büyük rakip firmanın, endüstrinin verimini kontrol altında tuttuğu bir pazardır. Bu şekilde endüstri içinde lider fiyat tespit edilmiş olur. Tekellerin manası, bir firmanın endüstriye hakim olması ve fiyatların kendileri tarafından tespit edilmesi demektir.¹⁸²

¹⁸⁰ Power D.,Gannon M.,Ginnes Mc.M.,Schweigerh D., **a.g.e.**, s.17.

¹⁸¹ Dinçer, **a.g.e.**, s.182.

¹⁸² Çapar **a.g.e.**, s.28.

2.5.2. Firmaların İncelenmesi

İkinci adım olarak, endüstri hedefleri içinde firmaları, başarılı ve başarısız olanlar diye ayırımında üzerinde çalışılacak birden fazla strateji ortaya çıkar. Örneğin, iç hat seferleri yapan Amerikan Hava Yolları "Atılğan Market Önderi" imajı ile başarılı olurken, U.S Havayolları şirketi, firmasını bölmek suretiyle başarılı olmuş veya pazarda "Uygun Bir Yer" bulmuştur. Endüstri içinde, başarılı strateji yürüten firma adedine bakılmaksızın, firmaların başarılı ve başarısız olanlarını genelleme yaparak bu çalışmalar geliştirilir¹⁸³

İşletme ürettiği mal veya hizmete olan talebin özelliklerini kesin olarak bilmek zorundadır. Talebin yapısı ve sanayinin ekonomik özellikleri belirlenirken, öncelikle mamulün talep elastikiyeti ve ihtiyacın düzenli bir şekilde çıkıp çıkmadığı araştırılmalıdır. Yiyecek cinsinden mallara olan ihtiyaç düzenli bir ritme sahipken, yarı dayanıklı veya donatım mallarına olan talep dalgalı bir ritim takip eder.¹⁸⁴

2.5.3. Stratejik Grup Haritasını Gerçekleştirmek

Üçüncü adım stratejik grup planlarını geliştirmektir. Endüstrideki rakipler arasında bir bağlantı kurmakta faydalıdır. Stratejik grup haritası, rakipleri endüstri içinde duyarlı grupların en az iki değişik stratejik gruba ayrılmasına yardımcı olur. Stratejik grup haritaları işletmeleri yaratıcılık, deneme ve hata diye gruplara ayırır.

Stratejik grupların ortaya çıkış nedeni başlangıçta sahip oldukları farklı güçlü ve zayıf yanlar, sektöre farklı giriş zamanları ve tarihi hatalar gibi çok çeşitlidir. Bununla birlikte gruplar bir defada biçimlendiklerinde, aynı stratejik grupta bulunan firmalar, genel stratejinin yanı sıra, birçok yönden de birbirine benzemeye başlar. Benzer paylarına sahip olma eğilimindedirler; benzer strateji nedeniyle, dış olaylardan veya sektördeki rekabet hamlelerinden aynı şekilde etkilenirler ve bunlara benzer karşılıklar verirler.¹⁸⁵

¹⁸³ Power D.,Gannon M.,Ginnes Mc.M.,Schweigerh D., **a.g.e.**, s.18 .

¹⁸⁴ Eren, **a.g.e.**, s.126.

¹⁸⁵ Porter, **a.g.e.**, s.164.

Şekil 2.2. Stratejik Grup Haritaları İçin Olası Boyutlar

BOYUTLAR	AÇIKLAMA
1.Uzmanlaşma	Dar ve boyutlu imalat
2.İmalat Kalitesi	Kalite düzeyi, kalite doygunluğu
3.Teknolojik Önderlik	Teknolojik önder veya taraflar
4.Dikey entegrasyon	Kaynakların ikmalinde geriye doğru azalan veya müşteri pazarında ileriye dönük entegrasyon
5.Fiyat Pozisyonu	Yüksek fiyat alçak fiyat
6.Servis(hizmet)	Belirsiz krediler, müşteri yardımı, satış sonrası destek
7.Fiyat Politikası	Yüksek fiyat alçak fiyat, kar alımlı fiyat, tepki yaratan fiyat

Kaynak: H.Gökşin, Çapar, **Stratejik Yönetimde Sektör Analizi:Türk Otomotiv Sektörü Araştırması**, Doktora Tezi,İstanbul,1993,s.27

Şekil 2.2’de rekabet stratejisi boyutlarını gösteren listede birçok endüstri hedefleri verilmiştir. Bu liste endüstri içindeki rakip stratejilerin analizinin yapımında dayanılacak ana hatlar, göstermektedir.

2.6. PAZAR UYGULAMALARINDA ENDÜSTRİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Geniş boyutta endüstri örnekleri ve endüstri katılımcıları içindeki değişiklikler iyi değerlendirilmelidir. Buna ilave olarak, endüstrinin pazar uygulamalarının değerlendirilmesi yapılırken, konu ile ilgili ticari kuruluşlar saptanmalıdır. Endüstrinin karma pazarlamasında yapılması gereken işlevler aşağıda ele alınmıştır.¹⁸⁶

İmalat: Endüstri içinde imalat genellikle tek cinsten yüzeyseldir. Bazı endüstri kollarında üretilen mamuller arasındaki farklılıkları saptamak güçtür. Birçok endüstrinin iyice incelenmesi sonucunda, bunlar arasındaki farklılıklar tespit edilebilir. Örneğin Mc Donald's ve Wendy's firmaları direkt olarak birbirlerine rakip değildir. Mc Donald's'ın mamulleri aile dilimlerini hedef alırken, Wendy's ise mamulleri ile gençleri odak noktası olarak almıştır.

¹⁸⁶ Çapar, **a.g.e.**,s.30.

Fiyat: Endüstri içindeki fiyat hareketlerini incelerken şu noktalar sorulmalıdır;

- Fiyat uygulamaları kalıcı mıdır yoksa bu husus firmadan firmaya değişir mi?
- Zaman içinde fiyat örnekleri sabit mi yoksa iş çevrelerine göre değişken mi?

Promosyon: Endüstri promosyonları uygulamaları ile endüstri hareketlerinin iç yüzünü kavrayarak, değerlendirilmesi yapılır. Örneğin, Coca Cola şirketi meşrubat sanayi endüstrisinin yıllarca elinde tutmuş ve bu durumu Pepsi-Cola'nın pazara girmesiyle durum değişmiştir.

Pepsi'nin yürüttüğü atılgan ve değişken reklâmlarla Coca Cola müşterilerinin büyük çoğunluğu Pepsi'yi tercih etmişler ve yoğun promosyon ödülleri vermek suretiyle Pepsi, Coca Cola'ya göre daha cazip hale gelmiştir

Yer: Endüstri dağılımı uygulamalarında rakip firma imalatları arasındaki önemli farklılıklar karmaşık durumu sergilerler. Şişelendirilmiş meşrubat satanlar, bazen farklı satış kanalları kullanırlar. Satışlarını çoğaltmak içinde en büyük etken olan televizyon endüstrisinden faydalanılmasında birçok değişik stratejinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Endüstri içindeki bazı firmalar, reklâmlarını yeterince yapmazken, bazıları da bunu sınırlandırırırlar. Buna mukabil diğer firmalar bu reklâm işini yoğun veya büyük çapta yaparak, dağıtım şebekesini kurarlar.

Genel olarak farklı tip pazarlamanın değerlendirilmesi bazı özel endüstri gelenek ve uygulamalarına bakış açısı ile gelişmeler hakkında bilgilendirilmeye yardımcı olurlar. Endüstri içindeki firmaların birbirlerine benzeyiş ve farklılıkları anlamak, endüstri içindeki gelişmeleri sezgi ile öğrenilmesinde yardımcı olur.¹⁸⁷

2.7. ENDÜSTRİYİ GENİŞ ÇAPTA TEHDİT EDEN UNSURLAR VE FIRSATLAR

Endüstri içindeki bütün şirketlerin iç veya potansiyel problemleri kendileri için bir sorundur. Endüstriyi tehdit eden unsurları tahlil ederken, tehdit kaynaklarını teşhis etmeye veya zarar verebilecek hususları ortaya çıkarmaya çalışılır. Bu değerlendirmeyi

¹⁸⁷ Çapar, a.g.e., s.32.

yaparken endüstri içindeki firmaların nelerden çekinmemeleri veya her taklidin etkisini asgariye indirebilecek tedbirlerin ne olabileceği hakkındaki görüşler bildirilmelidir. Endüstri için fırsatlar değerlendirilirken, fırsat kaynaklarını ve ne gibi faydalar içerebileceğini belirtir Yapılacak tahlil ile her fırsattan nasıl yararlanacağı ile ilgili tavsiyeleri de içermelidir.¹⁸⁸

2.8. ENDÜSTRİ YATIRIM GEREKSİNİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Her endüstrinin değişik yatırım gereksinimleri vardır. Bazı durumlarda bu gereksinimlerin stratejik önemi vardır. Endüstri gereksinimlerinin değerlendirilmesi yapılırken aşağıda belirtilen üç anahtar soruya cevap verilmelidir.¹⁸⁹

- Mevcut rakipler yanında ne kadar sermayeye ihtiyacı vardır?
- Ne kadar dönen sermayeye ihtiyaç vardır?
- Endüstriye girebilmek için ne kadar paraya ihtiyaç vardır?
- Endüstri yatırım gereksinimleri için tam ve kesin bir rakam söylenemez ve nitelikli yatırımlar içinde aşağıdaki sorulan yanıtlamaya ihtiyaç gösterir.¹⁹⁰
- Bu endüstri sermayesi yoğun mudur?
- Bu sermaye yoğunluğu veya teknolojinin beklenmedik değişimin sonuçlarını karşılayabilecek düzeyde midir?
- Endüstrinin dairesel doğası olarak yapılacak yatırım ihtiyaçları için yapılacak tavsiyeler dalgalanmalara veya aynen kalmasına neden olur mu?
- Sermaye ihtiyaçları değişiyor mu?

¹⁸⁸ Power D.,Gannon M.,Ginnes Mc.M.,Schweigerh D., **a.g.e.**, s.21.

¹⁸⁹ **a.g.e.**, s.32.

¹⁹⁰ Çapar, **a.g.e.**, s.32.

2.9. STRATEJİK DEĞİŞİMLER İÇİN TAVSİYE

Endüstri değişimlerini tahmin etmek ve stratejik tavsiyelerde bulunmak, endüstri analizinde en önemli kısımlarıdır. Bununla ilgili olarak aşağıdaki soruların yanıtları aranmalıdır;¹⁹¹

- Firma ne gibi değişikliklerle ilgilenmektedir?
- Yatırım ihtiyaçları nelerdir?
- Firma fırsatları değerlendirerek nasıl bir sermaye yatırımı yapar ve kendisini küçülterek dış etkenlerden ve tehlikelerden kendini korur?
- Tehlike işaretleri nelerdir?
- Son on yıl içinde ne gibi olaylar ve değişimler olmuştur?

¹⁹¹ Power D., Gannon M., Ginnes Mc.M., Schweigerh D., **a.g.e.**, s.22.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AMBALAJ ENDÜSTRİSİNİN YAPISAL ANALİZİ

3.1. AMBALAJIN TANIMI VE FONKSİYONLARI

T.S 4278 sayılı Ambalajlamada Genel İlkeler, Bölüm I Ambalaj Seçimi ve Ambalajlama metotları standartta verilen tanıma göre ise; Ambalajlama; içirme, koruma ve bilgi verme işlevlerini yerine getirmek amacı ile ürünlerin koruyucu malzeme ve ambalaj kapları kullanarak bu standartlarda yer alan metotlarla sarılmaları ve yerleştirilmeleridir.¹⁹²

Ambalaj, içerisinde mamul bulunan kaba muhafazaya veya zarfa verilen isimdir. Çok kısa olarak da tanımlanabilen bu kavramın sadece işletme açısından değil aynı zamanda teknik ve hukuki açısından da değerlendirilmesi mümkündür.¹⁹³

Teknik açıdan ambalaj; mamulün depolama taşıma özelliklerini de dikkate alarak en elverişli malzemenin seçilmesi ve belirli şekil verilmesi suretiyle en ucuza ve tüketici ihtiyaçlarını en iyi olarak karşılayacak şekilde ambalajlanması, sarılması işlemidir.¹⁹⁴

Hukuki açıdan ambalaj; doldurma ve sarmalama esnasında mamul miktarının tespit edilen ve üzerinde gösterilen kadar belirli özelliklere sahip mamulün belirli ambalaj malzemesiyle donatılması işlemi olarak tanımlanabilir.¹⁹⁵

Ambalajın Fonksiyonları:¹⁹⁶

3.1.1. Koruyuculuk Fonksiyonu

Ambalajın, içindeki ürün veya maddeleri, ambalajın kendisini, mikrobiyolojik yönden, nem ve atmosferik etkilerden, çarpma, ezilme gibi mekanik etkilerden koruması beklenir. Bunun yanında ambalaj ile temasta bulunan kimselerin korunması da bu kapsamda değerlendirilmelidir.

¹⁹² Gülden Tarhan, **Ambalaj Nedir?**, Ankara T.S.E. Ambalaj Laboratuvarı (Rapor)1986 , **a.g.e.**,s.2.

¹⁹³ Latif Çakıcı, “Ambalajın Fonksiyonları” **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi** S.6, Mart 1989, ss.25–26.

¹⁹⁴ Çakıcı,**a.g.e.**,s.2.

¹⁹⁵ **a.g.e.**,s.2.

¹⁹⁶ Latif Çakıcı, **İşletmelerde Ambalaj Sorunları ve Ambalajlama Alanındaki Gelişmeler**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları,1987 s.112.

3.1.2. Kolaylık Fonksiyonu

Ambalajın, taşıma, depolama ve kullanım sırasında ürünle ilgili olanlar tarafından en rahat kullanılan cinsten olması beklenir. Ambalajdan beklenen bu fonksiyonu bir örnekle anlatmak gerekirse;

Örneğin süt ve meyve suyu kutuları ilk kullanıldığı zaman makasla kesilmek suretiyle açılırken, daha sonra bunlar kolayca yırtılabilir bir biçime sokulmuş, küçük kutu ürünlere pipet için delik konulmuştur. Yine, plastik bardak içinde sunulan ayran gibi ürünlerin kolayca açılabilmesi için kapaklarına birer kulakçık eklenmiştir. Deterjan piyasasında son zamanlarda gördüğümüz plastik ve teneke kaplar hem dökülmeyi ve karton kutuların nem alması sonucu oluşan israfı önlemekte, hem de bir kereden fazla kullanım imkânı sağlayarak ambalaj masraflarını azaltmaktadır.

3.1.3. Pazarlama Fonksiyonu

Ürünün satışında diğer özelliklerin yanında ambalajın albenisinin de etkili olduğu yadsınmaz bir gerçektir. Özellikle nitelik olarak birbirine çok benzeyen ve aile bütçesinde ekonomik olarak ağırlığı çok fazla olmayan ürünlerde satış miktarını büyük ölçüde ambalaj belirlemektedir

3.1.4. Depolama Fonksiyonu

Genel olarak ambalajın üst üste yığılabilir, depo içinde kolayca yer değiştirilebilir ve kolay ayırt edilebilir olması beklenir. Ürünlerin stoklana çağı depo koşulan ambalajın niteliğini belirlemektedir. Deponun ı ışık ve nem koşullan, ürünlerin üst üste konmasının gerekip gerekmediği ambalajın kalınlığını etkilemektedir. Eğer depo serin ve nemli değilse kalın çeperli ambalaja gerek kalmayacaktır. Depolamanın üst üste yapılacağı hallerde cam kavanozlar teneke ve alüminyum kutulara göre, yuvarlak ambalajlar da dört köşelilere göre daha az elverişlidir.

3.1.5. Miktar Fonksiyon

Ambalajı yapılan paket ne kadar büyük olursa birim başına düşen ambalaj gideri o kadar az olmaktadır. Örneğin beş tane birer kiloluk deterjanın ambalaj masrafı, bir tane beş kiloluk deterjanınkinden daha fazladır. Ancak bu durum her zaman büyük

ambalajların tercih edileceği anlamına gelmemektedir. Özellikle tüketim mallarında ambalaj büyüklüğünün toplumun gelir düzeyine ve satın alma alışkanlıklarına, ürünün kullanım sıklığına, bozulmadan dayanabilme şartlarına uygun olması gereklidir. Haftalık ve aylık alışveriş yapma alışkanlığının hızla yayıldığı bölgelerde tüketim malzemeleri büyük ambalajlarda da satılabilirken, gelir düzeyi düşük bölgelerde ürünler daha küçük birimler halinde olmalıdır.

3.1.6. Fiyat Ayarlama Fonksiyonu

Ambalaj aracılığı ile ürünün fiyat ayarlamalarını yapmak da mümkündür. Örneğin fiyat arttırmak isteyen bir firma, tüketicinin tepkisini azaltmak açısından, ambalajı değiştirmeksizin içeriğini azaltabilir. Yahut ambalajı küçültüp birim fiyat arttırılabilir.

3.2. AMBALAJ ENDÜSTRİSİNİN TARİHÇESİ

İnsanlık tarihinde ambalajın ilk olarak kimler tarafından ne şekilde kullanıldığı bilinmemekle beraber eski çağlardan beri farklı biçimlerde de olsa kullanıldığı bir gerçektir. İlk insanlar taşıma ihtiyaçlarını karşılamak için ambalajı en basit biçimlerde kullanıyorlardı. Suyu avuçla içmek yerine bir meyve kabuğu büyük bir yaprak veya ağaç kabuğundan içmek daha kolaydı. Böyle bir kap ile uzak mesafelere taşınabilecek su veya başka bir maddenin de avuç ile taşınan miktardan çok daha fazla ve taşımının da daha kolay ve güvenli olduğu açıktır.¹⁹⁷

M.Ö. 3000’li yıllarında Mısırlılar, Fenikeliler, İranlılar ve Türkler camları üfleterek şişe yapabiliyorlar, sıvı gıdalar için küpler ve kavanozlar gibi diğer kapları da oluşturarak malların korunması amacıyla ambalaj olarak kullanıyorlardı. Hatta Mısırlıların ambalajlama için papirüs kullandıkları da bilinmektedir. Buna karşılık yalnızca son 200 yıldaki asıl yenilik bugün ki şekliyle ambalajlamanın yapısını ve kapsamını biçimlendirdi.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Tarhan, **a.g.e.**, s.1.

¹⁹⁸ Betül Uluçay, “Türkiye’de Yapılan Şarap Etiket ve Ambalajlarının Tarihsel Süreç İçerisinde İncelenmesi ve Bir Tasarım Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996 s.7.

Ticaretin gelişmesiyle depolama ve nakletme zorunluluğu ortaya çıktı. Depolama ve taşıma sırasında malın dökülüp saçılmaması ve sürede gerekli olduğundan, bu amaca uygun şekilde kapalı ambalajlar yapılmaya başlandı. Ürünü tozdan, kirden, hasardan korumak, dağıtımını yapmak ve satışa sunmak için de ambalajlamak gerekiyordu.¹⁹⁹

Tarihte bugünkü anlamına en yakın ambalaj Almanya da kullanılmıştır. 16. yy. kullanılan bu ambalajlar ilk etiketli ambalajlar olup, üzerindeki yazılar elle veya ağaç presler yardımıyla basılmaktaydı²⁰⁰ 1960'lı yıllarda, Türkiye'deki ambalaj malzemeleri kâğıt, karton, selofan, cam ve ahşaptan oluşuyordu. İhracatta tahta kutu ve sandıklar ile jüt çuvallar kullanılıyor, bunların dışındaki ambalajlar maliyeti artıran lüks malzemeler olarak görülüyordu. 1970'li yıllarla birlikte, ambalaj sanayinin özellikle de ihracattaki önemi kavrandı. Aynı dönemde pek çok ülkenin ambalajlama enstitüsü olduğu biliniyordu. 1977 yılında ise Türkiye'de de Ambalaj Araştırma Merkezi'nin kurulması için çalışmalar başladı. Türkiye'de ambalaj sektörünün ilk gelişimi teneke kutu alanında oldu. Bu dönemde ilk kez kendi ürünlerini ambalajlamak için ambalaj üretimi yapan işletmelerin dışında, yalnızca ambalaj üreten işletmeler de kurulmaya başladı. Teneke kutu alanında yaşanan bu gelişme, daha sonra karton ambalaj ve plastik ambalaj alanlarına da yayıldı. 1980'lerin başında ise ilk kez pet şişe üretimine başlandı. Su ambalajlamada kullanılmaya başlanan pet şişeler, çok kısa süre içinde sıvı gıda maddelerinin ambalajlanmasında yaygın halde kullanılır hale geldi. Bu durum çok eski bir geçmişe sahip olan cam ambalajın pazar kaygısı ile teknolojisini yenilemesine neden oldu. Yine 1980'lerde ithal edilen alüminyum kutu Türkiye'de de üretilmeye başladı.²⁰¹

Türkiye'de oluklu mukavva sanayinin kurulması da Seka'nın 1954 yılında İzmit tesislerinde ilk oluklu mukavva fabrikasını işletmeye açması ile gerçekleşti. Özel sektör 1960 yılından sonra oluklu mukavva yatırımına ve üretimine ilgi duymaya başladı. Türkiye oluklu mukavva sanayin en hızlı gelişme dönemi 1981–1995 yılları arasında oldu. Büyük kuruluşların bazıları 1981 yılından başlayarak gelişmiş teknolojiye dayanan yüksek kapasiteli yatırımlara yöneldi, bazıları da ikinci ve üçüncü oluklu hatlarını işletmeye aldılar. Bu sanayide yer alan tek kamu kuruluşu da alandan çekildi.

¹⁹⁹ Uluçay, **a.g.e.**, s.8.

²⁰⁰ Ales Davis, Package and Prints, Newyork:Clarkson N.Potter Inc/Publisher, s.23.

²⁰¹ Birgül Tosyalı, **Ambalaj Sanayi**, İzmir Ticaret Odası,İzmir,1996 s.17.

Bugün sektörde 5.000'den fazla şirketin sektörde faaliyet gösterdiği tahmin edilirken, resmi kayıtlara göre özel sektöre ait 910 fabrika 59 ilde faaliyet gösteriyor.²⁰²

3.3. AMBALAJ ENDÜSTRİSİ GÜÇ ANALİZİ

Ambalaj sektörünü etkileyen faktörler incelendiğinde, hali hazır durumu ile geleceğe dönük kuvvetlerin endüstri hedeflerine olan etkisi incelenmelidir.

3.3.1. Teknolojik Değişimler

Sanayi devrimiyle hızlanan ve giderek artan değişim rüzgârları, özellikle milattan sonraki ikinci milenyumda uğurlamak üzere olduğumuz şu son demlerde baş döndürücü bir hız almış ve her yönüyle toplumsal yapıyı derinden etkilemeye başlamıştır. Siyasi eğilimlerin değişmesi ve temelinde teknolojik atılımlar yatan ekonomik gelişmelerin toplum hayatına yön vermeye başlamasıyla kendini hissettiren değişim, gelişmiş ülkelerdeki yoğun tüketim ve gelişmekte olan ülkelerdeki hızlı kalkınma isteği ile iyice hızlanmıştır. Bunun doğal sonucu olarak uluslararası ticaret önemli oranda büyümüş, herhangi bir ülkenin pazarına giren ve birbiriyle rekabet eden ürünler müşterilerin seçiciliğinin artmasına bağlı olarak yeni özellikler kazanmak zorunda kalmıştır.²⁰³

Küresel düşünmek ve yerel hareke etmek çok doğru bir yaklaşımdır. Pazarlamacıların dünyanın tek tip bir Pazar olmadığını ve yerel tercihlere duyarlılık gösteren şekiller, sözcükler resimler ve renklere yerel tüketicilerin daha iyi tepki verdiğini anlamaları gerekir. Tek bir marka şemsiyesi ve tek bir ambalaj tasarımı çok ekonomik sonuçlar getirebilir ancak pazarlamacılar başka pazarlardaki tüketicileri yabancılaştırmayı göze alabilirler mi?²⁰⁴

²⁰² Tosyalı, a.g.e.,s.17.

²⁰³ Ö.Faruk Akyüz, **Plastikler ve Plastik Enjeksiyon Teknolojisine Giriş**, Payday Yayıncılık, İstanbul, 1998 s.189.

²⁰⁴ Herbert M.Meyers, **Plastik & Ambalaj Teknolojisi Dergisi**, Ekim,2008, Sayı-140, s.118.

3.3.2. Kaynak Kullanımı

Plastiklerin kaynağı, ham petrol, gaz ve kömürdür. Plastiğin genelde ana kaynağı petrol rafinerisinden arta kalan bakiye maddelerdir. Dünyada üretilen toplam petrolün sadece %4 plastik üretimi için kullanılmaktadır.²⁰⁵

Ambalajın çevreye olan etkisi balgamin da;

- Üretimde daha az kaynak kullanılması daha aza malzemem ve daha az enerji harcanması
- Tekrar kullanılabilme olanağının düşünülmesi
- Geri dönüştürme/geri kazanılma olanağının bulunması göz önüne alınması gerekir.²⁰⁶

3.3.3. Sosyo-Ekonomik Eğilimler

İletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler sonucu hızla globalleşen dünyamızda çevre bilinci de hızla artmaktadır. Dünyamızı tehdit eden unsurların sayısının artmasının doğal bit sonucu olan çevre ile ilgilenenlerin sayısının artması, ambalaj -sektörü üzerindeki haksız baskıların artmasına neden olmaktadır. Ambalajın satın alınan ürünün çöpe atılan parçası olarak görülmesi tüketiciler için genel olarak ambalajın taşıma fonksiyonunun ön plana çıkması sonucudur. Hâlbuki ambalajın en önemli fonksiyonu içinde bulunan ürünü korumasıdır.²⁰⁷

Demografik değişimlerin ve değişik segmentlerin giderek daha fazla farkına varılması sonucu farklı demografik özellikteki alıcı gruplarına uygun ambalaj talebi oluşmaktadır. Yaşam kalitesinde artış, teknolojik gelişmeler sonucu yeni ürünler ve bunların elde edilebilmesi için daha yüksek gelir edebilmek amacıyla daha fazla çalışma zamanı kullanılması, bunların sonucunda ise daha az yemek ve diğer hazır ürün ihtiyacı bir yandan daha fazla ambalajlı ürün talebi oluştururken, diğer yandan da giderek yaygınlaşan “hareket halinde yaşam biçimine” uygun daha yüksek teknoloji ambalajlar

²⁰⁵ Netpak Ambalaj “Plastik Ambalaj ve Geri Dönüşüm” <http://www.netpakambalaj.com/bilgilerdort.htm> (26 Ocak, 2009)

²⁰⁶ Aslıhan Arıkan, **Ambalaj Bülteni Dergisi**, Eylül/Ekim 2008/05,s.31.

²⁰⁷ Çakıcı, **a.g.e.**, s.119.

gerektirmektedir. Hane halkı sayısında ve yapısında değişiklikler daha küçük hane halkları ve çalışan kadın sayısının artması işlenmiş ve hazır gıda talebi ile bunlara uygun yeni ambalaj taleplerini hareketlendirmektedir.²⁰⁸

Ülkemizde ambalaj sanayinin önemi, ihracatın önemli bir ekonomik hedef olarak benimsenmesiyle yeni yeni anlaşılmaya başlamıştır. Bu güne kadar iç pazara dönük çalışan üreticinin hâkim olduğu sanayi kolları dış pazarlara açılınca, bu pazarın isteklerine tabi olmak mecburiyetinde kalacaktır.²⁰⁹

İçinde bulunduğumuz çağda değişen tüketim alışkanlıklarımız, yaşlanan nüfusumuz ve küçülen ailelerimiz, Büyükşehirlerde yaşayan bizlerin “ rahat ve hızlı yaşam felsefesini” benimsemesini ambalaj sanayisinde ise sürekli gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Ambalaj sektöründe faaliyet gösteren profesyoneller de çağımızın koşullarına ve tüketicilerin sonraki ihtiyaçlarının ne olacağının tespit etmeye odaklanmışlardır.²¹⁰

Dağıtım kanallarında satıcısız satışa yönelik satış yöntemlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması bağlamında süper/hiper market zincirlerinin sayıca ve coğrafi konum olarak yaygınlaşması ile daha fazla sayıda ve genel amaca uygun ambalajlı ürüne talep olmaktadır. Halen gelişmiş ülkelerdeki tam tersine Türkiye’de perakende ticaretin ancak ¼ ü marketler aracılığı gerçekleşmektedir. Yeni satış ve teslimat yöntemleri özellikle katalogla satış ve kurye ile teslimat yöntemlerinde gelişmeler ambalaj ve ambalajlı ürün talebini artış yönünde etkilemektedir. Yeni ürünler gelişerek ülkemizde üretilmeye başladıkça ve yeni ambalaj talebi de oluşmaktadır. Bu kapsamda özellikle gıda sektöründe işlenmiş gıda çeşidinin artması yeni talep doğurmaktadır. Hatta ambalajın travmalara karşı koruyucu ve dolayısıyla çürümeyi geciktirici etkisi nedeni ile taze sebze ve meyvelerde da ambalaj kullanımı dikkat çekmektedir. Yeni malzeme ve üretim teknolojilerinin piyasa girmesi sektöre bir yandan nitelik olarak değişim

²⁰⁸ Türkiye Ambalaj Sanayi ve Pazarı 2007 Yılı Kısa Rapor
<http://www.ambalaj.org.tr/SEKTOR%20RAPORU.html> (14 Temmuz, 2007)

²⁰⁹ a.g.e., s.119.

²¹⁰ Arıkan, a.g.e., s.34.

getirirken diğer yandan da oluşacak yeni hâsılalarla hacim olarak da genişlemeye yol açacaktır.²¹¹

3.3.4. Hükümet Kararları

Ambalaj sadece ürünü sarmalayıp, bir yerlere sunmak değildir. Aynı zamanda ambalajın içindeki ürünün niteliklerini görme ve tanıma imkânını elde etmektir. İçindeki katkısı, gramajı, üretim ve tüketim tarihi ile ambalaj, ürünün rehberliğini de yapmaktadır.²¹²

Ambalaj sektörünü bugün için 3 ana yasal düzenleme ilgilendirmektedir. Bunlar:²¹³

- Gıda Yasası olarak tarif edilen Gıda ve Gıda ile Temas Eden Maddelerin Üretiminde faaliyet gösteren işyerleri ile ilgili düzenleyici kararlar olmak üzere hijyen ve toksikolojiye yönelik yasal düzenlemeler
- Ambalaj Atıklarının Yönetimi ile ilgili yasal düzenlemeler.
- Hazır ambalajlı mamullerin biçimsel nitelikleri başta olmak üzere tüketicinin korunmasına yönelik yasal düzenlemeler.

Henüz yasal düzenlemeler arasına girmemekle beraber üretim süreçlerinde giderek artan kimyasal madde kullanımları nedeniyle REACH (Registration, Evaluation and Authorization of) konusunda AB nezdinde çalışmalar giderek şekillenmektedir. Bu alanın da yasal gündem de önemli bir yer tutması beklenmektedir.

3.3.5. Müşteri Gereksinimi ve Eğilimleri

Ambalajlanacak ürünler, özellikleri, işlevleri, fiyatları ve müşterileri açısından, o kadar çok farklı özellikler gösterirler ki, bunların ambalajlanmasıyla ilgili pek çok unsur

²¹¹ Türkiye Ambalaj Sanayi ve Pazarı 2007 Yılı Kısa Rapor

<http://www.ambalaj.org.tr/SEKTOR%20RAPORU.html>(14 Temmuz, 2007)

²¹² Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Ambalaj Sektörü, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2004-37, İstanbul 2004 s.9.

²¹³ Türkiye Ambalaj Sanayi ve Pazarı 2007 Yılı Kısa Rapor

<http://www.ambalaj.org.tr/SEKTOR%20RAPORU.html>(14 Temmuz, 2007)

söz konusudur. Ancak ambalajla ilgili temel prensipler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:²¹⁴

Malların güvenilir ve emin bir şekilde tüketicinin eline geçmesinde ambalaj önemli bir araç, lojistik taşıma ve destektir. Bu bakımdan bu sektörü, hem tüketiciye hem de uluslar arası boyutta çalışan firmaları, hükümet kanunlarını iyi bir şekilde bilmemiz gerekir.

Ambalaj sektörü, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı,

Ambalaj sektöründe Gelirler Genel Müdürlüğüne bağlı teşvik yasalarından, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı Sosyal Güvenlik teşviklerinden yararlanılmaktadır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Tarım Ve Köy İşleri Bakanlığı ile bağlantılıdır.

İyi Bir Ambalaj:

- İşlevini yapmalı ve amacına uygun olmalı,
- Ürünü satışlarını artıracak biçimde sunmalı
- Satışları karı etkileyecek şekilde etkilemelidir.

Ambalaj bir ürünün-.maliyetini arttırır. Bu yüzden, istenen işlevlere sahip olmasının yanlıra mümkün olduğunca basit ve ucuz olmalıdır. Ambalajlama üretim sürecinin bir parçası olarak ele alınmalıdır. Üretim ekonomisi, sadece üretimi değil, ambalajlama gibi ürünün nihai varış yerine ulaşımına kadar, aşamaları da hesaba katmalıdır.

Kaliteyi sağlamanın ve sürdürmenin sırrı sürekli aynı teknik özellikleri taşıyan malzeme kullanılmasıdır. Satıcı ve alıcı istenen ambalaj kalitesi konusunda anlaşmaya varmalı ve ambalajın kaliteye ilişkin özellikleri belgelendirilmelidir.²¹⁵

²¹⁴ Sevim Yalçın ve Songül Bektaşoğlu, **İhracatta Ambalaj**, İGEME, Ankara ,2000 s.14

²¹⁵ Yalçın, Bektaşoğlu **a.g.e.**, s.15.

Tüketicilerin ambalajdan beklentileri:²¹⁶

- Ürün, satış yerlerinde kolaylıkla tanınabilmelidir.
- Ambalaj üzerinde ürüne ilişkin bilgiler anlaşılır ve kolay okunabilir olmalıdır.
- Şeffaf olmalıdır
- Kapağa özgün olmalıdır.
- Şekle uygun olmalıdır
- Kolay açılıp tekrar kapatılabilmelidir.
- Ambalaj malzemesi gerektiği kadar kullanılmalıdır
- Ambalaj çevreye uygun olmalıdır

3.4. REKABET YAPISI İÇERİSİNDE AMBALAJ ENDÜSTRİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ambalajlamanın gerekli olduğu sanayi dalları çok çeşitlidir. Ambalajlama için kullanılan ana malzemelerde yıllardan beri hiçbir değişiklik olmamakla birlikte, yeni teknolojiler önceki yıllara göre ambalaj tipleri ve ambalaj malzemelerinin farklı kullanımı ortaya çıkmıştır.²¹⁷

Ekonomik yapı içinde ambalajın önemim açık biçimde ortaya koyduktan sonra ambalaj çeşitleri ile ambalajlamada seçeneklerin neler olduğuna geçilebilir. Ambalajlan fonksiyonlarına göre aşağıdaki çeşitlere ayırabiliriz.²¹⁸

Pazarlama iletişiminin küreselleşmesi pazarlamacıların markalarına ait mesajları daha da uzak noktalara yaymalarına imkân vermekle beraber, bambaşka ülkelerde, bambaşka yaşam tarzı olan tüketicilere bu mesajlar garip ve değişik gelebilir. Rekabetin böylesine arttığı bu dünyada giderek daha fazla ürünün piyasaya girmesi küresel

²¹⁶ Mustafa Üçüncü, **Gıda Ambalaj Teknolojisi**, Meta Basım, İzmir 2007 s.6.

²¹⁷ Yalçın, Bektaşoğlu **a.g.e.**, s. 13.

²¹⁸ Tosyalı, **a.g.e.**, s.11.

pazarlama için ambalaj yapmayı önemli bir tartışma konusu haline getirmiştir. Acaba dünyaya açılan bir ürün her yerde aynı görünümde mi olmalıdır.? Yoksa ürünün ambalajı ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişmeli ve farklı kültürlerle uyum sağlamaya mı çalışmalıdır?²¹⁹

Kullanılan materyale göre ambalajlar beş grupta incelenebilir;²²⁰

a) Kâğıt Esaslı Ambalajlar: Sargılık kâğıtlar, kartonlar ve mukavvalardan oluşur. Krepon kâğıttan, neme dayanıklı kâğıtlar, sülfite kâğıttan, selofan, yağ geçirmez kâğıt, transparan parşömen, nebati parşömen ve ipek kâğıtlarıyla, kraft ve kraft taklidi kâğıtlardan oluşan sargılık kâğıtlar istenilen özelliklerin kazandırılması amacıyla saklanarak da kullanılabilir. Kartonlar ambalaj sanayinde tepsi, küp ve dikdörtgen prizma şeklindeki kutular haline getirilerek kullanıma hazırlanmaktadır. Dayanıklılığı nedeniyle ambalajlamada en fazla kullanılan materyal olan oluklu mukavvalar çoğunlukla ikincil ambalaj veya taşıma ambalajı olarak kullanılmaktadır.

b) Madeni Esaslı Ambalajlar: Teneke kutu, alüminyum kap ve folyolar madeni esaslı ambalajlar olarak nitelendirilir. Dayanıklılığı ve içlerine konan ürünü dış etkenlere karşı koruma niteliğinin yüksek olması nedeniyle özellikle konserve gıda maddelerinin ambalajlanmasında kullanılan teneke kutular genellikle silindirik veya dikdörtgen prizma şeklinde üretilmektedir. Yine konserve gıda maddelerinin ambalajlanmasında kullanılan alüminyum levhalar dışında alüminyum, folyo halinde de kullanılmaktadır.

²¹⁹ Meyers, **a.g.e.**, s.118.

²²⁰ Tosyalı, **a.g.e.**, s.12.

Tablo 3.1. Ana Ambalaj Malzemeleri ve Kullanım Alanları

Malzeme Tipleri	Kullanım Şekli
<i>Kâğıt ve Karton</i>	Karton kutular Elyaf kutular ve dolgular Elyaf fiçılar Laminant film ve folyolar Çok katlı torbalar Sargılık kâğıtlar, torba ve çantalar Tüpler, spiraller Alüminyum folyolar, laminantlar, etiketler
<i>Metal</i>	Metal kutular (aerosoller dahil) Variller ve fiçılar Kapaklar Sıkmalı tüpler Kafesler Metal şerit, kolonlar ve bantlar
<i>Cam</i>	Şişeler, kavanozlar Şırıngalar Cam kaplar ve ampuller
<i>Plastik (Selüloz ve Kauçuk dahil)</i>	Çantalar, keseler v.s. Kutular ve fiçılar Kaplar ve kapaklar Kafesler Tampon ve dolgu malzemeleri Filmler, tabakalar ve levhalar Kalıpla yapılmış şişeler, kavanozlar ve kaplar Isıl işleme yapılmış tepsiler, kaplar, baloncuklu filmler, dolgular
<i>Ahşap (Kontrplak dahil)</i>	Kutular ve kafesler Sepetler ve diğerleri Variller ve fiçılar Paletler ve konteynerler Ağaç yünü
<i>Tekstil</i>	Balyalama malzemeleri Çantalar – torbalar

Kaynak: Sevim Yalçın; Bektaşoğlu Songül, İhracatta Ambalaj, İGEME, Ankara, 2000 s.14.

Tablo 3.2. Yıllar İtibariyle Kâğıda Dayalı Ambalaj Malzemeleri Kapasitesinin Gelişimi (Ton)

Üretim Dalı	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Kâğıt Ambalaj	139 925	129 675	123 450	127 950	127 950	136 820
Karton Ambalaj	236 575	224 662	261 986	322 300	317 300	388 500
Oluklu Mukavva	571 200	625 252	727 956	794 000	1 345 000	1 447 000
TOPLAM	947 700	979 589	1 113 392	1 244 250	1 790 250	1 972 320

Kaynak: VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kâğıt Sanayii Özel ihtisas Komisyonu Raporu, 2000

Ambalaj Sanayi ve Pazarı, Ambalaj Sanayicileri Derneği, 2004

Kâğıt-Karton ve Ahşap Ambalaj Sanayii Değerlendirme Raporu, OAİB, 2002

c) Cam Ambalajlar: Şişe veya kavanoz şeklinde üretilen cam ambalaj malzemeleri özellikle içlerindeki ürünün dışardan görülebilir olması ve içindeki ürünü etkilememeleri bakımından tercih edilmektedir Cam şişe ve kavanozlar 'renksiz olabilecekleri gibi belli dalga boyundaki ışınları absorbe etmek üzere renkli de olabilir.

Bazı cam türlerinin sterilizasyon sıcaklığına dayanabilmesi ilaç sanayinde kullanımını sağlamaktadır. Tablo 13 te görüldüğü gibi Dünyada yıllık ortalama tüketim artış hızı, %3, Türkiye yıllık ortalama tüketim artış hızı, %10 dur.

d) Plastik Ambalajlar: Cama göre daha hafif olmaları nedeniyle ambalaj malzemesi olarak kullanımı gittikçe artan plastikler film ya da rijid halde kullanılmaktadır. Film halindeki plastik; torba, kese, çanta veya poşet biçimlerini alırken, rijid plastik kaplan tepsi, kâse, kavanoz, şişe, kova, tüp, bidon oluşturmaktadır.

Tablo 3.3. Türkiye Cam Üretim, Tüketim ve İhracatı (TON)

Yıllar	Üretim	İç Tüketim	İhracat	Toplam
1999	25 2195	5890	20 530	26 420
2000	29 510	7850	21 400	29 250
2001	31 715	6155	24 455	30 610
2002	57 500	10000	28 500	38 500

Kaynak: PAGEV Plastik Dergisi s.80

e) Tahta Ambalajlar: Ambalaj malzemesi olarak kullanılan materyallerin en eskilerinden olan tahta günümüzde yerini daha hafif materyallere terk etmektedir. Bununla beraber gelişmekte olan ülkelerde yaş sebze ve meyvelerin ambalajlanmasında büyük ölçüde kullanılmaya devam edilmektedir

3.5. PAZAR UYGULAMALARINDA AMBALAJ ENDÜSTRİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’de özellikle son yıllarda hızlı gelişme gösteren sanayi dallarında üretilen çeşitli tarım, gıda ürünleri ve diğer gıda dışı hızlı tüketim mallarının amaca yönelik pazarlanmasında, ambalajın öneminin gün geçtikçe arttığı bir gerçektir.²²¹

Ambalaj kullanımının yaygınlaşmasının ana sebebi özellikle gıda ambalajında ürünün güvenli ve üretildiği andaki hijyen şartlarında tüketiciye ulaştırılabilmesidir. Ticari olarak baktığımızda ise ürünün ihtiyaç duyduğu miktarlarda porsiyonlanarak satış noktalarında tüketime hazır bulunmalarını sağlamasıdır. Koruyucu özellikleri ile ürünün tipine göre seçilebilen farklı ambalaj çeşitleri sayesinde ürünün aflarda nihai müşteriye ulaşacağı son ana kadar ilk günkü tazeliğini korumasını sağlar.

Küreselleşen dünyamızda coğrafi ve kültürel sınırların giderek ortadan kalktığı bir oluşum içinde ürünler, yalnızca bölgesel veya ulusal pazarlar için üretilmemektedir. Küresel pazarda aynı raflarda yer alan, aynı türedeki ürünler arasından sıyrılabilmek için “ürün kimliği” giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Araştırmalar, tüm dünyada, giderek daha yüksek kaliteli, sağlıklı, çevre dostu ve bir etiket taşıyan, bir markası ve kimliği olan güvenilir ürünlere eğilimin arttığını göstermektedir.²²² Bir ürünün düşünsel/hizmetin düşünsel ortamdan, Pazar ortamına ulaşana dek olan sürecinde, hedefler çok önceden net olarak belirlenir.

²²¹ Fads, Hazırladığı Kılavuzla Tüketicilere Yol Gösteriyor, **Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi** Sayı:140 Ekim 2008 s.28 .

²²² Ertuğrul Alkan, **Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi**, Sayı:59 Haziran 2001 s.56.

Tablo 3.4. Ambalaj Sanayi Üretim Miktarı (ton x1000)

ÜRETİM DALI	2001	2002	2003	2004	2005	2006
KÂĞIT	73.5	80	87	61	60	60
KARTON	234.7	237.5	277	287	318.5	362
OLUKLU MUKAVVA	667	734.5	827	951	1 139	1 318
PLASTİK	601	652.5	674	897	1 032	1 209
METAL	172	251	263	301	352	410
CAM	382	403	438	466	524	553
AHŞAP	350	350	385	385	385	385
TOPLAM	2 480.2	2 708.5	2 951	3 348	3 810.5	4 378
Piyasa Hacmi(\$)	2 900 000	3 200 000	3 500 000	4 100 000	4 700 000	5 400 000
Ortalama Birim Fiyat \$/ton	1.170	1.180	1.190	1.220	1.230	1.230

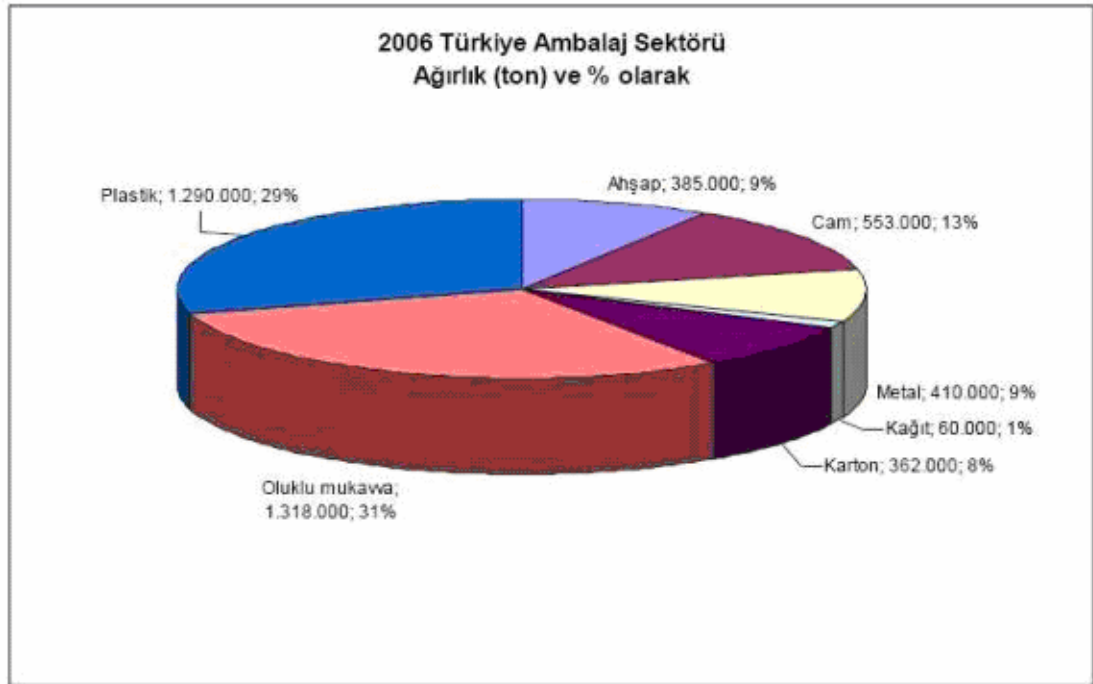
Kaynak: <http://www.ambalaj.org.tr/SEKTOR%20RAPORU>

Bu belirleme sürecinde potansiyel tüketiciler arasında çok ciddi araştırmalar yapılır. Potansiyel müşteriler, sosyo-ekonomik ve coğrafi etkenlere göre de sınıflandırılabilir. Kültürel ortam kuşkusuz üzerinde durulması gereken en önemli kavramlardan biridir.²²³

Genel olarak 2007 yılı plastik üretiminin % 30'unu plastik ambalajların oluşturduğu varsayımından yola çıkarak hesaplanmıştır. Bu tahminde fleksibül ambalajlarda kullanılan plastikler dahil taşıma torbaları hariç düşünülmektedir.

²²³ Alkan, a.g.e., s.57.

Şekil 3.1. 2006 Türkiye Ambalaj Sektörü Ağırlık (ton) ve % Olarak



Kaynak: <http://www.ambalaj.org.tr/SEKTOR%20RAPORU.html>

Ambalaj sektörümüz yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere değişik malzeme grupları ve değişik süreçleri (prosesleri) içermekle beraber temelde hitap ettiği alıcılar ve nihai kullanıcıları açısından değerlendirildiğinde bu farklılıklara karşın işlevsel özellikleri nedeni ile bir bütünlük gösterebilmektedir.

3.6. AMBALAJ ENDÜSTRİSİNİ GENİŞ ÇAPTA TEHDİT EDEN UNSURLAR VE FIRSATLAR

Ambalaj sektöründe girdi çıkışının çok olmasından dolayı son derece dinamik bir sektör olması, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere son derece açık olması ve kar marjının düşük olmasıdır. Yaratıcılığı kuvvetli tarafı olan sektörde fark yaratmayı başaran firmalar Pazar paylarında önemli artış kaydedebilmektedir.²²⁴

²²⁴ İpek Demircioğlu, “Ambalaj Sektör Profili”, http://www.scribd.com/doc/6866800/Ambalaj-Sektor-Arartma-Raporu-2003?__cache_revision=1228973772&__user_id=---enable_docview_caching=1 (Şubat, 2003)

Ambalajın geri dönüşümü olası avantaj olarak görülmektedir. Tekrar kullanılmak ve çöp olarak işlenmek üzere üretici tarafından toplanır. Bazı çevreye dayalı ülkelerde plastik ambalajlar uygun görülmemektedir. Başka ülkelerde de genellikle malzeme, abatlara, dil şartları gibi konularda birbiriyle karşıt ambalaj politikaları uygulanmaktadır.

225

Tablo 3.5. Türkiye’de Geri Dönüşüm Sanayine Yönelik Önemli Yatırımlar

Malzeme Cinsi	Yatırım Miktarı	Kuruluş Tarihi	Kapasite(ton/yıl)
Hurda PET	3MİLYON \$	1994	12.00
Alüminyum	20 MİLYON \$	1996	50.00
Hurda Cam	800 MİLYAR \$		120.000
Yüksek Yoğunluk PE	3 MİKYON \$	1995	7.000
Karton İçecek Kutusu	0,6 MİLYON \$	1995	4.000
Kâğıt-Karton			1.500.000
TOPLAM			1.693.000

Kaynak: Plastik&Ambalaj Dergisi Sayı:66 Şubat 2002

Otomobillerde kullanılan plastik oranının artırılması ile hafifleyen otomobiller, önemli oranda yakıt tasarrufu sağlarken, araç sürücüleri ve filo sahibi şirketlere de rahat bir nefes aldırıyorlar.²²⁶

Plastik ambalajların avantajları, darbelere karşı iyi dayanması ve kırılma durumunda bile etrafa saçılmaması, hafif olması, estetik görünüm ve ultraviyole ışığına karşı koruma açısında çeşitli renklerde üretilebilmesi, şeffaf olması, kısa süreli üretimlerde ekonomik olması, cam ambalajla karşılaştırıldığında çok çeşitli şekillerde üretilebilme olanağının olması.²²⁷

Sektörün temel özelliklerinde belirttiğimiz yaratıcılık faktörü zaman zaman tasarım geleneğiyle kısıtlanmaktadır. Hammadde ve malzemelerde kalite ve standart sorunları yaşanmakta, üretim maliyetleri yükselmektedir

²²⁵ Herbert M.Meyers, “Ambalajın Küreselleşmesi”, **Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi**, Sayı:140 Ekim 2008 s.120.

²²⁶ Otomotivde Plastik Oranının Artması Yakıt Tasarrufu Sağlıyor, **Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi** Sayı:140 Ekim 2008 s.44.

²²⁷ Plastik Ambalaj, <http://www.kobiambalaj.com/Sektor.asp?Alan=Alan14> (3 Mart, 2008).

Genel olarak ekonomik koşullardaki belirsizlik ve bunun sonucunda oluşan talep daralmaları ambalaj sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi ambalaj sektörün de istihdam önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektörde çalışan işçilerin gelir düzeylerinin düşük olması nedeniyle sektöre istenilen miktar ve nitelikte iş gücü arzı gerçekleşmemektedir.

Doğrudan ambalaj sektörüne yönelik Araştırma-Geliştirme Laboratuvarları da ihtiyacı karşılamaktan uzaktır. TSE- Türk Standartlar Enstitüsü İzmir Bölgesi nezdinde oldukça donanımlı ancak sadece standartlara uygunluğun tespit edilmesine yönelik faaliyet gösteren bir Ambalaj laboratuvarı mevcuttur TÜBİTAK – MAM, Gıda Enstitüsünde gıda ambalajları konusunda araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Ancak gıda dışı ambalajlar maalesef kapsam dışındadır.

Plastiğin doğada yok olma süresi 1000 yıldır. Ham petrol, doğal gaz gibi yenilenemeyen kaynaklar plastik üretimi için azaltılmakta, oluşan zararlı gazlar hava, su ve çevre kirliliğine sebep olmaktadır. Plastik yandığında, çok tehlikeli bir madde olan ve sera etkisi yaratan dioksin ortaya çıkar. Yapışkan filmler gibi bazı plastikler, vinil klorid içerdiklerinden kanserojendir ve gıdalarla etkileşime geçebilir. Bazı plastiklerin geri dönüştürülmesi mümkün olsa da, çok sınırlıdır.²²⁸

3.7. AMBALAJ ENDÜSTRİ YATIRIM GEREKSİNİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Rekabet ortamının ve yaratıcılığın ön planda olduğu ambalaj sektörün en çok yatırımın Ar-Ge çalışmaları için yapılması gerekir. İlerleyen teknolojiyle birlikte makine yatırımları da artmaktadır. Gıda ve tüketim ürünlerinde şirketlerin tercih ettiği standart ambalajlar bulunmakta. Ancak, son yıllarda ambalajlarda çeşitlenmeler söz konusu. Atıl kapasite var. Buralarda da makineler kötü değil, sadece marjları daraldığı için ekonomik olamıyorlar. Teknoloji yatırımı da estetik anlayışı ve daha sofistike ürünlerden kaynaklanıyor. Para harcarsanız, elmayı bir yıl koruyabilirsiniz. Ancak, ambalajı kendisinden daha pahalı olur. Aslında kullanılan makineler 10–15 yıl öncekilerden farklı değil. Sadece ekstra özelliklere sahipler. Bu da sofistike ürünlerin ön plana çıktığı bir

²²⁸ Plastik Ambalajlar ve Geri Dönüşüm Kutusu <http://www.ambalajsektoru.com/geri-donusum/plastik-ambalajlar-ve-geri-donusum-2.html>(29 Haziran, 2008)

pazarda belirleyici olabiliyor. Bunun yanı sıra, maliyeti düşürmek, verimliliği artırmak için yenileme yatırımları da yapılıyor.²²⁹

Ambalaj ve ambalajlama maliyetleri, kullanılan ambalaj maddesinin türü başta olmak üzere taşıma, genel giderler payı ve hasar oranına göre taşınırlar. Kuşkusuz genel üretim miktarı, rekabet yapısı da ambalaj alış maliyetlerini etkiler. Ambalaj maliyetleri ele alınırken yalnız alış maliyeti değil, ambalaj sisteminin maliyeti ele alınmalı ve diğer fiziksel dağıtım ve pazarlama maliyetleri ile karşılaştırılmalıdır. Sistem anlayışı ve toplam maliyet yaklaşımı yalnız başına maliyetlerin düşürülmesine destek olmaz. Hata bazen satış ve karları arttırabilmek için ambalaj maliyetlerini arttırmak gerekir. Örneğin; aeresol kutular, alüminyum kutuda kola, gazoz ve bira mamullerinin ulaşım araçları ve depolamada etkin yerleştirilmesini sağlayarak hasarları önleyip tasarrufları arttırabilir. Ancak mekân kullanımında etkinlik ile satış açılarından ideal birim boyutları farklıdır. Aşırı koruyucu ambalajlama maliyetleri arttırdığı gibi yetersiz ambalajlama da neden olduğu hasarlar dolayısıyla da maliyetleri arttırır. Bu nedenle ambalaj maliyetleri hasar maliyetleri ile dengelenmelidir

Başarılı bir küresel ambalaj programı geliştirmek için tasarımcının küresel bir marka mimarisine uyacak değişik pazarlarda kullanılacak çeşitli ambalajları çalışması gerekir. Küresel tasarım işinde uzmanlaşmış tasarım şirketleri mevcuttur. Bu tür hizmetlere talep artarken, daha fazla tasarımcı başka ülkelerdeki meslektaşlarıyla iş birlikleriyle ve ortaklık kurmakta ve hem yerel hem de küresel ihtiyaçlara cevap veren tasarım şirketleri ortaya çıkmaktadır²³⁰.

3.8. STRATEJİK DEĞİŞİMLER İÇİN TAVSİYE

Ambalaj sanayi, hem iç tüketimde, hem de ürünlerimizin dış pazarda gerektiği gibi satılabilmesinde ambalaj çok önemli bir tamamlayıcı etkinliktir. Ambalajın işlevi geniş olarak bu kısa çalışmada anlatılmıştır. Türkiye bu alanda kendine has sorunları olan bir ülkedir. Sektöre ilişkin yapılması gereken aşağıda belirtilmiştir:²³¹

²²⁹ Fadime Bazzal, “En Yaşlı Tesis Ağır Sanayide”,
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1193 (1Mart, 2002)

²³⁰ Meyers, **a.g.e.**, s.121.

²³¹ Tosyalı, **a.g.e.**, s.56.

- Özellikle dış pazarlarda, hem tek başına ambalaj ürünü olarak hem de diğer sanayi ürünlerinde pazar payı almak için, ambalaj sanayinin bir bütün olarak entegre tesisler haline getirilmesi özendirilmelidir.
- Ülkemizde ambalaj dizaynı konusunda uzmanlaşmış firmaların bulunmaması, üreticilerin ambalaj dizaynını kendilerinin yapmasına yol açmakta, bu konuda en fazla reklâm ajansları veya desinatörlerden yardım alabilmektedir. Konu hakkında yeteri kadar uzmanlaşmamış kişiler tarafından belirlenen ambalajlar ise yurtdışındaki tüketici için yeterince cazibeye sahip olamamaktadır.
- Yeterli teknik bilgi, grafik sanat yeteneği, moda eğilimleri hakkında bilgi, hedef pazarda rakip ürünlerin ambalaj durumu ve bu konudaki tüketici tercihleri, boyutlar ve etiketlemeyle ilgili kanun ve yönetmelikler konusunda uzmanlaşmış, ülke içinde üretilen materyallerden amaca uygun olanların seçimi, taşıma şartlarına uygunlukları ve kullanılacak ambalaj makinaların teminiyle ilgili koşulları bilen, araştırmaya ve yeniliklere yönelik tarzda eleman yetiştirilmesi gerekmektedir.
- Sermaye sıkıntısı ve kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar, talebin de yeterli olmaması nedeniyle, uluslararası ölçekte ve entegre teknolojilerin kullanılmasını zorlaştırmaktadır.
- Ambalaj sektörünün teknolojik yenilikleri günü gününe uygulaması ve dolayısıyla ihracat şansımızın artırılması için teknolojik yenilemenin finansal olarak desteklenmesi gerekmektedir.
- Ambalaj sektörü malzeme ve enerji yoğun bir sektördür. Ülkemizdeki yakıt ve elektrik maliyetlerinin dünya ortalamasından yüksek olması, ambalaj sektörü ve ürünler üzerine yüklediği maliyet nedeni ile genel olarak ihracatımız üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır. Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, ambalaj sektörünün de gelişmesinde enerji fiyatlarının düşürülmesi faydalı olacaktır.

- Ambalaj talep eden kullanıcıların çoğunluğu, ürünün özelliklerini ve bu ürünlere uygun ambalajı bilmemektedirler. Bu nedenle ambalaj konusunda başvurulabilecek tek kuruluş olan TSE Ambalaj Araştırma, Geliştirme ve Deney Merkezi'nin faaliyetleri etkin hale getirilerek, tanıtılmalı ve Merkez, iş âleminin danışma birimi haline getirilmelidir.
- Önemli ihraç mallarının ambalajlan ile ilgili şikâyetler üzerinde durularak Merkez tarafından bunları giderici çalışmalar yapılmalıdır. Ambalajlama ile ilgili standartlar zorunlu uygulama kapsamına alınmalıdır.
- Ülkeden ülkeye farklılık gösteren ambalaj standartları saptanarak ihracatçıların bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Ambalaj konusunda Araştırma, Geliştirme çalışmalarının yapılması bakımından üniversite-sanayi işbirliği gerçekleştirilmelidir.
- Ambalaj konusundaki uluslararası fuarlara katılımın artırılması amacıyla etkin tanıtım yapılmalı ve fuarlara katılım özendirilmelidir.
- Ülkemizde ambalaj malzemeleri üretiminde, malzeme çeşitlerinde ve malzemenin kalitesinde eksiklikler vardır. Genellikle PETKİM, ETİBANK ve SEKA gibi KİT'lerden sağlanan girdilerin kalitesini arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.
- KİT'lerden alınan girdilere yapılan sürekli zamlar, stok yapmak için gerekli finansman kaynağına sahip olmayan sektör üreticilerini güç durumda bırakmaktadır. Yapılan zamlar ürün fiyatlarına hemen yansıtılamamaktadır. Fiyatlardaki sık artışlar yeni yatırımların yapılmasını engellemekte, maliyetleri arttırmaktadır. Ayrıca sanayici istediği zaman istediği kadar hammadde bulamamaktadır. Ambalaj sektörüne girdi temin eden KİT'ler süratle özelleştirilmelidir.
- Ambalaj sektörünün genel olarak makine ağırlıklı ve teknolojiye dayalı çalışması nedeniyle kalifiye ara elemana duyulan ihtiyaç son derece fazladır.

- Kullanılan ambalajların geri toplanma maliyeti yalnızca ambalaj üreten veya belli bir ambalaj türünü yoğun olarak kullanan firmalara yüklenmemeli, konunun ekonomik yanı ön plana çıkarılarak, toplum olarak yeniden kullanım amaçlı atık toplama sistemi alışkanlığı yaygınlaştırılmalıdır.
- Ambalajın, artık taşıma, koruma ve uygun özellikte olmaktan daha fazla şeyleri içermesi beklenmektedir. Ambalaj, aynı zamanda atıkları azaltmalı, kaynak kullanımının azaltılmasına yardımcı olmalıdır. Günümüzde ambalajdan yüksek kalite, makul fiyat, kullanım kolaylığı ve çevre dostu olması beklenmektedir.²³²

²³² Nurgül Geyik Biçer, **PAGEV Plastik Dergisi**, Sayı:62 Yıl:12 Mayıs-Haziran 2002 s.112.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini sürdürürken, hızla değişen teknoloji ve koşullardan etkilenmektedir. Bu değişimlerden bir tanesi de rekabette yaşamaktır. Rekabetin niteliğinin değişmesi ve her geçen gün yoğunlaşması işletmelerin ayakta kalabilmek için farklı stratejiler uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Artık yıkıcı bir rekabet yerini işbirlikçi bir rekabete bırakmıştır. İşletmeler girdikleri bu rekabet savaşında günümüzü değil, geleceği hedef almalıdırlar.

İyi bir stratejisi küresel bir ortamda işletmeyi farklı kılar, üstünlükler sağlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını farklılıkla karşılayan işletmeler hem yüksek bir müşteri potansiyeline ulaşacak, hem de pazardaki diğer rakipler karşısında ayakta kalabileceklerdir.

Küreselleşme sonucu pazarların küresel hale gelmesi rekabetin yoğunlaşmasıyla sonuçlanmış ve ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmeler çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Özellikle yoğunlaşan rekabet işletmeleri yeni stratejilere yöneltmiş ve işletmeler bu stratejiler temelinde faaliyetlerini sürdürmeye başlamışlardır.

Endüstrilerin rakipleri ile girdikleri zorlu rekabet ortamlarında başarılı olabilmeleri için rakipleri ve onların aktiviteleri hakkındaki her türlü bilgiye sahip olmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Aksi takdirde pazardaki pozisyonlarını yanlış değerlendirip başarısızlığa uğramaları kaçınılmaz olacaktır.

İşletmelerin bahsi geçen rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamaları veya en azından rekabete yenik düşmemeleri için de mevcut kaynakların en verimli şekilde değerlendirilmesi ve rakipler hakkındaki her türlü bilgiye zamanında ulaşılması gerekmektedir. Bu noktadan sonra belirlenmiş olan stratejik planlar işletmeyi hedeflerine ulaştırma görevini görecektir.

Bir endüstrinin temelinde yatan ve endüstrideki güçlerin etkisinde kendi gösteren yapının, rekabet ve karlılığı geçici olarak etkileyebilecek birçok kısa vadeli faktörün ayırt edilmesi gerekir.

Rekabet etme gücünü, mevcut rakiplerin yanında, pazara yeni girebilecek potansiyel rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve ikame ürünler de etkilemektedir. Dolayısıyla, rekabeti sistemli olarak yönetebilmek için, ilk olarak rekabet gücümüzü etkileyen unsurları ayrıntılı irdelememiz gerekir. Rekabet stratejisi geliştirmek; bir

firmanın temelde nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Başarılı rekabet stratejileri, firmaya stratejik açıdan önemli bir veya birkaç alanda rekabetçi yetenekler kazandırmayı ve bu yetenekleri birer rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçladığı görülmektedir

Beş rekabet gücünde somutlaşan sektör yapısı, değerin nasıl yaratıldığı, mevcut ve potansiyel sektör katılımcıları arasında nasıl bölüştürüldüğü üzerine düşünmenin bir yolunu sunar. Rekabetin yalnızca mevcut rakiplerle rakip olmaktan daha öte bir şey olduğu dikkati çekmektedir. Endüstri sınırlarının nereye konması gerektiği konusunda belirsizlik olmasına rağmen, her zaman beş güçten birisi değerin bölüştürülmesi için esas önemli noktalara egemendir.

Çalışmamızda rekabet stratejisi içerisinde ambalaj endüstrisinin yapısal analizini incelemektir. Ambalaj sektöründe geçmişin bugünün ve geleceğin analizini yapabilmektir. Firmanın çalıştığı rekabet topluluğunu değerlendirerek, sektörden kaynaklanacak etkilerin en az zarar verebileceği bir pozisyona getirilmesidir. Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde verimlilikle ilgili faktörleri, rakiplerin seçimini etkilemeye yönelik taktiklerden daha önemli gördüğü için, aynı zamanda strateji geliştirmeye ekonomik bir yaklaşım sunar.

Ambalaj sektörü özellikle son yıllarda oldukça gelişmiştir.1996 yılı başında girdiğimiz Gümrük Birliği de, geliştireceği diğer sektörlerle birlikte, diğer tüm sektörler ambalajdan endüstrisinden girdi sağladığı için, sektörün ilerlemesine ek bir katkıda bulunacaktır. Bunun gerçekleşmesi için temel koşul ambalaj endüstrisinin teknolojik gelişmelere hızla adapte olması, yeniliklerle açık olması ve ambalaj tasarımını geliştirmesi gerekir.

Yapılan çalışma neticesinde bir firmanın kendi endüstrisini bir bütün olarak analiz etmesine, endüstrinin gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerine ve kendi konumunu anlamasına, belirli bir endüstride bu analizi belirli bir rekabet stratejisine dönüştürülmesine yardımcı olacak tekniklerin kullanılması gerektiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, Ömer, Uluslararası **Pazar karması ve Yönetimi**, Ekin Kitapevi Yayınları, İkinci Basım, Bursa, 1998.
- AKDEMİR, Ali, **İşletme Bilimine Giriş1**, Kütahya, 1994.
- _____, **Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri**, A.Ü.,İ.İ.B.F., Cilt:10 S:1–2 Eskişehir, 1992.
- AKTAN, Coşkun Can ,VURAL İstiklal Y., **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Yayın No:254,Türk Basım ve Basım A.Ş, 1992.
- AKYÜZ, Ö.Faruk, **Plastikler ve Plastik Enjeksiyon Teknolojisine Giriş**, Pagay Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- ALAKUŞ, Meral, **Bilgi Toplumu**, T.C.Kültür Bakanlığı, Kütüphanecilik Dizisi:22, 1991.
- ALKAN, Ertuğrul, **Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi**, sayı:59 Haziran, 2001.
- ALTINIŞIK, Remzi, ÖZDEMİR Şuayip ve TORLAK Ömer, **Modern Pazarlama**, İstanbul, 2004.
- Ambalaj Bülteni Dergisi**, Eylül/Ekim 2008/05.
- Ambalaj: Araştırma, Geliştirme, İnceleme, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık Sanayi, 1987-Sayı 1, Haziran 1987.
- ARIKAN, Aslıhan, **Ambalaj Bülteni Dergisi**, Eylül/Ekim 2008/05.
- BİÇER, Nurgül Geyik, PAGEV **Plastik Dergisi**, Sayı:62 Yıl:12 Mayıs-Haziran, 2002.
- BUĞDAYCI, Ahmet; Müşteri Profili, **Capital Dergisi**, Y.7, S.8 (Ağustos 1999).
- BÜKER, Semih, AŞIKOĞLU Rıza, **Finansal Yönetim**, Eskişehir 1993.
- CURRIL, D.L.,**Introducing Corporate Planning**, A. Case History, Long Range Planning Vol. 10 August, 1997.

ÇABUK, Serap, Geleceğe **Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:7,Sayı:41, Eylül/Ekim 1993.

ÇAKICI, Latif, “Ambalajın Fonksiyonları” **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, s.6 Mart, 1989.

_____, **İşletmelerde Ambalaj Sorunları ve Ambalajlama Alanındaki Gelişmeler**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1987.

ÇAPAR, H.Gökşin , **Stratejik Yönetimde Sektör Analizi:Türk Otomotiv Sektörü Araştırması**, Doktora Tezi, İstanbul, 1993.

ÇETİN, Ahmet, AKDEMİR Ali, “**İşletmelerde Rekabet Gücünü Geliştirici Faaliyetlerin Organizasyonu ve ISO 9000**” Dünya 15.12.1992.

DAVIS, Ales, **Package and Prints**, Newyork:Clarkson N.Potter Inc/Publisher, 1998.

DE BONO, Edward, **Rekabet üstü**, Çeviren: Oya Özel, ,Remzi kitapevi İkinci basım, İstanbul, 1996.

DEMİRCİOĞLU, İpek, **Ambalaj Sektör Profili**, Şubat, 2003.

DİNÇER, Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, Beta Yayınlan, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

DULUPÇU, Murat Ali, **Küresel Rekabet Gücü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

DURA, Cihan, Bilgi Toplumu, Kültür Bakanlığı Yay No:1244, **Bilim Teknoloji**:3, 1990.

EROL, Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt 1, İ.Ü.İ.F. NO 1, İstanbul, 1987.

_____, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** Beta Basım Yayım Yayın no:944, İstanbul; 2000.

FADS, Hazırladığı Kılavuzla Tüketicilere Yol Gösteriyor **Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi** Sayı:140 Ekim 2008.

GLUECK, W.F., **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill Book Co., 1980.

GÖL, Mehmet, **Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Programı, Kütahya, 1996.

GÜL, Erol, **Karton-Baskı-Kutu Etkileşimleri ve Karton Ambalaj**, Kartonsan, İstanbul, 2001.

GÜLEÇ, Kemal, **Verimliliğin Artırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri**, Verimlilik Dergisi, MPM 1991.

HIGGINGS, J.M ve VINCAE J.W., **Strategic Managemant: Text and Cases**, Dryden Pres, Orlando 1993.

HILL, C.W.L. and JONES G.R., **Strategic Management**, An Integrated Approach, Hougjton-Mifflin, Boston, 1989.

HITT, AM. — IRELAND and HOSKISSON, R.E., **Strategic Management**, South Western Collage Publishing, 1999.

İSLAMOĞLU, A.Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Trabzon, 1993.

İstanbul Ticaret Odası, **Ambalaj ve Ticari Önemi** İstanbul, 1968.

_____, **Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Ambalaj Sektörü**, Yayın No:2004–37, İstanbul, 2004.

_____, **Kimyasal Ambalaj ve Atıkların Çevreye Etkileri ve Zararlarının Önlenmesi**: Seminer, 08.01.2006, 48 s. Yayın; no. 2007–4, İstanbul, 2007.

KIRIM, Arma, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem yayıncılık, 2001.

KOCH, Richard, **80–20 ilkesi**, Varlık yayınları, İstanbul, 1999.

KOTLER, Philip, **Marketing Management**, Englewood Cliffs, 1994.

_____, **Marketing Management, Analysis, Planning ,Implementation** and control. 9. bası, Prentice Hall.,1997.

LAMBİN, J., **Strategic Marketing a European Approach**, London ,1993.

LUCK, David J. Fernell O.C., **Marketing Strategy and Plans**, İkinci Basım, Englewood Cliffs, Nev Jersey , Prantice-Hall, Inc, 1985.

MEYER, Herbert M., LUBLINER, Murray J., **Başarılı Ambalaj, Başarılı Pazarlama**, Çev: Zehra Üsdiken, Rota Yayınları İstanbul, 2003.

MEYER, Herbert M., **Plastik & Ambalaj Teknolojisi Dergisi**, Sayı–140 Ekim, 2008.

ÖZDEMİR, Mahmut, Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları, **Verimlilik Dergisi**, MPM, 1992.

PAYNE, Adrian, “**Relationship Marketing Strategy**”, in: Handbook of Management (edt. Stuart Cranier) The Financial Times Handbook of Management, Pitman Publishing,1995.

Plastik & Ambalaj Teknolojisi Dergisi, Sayı–140 Ekim, 2008.

PORTER, Michael E.; **Rekabet Stratejisi** ,Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

POWER, D.J., GANNON M., MCGINNES, M.A., SCHWEIGERH D.M., **Strategic Manegement Skills**, Edisnonn Wessley Publishing Company, Tokyo 1986.

STRICLAND, Thompson, **Strategic Management, New York**, 1995.

TEK, Ömer Baybars ve ÖZGÜL, Engin; **Modern Pazarlama İlkeleri**; Bileşik Matbaacılık, İzmir, 2007.

TARHAN, Gülden, **Ambalaj Nedir?** Ankara T.S.E. Ambalaj Laboratuvarı (Rapor)1986.

TAŞKIN, Ercan, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

THOMASSON Bertil, EDVARDSSON Bo, QVRETVEIT John, Quality of Service Making It Really Work, Mc Graw-Hill. Human Resources, **İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi**, Mart-Nisan–2001.

TOSUN, K, **İşletme Yönetimi, Fakülteler Matbaası** İstanbul, 1974.

_____, Ülkemizde İşletme Yönetimi Sorunlarına Genel Bakış, İ.İ.E. **Yönetim Dergisi** , Yıl 1,Sayı 1,Temmuz-Eylül 1975.

TOSYALI, Birgül, **Ambalaj Sanayi, İzmir**, İzmir Ticaret Odası, 1997.

UÇAR, Tefik Fikret, Devrim Halindeki Çağdaş İnsan İçin Ambalaj Tasarımı, **Anadolu Sanat**, Sayı: 2 Aralık 1994.

ULUÇAY, Betül, **Türkiye’de Yapılan Şarap Etiket ve Ambalajlarının Tarihsel Süreç İçerisinde İncelenmesi ve Bir Tasarım Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996.

ÜÇÜNCÜ, Mustafa, **Gıda Ambalaj Teknolojisi**, Meta Basım, İzmir 2007.

YALÇIN, Sevim; BEKTAŞOĞLU Songül, **İhracatta Ambalaj**, İGEME, Ankara, 2000.

WONNENMAN, Thomas, **Pazarlamanın Vazgeçilmez Desteği Veri Tabanına Dayalı Pazarlama**, İnteraktive Bülteni, S. 9 (Mart-Nisan 1999.

WHEELEN T.L. and HUNGER J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Addison Wesley, 1992.

WRIGHT, P., KROLL M.J. ve PARNEL J.,**Strategic Management**; Concepts and Cases, Prentice Hall, third Edition, 1998.

İNTERNET KAYNAKLARI

ARGUN,Taşkın,“**Karabaş**”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=26 (3 Ocak, 2002)

BAZZAL,Fadime,“En Yaşlı Tesis Ağır Sanayide”

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1193(1 Mart, 2002)

DEMİRCİOĞLU, İpek, “Ambalaj Sektör Profili”,

[http://www.scribd.com/doc/6866800/Ambalaj-Sektor-Arartma-Raporu-](http://www.scribd.com/doc/6866800/Ambalaj-Sektor-Arartma-Raporu-2003?__cache_revision=1228973772&__user_id=---)

[2003?__cache_revision=1228973772&__user_id=---](http://www.scribd.com/doc/6866800/Ambalaj-Sektor-Arartma-Raporu-2003?__cache_revision=1228973772&__user_id=---)

[2003?__cache_revision=1228973772&__user_id=---](http://www.scribd.com/doc/6866800/Ambalaj-Sektor-Arartma-Raporu-2003?__cache_revision=1228973772&__user_id=---)(Şubat, 2003)

Netpak Ambalaj “Plastik Ambalaj ve Geri Dönüşüm”

<http://www.netpakambalaj.com/bilgilerdort.htm>(26 Ocak, 2009)

Plastik Ambalaj, <http://www.kobiambalaj.com/Sektor.asp?Alan=Alan14>(3 Mart, 2008)

Plastik Ambalajlar ve Geri Dönüşüm Kutusu <http://www.ambalajsektoru.com/geri-donusum/plastik-ambalajlar-ve-geri-donusum-2.html>(29 Haziran, 2007)

TAVŞANCI, Savaş, “Rekabet Savaşında Pastadaki Payımızı Artırmanın Yolları”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=661 (5 Mayıs, 2007)

Türkiye Ambalaj Sanayi ve Pazarı 2007 Yılı Kısa Rapor

<http://www.ambalaj.org.tr/SEKTOR%20RAPORU.html>(14 Temmuz, 2007)

Türkiye’de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası,

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=871>(7 Nisan, 2009)

TÜRKKAN, Erkan, “Rekabet Nedir?”

<http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=720>(20 Kasım,2009)

“Swot Analizi Nedir?”<http://www.kobitek.com/makale.php?id=83>(21 Haziran, 2009)

DİZİN

A

Alıcılar 28
 amaç 6, 22, 47, 48, 50, 69, 78
 Ambalaj 3, 4, 5, v, xi, xii, xiv, 86, 88, 89,
 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99,
 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106,
 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115

D

Değişim 113
 Dönüşüm xi, 91, 102, 103, 115

E

Ekonomi 61
 Endüstri .v, viii, ix, xii, 1, 12, 26, 38, 40,
 41, 42, 72, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81,
 82, 83, 84, 109
 engel 5, 16, 45, 60

F

Fiyat x, 34, 38, 40, 41, 42, 81, 82, 88,
 100

G

Girdi 71
 Güç v, 55, 60

H

hedef 81, 92, 105, 108

İ

İkame vii, 21, 22, 23, 24, 27, 29, 71

K

Kalite 7, 8, 28, 41, 61, 81

M

Mal vii, 22
 Maliyet vii, 4, 6, 19, 21, 33, 59
 Müşteri.. v, vii, viii, ix, x, 25, 29, 30, 31,
 34, 59, 77, 93, 108, 110

P

Pazarlama ...v, vii, ix, 25, 26, 34, 42, 54,
 57, 58, 59, 65, 72, 87, 95, 110, 111,
 112, 113, 114
 Potansiyel vii, 13, 15, 16, 19, 26, 100

R

Rakip viii, xii, 37, 42, 44, 46, 47, 48, 49,
 52, 53, 54, 58, 59
 Rekabet..v, vii, viii, xii, xiv, 1, 4, 5, 6, 7,
 8, 9, 12, 14, 15, 16, 22, 24, 35, 38,
 44, 46, 47, 52, 53, 60, 63, 64, 71, 72,
 73, 74, 103, 108, 110, 111, 112, 113,
 115

T

Tedarikçi 35, 36
 Tehdit vii, 15, 63
 Teknoloji... v, 9, 10, 41, 42, 59, 103, 111

Y

Yapısal 3, 4, v, 32, 36, 40
 yenilik 53, 58, 68, 69, 88