

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ

TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

**MEYVE SUYU PAZARINDA REKABET
STRATEJİLERİ: AZERBAYCAN ÖRNEĞİ**

LİSANS TEZİ

hazırlayan:

Tural MEMMEDOV

1317.01046

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

BAKÜ-2017

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ

TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

**MEYVE SUYU PAZARINDA REKABET
STRATEJİLERİ: AZERBAYCAN ÖRNEĞİ**

LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN:

Tural MEMMEDOV

1317.01046

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Tez Danışmanı : Dr. Oqtay QULİYEV

BAKÜ-2017

ÖZET

Dünyada ve Azerbaycanda sayısız işletme bulunmaktadır. Aynı sektörde farklı işletmelerin olması rekabeti önemli hale getirmektedir. Gerek Azerbaycan piyasasında gerekse dünyanın istenilen piyasasında rekabet günü günden daha önemli bir hale gelmektedir.

Bu çalışma 3 bölümden ibaretdir. Çalışmanın birinci bölümünde rekabet ve rekabet analizi incelenmiştir. Rekabatede önemli olan unsurlar, rekabet ortamları, rekabet piyasaları ve rekabete uygulanan analizlerin literatür araştırması yapılmıştır.

İkinci bölümde rekabet stratejileri işletmelerin uygulayabilecekleri rekabet analizleri, uluslararası büyüme stratejileri, pazarlama stratejileri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise Azerbaycan meyve suyu pazarında bulunan en önemli 3 işletmenin üst düzey yöneticileriyle mülakat yapılarak ve alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada işletmelerin rekabete hangi stratejileri uyguladıkları incelenmiştir. Sonda pazarla ilgili sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. REKABET ve REKABET ANALİZİ.....	3
Rekabet.....	3
Rekabeti Belirleyen Faktörler	4
1.2.1. Mevcut Rekabet Seviyesi	4
1.2.2 Tedarikçilerin Pazara Olan Hakimiyetleri.....	6
1.2.3 Satıcıların Pazar Gücü	7
1.2.4 Müşterilerin Pazarlık Gücü	8
1.3 Rekabet Ortamı	9
1.4 Rekabet Piyasaları	9
1.4.1 Tam Rekabet Piyasası	10
1.4.2 Monopol Piyasa.....	12
1.4.3 Oligopol Piyasa	13
1.4.4 Monopson Piyasa	13
1.4.5 Düopol Piyasa	14
1.4.6 İkiyönlü Tekel	14
1.5 Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	15
1.6 Rakiplere Kıyasla ve Zayıf Tarafların Analizi	18
1.6.1 7S Analizi.....	18
1.6.2 PİMS Analizi.....	18
1.6.3 Değer Zinciri Analizi	21
BÖLÜM 2. REKABET STRATEJİLERİ.....	25
2.1 Strateji Nedir?	25
2.2 Stratejinin Türleri	25
2.2.1 Temel Rekabet Stratejileri.....	26

2.2.1.1 Maliyet Liderliği	26
2.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisi	28
2.2.1.3 Odaklanma Stratejisi	29
2.2.2 Büyüme ve Gelişme Stratejileri	30
2.2.2.1 Bütünleşme Stratejisi.....	30
2.2.2.2Çeşitlendirme Stratejisi	31
2.2.3 Dış Büyüme Stratejileri.....	32
2.2.3.1 İhracat Stratejisiyle Uluslararası Pazarlara Giriş.....	32
2.2.3.2 Stratejik İttifaklar	32
2.2.3.2.1 Franchising.....	32
2.2.3.2.2 Joint Venture	33
2.2.3.2.3 Lisans Anlaşması.....	33
2.2.3.2.4 Anahtar Teslim Projeleri	34
2.2.3.3 Birleşme ve Satınalma Stratejileri.....	34
2.3 Stratejik Planlama	35
2.3.1 Mevcut Durum Analizi.....	36
2.3.1.1 İç Çevre Analizi	36
2.3.1.2 Dış Çevre Analizi	36
2.3.1.3 Paydaş Analizi.....	37
2.3.1.4 SWOT Analizi.....	38
2.3.2 Misyon.....	39
2.3.3 Vizyon	40
2.3.4 Değerler.....	40
2.3.5 Stratejik Amaçlar.....	42
2.3.6 Stratejik Hedefler	42
2.4 Savunma ve Saldırı Stratejileri.....	43
2.4.1 Saldırı Stratejileri	43
2.4.1.1 Kanat Saldırısı.....	43
2.4.1.2 Cephe Saldırısı	44
2.4.1.3 Kuşatma.....	45
2.4.1.4 Gerilla.....	45
2.4.1.5 Bypass	46
2.4.2 Savunma Stratejisi.....	46
3.BÖLÜM: Azerbaycan Meyve Suyu Pazarında Araştırma.....	48
3.1 Araştırmanın Kapsamı ve Amacı	48

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları	49
3.3 Araştırma yapılan işletmeler	49
3.3.1 Gilan Holding	49
3.3.2 AzGranata MMC.....	50
3.3.3 Pepsi(Sandorra, YA(Я))	51
3.4 Araştırma soruları.....	53
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA.....	67

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Meyve suyu pazarında rekabet seviyesi tam rekabete uygun olan ve olmayan taraflar.

Tablo 2. İşletmelerin kullandıkları analizler

Tablo 3. İşletmelerin uyguladıkları analiz teknikleri

Tablo 4. Diğer rakiplerden üstün tarafları

Tablo 5. İşletmelerin uyguladıkları stratejiler

Tablo 6. Stratejik planlamanın rekabette avantajları

Tablo 7. İşletmelerin uyguladıkları savunma ve saldırı stratejileri

Tablo 8. Meyve suyu pazarındaki temel sorunlar

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Pazar payının karlılıkla ilişkisi

Şekil 1.1 Mamül kalitesinin pazar payına etkisi

Giriş

Rekabet terimi oldukça sık kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir fikir birliğinin olmadığı, farklı ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir olgudur. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesindeki zorluğun nedeni rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi firmalar bazında da ifade edilmesidir. Genel olarak bir yarıştı ifade eden rekabetin kapsam ve şiddeti tarihsel süreç içerisinde değişime uğramıştır.

Günümüz dünyasında her an piyasalar büyümekte, yeni işletmeler yaranmakta ve iflas etmektedir. İşletmeler büyümek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için her zaman rakiplerle rekabet etmek zorundadırlar.. İşletmeler rekabette üstün duruma gelmek için bir birleriyle her zaman bir çekişme içindedirler. İşletmelerin sayısı arttıkça rekabet düzeyinde yoğunlaşmakta ve rekabet etmek zorlaşmaktadır. İşletmeler ayakta kalamak için rekabet stratejilerini doğru belirlemelidirler. Yanlış strateji rekabette işletmeyi zayıf duruma düşürür ve işletmenin sonunu hazırlar.

Azerbaycanda yeni bir piyasa olduğu için rekabet çok gelişmemiştir. Ancak gelişmektedir, piyasaya yeni firmalar girmekte, yabancı yatırım artmakta, farklı piyasalar yaranmaktadır. Azerbaycanda genellikle işletmeler ve ürün çeşitleri azdır. Buda rekabeti zayıflatmaktadır. Ne kadar çok işletme rekabet ederse o zaman rekabet daha yoğun ve önemli hale gelmiş olur.

Azerbaycan meyve suyu piyasasında da rekabet çok iyi durumda değildir. Daha çok büyük işletmeler rekabet etmekte ve yine büyük işletmeler rekabet stratejilerini daha kolay uygulamaktadır. Ancak buna rağmen Azerbaycan meyve suyu pazarı gelişmekte olan piyasalard

an biridir. Ve gelecek yıllarda bu pazara yabancı yatırımlar artarsa, piyasaya yeni ürünler girerse rekabet seviyesi o zaman iyi duruma gelecektir.

!

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET ANALİZİ

1.1 Rekabet

Rekabet- birden fazla kişi ve ya kurum tarafından ortaya çıkan bir kavramdır. Rekabet kavramı iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir anlayıştır. Rekabet mal ve hizmet piyasalarındaki girişimler arasında özgürce iktisadi kararlar verilebilmesini sağlayan yarışlar olarak tanımlanmaktadır. İşletmelere göre rekabet; iki veya daha fazla firmanın veya kurumun daha fazla kâr ve pazar payı almak için bir birleriyle yarış halinde olmalarıdır. Rekabet, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken, müşterilerin beklentilerini karşılayan ve değer yaratan stratejilerle rekabet etmektir.(Yavuz, 2014:3)

Rekabetin önemini anlayan onu piyasa sisteminin en önemli unsuru olarak iktisadi bilim düzeyinde ilk ele alan Adam Smith olmuştur. Adam Smith-e göre rekabet kavramı, üretebilecek veya tüketilebilecek ürün miktarının sınırlı olması nedeniyle alıcılarla satıcılar arasındaki yarışma olarak görmektedir. Bu tanımda belirtildiği gibi rekabet kişisel özgürlük olarak gösterilmiş ve ayrıca rakiplerin sayılarının da önemli olduğu belirtilmiştir. Bu tarafla “özgür rekabet işletmenin kendisini diğerlerinden korumak için kullanacağı bir güç”tür. Adam Smith’in yaptığı iktisadi analizde rekabetin ilk işi piyasaları denge düzeyine getirmek, ikinci ise iş bölümünde ilerleme ve gelişmeler yaratıp artan getiriye ve sermaye birikimini sürekli kılmaktır.(Aytop, 2011 :14)

Rekabetin diğer bir tanımı aynı pazarda faaliyet gösteren işletmeler yani rakipler arasında karı maksimize etmek amacıyla işletmeler arasında bir çekişme olarak tanımlamaktadır. Başka bir

tanımda ise rekabet, daha çok adil bir yarışma ortamında birden fazla yarışmacının aynı amaca ulaşmak için ya da bir mevkiyi elde etmek amacına ulaşması için ardışık ya da aynı zamanda olarak belirli kurallara göre yapmış oldukları mücadele olarak tanım yapılmaktadır. Rekabet müşterilerin isteklerini karşılamak, beklentilerini gerçekleştirmek ve müşterilere değer yaratan stratejiyle piyasada mücadele etmek olarak tanımlanmaktadır. (Tutkavul, 2016 :13)

1.2 Rekabeti Belirleyen Faktörler

1.2.1. Mevcut Rekabet Seviyesi

Yatırım yaptığımız veya yapmayı planladığımız iş sahalarında aktif olarak iş yapmakta olan diğer işletmelerin mevcut durumlarını değerlendirmek, işe giriş ve çıkış girdilerini hesaplamak, sektörel gelişim gibi konuları içinde bulundurmak gerekir.

Yani işletme olarak pazarda iş yapmak istediğimiz sektörde sürekli olarak çalışan rakip firmalarla rekabet edebilir miyiz? Yaptığımız iş bir pasta gibi düşünülürse biz pastadan ne kadar pay ala bileceğimizi hesablamamıza rekabet analizi denilmektedir. İşe giriş ve çıkış maliyeti rekabet analizinde incelenmesi gereken en önemli konulardandır. İşe giriş ve çıkış maliyeti nedir? Eğer her sabah iş için fırından simit alıp satmak için sokakları dolaşırsanız iş görenin gerek duyduğu tek şey sadece bir tepsidir. Bu zaman yatırım için harcadığımız miktar az olduğu için siz bu işten vazgeçmek istediğinizde feda edeceğimiz tek şey bir tepsi olacaktır. Ancak bir hotel açmayı düşündüğünüz zaman işten çıkmak istediğiniz zaman feda edeceğimiz şey bir hotel olacağı için vazgeçmek zorlaşır. Sonuç bakarsak yatırıma harcadığımız tutar arttığı zaman çıkış ihtimalinizde bu doğrultuda azalacaktır.

(<http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/>,

E:

10.03.2017)

Rekabet analizinde yapılması gereken noktalardan en önemlilerden biri; pazarın yoğunluğudur. Pazar payı aynı piyasada iş yapan işletmeler için %1 ve %10 arasında değişiyorsa üst düzey bir rekabet yoğunluğu söz konusudur ve buna göre pazarda işletmelerin payı küçük ancak rekabet çok yüksek ve üst düzeydir. Eğer bunun aksi söz konusuysa işletmelerden biri pazar payının %30'undan fazlasına sahipse o zaman pazar payı ile pazarın yoğunluğu fazladır. Bu da piyasada bulunan işletmelerin doğru stratejilerle büyük paylar alabileceği demektir.

Rekabet analizinde incelenecek başka bir konu ise sektörün yıllık gelişimidir. İşletmelerde büyüme oranı ne kadar fazla olsa o işe yatırım yapacak firmalar o kadar çok olacaktır ve bu da aynı zamanda rekabeti güçlendirecektir. Marka kimliğinin rekabet analizine yansımaları bir özellik şeklinde açıklamak gerekirse; piyasada aktif olduğumuz alanda markamız müşteri tarafından beğeni kazanmışsa, bundan sonra yapacağımız işler için marka kimliğimiz çok iyi referans olacağı anlamına gelir.

Rekabet analizinde bir diğer özellik amrkanın ürünlerinin çeşitliliğidir. İşletmenin ürün çeşitliliğini incelediğimizde daha aktif olduğumuz sektörde rakiplerimizden farklı ve üstün işler söz konusudur. Mesela telefon üretmi yapıyorsanız mesaj atılan veya konuşulan hatta görüntülü konuşma internete erişim yada buna benzer birçok özelliğe sahip binlerce telefon markaları üretilmektedir, ancak bunlara ilave olarak su geçirmeyen yeni bir telefon da üretildi. Yada "1 yıl" şarj gücüne sahip telefon üretilebilir, yani başka bir işletme sizin bu yeteneğiniz kendi ürünlerinde geliştirene kadar siz rakiplerinizden önde olmuş olacaksınız. (<http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/>, E: 10.03.2017)

1.2.2 Tedarikçilerin Pazara Olan Hakimiyetleri

Her sektörün kendine ait bir tedarikçi yapısı var, tabii ki, tedarik zincirinizi komple olarak kendi işletmelerinizden oluşturmak çok zor hatta imkansızdır. En basiti örnek paketleme ve ambalaj üretimi yapmakta olan bir işletmeyseniz bile, paketlerin ve ambalajların hammaddesini tedarik eden tedarikçiniz mevcut olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, tedarikçileriniz ile sizin aranızdaki denge firmanızın yaşamını etkileyecek kriterlerden birincisidir.

Michael Porter'a göre tedarikçileriniz ile aranızdaki ilişkide baskın taraf olmadığınız zamanda, piyasada durumunuzu kötü etkileyen faktörlerden biri olacaktır. İstenilen fiyat aksiyonunda, tedarikçilerinize bağımlı olmaktansa tedarikçinin üzerinde maliyetini düşürebilen bir güç olmanız, sektörün içindeki anlık hareketlerde bile etkilenmemenizi piyasasda daha zayıf olarak bilinen rakipler elimine etmenizi sağlamı olacaktır. (Aytöp, 2011: 21)

Mesela Walmart'ı düşünelim. Tüm Amerika'da ve dünyada çok güçlü ve ucuz supermarket zinciri olarmakta hem işletme derslerine konu olmuş hem de iş dünyasında yerini ve gücünü göstermiş bir firmadır. Walmart'ın en güçlü stratejisinden biri tedarikçilerinin üzerinde güç imparatorluğu kurmasıdır. WalMart, tüketicilerine en ucuz fiyatı sunabilmek, hem maliyet liderliğini hem de yüksek kaliteyi korumaları için uyguladıkları stratejilerde bunları her zaman ön plana çıkarmıştır. En ucuz fiyata, kaliteli alışveriş sağlamak için tedarikçilerinden kendilerine en ucuz fiyatı sağlayan WalMart, geniş tüketici kitlesi sayesinde bu garantiyi de boşa çıkarmadan yoluna faaliyetlerini sürdürmektedirler. Müşterilerine sunduğu bu avantajlarla birlikte, tedarikçilere garanti satış vaat etmekte olan WalMart, Porter'ın güç kavramını en iyi şekilde uygulamayı başaran örneklerden bir tanesidir. WalMart'ın stratejilerine benzeyen bir stratejiyi Türkiye piyasasında

düşünürsek akla ilk gelen BİM markası olacaktır. BİM-de WalMart gibi güçlü tedarikçi stratejisi izlemekte ve maliyetlerini başarılı bir şekilde azaltmaktadırlar. ([http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/stratejik-
yonetimde-porterin-5-guc-modeli-2/](http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/stratejik-yonetimde-porterin-5-guc-modeli-2/) E: 10.03.2017)

1.2.3 Satıcıların Pazar Gücü

Bu modelde sırayla açıklanmaya çalışılan özelliklerden ve modelin işleyişlerinden biri olan satıcıların gücü modelini ortaya koyalım. İlk olarak satıcıların pazarlık gücünden bahs edelim. Burada tedarikçiyle analtılmak istenilen husus bir sektörde mal ve hizmet üretmek için gerekli olan hammaddeleri, malzemeleri, yarı mamulleri, hizmet alımlarını ve benzer hususları söz konusu olmasıdır. Satıcıların gücünü belirleyicileri olarak bunları söyleyebiliriz.

Girdileri farklılaştırmak; işletmeler endüstride rekabet avantajı kazanmakları için gerektiğinde ucuz, gerektiğinde rakiplerin mal ve hizmetlerinden farklı ve üstün kılacak girdilere ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu özelliğe sahip olan ve işletmelere taleplerini karşılayacak esnekliği gösterebilen tedarikçilerin pazarlık güçleri daha yüksektir.

İşletmelerin satıcıları değiştirme maliyeti; aynı endüstride o endüstriye satış yapmakta olan birden fazla firmanın olmasıdır. Bir firma istediği zaman kolay bir şekilde tedarikçisini değiştirebiliyorsa ve bu işlem kendisine kalitenin yanında teslimat zamanını, üretim maliyetlerini, tazminatları, müşteri memnuniyetini vb. hiçbir maliyeti yoksa satıcıların pazarlık gücünün zayıf olması demektir. Eğer değiştirmek çok maliyetli ve farklı riskler içeriyorsa bu zaman satıcının o piyasada pazarlık gücü çok yüksek olacaktır.

İkame girdilerin mevcudiyeti; endüstride ana tedarikçiler yanında maliyet ve teslim miktarı ve koşullarında değişmeler olduğunda devreye

girebilecek, ikame endüstrilerinin mal ve hizmetleri söz konusuysa bu takdirde satıcıların pazarlık gücü olumsuz biçimde etkilenecektir. (<http://notoku.com/rekabet-analizleri-ve-rakiplere-iliskin-faktorler/E>: 16.03.2017)

1.2.4 Müşterilerin Pazarlık Gücü

Tümü de sektörün karlılığına neden olacak biçimde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedir. Firmanın faaliyette bulunduğu piyasada en önemli baskı gruplarından en önemlisi tüketicilerdir. Firmanın varlık nedeni tüketicilerdir; çünkü yapılan tüm etkinlikler, üretilen tüm mal veya hizmetin tüketiciler tarafından kabul görmesi için değerli bulunmasına ve bedelini ödeyerek satın alınmasına yöneliktir. Firmanın müşterileri ile ilişkisi, vereceği stratejik kararlar ve uygulayacağı davranış biçimlerine de yol göstermektedir. Müşteriler bazı durumlarda işletmenin kararlarına uymak zorunda kalmakla yanaşı kararları kabullenmektedirler. İşletmelerin fiyat stratejileri ve dağıtım stratejileri genellikle işletme tarafından kararlaştırılmaktadır. Bazen bunun akside söz konusu olmaktadır; işletme kendini tüketici istek ve arzularına göre uyarlamak ve müşterilerin her türlü davranışlarına göre ayarlamak zorunda olabilmektedir. Kısacası firma kendisinin yada müşteri grubunun pazarlık gücüne ilişkin davranışlarını değiştirecektir. Şu durumlarda müşterilerin pazarlık güçleri yüksektir: (Porter, 1980:21)

- Müşterilerin alım gücü firmanın yıllık cirosunda önemli bir paya sahipse,

- İşletmenin ürün ve hizmetleri standarta uygunsu ve alternatifleri kolaylıkla bulunuyorsa,
- Müşterilerin, ürün ve hizmetlerini satın aldığı işletmenin olduğu sektöre girme olasılığı yüksek ise,
- Müşterilerin pazar ve diğer homojen ürün satan işletmeler hakkında gerekli bilgilere sahip olmaları durumunda,
- Müşterilerin, firmayı değiştirme yada başkasından satın alma maliyetinin olmaması yada düşük olması durumunda. (Porter, 1980:22)

1.3 Rekabet Ortamı

Rekabet ortamı; rekabet baskısının olduğu ve rekabet baskısının yaratıldığı bir yer olarak tanımlana bilinir. Rekabet ortamlarının farklı çeşitleri bulunmaktadır. Yalnız temel olarak incelendiğinde rekabet ortamı, tam rekabet ortamı ve eksik rekabet ortamı başka bir ifade ile aksak rekabet ortamı olarak bilinmektedir. (Tutkavul, 2016: 18)

Tam rekabet ortamının oluşabilmesi için dört şartın olması gerekir. Bunlar, “atomisite”, “homojenlik”, “açıklık”, “mobilité” olarak sıralanmaktadır. Tam rekabetin oluşması için gösterilen, “atomisite”, “homojenlik”, “mobilité” ile “açıklık” şartlarının gerçekleştiği hiç bir ürün ve hizmet piyasası şuanda dünyanın hiçbir piyasasında bulunmamaktadır. Bu şartlardan biri yada birkaçının olmaması durumunda yaranan ortam aksak rekabet piyasasıdır. Tam rekabet piyasalarından ne kadar sapma olduğunu araştırmak yani şartların gerçek hayata ne kadar uygun olduğunu incelemek için aksak rekabet piyasasının tek tür olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Aksak rekabet piyasaları monopol, oligopol, monopolcü ve düopol rekabet olarak bölünmektedir. (Aytöp, 2011:34)

1.4 Rekabet Piyasaları

Piyasa müşterilerin talep ettikleri ürün ve hizmetler karşılığında, alıcılarla satıcıların buldukları ortamdır. Mal ve hizmetlerin arz ve talebin düzenli olarak karşılaşması ve satışın gerçekleştiği yerdir olarak açıklanmaktadır. Bu yer istenilen bir binada dışarda, pazarda olabildiği gibi teknoloji sayesinde, telefonda, sosyal medyada, internetde, televizyonda olması mümkündür. (<http://birikimlerim.com/ekonomi/piyasa-nedir/.html>E:17.03.2017)

Rekabet piyasaların varlığı, biçimi alım ve satıma konu olan ürün ve hizmetlerin şekline göre de değişiklik gösterebilir. Bazı rekabet piyasaları herkes tarafından tanınmakta, bazıları ise ürünün temini korunması yada alıcı ve satıcıların az olması gibi faktörlerden dolayı daha az tanınmaktadır.

(<http://m.muhassebedersleri.com/ekonomi/piyasa.html> E:17.03.2017)

1.4.1 Tam Rekabet Piyasası

Tam rekabet piyasasında alıcı ve satıcı fazladır. Alıcıların ile satıcıların çok fazla olduğu piyasada arz ve talebe göre fiyat bir dengede oluşur. Bazen tam rekabet piyasalarına mükemmel piyasalar da denilmektedir. (<http://m.muhassebedersleri.com/ekonomi/piyasa.html> E:17.03.2017) Tam Rekabet piyasasının özellikleri;

1-Piyasada Çok Sayıda Alıcı ve Satıcı Bulunması

Bu özellikte “çok sayıda” ile anlatılmak istenilen piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı bulunması lazım ki, bunlardan herhangi birisi tek başına malın fiyatını belirleyemesin. Mesela, telefon piyasasında çok sayıda alıcı ile satıcı var. Herhangi bir telefon üretimi yapan ve telefon alıcısı bu piyasada oluşan telefon fiyatını tek başına belirleyemez. Tam rekabet piyasasında herhangi bir firma bu piyasada oluşan ürün fiyatı veri gibi kabul eder ve o fiyattan istediği miktarda ürün satabilir.

İşletmenin piyasada payı çok az olduğuna göre, ne kadar çok üretip o kadar çok satarsa satışın piyasa fiyatı bunun etkisinde kalmaz. (<http://www.bilgio.net/tam-rekabet-piyasasi-nedir-ozellikleri-nelerdir/E:29.03.2017>)

2-Malın Homojen Olması

Tam rekabet piyasasının gerçekleşebilmesi için ilgili ürünün tüm birimlerinin homojen olması gerekir. Homojenlik özelliğinde olan bir piyasa belirli bir ürün ve hizmeti üreten fazla sayıda kurum olmasına rağmen birimlerin arasında ne objektif, ne de subjektif bir fark bulunmaması önemlidir. Örneğin, farklı ambajlama ve farklı etiketleme homojenlik şartının gerçekleşmesinin karşısını alır. Müşteriler kalite farkı olduğunu düşünerek, daha iyi sunulan ve daha iyi ambalaja sahip veya farklı etiketi olan ürüne daha yüksek fiyat vererek o ürünü tüketebilir. Böylelikle birden çok farklı fiyat ortaya çıkar. Örneğin, şampuanda olduğu gibi, kimyasal içeriği tümüyle aynı olan farklı markalar, müşterilerin gözünde farklı olursa, homojenlikten söz edilmesi mümkün değildir. Bu bakımdan tam rekabet piyasalarında reklamların dahi olmaması gerekir. (<http://enm.blogcu.com/atomize-tam-rekabet-modeli-nedir/9373760E:29.03.2017>)

3-Alıcı ve Satıcıların Piyasaya İlişkin Tam Bilgiye Sahip Olması

Tam rekabet piyasalarında tüketici ve üretici için bilgi edinmenin artı bir maliyeti söz konusu olamaz. Üreticiler kullandıkları üretim teknolojilerine, ürettikleri ürünlerin fiyatlarına ve piyasanın fiyatlarıyla ilgili bilgileri elde edebilmek, müşteriler de ürünün kalitesine ve fiyatına dair bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi gerekir. Piyasanın gelecek dönemdeki bilgileri ise üretici ve tüketici açısından tam bilgi seviyesinde olması gerekmektedir.

4-Piyasaya Giriş ve Çıkışın Serbest Olması

“Piyasaya giriş ile çıkış serbestliği” varsayımı tam rekabet piyasasında işletmelerin giriş ile çıkışlarının tamserbest olması gerektiğini ifade etmektedir. İşletmeler piyasaya istedikleri zamanda giriş yapabildikleri gibi istedikleri zamanda piyasadan çıkabilmesi engellenmemektedir. Ayrıca işletmenin piyasaya giriş yada çıkışları sırasında ilave bir maliyetle veya zorlukla karşılaşmaması tam rekabetin oluşması için önemli unsurlardandır. (Erbaşol, 2007: 11)

1.4.2 Monopol Piyasa

Piyasada bir malın tek satıcısı var ise yada tek satıcı bir malın tüm arzını elinde bulunduruyorsa bu piyasaya kısaca “tekel piyasası” denilmektedir. Monopol piyasanın yaranmasında en önemli faktör arz ettiği ürünün kolaylıkla ikame edilememesi ve bu malın yerine tüketilecek malların kolaylıkla bulunmamasıdır. Monopol piyasa işletmenin arz ettiği ürünü ne kadar kolay ikame edebilecek mal var ise, monopolcü firmanın etkisi o derece azdır. Bir ürünü kolaylıkla veya zor ikame edebilecek başka malların piyasada olması göz önüne alınırsa, ozaman tam özgür bir monopolcü piyasadan bahsetmek pek mümkün değildir. Yani monopolcü işletme az veya çok da olsa piyasada belirli bir rekabetle karşı karşıya kalır. Monopolcü firmanın tam bir bağımsızlık içinde malın fiyatı saptama gücünü zayıflatan faktörlerin başında gelir. <http://pazarlamablog.blogspot.is/2008/03/monopolpiyasalar.html?m=1E:05.04.2017>)

1.4.3 Oligopol Piyasa

Oligopol piyasası, genel olarak 2, 3 ve ya 4 oyuncunun yani satıcının hakimiyetinde olduğu piyasa çeşitidir. Doğal nedenlerin daha etkili olmadığı durumlarda çoğu zaman oluşan piyasa oligopol piyasasına dönüşmektedir. Yani monopol piyasasındaki büyük kar imkanlarının fazla olması yeni rakiplerin katılımına yol açar. Aynı şekilde, tam rekabet piyasasındaki yüksek kar imkanlarının zor olması firmaların piyasadan çıkmasına neden olur. Bu nedenle, özellikle büyük yatırım gereken piyasalar kendiliğinden oligopol piyasaya dönüşür.

Fazla sayıda firmanın ve ya tek firmanın hakim olduğu piyasalarda fiyatların oluşturulması için kolay teknikler bulunmaktadır. (<https://isletme.wordpress.com/2011/03/20/oligopolpiyasaki/> E:05.04.2017)

1.4.4 Monopson Piyasa

Monopson piyasası tek sayıda alıcının olduğu piyasadır. Tek sayıda alıcı önünde fazla sayıda satıcının bulunduğu piyasalarda monopsoncunun durumu daha güçlü olduğu bilinir. Fiyatların tespitini ve alacağı miktarı monopsoncu kolaylıkla belirler.. Monopsoncu alacağı mal miktarını önceden belirlemişse, malın fiyatı piyasaya göre belirlenir.

Monopsoncu çoğu kez tekrar satmak üzere alan bir firmadır. Bu tür firmaların Faaliyeti kar amacına yöneliktir. Herhangi bölgede yetiştirilen sebze ve meyveyi alacak olan tek konserve fabrikası olması buna örnek ola bilir. (<http://www.finansq.com/monopol-monopson.html>E: 06.04.2017)

1.4.5 Düopol Piyasa

Daha çok teoride bulunan başka bir eksik rekabet çeşiti de, düopol piyasadır. Kısacası bir ürünün satıcı sayısı iki, ancak alıcısı sonsuz saydaysa, böyle piyasa türüne düopol piyasa denilmektedir. D opolde iki satıcının arasında, piyasayı 2 eŐit piyasaya b l nceye kadar baŐa baş bir fiyat belirleme rekabeti içinde olurlar. Sonuçta piyasa öyle bir dengeye gelir ki 2 satıcı firma bu dengeyi, yani oluşan malın fiyatını ve satılacak malların miktarlarını, deŐiŐtirezmezler.

(http://www.ekodialog.com/Konular/ek_rek.htmlE:05.04.2017)

1.4.6 İkiyönlü Tekel

Tek sayıda satıcı ile tek sayıda alıcının karŐılaŐtıŐı piyasa durumuna “İkiyönlü Tekel” piyasalarıI adi verilmektedir. Satıcın bu piyasada bir monopolc d r. Alıcı ise monopsondur. Satıcının ürününü veya hizmetini alacak tek bir müşteri vardır. EŐer satıcı müşteri ile anlaŐamazsa, o zaman başka alıcı bulabilmesi mümkün deŐildir. Alıcının alabileceŐi ve ihtiyaç duyduŐu ürün veya hizmeti de temin edecek tek sayıda satıcı vardır. EŐer alıcı malı tek olan satıcıdan almazsa, sipariŐini ertelemek yada ikame malları aramak zorunda kalacaktır. İlk olarak, iki taraflı monopolde, satıcının stratejisini anlatalım. Bu monopolcü diŐer tüm satıcılar gibi, en fazla kazancı elde etmek isteŐindedir. Ancak arz  zg rl y  satıcıda olmakla yanaşı, talep  zg rl y de bir alıcıda, yani monopsoncudadır. Monopson Şartlarıyla karŐılaŐan monopolcü, kendi isteŐini kabul ettirmekte güçlükle karŐılaŐa bilir. Yüksek bir gelir getirecek satış koşulları üzerinde direnirken, hiç bir zaman satış yapamamak ihtimali de ola bilir.. Satıcı, 2 taraflı monopolde, stratejilerini gelir yaklaşımına göre ayarlar. Kendisine en fazla net kazanç saŐlayacak bir arz eŐrisini, ilk teklifine esas olarak

hazırlar.(<http://www.iktisatsozlugu.com/nedir-57-iki-yanli-monopol-#.WN5IXkUgUdUE:08.04.2017>)

1.5 Rekabeti Etkileyen Faktörler

Porter sektörde rekabet eden her bir işletmenin açıkça tanımlanmış olsun yada olmasın bir rekabet stratejisinin olduğunu belirtmekte ve rekabet stratejilerini hazırlarken belirlenen amaçlara doğru orantıda araçların kullanılması ve araçlar arasında uyum olması gerektiğini belirtmektedir. Porter'e göre rekabet stratejilerinin hazırlanmasında 4 esas faktörün ele alınması gerektiğini bildirmektedir.. Bunlar; işletmenin güçlü ve zayıf tarafları, kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri, sektördeki fırsatlar ve tehditler ve daha genel toplumsal beklentilerdir. Bu kısımda firmaların rekabet stratejilerini etkileyen faktörlere yer verilmektedir. Firmaların rekabet stratejilerini etkileyen faktörler ise uluslar arası rekabet ortamı, kamunun varlığı ve arz, talep ve piyasa koşullarıdır.(Aytöp, 2011: 21)

Giriş hakkı; bazı yatırım alanlarına girmek, diğer işletmeler için yüklü bir başlangıç yatırımını gerektirebilir. Bu durum, işletmenin rakip adaylarının kolayca göze alamadığı (yüklü bir finansal riske giremediği) bir konuyu teşkil edeceğinden, rekabeti sınırlamanın, diğer bir deyimle, az sayıda rakip beklemenin bir garantisini oluşturacaktır. Metalürji sanayi, dökme demir ve çelik endüstrisini buna bir örnek olarak gösterebiliriz.

Dış koruma; bu husus, araştırmalar ve geliştirmelerin sonucu elde edilen entelektüel ve teknik buluşların bir endüstriyel ve ticari hak olarak kanunlarla korunmasıyla ilgilidir. Bu takdirde, elde edilen hak sayesinde, aynı tekniğe dayanarak üretim yapmak yolu, işletmenin rakiplerine

kapanmış olur. Aynı şekilde, gümrük kanunları ve yönetmelikleriyle, genellikle, aşağı yukarı bütün ülkelerde, milli yerli sanayi dış rekabetkarşı korunur. İşletme rekabet analizlerini yaparken bu konuları da dikkatten uzak tutmamalıdır. (<http://notoku.com/rekabet-analizleri-ve-rakiplere-iliskin-faktorler/#ixzz4d0BdBJDDE:07.04.2015>)

Yararlanılabilir pazar kısmı; mevcut ve elde edilebilir pazarın gelişmesini göz önünde bulundurma, elde edilecek pazar kısımları mevcut rekabetçiler mi; yoksa gelecekte pazara girecek rekabetçilerle mi; daha çok mücadele etmeyi gerektirecektir. Yararlanılabilir pazar kısımlarını ele geçirmek için üretimde ve satışta ne gibi yenilikler ve önlemler almak gereklidir sorularına öncelik tanınmalıdır.

Sektördeki karların gelişme durumu; karı yatırılmış sermaye oranının bir endüstri sektöründen diğer endüstri sektörüne ve hatta yıldan yıla, birçok nedenlere dayanarak değişikliğe uğraması, rekabet seviyesini etkileyen önemli bir hususu oluşturmaktadır. Zayıf sektör karları işletmenin rakibi olabilecek işletmeler için cesaret kırıcı olabilir. Ayrıca, bu tür sektörlerle girmelerin çok zayıflaması, onların endüstriyel gelişimlerinin ve yaratıcı yeniliklerinin azalmasına neden teşkil edebilir. Günümüzde bazı karlılık oranı yüksek olmayan sektörlerin geliştirilmesini bu nedenle devletler yükümlenmişlerdir.

Pazarın durumu; birkaç büyük rakibin bulunduğu bir pazar içinde mi; diğer bir deyişle, oligopol koşulları altında mı; yoksa birçok küçük boyutta işletmenin bulunduğu tam rekabet konularına yakın bir pazar içinde mi; faaliyette bulunuyoruz? Çoğu hallerde bu sorunun cevabı, küçük ve büyük işletmenin bir arada olduğu, karma pazar koşulları altında faaliyette bulunulduğu yolundadır. Oligopol piyasasında güçlü rekabete direniş göstermek oldukça zordur. Oligopolistik rekabet koşullarının bulunduğu piyasalarda giriş, bu nedenle, kolay kolay göze

alınmaz. Küçük boyutta birçok işletmelerin bulunduğu tam rekabet koşullarına yakın piyasalardaysa piyasaya giriş ve çıkışlar oldukça serbesttir. Karma piyasa koşullarında, eğer işletme, birkaç iri boyuttaki firmalar ölçüsünde onların pazarlarında rekabet etmek istiyorsa, oligopolistik analize gidilir. Eğer küçük boyutluyla uyma esnekliği ve yapı hafifliği göz önüne getirilerek tam rekabet koşullarına yakın bir analiz yapmak daha uygun olacaktır.

Gelişmenin genel eğilimi; pazarda işletmeler arasında müzakereler ve birleşmelerin niteliği ve seyri nasıldır? Küçük ve orta çaptaki rekabet güçlük içinde midir? Küçük işletmeler karşılıklı olarak işbirliği yapmak zorunda mı bulunuyorlar? Genel açıdan, pazarın ekonomik gidişatı, mevcut durumunda daha önemli değişiklikler yapmaya mı itmektedir? Diğer bir deyimle, işletmelerin örgütsel, fiziksel ve beşeri yapısında ne gibi değişimler olmaktadır? Pazar hareketleriyle ilgili bu soruları zamanında analiz etmeyen ya da bu tür analizlere önem vermeyen işletmeler, hiç arzu etmedikleri halde, kendilerini kayıtsız şartsız bir füzyonun içinde bulabilir (otonomi kaybı) ya da kapatılma tehlikesi içine düşebilir. Bu nedenle, ekonomideki işletmeler arası birleşmelere (konsantrasyon hareketlerine) rakiplerin faaliyetleriyle ilgili tüm olasılıkları düşünerek gereken önemi vermeli ve her riskli olaya karşı tedbirleri zamanında düşünmeli yeri gelince de uygulamalıdır. (<http://notoku.com/rekabet-analizleri-ve-rakiplere-iliskin-faktorler/#ixzz4d0BdBJDDE:07.04.2015>)

1.6 Rakiplere Kıyasla ve Zayıf Tarafların Analizi

1.6.1 7S Analizi

Bazı organizasyon modellerin etkililiği trenler içinde girişi çıkış gösterirken, tutarlı kalan yaklaşımlardan biri Mckinsey 7-S Modelidir. 1980lerin başında Mckinsey & Company danışma şirketinde çalışan Tom Peters ve Robert Waterman tarafından geliştirilen bu yöntem başarılı olmak için aynı seviye getirilmesi gereken organizasyonun yedi iç yönünü ele alan bir modelden oluşmaktadır.

Aynı seviye bakış açısının kullanışlı olduğu çeşitli durumlarda 7-S modeli yardım etmesi için kullanılabilir:

- 1) Firmanın performansını arttırmak,
- 2) Firma içerisinde gelecekte olabilecek değişimlerin olasılıklarını incelemek,
- 3) Birleşme yada tedarikte departmanları ve süreçleri aynı seviyeye getirmek,
- 4) Önerilen stratejilerin nasıl en iyi şekilde uygulanabileceğini belirlememektir.

McKisney 7-S modeli takım veya projenin bir ögesi olarak da uygulanabilir.

(<http://www.pdadanismanlik.com.tr/mckinsey-7-s-modeli/>E: 22.04.2017)

1.6.2 PIMS Analizi

Birçok düşünüre göre sağlıklı bir başarı kontrolü ve ölçümü yapabilmek için, rakiplerin başarılarını da dikkate almak, birçok ölçütler bakımından, bir karşılaştırma sistemi oluşturmak gerekmektedir. PİMS programı General Elektrik Firması tarafından ABD’de geliştirilmiş bulunan 3000’den fazla işletmeye ait nicel ve nitel başarı bilgilerinden

oluşan veri tabanıdır. Bu veri tabanına katılan işletmeler, rakipleri ve diğer endüstri dalından firmalarla kendi verilerini karşılaştırma olanağına sahip olmaktadır.

PİMS veritabanı rekabet avantajını sürdürmek ve kazanmak için her iki sağduyuyu ve karşı sezgisel ilkeleri destekleyen sağlam kanıtlar sunar. Özellikle sanayi içinde başarıya götürecek olan iş stratejilerine deneysel kanıtlar sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler stratejik yönetim, pazarlama stratejisi ve zanaat stratejileri için kullanılır. Çalışmada karlılığı etkileyen birçok stratejik değişken belirlenmiştir. En önemli stratejik değişkenlerden bazıları; pazar payı, ürün kalitesi, yatırım yoğunluğu ve hizmet kalitesidir (hepsinin yüksek karlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir).

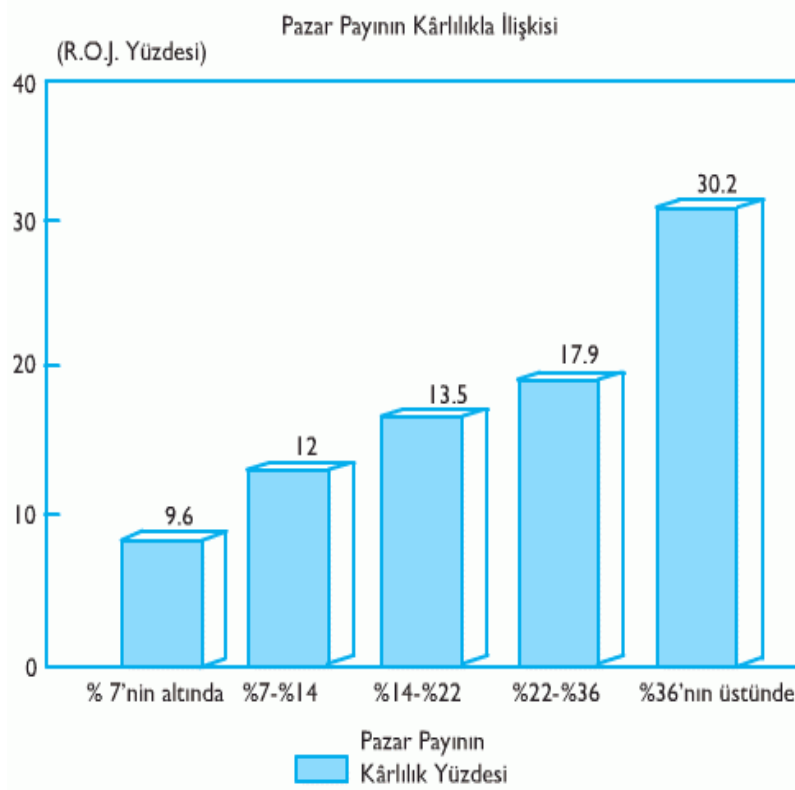
<http://www.endustrimuhendisligim.com/pims-analizi-pazarlama-stratejilerinin-karlar-uzerine-etkisi> E: 22.04.2017)

Stratejik plânlamayla işletmenin kârlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere 620 değişik konuda faaliyet gösteren 57 ana işletmede yapılan bir araştırmadır. PİMS (Profit Impact of Market Strategies) “pazarlama stratejilerinin kârlılığı etkisi” anlamına gelen bir deyimdir. Bu projede temel amaç, farklı rekabet koşulları altında ve farklı konularda faaliyet gösteren işletmelerin bekledikleri kârlılıkla amaçlarına ilişkin bilgi sağlamak ve bu bilgileri işletme stratejistleri, politikacıları, plânlamacıları ve bölüm yöneticilerinin istifadesine sunmaktır. Araştırmada toplam aktif kârlılığı üzerine etki eden 37 faktör analiz edilmiştir. Bu faktörler arasında kârlardaki değişme üzerine %80’den fazla etki eden değişkenler olarak pazar payı, toplam pazarlama harcamaları, üretilen mal ve hizmetin kalitesi, araştırma ve geliştirme harcamaları, yatırım yoğunluğu gibi faktörler saptanmış bulunmaktadır. PİMS projesinin araştırma sorumluluğunu Harvard İşletme Fakültesi

profesörlerinden Robert D. Buzzel yapmıştır. Kendisine Schoffler ve Heany adlı öğretim üyeleri de yardımcı olmuşlardır.

PIMS projesi araştırma sonuçlarına göre toplam aktifler üzerinden elde edilen kârlılığı belirleyen faktörleri yukarıda açıklamıştık. Şimdi kısaca bu belirleyicileri gözden geçirelim.

şekil 1. Pazar payının kârlılıkla ilişkisi



Pazar payının kârlılık üzerinde gerçekten büyük bir etkisi vardır. Pazar payı artarken kârlılık süratle yükselmektedir. Şekilde görüldüğü gibi, ortalama olarak pazar payı %30'dan fazla olan işletmeler, pazar payı %7'den düşük olan işletmelerden üç kat daha fazla yatırım kârlılığına sahiptirler. Ancak pazar payının kârlılığı niçin ve nasıl etkilediği günümüze kadar tam olarak analiz edilmemiştir. Ama büyük pazar payına sahip işletmelerin ortalama sermaye devir hızları yüksek ve pazarlama masraflarının satışlara oranı düşüktür. Bu takdirde pazarlama masraflarının satılan ürün birimi başına payı düşmekte ve bu durum kârlılığı artırmaktadır.

şekil 1.1 Mamül kalitesinin Pazar payına etkisi

PAZAR PAYI	MAMÜL KALİTESİ		
	DÜŞÜK	NORMAL	YÜKSEK
%12'nin ALTINDA	%4.5	%10.4	%17.4
%12 - %26	%11.0	%18.1	%18.1
%26'nin ÜZERİNDE	%19.5	%21.9	%28.3

Pazar payı ve mamulün kalitesinin bir değişkeni olarak toplam sermaye kârlılığında değişmeler

Pazar payı zayıf olan işletmelerde araştırma ve geliştirme masraflarının satışlara oranı arttığı takdirde kârlılık %50'den fazla azalmaktadır. Pazar payı yüksek olan işletmelerdeyse araştırma ve geliştirme masraflarının satışlara oranı arttıkça kârlılık fazla olmasa bile önemli ölçüde (%18 oranında) yükselmektedir. (<http://notoku.com/pims-analizi/#ixzz4d0JmmIv7E>: 22.04.2017)

1.6.3 Değer Zinciri Analizi

Değer zincirini açıklanmadan önce, değer ne anlamlara geldiğinin açıklanması faydalı olacaktır. Değer, performans ile maliyet arasında yapılan bir kıyaslamadır. Değer, müşteriye daha yüksek performans ya da faydayı aynı maliyetle sunmakla ya da aynı tür faydaları daha düşük bir maliyetle vermekle artırılabilir. Kotler ise, değeri, müşterinin ne aldığı ve bu aldığı şey için ne verdiği arasındaki

nispet olarak tarif etmektedir. Müşteri kendisi için yarar satın alır ve bunun karşılığında onun masrafını öder. Yararları fonksiyonel ve hissi yararlar olabilmekte; masrafları ise, parasal masraflar, zaman masrafları ve psikolojik masraflar olarak sınıflandırmaktadır. Bu durumda Değer=Yararlar/Masraflar şeklini almaktadır. Ürün ile ilgili üç tür değerden söz edilebilir. Mübadele değeri: Ürün için belirlenen parasal değeri belirler. (Dinçer, 2004:112).

- Kullanım değeri: Ürünün nasıl kullanıldığı ile ilgili değerdir.
- Bağlantı (kimlik) değeri: Tüketicinin ürün veya onun markasıyla birlikte
- oluşturduğu ve bununla çevresiyle iletişime geçebildiği değerdir.

Porter'a göre, bir işletmenin değer zinciri değer sistemi olarak isimlendirilen bir dizi faaliyet ağından oluşmaktadır. Rekabet üstünlüğünün kazanılması ve bunun sürdürülebilmesi sadece işletmenin değer zincirinin anlaşılmasına değil, işletmenin tüm bir değer sistemi içinde nasıl bir pozisyonda olduğuna da bağlıdır. Her bir işletmenin değer zinciri, değişik özellikler bakımından birbirine bağlı destek ve esas faaliyetler olmak üzere dokuz jenerik faaliyet kategorisinden oluşmaktadır . Esas faaliyetler doğrudan ürünün üretim ve dağıtımıyla ilgilidir. Destek faaliyetler ise, işletmenin esas faaliyetlerini başarmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bir değer zincirinin oluşum düzeyi belli bir endüstri/iş birimi bazındadır. İşletmeler değer zinciri modelindeki bütün faaliyetlerin maliyetlerini ve kendilerine sağlamış olduğu katkıları göz önüne almalıdırlar. Bunun için işletmeler maliyetleri hesaplamak için klasik muhasebe sistemleri yerine, faaliyet tabanlı maliyet 11 sistemlerini kullanmalıdırlar (Dinçer, 2004:114). İşletmeler değer temelli yaklaşımlar sonucunda pek çok radikal kararlar almayı başaramışlardır. Maliyetlerin kârları karşılayamadığı noktalarda üretimini başka bir firma da yaptırma, ortak ar-ge çalışmalarını sürdürme,

ortak satış sonrası servis ağı kurma gibi girişimler hızlanmıştır. Değer zincirinin daha iyi anlaşılması ile birlikte bu tip uygulamaların artacağını öngörmek mümkündür.

Rekabetçi anlamda "Değer", bir şirketin ürettiği ürün ve hizmetler karşılığında müşterilerin ödemeye gönüllü oldukları tutar olarak tanımlanır. Değer toplam ciro ile ölçülür. Müşteriler için üretilen Değer'in, üretilmesi için katlanılan maliyetten fazla olması genel bir strateji niteliğindedir. Toplam Değer değeri yaratan faaliyetlerin maliyeti ve kar marjından oluşur. Değer yaratıcı faaliyetler, tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım gibi faaliyetlerden oluşur. Porter, bir şirkette mevcut olduğu varsayılan faaliyetleri bir model içerisine oturtmaktadır. Jenerik model yukarıda verilmektedir.

Modelde görüldüğü üzere değer yaratan faaliyetler, esas faaliyetler ve destek faaliyetler olarak 2 yere ayrılmaktadır. "esas faaliyetler" ürün yada hizmetin üretilmesi, satışı, müşteriye teslimi ve satış sonrası faaliyetlerini kapsamaktadır. Esas Faaliyetler beş ana faaliyet kategorisine ayrılmıştır. Bunlar Giriş Lojistiği, Üretim, Çıkış Lojistiği, Pazarlama ve Satış ve Satış Sonrası faaliyetleridir. "Destek Faaliyetler" ise ürün ve hizmetin üretilmesi faaliyetlerini destekleyen, satın alınan girdileri, insan kaynaklarını, gerekli teknolojiyi sağlayan faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetler kuruluşun tümüne yönelik genel faaliyetler olabileceği gibi belli esas faaliyetler ile ilgili de olabilir. Esas faaliyetler ve destek faaliyetler birbirleriyle ilişkili faaliyetlerdir. (http://strateji-nedir.blogspot.com/2012/04/stratejik-yonetim-stratejik-planlama-ic_18.htmlE: 26.04.2017)

Değer Zinciri Analizi, müşterileriniz için mümkün olan en yüksek değeri nasıl oluşturabileceğinizi öğrenmek için kullanışlı bir araçtır.

İş dünyasında, ham maddeleri almak ve onları başkaları için değerli bir şeye dönüştürerek onlara "değer katmak" için para öderiz.

Üreticinin son kullanıcıya az miktarda hammadde (örneğin odun hamuru) alarak ve kişilerin para ödeyeceği bir şeye dönüştürerek “katma değer” yarattığı imalatta görmek kolaydır (örneğin kağıt). Fakat bu fikir, hizmet verenlere gerçek değerde hizmetler yaratmak için zaman, bilgi, ekipman ve sistemleri kullanan hizmet endüstrilerinde de aynı derecede önemlidir. (<http://www.pdadanismanlik.com.tr/deger-zinciri-analizi>/E:22.04.2017)

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ

2.1 Strateji Nedir?

Strateji sözcüğünün etimolojik kökeni eski Yunanca'ya kadar gitmektedir. Strateji kelimesi, eski yunancada “stratus” (ordu) ve “ago” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Bazı yazarlar göre kelimenin etimolojik yönden latineden “stratum” kelimesinden türediğini ifade etmektedir. Latince’de “stratum”un anlamı “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına bildirmektedir. Strateji sözcüğünün sözlük anlamı ise “bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama sanatı” olarak ifade edilmiştir. Strateji kavramı, yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. (Kahraman, 2011:16)

Strateji ilgili yazılmış en eski eser olma özelliğini taşıyan Sun Tzu'nun “Savaş Sanatı” adlı kitabıdır. “Benim zaferlerimi kazanmakta kullandığım taktikleri herkes anlayabilir; ancak zaferi oluşturan şeyin strateji olduğunu kimse anlayamaz” diyen Sun-Tzu, esas incelenmesi gerekenin strateji olduğunu söylemektedir. Rekabet temelde işletmelerin mallarını pazarlarken rakip firmalara göre daha öne çıkabilmek için yapmaya çalıştığı işlemleri ifade etmekle yanaşı bunların sistematik bir şekilde uygulama bulduğu hal de strateji oluşmuş demektir. Rekabet stratejisi firmaların hedef ve amaçlarına uygun hareket ederken buldukları sektöre göre belirlemesi ve sonrasında rekabet üstünlüğü sağlamak için yaptıkları faaliyetleri ifade etmektedir. Bunu uzun ve özenle yapılmış faaliyetler bütünü olarak da belirtebiliriz. (<http://www.iktisadi.org/rekabet-ve-rekabet-stratejisi-uzerine-notlar.html>E: 23.04.2017)

2.2 Stratejinin Türleri

Rekabet koşullarında ayakta kalmanın her organizasyon açısından farklı bir yolu bulunmaktadır. Günümüzde rekabet şartlarının oldukça hareketli ve zor olduğu düşünülürse, yeni ve farklı yollar bulmak artık bir gereklilik haline gelmeye başlamıştır. Bilgi, teknoloji, ekonomi ve diğer tüm çevresel koşullardaki hızlı değişimler organizasyonları hızlı karar verme ve daha öngörülü olma konusunda zorlamaktadır. Rekabet ortamında artık büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık yavaş balığı yutmaktadır. Böyle bir dönemde bir stratejiye sahip olmak daha da fazla önem kazanmaktadır. (<http://www.ikpaylasim.com/strateji-kavrami-ve-turleri/> E: 03.06.2017)

2.2.1 Temel Rekabet Stratejileri

Porterin yaptığı çalışmalar sonucu temel rekabet stratejilerinin 3 çeşiti var.

1. Maliyet liderliği
2. Farklılaştırma stratejisi
3. Odaklanma

2.2.1.1 Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisi genel olarak işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesi anlamına gelmektedir. İşletme bu amaçla mal ve hizmetlerin fiyatlarında değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesini amaç edinmektedir. Böylece işletmenin amacı sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki farkı açarak pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek olacaktır (Porter, 1980: 56). Düşük maliyetli bir

konuma sahip olmak, endüstride büyük rekabet gücüne sahip işletmeler bulunsa dahi, işletmenin bulunduğu endüstride ortalamanın üzerinde getiriler elde etmesine imkan vermektedir. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlamaktadır; çünkü düşük maliyetler, rakiplerin rekabet sonucu kârlarını kaybetmelerinden sonra bile maliyet üstünlüğüne sahip olan işletmenin hâlâ getiriler elde edebilmesi anlamına gelmektedir. Stratejik planlama yapılırken maliyetler büyük bir öneme sahip olduğundan maliyetleri düşürmek veya maliyet liderliği amaç olarak benimsenebilmektedir. Maliyet liderliği konusundaki araştırmalar çoğunlukla imalata yönelik maliyetleri incelerken, görece maliyet konumu üzerinde önemli etkiye sahip olan, pazarlama, servis ve yönetsel maliyetlerin etkisine yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar, işletmelerin rakipleri karşısında rekabetçi konumlarını belirlerken, işgücü ve hammadde maliyetleri üzerinden basit karşılaştırmalar yapmışlardır. Maliyet liderliği stratejisinin etkili bir biçimde uygulanması, ölçek ekonomisini, deneyimler aracılığıyla güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, Ar-Ge hizmetleri, müşteri hizmetleri ve tutundurma faaliyetlerine yönelik maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. Kısaca maliyet liderliği stratejisinin etkinliği, işletmenin operasyonunun etkinliğine, rekabetçi fiyatlamaya ve maliyete duyarlılığı gerektirmektedir (Porter, 1980: 57)

2.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde işletme, mevcut sektörde müşteriler tarafından değer verilen yönleri farklılaştırarak, rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamaya çalışır. İşletme, sektör içinde müşteriler için çok önemli olan bir kaç özelliği tespit ederek, bu alanda istekleri benzersiz şekilde karşılamaya çalışır. Böylelikle işletmenin benzersiz özellikleri, işletmeye daha yüksek bir kar marjı sağlar. Farklılaştırma ürünün kendisine, dağıtım kanallarına, satış sonrası sunulan hizmete veya pazarlama yaklaşımına dayanabilir. Önemli olan ürünün müşteri tarafından üstün ve benzersiz bulunmasıdır. (Porter, 1980: 47)

Farklılaştırma için ürüne eklenen her maliyet, fiyatta da farklılaştırma için harcanan maliyetin ötesinde fazladan bir artışa neden olur. Müşteriler sağlanan ek özellikleri fiyat farkı vererek almak için yeterince değerli bulmazlarsa farklılaştırma başarısız olur. Farklılaştırma stratejisi doğru bir şekilde uygulandığında müşteriler üzerinde marka sadakati yaratmada çok önemli bir rol oynar. Böylelikle fiyatlara olan duyarlılık azalır. Bir ürüne göre daha fazla ücret talep edildiğinden, işletmenin düşük maliyetli üretim yapma zorunluluğu azalır. Mevcut ürüne sadık müşteriler ve sektörde farklı ve orjinal bir ürün bulunması karşısında, pazara yeni girmek isteyenlerin hevesi kırılır. Ayrıca müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi bir konum tutmuş olur (Porter, 1980: 48).

Müşteriler standart bir ürünle tatmin olabiliyorlarsa veya talep edilen ücret farklı özelliklere göre çok yüksek kalıyorsa farklılaştırma stratejisi başarısız olur. Ayrıca işletme taklit edilmesi kolay bir farklılaştırmaya gitmişse, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını yeterince iyi anlayamamışsa veya ortaya koyduğu ürün ile müşteri beklentileri farklıysa, yüksek maliyetli araştırma geliştirme ve ürün tasarlama süreçlerinin sonunda üründe çok az bir farklılaşma başarılabilmişse ve bu farklılaşma daha

fazla istenen ücrete değmiyorsa işletmenin bu stratejide başarısız olması kaçınılmazdır.

2.2.1.3 Odaklanma Stratejisi

Bu stratejide özgün bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktadır. Farklılaştırmada olduğu gibi, odaklanma da birçok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur. Her bir fonksiyonel politika bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. İşletme, bu yolla dar stratejik hedefine geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin bir şekilde hizmet verebilmek amacına dayanarak stratejisini sürdürmektedir. İşletme ya belirli hedefin gereksinimlerini daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarmak istemektedir. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarmaktadır. (Porter, 1980, ss. 48-50)

Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler de elde edebilir. Odaklanma işletmenin ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir. Odaklanma ikamelere karşı en savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir. Odaklanmış stratejilerde, daraltılmış bir Pazar ve daha özellikli, pazara uygun mal ve hizmetler söz konusudur. İşletmeler pazar platformunu, aşağıdaki şekilde daraltabilirler:

- a) Pazarı coğrafi ve bölgesel olarak bölümlendirebilir,
- b) Farklı ve değişik hasta istek, gereksinim ve beklentilerine göre Pazar daraltılabilir,
- c) Farklı ve değişik özellikli hizmet üretimi ile değişik ve yeni bir Pazar yaratılabilir. Odaklanmış stratejilerin kullanımı ile müşteriler yani hastalar için aşağıdaki şekillerde değer yaratabilir. (Ülgen Ve Mirze, 2004: 267)

2.2.2 Büyüme ve Gelişme stratejileri

İşletme yöneticilerinde , genellikle büyümeyi amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimi vardır. Şüphesiz, işletmenin beklenen karı elde ederek büyümesi, ideal bir durumdur. Ancak bu, her zaman mümkün olmaya bilir. Gerçekte işletmeler için varlığını devam ettirmek, büyümekten daha önce gelen bir amaçtır. Bazen mevcut karlılığı korumak, bazen de karlılıktan fedakarlık ederek varlığını sürdürmek öncelikli bir hale gelebilir. Dolayısıyla sadece büyüme amacı üzerinde odaklanmak, uzun dönemde, işletmeyi yanlış istikametlere yönlendirebilir. (Eren,1990: 44)

2.2.2.1 Bütünleşme Stratejisi

Mevcut mamulün pazar alanında kalarak büyümeye dayalı stratejilere genel olarak bütünleşme stratejileri adı verilmektedir. Eğer endüstride yeterince güçlü işletmeler geriye ve ileriye doğru yani dikey ve yatay olarak hareket etmekle büyük kazançlar elde edecekse Bütünleşme stratejisi iyi bir strateji olabilir. Bütünleşme stratejileri dikey ve yatay bütünleşme stratejileri olarak 2 çeşiti var. Dikey bütünleşme stratejisinde ileri doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme strateji seçenekleri vardır. Geriye doğru dikey bütünleşmede

işletmenin amacı hammadde ile kaynaklarını elde bulundurmakken, ileri doğru dikey bütünleşme de işletme kendisinden sonra ki dağıtım kanalları gibi faktörleri ele geçirmeyi hedeflemektedir. Yatay bütünleşme stratejisinde ise işletme pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırmakla, pazar farklılaştırma gibi yöntemleri kullanmakla farklı rakiplerini yada aynı pazarda bulunan diğer işletmeleri denetimi altına alma hedefindedir.(Engin, 2005:23)

2.2.2.2 Çeşitlendirme Stratejisi

Çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir büyüme stratejisidir. Çeşitlendirme iki şekilde yapılmaktadır. Birincisi, ilgili pazarlarda ürün çeşitlendirmesine gitmektir. Bağlı yeni pazarlara girmek ve yeni ürünleri pazara sunmak işletmeler açısından risk taşımaktadır. Ancak zamanla ilgili pazar ve ürünlerdeki riskin düşeceği varsayılmaktadır.İkincisi, ilişkisiz pazarlarda ürün çeşitlendirmesine gitmektir. Buna göre, bir işletme ilişkisiz pazarlara hareket ettiğinde, pazarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığından riski artmaktadır. Çeşitlendirme genelde riskli bir alternatif olarak görülmektedir. Çünkü örgüt göreceli olarak yabancı bir pazara girmekte ve mevcut ürün ve hizmetlerden farklı ürün/hizmet önermektedir. Örgütler, çeşitlendirmenin riskini, tamamlayıcı bir başka ürün ve pazar seçerlerse azaltabilmektedirler. Bundan dolayı taahhütte bulunan yöneticiler çeşitlendirmede birleşmiş bölümler arasında birliktelik aramaktadır.(Akgöbek, 2011: ss. 18-21)

2.2.3 Dış Büyüme Stratejileri

2.2.3.1 İhracat Stratejisiyle Uluslararası Pazarlara Giriş

Ülke dışı fiili faaliyet biçimlerinden en kolayı ve en çok tercih edileni ihracat faaliyetidir. İhracat uluslararası dış ticaretin en eski türlerinden biridir. Tarihte, ihracat faaliyetlerinin önemli hissesi, ulusal amaç ve hedeflerin eldebilmesi için devletler tarafından üstlenilmiş bir stratejidir. Bugünde ihracat faaliyetlerinin nerredeyse %80'ından daha fazla payı özel işletmelerin payına düşmektedir. İhracat faaliyetlerinin önemli bir özelliğide, ülke de fiili faaliyetler içinde riski en az olan faaliyet biçimi olmasındadır. Başka bir özelliği ise işletmelerin yönetim yapılarındalı büyük değişimlere ihtiyaç olmasıdır. diğ er özelliği ise, pazarların daha iyi tanınmasını sağlayarak. Diğ er bir özelliğiyse faaliyetlerin genişlemesine imkan yaratmasıdır.(Koparal, 2014: ss. 21-23)

2.2.3.2 Stratejik İttifaklar

Stratejik ortaklıklar, şirket koalisyonları, işbirliği antlaşmaları olarak da kavramlaştırılan “Stratejik ittifaklar” iki ve ya daha fazla saydaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliyi yapmak için buraya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır. (Çiftçi, 2015: 52)

2.2.3.2.1 Franchising

Franchising, franchise verenle franchise alan arasında gerçekleşen ve franchise verenin franchise alana kendisi adına belirli bir ücret veya satışların belirli bir yüzdesi şeklinde royalti adı verilen ödeme karşılığında iş yapma imkânı verdiği karşılıklı bir anlaşmadır. Franchising vermek, lisans vermenin özel bir türüdür. Franchising

verildiğinde, bir ürün ya da süreç teknolojisinin lisansını vermekten ziyade, bir işletme biçiminin lisansı verilir.

Franchising- franchise vermenin en önemli avantajı, şirkete bir dizi uluslararası piyasalara hızlı girme, dolayısıyla işlerini büyük bir alanda organik genişlemeden daha hızlı bir şekilde yayma imkanı vermektedir. (Çiftçi, 2015: ss. 54,55)

2.2.3.2.2 Joint Venture

Joint Venture sistemini kısaca "ortak girişim" olarak tanımlayabiliriz. İki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek, kararlaştırdıkları belirli bir yatırım projesi için birlikte hareket etmek için oluşturdukları ortak işletme yapısına, joint venture denir. Örneğin, iki işletmenin değişik hisse oranlarıyla, kendi ülkelerinde ya da yabancı bir ülkede kurdukları "yeni bir firma" joint venture anlaşmalarına girmektedir.

(http://kobitek.com/joint_venture_ortak_girisim 27.04.2017)

2.2.3.2.3 Lisans Anlaşması

Lisans anlaşmaları bazı firmaların uluslararası piyasalara çıkmak için kullandıkları stratejilerden biridir. Lisans anlaşmaları 2 işletme arasında imzalanan anlaşmadır. Bu iki işletmeden bir tanesi lisans veren (licensor) ve diğeri lisans alan (license) işletmedir. Anlaşmaya göre lisans alan işletme lisans veren işletmenin mallarını üretebilmekte veya yine o işletmenin ismini, patent haklarını ve süreçlerini kullanabilmektedir. Lisans alan işletme ise lisans veren işletmeye bunların karşılığında royalti ödemektedir. Royaltite, lisans veren işletmenin

marka, lisans anlaşmasının süresi boyunca lisans alan işletmeden ülkesindeki ekonomik koşullara göre değişmektedir. (Sert, 2008:18)

2.2.3.2.4 Anahtar Teslim Projeleri

Uluslararası pazarda ana işletmenin yerel üretici için bir üretim tesisinin inşaatı ve kurulması, insan kaynakları eğitimi ve fabrikanın ilk defa çalıştırılması faaliyetlerini içeren anahtar teslim projelere bir tür lisans anlaşması olarak düşünülebilir.

Anahtar teslim projelerde çok kompleks üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve beceri göreceli olarak ekonomik bir şekilde temin edilir. Bu strateji yabancı işletmelere doğrudan yatırımın yasak olduğu veya sınırlamaların getirildiği durumlarda faydalı olabilmektedir. (<http://www.yonetselzihin.com/stratejik-yonetim/uluslararasi-pazarlara-giris-stratejileri/.html> 27.04.2017)

2.2.3.3 Birleşme ve Satınalma Stratejileri

Birleşme, birden çok şirketin güçlerini ve varlıklarını yeni bir şirket kurarak biraraya getirmeleri; satınalma ise, bir şirketin başka bir şirketin tamamını ya da bir kısmını alması olarak tanımlanabilir. Satınalmada, alıcı şirket ve satın alınan şirket veya hedef şirket olmak üzere iki taraf bulunmaktadır.

Uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ücretlerinden faydalanmakta, pazarda hakimiyet sağlamak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirerek ev sahibi ülkede prestij sağlamak gibi nedenlerle çokuluslu şirketler birleşme ve satınalmaların içinde bulunduğu direkt yabancı yatırımı tercih etmektedir. Satınalma ve birleşme işlemlerinin son yıllarda hız kazanmasındaki en büyük etkenlerden biri iletişim teknolojisinin gelişmesi ve küreselleşmedeki ivmedir. Küreselleşmeyle beraber işletmeler açısından uluslararası pazarlara açılmak daha kolay

bir hal almıştır. Özellikle işsizliğin hızla arttığı ekonomilerde dış yatırımların gerçekleştirilebilmesi için ev sahibi ülkeler tarafından özendirici tedbirler alınmakta, bu da şirketler için uluslararası pazarlarda yatırım yapmayı daha cazip hale getirmektedir. (<https://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/758065-uluslararası-pazarlara-giris-stratejileri-ve-makro-pazarlama.html>27.04.2017)

2.3 Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgili olup, en genel tanımıyla; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa vadeli performans hedeflerinin, stratejilerinin taslağının oluşturulmasıdır. Bundan hareketle stratejik planlama, belirsizlik içinde, yarına hazır olmak adına ‘bugünden ne yapmamız gerekir?’ sorusunu cevaplayabilmek için, bugün kurumun sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlardan hareketle gelecekle ilgili gerçekçi hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için bugün neler yapılması gerektiğini tespit ederek, uygulanması sürecidir (Dinçer, 2011:16).

Sunduğu olanaklarla stratejik yönetim yaklaşımının temel aracı olan stratejik planlama, kuruluşun kendisine ve ulaşmayı arzu ettiği duruma ilişkin tanımlarını, bu duruma ulaşmada kat edeceği aşamaları ve bu yöndeki adımlarının sonuçlarını izlemedeki temel kıstaslarını belirlemesidir.

"Stratejik planlama, bir kuruluşun ne olduğunu, neler yaptığını ve bu yaptıklarını niçin yaptığını belirleyen ve bunların ortaya konmasına rehberlik eden temel karar ve eylemleri, disiplinli bir şekilde ortaya koymasını" şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür. (<http://www.dtajans.com/kobi-blog/stratejik-planlama-nedir-temel-bilesenleri-nelerdir>28.04.2017)

2.3.1 Mevcut Durum Analizi

Durum analizi, kurum ile çevresi arasında ilişkilerin analiz edilerek kurumun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilmesi faaliyetlerini kapsar. Durum analizi, gelecek yıllarda bir kurumun nerelerde olması, hedeflerinin ne olması, yönetim felsefesini ne şekilde oluşturması gerektiğini belirlemek amacı ile yapılır. Yapılan analizler ile kurumun şu andaki mevcut durumu ortaya çıkartılır.(Gözlükaya, 2007: 42)

2.3.1.1 İç Çevre Analizi

Kuruluş içi analiz, kuruluşun iç ortamından kaynaklanan kuruluşun kontrol edebildiği koşulların incelenmesi güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır. Güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere yol gösterir. Söz konusu analizde kuruluşun yapısı, beşeri kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve mali durumu dikkate alınmalıdır. Çünkü ülkemizde kamu kurumlarının hantal yapısı, bürokratik süreçlerin uzunluğu, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yetersizliği, yenilere açık olmayan bir geleneksel yönetim anlayışı, ekip halinde çalışma ve işin sahiplenilmesi, stratejik düşünme ve davranma gibi konularında büyük eksiklikler vardır. Bu durumda üst düzey yöneticinin stratejik planın uygulanacağına dair tutarlı ve kararlı bir tavırda olması gerekir). Bu değerlendirme örgüte kendini tanıma fırsatı vermekte, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır(Kahraman, 2011: 44)

2.3.1.2 Dış Çevre Analizi

Bir sistemi ilgilendiren ve o sistemin dışında kalan şeyler dış çevre adını alır. Bir işletmenin sınırlarını ve dış çevresini belirlemek zordur.

Örgüt çevre ile devamlı ve karşılıklı bir etkileşim içerisinde ve bu etkileşimin sınırlarını tespit etmek oldukça zordur.Şirketin faaliyette bulunduğu çevre dış çevre olarak tanımlanır. Bu çevrenin içinde birçok unsur ve bu unsurlardan kaynaklanan tehditler de bulunur.Şirketler bu tehditleri minimum düzeye indirmek doğru değildir.tehditler yapılan eylemler için sebep değil, sınırlayıcıdır. Bu eylemler fırsatları maksimum seviyeye çıkaracak şekilde seçilmelidir.(Yılmaz, 2016: 62)

2.3.1.3 Paydaş Analizi

Paydaş denildiğinde akla kuruluştan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kişi, grup ya da varlıklar gelmektedir. Bunlar; kullanıcılar, tüketiciler, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, uluslararası kuruluşlar gibi kişi ve kurumlar olabilirler. Katılımcılık, stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak, bu planların uygulanabilirlik düzeyini artırmaktadır.

Paydaş analizi sayesinde pay sahipleriyle (mali, fikri, mülkiyet hakları olabilir) etkili bir iletişim kurulur, onların beklentileri belirlenir, paydaşların kuruluş ile ilgili görüşleri alınarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olunur.

Stratejik planlama sürecinde paydaş analizi ile amaçlananlar şunlardır:

-Planlama süreci yürütülürken paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak, onların görüşlerinin alınması, bilgi ve katkılarının sağlanması, dilek ve isteklerinin sorularak önemsenmesi,

-İşletmedeki kurumsal ve sektörel faaliyetlerin etkinliğine engel teşkil edecek unsurların belirlenmesi ve bunların yok edilmesi,

-Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin sürekli kontrol altında tutulması ve onlar arasında yaşanabilecek olası çıkar çatışmalarının tespiti, büyümeden çözümü,

-İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti, -Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını, görev alacaklarının tespit edilmesi(Gözlükaya, 2007: 44).

2.3.1.4 SWOT Analizi

SWOT Analizi'ni ilk olarak Prof. Heinz Wehrich, San Francisco Üniversitesi'nde yönetim profesörü iken "Long Range Planning"de çıkan makalesi ile ortaya atmış, stratejik planlama kavramının yerini stratejik pazarlamaya henüz bırakmadığı yıllarda makale oldukça ilgi görmüş, stratejik planlama ile ilgili yayınlarda kendine yer bulmuştur. Günümüzde de bu aracın güncelliğini yitirmediği görülmektedir

İşletmeler, stratejik planlarını yapmadan önce nerde olduklarını görebilmek için içinde buldukları durumlarını analiz etmelidirler. Durum analizi, dışsal tehditler ve içsel zayıflıklarla ilgilenirken, aslında dışsal fırsatlar ve içsel güçlü yanlar arasındaki stratejik uyumu yakalama işidir. Durum analizinde kullanılacak yöntem, kuruluş için stratejik faktörler olan Strengths, Weaknesses, Oportunities, Treats (Güçlü-Zayıf-Fırsatlar-Tehditler) kavramlarının kısaltmasından oluşan GZFT analizidir. Bu analiz, işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlaması ve bu eksi ve artı yönlerin çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecidir. (Sucuoğlu, 2014: 43-45)

SWOT Analizi, hem organizasyonun kendi iç durum değerlendirmesine hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT Analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir

Dış çevre, organizasyonun yönetilmesinde uzun dönemli ve geniş etkileri olan organizasyonun dışında kalan çevredir.

İç çevre, organizasyonun yönetilmesinde normalde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren organizasyonun içindeki çevredir. Geniş anlamda iç çevre pazarlama, finansman ve muhasebeyi kapsar. (Cebecioğlu, 2006: ss. 87-95)

2.3.2 Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir. Kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimini stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimini, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir kavramdır. Bu tanım, kaynaklarında da (kesinleşmiş bir tanım olmamakla birlikte) standart açıklamalarla yer almaktadır. Misyon bildirimini kuruluşun üst yönetimi tarafından diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak planlama ekibi ile birlikte geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde daha alt seviyedeki birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Bilindiği gibi misyon açık ve anlaşılır olmalıdır. (Kahraman, 2011: 48-49)

Misyon, bir örgütün varoluş sebebidir. İşletmenin ne yaptığını, nasıl yapacağını, kim için yapacağını açıkça gösterir. Açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Misyon bildirimini, stratejik planlamanın diğer kısımlarına temel oluşturur. Misyon bildiriminde; kısa, açık, çarpıcı ifade, hizmetin sürecini değil amacını tanımlanmalıdır, kuruluşun görev ve yetkileri çerçevesinde belirlenir, üretilen ürün ve hizmetler tanıtılır. Stratejik planlama ekibinin en önemli işi, stratejik planlama sürecine kaynak niteliğinde olacak, ona rehberlik edecek olan örgüt misyonunu belirlemektir. Misyon cümlesi, işletmenin amaç ve hedeflerinin özlü, açık ve kısa biçimde ifadesidir. Kısaca 'var oluş nedenimiz nedir?'

sorusuna cevap verir. Bir başka deyişle, örgüt amaçlarının en geniş ifadesidir.(Kahraman, 2011: ss. 50-52)

2.3.3 Vizyon

İşletmeler için vizyon, gelecekte var olmak istediği ve gerçekleşeceğini düşündüğü yer, ya da noktadır. Vizyon, bir gelecek planıdır ve vizyona yüklenecek anlamlar sadedir. Yani vizyon ne aşırı derecede amaçların büyütülmesi; ne de içi boş, süslü, resmi anlatımlardır. Oluşturulacak vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren anlaşılır, sade, kısa bir metindir(Gözlükaya, 2007: 53).

Misyonla birlikte kuruma vizyon belirleme, stratejik yönetim sürecinin en önemli noktasıdır. Çünkü, vizyon bildiri, misyon ile birlikte işletmenin kuruluş planının çerçevesini oluşturur. Vizyon, işletmenin geleceğinin yol haritasıdır ve uzun dönemli 37 yolunu gösterir.Kısaca vizyon, kuruluşun ne yapmak istediğiyle ilgili hayalini tanımlar. ‘Nereye gitmek istiyoruz?’ sorusunun cevabıdır.(Songür, 2011: 41)

2.3.4 Değerler

Temel değerler kurumun gelişimini, kültürünü, inanç ve felsefesi ile etik ilkelerini kapsamaktadır. Kurulmuşta yaygın olan paylaşılan inançları, ahlaki prensipler dizisini, amaç ve vizyonun işleneceği “meşruiyet zeminin nitelikleri”ni taşımalıdır. Uzun zaman ve emekler sonucu oluşan temel değerler kurumun kültürü için de temel oluşturur (Çetin, 2007: 32).

Aslında bu durum kuruluşların davranış ve geleceğini farklı boyutlarda etkilemektedir. Mesela temel değerler, kurumun faaliyet göstereceği alanları kısıtlayabilir. Diğerleri ise temel değerler işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar hakkında yol göstermekte ve kuruluşun yapmak/olmak istediklerine ilişkin bilgiler vererek kurumu diğer kurumlardan ayıran farklılaştıran özellikler yaratmaktadır. Bu özellikler kurumun önceliklerinin şekillenmesine misyon ve vizyon ifadelerine alt yapı oluşturmaktadır (Murat Ve Bağdigen, 2008: 87).

Bir nevi kurumun işini nasıl planladığını tarif eder, hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar. Konunun bütününden de anlaşılacağı üzere kurum oluşurken aslında temel değerini de kendiliğinden beraberinde oluşturur. Bir takım nitelikler taşınmalıdır; örneğin temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir. Bu nitelikleri taşıyan temel değerler belirleyebilmek için aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir. Temel değerler için cevaplanması gereken sorular ise;

1) Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?

2) Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?

3) Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir? (Murat ve Bağdigen, 2008: 87)

2.3.5 Stratejik Amaçlar

Amaçlar, örgütlerin başarıya ulaşmalarında uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme sonuçlarını temsil etmektedir. Amaçlar bu açıdan “davranışları veya tepkileri yönlendiren bireysel veya toplumsal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler” olarak tanımlanmıştır. Stratejik planlamaya ilişkin detayları oluşturan amaçlar, örgütsel stratejilerin yönünü belirleyen programlar ve etkinliklerde birleştirici bir öneme sahiptir. Örgütsel amaçların, örgütlerin vizyon ve misyonlarıyla uyumlu olması ve vizyon doğrultusunda geliştirilen program ve uygulamaların başarıyla gerçekleşmesine katkıda bulunması gerektiği ifade edilmiştir (Güçlü, 2016: 32)

2.3.6 Stratejik Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir

-Hedefler, kesin olup, bir tek konuya işaret eder, odaklanma gerektirir, hedefler belirlenirken net olmak ve belirsizliklerden kaçınmak çok önemli olacaktır,

-Belirli zaman diliminde gerçekleştirilecek bir faaliyete değil, sonuca odaklı olmalıdır,

-Yeterince anlaşılabilir, açık, ayrıntılı ve ölçülebilir olmalıdır, - İddialı olmalı, fakat ulaşılması imkansız olmamalıdır,

-Zaman çerçevesi belli olmalıdır(Dağ, 2011: 65)

2.4 Savunma ve Saldırı Stratejileri

Her marka ya da örgütün pazarda buldukları duruma göre çeşitli saldırı ve savunma stratejileri izlemeleri gerekir. Bu noktada, nasıl bir pozisyon ile hangi stratejiyi uygulayacaklarının belirlenmesinde mevcut durumları önemli bir yer tutmaktadır. Markalar ve örgütler, buldukları duruma göre pazar liderleri, saldıran, pazarı takip eden veya niş marka/örgüt olarak ayrılır. Bu noktada markalar saldırma ya da savunma stratejilerden birini seçebilir. (<https://tr.linkedin.com/pulse/stratejik-pazarlamada-askeri-kurallar-haluk-unaldi>E: 02.05.2017)

2.4.1 Saldırı Stratejileri

Saldırgan strateji, işletmelerin sektörde bulunan rakipleriyle baş etmek için yaptıklarıyla ilgili çabalarından birisidir. Bu saldırgan stratejiyi izleyen firmalar, rakiplere karşı mücadeleciler ve rekabette başarılı olabilmek için tüm yeteneklerini kullanma eğiliminde olurlar. Bu stratejiyi izleyen işletmeler pazarda rakiplerinden daha hızlı bir şekilde kaynaklara ulaşmayı isterler. Bu strateji, rakiplerin hâkim olduğu pazarda karar alıp, etkili bir şekilde uygulama yeteneği ile sağlanır. (Altunişik, 2012: 130)

2.4.1.1 Kanat Saldırısı

Silahlı kuvvetlerin düşman hattının bir kanadını baskı altında tutmaya ve/veya kanadı kırarak rakibin savunma düzenini bozmaya yönelik bir stratejidir. İş dünyasında ise, rakibin zayıf noktalarına yönelmek sureti ile savunmasını kırmak anlamında kullanılır. Piyasaya sunacağınız ürünün mevcuttan farklı olması yeni birşeyler (kalite farkı-

Fayda farkı-yenilik unsuru farkı v.s.) içermesi gerekeceği gibi ürününüzü müşteri yeni bir kategoriye yerleştirmelidir. Rakibin güçlü olduğu ürün veya müşteri segmentlerinin dışındaki segmentlerden birine ürün sunmak kanat atak stratejisidir. Ana kitlenin gençler olması nedeni ile gençlere yönelik ürünlerde çok kuvvetli olan bir cep telefonu üreticisinin olduğu pazara girmek zorunda olan bir rakibin, örneğin; orta yaş üstüne yönelik ürün sunması ile ilgili pazarlama stratejileri kanat atak stratejileri altında değerlendirilebilir. Kanat Saldırısında pazardaki ilk ürün siz olmalısınız pastanın dilimini ilk işgal eden siz olmalısınız.

(<https://tr.linkedin.com/pulse/stratejik-pazarlamada-askeri-kurallar-haluk-unaldi>E: 02.05.2017)

2.4.1.2 Cephe Saldırısı

Bu tür saldırılar nadir olmaktadır. Cebheden saldırıda saldırgan rakibine doğrudan kafa-kafaya saldırmaya geçmektedir. Pazarlama bağlamında saldıran firma Pazar liderine doğrudan saldırma yolunu seçmektedir. Saldıran ve savunan firmalar aynı pazar için birbiriyle kıyasıya benzer taktikler ve pazarlama programları ile mücadele etmektedirler. Son derece maliyetli olabilen bu tür saldırıda başarı tamamen güç üstünlüğü ve sürekliliğine bağlıdır. Başarı için gerekli güç üstünlüğü konusunda farklı görüşler olsa da kazanabilmek için 2:1 veya 3:1 güç üstünlüğünün olması gerektiği genel kabul gören eğilimdir. (soru 2:1 veya 3:1 ne demek? Eger bir tarafın diğer taraftan üstünlüğünün oranı ise hangisi büyük olmalı? Cebheden saldıran mı saldırıya uğrayan mı? Bu tür mücadelede saldıran firmanın ciddi kayıpları maruz kalması kaçınılmaz bir gerçektir. Özellikle de belirli alanda pazarda iyi bir konuma sahip bir firmaya karşı girişilecek olan bir saldırının kolay-kolay kazanılamayacağı açıktır.(Altunişik, 2012: 136)

2.4.1.3 Kuşatma

Kuşatma saldırısı yine işletmenin güçlü olmasını gerektiren bir strateji olarak açıklanır. Çünkü bu uygulamada da rakip birçok yönden sarsmak amaçlanmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin tüketicilerin gözünde rakip işletmelerin uğraşıyor izlenimi bırakmaması faydalı olur. Bu işletmenin müşterilerden daha çok rekabete odaklandığı izlenimi yaratacaktır. (Torlak , Altunişik, 2006: 354)

2.4.1.4 Gerilla

Gerilla Pazarlama'nın anafikri en düşük maliyetten en yüksek karı çıkartmak. Geleneksel pazarlama anlayışında pazarlama için para yatırmak gerekiyor. Gerilla Pazarlama'da ise önemli olan para değil hayal gücü. Tüketicilerle, daha doğrusu müstakbel tüketicilerle beklemedikleri bir anda ve beklemedikleri bir şekilde karşılaşmak ve böylelikle akıllarında kalmak bu işin esasını oluşturuyor.

Jay Conrad Levinson, Gerilla Marketing'i şöyle tanımlıyor; "Bütçesi küçük hayalleri büyük girişimciler için "

"Gerilla Marketing"ın amacı kendi mallarına, hizmetlerine, tekliflerine olan ilgiyi en yükseye çıkarırken bu uğraş için harcanılan kaynakları, masrafları en aza indirmektir.Gerilla Marketing tıpkı bir gerilla savaçsısı gibi dikkati başka bir tarafa çekmeye çalışır.Bunu yaparkende uyguladıkları politikalar "değişik, şaşkırtıcı, orijinal, eğlendirici"dir. Her şey küçük bir bütçeyle meydana gelir ve her türlü sektörde kullanılabilir. (<http://www.yenimakale.com/gerilla-pazarlama-marketing.html>E: 05.05.2017)

2.4.1.5 Bypass

Bu stratejide esas amaç güçlü konumdaki rakip firmayla yüzyüze gelmeksizin pazarda yer almaya çalışmaktır. Bypass stratejisini benimseyen işletme rakiplerle özellikle, güçlü rakiplerle özellikle güçlü rakiplerle karşılaşmaktan kaçınıp rekabet etmenin başka yollarını bularak pazara girme yolunu seçmektedir. Bypass saldırısında işletme pazarda hizmet edilmeyen yeni segmentler yaratma ve ya yeni teknolojiler geliştirerek veya yeni iş modelleri geliştirerek sektördeki mevcut firmalarla rekabetten kaçınarak kendine Pazar oluşturma ve kaynak sağlama yolunu tercih etmektedir. Bu stratejide amaç, pazarda yer alan firmanın esas faaliyet alanı dışında görünen ürünlerle pazara girmektir. Böylece pazara girinceyedek esas rakiplerin dikkatinden ve olumsuz tepkisinden kaçınmak mümkün olmaktadır.(Torlak , Altunışık 2006: 357)

2.4.2 Savunma Stratejisi

Savunmacı stratejinin amacı, yeni pazar aramak değil, pazardaki mevcut durumu korumaktır. Yani pazarda, müşteri istek ve ihtiyaçlarında bir değişiklik olduğunda bunu fark edip yeni hızlı kararlar alarak rekabet edebilirliğini sürdürmek esastır. Savunmacı stratejiler uygulayan firmaların pazarda rekabet yeteneği yetersiz kalabilir.

Pazara girmek isteyen ve pazardan daha fazla pay almak isteyen firmalara karşı pazarda yerleşik firmaların pazar payını korumak amacıyla uyguladığı stratejilerdir. Eğer savunma ürün iyileştirmesi, pazar büyümesi, müşteri sadakatinde artış sağlarsa, savunma stratejisi saldıran işletmeyi çok daha zor durumda (katlanması zor bir maliyet gibi) bırakırsa, uygulanan savunma stratejisi daha sonra pazara girmek

isteyenler için önemli engeller oluşturarak uzun dönemli rekabet avantajı sağlar. Savunma taktiği, saldırı yapan işletmece ciddiye alınarak saldırıdan vazgeçmeye neden oluyorsa rekabet avantajı sağlar.(Zengin, 2010: ss. 30-33)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN MEYVE SUYU PAZARINDA ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Dünya hızlı değişmekte ve eski değerler, yaşam biçimleri ve eğilimleri, yerlerini yenilerine terk etmektedir. Bu değişim ve gelişim süreçleri içerisinde işletmelerde rekabet de artmaktadır. Rekabetin farkında olan işletmeler rakiplerinin önlerine geçebilmek için kendilerinin stratejilerini geliştirmektedir. Ve buda rekabette önemli üstünlükler sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında önce üstünlüğü sağlayan etkenlerden rekabet ve rekabet stratejileri konularında literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra farklı firmalarında rekabet ve rekabette uyguladıkları stratejiler karşılaştırmalı olarak örnek olay incelemesiyle ele alınmıştır.

Araştırma bölümünde, Azerbaycan meyve suyu pazarında bulunan Gilan Holding, AzGranata MMC, PEPSİ`de rekabette uyguladıkları analizler ve stratejiler karşılaştırılmış ve incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının iki temel amacı vardır. Birincisi rekabet ve rekabet stratejileri konularının literatürde taranarak kavramsal olarak anlatılması; ikincisi ise meyve suyu sektöründe faaliyet gösteren bir firmada rekabet analizi ve rekabet stratejilerinin araştırılarak teori ile uygulamanın ne kadar benzeştiğine bakılmasıdır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak “örnek olay” kullanılmıştır. Araştırmanın meyve suyu sektöründe lider olan şirketlerde yapılmasına özen gösterilmiş ve 3 şirket seçilmiştir.

Araştırma metodolojisi olarak, şirket içi ve şirket dışı ulaşılabilir kaynaklar incelenmiş, seçilen şirketlerde ürünlerin rekabet düzeyi ve rekabet stratejileri konularında sorumlu olan ve bu konuda bilgi sahibi olan kişilerle elektron posta, sosyal medya aracılığı ve yüzyüze mülakat yapılmıştır. Analiz ve yorumlar, yetkililerden alınan veriler, yaptıkları açıklamalardan edinilen bilgiler ve ulaşılabilir kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında incelenmiş ve karşılaştırılarak sunulmuştur.

3.3 Araştırma yapılan işletmeler

Araştırma Azerbaycanda faaliyet gösteren ve Azerbaycan meyve suyu pazarında en önemli işletmelerdir.

3.3.1 Gilan Holding

Azerbaycanın en büyük Holdinglerinden biri olan Gilan Holding 1992 yılından den faaliyete başlamış gıda, inşaat, turizm, ziraat, banka, tekstil sektörlerinde faaliyyet göstermektedir. 2007ci yıldan farklı gıda sektörlerinde üretim yapmaktadır. Jalə, Bağdan, Zolotoy Sad, Natura isimli meyve suları ve 10-a yakın diğer içeceklerle pazarda bulunmaktadır. (<http://www.gilanholding.com/> 25.05.2017)

Jalə-ekoloji saf ve temiz, 100% organik meyvelerden hazırlanmış meyve suyudur. Elma, şeftali, nar, multimeyve ve başka birkaç çeşiti var. “Jalə” meyve suyu orjinal tadı ve yüksek kalite nedeniyle bir sıra yerel

ve uluslararası sergilerde ödülleri almıştır. Azerbaycan meyve suyu pazarıyla birlikte Avrupa Birliği, BDT(MDB) ülkeleri, Baltikyanı ülkeler, İran, Türkiye ve 30dan fazla ülkeye ihrac yapmaktadır. (<http://gilanfood.az/products/natural-fruit-juices-and-nectars/jale> 25.05.2017)

Bu araştırmada bana Gilan Holding adından yardım eden ve soruları yanıtlayan Gilan Holing FMCG grupta Strateji Pazarlama Departmanında departman rehberi olan Rafiq Veliyev olmuştur.

3.3.2 AzGranata MMC

AzGranata MMC 2011ci yıldan Azerbaycanda en önemli içki üretimi yapan işletmelerden biridir. Meyve suyu, şarap, vodka üretimi yapmaktadır. Meyve suyunda Vita1000, Leyli ve More markalarında üretim ve satış yapılmaktadır. Meyve sularında nar, üzüm, elma, armut ve ayva gibi çeşitleri mevcuttur.

Fabrika Almanya, İsviçre, İtalya, Bulgaristan ve Fransa üretimi ekipmanlarla üretim yapmaktadır. Fabrika yıllık 100 milyon ton üretim kapasitesine sahiptir.

2011ci yıldan Almanyaya Nar çeşitli meyve suları ihrac edilmektedir. 2013 yılında “Leyli” meyve suyu Rusya pazarında en çok satan meyve suyu olmuştur. Bugüne kadar AzGranat ürünleri ABD, Kanada olmak üzere Avrupa ülkelerine, BDT(MDB) ülkelerine ve 20den fazla ülkeye ihrac edilmektedir.

Bu çalışmada AzGranata MMC adından bana yardım eden ve soruları yanıtlayan AzGranata MMC-de Satış və Lojistika Departmanında Pazarlama Uzmanı olarak çalışan Celal şirelizade olmuştur.

Vita1000- Azerbaycan meyve suyu pazarında Şuanda en çok satış yapan markaların baŐındadır. En nl markası Vita1000-nar`dır. Nardan başka Şeftali, elma, multivitamin, kayısı, ilek, ananas, mango, portakal eŐitleri var.(<https://www.azgranata.az/az/press/> 25.05.2017)

3.3.3 Pepsi(Sandorra, YA(Я))

PepsiCo-nun ürettiği ve Azerbaycan piyasasında bulunan Sandorra ve Ya meyve suları Azerbaycan piyasasında olan en önemli yabancı meyve suyu markasıdır. retimi Ukraynada yapılan ve Azerbaycana ihrac olunan Sandorra ve Ya meyve suları piyasa giren ilk yabancı meyve sularından biridir. Şuanda Azerbaycan piyasasında satıŐını “Mars Overseas Baku Ltd” yapmaktadır.

Bu alıŐmada PepsiCO adından bana yardım eden ve soruları yanıtlayan Mars Overseas Baku Ltd-de Maliyeyt departmanında departman direktörü olarak alıŐan Tacid İsmayılov olmuştur.

3.4 ARAŞTIRMA SORULARI

Tablo 1. Meyve suyu pazarında rekabet seviyyesi tam rekabete uygun olan ve olmayan taraflar.

1. Soru	Meyve suyu pazarında rekabet hangi seviyyededir? Tam rekabete uygun olan ve olmayan tarafları nelerdir?
AzGranata	Şuanda Azerbaycanda meyve suyu pazarını dikkate alırsak tam rekabete uygun olduğunu

	<p>görmüş oluruz.şöyleki, pazarda yeteri kadar oyuncu var ve bu oyuncuların teklif ettiği ürünlerin alıcı sayı fazladır. Diğer taraftan Pazar oyuncuları fiyat belirleyen değil, fiyat götürendir(price taker) yani, pazarın talebine uygun olarak ürün fiyatı belirlenir. Bazı istisnalar olmasına bakmayarak (AzNar özellikle eksport yönümlü faaliyet gösteren bu işletme kalite bakımından diğerlerinden çok üstünürün arz ediyor, ancak daha yüksek fiyata) arz edilen ürünler çok büyük farklılıklara sahip değiller-yani homijendirler. Ve son olarak pazarda giriş ve çıkışa engel olacak güçde bir monopol oyuncu yok. Yalnız gerçek hayatta tam rekabet pazarı olmadığı için pazara giriş çıkışlarda direkt olmasada dolaylı olarak zorlukların olması mümkündür, buda mükemmel rekabet pazarına özgü olmayan özellik olarak kayıt edilebilir.</p>
Gilan Holding	<p>Meyve suyunda rekabet çok güçlü seviyededir. Hem 2 büyük Holding Gilan ve AzGranata , hem de bir çok yerli orta ölçekli işletmeler bu pazarda var. Rekabet seviyesi yüksek olmasına rağmen, gelir faizleri o kadar yüksek değil. Büyük Holdingler hızlı reaksiyonda zorluklar yaşıyorlar.</p>
PepsiCo	<p>Meyve suyu pazarı şuanda rekabet düzeyi iyi</p>

	seviyyededirş Özellikle 2011 yılından sonra Azerbaycanın yeel ürünleri piyasaya girdikten sonra rekabet seviyyesi artdı. Ancak yerel olan 2 işletme AzGranata(Vita1000) ve Gilan(Jalə) piyasada monopol durumdadırlar. Ve buda rekabetde tam rekabetin oluşmasını engelliyor.
--	---

Tablodada göründüyü gibi büyük işletmeler arasında AzGranata ve Gilan holding aralarındaki rekabet iyi seviyyede ve bu durumundan memnunlar ancak yabancı olan Sandorra ve Ya markalı PepsiCO işletmesi piyasanın tam rekabetçi değil monopolcu olduğu varsayımındadır.

Tablo 2. İşletmelerin kullandıkları analizler

2. soru	Rakipleri analiz ederken hangi analizlerden yararlanırsınız?
AzGranata	Azerbaycan pazarında maliyetlere dayanarak üstünlük kurmak oldukça zor bir süreçtir. Bu nedenle piyasada Maliyet liderliği (Cost Leadership) stratejisini uygulamak olmuyor. AzGranata meyve suyu pazarına girdiği 2011- yılından itibaren "Kalitesi ile seçilir." Sloganıyla piyasaya girdi ve ilerleyen dönemde de farklı segmentler üzere More + (premium) ve Frumba

	<p>(düşük) ürünlerinin de piyasaya girişinde Farklılaştırma (Differentiation) stratejileri kullanıldı. Bugüne kadar 30'dan fazla ülkeye ürün ihracatı yapılmış olsa da, çeşit sayısı ve miktarı istenen düzeyde değildir ve İhracat stratejisi ile yakın gelecekte dış pazarlarda daha başarılı temsil olunmak hedefleniyor.</p>
Gilan Holding	<p>Esas olarak pazarda şuan daha çok fiyat esastır. Onun içinde ürün bakımından aşağı ve orta sınıf alıcılık becerisine uygun ürünleri piyasaya sürmeye çalışıyoruz. Aynı zamanda mevcut ürünlerin teknik özellikleri de pazarın talebine uygun değişiklik edilebilir. Rekabetde genellikle penetrasyon ve rekabet becerisi fiyat stratejisi esas alınır. Aynı zamanda pazarda yerel üretime dayanan yerel ürünlerin piyasaya sürülmesinde önemli önceliklerindedir.</p>
PepsiCo	<p>Rakip analizi genellikle kullanmayız. Bizim piyasada rakipimiz olmadığı için rakip analizlerini de kullanmayız.</p>

Bu soruda AzGranata rakiplerinden farklı olarak farklılaştırma stratejisini (özellikle ürünlerin kalitesinde) kullandığı görülmektedir. Ancak Gilan Holding en önemli olan fiyatların olduğunu ve stratejilerini

fiyata göre planlayarak uygulamaktadırlar. PepsiCo ise rakiplerinin bu piyasada olmadığını belirtmektedir.

Tablo 3. İşletmelerin uyguladıkları analiz teknikleri

3. soru	Rakipleri analiz ederken hangi analizleri kullanıyorsunuz?
AzGranata	Piyasanın ve rakiplerin analizi PESTLE, SWOT, ABC, BÇG tipli analizleri kullanarak periyodik olarak yapılmaktadır. Bu, özellikle yeni strateji oluşturma sürecinde yapılır. Bununla birlikte piyasada yaşanan olayları takip etmek ve operatif tepki vermeyi sağlamak adına Pazar Bilgi Sistemi (BMS) vasıtasıyla sürekli olarak rakiplerin pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi alınır.
Gilan Holding	Rakipleri pazar araştırmaları, net promoter score ve piyasadaki derlenen bilgilere dayalı olarak analiz ediyoruz.
PepsiCo	Sandorra ve Ya meyve suları Azerbaycan piyasasında bulunan en esas ve neredeyse tek yabancı meyve sularıdır. Bizim rekabet düzeyimiz yani rekabet edeceğimiz işletmelerde yabancı meyve suları olmalıdır. Onlarda pazarda bulunmadıkları için bizimde analiz etme gibi bir durum söz konusu değildir.

AzGranat rakiplerine çok önem vermekte ve devamlı olarak farklı analiz yöntemleriyle piyasayı takip etmekte ve rakiplerini analiz etmektedir. Gilan Holding ise Pazar araştırmaları ve piyasada bulunan bilgilerle analiz ettiği görölmektedir. PepsiCo ise rakiplerinin bu piyasada olmadını ve analizde gerek olmadığını belirtmektedir.

Tablo 4. İşletmelerin diğer rakiplerden üstün tarafları

4. soru	Diğer rakiplerden üstün taraflarımız nelerdir?
AzGranata	Ürün kalitesi, marka adı, dağıtımın (günümüzde AzGranatanın ülkede 50'den fazla firma mağazası mevcuttur ki, bu da firma adının tanınmasına ve dağıtıma yardımcı olarak atılan bir adım olarak görülebilir.) ve en önemlisi loyal müşteriler. Aynı zamanda son dönemde değişen sosyal ve ekonomik trendlere esasen yerli ürün olmayı da bir avantaj olarak vurgulamak mümkündür.
Gilan Holding	Kaynakların daha fazla olması, uzun yıllar bu alanda pratik, yüksek personel hazırlığı, ürün yelpazesinin ve üretim olanaklarının genişliği bizi diğer rakiplerden üstün yapan taraflarımızdır.
PepsiCo	Bizim diğer markalardan üstün kılan taraflarımızdan en önemlisi tabii ki marka imajı ve marka tanınırlığıdır. Bizim marka

	dünya çapında diğer bu pazarda bulunan yerel markalardan daha çok bilindiği için bizi avantajlı duruma getiriyor. Ancak marka isminden başka bizim ürünlerimizin kalitesi rakiplerden üstün taraflarımızdandır.
--	---

Bu soruda AzGranata marka adı, ürünlerin kalitesi, dağıtımda rakiplerinden üstün olduklarını, Gilan Holding ise bu alanda tecrübelerini çok olması ve ürün çeşitlerinin fazla olması ile rakiplerinden önde olduklarını, PepsiCo ise marka tanınırlığı ve ürünlerinin kalitesine göre rakiplerden üstün olduklarını söylemektedir.

Tablo 5. İşletmelerin uyguladıkları stratejiler

5.soru	Meyve suyunda hangi stratejiyi takip ediyorsunuz? Farklılaştırma, maliyet liderliği, odaklanma
AzGranata	Biz AzGranata olarak rakiplerden daha önde ola bilmek için farklılaştırma stratejisini uyguluyoruz.
Gilan Holding	Esas olarak yeni taleplere odaklanma ve rekabetçi yerli üretim stratejisini kullanıyoruz.
PepsiCo	Sandorra ve Ya olarak diğer rakiplerden farklılaştırma stratejisini kullanarak rekabette daha avantajlı duruma gelmeye çalışıyoruz.

Bu soruda AzGranata farklılaştırma stratejisini, Gilan Holding odaklanma, PepsiCoda farklılaştırma stratejisini uyguladıklarını bildirmektedirler.

Tablo 6. Stratejik planlamanın rekabette avantajları

6.soru	Stratejik planlamanın olması rekabette hangi avantajları yaratır?
AzGranata	Gideceğin yeri bilmiyorsan, gitmeyin bir anlamı yoktur. Odurki, stratejik planlama şarttır. Stratejik planlamanın olması SMART (spesifik, Ölçeklenebilir, ulaşılması mümkün olan, gerçek ve zamanı belli olan) hedeflerin belirlenmesine, neyin elde edilmesine ve nasıl elde edilmesine ışık verir. Eğer önümüzdeki 6 ay için rakibinden %2 pazar payı çalmak (market stealing) hedefleniyorsa, bunu hangi araçlarla nasıl edeceğinin planını hazırlamak ve bu plan üzerinde çalışmak, sonda alınan sonuç planla karşılaştırılabilir.
Gilan Holding	Stratejik planlama doğru tahmin yapmayı sağlıyor ve bunun sonucunda gelecek adımları ve bu da yatırımları etkili değerlendirme imkanı verir.
PepsiCo	Eğer bir vizyonun, misyonun yoksa bunların doğrultusunda bir hedef ve amaçlara ulaşmayı planlamıyorsan bir işletme olarak

	uzun zaman faaliyet gösteremezsin. Bunların sonucu olarak pazarda hangi stratejini ne zaman, nerede kullanacağını belirlemiş olursun. Yani bir işletmenin ayakta durabilmesi, büyümesi, gelişmesi en önemlisi de rekabette öne çıka bilmesi için stratejik planlama çok önemlidir.
--	--

Burada her 3 işletme de Stratejik planlamanın önemli olduğunu stratejik planlama işletmelere bir harita olduğunu ve gelecek hedeflere ulaşmak için çok önemli bir araç olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 7. İşletmelerin uyguladıkları savunma ve saldırı stratejileri

7. soru	Savunma ve saldırı stratejilerinden hangilerini kullanıyorsunuz?
AzGranata	Savunma ve saldırı stratejilerini Azerbaycan'ın meyve suyu pazarında gözlemlemek mümkün değildir ve büyük şirketler tükenme (doygunluk) döneminde olan piyasada mevcut ürünleri ile pazar paylarını korumaya çalışırlar. Ancak AzGranata Kanat stratejisi ile özellikle yeni ürün üretiminde farklılık yapmaya çalışıyor.
Gilan Holding	Mevcut durum hangisini talep ederse onu uyguluyoruz. Genellikle savunma stratejisini

	kullanmayız, aksine duruma daha çabuk adapte olmaya çalışıyoruz.
PepsiCo	Biz pazara yeni bir ürünlü girdiyimiz zamanda pazarda bulunduğumuz dönemlerde de her zaman hücum stratejisini kullanıyoruz. Çünkü saldırmazsan kazanamazsın. Piyasada belirli bir paya sahip olmak istiyorsan mutlak atak yapman gerekir.

Bu soruda genel olarak işletmelerin hepsi hücum stratejisini kullanmaktadırlar. AzGranata daha çok **kanat saldırısı**, Gilan Holding farklı zamanlarda farklı hücum stratejilerini uygulamakta, PepsiCo ise her zaman hücum stratejisini kullandıklarını söylemektedir.

Tablo 8. Meyve suyu pazarındaki temel sorunlar

8. soru	Meyve suyu pazarında temel sorunlar nelerdir?
AzGranata	Mevcut durumda üretim açısından Azerbaycan meyve suyu pazarında önemli sorun olarak üretimin 100% local olmaması ve çoğu işletmelerin dış tedarikçilerden bağımlı olmasıdır. Satış açısından ise hızla değişen trendler ve talep (nüfusun sosyo-ekonomik durumu ile ilgili) hem tehdit, hem de fırsat olarak vurgulanmak olabilir
Gilan	Hammaddenin dışarıdan gelmesi, ambalaj

 Holding	maliyetlerinin fazla olması, gelirin düşük olması, rakiplerin çok olması.
PepsiCo	Şuanda meyve suyu pazarında sorun çoktur. Ancak bunlardan en önemli sorunlar Azerbaycanda pazarlamanın ve reklamın gelişmemesi, gelirliğin az olması, üretimin dışa bağlı olması, gibi bir çok problemi söyleye biliriz.

Son soruda en esas problem olarak her üç işletme ürünlerin dışa bağlı olmasını yani Azerbaycanda tedarikin zayıf olmasını buda stratejik olarak işletmeleri zayıf duruma getirmesini belirtmektedir. Gilan Holding ve PepsiCo Azerbaycanda gelirliğin zayıf olduğunu bildirmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Meyve suyu pazarında uygulanan rekabet stratejileri üzerine olan bu çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde sıralaya biliriz.

- Azerbaycan 25 yıllık bir piyasaya sahip olmasına rağmen meyve suyu pazarında esas rekabet 2011de AzGranatanın piyasaya girmesiyle başlamıştır.

- Azerbaycanda meyve suyu piyasası tam rekabet değil daha çok oligopol piyasadır.

- Azerbaycan meyve suyu piyasasında ürün çeşiti az ve ürün çeşitleride genel olarak 3 işletmenindir.

- Azerbaycan piyasasında rekabet stratejileri uygulamada gelişmemiştir.

- Piyasada işletme sayısı çok azdır buda piyasada yoğun rekabetin oluşmaması demek.

- Piyasada bir işletmenin birkaç markası olması Pazar payını küçültmekte bu da pazara girişi zorlaştırmaktadır.

- Piyasada yabancı yatırım çok azdır.

- Azerbaycan genel olarak yeni bağımsızlığını kazandığı için üretim iyi bir düzeyde değil. Yani yabancı tedarikçilerden asılı durumdadırlar buda işletmelerin maliyet liderliğini ellerinden almaktadır.

- İşletmeler büyümekte ve büyük işletmeler meyve sularını 20den fazla ülkeye çıkarmaktadır.

- Azerbaycan meyve suyu pazarında rekabetin zayıf olması işletmelerin gelişimini zayıflatmaktadır.

- Meyve suyunda daha çok ünlü olan markalar meyve tedarikini Azerbaycan köylerinden yapmakta buda dışa bağılılığı azaltmaktadır.

- İşletmeler piyasada bir kaç ürünleri olmasına rağmen hepsine aynı stratejileri uyguladıkları için markalar arası rekabet çok zayıf durumdadır.

- Genel olarak Azerbaycan monopol piyasaya sahip olduğu için yabancı yatırım çok azdır. Buda meyve suyundada yabancı yatırım az

olmasına getirmektedir ki, meyve suyu piyasasında esas olarak yerel işletmeler rekabet etmektedir.

- Meyve suyu gelecekte daha önemli hale gelebilir. Bunun nedeni insanların refah düzeyi arttıkça daha kaliteli ürünleri tüketmek istemeleridir. Azerbaycandada yaşam düzeyi hergün daha da yükselmektedir.

- 2011ci yıla kadar Gilan Holding piyasada monopol durumdaydı ancak AzGranatanın piyasaya girmesiyle bu durum değişti ve bir rekabet ortamı oluştu.

Azerbaycan piyasasında birçok sorun ve bunların yanında piyasanın gelişmesi için iyi imkanlar var. Bunlara ilişkin önerilerim:

- ✓ Devlet tarafından yeni işletmelerin yaranması için teşvik edilmesi. Yeni işletmeler yaranırsa rekabet iyi bir düzeye gelir ve genel olarak her alanda gelişim söz konusu olur.
- ✓ Pazarlama ve reklam faaliyetlerine daha çok yatırım yapılması. Azerbaycanda pazarlama ve reklam yeni alanlar olduğu için uzman az sayıdadır.
- ✓ AR-GE Azerbaycan piyasasında az önem verilen çalışmalardandır. Ancak AR-GE iyi olursa işletme her açıdan önde olacaktır.
- ✓ Meyve suyu piyasasında olan işletmelerden sadece AzGranatanın ürün yelpazesi diğer rakiplere göre daha iyi durumdadır. Diğer rakiplered ürün yelpazelerini genişletmeleri gerekir ki, rekabet ede bilsinler.
- ✓ Azerbaycan piyasasına genel olarak giriş çok zordur. Yabancı yatırımların piyasaya girişlerini kolaylaştırmak gerekir. O zaman

yerel işletmelerde onlarla rekabet içerisinde olarak gelişim sağlayacaklar.

- ✓ Yeni üretim alanları yaratmak ve yaratılmasına teşvik etme gerekir. Bunun sonucunda yeni üretim alanları yaranacak ve meyve suyuna gereken hammaddeler yerel işletmelerden alınacak ve daha ucuz olacağı için işletmelerde maliyet liderliğini uygulayaabilecekler.
- ✓ Azerbaycanda yerel işletmeler bir birleriyle rekabet ettikleri için yüksek fiyatlı ürünleri piyasada yok derecesindedir. Ancak meyve suyu lüks ürün olduğu için yüksek kaliteli ve fiyatlı ürünlerin piyasaya sürülmesi hem marka imajını hemde gelir düzeyini artırabilir.
- ✓ Piyasada bulunan işletmeler büyük pazar paylarına sahip oldukları için piyasada bulunan ya yeni giren bir işletme doğru stratejiyle rakiplerden çok büyük paylar ala bilir.

KAYNAKÇA

ALTUNIŞIK Remzi, TORLAK Ömer “Pazarlama Stratejileri” Beta Yayın 2012

ALTUNIŞIK Remzi ve d. “Modern Pazarlama” 2006

AYTOP Mehmet Cengiz “**Stratejik Pazarlamada Rekabet Stratejileri Ve Bankaların Rekabet Stratejilerine İlişkin Politikaları Enstitüsü**”, Yüksek Lisans Tezi, 2011

Bilecik İl Özel İdaresi, Bilecik İl Özel İdaresi 2006. Bilecik İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006-2010,

CEBECİOĞLU Cengizhan “**Yüksek Lisans Tezi Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı Gebze**”, 2006

ÇETİN, “**Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma**”, Doktora Tezi, 2007

ÇİFTÇİ Hilal Sadet “**Uluslararasılaşma Ve İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecindeki E-Ticaret Faaliyetleri: Örnek İşletme İncelemesi**”, Yüksek Lisans Tezi, 2016

DAĞ Şiyar “**Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama**”, Yüksek Lisans Tezi, 2009

DİNÇER Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, Beta Yayın, 2004

ENGİN Ediz, “**İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, 2005

ERBAŞOL Evren “**Fiyat Dışı Rekabet Ve Fiyat Dışı Rekabet Unsurlarının Firma Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, 2007

EROL Eren “**İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim**” kitap, 1990

GÖZLÜKAYA Türkay “**Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri**”, Yüksek Lisans Tezi, 2007

GÜÇLÜ Ali Hikmet “**Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Algı Düzeyleri**”, Yüksek Lisans Tezi 2014

KAHRAMAN İpek “**Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Ve Karaman İl Özel İdaresinde Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, 2011

KARAGÖZ Hüseyin “**STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA**” Yüksek Lisans Tezi

KOPARAL Celil, “**Uluslararası İşletmecilik**”, 2014

SUCUOĞLU Muhammed Kürşad “**Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı Deniz Ulaştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, 2014

PORTER Michael, “**Rekabet Stratejileri**” Kitap , Sistem Yayıncılık., 1980

TUTKAVUL Kadir “**İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Verecekleri Stratejik Kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle Doğrulanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**”, Doktora Tezi, 2016

YAVUZ Meltem “**Rekabet Stratejilerinin Demiryollarındaki Uygulamaları: Serbestleşme Sürecindeki Türkiye İçin Durum Analizi Ve Öneriler**”, Yüksek Lisans Tezi, 2014

YILMAZ Pakize “**Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, 2016

ZENGİN Hayrettin “**Pazarlama Yönetimi Ve Pazarlama Planlaması**” 2010,

(<http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/>,
10.03.2017)

(<http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/stratejik-yonetimde-porterin-5-guc-modeli-2/>10.03.2017)

(<http://notoku.com/rekabet-analizleri-ve-rakiplere-iliskin-faktorler/>16.03.2017)

(<http://birikimlerim.com/ekonomi/piyasa-nedir/.html>17.03.2017)

(<http://m.muhasabedersleri.com/ekonomi/piyasa.html>17.03.2017)

(<http://www.bilgio.net/tam-rekabet-piyasasi-nedir-ozellikleri-nelerdir/>
29.03.2017)

(<http://enm.blogcu.com/atomize-tam-rekabet-modeli-nedir/9373760>
29.03.2017)

(<http://pazarlamablog.blogspot.is/2008/03/monopol-piyasalar.html?m=1>
05.04.2017)

(<https://isletme.wordpress.com/2011/03/20/oligopol-piyasasi/>05.04.2017)

(<http://www.finansq.com/monopol-monopson.html> 06.04.2017)

(http://www.ekodialog.com/Konular/ek_rek.html05.04.2017)

(<http://www.iktisatsozlugu.com/nedir-57-iki-yanli-monopol-#.WN5IXkUgUdU> 08.04.2017)

(<http://notoku.com/rekabet-analizleri-ve-rakiplere-iliskin-faktorler/#ixzz4d0BdBJDD>07.04.2015)

(<http://www.pdadanismanlik.com.tr/mckinsey-7-s-modeli/>22.04.2017)

(<http://www.endustrimuhendisligim.com/pims-analizi-pazarlama-stratejilerinin-karlar-uzerine-etkisi> 22.04.2017)

(<http://notoku.com/pims-analizi/#ixzz4d0JmmIv7> 22.04.2017)

.(http://strateji-nedir.blogspot.com/2012/04/stratejik-yonetim-stratejik-planlama-ic_18.html 26.04.2017)

.(<http://www.pdadanismanlik.com.tr/deger-zinciri-analizi/> 22.04.2017)

(<http://www.iktisadi.org/rekabet-ve-rekabet-stratejisi-uzerine-notlar.html>23.04.2017)

(http://kobitek.com/joint_venture_ortak_girisim 27.04.2017)

(<http://www.yonetselzihin.com/stratejik-yonetim/uluslararası-pazarlara-giris-stratejileri/.html>27.04.2017)

(<https://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/758065-uluslararası-pazarlara-giris-stratejileri-ve-makro-pazarlama.html>27.04.2017)

(<http://www.dtajans.com/kobi-blog/stratejik-planlama-nedir-temel-bilesenleri-nelerdir> 28.04.2017)

(<https://tr.linkedin.com/pulse/stratejik-pazarlamada-askeri-kurallar-haluk-unaldi>02.05.2017)

(<http://www.yenimakale.com/gerilla-pazarlama-marketing.html>05.05.2017)

(<http://www.gilanholding.com/> 25.05.2017)

(<http://gilanfood.az/products/natural-fruit-juices-and-nectars/jale> 25.05.2017)