



**T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE ÖZEL GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK
REKABET ANALİZİ**

M. TARKAN YÜCE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ERTEM

KASIM – 2023

YOZGAT

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE ÖZEL GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK
REKABET ANALİZİ**

M. TARKAN YÜCE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ERTEM

KASIM – 2023

YOZGAT



**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
LİSANSÜSTÜ TEZ ONAY FORMU**

T.C.

**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı Tezli Doktora Programı öğrencisi Mustafa Tarkan Yüce'nin hazırladığı “Türkiye Özel Güvenlik Sektöründe Stratejik Rekabet Analizi” başlıklı tezi ile ilgili tez savunma sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince 10.11.2023 Cuma günü saat 14.00'de yapılmış, tezin onayına oy birliği ile karar verilmiştir.

Başkan ; Doç. Faruk Kerem ŞENTÜRK

Jüri Üyesi ; Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ERTEM

(Danışman)

Jüri Üyesi ; Dr. Öğr. Üyesi Eşe YILDIRIM

ONAY;

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve sayılı Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Prof. Dr. Hasan Güner BERKANT
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BEYANI

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin içerdiği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan eder, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mustafa Tarkan YÜCE

10.11.2023

ÖNSÖZ

Yüksek lisans sürecimde ve tez çalışmamın başından sonuna kadar tüm aşamalarında verdiği destek ve katkılardan dolayı danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ERTEM'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca ders ve tez döneminde katkılarını esirgemeyen dostlarım Furkan GÜNDOĞDU, Gizem Çiçek TARHAN ve Şeyda DEVECİ ile Emniyet Genel Müdürlüğü Özel Güvenlik Denetleme Başkanlığındaki mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim. Hayatımın her zaman olduğu gibi tez sürecimde de sabır ve özveriyle yanımda olan, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme teşekkürler.

Mustafa Tarkan YÜCE

10.11.2023

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE ÖZEL GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK REKABET ANALİZİ

M. TARKAN YÜCE

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET ERTEM

Bu çalışma ile Türkiye’de özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren şirket, eğitim kurumu, güvenlik sistem ve cihazı satan işletmeler ile alarm izleme merkezleri incelenmiş olup bu firmaların sektördeki rekabet durumlarının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan vaka analizi kullanılmıştır. Araştırmada çalışılan 13 kişi ile mülakat yöntemi kullanılarak görüşme yapılmıştır. Çalışmanın amacı göz önünde bulundurularak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmış ve bu veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan çalışma kapsamında, “*Türkiye Özel Güvenlik Sektöründe Stratejik Rekabet Analizi*” pazara giriş tehdidi, rakipler arasındaki rekabet, ikame ürün tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü şeklinde 5 genel kategori altında değerlendirilmiştir. Yapılan görüşmelerde toplanan veriler ışığında pazara giriş koşullarında öncelikli amacın ucuz ve en iyi güvenlik amacını sağlamak olduğu tespit edilmiştir. Sermaye gücü yüksek firmalar düşük fiyat teklifleri vererek mevcut müşterilerin eski firma alışkanlıklarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Sektörde rekabetin en belirleyici unsuru ücret faktörüdür. Bu faktör şirketlerin sektörde kalıcılığını belirleyen esastır. Ücret faktörü bazı şirketlerin kısıtlamalara gitmesine neden olmakta ve bu da hizmet kalitesini düşürmektedir. Pazara girişte herhangi bir kısıtlama olmaması rekabeti zorlaştıran bir başka unsurdur. Özel güvenlik eğitim kurumu açılmasında özel bir belge istenmemesi, herhangi bir kota kısıtlaması olmaması gibi sebepler sektörde faaliyet gösteren firmaların hızlı bir şekilde artmasına sebebiyet vermiştir. Güvenlik sistem ve cihazlarının insan faktörü olmadan tek başına kullanılamaması sektörde ikame ürün tehdidi olmadığını göstergesidir. Özel güvenlik alanında hizmet satın alan firmalar faaliyet gösteren şirketlerin fazla olması nedeniyle pazarlıkta güçlü konumdadır.

2023, x+54 Sayfa

Anahtar Kelimeler; Özel güvenlik, Stratejik rekabet, Rekabet analizi.

ABSTRACT

MASTER THESIS

STRATEGIC COMPETITION ANALYSIS OF PRIVATE SECURITY SECTOR IN TURKEY

M. TARKAN YÜCE

**YOZGAT BOZOK UNIVERSITY
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

SUPERVISOR: ASST. PROF. DR. MEHMET ERTEM

In this study, companies operating in the private security sector in Turkey, educational institutions, companies selling security systems and devices, and alarm monitoring centers were examined and it was aimed to investigate the competitive situation of these companies in the sector. Case analysis, one of the qualitative research methods, was used in the research. Interviews were conducted using with 13 people worked in the research using the interview method. Considering the purpose of the study, data were collected using semi-structured interview technique and these data were subjected to content analysis. Within the scope of the study carried out, “Strategic Competitiveness Analysis in the Private Security Sector of Turkey” was evaluated under 5 general categories as market entry threat, competition among competitors, threat of substitute products, bargaining power of buyers and bargaining power of suppliers. In the light of the data collected in the interviews, it has been determined that the primary aim in the market entry conditions is to provide the cheapest and best security purpose. Firms with high capital strength aim to change the old firm habits of existing customers by offering low prices. The most determining factor of competition in the sector is the wage factor. This factor is the basis that determines the permanence of companies in the sector. The wage factor causes some companies to impose restrictions, which reduces the quality of service. The absence of any restrictions on entry to the market is another factor that makes competition difficult. Reasons such as not requiring a special document for the opening of a private security training institution, not having any quota restrictions may cause a rapid increase in the companies operating in the sector. The fact that security systems and devices cannot be used alone without human factor is an indication that there is no threat of substitute products in the sector. Companies that purchase services in the field of private security are in a strong position in bargaining due to the large number of companies operating.

2023, x+54 Pages

Keywords; Private security, Strategic competition, Competition analysis.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEZ ONAY SAYFASI	i
TEZ BEYANI	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER TABLOSU.....	x
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ	3
2.1. Stratejik Yönetim	4
2.1.1. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları	8
2.1.2. Rekabet Avantajı Sağlanmasında Stratejik Yönetimin Önemi	9
2.2. Rekabet Stratejileri	10
2.2.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler	12
2.2.2. Rekabet Stratejisi Modelleri	13
3. TÜRKİYE’DE ÖZEL GÜVENLİK HİZMETLERİ SEKTÖRÜ	30
3.1. Türkiye’de Özel Güvenliğin Tarihsel Gelişimi.....	30
3.2. Özel Güvenlik Hizmetlerinin Önemi	34
3.3. Özel Güvenlik Hizmetleri Kapsamında Faaliyet Gösteren Kurum ve Kuruluşlar.....	35
4. YÖNTEM.....	37
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	37
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	37
4.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi	39
4.4. Araştırmanın Güvenilirliği	40
4.5. Araştırmanın Önemi.....	41
5. BULGULAR	43
5.1. Pazara Giriş Tehdidi.....	44
5.2. Rakipler Arasındaki Rekabet	45
5.3. İkame Ürün Tehdidi	46
5.4. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	48
5.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	48
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	50

	<u>Sayfa</u>
6.1. Sonuçlar.....	50
6.2. Öneriler	54
6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	54
6.2.2. Sektöre Yönelik Öneriler	55
7. KAYNAKLAR.....	57



TABLULAR LİSTESİ

Tablo

Sayfa

Tablo 4.1. Katılımcı listesi	39
Tablo 5.1. Görüşme sorularının yer aldığı değerlendirme kategorileri	43



ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil

Sayfa

Şekil 5.1: Porter'ın beş güç modeline göre türkiye özel güvenlik hizmetleri sektörü rekabet analizi.....53



1. GİRİŞ

Güvenlik ihtiyacı toplu halde yaşayan insanların en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bir psikolog olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne baktığımız zaman bile, güvenlik ihtiyacının insanın temel ihtiyaçları arasında olduğunu görülmektedir. Toplumlar çok uzun yıllardır güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli kurum ve kuruluşlar oluşturmuşlar ve zamanın ihtiyaçlarına göre bu kurum ve kuruluşları şekillendirmişlerdir. Günümüze bakıldığında devletin, maliyet açısından üzerinde yük bulunan kamusal görevlerinin çoğunu özel kesime devretme eğilimine girdiği görülmektedir. Bu eğilim sonucu güvenlik hizmetleri de özel güvenlik hizmeti adı altında verilmektedir. Özellikle son 20-30 yılda dünyada özel güvenlik hizmetlerinin giderek büyüdüğü görülmekte ve giderek büyüyeceği de öngörülmektedir.

Baş döndürücü değişiklik ve yeniliklerin yaşandığı günümüz dünyasında ortaya çıkan kavramlardan biri de stratejik yönetimdir. Bireylerin, toplumların ve örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik kararlar almalarına ihtiyaçları vardır. Bu nedenle stratejik yönetim kavramı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Stratejik yönetim, bir toplumun ya da örgütün şu an ne yaptığını ve gelecekte ne yapmak istediğine dair amaçlarını ortaya koyan bir kavramdır. Geleceğin belirsizliği ve karmaşıklaşan dünya koşulları çoğu zaman stratejik yönetimi zorunlu kılmaktadır.

5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun'un içeriği ele alınarak değerlendirme yapıldığında çalışmanın ana unsurları şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun, 2004);

- Özel Güvenlik Faaliyetleri
- Özel Güvenlik Görevlileri ve Görevleri
- Özel Güvenlikte Yasaklar ve Ceza Hükümleri
- Özel Güvenliğin Getirdiği Sorumluluklar

Bu çalışmada özel güvenlik hizmetleriyle stratejik yönetim ve rekabet koşulları incelenmiş olup özel güvenlik alanındaki rekabet stratejileri üzerinde durulmuştur. Özelleşmenin ve rekabetin giderek önem kazandığı günümüz dünyasında bu iki konunun incelenmiş olmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Özel güvenlik sektöründe güvenlik eğitiminden cihaz üretimine kadar tüm kulvarlarda en temel motivasyonlar nelerdir ve bu noktalarda güvenlik şirketleri bu doğrultuda hizmet verdikleri alanlarda ne gibi benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir? Araştırmanın temelinde yer alan rekabet analizi bu unsurlar doğrultusunda değerlendirilerek ele alınmıştır.

Literatüre bakıldığında rekabet analizinin doğrudan güvenlik sektörü üzerinden çalışılmadığı ve bu noktada çalışmanın konu özelinde alana yeni bir bakış açısı getirebileceğini söylemek mümkündür.



2. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

Strateji, sözlük anlamı itibariyle, “yöneltme, gütmme, götürme, gönderme ve sevk etme” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin Latince yol, düzlem yahut dere yatağı anlamlarını taşıyan “stratum” dan gelmiş olduğu ifade edilmektedir (Tosun, 1974;220). Eski Yunan’da ‘strategos’ olarak bilinen kavram da en yüksek rütbeye sahip, geniş yetkilerle donatılmış komutanlara verilen addır. Bu kavramın da strateji kelimesinin kökenini oluşturduğu söylenmektedir. Kelime kökenine bakıldığında ittifak olmamasına karşın, kabul gören bakıştan yola çıkarak, farklı tanımlamaların birbirine yakın manalar taşıdığını söylemek mümkün olacaktır bu durum kelimelerin aynı yönde istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998). Strateji kelimesi sözlük anlamı olarak ‘bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı’ şeklinde ifade edilir. Genel anlamda strateji, bir kurumun güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Meydan Larousse, 1981;566).

Yönetimi de en küçük birimden en büyük birime kadar tüm organizasyonda hayati bir işlev olarak tanımlamak mümkün olacaktır. En küçük birim özel olarak aile tüzel olarak işletme olarak düşünülebilir. En büyük birimi de devlet olarak ifade etmek yanlış olmaz. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir (Tortop vd., 1993;20). Buradan yola çıkıldığında yönetimin örgütlerin hayatta kalmaları ve devamlılığını sağlamaları için ne kadar gerekli bir konu olduğu görülmektedir. Bu önemli aktivite muhtevası ile de bize birçok konuda fikir verebilir. Gerek aile yönetiminde başvurulan uygulamalar ve bunun ailenin gelişmişliğine, münhasırlığına, kültürüne etkisi; gerek devlet yönetiminde tercih edilen yöntemler ve bunun toplum üzerindeki iktisadi, sosyal, siyasal etkileri birbirleriyle ilişkilidir.

Tercih edilen yönetim modelinin içeriği tüm toplum üzerinde kaçınılmaz bir etkiye sahiptir. Yönetimi kısaca özetlemek gerekirse, eldeki örgütsel kaynakları, gözetilen örgütsel amaçlar doğrultusunda örgütün faydası gözetilerek bu kaynakların bu amaca ulaştırması adına mümkün olan en verimli şekilde kullanmak ve nihayetinde en etkin sonuç alma iradesini ortaya koymaktır (Çetintaş, 2016).

2.1.Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir organizasyonda ne yapıldığını, var olma nedenini ve süreç içerisinde ulaşmayı amaçladığı hedefleri ortaya koymaya yarayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2003). Stratejik yönetim kavramının kullanılmaya başlaması, ticari işletmelerde ve diğer örgütsel yönetimlerde 20. Yüzyıl itibariyle vuku bulmuştur. Kavramın, kullanılmaya başladığı ilk dönemlerde tam olarak doğru manada kullanıldığını söylemek mümkün olmasa da farklı bir uygulama ile rakiplerinden daha avantajlı duruma geçmek için başvuru olan yönetim şekli olarak tanımlanması, içeriğini doğru ifade ettiğini ortaya koymaktadır (Güçlü, 2003; 62).

Bir örgüt yönetim fonksiyonları bakımından ele alınacak olursa, yöneticinin ilk adımı nitelikli bir plan oluşturmak olacaktır. Yönetim fonksiyonlarının tamamının önünde stratejik plan yer almaktadır. Örgütsel yönetimin yapılacak olan faaliyet ve işlerin nasıl yapılacağından sonuçlarına kadar süreçlerinin kararının verilmesi stratejik yönetim konusuyla doğrudan alakalıdır (Howe, 1993;27). Stratejik yönetim sürecinin ana görevi, işin başından sonuna kadar olan süreci ve sürecin nasıl yürütülmesi gerektiği noktasında dinamiklerin sonuçlarının ortaya koyulmasını sağlamaktır (Drucker, 1999).

Stratejik yönetimi geleceğin bir planının inşa edilmesi olarak tanımlamak doğru değildir. Mintzberg (1994)'e göre "stratejik planlama" ile "stratejik yönetim" aynı anlama gelmez, stratejik planlama analiz olarak, stratejik yönetim ise sentez olarak ifade edilebilir. Ayrıca, stratejik yönetim yaratıcılık ve önsezi gerektirir, stratejik planlama ise mevcut stratejilerin, vizyonun irdelendiği stratejik programlama sürecinden ibarettir (Mintzberg, 1994). Çevresel faktörlerin sürekli olarak değiştiği bir zeminde sabit bir plana bağlı kalmak stratejik bir karar olmayacaktır. Stratejik yönetim kendini devamlı güncel tutmayı bilmek mecburiyetindedir.

Strateji yönetiminin temelinde, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için belirlenen planlı ve bütünlük arz eden bir yaklaşım bulunur. Bu süreç, organizasyonun iç ve dış çevresini değerlendirmeyi, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi, fırsatları ve tehditleri analiz etmeyi içerir. Strateji yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları etkili bir şekilde kullanmayı amaçlar (Güngör ve Kutlu, 2018; 301).

Örgütsel vizyon ve misyonun belirlenmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi adımları içerir. Ayrıca, değişen koşullara uyum sağlama ve sürekli olarak öğrenme ve gelişme sürecini içerir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006; 55).

Stratejik yönetimin temel gagesini hesaplanabilir değişkenler için yol haritası belirlemek, hesaplanması mümkün olmayan değişkenler için tedbirler silsilesi oluşturmak olarak açıklamak yanlış olmayacaktır. Böylelikle kurum/işletme belirsizliklere karşı tedbirlerini alacak, kırılmalıkları ortadan kaldıracak, daha net bir plan ortaya koyabilecektir. Stratejik yönetim gelecek kaygısıyla variyetini sürdüren her organizasyon için gerekli yönü tayin etmede kullanılacaktır (Güngör ve Kutlu, 2018; 307).

Stratejik yönetim gerek nitel gerekse nicel ölçütlerle değerlendirme yaparak, yöneticilere karar alma sürecinde çok daha etkin sonuç alma imkânı sağlamaktadır. Stratejik kararların karmaşıklık ve belirsizlik içeren (Rindova, 1999; 959) kararlar olması, önemli özellikleri olarak açıklanabilir (Mintzberg vd., 1976; 250). Buna göre karar süreci, başlangıçta genellikle karar vericilerin çok az idrak edebildikleri bir duruma ilişkin başlar ve zaman içinde problem üzerinde daha yoğun durulması halinde karşılaşılan durum daha derin bir şekilde anlaşılır. Mason ve Mitroff (1981), karar alma sürecini açıklarken stratejik problemlerin karmaşıklığı ifadesini kullanmışlar, özellikle stratejik problemlerin açık bir formülasyona sahip olmamasının çözümlerin hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin belirlenmesini de son derece zorlaştırdığını ifade etmişlerdir (Mason ve Mitroff, 1981; 10-13). Stratejik karar alma ile karar alma süreci daha etkili hale gelebilmektedir. Elinde nitel ve nicel tüm veriyi bulunduran bir karar mekanizması, sağlıklı bir analizle son derece etkili karar verme süreci yürütebilecektir. Böylelikle yanılma payı azalacak, inisiyatif kültürü oluşacak, gelecektekilerden yana kaygılar minimize edilmiş olacak ve daha öngörülebilir bir gelecek inşa edilmiş olacaktır.

Stratejik yönetimin gayelerinden bir diğeri de değerlendirme ve tahmin imkânlarıyla öngörülebilirliği arttırmaktır. Çevresel faktörlerin iyi değerlendirilmesi ve bunun organizasyon stratejisiyle sentezlenmesi gelecek planlarında rasyonel tahminlerin ortaya koyulmasını sağlayacaktır. Böylece belirsizliği minimize edecek bir tahmin algoritması oluşturulmuş olacaktır. Bu öngörülebilirlik gerek fırsat gerekse tehdit konularında da gayet açık bir algı oluşturacaktır. Geleceği nispeten rasyonel tahmin edebilen organizasyonlar fırsatları fark etme ve reaksiyon gösterme konularında daha avantajlı olacaktır. Aynı konu oluşması muhtemel riskler için de geçerli olacaktır. Tahmin edilebilirlik ile organizasyon karşılaşma ihtimali, gördüğü risklere karşı önceden bir tedbir ağı oluşturacak ve tahmin edilemeyen risklerle karşılaşıldığında hızlı bir tedbir refleksi gösterebilmek için gereken altyapıya sahip olacaktır-(Güngör ve Kutlu, 2018; 308).

Stratejik yönetimi bütüncül bir bakışla ifade etmek gerekirse, örgütlerin tüm fonksiyonlarında, faaliyet gösterilen bütün iş kollarında; yönetsel becerilerin, örgütsel sorumluluğun, örgüt içinde oturmuş değerlerin, uygulamayla yükümlü karar alma mekanizmalarının, idareyi temsil eden sistemlerin, eksiksiz olarak kapsayıcı şekilde tamamının geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması stratejik yönetimle mümkün olacaktır. Tüm örgüte ve organizasyona nüfuz etmiş bir stratejik yönetim, bu bütünlüğün sağlanmasında son derece etkili olacaktır.

Stratejik yönetim dört ana başlıkta toplanmış olup bunlar (Bryant, 1997;30);

- Durumun analiz edilmesi,
- Duruma uygun strateji geliştirme,
- Geliştirilen stratejinin icrası,
- Tüm bu sürecin bir kontrol mekanizması ile sürdürülmesi olarak değerlendirilmiştir.

İlk aşama belirtilen durumun analiz edilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının belirlenerek ortaya koyulmasını kapsamaktadır. İşletmenin kapasitesi ve kapsamına göre bu değerlendirmeler birçok şekilde farklılık arz edebilir. Durumun analiz edilmesi ilk aşama olmasından dolayı ortaya koyulacak strateji açısından temel oluşturmaktadır. Tüm strateji bu temel üzerine inşa edilecek ve diğer adımlar bu stratejiyle beraber şekillenecektir. Birkaç örnek yaklaşımda durumun analiz edilmesi, işletmenin misyonu ve vizyonu belirlenirken bunlarla aynı zaman aralığında çalışılmaktadır (Güçlü, 2003;77). Yukarıda belirtilen yaklaşımda işletmenin varyet gayesi ve ulaşmak istenen hedef önceden ortaya koyulmaktadır.

İkinci aşama strateji geliştirme aşamasıdır. Bu adım önceden belirlenmiş olan işletmenin misyonu ve vizyonuna göre gelişme göstermektedir. Stratejik yönetim sürecinin ikinci adımı olarak belirtilen strateji geliştirme; analizlerin ışığında işletmeye dair ortaya konan veriler doğrultusunda riskleri tespit etmek ve bu risklerin işletmeye vereceği olası zararları öngörmek, bu zararlardan korunmak için çözümler üretmek ve aynı şekilde işletmenin yararına olacak durumları belirleyip bu durumları bir fırsat silsilesine dönüştürmek adına ortaya koyulacak hedef ve bu hedefe varmak adına yapılacak işlerin belirlenmesidir (Carron, 201;15). İşletmenin belirlediği hedefler sürekli olarak yapılan analizlerin sonuçlarına göre şekillenmeyebilir, örneğin kamu örgütlerinde üst yönetim tarafından verilen talimat doğrultusunda bu vazifeyi icra etmek açısından farklı yöntemler geliştirerek somut adımlar

atılabilir (Taylor & Miroiu, 2012;73). Ancak bir işletme doğrudan organizasyonunu etkileyen riskler ve faydalara karşı alaka göstermeyip, bu konulardan bağımsız herhangi bir yolu tercih etmeyecektir.

Üçüncü kısmı geliştirilen stratejinin icra aşaması olarak önceki kısımlarda ifade edilmişti. Ortaya koyulan hedef için zaman çizelgesi belirlenmesi ve icra edilecek faaliyetlerin belli bir sıraya konulması gerekmektedir. Uygulama esnasında, öncesinde belirlenmiş stratejik faaliyetlere atıfta bulunulabilir, bunlardan örnek alınabilir. İcra edilen aktivite neticesinde ortaya çıkan veriler gözlemlenir ve bu bilgilerle birlikte sürecin son aşaması olan kontrol adımına geçilir (Ritson, 2011;48).

Son kısım da kontrol mekanizmasının oluşturularak sürdürülebilirliği sağlamak olarak ifade edilmişti. Bu aşama iki alt başlıktan teşekkül etmektedir. İlk konu icra edilen faaliyet ve bunun hedefe katkısının uyum içerisinde olmasıdır. Bu noktada faaliyet ve hedef arasında herhangi bir tutarsızlık olmaması gerekmektedir. Şayet böyle bir uyumsuzluk tespit edilirse yeni bir strateji yahut mevcut stratejide yenileme gerekmektedir. Diğer konu işletmenin belirlenen hedefe yönelik çalışmaların gayret ölçüsünün gözlemlenmesidir. İşletmenin insan kaynakları birimi belirlenen hedefler için yürütülen çalışmalarda yeterli gayreti göremediği takdirde, iş gücü ve üretim bandı araçları dâhil gerekli konularda güncelleme inisiyatifine sahip olmalıdır (Dinçer, 2013; 379). Tüm bu aşamalar başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde stratejik yönetim uygulanmış olur.

İşletmeler, ortaya bir strateji koydukları takdirde yenilikçi bir adım atarak ya da mevcut bir stratejiyi entegre ederek işletme için yeni bir şey ortaya koyacaklar ve böylece bu istikamette ilerlerken her tamamlanan adımdan sonra yeni başka hedefler de koyacaklardır. Bu açıdan düşünüldüğünde herhangi bir stratejiye sahip olmayan, stratejik yönetim anlayışından uzak işletmelerin hedeften kopuk ve gelecekleri açısından belirsiz bir süreç içinde oldukları aşikârdır. Zira stratejinin olmadığı yerde yarının ne getireceği sağlıklı hesaplanmadığı gibi, olası risklere karşı da net bir reaksiyon göstermek mümkün olmayacak, böylelikle organizasyon belirsizliğe sürüklenecektir. Belirsizlik ortamında hedefe ulaşamama, sürdürülebilirliği sağlayamama gibi sonuçlar sürpriz olmayacaktır. Ayrıca elde bulunan sermaye ve sermayeye yardımcı kaynakların da işletme için verimli kullanılması, verimlilikle tasarrufun sağlanıp etkinliğin artırılması mümkün olmayacaktır. Tüm bunların belirli bir bakışla ortaya koyulacak stratejilerle sağlanacağı görülmektedir (Kahveci, 2012; 6).

Stratejik yönetim konusu belirsizlikleri ortadan kaldıracak, sermayeye değer katacak, kaynakları etkinleştirecek, iş gücünü etkinleştirecek, örgütün hedefe ilerlerken karşılaşılabileceği sorunlara reaksiyon gösterecek, nihayetinde örgütü hedefine ulaştırıp yeni hedefler belirleyecek böylelikle sürdürülebilirliği sağlayacaktır. Bu konularda stratejik yönetim hayati önem arz etmektedir (Özgür, 2004; 232).

Sonuç itibariyle modern dünyada örgütler üretilen mal veya hizmetin kalite ve verimlilik konularında etkin olmasını önemsemekte, bunu hedeflerin başına koymaktadır. Bu hedefe ulaşmak için de klasik anlayışlardan sıyrılıp yeni bir bakış açısı kazanmak gerekebilmektedir. Kendisi yeni olmasa da yeniliği getirecek olan anlayışlardan birisinin de stratejik yönetim olduğunu ifade etmek mümkündür. Strateji uzun vadeli hedefler için planlama yaparak bir vizyonun oluşması için temel görevi görmektedir. Bu temelde oluşturulan planlar ve bunların sorunsuz uygulama yöntemleri ve belirlenen hedefe ulaşılması adına izlenecek süreçler stratejik yönetim başlığının konuları olmuştur.

2.1.1. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Stratejik yönetim, bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim modelidir. Geleceğin kestirilmesi ve değişen örgüt ve çevre koşulları strateji geliştirmeyi zorlaştıracaktır. Stratejik yönetim de haliyle karışık aşamalardan oluşacak, dolayısıyla belirli bazı süreçlerden meydana gelecektir. Her mekanizmada olduğu gibi stratejik yönetimde de belirli bir sistematik vardır. Üst yönetimin olduğu, uygulama birimlerinin olduğu, karar alma ve denetleme birimlerinin olduğu bir sistematik yapı düşünülebilir. Bu yapının ortaya çıkış maksadı, yapıyı gerekli kılan etmenler ve sürdürülebilirliğini sağlayan etmenlerin neler olduğu sorusuna cevap bulunduğu stratejik yönetim sürecinin sistematik düşünce yapısını idrak etmek mümkün olacaktır. Buradaki ana fikir, belli bir vakit ve perspektif dahilinde organizasyonların varyetlerini sürdürülebilir kılmalarına imkân tanıyacak plan ve programların oluşturulması ve böylece yol haritasının çizilmesi mantığına uzanmaktadır (Pamuk vd., 1997; 15).

Stratejik yönetim süreci, örgütlerle onların çevrelerinde gelişen ilişkilerin düzenlenmesine olanak sağlayan, rakip çevrelere galip gelebilmek ve genelden farklı bir tavır inşa ederek üstünlüğü elinde tutmak adına kaynakların en efektif biçimde kullanımını sağlayan bir model ortaya koymaktadır. (Güçlü, 2003; 61). Bu süreç; serbest piyasa, kamu hizmetleri ve sivil toplum alanlarında faaliyetlerini sürdüren bütün örgütlerde gelecek planlamasının içerdiği

hedeflerin belirlenmesi, amaçların ortaya koyulması ve belirlenen hedef noktalarına varılması adına icra edilmesi gereken faaliyetlerin tespitine olanak sunan yönetim tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Eren vd., 2000; 25).

Stratejik yönetim, süreç itibariyle öncelikle işin doğru yönetilmesini sağlayacak bir üst yönetimin oluşturulmasını öngörmektedir. Sonrasında organizasyonun belirlediği stratejide etkili olan unsurlar, bu unsurların analizi, organizasyonun vizyon, misyon ve hedefleri tespit edilip ifade edilmelidir. Örgütün uzun vadeli planları oluşturulmalı ve bu planların uygulamasına geçilmelidir. Stratejik yönetimin süreç itibariyle son aşaması denetim sürecidir. Bu süreçte uygulamaya konulan stratejilerin işleyişi, aksaklıkları, belirlenen hedefe uzaklık ve aksaklıklar belirlenmelidir (Güner, 2006; 15).

Önceki başlıkta kavram olarak ele aldığımız stratejik yönetimi bu tanımlarla süreçler bazında irdelemeyi amaçladık. Sonuç itibariyle bu süreç bir düşünceyle başlamakta olup devamında bu düşüncenin gerektirdiği adımların atılmasıyla tamamlanmaktadır. Süreci doğru şekilde yönetebilmek adına kurulan mekanizma “Üst Yönetim” olarak adlandırılmaktadır. Üst yönetim, organizasyonun stratejik yönetim misyonunu üstlenir, belirlenen planları hayata geçirme ve icra aşamasında denetime tabi tutar. Düşünce, kadro ve icra aşamalarını takip eden denetim safhasıyla stratejik yönetim süreci tamamlanmış olmaktadır.

2.1.2. Rekabet Avantajı Sağlanmasında Stratejik Yönetimin Önemi

Stratejik yönetim süreci, sistematik olarak örgütün kendisini, rakiplerini, faaliyette bulunduğu piyasayı ve müşterileri tanımasına yardımcı olmaktadır. Örgütün vizyon, misyon ve stratejik hedefler belirleyerek, stratejik hedeflerini belirlenmesine ve operasyonel planlarının oluşturulmasına ve bu planlar ile uygulamanın gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır (Kahveci, 2016). Stratejik yönetim her adımıyla başarılı bir şekilde hayata geçirildiğinde beraberinde birtakım yararlar getireceği de muhakkaktır. Rekabet avantajı bu yararlardan birdir. Bu bölümde stratejik yönetimin, işletmenin rakiplere karşı rekabet üstünlüğünü elde etmesi açısından önemine değinilecektir. Bu bağlamda, işletmenin yönlendirilebilir olması adına çevresel faktörlerin daima analize tabi tutulması, bu analizlerin faaliyetleri planlarken kullanılması ve bu süreçte lazım olan enstrümanların belirlenmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim anlayışının alışlagelmiş yönetim hafızasından ayrılan temel düşüncesi referansını gelecekte alması, odağında rekabet üstünlüğünü sağlamak ve konuya bütüncül

bir yaklaşım tercih etmesidir (Barca ve Balcı, 2006;33). Tüketim sahası her zaman yeni talepler doğurduğu için dinamik bir alandır. Bu dinamizm rekabette de kendini göstermektedir. Pazarda var olma mücadelesi veren her işletme bu baskıyı üzerinde hissetmektedir. Buna karşılık baskıyı hafifletmek ve pazarda varlık göstermek adına yeni stratejiler üretmek kaçınılmaz olmuştur. Stratejik yönetimle beraber, örgütlerin rekabet avantajları artmaktadır (Kahveci, 2004; 237).

İşletmenin politikası doğrultusunda pazara dair stratejik analiz ortaya koyulmalı, satış aşamasında karşılaşılabilecek her sorun belirlenerek bunlara alternatif çözümler hazır bulundurulmalıdır. Sorunların analiz edilmeden çıkıldığı pazar rekabet açısından oldukça riskli bir alan olacaktır. Aynı şekilde örgüt lehine olan durumlar da analiz edilerek bunlar da en üst düzey verimlilik sağlanacak şekilde kullanılmalıdır. Böylelikle rekabette avantaj elde edilecek pazar hakimiyeti sağlanacaktır. Daha sonrasında yönlendirme de stratejik yönetim anlayışıyla sağlanmalıdır. Olası sapmalar ve değişimlere karşı hızlı tepki göstermek ve kendini sürekli yenileyen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için örgütlerin stratejik yönlendirmelere hazır olması gerekmektedir (Koçer, 2007).

Rekabet avantajının elde edilmesi için gerekli son adım stratejik kontrol konusudur. Bir düşünce yapısı oluşturulması, daha sonrasında bunun icra edilmesi, bu süreçte gerekli yönlendirmelerin yapılması adımları kontrolle hataya yer bırakmayacaktır. Stratejik kontrolün sağlandığı yönetim süreçlerinde hata ve eksikler tespit edilerek hızlı geri bildirimlere olanak sağlanacaktır (Koçer, 2007).

2.2.Rekabet Stratejileri

Stratejik yönetim sürecinin işletilmesi, bunun beraberinde getireceği faydalar olması ve bu faydalardan biri olan rekabet üstünlüğünün sağlanması için gerekli aşamalara değinildi. Bu noktada rekabetin avantaja dönüştürülmesi için gereken stratejilere değinmek gerekecektir.

Bu stratejileri temelde dört aşamada toplamak mümkün olacaktır (Güçlü, 2003; 67).

- Büyüme Stratejisi
- Rekabet Stratejisi
- Geri Çekilme Stratejisi
- Karma Strateji

İlk olarak büyüme stratejisi ele alındığında; Rekabet için bir temel teşkil eden bu strateji örgütlerin pazar payını arttırmaları için önem arz etmektedir. Pazar sürekli büyüdüğü ve talep her geçen gün arttığı için örgüt de bu büyümeye cevap vermelidir. Güçlü bir organizasyon olarak refah seviyesinin artırılması her örgütün arzuladığı bir hedeftir (Çıkmak, 2012; 45).

Örgütün mevcut durumunu koruması için bir rekabet stratejisine ihtiyacı olacaktır. Büyümeye ayak uyduran ve pazarda tutunmayı başaran her örgüt için bu durumu sürdürülebilir hale getirmesi gerekmektedir. Büyüme stratejisi başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde bunun her yeni dönemde dengeli bir şekilde sürdürülmesi mevcut durumun korunmasıyla ilgilidir. Ürün ve hizmet çeşitliliğinde değişime gitmeyerek mevcut kataloğunu korumak durumun sabit kalmasını sağlamaktadır. Böylelikle maliyet dengelenir, yeni riskler ortaya çıkmaz ve mevcut durumun korunması sağlanmaktadır (Doğan, 2017; 11).

İkinci olarak Rekabet stratejileri özetle maliyetlerin düşürülmesi, ürün çeşitlendirme ve belirlenen stratejik yönetimin icra edilmesi noktasında; üretim bandında kalitenin sağlanması, yaratıcı tasarımla farklılık oluşturmak, üretim ve dağıtım kapasitesi, kuruluşun yeri ve işletmenin mimari ergonomisi, stok sistemleriyle bunun denetimi, tadilat ve tamirat gibi başlıklardan oluşmaktadır (Pamuk vd., 1997; 287).

Üçüncü yöntem olan geri çekilme stratejisi, örgütlerin rekabet avantajlarını kaybettiği ve faaliyet gösterilen sektörün finansal sürdürülebilirlik açısından cazip olmadığı durumlarda uygulanan stratejidir. Rekabet gücünün zayıflaması, satış oranlarının düşmesi, kârın azalması ve maliyetlerin artması gibi düşük başarı ile neticelenmektedir (Göksel, 2009;76). Fakat örgütlerde geri çekilme stratejisi uygulamak her zaman çevresel tehditlerin sonucunda gerçekleşmemektedir. Örgüt, faaliyet gösterdiği mevcut sektörden daha yüksek oranlarda kâr sağlayabileceği yeni sektör atılımları için fırsatı değerlendirmek isteyebilir ve bunun için geri çekilme ve küçülme yoluna gidebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004; 203).

Son olarak, örgütlerin yalnızca bir temel stratejiye yoğunlaşmak yerine alternatifler üreterek birkaç farklı stratejiyi uyguladığı yöntem karma strateji olarak adlandırılmaktadır. Mesela örgüt insan kaynakları ve iş gücü alanında geri çekilme stratejisi tercih ederken pazarda büyüme stratejisini tercih edebilmektedir (Sucu, 2010; 104). Bu yöntemle örgütün faydası gözetilerek sürekli olarak strateji değiştirmek mümkün olacaktır.

2.2.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler

Daha önceki bölümlerde rekabet stratejilerinin avantaj elde etmek için önemine değinilmiştir. Strateji oluştururken önemli konulardan biri de rekabeti etkileyen faktörlerdir. Bu bölümde, diğer işletmelerin ortaya koyduğu rekabet direnci, rekabet edilen pazara yeni bir aktörün dâhil olması, tedarikçinin getirdiği mali yük, müşteri kazanmak için oluşan mali yük, ikame ürünün pazara etkileri ve çevresel gelişmeler gibi rekabeti etkileyen faktörlere değinilecektir.

Rekabet direnci faaliyet gösterilen sektörü paylaşan işletme ve ürün çeşitliliği ile doğru orantılıdır. Bir sektörde çok fazla firmanın faaliyette olması ve buna mukabil ürün çeşitliliğinin olması rekabet direncini arttıracak ve kârı düşürecektir. Aynı şekilde, az sayıda firmanın faaliyet gösterdiği ve ürünlerin de benzer şekilde kısıtlı olduğu sektörlerde düşük direnç beraberinde yüksek kâr imkânını getirecektir (Özcan, 2009; 22-32). Sektörde faaliyet gösteren firmalar arasında gelişen rekabet, kâr oranının düşürülerek fiyatlarda güncelleme yapılması, farklı ürünlerin sunumu, tanıtım için reklam bütçesi ve sunulan ürün veya hizmetin sürekli geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Bu konularda direnç ne denli yüksek olursa rekabet de o kadar yüksek olacaktır. Oluşan yüksek rekabet ise sektörün kârlılığını kısıtlamaktadır (Pringle ve Huisman, 2011; 36-58).

Rekabet edilen pazara yeni bir aktörün dâhil olması rekabeti etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Daha önceki bölümde ifade ettiğimiz stratejik yönetim sürecinde de değinildiği üzere örgütler gelecek planlamalarını yaparken rekabet üstünlüğünü sağlamayı hedeflemektedir. Dolayısıyla, stratejik yönetim süreci esnasında çevresel faktörler araştırılırken makul kabul edilen pazarlara yeni işletmelerin dâhil olmak istemesi sürpriz olmayacaktır. Sektör yatırımcı için cazip olduğu takdirde yeniden bir şirket kurulması veya var olan şirketin sektöre dâhil edilmesi gibi yollar tercih edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004; 96).

Bir diğer faktör de tedarikçilerin pazarlık hâkimiyetidir. Tedarikçinin fiyat politikasında güncelleme yaparak sağladığı ürünü daha yüksek fiyattan satması veya kârını arttırma adına her zamanki kalitesinde değişime giderek standardı düşürmesi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu durumun tam tersi bir alternatifte ise işletme pazarlık gücünü elinde bulundurarak tedarikçiden düşük maliyetle ürün veya hizmet satın alır ve bunu da yüksek kalite standartlarıyla sağlarsa işletme için bir fırsat oluşacaktır (Akgemci, 2008; 178).

Pazarlıkta bir diğerk güç odağını da müşteriler oluşturmaktadır. Kalitenin artırılması ve fiyatların düşürülmesi konularında yeknesaklık sağlayabilen bir müşteri kitlesi doğrudan işletmeye yönelik açık bir tehdittir. Ancak tıpkı tedarikçide olduğu gibi kalite standardına ikna edilmiş müşteri grubu ve bu gruba karşı elde tutulan yüksek pazarlık gücü işletme için bir fırsat teşkil etmektedir (Akgemci, 2008; 177).

Son olarak, satışta olan ürün veya hizmetlerin ikamelerinin piyasaya sürülmesi de bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu rekabet türü, sektörün bizzat kendi oluşturduğu değil dışardan ithal ettiği bir rekabet türüdür. İşletmeler faaliyette buldukları pazara girebilecek olası ikame ürünler konusunda tedbirlerini almalı, böyle bir durumda hızlı tepki vererek mevcut durumlarını korumaya almalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004; 97).

2.2.2. Rekabet Stratejisi Modelleri

Stratejik yönetim süreci ve sürecin beraberinde getirdiği etmenlerin rekabet üstünlüğü sağlanma amaçları aşağıda incelenmiştir. Rekabet üstünlüğü konusunda dikkat edilmesi gereken etkileyici faktörlerden sonra bu faktörler gözetilerek oluşturulan strateji modellerini incelemek yararlı olacaktır. Bu başlıkta rekabet stratejisi modelleri ve bunların ortaya çıkış süreci ile tarihsel gelişimine değinilecektir. Bu çalışmada yer verilen rekabet analizi modelleri aşağıdaki gibidir;

- PEST Analizi
- Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli
- Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli
- Porter'ın Beş Güç Modeli

2.2.2.1. PEST Analizi

Kısaca PEST analizi olarak adlandırılan bu yöntem politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik unsurları incelemektedir. PEST analizi örgütlerin politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik yönden inceleyerek örgütün mevcut durumunu ortaya koymakta ve örgütün karşı karşıya kalmış olduğu riskleri, fırsatları ve gelişim olanaklarını belirlemektedir (Arabacı, 2010). Bu alanda ilk bilinen çalışma Francis J. Aguilar (1967) tarafından Ekonomik, Teknolojik, Politik ve Sosyokültürel terimlerinin baş harflerinden oluşan 'ETPS" üzerine yazılan bir makalede geçmektedir (Aguilar, 1967).

PEST analizi, çevredeki potansiyel eğilimlerin değerlendirilmesini, önemli ve acil olarak ele alınması gereken unsurların belirlenmesini ve bu faktörlerin olumlu veya olumsuz etkilerini ortaya koymayı hedefleyen bir analiz yöntemidir. Bu analiz, strateji geliştirme sürecinde bir organizasyon için tek başına kullanılabileceği gibi, SWOT analizi gibi diğer durum analizi teknikleriyle birlikte de kullanılabilir (Arabacı, 2010).

2.2.2.2.Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli

Miles ve Snow'un (1978) uyum döngüsü ile stratejik yönetimden meydana gelen ve bu gelişimin diğer modellerle olan ilişkisini inceleyen modeline göre, örgütün başarılı olması iç ve dış etkenlerin uyumuna dayanmaktadır (Miles & Snow 1978). Dış etkenleri çevre koşulları, iç etkenleri ise stratejik yönetim ve organizasyon yapısı oluşturmaktadır (Martins ve Kato, 2010). Bu model, tüketicilerin güncel taleplerine yanıt sağlamak adına organizasyon yapısının sektöre entegre olmasıyla açıklanabilir. Oluşan uyumu organizasyonun stratejik temeli olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Diğer bir deyişle, bu tarz bir yöntem; stratejik düşünce, organizasyon yapısı ve bunlarla bağlı süreçleri kapsayan ilişkiler özelinde analiz yaparak örgütün sürekli değişim gösteren çevresel faktörlere entegre olmasını sağlamayı hedeflemektedir (Miles ve Snow, 1978).

2.2.2.3.Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli

Kaynak temelli strateji, işletmelerin işletmeye ait kaynak ve yöntemleri kullanarak ortaya bir strateji koyduğunu ve böylelikle kâr sağladığını kabul etmektedir. İşletmenin verimliliğinin ve rekabet avantajını elinde tutmasının en önemli kaynaklarından biri, işletmeyi diğerlerinden ayrı tutan kendine has özellikleridir (Barney, 1986). Dolayısıyla işletmelerin verimliliğinde faaliyet gösterilen sektörden ziyade, işletmenin kendine has kaynakları belirleyici olmaktadır (Rumelt, 1991). Faaliyet gösterilen sektör diğer rakipler açısından stratejik yönetim ve kaynaklar konusunda farklılık göstermektedir. Her firmanın aynı özelliklere sahip olarak sektörde faaliyet göstermesi mümkün değildir. Bu farklılıklar, doğru stratejik planlama ile rekabet üstünlüğünün elde edilmesini sağlamaktadır (Barney, 1994).

1980'lerin ortasından itibaren, kaynak temelli strateji, stratejik yönetim modellerinin temelini oluşturan düşüncelerden biri olarak görülmüştür (Barney, 1986). Barney (1991) konuya dair ortaya sürdüğü tanımlamasında kaynakların organizasyonun uhdesinde,

organizasyonun bizatihi kendi kontrolünde olan ve organizasyonun ortaya koyduğu stratejinin icra edilmesi noktasında etkinlik sağlayan etmenler, yönetsel süreçler, tecrübe vb. tüm birikimdir (Barney, 1991). Şayet işletme elinde bulundurduğu kaynakların özgünlüğünü koruyamıyor ve rakiplerine bunları taklit imkânı veriyorsa, rekabet üstünlüğü sağlama noktasında avantaj elde etmesi mümkün olmayacaktır. Organizasyonun stratejik yönetim sürecinde üstünlüğü elde etmesi, işletmenin bulunduğu sektör içerisinde rekabet üstünlüğünü elde etmesi ve organizasyonun kaynaklarının özgünlüğünün korunmasıyla mümkün olabilmektedir.

2.2.2.4.Porter’ın Beş Güç Modeli

Porter, 1980 yılında “Rekabet Stratejisi” adıyla bir eser yayınlamıştır (Porter, 1980). Bu eser stratejik yönetim alanına yeni bir bakış açısı getirmiş ve ortaya yeni bir analiz koyarak geniş bir tartışma alanı oluşturmuştur. Porter, ortaya koyduğu analizle, pazarda mevcut rekabetin seyrine etki eden etkenlerin incelemesini sağlamıştır. Bu analiz, pazarda rekabete etki eden beş temel başlık olduğunu göstermektedir. Bunları şu şekilde tanımlamak mümkün olacaktır (Porter, 1980);

- Firmalar arası rekabet,
- Sektöre girecek firmaların oluşturduğu tehditler,
- Müşterinin pazarlık gücü,
- İkame ürün,
- Satıcının pazarlık gücü.

Porter’ın beş başlıkta topladığı bu güçler, pazarda var olan rekabet ve bunun seyrini, bu başlıkların birleşimi ile ortaya çıkan sonuç pazarın sunduğu kârı göstermektedir. Belirlenen başlıklar kâr marjının fazla olduğu pazarlarda zayıf, kârın düşük olduğu pazarlarda nispeten daha yüksek etki göstermektedir. Stratejik yönetimin mantığı, işletmelerin bu değişkenler karşısında kendini optimum düzeyde koruyabilmesi ve bu değişkenlerin beraberinde getirdiği etkileri faydasına çevirebilecek metotlar bulmaktır. Rekabetin kendini en net hissettirdiği pazar; pazara girişte herhangi bir engelin olmadığı, faaliyet gösteren işletmelerin alıcı ve satıcılar karşısında pazarlık avantajına sahip olmadığı, firma ve ürünlerin çok fazla benzerlik gösterdiği, kısacası bütünüyle yırtıcı bir rekabetin var olduğu pazarlardır (Aktan ve Vural 2001, 98).

Belirtilen rekabet güçleri; pazarın mahiyetinin ve temsil ettiği ekonomik durumun bir yansımasıdır. Pazarın durumu değişkenlere bağlı olarak durağan bir görünümde olsa da bu konu süreklilik arz etmemektedir. Pazar içinde meydana gelecek reformlar, rekabet unsurlarının zamanla gücünde değişkenlik göstermesine sebep olacaktır (Porter, 1980).

Porter, 1980 yılına gelindiğinde şekillenen endüstriyel piyasaların, işletmelerin uyum sağlama kapasiteleri ile stratejik yönetim konusundaki özgünlükleri üzerindeki etkilerine dikkat çekmektedir. Sektör analiz edildiğinde; organizasyonların sektör içinde yerlerini belirlemelerinin stratejik yönetim yöntemlerini kararlaştırmaları adına öncelikli konu olduğunu ortaya koymaktadır. Porter'ın yaklaşımının temel anlayışı, strateji oluşturma safhasının süreçten daha önemli olduğu üzerinedir (Akgemci, 2013).

2.2.2.4.1. Pazara Giriş Tehdidi

Barney (2001)'e göre stratejik planlama üzerine çalışılırken, pazarın işletmeyi teşvik etmesi durumunda, işletmenin pazara girme arzusu doğal olarak değerlendirilmelidir. Pazara yeni giren işletmeler, yakın geçmişte ilgili pazarda faaliyete başlamış veya kısa zaman içinde pazarda faaliyet göstermeye hazırlanan işletmelerden meydana gelmektedir.

Daha önceden yüzeysel olarak değinildiği üzere başlıklardan ilki pazara giriş tehditleridir. Bu başlıkta işletmelerin karşılaşması olası tehditler ve bunun rekabete etkileri incelenecektir. Pazara yeni girecek olan bir işletme bu pazara uygun bir üretim kapasitesi, iş hacmi ve girdikleri pazardan pay alma hedefleriyle bir strateji oluşturmaktadır. Bunların dışında pazara girişte karşılaşılması muhtemel olumsuzluklar da söz konusu olacaktır. Porter, pazara giriş engellerini şu şekilde açıklamıştır; “Ürünün farklılaştırılması durumu, sermayeye duyulan ihtiyaç, geçiş söz konusu olduğunda beraberinde gelen maliyetler, lojistik yönetiminin oluşturulması ve sağlıklı bir dağıtım ağı inşa edilmesi, maliyetin beklenmedik anlarda artması, politikanın getirdiği dezavantajlardan oluşmaktadır” (Dursun, 2007; 14).

Pazara girerken iki yol tercih etmek mümkün olacaktır. İlk seçenek yeni bir işletme kurarak pazara dâhil olmaktır. Diğer bir seçenek de faaliyetini sürdürmekte olan bir firmanın satın alınması veya bu firmayla sağlanacak bir birleşme yoluna gidilerek bu firmayla pazara girmektir. Pazara girme arzusu işletmeler için cazibeyle alakalıdır. Cazip görünen bir pazara giriş yapmak isteyen işletmelerin dikkat etmesi gereken konular vardır. Bunları; pazara giriş tehditleri ve pazarda faaliyet gösteren firmaların karşı atağı olarak ifade etmek mümkündür. Giriş tehditleri, pazara girişte oluşan maliyetlerin artmasına sebep olan pazarın yapısal

özellikleridir. Bunlar, şu şekilde ifade edilebilir (Barney, 2001; Gürleyik, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004);

- Lojistik noktasında hayati önem arz eden dağıtım kanalları hâkimiyeti,
- Yüksek seviyede ihtiyaç duyulan sermaye,
- Ölçek ekonomisi,
- Pazarda faaliyet gösteren kadim firmalarla olan bağımlı ilişki,
- Pazarda faaliyet gösteren kadim firmaların zaman içinde maliyet açısından elde ettikleri avantaj,
- Ürünün farklılaştırması,
- Tedarikçi değişikliği ve ürün değişikliği söz konusu olduğunda ortaya çıkacak maliyetin yüksek seviyede olması,
- Politik dezavantajlar.

Pazarda faaliyet gösteren işletmelerden gelmesi muhtemel karşı atak ihtimali de pazara yeni girişlerde karşılaşılabilecek tehditlerden biridir. İşletme bir pazara yeni giriş yapacaksa bu konuya da dikkat etmesi ve stratejisini oluştururken göz önünde bulundurması gerekmektedir. Karşı atak yalnızca yeni giren firma için bir olumsuzluk arz etmemektedir. Bazı durumlarda atak yapan firma da bu durumdan kötü etkilenmektedir. Karşılıklı bir zararın oluşacağı durumlar da ihtimal dâhilindedir. Bazı örneklerde böyle bir olayın gerçekleşmesi ihtimalini güçlü bulan işletmeler, pazara giriş kararlarından vazgeçme tasarrufunda bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; 96-97).

Pazara yeni giren işletmeler, pazarda faaliyetlerini sürdürmekte olan diğer işletmeler için pazar payı konusunda tehdit unsuru haline gelecek ve bu tehditle başa çıkmak, aynı zamanda da pazar payını korumak isteyen işletmeler üretim kapasitelerinde güncelleme yaparak artışa gidecek, fiyatlarında yapacağı güncelleme ile de rekabet üstünü sağlayabilecek bir indirim uygulayacak, böylelikle halihazırda sürdürdüğü karlılıkta kayıplar yaşayarak gelirini azaltmış olacaktır (Karmaşak, 2010).

Pazara yeni bir firmanın dâhil olması mevcut firmalar üzerindeki rekabet baskısını arttıracaktır. Bunun da muhtemel bir sonucu olarak faaliyet gösteren firmalar olumsuz etkilenecek ve verimde düşüşler görülecektir. Pazara girme arzusu, pazar cazibesini koruduğu sürece talep görece bir konu olacaktır. Cazibesini yitiren bir pazarda, rekabet herkes için aynı seviyede olacak, karlılığını yitiren sektörde daha iyi performans gösterme

gayreti etkinliğini kaybedecek ve böylece giriş tehditleri söz konusu olmayacaktır (Küçük,1998).

Tam bu noktada stratejik yönetimin önemi karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim yöntemiyle karşılaşılabilecek tehditlere karşı önlem alınarak, rekabet üstünlüğünü sağlamak mümkün olacaktır. Böylece yeni giren işletme pazarda pay sahibi olabileceği gibi, kârlılığı da sağlayabilecektir.

2.2.2.4.2. Rakipler Arasındaki Rekabet

Porter ortaya koymuş olduğu beş güç modelinde ikinci başlığı rakipler arasındaki rekabet konusuna açmıştır. Modern iktisatta çok önemli bir yere sahip olan Adam Smith, rekabeti; alıcıların dikkatini çekmek adına firmaların aralarında gerçekleşen bir mücadele şeklinde tanımlamıştır. Meşhur gizli el teorisini de buna dayandırmaktadır. Bu mücadele iktisadi sistemin işleyişinde düzenleyici ve önleyici rol üstlenmektedir. İşletmelerin arasında gerçekleşen bu mücadele bir rekabet ortamı oluşturacak, bunun akabinde mücadelede yer alan her işletme hem fiyatını müşteriye cezbedecek seviyede tutma gayretinde olacak, hem de müşterinin alakasını kendi üstünde tutmaya yarayacak bir kalite sağlamak durumunda olacaktır. Bunları sağlayamadığı noktada müşteri için cazip olmaktan çıkacak, alakayı kaybedecek ve sonuç itibarıyla pazarda tutunması mümkün olmayacaktır (Tanyeri, 2000).

2.2.2.4.2.1.Yapısal Rekabet

Rekabeti yapısal anlamda tüm iktisadi sistemi düzenleyecek formda bir yapı olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Rekabet noktasında rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve bunu sürekli hale getirebilmek için öncelikle işletmenin bir farkındalığa ihtiyacı olacaktır. Bu farkındalık; işletmenin müşteri karşısında rakiplerine nazaran bir fark oluşturabilecek planlamalarla ve ortaya konulacak yeniliklerle kazanılacaktır. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal anlamda işleyişlerinin tepeden bir müdahale gerektirmeksizin koordine edilmesi ve düzenin sağlanması için rekabet büyük önem arz etmektedir. Üretim bandında maliyet düşüşünün sağlanması, çıktıların kalite standartlarının yükseltilmesi sonuçlarına katkı sağlayan rekabet, diğer yandan işletmenin kâr oranlarının düşmesi ve sürdürülebilirlik noktasında olumsuz sonuçlar doğmasına da sebep olabilmektedir (Şağbanşua ve Bişkek, 2006; 7).

Bu noktada dış çevre etkenlerine dikkat etmek, olası olumsuzluklara karşı önlem almak adına faydalı olacaktır. Dış etkenlerin en önemli unsurunun rakipler olduğunu ifade etmek mümkündür. Rakipler; işletmelerde belirli bir taban seviyenin altında ürün ya da hizmet sunulduğu takdirde pazarın sürdürülebilirliğinin tehlikeye gireceğini açıkça göstermektedir. Eğer bir işletme, pazarda varlığını sürdürmek ve rekabet üstünlüğünü kaybetmemek istiyorsa rakiplerin faaliyetlerini dikkatle takip etmelidir. Bazı durumlarda hizmetin nasıl geliştirileceği, ürünün nasıl değiştirileceği gibi konular müşteri taleplerinden ziyade rakip firma politikalarına göre şekillenmektedir. Bu değişken zaman zaman fiyat politikasında da kendini hissettirmektedir. Firmalar çıktılarının fiyatını belirlerken müşteri beklentilerinden çok rakiplerin fiyat politikalarını dikkate alabilmektedirler (Yorgancılar, 2016).

Rakipler günümüzde, ölçek fark etmeksizin, rekabet konusunda belirleyici bir unsur haline almıştır. Artık büyük firmaların rekabet üstünlüğünü elinde bulundurduğu ve pazar konusundaki hâkimiyetlerinin çok net olduğu rekabet şartları değişmiştir. Günümüz iktisadi sisteminde herhangi bir firma pazarda varlığını sürdürmek istiyorsa rakiplerin stratejilerini gözetmek, bunlara karşı cevaplar sunmak durumundadır. Faaliyet gösteren bir işletmenin ortaya koyacağı yenilikler, maliyetini düşürmek için ortaya koyacağı politikalar, tedarik zincirinde gerçekleştireceği organizasyon değişikliği gibi pazarda dikkat çekecek stratejiler, diğer firmalar tarafından dikkatle takip edilip buna karşı cevap sunulmadığı takdirde net bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu üstünlüğün altında kalıp rekabet avantajını kaybetmek ve pazardaki varlığını tehlikeye atmak istemeyen her işletme rakipleri ölçeklendirmeden takibinde bulundurmaya zorundadır (İmadoğlu, 2019).

Bunun yanı sıra, firmaların rakiplere karşı rekabetini belirleyen yegâne unsur müşteri değildir. Çalışanların rekabetçi davranışı da örgütler için önemlidir. Örgüt, elinde bulundurduğu insan kaynağı vesilesi ile rekabetçi eylemlerde bulunur ve bu durum pazarda rekabetçi yoğunluğu getirir, bu durum rekabetçi davranış kavramı ile açıklanır. (Vroom ve McCann, 2010;2-4; Offstain ve Gnyawali, 2006;250). Gnyawali vd. (2006) rekabetçi davranış kavramını açıklarken iki önemli kavrama özellikle dikkat çekmektedirler. Bu iki kavramdan ilki rekabetçi eylemlerdir. İşletmelerin, buldukları endüstri içindeki konumlarını geliştirmek amacıyla rakip işletmelere karşı gerçekleştirdikleri gözlemlenebilir ve amaçlı hareketler olarak tanımlanmaktadır. Bu eylemler, rekabeti artırmayı, pazar payını genişletmeyi veya rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Diğer bir kavram ise rekabetçi genişlik kavramıdır ve rekabetçi eylemlerin kapsamını ve farklılığını ifade etmektedir. Rekabetçi eylemler, bir işletmenin pazarlama, Ar-Ge, dağıtım ve üretim gibi

fonksiyonlarıyla ilgili olarak rakiplerini anlamada ve onlara karşı tepki vermede güçlük çekebilecekleri farklı eylemlerle çeşitlendirilebilir. Dolayısıyla, rekabetçi genişlik, rekabetçi davranışlar açısından büyük öneme sahiptir. İşletmelerin rekabetçi davranış özellikleri ise, buldukları pazarın yapısı, kuruluş ve yönetim şekli, rakiplerin konumları gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler, işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemede ve rekabetçi eylemlerini şekillendirmesinde etkili olmaktadır. İşletmelerin kendi aralarındaki rekabet mücadelesi insan kaynağı, stratejik planlama, sermayenin genişletilmesi, maliyetin düşürülmesi, kârlılığın yükseltilmesi gibi konularda da sürmektedir. İşletmeler çalışanlarına sunduğu mesai süreleri, maaşlar ve hiyerarşik düzende kurulan ilişkiler gibi konularda da rekabet üstünlüğünü sağlamak adına çalışmalar yürütmektedir. Bu konularda rakiplerinden olumlu anlamda ayrılmayı başaran işletmeler rekabet üstünlüğünü de elde edecektir. Bunun için de personelin özlük haklarının iyileştirilmesi, mesailerin buna göre düzenlenmesi, iş ortamının personel merkezli oluşturulması, işçi taleplerine hızlı cevap verecek bir mekanizma oluşturulması gerekmektedir (Kocaoğlu, 2000). Günümüzde küresel boyutta faaliyet yürüten firmaların personel talebiyle evden çalışma sistemini onaylaması, iş ortamında personelin dinlenebileceği ve hatta eğlenebileceği alanlar oluşturması, beslenme konusunda çeşitlilik sunması, ofislerde spor salonları inşa edilmesi gibi yenilikleri bu rekabette üstünlük sağlamak adına dikkat çeken gelişmeler olmuştur (Kırcı, 2019; 176).

2.2.2.4.2.2.Rekabet Unsurları

Sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleşen rekabet “fiyatlar, reklam kampanyaları, tanıtım faaliyetleri, garanti süreleri, müşteri hizmetleri alanında yapılan geliştirmeler” gibi konularda kendini gösterebilmektedir (Porter, 1980; 17). Bunun bir sonucu olarak işletmelerin rekabet stratejileri diğer işletmeleri de etkiler ve böylelikle onların da karşılık olarak bir cevap vermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler bağımlı bir ilişki içindedir. Bazı durumlarda rekabet; savaştı, sert, acımasız şeklinde ifade edilirken, bazı durumlarda da nazik ve anlayışlı olarak ifade edilmiştir (Porter, 1980; 18). Birbirlerine olan bağımlılığın nasıl tanımlanacağı rekabet içinde olan firmalar tarafından belirlenecek bir konu olmuştur.

İşletmeler arasında gerçekleşen rekabet, faaliyet gösterilen sektörde sayısal anlamda çok işletme olması ve bu yoğunluğun aynı seviyede faaliyet göstermeleriyle alakalı olarak yoğunlaşmaktadır. Rekabet yoğunluğu bu iki değişkenle doğrudan bağlantılıdır. İşletme sayısı ne kadar fazla ise o kadar yoğun bir rekabet oluşacak, bu işletmeler birbirlerine yakın

seviyede seyrettikçe de bu yoğunluk artacaktır. Zorlu bir rekabet ortamının olduğu pazarlarda işletmeler pazardan yüksek oranda pay alabilmek için çalışma yürütmektedir (Safa, 2020).

Sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleşen rekabetin yoğunluk seviyesinin belirlenmesi için dikkat edilmesi gereken bir başka konu depo organizasyonunun beraberinde getirdiği maliyet yüküdür. Depolama maliyeti işletmeler için tam verimli çalışma konusunda iş yükü meydana getirmektedir. Depo kapasitesinin tam anlamıyla kullanılmaması işletme üzerinde stres oluşturmaktadır. Kapasitenin üstünde bir depolama ihtiyacı duyulduğunda da fiyat konusunda oluşacak düşüşler kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla dengeli bir depo yönetiminin sağlanamayıp maliyetlerin yüksek seviyede kalması durumunda rekabet avantajı sağlanamayacaktır (Eski, 2019).

İşletmeler arasında gerçekleşen rekabetin bir diğer değişkeni de ürün farklılaştırılması olmuştur. Farklılaştırmanın düşük seviyede olduğu pazarlarda rekabet de zayıflamıştır. Bunun yanı sıra geçiş maliyetlerinin de düşük seviyede olduğu durumlarda müşterilerin firma değiştirmeleri de söz konusu olacaktır. Bu yüzden ürün farklılaşması ile geçiş maliyetleri arasındaki bağ, işletmelerin rekabet konusunda aralarında bulunan bağa da etki etmektedir. Farklı rakiplerin pazarda variyet göstermesi de hali hazırda rakip olan işletmeler arasında gerçekleşen rekabetin belirleyici unsurlarından biri olmuştur. İşletmeler rekabet stratejileri, satış hedefleri, planlamaları bakımından birbirlerinden farklı yollar tercih etmektedir. Herhangi bir karar tüm işletmeler için doğru ya da yanlış olarak tanımlanamamaktadır. Bazı durumlarda alınan karar bir işletme için makul bir tercih olabiliyorken diğer yandan rakipler için o kadar makul olmamaktadır. Ortaya çıkan bu tür farklılık durumları pazar için rekabet noktasında çeşitlilik oluşması durumuna yol açmaktadır (Tayşir, 2010).

İşletmeler arasında gerçekleşen rekabetin bir diğer değişkeni çıkış engelleri başlıgıdır. Çıkış engellerini; işletmelerin yatırımlarından daha düşük seviyede gelir sağlamalarına karşın, sektörde rekabet edebilmeleri adına gerekli iktisadi unsurlar olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Çıkış engellerinin yüksek olduğu durumlarda kapasitenin üstünde kalan fazlalık pazarda kalır ve bunun sonucunda rekabet açısından avantajını yitirmiş olan işletmelerin de mücadele etmeleri mümkün olmaktadır (Porter, 1980; 20-21). Porter tarafından tanımlanan stratejiler, firmaların yukarıda ifade edilmiş olan rekabet değişkenlerine karşılık kendilerini mümkün mertebe en yüksek verimle savunmalarını ya da sektörde kendilerini bu

değişkenlerden en az etkilenecek ve rekabet avantajlarını kaybetmeyecek konuma yerleştirmelerini sağlamaktadır (Alayoğlu, 2010; 30).

Porter'a göre bir işletmenin rekabet stratejisini oluşturduktan sonra hedefini belirlemesi, pazardaki konumunu kendi belirleyecek hamleleri öne sürmesi ve bunun için gereken misyona da yatırım yapması gerekmektedir. Bu perspektifiyle birlikte Porter, işletmelerin rekabet anlamında dikkat etmesi gereken konuları da ifade etmektedir; "Rekabeti doğrudan etkileyen güçlerin farkında olmak ve bu güçlerin ortaya çıkış nedenlerini idrak etmek, zamanla rekabet faktörünün tahmin edilebilir bir zeminde anlaşılmasını sağlayarak kontrol edilebilir bir hale getirmektedir. Bu da pazarın kârlılık seviyesinin meydana çıkmasına olanak sağlamaktadır. Faaliyet gösterilen sektörün yapısal dinamiklerini dikkatle incelemek, stratejik planlama için hayati önem taşımaktadır" (Porter, 2008; 34). Bu noktada önem arz eden konu, firmaların çevresel faktörleri lehine ve aleyhine gelişebilecek durumları ortaya koymasıdır. Bu araştırma üç sonuç ortaya koymakta olup bunlar;

- Düşük maliyetle sağlanacak avantaj,
İşletmeler, üretim süreçlerini verimli bir şekilde yöneterek maliyetlerini minimize edebilirler. Bu düşük maliyet avantajı, ürünlerin rekabetçi fiyatlarla pazara sunulmasını sağlar ve müşteri çekmek için önemli bir faktördür.
- Farklılaştırmanın sağlayacağı avantaj,
İşletmeler, ürün veya hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırarak müşterilere benzersiz bir değer teklifi sunabilirler. Bu farklılaştırma, müşteri sadakatini artırabilir ve fiyat rekabetinden bağımsız bir rekabet avantajı yaratır.
- Odaklanma ile sağlanacak avantajlardır.
İşletmeler, belirli bir niş pazarda uzmanlaşarak rekabet avantajı elde edebilirler. Odaklanma stratejisi, belirli bir müşteri segmentine veya coğrafi bölgeye yönelik özel bir hizmet veya ürün sunmayı içerebilir. Bu, daha küçük pazarlarda güçlü bir rekabet pozisyonu oluşturabilir.

Rekabetin bir pazarın kâr potansiyelini etkileme düzeyi ilk olarak firmaların arasında gerçekleşen rekabetin yoğunluğuna, sonra da rekabeti oluşturan zemine dayanmaktadır. Rekabetin ölçeği pazar için ne denli önem teşkil ediyorsa, işletmelerin birbirlerine denk ölçekte rekabet etmeleri de o denli önem arz etmektedir. İşletmelerin tamamı veya büyük bir kısmı taleplere cevap vermeye, birbirinin tıpkı stratejiler aracılığıyla çalışıyorsa, rekabet için zengin bir çeşitlilik söz konusu olmayacaktır. Bu durum bir işletmeye kazanç sağlarken diğer işletmeye zarar ettirmektedir. Kâr potansiyelinin düşmesi de bunun doğal bir sonucu

olacaktır. Her bir işletme fiyatlarda farklılık yaratırsa, ürün çeşitliliği sağlarsa, hizmet kalitesini arttırsa, garanti süresi uzatmak ve sürekli destek sağlamak gibi özelliklerle pazarda varyet gösterirse, o andan itibaren rekabetin sektör için olumlu yönde gelişme sağlaması mümkün olacaktır. Bu gelişme gözlemlendiği takdirde kâr potansiyelinin artması da bu durumun doğal bir sonucu olacaktır. (Porter, 2008;48)

Sonuç itibariyle bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin sürekli bir etkileşim halinde olmaları, bu etkileşimin de bir bağımlılık meydana getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla bir işletmenin planladığı faaliyetin rakipler tarafından cevaplanarak rekabeti hızlandırması kaçınılmaz olacaktır. Bu rekabetin çoğunlukla; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma, ürün geliştirme başlıklarında meydana geldiği görülmektedir. (Dess&Miller, 1993). Başlıkta değindiğimiz konulardan anlaşılacağı üzere rekabet bazı durumlarda, bilhassa fiyat konusunda son derece belirsizlik arz ettiğinden, kâr potansiyeli kapsamında bütün bir pazarı daraltma riski taşımaktadır. Fiyatta yapılan indirimler, diğer işletmelerce cevap verme ihtiyacı arz edeceğinden aynı seviyeye gelen fiyatlar tüm işletmeler için gelirlerde düşüş anlamı taşıyacaktır. Öte yandan da reklam kampanyaları, bütün sektör adına fayda arz edecek biçimde, taleplerin artmasına yol açmaktadır. Tüm bunların meydana getirmiş olduğu rekabet yoğunluğu konusu, sektör temelinde yer alan etkenler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu etkenler başlıkta ayrıntılarıyla ele alınmış olup şu şekilde ifade edilebilir;

Rekabet yoğunluğu; Yoğunluktan maksat sektörde rekabet halinde bulunan firmaların sayısal olarak değeri ve büyüklük olarak hacimleridir. Bu değer genellikle yoğunluk seviyesi ile ölçülmektedir. Buna bir örnek olarak dört firmanın yoğunluk oranı sorulunca faaliyet gösteren en büyük hacme sahip dört firmanın pazarda edinmiş olduğu payı ifade edilmektedir (Barney, 2001;93).

Rakiplerin Farklılık Göstermesi; Mevcut durumlarının bir fark teşkil etmesi ve bazı durumlarda farklı hedeflere yönelik planlamalar yapmaları dolayısıyla, farklı rakipler, pazara yeni bir perspektif sunmaktadır. (Porter, 2000; 24).

Çıkış Engelleri; Bu konu, firmaların ortaya koydukları sermayeye karşılık olarak beklentiyi karşılamayan bir sonuç elde etmeleri durumunda da rekabeti sürdürmelerini sağlayan iktisadi ve stratejik etkenlerdir.

Depolama Maliyetleri; Bu maliyetler, firmalar için, kapasitenin aşıldığı durumlarda bu aşımı karşılama adına genellikle fiyat indirimlerine neden olan bir baskı meydana getirmektedir.

Ürün Farklılaştırma; Ürünün farklılaştırılması için yeteri kadar planlama yapılmadığı, bu düşüncenin hayata geçirilmediği durumlarda pazarda rekabet eğiliminde düşüş görülmektedir. Ürün farklılaştırmanın etkin bir biçimde planlanmadığı durumlarda fiyat rekabetine sürüklenmek kaçınılmaz olmaktadır.

2.2.2.4.3. İkame Ürün Tehdidi

Bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin hepsi, ürünün ikamesinin üretildiği pazarlarla sürekli bir rekabet halinde bulunmaktadır. İkame ürün üretimi konusunda aynı faaliyeti gösteren işletmeler, pazarda faaliyet gösteren işletmelerin talebi doğrultusunda fiyatlara bir tavan sınırı belirleyerek getiriye sınırlandırma imkanına sahiptir (Porter, 1980; 24). İkame ürün kavramı itibarıyla, pazarda satışı mevcut bir ürüne karşılık olarak bununla aynı fonksiyonu sağlayabilecek başka ürünleri ifade etmektedir. Derinlemesine bir analize ihtiyaç duyulduğunda farklı pazarların da incelenmesi gerekliliğini gündeme taşıyan ikame ürün konusu işletmeler için rekabeti belirleyen önemli bir faktör olacaktır. Bu faktör iyi analiz edildiğinde güçlü bir avantaj sağlayabileceği gibi; ihmal edildiği durumda işletme için yüksek bir risk durumu teşkil edecektir. Porter, ikame ürün tehdidi için belirleyici unsurları; “ikame ürünün değişkenlik gösteren fiyatı, maliyetinde gelişen değişiklikler ve müşterinin ikame ürüne karşı duyduğu alaka, bir başka ifadeyle doğal eğilim” olarak sıralamaktadır (Barca ve Esen, 2012; ;96).

İkame ürün, bir pazarda sunulan ürünle aynı fonksiyonu çeşitli yollarla sağlayabilmektedir. İkame ürünün teşkil ettiği tehdit seviyesi yüksek olduğunda, pazarı tamamı ile etkileyen bir durum ortaya çıkmaktadır. İkame ürünün bir tehdit konumunda yer aldığı pazarlarda verimliliğin düşmesi doğal bir sonuç olacaktır. İkame ürünün fiyat konusunda tavan seviye belirleyerek sınırlandırmaya gitmesi, pazarın kâr hacmini düşürmektedir (Yetgin, 2020). Bir üründe yaşanan fiyat artışına mukabil, tüketici normal olarak daha uygun fiyatlı olan ürüne yönelecektir. Daha uygun fiyatlı bir ürün arayışında kilit nokta pahalı olanın ikamesinin tedarik edilmesi olacaktır. Buna bir örnek verecek olursak beyaz peynirde gerçekleşecek bir fiyat artışı, tüketiciyi süzme peynir almaya yönlendirecektir. Ya da bulgur fiyatlarında yaşanan artıştan sonra makarna ikame ürün olarak pazarda tercih edilebilecektir. Bu örneklerde olduğu gibi süzme peynir veya makarnada belirlenecek bir tavan fiyat sınırlaması da zaten diğer üründe yaşanan fiyat artışından dolayı sekteye uğrayan piyasanın, ikame ürüne yönelmesiyle bir nebze nefes almasına imkân tanıyacakken, kârlılığı düşürerek verimliliği aşağıda tutacaktır. İkame ürün, pazarda faaliyet gösteren firmaların yüksek

seviyede kâr sağlayabilecekleri şekliyle sunacakları fiyata, tavan sınır belirleyerek bir pazarın potansiyel kârını sınırlaması, dolayısıyla ikame ürünün etkisi pazarın genelinde oluşacak talep esnekliği şeklinde ifade edilebilmektedir (Porter, 2000; 28). Bu noktada ifade edilmek istenen, pazar değişkenlerinin oluşturduğu bir rekabet unsuru değil, pazara endüstri dışından gelmesi muhtemel rekabet unsurları ve bu unsurların beraberinde getireceği firmanın ürettiği ürünü ikame edebilecek başka bir ürünün pazara sunulma ihtimalini göz önüne sermeye gayret edilmektedir.

Piyasada satışta olan bir üründe yaşanan fiyat değişiklikleri, müşteriye ikame ürüne yönlendireceği gibi müşterinin talebi, belirlenen fiyata karşı esnek olacağından ikame ürün yine daha cazip bir hal alacaktır. Örneğin son yıllarda internetin etkin bir şekilde yaygınlaşmasının bir sonucu olarak, çevrimiçi siparişlere talep hızla artmıştır. Bu durumun sonucunda da büyük e-ticaret siteleri yalnızca tekstil ve moda satışında sabit kalmamıştır. E-ticaret sektöründe teknoloji, kozmetik, gıda hatta mutfak alışverişi gibi ikame ürün tehdidi ciddi boyutlara ulaşmış, kâr sınırlanmış, sürdürülebilirlik tehlikeye girmiştir. Bunu öngören işletmeler de yalnızca moda ve tekstil değil diğer tüm ürünlerin de e-ticaret yoluyla satışının yapılması için yatırımlar yapmıştır. Bugün gelinen noktada söz konusu işletmeler e-ihracat için büyük bütçeler ayırmıştır. Böylece birçok çeşitli alana yatırım yapılmış, ikame ürün tehdidiyle başa çıkılmış ve kâr marjı korunmuştur. Müşteri talebinin karşılanması güncel bir konu olduğu gibi, bu güncelliğin korunması için ikame ürün tehdidini dikkatle takip etmek de hayati önem taşımaktadır (Cengiz, Aydınli & Oral, 2019;211).

Bir başka örnekte de bir pazarın büyük bir kısmını tek başlarına domine etmiş birkaç firmanın “Getir” firmasının pazara girişiyle karşılaştığı ikame ürün tehdidi gözlemlenmektedir. Trendyol ve Migros Sanal Market gibi firmaların faaliyet gösterdiği online sipariş sektöründe Getir firmasının faaliyet göstermeye başlaması ciddi bir ikame ürün tehdidi oluşturmuştur. Müşteri için ikame ürün olan Getir cazip hale gelmiş, diğer firmaların aylık ortalama sipariş sayılarında ciddi düşüşler başlamıştır. Bunun üzerine bu firmalar kendilerini güncellemiş ve kurye yatırımları gerçekleştirmiştir. Artık Trendyol ve Yemeksepeti firmalarının da yaptığı yatırımlar sonucunda uygulamalar üzerinden market ve damacana su alışverişi yapılabilmektedir.

Sonuç itibarıyla ikame ürünün rekabet için tehdit oluşturma olasılığı; tüketicinin değişkenlik gösteren eğilimlerine, ikame ürünü tercih etmenin getireceği maliyete, ikame ürünün sağlayacağı faydaya, fiyat cazibesine, kalite üstünlüğüne, güncelliğine, ihtiyaçlara ne ölçüde

karşılık verebildiğine ve ne denli yenilikçi bir vizyona sahip olduğuna bağlı olarak bu değişkenlerle doğrudan ilişkilidir (Ülgen ve Mirze, 2004; 97).

2.2.2.4.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Porter, sektörde rekabete etki eden konulardan bir diğerini de alıcıların pazarlık gücü olarak ifade etmektedir. Alıcıların pazarlık talepleri tedarikçiyi fiyatlarında revize yapmaya sevk ederek hem daha ucuz ürün satın almayı sağlayacak hem de kaliteyi yükseltecektir. Alıcının elini güçlendiren durumlar ifade edilecek olursa, şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır; Alıcı yüklü tutarda alım yaptığında satıcı karşısında güçlü pozisyonda bulunmaktadır. Bu güç alıcıya daha sert pazarlık etme imkânı sunacaktır. Diğer bir konu alıcının talep ettiği ürünün piyasada standartlaşmış olmasıdır. Ürünün farklılık arz etmemesi alıcı için daha geniş bir hareket alanı sağlayacaktır. Bir diğer konu da geçiş maliyetlerinin düşük seviyede olmasıdır. Bu durumda da alıcı, satıcı karşısında güçlü pozisyonda yer alacaktır. Eğer bir alternatif tercih edildiğinde bu yüksek bir maliyete sebep olmayacaksa alıcı için güçlü bir pazarlık enstrümanı olacaktır. Bu durum da firmalar için tehlike arz edebilmektedir. Geçiş maliyetinin düşük seviyede seyretmesi, alıcının ürünü sağlayan işletmeler içinde kolaylıkla tercih değişikliği yapabilmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla alıcının ürüne ve üreticisine dair bilgi edinmiş olması bu bilginin pazarlık esnasında etkili bir güç olarak kullanılmasına imkân tanıyacaktır (Çubukçu, 2018).

Alıcıların pazarlık gücü; fiyata duyarlılık ve göreceli pazarlık gücü olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Porter, 1998; 6; Grant, 2002; 80). Alıcı, pazarlık yoluyla pazarın kâr verimliliğine doğrudan etki eder ve fiyatın düşmesini sağlamaya gayret göstermektedir. Satın alma noktasında talep ettikleri ürünün miktarında düşüş yaparak daha az ürün talebi ile kalitenin yükseltilmesi ve kendilerine yüksek standartlarda ürün sağlanması talebini bir arada doğrultarak pazarlık unsurunu satıcı üzerinde bir güç olarak kullanmaktadır. Dolayısıyla satıcı kâr etme gayesi ve sürdürülebilirliğini sağlama noktalarında alıcının bu taleplerini dikkatle takip etme ve mümkün olduğunca hızlı reaksiyon göstererek eksiksiz cevap verme durumunda kalmaktadır. Bu taleplerin takip edilmediği ve alıcının cevapsız bırakıldığı durumlarda işletmeler hızla alıcı kaybına uğramaktadır. Pazarlık gücünü etkin olarak kullanmadığını fark eden alıcı, tedarik noktasında tedarikçi değiştirmekten imtina etmeyecektir. Çünkü o da kendisi için en düşük fiyat ve en yüksek kalite değişkenleri arasında, yüksek seviyede verim sağlayacağını düşündüğü seçeneği tercih edecektir. Bu sebeple alıcının elinde bulundurduğu pazarlık gücünü iki başlık altında toplamak mümkün

olacaktır. Bunlar da fiyata duyarlılık ve görelî pazarlık gücü olarak sıralanmaktadır (Porter, 1998; 6; Grant, 2002; 80).

Fiyat duyarlılığı konusu farklı değişkenlere bağılı olmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır (Karapınar ve Dursun 2021; 37);

- Marka Bağımlılığı; Alıcı satın alma yapacağı anlarda belli bir ürün grubuyla alakalı yine belli bir marka grubuna bağılı olacak şekilde tercih yapıyorsa bu noktada bir bağımlılık söz konusu olmaktadır. Bağımlılığın olduğu noktada da sağıklı düşünme ve mantıklı karar alma konuları sekteye uğramaktadır. Dolayısıyla bu bağımlılıkla satın alma yapacak bir alıcının fiyat konusunda herhangi bir duyarlılığı olması ihtimal dahilinde değildir. Sonuç itibariyle bu bağımlılık talep edilen ürünün fiyat esnekliğini sona erdirmiş olacaktır. Fiyat duyarlılığın olmadığı durumlarda bir esneklikten bahsetmek mümkün olmayacaktır.
- Ürün Farklılaştırması; Alıcılar talep ettikleri ürünün ya da hizmetin standartlaşmış olması ve farklılaştırılmasının ortadan kalktığı durumlarda satın alma noktasında üretici için bir sorun konumunda olacaklardır. Standartların dışında da tercih yapmak isteyen alıcıların bu tür durumlarda fiyat duyarlılığı ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla farklılaştırma konusunda zayıf kalan işletmeler duyarlılıkla zor durumda kalacaklardır.
- Alıcının Sağladığı Fayda; Alıcının sağladığı fayda konusu marka bağımlılığı konusuyla benzerlik göstermektedir. Şöyle ki alıcı talep ettiği üründen ya da hizmetten yüksek seviyede fayda sağlıyorsa bu durumda bir duyarlılık oluşması olası değildir. Böylelikle de satıcı, alıcının sağladığı faydaya binaen fiyatta herhangi bir esnekliğe yer bırakmayacaktır.
- Alıcıların Kendi Aralarındaki Rekabet; Bu konu fiyat esnekliği ile ters orantılı olarak gerçekleşmektedir. Yani alıcıların kendi arasındaki rekabetin seviyesi ne denli yüksek olursa satıcının da fiyat düşürme konusundaki isteğı bu ölçüde düşecektir.

Diğer bir başlık olan alıcının görelî pazarlık gücünü etkileyen unsurları da şöyle özetlemek mümkün olacaktır (Grant, 2002; 82);

- Alıcının satıcıya kıyasla daha büyük olması ve yoğun bir kapasiteyle pazarda variyetini sürdürmesi,
- Geriye entegrasyon kabiliyeti
- İkame ürünlerin başarısı

- Alıcının geçiş maliyetinin düşük seviyede seyretmesi,
- Alıcının bilgi noktasında herhangi bir eksiğe yer bırakmayacak kadar donanımlı olması

Alıcıların görelî pazarlık güçlerini etkileyen faktörleridir (Porter, 2000; 32).

Alıcıların pazarlık gücünü etkileyen bu etmenler tedarikçinin belirlenmesinde önemli bir rol oynayıp, rekabeti belirleyen ana unsurları oluşturmaktadır. Bu konu çerçevesinde alıcılar olabilecek en yüksek faydayı sağlayacağı tedarikçinin tespitini sağlayabilecektir (Barney, 2001; 98).

2.2.2.4.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Satıcılar ya da diğer bir deyişle tedarikçilerin “fiyatlarda yapacakları değişiklik ve satışa sunulan ürün/hizmet kalite standartlarında yapacakları değişiklik müşteri üzerinde bir tehdit unsuru olarak kullanılabilirmekte olup, bu unsur tedarikçi için bir pazarlık gücü oluşturmaktadır” (Porter, 1980; 27). Yani satıcı fiyatları yükselttiği durumda ya da sunduğu ürünün kalitesinden taviz verdiği durumlarda satışı sürdürebiliyorsa bu müşteri için dezavantajlı bir durum olacaktır. Talebin sürmesi durumunda satıcı bu durumu lehine kullanarak fiyat ve kalite etkenlerini öne sürerek alıcıya göre avantajlı konumda yer alacaktır. Pazarlık gücünü elinde bulunduran satıcı fiyatları maksimum kâr sağlayacağı seviyelerde belirleyip, kalitesini de yine en yüksek verim alacağı standartlarda belirleme kabiliyetine sahip olacaktır (Barca ve Esen, 2012; 98).

Porter, tedarikçinin pazarlık gücünü etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Cengiz, Aydınlı ve Oral, 2019; 213);

- Piyasada bulunan tedarikçi hacmi sınırlı olduğu zaman pazarlık açısından önemli bir avantaj olacaktır. Talep edilen ürünün piyasada sınırlı sayıda satıcı tarafından sunulduğu pazarlarda alıcının fazla alternatifi bulunmayacak, böylelikle fiyat çeşitliliği söz konusu olmayacaktır. Sınırlı sayıda tedarikçi bulunan piyasada fiyatlar birbirine yakın seviyede olacağı için bu durum tedarikçi için bir pazarlık gücü olacaktır.
- Tedarikçinin sunduğu ürünün müşteri açısından konui bir önem arz etmesi durumu da tedarikçi için önemli bir pazarlık avantajı sağlayacaktır. Bu önem alıcıyı doğrudan tedarikçiye getireceği için fiyat hassasiyeti oluşturmayacaktır. Ancak bu noktada kalite standartları belirleyici olabilmektedir. Şöyle ki kendisi için önemli bir girdi olacağını düşünen alıcı fiyat konusunda kaygılı olmayacağı için bir esnekliğe ihtiyaç

duyulmayacağı gibi; kalite konusunda yeterlilik sağlanmadığı durumlarda alıcının alternatif arayışına girmesi tabii bir sonuç olacaktır. Bu noktada yeterli düzeyde kalite standartlarını sağlayan tedarikçi, alıcı karşısında pazarlık gücünü elinde bulunduracaktır.

- Tedarikçinin piyasaya sunduğu ürünün herhangi bir ikamesi olmadığı durumlar da önemli bir pazarlık gücü sağlamaktadır. Daha önceki başlıklarda belirtilen ikame ürün tehdidi konusunda olduğu gibi, alıcının bir ürünün ikamesi olmadığı durumlarda fiyat ve kalite algılarındaki sabiteler esneklik göstermektedir. Tedarikçi piyasaya ikamesi bulunmayan bir ürün sunduğunda alıcı karşısında pazarlık gücünü elinde bulunduracaktır.

Bir işletme için ürün tahsis eden tedarikçinin elinde bulundurduğu pazarlık gücünün potansiyeli, işletmenin sektördeki faaliyetlerinde stratejik planlarını gözden geçirmesine ve bu planlara doğrudan etki etme gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Tedarikçi, elinde yüksek seviyede bir pazarlık gücü bulundurduğunda, işletmeye karşı daha cüretkâr olacaktır. Bu cüret esneklikten uzak ve daha ziyade kendi istekleri doğrultusunda gelişen bir ilişki olarak şekillenecektir. Dolayısıyla işletme, tedarikçinin bu avantajı karşısında stratejik planlamasını gözden geçirme ya da güncelleme durumunda kalacaktır. Tedarikçi elinde düşük seviyede bir pazarlık gücü bulunduruyorsa bu ilişki tam tersi olarak gerçekleşecektir. Yani işletme, tedarikçiyi kendi faydası doğrultusunda yönlendirebilecektir (Akyürek, 2022; 15).

Sonuç itibariyle sektör içinde tedarikçinin güçlü olmasını sağlayacak durumları; girdiler konusunda oluşacak farklılıklar, tedarikçinin geçiş maliyetinin yüksek seviyede olması, ikame ürünlerin olması ya da olmaması durumu ve tedarikçinin nicel olarak artması olarak ifade etmek mümkün olacaktır (Barney, 2001; 96).

3. TÜRKİYE'DE ÖZEL GÜVENLİK HİZMETLERİ SEKTÖRÜ

Türkiye'de özel güvenlik hizmetleri, genel kolluk örgütleri (polis, jandarma ve sahil güvenlik) ile özel kolluk örgütleri (belediye kolluğu, orman muhafaza vb.) tarafından yasalarla belirlenen asli görevlerin dışında kalan ve kamu düzeninden bağımsız olarak özel bir amaca hizmet eden kamu veya özel sektöre ait yerlerin güvenlik önlemlerini sağlamak amacıyla ortaya çıkan, genel kolluğa yardımcı nitelikte bir kurumdur. İç güvenlik örgütleri, hukuki ve toplumsal koşulların bir sonucu olarak sundukları hizmetlerde gelişme, değişme ve uzmanlaşma yaşamaktadır (Mülga 2495 sayılı Kanun ve 5188 sayılı Kanun). Türkiye, özel güvenlik uygulamaları alanında önemli bir ilerleme kaydetmiş ve bu gelişimini sürdürmektedir. Güncel anlamda özel güvenlik uygulamaları sektörüne katkıda bulunan temsilcilerin ve sektörün yarattığı istihdam ve ekonomik etkileri göz önünde bulundurarak, konunun önemini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren Özel Güvenlik Denetleme Başkanlığı'ndan alınan istatistikler, Türkiye Cumhuriyeti'nde 2248 tane faaliyet izin belgesine sahip firma olduğunu göstermektedir (EGM, Özel Güvenlik İstatistikleri, 2023). Faaliyet belgesine sahip eğitim kurumu sayısı 746 olarak kayıtlara geçmiştir. Sertifika almış olan personel 1.017.580 kişi olarak belirlenmiştir. Kimlik alan personel sayısı 686.616 kişi olarak belirlenmiştir. 2014 senesinde Anadolu Ajansı'nın yapmış olduğu bir haber (Anadolu Ajansı, "Türkiye Özel Güvenlik İstihdamında Avrupa İkincisi"), ülkemizin istihdam noktasında özel güvenlik sektöründe en geniş hacme sahip ikinci ülke olduğunu, bu hacmin yaklaşık olarak üç milyar dolar düzeyine ulaştığını ifade etmektedir (Sağlam 2014). Bu bölümde özel güvenliğin tarihsel gelişimi, özel güvenlik uygulamalarının önemi ve ilgili kurum ve kuruluşlar konularına değinilecektir.

3.1. Türkiye'de Özel Güvenliğin Tarihsel Gelişimi

Özel güvenlik hizmetlerinin tarihsel kökenleri, Orta Çağ'da Roma ve Osmanlı gibi bazı imparatorluk devletlerinde, halkın mülklerini koruma ve alışveriş alanlarını yangına karşı koruma gibi çeşitli tedbirlerin alınmasına dayanabilir. 19. yüzyılda ise Batı merkezli modern formu ortaya çıkan bu hizmetin iç güvenlik alanında etkisi, güvenlik yükünün vatandaşlar ve kurumlar arasında imtiyaz ve gelir oranında paylaşılmasının adı olmuştur (Yıldız, 2009). Dünyada özel güvenlik konusu 1970 yılı ve sonrasında ortaya çıkmış ve bundan sonra

gelişme göstermiştir ayrıca Türkiye'deki mazisi çok daha eskiye dayanmaktadır. Osmanlı döneminde bugünün özel güvenlik sektörüyle fonksiyonel olarak aynı işlevde birçok oluşum ve organizasyon görülmektedir. Osmanlı devlet yapısı düşünüldüğünde bunun devletten bağımsız gelişmesi söz konusu değildir. Özel güvenlik uygulamalarının dünyada gelişim göstermeye başladığı 70'li yıllar boyunca Türkiye ilk olarak kamu kurumlarında güvenlik yükünün bölüştürülerek hizmetin arttırılması, ardından da konvansiyonel bankaların isteklerine mukabil bu hususta gündem oluşturmuştur. Tüm bu gelişmelerin ve taleplerin akabinde konuya dair yasal düzenleme geliştirilmiş ve 1980 askeri darbesi sonrasında kurulan askeri rejim döneminde yürürlüğe girmiştir. Bu gelişmeler ışığında Türkiye özel güvenlik uygulamalarında iki tane kanun tasarısı öne çıkmaktadır. Birincisi, askeri rejimde gündeme gelen 1981 senesi itibariyle kamu kurum ve kuruluşlarında özel güvenlik uygulamaları başlatılmasını planlayan 2495 sayılı kanundur. İkinci düzenleme de bundan yaklaşık 23 sene sonra 2004 senesinde özel güvenlik uygulamalarının şirketler vasıtasıyla organize edilmesini, bu kapsamda ilgili alanda faaliyet gösterecek şirketlerin açılmasına dair düzenlenen 5188 sayılı kanundur (Uçkun, 2012).

Yasal düzenlemeler göz önünde bulundurulduğunda özel güvenliğin mazisi yakın tarihe dayanıyor gibi düşünülse de daha uzun bir mazinin olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bu kapsamda Osmanlı döneminde *derbent*, *sergerde*, *kervansaray*, gibi birtakım organizasyonlar, günümüz özel güvenlik uygulamalarıyla fonksiyonel anlamda çok büyük benzerlikler göstermektedir. Osmanlı döneminde taşradaki güvenliğin sağlanması noktasında mühim bir hususiyet arz eden derbent teşkilatı, dönemin ticaret yolları ve kervan güzergahları hattında sağlam bir zincir meydana getirmiştir (Keçici, 2008, s. 45). Osmanlı döneminde ticaret yolları ve bunun için kervanların kullandıkları güzergahlarda, dağlık arazi ve taşrada, mukim insanların can güvenliğinin sağlanması noktasında oluşturulmuş organizasyona derbend adı verilmektedir. Derbend teşkilatında görevli personel kendisine tayin edilmiş alan içinde yer alan noktaları gözlemek ve nöbet tutmakla vazifelendirilmiştir. Bu vazifeliler de derbendçi olarak adlandırılmıştır. (Ersoy, 2008, s. 50).

Ases olarak adlandırılan güvenlik örgütü de Osmanlı döneminde sorumlu oldukları bölgelerde görev yapmaktaydı. Görev alanları meskûn mahaller ve ticaret noktalarından oluşmaktadır. Asesler mahalleyi ve çarşıyı korumakla görevlendirilmiştir. Kuruluşları Fatih dönemine dayanan asesler görevlerini gece ifa edip, karşılık olarak çarşı sakinleriyle yapılan anlaşmaya mukabil maaş bağlanmıştır. Şehirde hangi bölgelerde ve ne kadar sayıda ases görevlendirileceği kanunla sabittir. (Ortaylı, 1976, s. 101; Ergut, 2012, s. 98).

Başka benzer bir organizasyon da “Desteban” adıyla anılan arazi görevlileri, mahsulün ziyan olmasının önüne geçmek üzere kurulmuş, kâr sağlayan hububat gibi mahsullerin herhangi bir zarara uğramaması için faaliyet göstermiştir. Örgütün bir diğer görevi de ağaçların kesilmesini önlemek, tabiatı koruma altında tutmaktır (Şeker ve Baytun, 2013, s. 327).

Osmanlı döneminde faaliyet gösteren güvenlik oluşumlarından bir diğeri de sergerde olarak adlandırılan organizasyondur. Serderge muhatabıyla sözleşme yapmak suretiyle, belirli bir ücrette uzlaşa sağlayarak belirli mahallerde güvenlik şartlarını sağlamakla görevlendirilmiştir. Özel güvenlik uygulamalarının çok benzer bir örneği olan serdergeler faaliyette buldukları mahalde kendilerinden istenen güvenlik şartlarını yerine getirebilmek adına teşkilatlanmış ve personel istihdam etmiştir (Özbek, 2010, s. 57).

Osmanlı dönemi göz önünde bulundurulduğunda, güvenlik noktasında devlet kontrolüyle faaliyet gösteren birçok organizasyonun faaliyet gösterdiği görülmektedir. 19. yüzyıl itibarıyla alışlagelmiş işleyişi güncelleyerek devlet politikalarını modernize etmek isteyen Osmanlı, bu gayretini neredeyse tüm kurumlarında gerçekleştirmiştir. Bu modernize çalışmalarından etkilenen bir kurum da ordu olmuştur. Osmanlı döneminde ordu, devlet için güvenliği tahsis etmeye yetkili tek organ olmuştur. Modernize edilen orduyla beraber, ordudan bağımsız, merkezi yönetime tabi, özerk bir teşkilatla kurulan polis hayata geçmiştir. Bu gelişmelerin yaşandığı süreçte Osmanlı Devleti’nde vazifeli bürokrat personel merkezi bir güvenlik organizasyonu oluşturarak hem taşrada hem de merkezde iktidarını güçlendirerek hareket alanlarına genişlik kazandırmışlardır (Uçkun, Yüksel & Demir, 2012; 27).

Özel güvenlik uygulamalarının gelişme göstermesi bakımından Osmanlı dönemi ve cumhuriyet dönemi benzerlik göstermektedir. Osmanlı’nın kuruluşundan belli bir süre sonrasına kadar herhangi bir gelişme göstermeyen özel güvenlik uygulamaları, Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra da 80’li yıllara değin kayda değer bir gelişme göstermemiştir. Zaman içinde dönem farklı tekliflerle gündeme taşınsa da karşılık bulamamış, 1980 darbesi sonrası kurulan askeri rejime kadar yasal bir zemine kavuşamamıştır (Mil, 2014; 121).

Özel güvenlik uygulamaları 1966 yılına geldiğimizde gündeme taşınmış, üzerinde yapılan tartışmalar neticesinde herhangi bir sonuca varılamamıştır. Bu gündemin akabinde 1973 yılı itibarıyla, Ankara Sıkıyönetim Komutanlığı,

“Memleketin kalkınmasında önemli rolü olan barajların muhafaza personelsiz bırakılmasına ve anarşistler için elverişli bir hedef haline getirilmesine mâni olmak için Özel Muhafaza Teşkilatı Kanunu'nun bir an önce TBMM'ye sunulması”

konusunu gündeme taşımıştır (Gülcü, 2004, s. 138). Bu talebin ardından İçişleri Bakanlığı “Müesseselerde Özel Koruma Teşkilatı Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı” başlığıyla bir hazırlık yapmış fakat 1975 yılında Adalet Komisyonu incelemelerini tamamlayarak reddine karar vermiştir. 1977 yılına gelindiğinde İçişleri Bakanlığı tasarımı güncelleyerek tekrar sunmak istese de bu talep yine reddedilmiştir. 1978 yılı itibariyle bir komisyon oluşturularak daha önce iki kez reddedilen tasarı üzerinde yeni çalışmalar yapılmış ve sonuç olarak 33 maddeden oluşan “Banka ve Diğer Kurum ve Kuruluşların Korunması ve Güvenliğinin Sağlanması Hakkında Kanun Tasarısı” ortaya konmuş, fakat 1980 yılında be tasarı da karşılık bulamamıştır

Sonuç itibariyle, 1980 darbesinden sonra ortaya çıkan görüş, güvenliğin özel teşebbüsle de uygulanabilir bir zemine kavuşmasını sağlamıştır. Daha öncesinde hükümet programlarından da yola çıkarak güvenliğin yalnızca devlet eliyle sağlanabileceği savunulmuş, bu uygulamaların herhangi bir oluşum tarafından sağlanması için yetki verilmesi katiyen kabul görmemiştir (Demirel, 2016). Güvenlik uygulamaları zaman içinde serbest piyasaya yerleşmiş, önemli bir sermaye ifade etmeye başlamıştır. Güvenlik uygulamalarının serbest piyasada kendine yer bulmasının 1980 askeri darbesinden sonra baş gösteren ekonomi politikalarıyla doğrudan ilgisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Böylelikle özel güvenlik uygulamalarının şirketleşerek serbest piyasaya girmesi 1990'lı yıllar itibariyle hayata geçmiştir. Bu gelişmelerin kendine yasal bir zeminde yer bulması da 2004 yılını bulmuştur. 2004 yılı itibariyle 5188 sayılı yasa hayata geçmiş ve özel güvenlik işletmeleri yasal olarak düzenlemeye tabi tutulmuştur (Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun, 2004).

3.2. Özel Güvenlik Hizmetlerinin Önemi

Güvenlik ihtiyacı, insanların topluluk halinde yaşadığı en temel ihtiyaçlardan biridir. Binlerce yıldır, toplumlar güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli kurum ve kuruluşlar oluşturmuş ve bu kurumları zamanlarına göre şekillendirmişlerdir (Uçkun vd, 2012). Özel güvenlik sektörü geçmişten günümüze faaliyet alanları gitgide genişleyerek dünyanın birçok ülkesinde bulunmaktadır. İlk zamanlar güvenliğin özel girişimler vasıtasıyla yerine getirilmesine mesafeli yaklaşılmıştır. Bu nedenle, bu alan her ülkede farklı düzeyde gelişim göstermiş olup, birtakım çekincelere rağmen dünyada hızla yaygınlaşmıştır.

Ülkemizde özel güvenlik alanlarında güvenlik hizmetinin günün ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte, devletin iznine tabi olmak kaydıyla ve yine devletin sıkı denetimi altında yürütülmesi amacıyla 10.06.2004 tarihli 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun ve buna ilişkin yönetmelik çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler sayesinde ülkemizde de özel güvenlik sektörü hızlı bir şekilde büyüyerek günümüze kadar etkin bir şekilde varlığını sürdürmüştür.

Klasik dünya ve modern dünya koşullarında, hiçbir profesyonel mal veya hizmet üretim şekli gösterilemez ki ücretsiz ve kârsız olarak varlığını sürdürebilsin. Bu bağlamda, iş doyumunun artması, özel güvenlik görevlilerinin genel yaşam standartlarına olumlu katkıda bulunur ve bu da hizmetten beklenen performansı olumlu yönde etkiler (Yıldırım, 2007). Gelişen ve değişen teknolojinin özel güvenlik sektörünün faaliyet alanını genişletmesi ile birlikte, Ülkemizde özel güvenlik sektöründe yıllık ortalama 3 milyar Euro'luk bir ciro yönetilmektedir (Bakanımız Sn. Soylu; Kolluk Kuvvetlerimize 350 Bin Kişilik Bir Güvenlik Desteği Sağlamayı Hedefliyoruz, 2022)

Özel güvenlik hizmetleri, tarih boyunca farklı dönemlerde farklı maksatlarda kullanılmak üzere karşımıza çıkmaktadır. 19. yüzyıl başında Amerika'da yükselen demiryolu sektörü beraberinde, yapılan sevkiyatları koruyucu bir unsura ihtiyaç duymuştur. Aynı şekilde Avrupa'da sanayi işletmelerinin korunma kaygıları da beraberinde özel bir güvenlik hizmeti alım ihtiyacı doğurmuştur. Bu örnekler özel güvenlik hizmetlerinin bugün geldiği noktanın başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Lojistik, para transferi, dedektif faaliyetleri, hırsızlık önleme çalışmaları için hayata konan projelerin ilk olarak bahsedilen dönemlerde karşımıza çıktığı görülmektedir (Alpkutlu 2017, 70).

Özel güvenlik hizmetlerinin gelişme gösterip çeşitli alanlarda faaliyet göstermesinde tarih boyunca birçok konu etkili olmuştur. Devletlerarasında imzalanan mutabakatlar, ticaret

anlaşmaları, terörün artış göstermesi, nüfusun artması, şirketlerin çok uluslu yapılarda organize olması ve farklı coğrafyalarda faaliyetlerine başlamaları, tüketim alışkanlıklarının değişkenlik göstermesi, alışveriş merkezlerinin rağbet görmesi, güvenlik alanında duyulan ihtiyacın yeni bir istihdam alanı yaratması, siyasi konjonktürdeki değişiklikler, askeri yenilikler, iktisadi olarak yaşanan değişiklikler bu gelişime ivme kazandıran önemli konular olmuşturlardır (İlhan 2015, 47-48).

Türkiye’de özel güvenliğin hizmet olarak alımına başlanması, yasal olarak 1953 senesinde hayata geçen “Sabotajlara Karşı Korunma Kanunu” içeriğinde bir alt başlık olan “Barajları Koruma Yönetmeliği” ile gerçekleşmiştir. 1980 sonrası yürürlüğe giren 2495 sayılı “Bazı Kurum ve Kuruluşların Koruması ve Güvenliklerinin Sağlanması Hakkında Kanun” ile ve bunu takiben 2004 senesinde 5188 sayılı kanun ile birlikte kamu güvenliği başlığı altında kendine yer bulan özel güvenlik hizmetleri, çalışan sayısının geldiği nokta ve sektöre duyulan ihtiyacın günden güne artmasıyla büyük bir önem kazanarak gelişimini sürdürmektedir (Alpkutlu 2017, 82-84; Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun, 2004).

Hem kamuda hem özel sektörde faaliyet gösteren özel güvenlik hizmetleri; fiili güvenlik, güvenlik danışmanlığı, yakın koruma, yerinde koruma ve devriye hizmetleri, site güvenliği, bilgi işlem güvenliği, veri iletişimi güvenliği, posta güvenliği, çelik kasa hizmetleri ve zırhlı araç sağlama gibi mekanik güvenlik, sivil savunma, mahiyeti itibarıyla güvenlik ihtiyacı duyulan özel işletmeler gibi birçok farklı alanda gelişme sağlamış ve önemini arttırmıştır.

3.3. Özel Güvenlik Hizmetleri Kapsamında Faaliyet Gösteren Kurum ve Kuruluşlar

“Özel güvenlik hizmetlerine dair kanun uygulanmasına ilişkin yönetmeliğin 1’inci bölüm 4’üncü maddesi ve 3’üncü bölüm 7’inci maddesinde belirtildiği şekliyle ülkemizde özel güvenlik hizmetleri kapsamında faaliyet gösterebilecek kurum ve kuruluşlar dört ayrı yapıda adlandırılmıştır” (T.C. İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Özel Güvenlik Denetleme Başkanlığı Raporu, 2018);

- Özel güvenlik birimi
- Özel güvenlik şirketi
- Özel eğitim kurumu
- Alarm merkezleri.

Özel güvenlik birimleri; Kamu kurumlarının, ticari işletmelerin, sivil toplum örgütlerinin ve personel istihdam edilen herhangi bir organizasyonun ihtiyacına binaen oluşturulan

güvenlik birimleridir. Bu kapsamda hizmet veren bu birim herhangi bir finansal kâr maksadıyla işleyişini sürdürmemektedir. Yeterli şartlar sağlandığında bu hizmet yetkilendirilmiş özel güvenlik firmaları marifetiyle de idare ettirilebilmektedir.

Özel güvenlik şirketleri; Özel güvenlik uygulamalarını personel istihdam ederek ve sunulan hizmetten kâr sağlamak maksadıyla faaliyetlerini sürdüren organizasyonlardır. Güvenlik uygulamaları ve koruma hizmetleri gibi hususlarda talebe binaen eğitim, danışmanlık ve personel sağlama gibi hizmetler sunmaktadır. Kâr maksadıyla faaliyet gösteren bu işletmelerin yer aldığı konum hizmet sektörü olarak adlandırılmaktadır.

Özel eğitim kurumu; Özel güvenlik görevlisi olmak isteyen personele ilgili eğitimi sağlamak, sınava tabi tutmak ve başarılı olan adaylara sertifikalarını vermekle yetkilendirilmiş eğitim kuruluşlarıdır. Bakanlıktan alınan izinle kurulan ve yine hizmet sektöründe faaliyet gösteren ticari işletmelerdir.

Alarm İzleme merkezi; Konutlar ve işyerleri gibi yerleşik yapıların güvenlik ihtiyacını karşılamak maksadıyla kurulmuş işletmelerdir. Bu kapsamda, birçok modern teçhizat kullanılmaktadır. Güvenlik kameraları, X-ray cihazları, arama detektörleri, alarmlar gibi teknik materyaller ve diğer birçok donanım bunlara örnek olarak gösterilmektedir.

İşin uğraş, uğraşın ise meslek olması, o işin uzmanı olmayı (profesyonelleşmeyi) gerektirmektedir (Karasu, 2001). Başka bir ifadeyle bir faaliyetin geçici ücret kapısı olmaktan çıkarak 'kurallı, etik ve disiplinli bir pratiğe kavuşturulması', onun mesleki boyutunu etkiler. Söz konusu olan hizmet güvenlik olunca, medeni bir standart olan 'hukuk' kavramının önemi bir kat daha artmaktadır. 5188 sayılı Kanun, gerçek veya tüzel kişilerin devletçe sağlanan genel güvenliğe ek olarak canını ve malını korumak amacıyla özel teşebbüslerden koruma ve güvenlik hizmeti almalarına imkân sağlamıştır. Bu yeni iş kolu birçok kişinin istihdam edilmesine yol açmış ayrıca gün geçtikçe koruma ve güvenlik talepleriyle birlikte günümüzde doğumhaneden başlayıp mezarlığa uzanan yaygın bir hizmet ağına ulaşmıştır. Geniş bir yelpazede sunulan güvenlik önlemleri, müşteri memnuniyeti odaklı çözüm önerileri özel güvenlik sektörünü cazip hale getirerek birçok kişi, kurum ve kuruluşun tercih sebebi olmuş, hizmet verilen alanların sayısı gün geçtikçe artmıştır. Toplumun güvenlik ihtiyacı çoğaldıkça özel güvenliğin istihdam edildiği alanların büyüdüğü görülmektedir.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan vaka analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma kavramı; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi sayısal olmayan veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayları tüm gerçekliğiyle ortaya koymayı hedefleyen bütüncül veri toplama yöntemidir (Akman, 2005; 14). Nitel araştırma, bir konunun daha derinlemesine anlaşılmasına ve iç görü kazanılmasına olanak tanır. Nicel veriler genellikle sayılarla ilgilenirken, nitel veriler duyguları, düşünceleri ve deneyimleri içerir.

Vaka analizinin kavramsal anlamına da bakacak olursak; belirli gerçekler ve verileri içeren durum ve kavram çalışmalarının tamına verilen isimdir (Vural ve Cenkseven, 2005; 127). Çalışmada vaka analizinin seçilmesinin temel nedeni, özel güvenlik sektöründeki stratejik rekabet kavramının tüm yönleriyle ele alınmasıdır.

Araştırmada nicel yöntem yerine yüz yüze görüşme seçilerek, belirli noktalarda alınacak sonuçların kanıtlanması yerine çalışmanın detaylarına vakıf olarak derinlemesine analiz yapmak amaçlanmıştır. Veri toplama aşamasında güvenlik şirketlerinin yetkililerinin boş zamanlarına göre program yapılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma boyunca 13 katılımcıya açık uçlu 5 soru sorulmuştur. Araştırmanın soruları çalışmanın anahtar kelimeleri ekseninde belirlenerek katılımcılardan sektöre dair doğrudan araştırmanın çalışma alanına yönelik cevapların alınması amaçlanmıştır. Soruların açık uçlu oluşturulması, görüşme yapılan personelin cevaplarının ayrıntılı oluşturulmasını sağlamıştır. Verilen cevaplar doğrultusunda katılımcıların üzerinde durduğu olgular ve katılımcının kendini ifade ederken kullandığı kelimeler doğrultusunda analiz yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda alınan cevaplar doğrultusunda stratejik rekabet konusu alt başlıklara ayrılmış ve ayrıntılı olarak analiz edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma grubunu 13 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların tamamı Ankara'da güvenlik sektöründe faaliyet gösteren firma yetkililerinden oluşmaktadır. Katılımcıların kişisel verilerini korumak adına firma isimleri ve kişisel bilgileri gizli tutulmuştur. Katılımcılar hakkındaki demografik bilgiler Tablo 3.1.'de verilmiştir. Genel itibarıyla çalışmada bahsi geçen güvenlik sektörlerinin her birinden katılımcı bulunmaktadır. Çalışma

grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine uygun olarak seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç görel olarak küçük bir örneklem grubu oluşturmak ve bu örneklemede araştırmada üzerinde durulan probleme taraf olabilecek kişilerin farklılığını yansıtmayı sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008; 108). Bu amaçla özel güvenlik eğitim kurumu sahibi, özel güvenlik hizmeti veren ve alan şirket yöneticileri, güvenlik sistem ve cihazı satan işletme sahibi kişilerden örneklem seçilmiştir. Sektörde faaliyet gösteren büyük firmaların ağırlıklı olarak Ankara’da bulunması nedeniyle araştırma evreni Ankara ili olarak tercih edilmiştir. Ankara’da Google haritalar üzerinden tespit edilen 163 güvenlik sektöründe hizmet veren şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerden alanlarından aktif olarak hizmet vermekte olan 13 firmadan 13 katılımcıyla yürütülen çalışmada ulaşılan firmaların Ankara’da güvenlik sektöründe pazarda önemli bir yere sahip olmaları örneklemin yeterli oluşunun göstergesidir.

Araştırmanın örnekleminin temsil edilebilirliğini belirlemek amacıyla aktarılabirlik ilkesi esas alınmıştır. Başkale (2016)’ya göre;

“Nicel araştırmanın temel amaçlarından biri olan ve araştırmanın değerini yargılamada kullanılan “genelleme” kavramının nitel araştırmalardaki karşılığı olarak kullanılan aktarılabirlik; uygunluk (fittingness) olarak da adlandırılmaktadır. Buna göre bir çalışmanın sonuçları benzer katılımcı ve ortamlardaki durumlara aktarılabilmelidir. Aktarılabirlik sonuçların nasıl genellenebileceği ve bütün gruba nasıl iletilebileceğini içerir. Nicel çalışmalarda genelleme (dış geçerlik) istatistiksel sonuçlarla ve verilerin evreni temsil eden bir örneklemden toplandığının (randomize, tabakalı vb. yöntemlerle) gösterilmesiyle sağlanır. Nitel çalışmaların genelleme amacı yoktur. Bütün deneyimler bireyin durumunu anlamaya odaklanır.” (Baskale, 2016;26)

Araştırmanın katılımcı cevapları ve bulguları baz alındığında anlaşılabilir ve konu ile ilgili kişilerin kavrayabileceği ölçüde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örneklemin evreni temsil etme noktasında yeterli olduğunu dile getirmek mümkündür

Tablo 4.1. Görüşme yapılan katılımcıların listesidir.

KATILIMCILAR	CİNSİYET	EĞİTİM	GÖREV
Katılımcı 1	Erkek	Lisans	Genel Müdür Yrd.
Katılımcı 2	Erkek	Lisans	Koordinatör
Katılımcı 3	Erkek	Lisans	Koordinatör
Katılımcı 4	Erkek	Lisans	Yönetici
Katılımcı 5	Erkek	Ön Lisans	Eğitim Kurumu Sahibi
Katılımcı 6	Erkek	Lise	Eğitim Kurumu Sahibi
Katılımcı 7	Erkek	Lisans	Eğitim Kurumu Sahibi
Katılımcı 8	Erkek	Ön Lisans	Eğitim Kurumu Sahibi
Katılımcı 9	Erkek	Ön Lisans	Eğitim Kurumu Sahibi
Katılımcı 10	Erkek	Lisans	Güvenlik Müdürü
Katılımcı 11	Erkek	Ön Lisans	Güvenlik Müdürü
Katılımcı 12	Erkek	Lise	Şirket Sahibi
Katılımcı 13	Erkek	Lise	Şirket Yöneticisi

4.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmada çalışılan 13 kişi ile mülakat yöntemi kullanılarak görüşme yapılmıştır. Çalışmanın amacı göz önünde bulundurularak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmış ve bu veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

“Toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak, içerik analizinin temel amacıdır. İçerik analizinde temelde yapılan birbirine benzeyen verileri belli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek bunları okuyucuların anlayacağı şekilde organize edip sunmaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

Mülakat formu, araştırmacı tarafından hazırlanmış ve iki öğretim üyesi tarafından kapsam geçerliliği gözden geçirilmiş sorulardan oluşturulmuştur. Sorular hazırlanırken araştırmacının anahtar kavramları ve hedef sektörün dinamikleri göz önünde bulundurulmuştur. Soruların hazırlanması sonrası kapsam ve geçerliliği gözden geçiren öğretim üyelerinden sorular için sözlü olarak teyit alınmıştır. Araştırma kapsamında sorulan sorular yarı yapılandırılmış tarzda sorulmuştur. Bu araştırmada kodların ve kategorilerin elde edildiği katılımcı

görüşlerinden bire bir alıntı yapılarak ‘geçerlilik’ sağlanmıştır (Patton, 1987). Katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur.

- Özel güvenlik sektörünün rekabet ortamını nasıl tanımlarsınız?
- Sektör otoriteleri ile rekabet etmeye çalışırken yeni girişimcilerin karşılaştığı zorluklar nelerdir?
- Dışarıdan kurumlara özel güvenlik hizmeti veren firmalarının pazarlık gücü özel güvenlik sektöründe ne durumdadır?
- Özel güvenlik sektöründe alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü nedir?
- Kendi kendine güvenlik sistemleri gibi özel güvenlik sektörünün yerini alabilecek yeniliklerin ortaya çıkması rekabeti nasıl etkiler?

Görüşmelerde veri kayıplarının olmaması için, görüşmeler yazılı olarak kaydedilmiş daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İçerik analizinde toplanan veriler önce kavramlaştırılır. Daha sonra verilere anlamlılık analizi yapılır. Bu analiz; katılımcılar için anlamlı olanlarının kavramların organize edilmesidir (Altunışık vd. 2012).

4.4. Araştırmanın Güvenilirliği

Nitel araştırmalar söz konusu olduğunda, geçerlik ve güvenilirlik iki önemli kavramdır. Geçerlik, bir ölçme aracının gerçekten ölçmeye çalıştığı şeyi doğru bir şekilde ölçüp ölçmediğini belirtir. Yani, aracın neyi ölçtüğüyle ilgili doğru ve geçerli sonuçlar elde edip edemediğini ifade eder. Güvenirlik ise bir ölçme aracının aynı koşullar altında tekrarlanabilir sonuçlar üretebilme yeteneğidir (Başkale, 2016; 23).

Bir nitel araştırmada geçerlik genellikle katılımcıların deneyimlerini doğru bir şekilde yansıtıp yansıtmadığına odaklanır. Araştırma sorularının ve yöntemlerin, araştırılan konuyla uygun olup olmadığını anlamak önemlidir (Başkale, 2016; 23).

Güvenirlik ise araştırmanın tutarlılığına odaklanır. Aynı araştırma koşulları altında, farklı zamanlarda veya farklı araştırmacılar tarafından yapılan ölçümlerin benzer sonuçlar vermesi beklenir (Başkale, 2016; 24).

Nitel araştırmalarda bu dinamikleri değerlendirmek, genellikle araştırma sürecinde sürekli bir düşünme ve değerlendirme gerektirir. Araştırmacının esnek olması ve verileri anlamak için derinlemesine bir analiz yapması gerekir (Başkale, 2016; 24).

Yapılan tüm bilimsel araştırmalar için en önemli değerlendirme çalışmanın sonucunun güvenilirliğidir. Güvenirlilik araştırma sonuçlarının ne kadar tekrar edilebilirliği ile ilgilenmektedir. Sosyal olayların hiç durmaksızın devam etmesi nedeniyle elde edilen araştırma sonuçlarının başka durumlara genelleme yapılması mümkün görünmemektedir. Nitel araştırmalara yöneltilen en önemli eleştirilerden birisi, güvenilirlik konusunda nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olan yöntemlerin ve testlerin olmayışıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Araştırma için öncelikle kapsamlı ve güvenilir kaynaklardan erişilen veriler ile literatür taraması yapılmıştır. Tek ya da birkaç kaynaktan araştırma yapmak yerine detaylara inilmiştir. Araştırma soruları katılımcıların tecrübe ve donanımlarıyla bütünleşerek faydalı görüşmeler geręekleřtirilmiřtir. Birebir olarak fiziki alanda samimi görüşmeler geręekleřtirilmiřtir. Katılımcılara sağlanan uygun görüşme ortamı sayesinde hem araştırma yapılan saha doğrudan görülebilmif hem de verilen bilgilerin genişliği arttırılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği noktasında ele alınacak en temel husus; katılımcılarla yapılan görüşmelerin şirket dinamikleri ve deneyimleri içermesidir. Araştırmanın temellendirilmesi noktasında da deneyim ve firma dinamiklerinin ele alınması yapılan görüşmelerle örtüşmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanuna uygun davranılmış olup, bu kanun uyarınca katılımcılardan izin almak suretiyle sorular yöneltilmiş ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Konu dışına çıkılmaya olanak tanımayan sorular ile belirli bir noktada kalınması sağlanmıştır. Katılımcılardan alınan ses kayıtları tekrardan dinlenmek suretiyle eksikliği yer vermeden yazıya dökülerek dijital dünyaya aktarılmıştır.

4.5. Araştırmanın Önemi

Türkiye'nin özel güvenlik sektörünün stratejik rekabet analizi, faaliyet gösteren şirketlere kendi stratejik planlama ve uygulama süreçlerinde rehberlik sağlayabilecek bir kaynak olma potansiyelini barındırmaktadır. Bu çalışma, sektörde faaliyet gösteren şirketlerin üst düzey yöneticilerine yönelik stratejik yönetim açısından önem arz eden bir iç görü sunmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacılara Türkiye özel güvenlik sektörünün rekabetçi ortamı hakkında genel bir anlayış kazandırma amacını taşımaktadır. Analizin özel güvenlik pazarındaki rekabeti incelemesi sonucunda, sektördeki ilerleme potansiyeli, güçlü ve zayıf yönler, karşılaşılabilecek tehditler ve ortaya çıkabilecek

fırsatlar belirlenmeye çalışılarak, sektörün geleceğine dair öngörülerde bulunmak da amaçlanmaktadır.

Araştırma genel hatlarıyla güvenlik sektöründe yer alan firmalara/aktörlere süreç ve pazara uyum için yol haritası olabilecek aynı zamanda sektöre giriş yapacak olan firma ve aktörlere atacakları adımlar noktasında fener olma potansiyeli taşımaktadır.



5. BULGULAR

Yapılan çalışma kapsamında, “Türkiye Özel Güvenlik Sektöründe Stratejik Rekabet Analizi” pazara giriş tehdidi, rakipler arasındaki rekabet, ikame ürün tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü şeklinde 5 genel kategori altında değerlendirilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar genel itibariyle saha tecrübeleri, bilgi birikim ve sektörde karşılaştıkları kendi iç dinamikleri dışında kalan unsurlardan oluşmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen sorular ve karşılık gelen kategori Tablo 5.1’de belirtilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcılara yöneltilen soruların yer aldığı değerlendirme kategorileridir.

Pazara Giriş Tehdidi	Sektör otoriteleri ile rekabet etmeye çalışırken yeni girişimcilerin karşılaştığı zorluklar nelerdir?
Rakipler Arasındaki Rekabet	Özel güvenlik sektörünün rekabet ortamını nasıl tanımlarsınız?
İkame Ürün Tehdidi	Kendi kendine güvenlik sistemleri gibi özel güvenlik sektörünün yerini alabilecek yeniliklerin ortaya çıkması rekabeti nasıl etkiler?
Alıcıların Pazarlık Gücü	Özel güvenlik sektöründe alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü nedir?
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	Dışarıdan kurumlara özel güvenlik hizmeti veren firmalarının pazarlık gücü özel güvenlik sektöründe ne durumdadır?

5.1. Pazara Giriş Tehdidi

Kurulu oyuncularla rekabet etmeye çalışırken yeni girişimcilerin pazara açılmasının sektöre girişinin oluşturabileceği riskler hakkında görüşülen firmaların değerlendirmeleri aşağıda sunulmuştur;

Yeni girişimci ilk olarak ekibini çok iyi seçmek zorunda daha sonra güvenlik işini en etkin şekilde yapıyorsa müşteri onu seçiyor. Bu da en ucuz ve en iyi güvenlik hizmetini sağlamak demektir. Yeni girişimcilerin de bunu karşılamaı çok zor olmakta. (G2)

Yeni girişimci belli standartları sağlayabilmesi için sermayesinin iyi olması gerekmektedir. (G3)

Karşılaşılan zorluklar, kuruluş işlemleri için yapılan masraflar ve düşük fiyat teklifi ile iş almaya çalışmasıdır. Mevcut müşterilerin eski firma alışkanlıklarını değiştirilmesi ve siyasetin etkili olmasıdır. Eğitimlerde uzman eğitici bulmakta zorlanıyoruz. Örneğin güvenlik sistem ve cihazları dersi için elektrik ve elektronik mühendisi çok zor buluyoruz. Firmada çalışan mühendisler eğitim vermek istemiyor. (G5)

Yeni girişimciyi en çok kira ve fiziki imkanlar etkiler. Sabit maliyetler değil, değişken maliyetler zorlar. (G7)

Kurulu oyuncularla rekabet etmeye çalışırken yeni girişimcilerin başlıca sorunu finansman sorunu demek yanlış olmayacaktır. Piyasaya girişte faaliyet izin belgesi harç ücreti, eğitim/hizmet verilecek alanın tahsisi gibi kalemler maliyet oluşturmakta olup ilerleyen süreçte yaşanabilecek olumsuzluklara ve pazarda tutunma aşamasında sermaye önemli bir rol oynamaktadır.

Yeni girişimci firmaların kendi çapında rekabet edebilir. Büyük bir firma olmak için bünyesine mevcut firmaları katması gerekmektedir. Örneğin bizim firmamız şu an lider olmasının tek sebebi 2 tane firmayı bünyesine katmasıdır. Biz inorganik büyüyen firmayız. (G4)

Yeni faaliyete geçecek ve mevcut firmalar arasında birleşme/bünyeye katma olayı büyümeyle etkileyecek bir faktör olarak değerlendirilebilir. Yeni faaliyete geçecek firmaların rekabet edememesi ve sermaye kısıtlaması olması durumları mevcut firmalar tarafından bu firmaların dahil edilmesine yönelik bir fırsat olabilecektir.

En önemli zorluk ücretin düşük olmasıdır. Çünkü sektörde yeni girişimci düşük ücretle çalışmaya başlamak zorunda kalmakta. (G6)

Piyasada tutunmak zor. İlk başta fiyat kırman gerekiyor. Böyle olunca da bizleri sıkıntıya sokuyor. Fiyatların sabit tutulması herkesin faydasına olacaktır. (G8)

Yeni girişimci, ilk başta düşük fiyat vermek zorunda ancak kaliteli hizmeti de yerine getirmek zorunda kalıyor. Bu nedenle, merdiven altı firmaların büyük çaplı iş alması mümkün değildir. (G11)

Sektörde oluşan rekabeti belirleyen temel unsur fiyat olduğundan, alanda faaliyet göstermeyi planlayanların düşük ücret politikası izlemesi zorunluluktur. Sektörde hizmet satın alan kullanıcıların işin içeriği itibariyle risk durumu göz önünde bulundurulduğu zaman kaliteye önem verdiği ve sektörde uzun yıllardır faaliyet gösteren firmaların bulunmasının müşteri açısından tercihler yapılırken ön planda olduğu bilinmesi yeni girişimcileri zorlayacak bir diğer etmendir.

5.2. Rakipler Arasındaki Rekabet

Kurulu oyuncularla özel güvenlik sektörünün rekabet ortamını hakkında görüşülen firmaların değerlendirmeleri aşağıda sunulmuştur;

Firmamız Ankara Büyükşehir Belediyesi bünyesinde kurulduğu için herhangi bir firma ile rekabet içerisinde değiliz. (G1)

Kamu bünyesinde bulunan özel güvenlik firmaları genellikle ait oldukları kuruma hizmet vermekte olup rekabeti etkileyen bir yapıları yoktur. Bunun yanında kamu bünyesinden kurulmuş olsalar dahi özel sektörde hizmet vermelerini kısıtlayıcı herhangi bir yasal düzenleme söz konusu değildir.

Çok fazla şirketin olması nedeniyle ciddi durumda rekabet var. Kurumsal ve küçük firmaları aynı kategoride değerlendirmemek lazım. Her biri kendi alanında rekabet ediyor. Kurumsal firmaları tercih eden müşteriler, fiyattan ziyade nasıl bir katkı sağlar diye değerlendirerek fiyatı belirliyor. (G2)

Rekabet durumu çok yüksek. Bu rekabet tamamen finansal yönden. Piyasada ayrışan şirketler var. Kamu kurumlarına hizmet veren firmalar hariç geriye kalan firmalar aktif çalışan özel güvenlik görevlilerinin yarısını bünyelerinde çalıştırmaktadır. Geri kalanları ise diğer küçük çaplı şirketler çalıştırmaktadır. Kurumsal firmaların maliyetleri fazla olduğu için küçük firmalar gibi iş almakta zorlanıyoruz. Sektördeki rekabetin temeli, kurumsallığa ve ücrete dayanıyor. (G4)

Rekabet aynı işi yapan kimseler ya da kuruluşlar arasındaki daha iyiye ulaşma, daha iyi sonuç alma yarışmasıdır. Sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli ve küçük ölçekli firmaları aynı rekabet koşullarında değerlendirmek doğru olamayacaktır. Kurumsal ve büyük firmaların giderleri diğerlerine oranla daha yüksek olmakla birlikte hareketliliğin yoğun ve kapsamın geniş olduğu projelerde küçük firmalara oranla çalışma ihtimalleri daha yüksektir.

Rekabeti en çok etkileyen unsur ücrettir. Kurumsal firmaların maliyetleri yüksek olduğundan diğer firmalar ile rekabeti sağlaması çok zor olmaktadır. (G3)

Rekabeti en çok etkileyen unsur ücrettir. Özel güvenlik hizmetini veya eğitim ücretini ucuza sağlayan firmalar, para kazanmak amacıyla farklı alanlarda kısıtlamalara ya da usulsüz işlemlere yönelmek zorunda kalmaktadır. Bu durumda da hizmetin kalitesini düşürmektedir. (G5)

Sektör son zamanlarda iyi gidiyor. Hem eğitim seviyesi ve hem de kaliteli hizmet veriliyor. Bu da rekabet ortamını önemli ölçüde etkiliyor. Ancak rekabette en önemli etken düşük fiyat olmasıdır. (G6)

Rekabet tamamen ücrete dayanıyor. Müşteri için en önemli etken maalesef ücretin düşük olmasıdır. (G13)

Müşteri için ne kadar az maliyete güvenlik sağlamak olduğu için kurumsal bir firma olsanız da ilk olarak rekabeti belirleyen şey fiyattır. (G11)

Özel güvenlik sektörünün rekabet ortamına bakıldığında daha iyiye ulaşmadan ziyade daha fazla müşteri çekme kaygısının yer aldığı görülmektedir. Özel güvenlik sektöründe devamlı aşağı yönlü ivmelenen fiyat politikasının rekabet ortamını ciddi etkilemesi nedeniyle şirketlerin kaliteden ödün vererek rekabet etmeye çalıştığı değerlendirilmektedir.

Eğitim kurumlarının açılması çok kolay. Bu nedenle rekabet çok yoğun bir şekilde yaşanıyor. (G7)

Eğitim kurumu açmak kolay olduğu için rekabet durumu kötü, bu sektörde kendini geliştirmekte bu yüzden eğitim kuruma çok olduğu için öğrenci kaydı yapabilen yapıyor, yapamayan batıyor. (G8)

Sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumları arasında rekabetin üst düzey bir seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim kurumu açılışının yasal olarak kolay oluşu, herhangi bir açılış kota kısıtlaması bulunmaması gibi etmenler rekabeti üst seviyeye taşıyan ana unsurlardır.

5.3. İkame Ürün Tehdidi

Kendi kendine güvenlik sistemleri gibi özel güvenlik sektörünün yerini alabilecek yeniliklerin ortaya çıkması hakkında görüşülen firmaların değerlendirmeleri aşağıda sunulmuştur;

Güvenlik sektöründe bu tür sistemler olmazsa olmaz durumdadır. Ancak fayda maliyet analizi yapılarak değerlendirilince, bu güvenlik cihazlarının maliyeti çok yüksek olduğu anlaşılıyor. Güvenlik sistemleri kullanılmaya başlansa da yine de en önemli etken insan faktörüdür. (G1)

Güvenlik cihazlarının gelişimi bu sektörde hızlı bir şekilde artmakta. Fakat bu cihazların kullanılması için öncelikle işletmelerin bu tür güvenlik hizmetlerine ihtiyaç duyması gerekmektedir. İhtiyaç duyulmadığı zaman kullanılması önemli maliyetlere neden olmayacaktır. Bu cihazlar insan faktörünü en aza indireyecek seviyeye geldiğinde çok alanda kullanılmaya başlanacaktır. Ancak, bu cihazları etkin kullanılsa da insan faktöründen asla vazgeçilemez. (G3)

Güvenlik sistemleri teknolojik gelişmeler doğrultusunda hızla ilerlemektedir. Sektörün geneli incelendiğinde ilgili alanda kullanılan cihazların döviz cinsinden maliyetli olması alanda kullanımını azaltabilecek bir neden olarak değerlendirilebilir.

Teknolojik gelişmeler güvenlik personelini bu tedirgin etmekte. Kendilerinin yerini cihazlar alsada kendini geliştirmiş ve eğitimini desteklemiş personelin olacağı bir çağa doğru ilerliyoruz. Gelişmiş cihazlar kullanılsa da personel faktörü asla bu sektörde bitmeyecektir. Fakat personelin kalitesini artıracaktır. (G2)

Güvenlik sistemleri, yeteri kadar sektöre katkı sağladı ancak insan faktörünü tamamen yerine geçemez. Elektronik güvenlik çözümleri elbette çok önemli ama idaresi için güvenlik görevlisi gerekiyor. Bu nedenle İnsan faktörü vazgeçilemez. (G4)

Son dönemde yaygınlaşmaya başladı ancak bu ürünlerin fiyatı çok yüksek. Teknolojik cihazların gelişmesi ne yönde olursa olsun insan faktörü azalacaktır fakat tamamen kaldırmayacaktır. (G5)

Daha az kişi ile kalite hizmet verilmesinin önünü açabilir. Ancak bu işin gereği, insan faktörü olduğu için insanların yerine alabileceğini düşünmüyorum. (G7)

Makineler o kadar yaygınlaşsa da onu kullanacak insan. Cihazlar sayesinde insan faktörü azalsa da insan faktörü olmazsa olmazdır. (G8)

Personel sayısını azaltır ama insan gücünden asla vazgeçilemez. (G13)

Fiziki olmadığı sürece yarı yarıya katkı sağlar. Fakat insan faktörü olmadan bu sistemler kullanılamaz. (G11)

Güvenlik sistemleri her ne kadar sektörü olumlu yönde etkilese de insan faktörünün önüne geçemeyecektir. (G12)

Günümüzde diğer bütün sektörlerde olduğu gibi güvenlik sektöründe de teknolojik gelişmeler olmaktadır. AVM, stadyum, havalimanları vb. güvenlik kavramının ön planda olduğu yerlerde teknolojik bütün imkanlar ve gelişmeler kullanılsa dahi caydırıcı olması açısından önleyici güvenlik kapsamında görsel olarak personel bulundurulması kaçınılmazdır. Bu nedenle sektörde en büyük ikame ürün olarak düşünülecek teknolojik gelişmeler insan gücünü azaltsa dahi asla sifıra indiremeyecektir.

5.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Özel güvenlik sektöründe alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü hakkında görüşülen firmaların değerlendirmeleri aşağıda sunulmuştur;

Bu durum müşterinin beklentisine göre değişebiliyor. (G2)

Müşteri tarafından pazarlık gücü çok fazladır. Piyasada çok özel güvenlik hizmeti veren firma bulmaktadır. Bu da müşterinin işini kolaylaştırmaktadır. Bu durum da en düşük maliyetle özel güvenlik hizmeti almasını kolaylaştırıyor. (G3)

Pazarlık gücünün temeli tamamen ücrettir. Yeni girişimci düşük fiyatlarla, kurumsal firmalar da devlet teşvikleriyle ayakta kalmaktadır. (G4)

Hizmet satın alan yerler özel güvenlik sektöründen bir kâr elde edemeyecekleri için bu alanda maliyeti aşağı çekme çabası her zaman öncelikli olmuştur. Sektörde hizmet satın alan müşteriler hizmet satın alabileceği alternatiflerinin oldukça fazla olması nedeniyle fiyat açısından pazarlık yapılabilme avantajına sahiplerdir. Bir firma özel güvenlik hizmeti satmak istiyorsa her ne olursa olsun muhakkak en düşük fiyatı vermek zorundadır.

5.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Özel güvenlik sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücü hakkında görüşülen firmaların değerlendirmeleri aşağıda sunulmuştur;

Personel tedarikinde sıkıntı çekmiyoruz. Belediyemizin web sayfasından yapılan iş başvuruları incelenmekte ve belirlediğimiz kriterlere uyan kişiler arasında seçilerek personel temini yapıyoruz. (G1)

İş talep eden personelin çok fazla olması ve personel teminlerinden herhangi bir kriter aranmaması nedeniyle özel güvenlik personeli temin eden şirketlerin rekabet ile ilgili bir problemi yoktur. (G5)

Özel güvenlik görevlisi ihtiyacı önemli ölçüde bulunmakta. Günümüzde güvenlik görevlilerinin sayısı da sektörü karşılamaya yetmektedir. İş ve personel rahat bulunuyor. Ancak önemli faktör yine ücret karışımıza çıkıyor. (G6)

Şirket sayısı fazla, eğitim kurumu sayısı fazla. Bu nedenle, talep artıyor. Piyasada kendinizi bir şekilde kabul ettirmeniz lazım. Kabul ettiremeyen batıyor.(G8)

Özel güvenlik sektöründe talepte fazla, özel güvenlik görevlisi de fazla. Genellikle personel eksikliği yaşamıyoruz. Personel alırken dış görünüm, fiziksel görünüm ve özellikle diksiyona dikkat ediyoruz. Dengeli bir şekilde ilerliyor. Sadece, son dönemlerde özel güvenlik görevlileri AVM'ler yerine site, park ve bahçelerde çalışmayı tercih ediyor. Bunun nedeni ise ücretlerin aynı olması ve AVM'de iş yoğunluğunun daha fazla olmasıdır. (G13)

Personel sirkülasyonumuz çok fazla. Personel girişi ve çıkışı çok fazla oluyor. Özel güvenlik görevlisinin fazla olması nedeniyle personel seçimi yaparken belirlediğimiz kriterlere göre seçiyoruz. (G11)

Alanda faaliyet gösteren firmalar özel güvenlik personeli temin ederken sıkıntı yaşamamakta ve rahatlıkla istedikleri niteliklerde personel bulabilmektedir. Çalışacak personel bulma güçlüğü yaşanmaması zaten alıcıların pazarlık gücünün çok yüksek olduğu bu sektörde tedarikçilerin elini bir nebze dahi olsa rahatlatmaktadır. Sektör geniş kapsamlı ve personel kaynağı yeterli olduğundan tedarikçiler hizmet verme açısından müşteri bulmakta zorlanmamaktadır.

Zorluklar mevcut. Öğrenci kaydı alarak eğitim vermeden mezun edeceğini söyleyen kurumlar var. Ancak bu durum devam ettirmek çok zor. (G7)

Adaylar yasal düzenlemelere göre silahlı özel güvenlik görevlisi olmak için 120 silahsız özel güvenlik görevlisi olmak için 120 saat temel eğitim almalıdır. Eğitimlerde yapılan denetlemeler neticesinde adayların %10 ders saati ve üzerinde katılım sağlamadığının tespit edilmesi halinde aday eğitimden başarısız sayılmaktadır. Özel güvenlik eğitim kurumlarında adayların derslere katılmadan mezun olabileceklerinin belirtilmesi hukuksuz olduğu gibi haksız bir rekabete ve zorluklara da yol açmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu başlıkta çalışma boyunca alınan sonuçlar gerçekleştirilen literatür araştırması çerçevesinde tartışılarak araştırma amaçları ile ilişkilendirilecektir. Bu doğrultuda alınan sonuçlarda sektörün bütünü rekabet koşulları uyarınca değerlendirilip alınan sonuç ile öneriler sunulacaktır.

6.1. Sonuçlar

Özel güvenlik kavramının tarihi, Türkiye’de Osmanlı dönemine dayandırılabilir. O dönemlerde devletin kontrolü altında gelişen özel güvenlik kavram doğrultusunda bazı yapılanmalar görülmektedir. Cumhuriyet döneminde ise güvenlik konularının ağırlığının kamu kurumlarından bir parça da olsa alınması başlangıcına dayanıp akabinde bankaların istek ve talepleri doğrultusunda gelişen bir süreç başlamıştır.

Gelişen ve büyük bir pazar halini alan özel güvenlik sektöründe ticari kaygılar doğrultusunda rekabet olgusu da oluşmaya başlamış ve her geçen gün artarak devam etmiştir. Günümüzde faaliyet alanındaki işletmelerin sayıca çokluğu, müşterinin değişen beklentileri, ekonomik ve politik dalgalanmalar vb. etkenlerle sürdürülebilirliğin sağlanması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu noktada işletmeler rekabet kavramını iyi analiz etmeli ve gereklerini yerine getirmelidir. Rekabet; işletmelerin değer yaratarak güç elde etme, güçlü olma durumudur. Rekabet aslında bir güç savaşıdır (Porter, 2011).

Bu çalışma ile; özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren eğitim kurumları, hizmet sağlayan ve hizmet satın alan şirketlerin içinde buldukları pazar koşulları, Porter’ın 1980 yılında yayınladığı “Rekabet Stratejisi” isimli eserinde bulunan “Beş Güç Modeli” yönteminde faydalanarak incelenmiştir. Sektörde rekabet sonucunda oluşun birtakım zorunluluklar sektöre yön verici olmuştur. Özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bugün içinde bulunduğu koşullara gelmesi ve değişimlerini sürdürmesinde rekabetin payı büyüktür.

Türkiye özel güvenlik sektöründe stratejik rekabet analizi konulu araştırmada, araştırma yöntemlerinden nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntem desenleri arasında olan fenomenoloji deseni çalışmada uygulanmıştır. Sektörde faaliyet gösteren büyük firmaların ağırlıklı olarak Ankara’da bulunması nedeniyle araştırma evreni Ankara ili olarak tercih edilmiştir. Çalışmada özel güvenlik sektöründe bulunan 13 katılımcı ile örneklem oluşturulmuş, veri toplama yöntemi olarak görüşme kullanılıp yarı yapılandırılmış soru formu uygulanmıştır. Ankara ili kapsamındaki özel güvenlik şirketlerinden oluşan örneklemden

elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemi dâhilinde betimsel analiz uygulanarak bulgular elde edilmiştir. Katılımcıların 6'sı lisans 4'ü ön lisans 3'ü lise düzeyinde eğitime sahiptir. Şirket yöneticileri ağırlıklı olarak lisans mezunu iken diğer eğitim düzeyindeki katılımcılar daha çok özel güvenlik eğitim kurum sahipleri ile güvenlik sistem ve cihazları tedarik eden firma yetkililerinden oluşmaktadır.

Yapılan görüşmelerde toplana veriler ışığında pazara giriş koşullarında öncelikli amacın ucuz ve en iyi güvenlik amacını sağlamak olduğu tespit edilmiştir. Sermaye gücü yüksek firmalar düşük fiyat teklifleri vererek mevcut müşterilerin eski firma alışkanlıklarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Sektörde rekabetin en belirleyici unsuru ücret faktörüdür. Bu faktör şirketlerin sektörde kalıcılığını belirleyen esastır. Ücret faktörü bazı şirketlerin kısıtlamalara gitmesine neden olmakta ve bu da hizmet kalitesini düşürmektedir. Pazara girişte herhangi bir kısıtlama olmaması rekabeti zorlaştıran bir başka unsurdur. Özel güvenlik eğitim kurumu açılmasında özel bir belge istenmemesi, herhangi bir kota kısıtlaması olmaması gibi sebepler sektörde faaliyet gösteren firmaların hızlı bir şekilde artmasına sebebiyet verebilir. Güvenlik sistem ve cihazlarının insan faktörü olmadan tek başına kullanılamaması sektörde ikame ürün tehdidi olmadığının göstergesidir. Özel güvenlik alanında hizmet satın alan firmalar faaliyet gösteren şirketlerin fazla olması nedeniyle pazarlıkta güçlü konumdadır. Devam eden bölümlerde çalışma kapsamında ortaya konan veriler sunulacaktır.

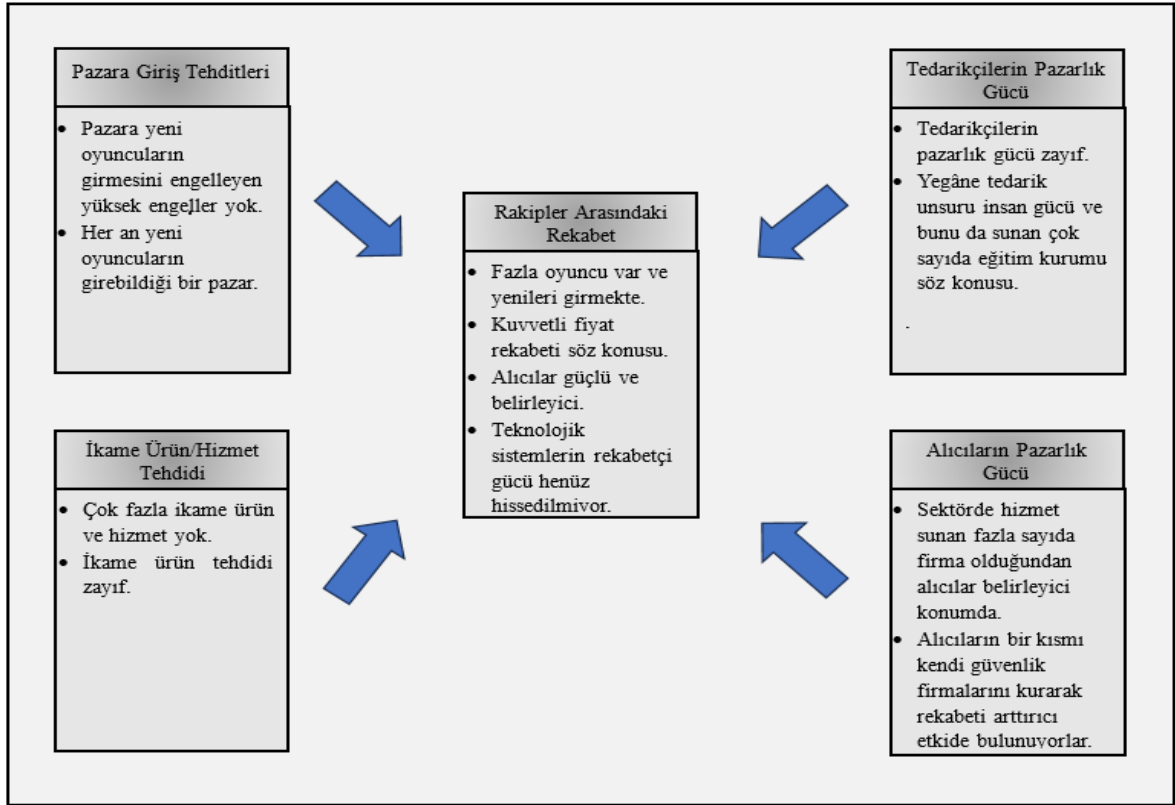
Literatürde daha önce güvenlik sektöründe Porter'ın 5 güç modeline göre rekabet analizi çalışması bulunmamaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın sonuçları farklı sektörlerde Porter'ın 5 güç modeliyle yapılan rekabet analizi çalışmaları ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma yapılması adına literatürden Türkiye'de maden, sağlık ve inşaat sektörü üzerine yapılan üç farklı çalışma seçilmiştir.

Çoşkun (2014)'un "M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi" başlıklı çalışması Konya ili baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre sağlık sektöründe gelecekte de yoğun rekabet beklentisi bulunmaktadır. Sağlık sektöründe özel teşebbüslerin son yıllarda kamu teşebbüslerinden daha yoğun şekilde gerçekleştiği, kamu payının azalması durumunun özel sektöre alan açtığı ve rekabeti yükselttiği görülmektedir. Bu yönüyle Çoşkun'un çalışması yapılan çalışmayla paralellik göstermektedir. Güvenlik sektöründe de özel sektörün payının genişliyor olması rekabet yoğunluğunu arttırmaktadır.

Cengiz, Aydınlı ve Oral (2019)'ın "Porter'in beş kuvvet modeli temelinde konut sektöründeki rekabeti etkileyen faktörlerin analizi" başlıklı çalışması Türkiye'de yüklenici firma rolüyle faaliyet gösteren inşaat firmaları baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma, inşaat sektöründe ikame ürün olmaması yönüyle yapılan çalışmadan ve Porter'ın 5 güç analiziyle yapılan diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Diğer faktörler baz alındığında bir farklılık oluşmadığı görülmektedir.

Koçoğlu ve Kantar (2016)'ın "Türkiye Madencilik Sektörünün Beş Güç Modeli İle Değerlendirilmesi" başlıklı çalışması Türkiye'de maden sektörünün dinamikleri baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada üzerinde durulan en temel dinamiğin Türkiye'nin maden rezervi bakımından dünya genelinde önemli bir paya sahip olmasına karşın yatırımların yetersizliği sebebiyle beklene potansiyeli görülememesidir. 5 güç modeli üzerinden yapılan değerlendirmeler sonucu çalışmanın mevcut çalışma ile sektörde var olan firmaların çokluğu, sektöre yeni girenlerin yaşadığı riskler ve yüksek istihdam potansiyeli yönüyle paralellik göstermektedir. Maden sektöründe standart ürün olması ve madenlerin kendi aralarında ikame olması yönüyle farklılaşmaktadır.

Şekil 6.1. Porter'ın beş güç modeline göre Türkiye özel güvenlik hizmetleri sektörü rekabet analizi



Mevcut piyasada rekabet etmeye çalışırken yeni girişimcilerin piyasaya girmesinin önünce önemli düzeyde engeller bulunmamaktadır. Yeni oyuncuların bu kadar basit dahil olabildiği pazarda karşılaşılan en büyük zorluk piyasaya giriş aşamasında faaliyet izin belgesi harç ücreti, eğitim/hizmet verilecek alanın tahsisi gibi kalemlerden oluşan maliyet olup bu nedenle pazarda kalıcı olma aşamasında sermaye büyük bir öneme sahiptir.

Güvenlik sistemleri teknolojik gelişmeler doğrultusunda hızla ilerlemektedir. Sektörün genelini incelediğimizde bu alanda kullanılan cihazların döviz cinsinden fiyatlanması alanda kullanımını azaltabilecek bir neden olarak değerlendirilebilir. AVM, stadyum, havalimanları vb. güvenlik kavramının ön planda olduğu yerlerde teknolojik bütün olanaklar kullanılsa bile önleyici güvenlik kapsamında görsel olarak personel bulundurulması zorunluluktur. Bu nedenle sektörde en büyük ikame ürün olarak düşünülecek teknolojik gelişmeler insan gücünü azaltsa dahi sektör için ciddi bir tehdit oluşturamamaktadır.

Özel güvenlik sektörünün rekabet ortamına incelendiğinde mevcut şirketlere her geçen gün yenilerinin eklendiği tespit edilmiştir. Bu durum akabinde kaliteli hizmet sunmak yerine daha fazla müşteriye ulaşılma amacı güdülmesine sebep olmaktadır. Özel güvenlik sektöründe devamlı aşağı yönlü ivmelenen fiyat politikasının rekabet ortamını ciddi

etkilemesi nedeniyle şirketlerin kaliteden ödün vererek rekabet etmeye çalıştığı değerlendirilmektedir. Teknoloji her ne kadar hızlı gelişmiş olsa da bu alanda rekabet açısından belirleyici bir unsur olmamaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren tedarikçi sayısı oldukça fazladır. Esas tedarik unsuru olan insan faktörünün sektörde ihtiyacı fazlasıyla karşılıyor oluşu, eğitim kurumlarının kolaylıkla açılabilip sayıca fazla olması tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatmaktadır. Bu durum sektörden hizmet alan alıcıların tedarik sıkıntısını yaşamamasını beraberinde getirmektedir. Bazı alıcılar kendi güvenlik firmalarını kurarak rekabeti arttırıcı bir etki oluştursa da genel olarak incelendiğinde sektörden hizmet satın alan alan firmaların daha fazla olduğu ve bu şartlar doğrultusunda pazarlık gücü yüksek olduğu söylenebilecektir.

6.2. Öneriler

Bu kısımda araştırmanın sonuçları doğrultusunda araştırmacılara ve güvenlik sektörüne yönelik önerilere yer verilecektir.

6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Türkiye özel güvenlik sektöründe stratejik rekabet analizi ile ilgili çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu sektöre ait bilgi düzeyinin artırılması amacı doğrultusunda araştırmacılara Türkiye özel güvenlik sektöründe stratejik rekabet analizi ile ilgili nitel araştırmaların yapılması, başka sektörler üzerinde kullanımının derinlemesine incelemeleri önerilmektedir. Literatür olarak kapsamlı bir kaynak araştırması yapılan bu çalışmada araştırma yapacak araştırmacılara yol gösterecek esas kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilir. Rekabet stratejilerinin; PEST Analizi, Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli, Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli gibi farklı modelleri üzerinden de araştırma yapılması farklı sonuçlar alınabilmesi açısından önemlidir. Sektör yetkililerin en az Ankara kadar yoğun olduğu İstanbul ilinde farklı bir araştırmanın yapılması alanda daha belirleyici sonuçların alınabilmesine katkı sağlayabilecektir. Sektörde bulunan orta ve alt düzey personel ile çalışma yapılması konuya daha farklı bir bakış açısı getirebilecek olup türlü bu doğrultuda sonuçların alınabilmesine faydalı olabilecektir.

Günümüz ve gelecekte yapılacak olan araştırma ve saha çalışmalarında özellikle güvenlik sektörü çalışanları ve firmaların pazar içerisindeki dinamikleri göz önünde tutulmalıdır. Saha

çalışması yaparken ele alınacak şirketlerin pazar payı ve etkinliği göz ardı edilmemesi gereken bir unsurdur. Mevcut araştırmada Ankara ilinde yer alan ve sektör içerisinde ön planda olan şirketlerin yetkilileriyle yapılan görüşmeler bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

Bölgesel ya da ulusal olarak yapılabilecek olan çalışmalarda imkanlar doğrultusunda yetkililerle yapılan görüşmelerin yanı sıra firmaların sektöre yönelik istatistikleri üzerinden veri analizi yapılarak karşılaştırmalı analizler yapılabilir ayrıca firma deneyimleri ve yetkili deneyimleri daha net bir şekilde karşılaştırılabilir.

6.2.2. Sektöre Yönelik Öneriler

Hızla gelişen dünya standartları diğer bütün sektörleri etkilediği gibi özel güvenlik sektörünü de etkilemektedir. Sektörün gelişmesi adına rekabet koşulları değerlendirildiğinde özel güvenlik hizmeti sağlayıcılarının temel ağırlığının bu alanda olduğu bunun yanı sıra güvenlik sistem ve cihaz satışı, alarm izleme merkezi, eğitim kurumu gibi alanlarda hizmet vermelerinin müşteri tarafından bilinirliği ve geniş ürün kataloğuyla bir müşterinin birden fazla muhatap yerine tek şirket üzerinden bütün ihtiyaçlarını karşılayabilmesi sayesinde rekabet konusunda avantaj sağlayabilecektir. Sektörün tamamında ücret temelli olan rekabet, müşterilere tüm güvenlik hizmetlerinin bir arada verilmesiyle tek muhatap ile işlerin tamamlanmasına fayda sağlayacağı gibi paket ürün teklifleriyle diğer şirketlere göre bir adım öne geçilebilecek bir faktör oluşturabilecektir.

Ülkemizde özel güvenlik alanında görev hayvanı ve hayvan idarecileri görev yapabilmektedir. Patlayıcı, narkotik ve asayiş branşlarında görev yapan köpekler ile koruma branşında görev yapan atlar mevcuttur. Özel güvenlik hizmeti veren firmalar bu bölüme yoğunlaştığı gözlenmemiştir. Özellikle bazı firmaların tekeli haline gelen bu alan rekabet edilebilir ve üzerinde çalışılabilir bir alan olarak değerlendirilebilir. Bu alanda havalimanında faaliyet gösteren firmaların yüksek kâr marjları ile çalıştıkları görev hayvanı ile ilgili alanda rekabet olmaması nedeniyle rekabetin ana unsuru olan düşük ücret politikalarından etkilenmedikleri görülmektedir. Sektörde mevcut olan ve pazara yeni dahil olmayı planlayan şirketlerin görev hayvanı, güvenlik sistem ve cihazları gibi sektördeki şirketlerin büyük çoğunluğunun faaliyet göstermediği spesifik ve gelişime açık alanlarda çalışmalar yürütmesi rekabet açısından rakipleriyle fark oluşturabilecek bir unsurdur.

Kurulu oyuncularla rekabet etmeye çalışırken yeni girişimcilerin başlıca sorunu genellikle finansman eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Piyasaya girişte faaliyet izin belgesi harç ücretleri, alan tahsisi gibi unsurlar maliyet oluşturur ve ilerleyen süreçte bu olumsuzluklar ve pazarda tutunma aşamasında sermaye önemli bir rol oynamaktadır. Yeni firmaların rekabet gücü eksikse ve sermaye sıkıntısı varsa, mevcut firmalar için birleşme veya satın alma fırsatı doğabilir. Rekabetin ana unsuru fiyatlandırma olduğundan, yeni girişimcilerin düşük ücret politikası izlemesi piyasaya tutunmak adına önemlidir. Müşteriler, risk göz önüne alındığında kaliteye önem verir, bu da sektörde uzun süredir faaliyet gösteren firmaların tercih edilme eğiliminde olduğu anlamına gelir.

Özel güvenlik sektöründe, rekabet ortamının daha fazla müşteri çekme kaygısıyla şekillendiği görülmektedir. Fiyat politikasındaki sürekli aşağı yönlü ivme, şirketlerin kaliteden ödün vererek rekabet etmeye çalışmasına neden olmaktadır. Ayrıca, sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumları arasında yoğun bir rekabet olduğu, eğitim kurumu açılışının hukuki olarak kolay oluşu ve kota kısıtlamasının olmamasının bu rekabeti artıran faktörler olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda sektörde yer alan aktörlerin yalnızca sonuç odaklı davranmaması aynı zamanda sektörel olarak kaliteyi korumak ve hizmet standartlarını ulusal anlamda belirli bir düzeyde tutabilmek adına fiyat ve ürün politikalarındaki dengeyi gözetmeleri gerekmektedir.

Özel güvenlik sektöründe, hizmet satın alan yerlerin kar elde edemeyecekleri düşüncesiyle maliyetleri düşürme çabası önceliklidir. Müşteriler, alternatiflerin fazla olması nedeniyle fiyat konusunda pazarlık avantajına sahiptir, bu da firmaların en düşük fiyatı vermelerini zorunlu kılar. Güvenlik firmaları personel temininde zorluk yaşamaz ve istedikleri niteliklere sahip personeli bulabilirler. Bu durum, müşterilerin pazarlık gücünü artırır. Sektör geniş kapsamlı ve personel kaynağı yeterli olduğundan, tedarikçiler müşteri bulmada zorlanmazlar. Ayrıca güvenlik sektöründe çalışacak olan adaylar, yasal düzenlemelere göre belirli bir eğitim almalıdır ve eğitimlerde katılım önemlidir. Ancak, adayların derslere katılmadan mezun olabileceklerinin belirtilmesi hukuksuzdur ve haksız rekabete neden olabilir. Bu hususlar doğrultusunda firmaların müşterilere hizmeti sunarken ve öncesinde müşteri ihtiyaçlarını maliyet hesabının önünde tutabileceği şekilde bir planlama ile hizmeti aktarmalıdır ki bu durumda mali olarak geri dönüşü olmadığı düşünülen bu hizmetlerin alınması noktasında niceliklerin yanı sıra niteliklerin ön plana çıkarılması sağlanmalıdır.

7. KAYNAKLAR

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the political environment*.
- Aktan, H.B. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Akyürek, B. (2022). İşletmelerde rekabet stratejilerinin müşterilerin gücü üzerindeki etkisinde çevrimiçi dış kaynak kullanımının aracı rolü.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi, *Bahar*, 27-49.
- Alpkutlu M. (2018) “Türkiye Özel Güvenlik Sektörüne Dönük Yeni Bir Hizmet Stratejisi” *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, Kasım, 7 (2), 175 – 202
- Alpkutlu, M. (2019) “Güvenlik İhracı Bağlamında Türkiye’nin Özel Askerî-Güvenlik Sistemi” *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, Mayıs, Cilt:8 Sayı:1, 25-54
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya; Sakarya Kitapevi.
- Anadolu Ajansı, (2014, Ağustos). Türkiye özel güvenlik istihdamında Avrupa ikincisi. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkiye-ozel-guvenlik-istahdamindaavrupaikincisi/128886>,
- Arabacı, İ.B. (2010). Stratejik planlamada çevre analizi tekniği olarak PEST analizi; F.Ü. Eğitim Fakültesi Örneği. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(3), AN; E0008.
- Bakır, A. (2018). Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler ve Müşteri Memnuniyetinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi; Bir Vakıf Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerinde Uygulama, [Yüksek Lisans Tezi] Beykent Üniversitesi.
- Barca, M., & Balcı, A. (2004). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? Tartışma Metinleri Serisi. Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları, (4).
- Barca, M., & Esen, S. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7(2), 89-107.
- Barney, Jay B., and Mark H. Hansen. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage." *Strategic management journal* 15.S1; 175-190.

- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bozatay, ř. A. & Demir, K. A. (2014). “Osmanlı Adli ve İdari Sisteminde Kadılık; Kurumsal Bir Değerdendirme” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt;6 Sayı; 10, Haziran (s. 71-89)
- Bryant, R. L., and Sinead B. (1997) *Third world political ecology*. Psychology Press.
- Cengiz, A. ř., Aydınlı, S., & Oral, E. (2019). Porter’ın beş kuvvet modeli temelinde konut sektöründeki rekabeti etkileyen faktörlerin analizi. ukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 34(2), 209-218.
- oşkun, B. (2014). M. Porter’ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7(1), 43-60.
- Çavuş, M. F. & Akgemci, T. (2008) "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin rgtsel Yaratıcılık Ve Yenilikiliğed Etkisi; İmalat Sanayiinde Bir Araştırma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20; 229-244.
- ıkmak, S. (2012). *İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin incelenmesi ve yeniden yapılandırılması bir örnek uygulama*. MS thesis. Sakarya niversitesi.
- ubuku, Murat. (2018). Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- Dincer, I. (1998) "Energy and environmental impacts; present and future perspectives." *Energy sources*, 20.4-5; 427-453.
- Diņer, . (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayım, İstanbul, 9. Baskı.
- Emniyet Genel Müdürlüğü, (Ocak, 2023) <https://www.egm.gov.tr/ozelguvenlik/ozel-guvenlik-istatistikleri>
- Ersoy, A. (2015). “Kültürel Farklılıkların Ynetiminde Kltrel Zeknın Rolü; Trk ve Yabancı Yneticiler zerine Bir Araştırma” *Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Bahar; 42- 60.

- Gnyawali, D. R., He, J. ve Madhavan, R. (2006), Impact Of Co-Opetition On Firm Competitive Behavior; An Empirical Examination, *Journal Of Management*, 32(4), pp. 507- 530.
- Grant, R. M.; (2002), Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, *Fourth Edition*, Blackwell Publishing, 551s.
- Grant, Robert M. (1991). "Porter's 'competitive advantage of nations'; an assessment." *Strategic management journal* 12.7; 535-548.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik yönetim." *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23.2.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), ss. 61-85.
- Güngör, Ş., & Kutlu, Ö. (2018). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı. *Kent Akademisi*, 11(2), 305-316.
- İçişleri Bakanlığı, (Mart, 2022). <https://www.icisleri.gov.tr/bakanimiz-sn-soylu-kolluk-kuvvetlerimize-350-bin-kisilik-bir-guvenlik-destegi-saglamayi-hedefliyoruz>
- Kahveci, E. (2012). İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 4(6), 2-34.
- Kahveci, E. (2016). Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli, Ankara.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi. *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 21(65).
- Kanun, Ö. G. H. D. (2004). Kanun Numarası; 5188. *Kabul tarihi*, 10, 25504.
- Karasu, K. (2001). Profesyonelleşme olgusu ve kamu yönetimi. Ankara; Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları/Tezler Dizisi; 11.
- Karapınar, Ö. Ü. E. S., & Dursun, Y. Ergenlerin Giyimde Marka Duyarlılığının Belirleyicileri. *Kültür Tarihi*, 37.
- Kaygın, E. (2012). "Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu; İç Girişimcilik Anlayışı." *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 4.1; 93-103.

- Keçici, A. D. (2008) "Osmanlı Devleti'nde bir Taşra Güvenlik Örgütü Olan Derbent Teşkilâtı "Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7(1);44-53
- Kıcır, B. (2019). Evden Çalışma; Özgürlük Mü Esaret Mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- Koçer, İ. (2007). İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Koçoğlu, D., & Kantar, M. (2016). Türkiye madencilik sektörünün beş güç modeli ile değerlendirilmesi. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 1-10.
- Lertwanich, Pisit, et al. (2010) "Contribution of the meniscofemoral ligament as a restraint to the posterior tibial translation in a porcine knee." *Knee Surgery, Sports Traumatology, Arthroscopy* 18.9; 1277-1281.
- Mason, R. O. ve Mitroff, I. I. (1981) "Challenging Strategic Planning Assumptions; Theory, Cases, and Techniques", New York; Wiley.
- Mercin, L (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Mil, H. İ. (2014). Türkiye'de özel güvenlik sistemi ve yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(01), 117-134.
- Miles, Raymond E., et al. (1978) "Organizational strategy, structure, and process." *Academy of management review* 3.3; 546-562.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976) "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 21(2); 246-275.
- Porter, M. (1980). Rekabet Stratejisi. *Aura Yayınları*, 3, 3-451. (G. Ulubilgen, Çev.)
- Offstein, E.H ve Gnyawali, D.R. (2006), A Humanistic Perspective Of Firm Competitive Behavior, *Competitiveness Review*; 16(3/4), pp. 248-261
- Özdemir, S. (2010). "Küreselleşme ve Refah Devletleri Üzerindeki Etkileri". *Journal of Social Policy Conferences*.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Penrose, Edith Tilton. (1959) "Profit sharing between producing countries and oil companies in the Middle East." *The Economic Journal* 69.274; 238-254.

- Porter M. E., (2007). *Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çev; Gülen Ulubilgen). İstanbul; Sistem Yayıncılık.
- Pringle, J. & Huisman, J. (2011). "Understanding Universities in Ontario, Canada; An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework." *Canadian Journal of Higher Education* 41.3; 36-58.
- Ramazanoğlu, F., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon Ve Misyon Kavramı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 52-56.
- Rindova, V. P. (1999) "What Corporate Boards Have to Do With Strategy; A Cognitive Perspective", *Journal Of Management Studies*, 36(7); 953-975.
- Rumelt, Richard P., Dan Schendel, and David J. Teece. (1991). "Strategic management and economics." *Strategic management journal* 12.S2; 5-29.
- Sağlam M. (2007) "Program Değerlendirmede Meta-Analiz ve Meta-Değerlendirme Yöntemleri" *Sosyal Bilimler Dergisi*, Ağustos.
- Sakin, U. (2018). "Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması; Türkiye'de Yaşanan On Sorun." *Strategic Public Management Journal* 4.7; 83-97.
- Schoemaker, Paul JH. (1993) "Multiple scenario development; Its conceptual and behavioral foundation." *Strategic management journal* 14.3; 193-213.
- Şağbanşua, L., & Bişkek, K. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 9, 1-14.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Kaplan, M. (2008). "Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin analizi; Nevşehir Üniversitesi akademik personel örneği."
- T.C. İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Özel Güvenlik Denetleme Başkanlığı Raporu, 2018.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, (Haziran, 2004) <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5188&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Tortop, N. and Özer, M. A. (1993) *Halkla ilişkiler*. Yargı Kitap ve Yayınevi.
- Tosun, F. (1974) *Baklagil ve Buğdaygil Yem Bitkileri Kültürü*. Atatürk Üniversitesi.

- Uçkun, C. G. Yüksel, A. Demir, B. (2012). Özel Güvenlik Sektörünün Türkiye’deki Rolü ve Dünya’daki Konumu, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, İstanbul, 22-30.
- Vandenabecl, W. (2013). Motivation, Job Satisfaction and Retention/Turnover in the Public Sector. In, R. J. Burke, A. J. Noblet, and C L. Cooper (Ed.), Human resource management in the public sector (pp. 214-235). Cheltenham; Edward Elgar Publishing Limited.
- Vroom, G. ve McCann, B.T. (2010), *Ownership Structure, Profit Maximization And Competitive Behaviour*, Working Paper, Barcelona/ Spain; University Of Navara IESE Busines School Press.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). *İş Doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi*. Ankara Üniversitesi/ Siyasal Bilgiler Fakültesi, 62/1, ss. 253-278.
- Yıldız, D. & Uzunsakal, E. (2018). “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama” Uygulamalı *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı; 1.
- Yıldız, Ş. (2009). *İdari faaliyetlerin devri bağlamında özel güvenlik*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Eskişehir; Eskişehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Anabilimi.