

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ
Elyazma hukukunda

Anar Elizade Rasim oğlunun
Otomobil sektöründe rekabet analizi,
porterin 5 güc modeli kapsamında değerlendirilmesi
Konusunda

Yüksek Lisans Tezi

İhtisasın şifresi ve adı: 060409 İşin İdare Edilmesi

İhtisaslaşma : İşin Teşkil ve İdare Edilmesi

Tez Danışmanı: Yüksek Lisans Programının Rehberi

Dr. Şahin Ekberov Şükür oğlu Doç. Dr. Ferruh Tuzcuoğlu

Kafedra Müdürü Ezezi Öğr. Gör. Yusif Aliyev Nadim oğlu

BAKÜ-2018

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

OTOMOBİL SEKTÖRÜNDE REKABET ANALİZİ,
PORTERİN 5 GÜC MODELİ KAPSAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Hazırlayan

Anar ALİZADE

16217090011411004

Danışman: Dr. Şahin EKBEROV

BAKÜ - 2018

ÖZET

Michael E. Porter tarafından önerilen “Beş Güç Modeli” endüstriyel, yani belirli bir sektörde stratejik rekabetin şiddet ve etkisini belirleyen beş temel faktör üzerine kapsamlı bir incelemeyi öngörmekte ve herhangi sektörde işletme kararı alınırken, bu beş faktörün dikkate alınması önem taşımaktadır. Otomobil sektörü günümüzde en çok gelişmiş ve bu nedenle en güçlü rekabetin yaşandığı sektörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada Azerbaycan`ın otomobil sektöründe var olan rekabet Porter`in 5 Güç Modeli ile değerlendirilmektedir. Yapılan araştırma sonucu Azerbaycan`ın otomobil sektörünün genel görünümü, sektöre giren yeni firmalar, mevcut rakipler arasındaki rekabet, bu sektördeki ikameler, alıcıların pazarlık gücü ve tecihleri ve tedarikçilerin pazarlık gücü ile ilgili genel değerlendirme yapılmıştır.

Bu araştırmanın amacı Azerbaycan otomobil pazarının Porter`in önermiş olduğu beş rekabet gücü ile analiz etmektir.

Araştırma için Bakü`de faaliyet gösteren beş otomobil bayisinin yöneticileri ile görüşülmüş ve yüzyüze anket veri toplama yöntemi ile veriler toplanmıştır. Anket soruları literatüre dayanarak hazırlanmıştır. Elde edilen veriler frekans ve ortalama analizine tabi tutulmuştur.

Anahtar kelimeler: Porter, Beş Güç Modeli, Otomobil Sektörü, Rekabet, Azerbaycan.

ABSTRACT

“The Five Forces” analysing model proposed by Michael E. Porter forsees a comprehensive review of the five key factors that determine the intensity and impact of strategic competition in a given industrial sector, and it is important to consider these factors before entering into any business in any sector. The automobile industry now being one of the most developed sectors is considered as one of sectors with the strongest competition. Therefore it is necessary to analyse the competition in this sector with the model proposed by Porter before making business decision in this sector. In this study competition in Azerbaijan`s automobile industry is evaluated with Porter`s Five Forces model. As a result of the research, general evaluation of the automobile industry of Azerbaijan, new firms entering the sector, competition among existing competitors, substitutes in this sector, automobile buyers, their power of bargaining and preferences and suppliers, their power of bargaining have been evaluated.

The aim of this research is to analyze the competitiveness of the Azerbaijani automobile market with five forces model that proposed by Porter.

For the research, the managers of five automobile dealers operating in Baku were interviewed and data were collected by a one-way survey data collection method. Survey questions are based on literature. The obtained data were subjected to frequency and mean analysis.

Keywords: Porter, Five Forces Model, Automobile Industry, Competition, Azerbaijan.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SEKTÖR ANALİZİ İÇİN BİR MODEL

PORTER'İN 5 GÜÇ ANALİZİ

1.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Gücü	5
1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	14
1.3. İkame Sektörler	21
1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	26
1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	30

İKİNCİ BÖLÜM

RAKİP ANALİZİ VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1. Rakip analizi.....	35
2.1.1. Rakip analizi ve stratejileri.....	38
2.1.2. Pazar odaklı analiz	41

2.1.3. Rakiplerin belirlenmesi.....	44
2.2. Rekabetinin Çerçevesini Belirlemek.....	45
2.3. Rekabet stratejileri	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN OTOMOBİL SEKTÖRÜNÜN PORTER'İN 5 GÜÇ ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Metodoloji	67
3.2. Azerbaycan Otomobil Sektörüne Genel Bakış.....	67
3.3. Azerbaycan Otomobil Sektöründeki Rekabetin Belirlenmesine Yönelik Anket Araştırma Bulguları	76
3.3.1. Anket yapılan şirketler hakkında tanımlayıcı veriler.....	76
3.3.2. Mevcut Rakipler Arasında Rekabet.....	78
3.3.3. Potensiyal Giriş Tehdidi.....	80
3.3.4. İkame Sektörler	83
3.3.5. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	83
3.3.6. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	85
SONUÇ	88
KAYNAKÇA	92
PE3IOME	98
Ek 1. Anket ve Bulgular.....	99

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
BRIC	:	Brezilya, Rusya, Çin ve Hindistan
GM Alliance	:	General Motors Birliği
IBM	:	International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
MAZ	:	Minski Avtomobilny Zavod (Minsk Otomobil Fabrikası)
NAZ	:	Naxçıvan Avtomobil Zavodu (Nahçıvan Otomobil Fabrikası)
ODD	:	Otomotiv Distribütörleri Derneği
OECD	:	The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PCL	:	Product Life-Cycle (Ürünün Yaşam Dönemi)
SSCB	:	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği
UAZ	:	Ulyanovsky Avtomobilny Zavod (Ulyanovski Otomobil Fabrikası)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sektördeki Rekabeti ve Karlılığı Etkileyen Beş Güç	5
Şekil 2. Bariyer ve Gelir İlişkisi	21
Şekil 3. Beş veya Altı Güç?	25
Şekil 4. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	48
Şekil 5. Rekabet Gücü Piramidi	50
Şekil 6. Rekabet Stratejisinin Oluşturulması	555
Şekil 7. Pazarlama Sistemi.....	633

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Rakibin Faaliyet Üsulünün Belirlenmesi	43
Tablo 2. Azerbaycan'da Otomobil Sayıları	72
Tablo 3. Binik otomobillerinin markalara dağıtımı, adet	72
Tablo 4. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet; frekans ve ortalamanın bulgularına yer verilmiştir	78
Tablo 5. Potansiyel Giriş Tehdidi; frekans ve ortalama	81
Tablo 6. İkame Mallar Tehlikesi; frekans ve ortalama	83
Tablo 7. Alıcıların Pazarlık Gücü; frekans ve ortalama	84
Tablo 8. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü; frekans ve ortalama	86
Tablo 9. Azerbaycan`da Otomotiv Sektöründe Rekabetlilik	90
Tablo 10. Sonuç değerlendirilmesi	90

GİRİŞ

Otomobil sektörü yirminci yüzyılda gelişen sektörlerdendir ve modern günümüze kadar çok büyük değişimler geçirmiştir. Otomobil sektöründeki bu değişimler bu sektörün dahada gelişmesine olanak sağlamıştır. Otomobil sektöründeki işletmeler daima alıcılar için daha rahat ve kullandıklarında zevk alaabilecekleri ürünler geliştirmek isterler. Özellikle son yıllarda otomobil sektörü çok gelişmiştir. Bu gelişmenin temel unsuru ise bu sektörde kullanılmaya başlanılan yeni teknolojilerdir. Günümüzde otomobil sektörü teknolojiye en çok yatırım yapan sektörlerden biridir.

Otomobil sektörü daim dış güçler ve özellikle rakipleri tarafında etkilenmektedir. Fakat hiç de tüm otomobil firmaları bu dış güçler karşısında doğru rotayı sürdüremez ve rekabetçi baskılara direnemez. Burada asıl önem verilmesi gereken faktörler günümüzde değişen talepleri, alıcıların giderek hangi ürünleri tercih etmelerini, rakip davranışlarının dikkate alınmasıdır. Sektörde meydana gelen bu gelişmeleri zamanında takip etmeyen işletmeler için bu durum sektörde rekabet ve pazar payları açısından perakendecilerin aleyhinde olacaktır.

Rekabeti yönlendirmek açısından M.E.Porter rekabetçi güçleri 5 gruba ayırmıştır.

-Mevcut rakipler arasında rekabetin tanımında Porter, şirketlerin arasındaki rekabetin karlılık kazanmak istemelerinden doğduğunu söylemiştir. Bir-birleri üzerinde üstünlük sağlamak için şirketler fiyatlarda indirim, reklam kampanyaları ve ürün ve hizmetlerini iyileştirmek için çaba gösterirler.

- Sektöre yeni girecek firmalar- İşletmeler yeni kapasitelerin yanı sıra maliyetlerde, fiyatlarda ve yatırımda baskılı olabilecekleri bir Pazar isterler. Burada pazara yeni girecek firma kar potansiyeline tavan

koymak isterler ve bu yüzden bu işletmeler pazara giriş engellerine ve pazarda mevcut olan işletmelerin tepkilerine bakarlar.

- Alıcıların pazardaki güçleri- Alıcılar hep isteklerine uygun kalitede olan mal ve hizmetleri düşük fiyatlardan almak isterler ve bu yüzden sektördeki rakipleri bir-birine düşüre bilirler ve bu zaman sektör karlılığında zarara uğrata biliyorlar.

- İkame ürünlerin tehditi- İkame ürünlerin pazardaki tehditi, onların fiyatlara sınır koyarak ve sektörün karlılığını kısıtlarlar. İkame ürünler ve hizmetler pazarda çoksa , sıkıntı en çok verimlilikte özünü gösterir.

- Tedarikçilerin güçleri- Tedarikçiler güçlülürlerse, yüksek fiyatlarla, kalite,hizmetleride sınırlandırarak pazar değerinin büyük bir ölçüsünü ele geçire bilirler.

Bu araştırmanın amacı, Azerbaycan otomobil sektöründe rekabet durumunu belirlemek ve sektörü Porter`in 5 güc analizi ile incelemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde Porter tarafından önerilen 5 güc incelenmiş, dünya genelindeki firmaların ikinci bölümde rakip analizi ve rekabet stratejileri araştırılmış, üçüncü bölümde ise Azerbaycan`ın otomobil sektöründeki rekabetin Porter`in 5 Güç Analizi ile değerlendirilmesi yapılmıştır, işletmelere mülakat soruları sorulmuş ve onların verdikleri cevaplar incelenmiş, genel ortalaması tapılmıştır.

Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, Azerbaycan otomobil sektöründe rekabet durumunu belirlemek ve sektörü Porter`in 5 güc analizi ile incelemektir.

Araştırmanın yöntemi

Araştırmanın 1. ve 2. bölümleri sektör analizi ve rekabet stratejileri ile ilgili literatür incelemesini kapsamaktadır. 3. bölümde

Azerbaycan otomobil sekt6r6 ile ilgili daha çok internet kaynaklarından yararlanılmak 6zere masabaşı araştırma yapılacaktır. 3. b6l6mde aynı zamanda Azerbaycanda bulunan ve otomobil sekt6r6nde bulunan işletme y6neticileri ile y6z-y6ze anket araştırması yapılacaktır. Şirketlerin seçiminde ulaşılabilirlik esas alınacaktır. Veriler frekans ve ortalama analizleri kullanılarak analiz edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SEKTÖR ANALİZİ İÇİN BİR MODEL

PORTER'İN 5 GÜÇ ANALİZİ

Rekabet gücü, bir ülkenin herhangi endüstrisinin veya sektörünün diğer ülkelerdeki aynı endüstri veya sektörlerle kıyasta daha yüksek gelir getirebilmesi ve istihdam yaratabilmesi gücü olarak nitelendirilmektedir. Firmaların rekabetin gücünü belirleyen faktörler temel olarak, firma düzeyinde, ulusal/uluslararası ve endüstriyel (sektörel) rekabet gücü olarak 3 kısımda incelenebilir¹. Michael E. Porter, rekabet konusunda kapsamlı araştırmalar gerçekleştirmiş, her üç düzeyde rekabet konularında birçok çalışma yapmış ve rekabet edebilirlik potansiyelini yeni bir teori içerisinde açıklamaya çalışmıştır. Porter'in özellikle Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy) ve bir başka kitabı olan Rekabet Avantajı (Competitive Advantage) kitaplarında, rekabeti belirleyen iç ve dış faktörler ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Porter'in Ulusların Rekabet Gücü (Competitive Advantage of Nations) adlandırdığı kitabı ise halkların uluslararası rekabetteki rolünü anlamaya hizmet etmekte ve ulusların rekabet gücünün farklı endüstrilerdeki rekabet avantajlarından geldiğini ifade etmektedir.²

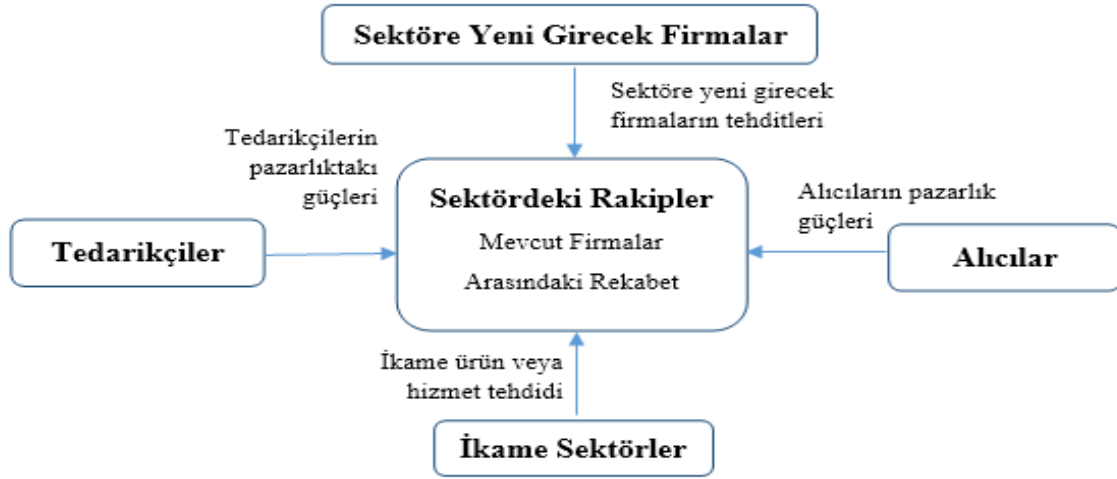
Endüstriyel, yani belirli bir sektörde stratejik rekabetin şiddet ve etkisini belirleyen faktörler üzerine kapsamlı bir inceleme yapan Michael E. Porter'e göre rekabet üstünlüğü, herhangi bir işletmenin endüstri içerisinde rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturup sürdürebileceği ve genel stratejileri nasıl uygulayabileceğine bağlıdır. Porter, takip edilecek stratejilerin belirlenmesi için "Beş Güç Modeli" önermiş ve bu modelin

¹ Akay Bayram, "Türk Araç Kiralama Sektörünün Beş Güç Modeli ile Bir Analiz Çalışması", *BÜİDBF Dergisi*, C. 5, S. 10, 2008, s. 127

² M. Güngören ve F. Orhan, "Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabetçilik Analizi: 5 Güç Modeli Çerçevesinde Ankara ili'nde Bir Uygulama", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 1, 2013, s. 203

rekabet üstünlüğünü sağlaması ile ilgili yönetsel bir araç sunmuştur. Herhangi sektörde işletme kararı alınırken, bu beş faktörün dikkate alınması önem taşımaktadır³.

Şekil 1. Sektördeki Rekabeti ve Karlılığı Etkileyen Beş Güç



Kaynak: Porter, E. Michael, 1985, s. 5.

1.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Gücü

Rekabet, aynı amacı güden ve aynı işi yapan kişiler veya kuruluşlar/firmalar arasındaki çekişme, yarış veya herhangi bir etkinlik alanında sürdürülen üstün olma mücadelesi, daha iyiye ulaşma ve daha iyi sonuç alma yarışı şeklinde tanımlanabilir.⁴ Başka bir ifadeyle rekabet, aynı alanda faaliyet gösteren firmalar/rakipler arasında kazancı maksimize etmek amacıyla yapılan yarışma olarak nitelendirilmektedir.⁵ Ancak rekabet işletmenin rakiplerinin ötesinde bir çerçeveyi kapsamakta ve bu kapsama müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame

³ Porter E. Michael, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction**, The Free Press, New York, 1985, s. 5

⁴ Ali Püsküllüoğlu, **Türkçe Sözlük**, Can Yayınları, Genişletilmiş 6. Basım, İstanbul, 2007, s. 1451

⁵ Hasan Tutar, **İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2013, s. 354

ürünlerin etkileri de dahil olmaktadır. Porter tarafından sunulan ve bahsi geçen bu beş kuvvet geniş kapsamlı bir rekabet olgusu oluşturmakta, sektörün yapısını tanımlamakta ve sektördeki rekabet etkileşiminin doğasını şekillendirmektedir. Porter'a göre rekabet gücünü oluşturan bileşenlerden biri sektöre yeni girecek firmalar veya başka sözle yeni girişimciler ve onların oluşturduğu tehdittir. ⁶

Rekabet stratejisinin formüle edilmesi iki açıdan önemlidir: gelişim için uygun olan veya olmayan ekonomik ortamda uzun vadeli gelişim imkanları sağlamak ve endüstriyel rekabet ortamında kendine daha getirili bir pozisyon seçebilmek. Hatta sektöre yeni girecek firmaları bir tehdit olarak görmeyen ve çok güçlü bir pazar pozisyonuna sahip olan bir firma, sektörde güçlenmiş ve düşük maliyetli ikame sektörlerle karşılaşır, yatırım getirileri beklentilerinden daha aşağı gelirlere sahip olacaktır. Sektöre yeni girecek firmaların tehdidi ve ikame sektör tehdidi yoksa bile, sektördeki rekabet şirketin doğru rekabet stratejisi yokken, firmanın potansiyel gelirlerini azaltabilir. Uzun vadeli şekilde yatırılmış yatırımların geri kazanılması imkanlarının ölçülmesi, aynı zamanda farklılaşma, sektörü etkileyen tüm beş faktörün yaptığı etkilerin analiz edilmesi ile mümkün olabilir ⁷.

Herhangi sektöre yeni girecek firmalar, pazar payı kazanma arzusunu ve genel olarak önemli kaynak potansiyelini de kendileri ile birlikte getirdikleri için sektörde mevcut olan rekabet durumunu daha da tetiklemektedir. Sektöre yeni firmaların girmesinin sonucu olarak, diğer firmaların karı azala, bazılarının ayakta kalması tamamen zorlaşa, fiyatlar aşağı düşe veya üretim maliyetleri artabilir. Diğer sektörlerden

⁶ Kadir Tutkavul, **İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Verecekleri Stratejik Kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle DOğrulanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Kütahya, 2016, s. 14, 22

⁷ Porter, E. Michael, **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**, The Free Press, New York, 1998, ss. 3-6

herhangi bir sektöre giren yeni firmalar, kendi kaynakları ile sektördeki firmalara şok etkisi yaratabilir, örneğin Philip Morris tarafından Miller bira şirketi için yapılan tehdidi ve sonuçlarını gösterebiliriz ⁸. Philip Morris gibi dünyaca meşhur sigara şirketi, 1855`den itibaren faaliyette olan kocaman Miller bira şirketini 1969`da 130 milyon dolara satın alarak sektörde şok etkisi yaratmıştı. Geçen yıllarda şirket daha da gelişmiş ve 2002`de Güney Afrikalı Biracılar (South African Breweries-SAB) şirketine 3.6 milyar dolara satılmış ve bir çok diğer alış ve satış işlemlerinden sonra son olarak 2015`de SABMiller şirketinin değeri 107 milyar dolara ulaşmıştır ⁹.

Sektöre yeni girecek firmalar birçok hallerde giriş bariyerleri ile karşılaşmaktalar. Bunun yanısıra, sektörde artık faaliyette bulunan diğer şirketlerin tepkisi de yeni girişimciler için bir tehdit unsuru oluşturabilmektedir. Bir sektörde bir sıra giriş engelleri bulunmaktadırki, bunlar : ürün farklılaştırması, giriş maliyetleri, sermaye gerekleri, dağıtım kanalına erişim, ölçek ekonomiler, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve devlet politikalarıdır . Bu engellerin yüksek olması ve rakiplerin oluşturdukları tehditlerin fazla olması halinde giriş tehdidi düşük olarak değerlendirilmektedir ¹⁰.

Ölçek ekonomiler, sektöre yeni girebilecek firmalar için, herhangi bir ürünü araştırma ve geliştirme, reklam, teşvik vd. işlemlerinin gerçekleştirilmesi için yüksek yatırım talebi koymaktadır. Başlıca ölçek ekonomiler ise, sektörde artık var olan firmalar tarafından yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ile bağlıdır. Örneğin, Airbus, A380 superjumbo uçaklarının araştırılma ve geliştirilmesi için 18 milyar dolar yatırım yapmış, lakin bu yatırımı çıkarabilmek için 400 uçak satmaya mecbur

⁸ Porter, 1998, s. 7

⁹ <https://www.coldist.com/history-millercoors-beer/> (erişim tarihi: 28.01.2018)

¹⁰ Akay, 2008, s. 129

kalmıştır. Böylece, sektörde faaliyet gösteren diğer en önemli uçak şirketlerinden olan Boeing, superjumbo parçasından mahrum kalarak rekabette geri düşmüştür. Zaten küresel arz da iki superjumbo rakibini beslemeye yetememektedir. Otomobil sektöründe, Fiat'ın CEO'su, Sergio Marchionne'nin söylediği gibi, finansal gerçeklik bir yılda en az 6 milyon araç üretimini gerektirmektedir ¹¹.

Ölçek ekonomiler, yeni girişimcileri büyük hacimlerde yatırım yapmaya zorlayarak girişi engellemekte ve sektördeki mevcut firmalardan gelecek tepkiyi riske almakta veya küçük hacimlerde yatırımla gelen firmalara maliyet dezavantajını kabul ettirmektedir. Bunların her ikisi ise genel olarak istenmeyen seçenekler olarak nitelendirilmektedir. Ölçek ekonomiler bir işin, imalat, satın alma, araştırma ve geliştirme, pazarlama, servis ağı, kullanımı için satışı ve dağıtımını dahil olmakla, neredeyse her fonksiyonunda ve aşamasında mevcut olabilir. Örneğin, Xero ve General Electric'in üzüntülü bir şekilde keşfettikleri gibi, muhtemelen girişimciliğin ana bilgisayar endüstrisindeki temel engelleri, üretim, araştırma, pazarlama ve servis alanlarında faaliyet gösteren ölçek ekonomilerdir. Diğer bir örnek olarak, televizyon setlerinin üretiminde var olan önemli ölçek ekonomiler renkli tüp üretiminde faaliyet göstermekte, dolap imalatı ve montajı alanlarında faaliyet gösteren ölçek ekonomilerin önemi ise daha düşük olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, birim maliyeti ve ölçek arasındaki özel ilişkiyi anlamak için, maliyetlerin her bir bileşenini ayrı şekilde incelemek önem taşımaktadır. Çok çeşitli bir işe sahip firma (multibusiness company), daha sonra endüstriyel fanlar, saç kurutucuları, veya herhangi diğer amaçlı elektronik ekipmanların üretiminde

¹¹ Grant, M. Robert, **Contemporary Strategy Analysis Text and Cases 10th Edition**, Wiley, TJ International, Cornwall, 2016, ss. 70-7

kullanılması için elektrikli motorlar üretebilir. Eğer bir ekonomide var olan elektrikli motor üretiminin hacmi pazar talebinden daha çok olursa, o zaman bu elektrikli motor üretici firma bu alanda ekonominde üstün duruma gelebilir. Herhangi sektöre giren yeni firma, farklılaşma sağlayabilirse, bu zaman belirli ölçeklerden bağımsız şekilde faaliyet göstere ve endüstrinin belirli hacimleri ile ilgili dayatılan kısıtlamalardan yaneçebilir ¹².

Rekabet stratejisinin belirlenmesi zamanı maliyet liderliğinden sonraki önemli faktör farklılaşmadır. Ürünün en düşük maliyetle üretilebilmesi yüksek karlılığın temellerinden olmaktadır. Buna rağmen, düşük maliyetli ürünlerin üreticileri bile ürün farklılaşması gerekliliğinden imtina edemezler. Ürün farklılaşmasını sağlayamayan düşük maliyetli üreticiler önce fiyatı düşürerek kazanım sağlamaya çalışabilir, daha sonra ise iflasa uğrayabilirler ¹³.

Farklılaşma veya ürün farklılaştırması, kurulan yeni firmanın marka tanımının ve müşteri sadakatinin olması, endüstride ilk olmak, ürün farklılıkları ve müşteri hizmetlerinin özelliği gibi unsurlardan kaynaklanıyor. Farklılaşma talebi, girişimcileri müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla daha yoğun bir şekilde sermaye harcamak zorunda bırakmakta ve böylece sektöre giriş için engel oluşturmaktadır. Sermaye sadece üretim tesislerinin kurulması için değil, aynı zamanda müşteri kredileri, envanterler veya başlangıç kayıplarını örtmek için gerekli olmaktadır. Örneğin, Xerox fotokopi makineleri sektörüne yeni firmaların girmesini engellemek için büyük bir sermaye bariyeri yaratmış, yani fotokopi makinelerini satmak yerine kire vermeyi tercih etmiş ve böylece yeni girişimciler için büyük sermaye ihtiyacına gerek

¹² Porter, 1998, ss. 8-9

¹³ Porter, 1985, ss. 12-13

yaratmıştır. Nitekim günümüzde birçok sektörlere yeni firmaların girmesi için mali kaynaklarının olmasına rağmen, özellikle bilgisayar ve madencilik sektörü gibi alanlara girebilmek için çok büyük sermaye gereksinimleri olası girişlerin önünü kapamaktadır ¹⁴.

Ürün farklılaşması yapılan sektörlerde, firmalar marka tanınması ve alıcı sadakati gibi üstünlüklere sahip olabilirler. Farklı ürünlerle sektöre giren firmalar, özellikle tanıtım ve teşvik işlemlerine fazla yatırım yapma zorunluluğu taşırlar. Bir araştırmaya göre, yeni girişimcilerle kıyasta, eski firmalar kendi satış gelirlerinin %2.12'ni reklam ve teşvik işlemlerine ayırmaktalar.

Eski firmaların sektörde üstünlüğünü sağlayan diğer bir faktör ise, onların düşük maliyetli hammaddeye erişiminin olmasıdır. Örneğin, petrol ve doğalgaz alanlarında dünyanın en büyük iki şirketi Saudi Aramco ve Rusya'nın Gazprom şirketleri, yeni girişimciler olan Cairn Energy veya BP Group ile kıyasta daha fazla üretim maliyeti üstünlüklere sahipler ¹⁵.

Herhangi bir sektöre yeni girişimciler için var olan diğer engeller olarak kurma ve değiştirme maliyetleri gösterilebilir. Örneğin, intravenöz solüsyonlar ve hastanelerdeki kitlerin (alet takımı) kullanımından önce tedavi sorumlusu hemşirelerin eğitilmesi için genel sermayenin yanısıra ekstra masraflar da oluşmaktadır. Bundan başka, dağıtım kanallarına erişimin güvence altına alınması da önem taşımaktadır. Herhangi bir ürünü pazara iletme isteyen yeni bir firma, sıkı bir rekabet içerisinde olan pazarda reklam, tanıtım ve satış çabaları harcayarak bu ürün ve hizmetleri müşteriye ulaştıracak dağıtım firmaları ile ilişki kurmalı veya diğer araçlar aramalıdır. Bazen sektörde eskiden

¹⁴ Porter, 1998, ss. 9-10

¹⁵ Grant, 2016, s. 71

faaliyet gösteren firmalar dağıtım kanalları ile o kadar sıkı bir ilişki kurabiliyorlar ki, yeni firmalar tamamile alternatif diğer araçlar aramak zorunda kalabiliyorlar, örneğin Timex zamanında saat endüstrisinde böyle bir durumda kalmıştı ¹⁶. Işık yayan diyotlara ve sıvı kristal ekrana sahip yeni saatlerin 1970`lerde Japon firması Hattori Seiko tarafından keşfedilmesi ve dünyaca meşhur Astron isimli saatlerin dünyaya dağıtılması, artık 1984`de dünyadaki tüm saatlerin %75`nin bu teknoloji ile hazırlanması, diğer firmaların potansiyelini çok aşağıya düşürmüştü. Bu teknoloji gelişimi, özellikle ABD`li çip yapımının gelişmesi nedeniyle sıradan bir kuvars kol saatinin üretim maliyeti 1972`de 200 dolar iken, 1984`de 0.50 dolar olmuştu. Bu tür bir devrimle karşılaşan eski kökenli firmalar, tüm iç kısıtlamaları ortadan kaldırmış ve endüstri pekişmeye başlamıştır. Societe Suisse pour L`Industrie Horlogere gibi örgütsel çevre kurulmuş ve bu kurum Omega, Tissot gibi dünyaca meşhur markaları yeni pazar kurallarını göz önünde bulundurarak idare etmeğe başlamıştır. Buna rağmen, İsviçre saat endüstrisi 1970`lerde ve 1980-ci yılların başlarında büyük kayıplar yaşamış, başka sözle, 1974 ve 1983 yılları arasında ihracat hacmi 94 milyondan 43 milyon dolara düşmüş, pazar payı ise, %43`den %15`e kadar azalmıştır. 1985`de yeni teknoloji ile kurulacak Swatch markalı, Swiss watch anlamına gelen yeni saatlerin üretimi Avrupa saat endüstrisinde yeniden canlanmaya neden olmuştur. ABD`nin Bulova ve Timex gibi firmaları ise yeni teknolojiye uyum sağlamakta geç kalmışlardı. Timex çip üreten firmalarla bir sıra işbirliği oluşturmaya çalışsa da, fazla gurur yaparak, 1980`da 10 milyon dolar kaybetmiş ve ABD pazar payı %33`e düşerek, Seiko firmasına dünya liderliğini bırakmıştır ¹⁷.

¹⁶ Porter, 1998, s. 11

¹⁷ Conklin, W. David, **Cases in the Environment of Business: International Perspectives**, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2006, ss 53-57

Herhangi sektöre yeni girecek firmaların karşısındaki engel olarak devlet politikaları çok büyük önem taşımaktadır. Devlet lisanslaşma gereksinimleri ve kısıtlamaları ile herhangi ürünün sektöre girmesinin karşısında bariyerler kurabilir. Doğal kaynaklarla zengin topraklarda veya dağlarda herhangi turistik tesislerin kurulmasının engellenmesi, veya taşımacılık, demiryolları perakendecilik gibi alanlarda devlet tarafından yabancı firma ve ürünlerin kısıtlanması örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanısıra, kirlilik kontrolü gereksinimleri, çevre temizliğinin korunması için yapılan kısıtlamalar ve daha yüksek teknoloji kullanımı talebi, yeni girişimciler için üretim maliyetini arttıra ve sektöre giriş bariyeri oluşturabilir¹⁸. Diğer örnek ise, devletler tarafından iç endüstrinin gelişimi amacıyla yabancı ürünlerin kısıtlanması ile bağlıdır. Japonya, Çin ve ABD`den sonra otomobil endüstrisi alanında en fazla gelişmiş üçüncü ülke olarak bilinmektedir. Buna rağmen, OECD verilerine göre, otomobil ithalatı kısıtlamalarına göre, Japonya 30 ülke sırasından 30. yeri almıştır. Japonya`ya otomobil ithalatı toplam pazara ithal payının %3.9`nu olmakta, başka sözle Japonya otomobil üreticileri iç pazarın %96`nı kontrol etmekte. İç pazara karşı yüksek kısıtlamaların olmasına rağmen, Japonya`da üretilen otomobil üretiminin %40`ı dünya pazarına yönelmekte, hatta 2008`de bu rakam %60`a ulaşmaktaydı. 2000`de ABD`den Japonya`ya sadece 183000 araç ihraç edilmişise, Japonya`dan ABD`ye aynı yılda gerçekleştirilen araç ihracı 16.3 milyon hacminde olmuştur. Daha eskiden ise, örneğin 1970`lerde ülkeye ithalat tamamen sıfır hacminde idi. 1990`larda ABD Cumhurbaşkanı Klinton tarafından Japon lüks araçlarına %100 kısıtlama konacağı tehdidinden sonra Japonya hükümeti

¹⁸ Porter, 1998, s. 13

ile 1995`de pazar açılışı sözleşmesi imzalanmış ve Japonya %5 otomobil ithalına başlamıştır ¹⁹.

Bunun yanısıra, endüstri yapısı gereği sektörde ya monopoli ya da yoğun rekabet ortamı yaratılabilir. Monopolik rejimlerde tek bir firma tüm sektörde üstün konuma sahip olmakta, diğer firmaların sektöre girişi yüksek bariyerlerle engellenmektedir. Yoğun rekabet ortamının sağlanması durumunda ise giriş bariyerleri düşük olmaktadır. Monopolik rejimlerde en büyük kar temel şirket tarafından kazanılmaktaysa, diğerinde karlılık sektörde çalışan şirketler arasında bölünmekte ve genel olarak üretim maliyetlerinin biraz üstünde olarak değerlendirilmektedir. 1996-2002 yılları arasında Microsoft`un sektördeki monopoli, toplam gelirlerin %30`una sahip olması ile sonuçlanmıştı ²⁰.

Giriş bariyerlerinin düşük olması, sektörde faaliyet gösteren firmalarının sayısının yüksek olması ile sonuçlanabilir. Örneğin, 1990-2014 yılları arasında bira üreticilerinin sayısı ABD`de 284`den 2822`e, Birleşik Krallık`da ise 241`den 1285`e çıkmış, buna rağmen, toplam bira üretimi hacminde azalma görülmüştür. Çalışanların maaşlarının düşük veya yüksek olması da sektöre yeni firmaların girişi ile ilgili değerlendirilebilir. Örneğin, bir psikoterapistin bir doktordan daha az ücret almasının nedeni, doktorluk alanında lisanslaşmanın kısıtlayıcı devlet politikaları sonucu daha zor olması ve bu alana giriş bariyerlerinin yüksek olması ile ilgilidir ²¹.

Genel olarak, herhangi bir sektöre yeni girecek potansiyel firmalar, sektörün pazar yapısını ve kaynaklarını etkileyecek değişkenleri de kendi beraberlerinde getirmekte ve dolayısıyla, bu sektörde mevcut durumda yer alan firmaları ve tüm sektör yapısını etkilemektedirler. Porter`e göre,

¹⁹ AAPC, How Japan has Maintained the Most Protected and Closed Auto Market in the Industrialized World, 2013, ss. 1-3

²⁰ Grant, 2016, s. 66

²¹ Grant, 2016, s. 70

sektöre girecek yeni işletmelerin giriş kararını almasını etkileyen değişkenler aşağıdakilerdir:

- Pazarda var olan ölçek ekonomilerin derecesi
- Pazarda dikey entegrasyonun daha fazla avantaj sağlaması
- Sabit yatırımların özelliği
- İşi kurma veya değiştirme durumunda kalınırsa karşılaşılabilecek ek maliyetler
- Mevcut ürünlere karşı müşteri bağımlılığı
- Resmi makamların ve devlet politikalarının sektördeki düzenleyici yaptırımları
- Sektörde daha önceden var olan mevcut firmaların muhtemel tepkisi, karşı tavırları ve reaksiyon şiddeti ²².

1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Rekabet ortamında firmaları etkileyen bir önemli faktör de mevcut rakiplerle olan rekabettir. Bilindiği gibi rekabetin sözkonusu olabilmesi için herhangi bir sektörde faaliyette bulunan en az iki firma olmalıdır. Günümüz koşullarında hemen hemen tüm piyasalar tam bir rekabet halindedir. Rekabetsiz piyasa halinde olan firmaları daha da yoğun bir rekabete iten nedenler aşağıdakilerdir:

1. Benzer ürünleri üreten firmaların çoğalması
2. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim sonucu sürekli yeni üretimlerin yapılması.
3. Müşterilerin daima farklı ve daha fonksiyonel, lakin daha ekonomik üretimleri beklemesi

²² Akmermer Bilgen ve Ayyıldız Hasan, “Kuyumculuk Sektörünün Porter’in Beş Güç Modeli İle Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği”, *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 11, 2016, s. 52

4. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri sunan işletme alternatifinin fazla olması
5. Bilişim sistemlerinin çok hızlı şekilde gelişmesi ve istenilen bilgiye çabuk ulaşılması.
6. Müşteri başına karlılığın azalması
7. Müşteri beğeni eşiğinin yükselmesi
8. Müşterilerde yeni marka ve işletmeleri deneme isteği sonucu “değer göçü” yaşanması
9. Değer göçü nedeniyle kaybedilen değerın yeniden firmaya kazandırılması çabaları
10. Firmaların ürün veya hizmetlerinde çok kısa sürede “olgunluk” seviyesine ulaşılması
11. Özellikle ekonomik küreselleşmenin derinleşmesiyle küresel firmaların da rekabete ortak olması.²³

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin pazardaki mevcut rakipleri karşısında ve rekabet ortamında kendi kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği üstünlük durumu olarak tanımlanmaktadır. Başka sözle, bu durum rakiplere göre özgün bir güç, kalite, tasarım, maliyet ve zaman gibi boyutlarda üstünlük sağlayan farklılıklara sahip olma ve benzersizlik durumu olarak değerlendirilmektedir.²⁴ Günümüz rekabet ortamında firmaların uzun bir dönem faaliyetlerini sürdürebilmeleri için rekabet üstünlüğünü elde etmeleri gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü bulunamayan ve sektördeki rakiplerinin kendi üstünlüklerini ve verimliliklerini sürekli arttırmaları sonucu kendi verimliliğini her geçen gün kaybeden firmaların piyasadan

²³ Atıl Bilge, **Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 2004, ss. 121-122

²⁴ Tutar, 2013, s. 357

çekileceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle sektördeki rakiplerin araştırılması önem taşımaktadır.²⁵

Sektörün rekabetçi yapısı, sektördeki talep ve talebi karşılama kapasitesi, farklılaşma becerisi ve çıkış engellerinin yüksekliği gibi bir sıra faktörlerin varlığı, sektör içerisinde rekabet yoğunluğunu oluşturmaktadır. Rekabet yoğunluğu, pazara yeni ürünün sunulması ve genişletilmesi, fiyat rekabeti ve reklam savaşları gibi farklı taktiklerin uygulanması ile hissedilebilir. Rekabetin oluşum nedenleri olarak ise, bir veya daha fazla rakibin kendi konumlarını genişletme fırsatı üzerine faaliyete geçmesi ve kendisi üzerinde rakip baskısını hissetmesi ile nitelendirilmektedir. Yoğun rekabetin oluşum nedenleri olarak, yavaş sektörel gelişim, bir birine denk fazla sayıda rakiplerin faaliyeti, yüksek stratejik çıkarlar, farklılık gösteren rakipler, büyük miktarda artan kapasite, farklılaşma ve geçiş maliyetleri, yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetleri, yüksek çıkış engelleri, rekabet ortamının değişmesi gösterilebilir ²⁶.

Fiyat rekabeti son derece dengesiz olmanın yanısıra, diğer şirketler tarafından da kolayca uygulanabilmekte ve sonuç olarak tüm firmaların karlarını düşürebilmektedir. Lakin reklam rekabeti, tersine olarak farklılaşmayı geliştire, herhangi ürüne olan talebi ve sektör gelirlerini arttırabilir. Endüstri içerisindeki yoğun rekabet birsıra temel faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler aşağıdakilerdir:

- Çok sayıda eşit rakiplerin olması
- Sanayinin yavaş gelişimi
- Yüksek belirlenmiş veya depolama maliyeti
- Farklılaşma yetersizliği veya geçiş maliyetleri

²⁵ Tutkavul, 2016, s. 25

²⁶ Akay, 2008, s. 131

- Büyük hacimde kapasite artımı
- Farklı rakipler
- Yüksek stratejik yatırımlar
- Yüksek çıkış bariyerleri.

Eger sektörde fazla şirket varsa, bu onların daha rahat ve göze değmeden manevre imkanlarını arttırıyor. Tersine olarak, sektörde az şirket varsa, onlar bir birine karşı sert rakiplere dönüşebilirler. Eğer tüm endüstri bir kaç belirli şirket tarafından yönetilmektedirse, o zaman bu yöneticiler tarafından temel kararlar alınmakta ve fiyat değerlendirmesi yapılmaktadır. Yüksek belirlenmiş maliyetler tüm firmalar için yüksek derece baskı yaratmaktadır. Özellikle katma değer maliyeti olan ürünler veya depolama harçları fazla olan ürünler için gereken yüksek maliyet şirketler arasındaki rekabeti etkilemektedir. Örneğin, istakoz avcılığı veya tehlikeli kimyasalların veya bazı servis hizmetlerinin katma değer ve depo maliyetleri yüksek olmakta ve her firma bu değerleri üstlenememektedir. Herhangi bir ürün veya hizmetin alıcılar tarafından tercih edilmesi zamanı fiyat ve hizmet kalitesi meselelerine önem verilmektedir. Ürün farklılaşması ise rekabet savaşında izole katmanları oluşturma kapasitesine sahiptir, şöyle ki alıcıların belirli tedarikçilere veya satıcılara karşı tercih ve sadakatlari vardır. Yüksek derecede kapasite artımı sağlama amacıyla herhangi sektöre fazlasından yatırım yapılması ise, sektörün arz-talep dengesini bozabilir. Bazen ana ve kız şirketleri arasında strateji uyumsuzlukları yaşanabilir. Ana şirket için doğru olan karar diğeri için uygun olmayabilir. Bu durum sektördeki rekabeti arttıran faktörler arasında yer almaktadır. Bunun yanısıra, yüksek stratejik yatırımlar yaparak sektör payını arttırmaya çalışan şirketler de sektördeki rekabeti yoğunlaştırmaktalar. Örneğin, Bosch, Sony veya Philips şirketleri, global prestijlerini arttırmak veya teknolojik

güvenilebilirliklerini daha da yükseltmek için ABD pazarında en güçlü konuma gelmeğe çalışıyorlar. Bu durumda onların yayılımcı girişimleri, karlılığı kurban vermekle olsa bile, sadece farklılaşmayı sağlamakta değil, aynı zamanda sektörü istikrarsızlaştırmaktadır. Sektörü terketmek isteyen firmaların ise bu imkanları birsıra değişkenlere bağlı olarak kısıtlanmaktadır:

- Özel varlıklar: herhangi bir sektörde veya bölgede özel konuma sahip varlıklar nedeniyle kendini tasfiye etme imkanlarının düşük olması
- Çıkış için belirli maliyetler: İş sözleşmeleri, yerdeğişme maliyetleri, yedek parçaların korunması imkanlar ve diğer sorunlar
- Stratejik ilişkileri: iş birimleri arasında veya diğer firmalarla ilişkiler, mali pazarlara erişim, ortak kullanılan tesisler, vd. önem taşıyan iş ilişkileri
- Duygusal bariyerler: herhangi iş kimliği, çalışanlara sadakat, kendi kariyerini batırma korkusu, kurur, vd. nedenler
- Devlet ve sosyal kısıtlamalar: devlet tarafından iş kaybı ve bölgesel ekonomik etkiler nedeniyle sektörden çıkışın engellenmeye çalışılması

27.

Mevcut rakipler arasındaki rekabet dedikte, herhangi bir sektör içinde bulunan mevcut firmaların kendi aralarında rekabeti gücü, yani ürün geliştirme, müşteri hizmetleri veya garantileri, fiyat rekabeti vd.alanlarda sektörde daha avantajlı bir konum elde edebilmek için rekabet durumu kastedilmektedir. Böylece, rekabet yoğunluğu, hem rekabet etme maliyetlerini hem de fiyatları etkilemekte ve bunun sonucu olarak sektörün kar potansiyelini sınırlandırmaktadır. Sektördeki rekabet durumunun değerlendirilmesi için temel değişkenler aşağıdakilerdir:

- Rakip sayısı ve onların tanınması

²⁷ Porter, 1998, ss. 17-21

- Rakiplerin güç ve yetenekleri
- Pazarın gelişme hızı ve kapasitesi
- Ana mamullerin yaşama kapasitesi
- Mevcut rekabetin şiddeti
- Sabit yatırımların özelliği
- Kapasitenin arttırılabilmesi imkanları
- Ana mamullerin dayanıklılığı, fiziksel ömürleri
- Ana mamullerin standart, benzer veya farklılıkları
- Müşterilerin ana mamulleri algılamaları
- İşi değiştirme veya terk edebilme konusunda mevcut imkanları ²⁸.

Herhangi sektördeki rekabeti belirleyen faktörler zamanla değişilebilir ve değişmektedir. Özellikle sektör yaşlandıkça, büyüme oranı azalmakta, rekabeti daha da yoğunlaştırmakta, gelirleri düşürmekte, çoğu zaman ise bazı firmaların sektörden çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle rekabet değişikliği, herhangi bir firmanın diğer firma tarafından elde edilmesi zamanı yaşanır, örneğin Philip Morris tarafından Miller Beer şirketinin veya Procter and Gamble tarafından Charmin Paper Company (kağıt şirketi) elde edilmesi gösterilebilir. Otomobil alanında büyük önem taşıyan bu tür örneklerden biri, 1998 yılında Daimler-Benz ve Chrysler şirketleri arasındaki anlaşmadır ²⁹.

1950 ve 1960'lar Ford, General Motors ve Chrysler gibi şirketlerin otomobil sektöründeki kıvılcık yüzyılı adlandırılabilir Endüstri gelişimi ve yeni teknolojilerin ortaya çıkması ile, özellikle 1980'lerde, Japon firmaları dünya birinciliğini ABD şirketlerinden aldılar. 1990'larda birçok şirketler küreselleşme ve küresel gelişime dayanamayıp sektörü terketme veya daha büyük firmalara birleşmek zorunda kaldılar. Bu

²⁸ Akmermer ve Ayyıldız, 2016, s. 54

²⁹ Porter, 1998, s. 21

dönem 200 civarı küçük garaj büyüklüğünde otomobil şirketleri General Motors'a birleştiler. American Motors ve Simca ise Chrysler tarafından elde edildi. Fransa'da Citroen Peugeot tarafından elde edildi. En büyük gelişmeler ise 1990'ların sonunda yaşandı. Bu yıllarda dünyaca meşhur firmalar bile rekabete dayanamayarak birleşme zorunda kalmış, Daimler/Chrysler ve Nissan/Renault gibi birleşmeler yaranmıştı. Bunun yanısıra, günümüzdeki mevcut olan en büyük birleşmelere örnek olarak GM Alliance (Birliği), Ford Mazda, DCX Alliance, Toyota, VW (Volkswagen) Group ve Renault Nissan birleşmesi gösterilebilir. Bu şirketler, özellikle dünya Pazar payını arttırabilmek için BRIC ülkelerinde faaliyete önem vermekteler. Bunun yanısıra, tedarikçiler, üretim maliyetlerini azaltmak için Latin Amerika, Çin ve Malezya gibi senayisi yönünden gelişmekte olan ülkelerde üretim tesisleri kurmaya önem vermekteler³⁰. Gerçekleştirilen alış-satış işlemlerinden sonra 1925 yılından itibaren faaliyet gösteren ve dünyaca meşhur Chrysler şirketinin %92 hissesi Daimler-Benz verilmiş ve DaimlerChrysler şirketi kurulmuştur. Nitekim, Daimler-Benz 2007'de Chrysler şirketini 6 milyar dolara satmayı kabul etmişse de, ikincisi fazla dayanamamış ve 2009'da iflastan kurtulmak için Fiatla birleşerek Fiat Chrysler şirketi kurulmuştur³¹.

General Motors ve Ford arasındaki birleşme fikri daha 1908 yılında ilk kez ortaya atılmıştı. Ford, Buick, Olds ve Briscoe-Maxwell şirketlerinin başkanları görüşerek entegre çalışmalarına onay vermiş ve kendi entegrasyonları için Uluslararası Motor Birliği (International Motors Corporation) adı vermeyi düşünmüşler. Lakin bu anlaşma fikri birden bire dağılmıştır. Günümüzdeki bu iki şirketin birleşmesi

³⁰ Kumar, B. Rajesh, **Mega Mergers and Acquisitions: Case Studies from Key Industries**, Palgrave Macmillan, London, 2012, ss. 210-211

³¹ <https://www.automotive-iq.com/powertrain/articles/top-5-mergers-acquisitions-automotive-history> (erişim tarihi: 30.01.2018)

söylentileri ortada dolaşmaktadır. Özellikle 2008-2009 ABD`den başlanan küresel ekonomik krizden sonra General Motors`un iflastan kurtulmak için birleşme teklifi sunması kamuoyuna yayılmıştır ³².

Yeni firmaların sektöre giriş ve çıkış bariyerlerinin rekabet ortamında gelirlere ve yatırımların geri dönüşüne etkisini aşağıdaki şekilden görebilirsiniz (Bkz. Şekil 1). Tablodan görüldüğü gibi giriş ve çıkış bariyerlerinin her ikisi sektördeki mevcut rekabetin değerlendirilebilmesi açısından önem taşımakta ve gelir durumunu direk etkileme kapasitesine sahip olmaktadır.

Çıkış engelleri, düşük veya negatif getirilere rağmen, firmaların rekabet etmeye devam etmesine neden olan faktörlere: ekonomik, stratejik ve duygusalı göstere biliriz. Aşırı kapasite de sektördeki rekabet yoğunluğunu arttırmaktadır.³³

Şekil 2. Bariyer ve Gelir İlişkisi

		Çıkış Bariyerleri	
		Düşük	Yüksek
Giriş Bariyerleri	Düşük	Düşük, stabil gelirler	Düşük, riskli gelirler
	Yüksek	Yüksek, stabil gelirler	Yüksek, riskli gelirler

Kaynak: Porter, 1998, s. 22

1.3. İkame Sektörler

İkame, herhangi bir sektörün ürün veya hizmetleriyle aynı ya da benzer işlevi farklı biçimde gerçekleştiren diğer sektördeki ürün veya

³² <http://www.authorviews.com/authors/pelfrey/pelfrey-obd.htm> (erişim tarihi: 30.01.2018)

³³ Grant, 2016, s. 79

hizmetlerdir. Örneğin, video konferans seyahatin, E-posta ise ekspres postanın ikamesidir. İkamelerin temel ürünlere yüksek tehdit oluşturduğu durumlarda, özellikle de fiyatlara bir üst sınır koyduğuna göre, sektörün verimliliği ve karlılığı düşer. Bunun karşısını almak için sektör tarafından ürününün performansının arttırılması, pazarlama veya diğer araçlarla ikamenin uzaklaştırması gerekmektedir. İkame tehdidinin yüksek olduğu koşullar aşağıdakilerdir:

- Sektör tarafından üretilen ürün veya hizmetler için çekici bir fiyat-performans sınırlanması. Örneğin, ücretli telefon görüşmeleri yerine, ücretsiz veya düşük ücretli internet üzerinden telefon görüşmelerinin gerçekleştirilmesi.
- İkame ürüne geçiş maliyetinin olmaması. Örneğin, markalı bir ilaç yerine markasız ilaç kullanılması ³⁴.

Firmalar kendi ürün ve hizmetleri için fiyat belirlerken, ikame sektör tarafından belirlenen ve bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlayan bir üst sınırla karşılaşmaktalar. İkame ürünler veya hizmetlerle sunulan alternatif fiyat ve performans ne kadar cazipse, sektör karlarının üzerindeki engel da o kadar sıkı olmaktadır. Herhangi bir sektöre yeni giren katılımcılar tarafından ikame ürün ve hizmetlerin belirlenerek, sektördeki diğer ürün ve hizmetlerin araştırılması, bu firmanın sektördeki konumunu iyileştirmesine hizmet edebilir ³⁵.

İkame sektör söz konusu iken, sektör şartlarından doğan bir rekabet durumu değil, piyasaya sektör dışı şartlardan gelecek olası bir rekabet durumu ve bu rekabet sonucu üretilen ürün ve hizmetlere alternatif ürün veya hizmetlerin piyasaya girmesi olasılığından bahs edilmektedir. Bir ürünün ikamesinin olması, herhangi küçük bir fiyat hareketliliği zamanı

³⁴ Yılmaz, İ. Ali, **Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın, 2016, ss. 14-15

³⁵ Akay, 2008, s. 130

talebin ikame ürünlere doğru kayabilmesi ile sonuçlanmaktadır. Geride kalan 10 yıl içerisinde (2008-2018-ci yıllar) dünyaca meşhur acil posta şirketleri olan Federal Express, DHL veya UPS gibi işletmeler, yeni teknolojilerin gelişimi, faks gibi, e-posta gibi veya daha farklı iletişim araçlarının ortaya çıkması nedeniyle bir ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya gelmişler. Bu durum, söz konusu firmaların kar marjlarının daralmasına ve online ürün dağıtımı gibi farklı ve yeni ürün arayışları, başka sözle farklılaşma arayışları içerisine girmelerine neden olmuştur³⁶.

Diğer örnek olarak, şeker üretici firmalar, yüksek fruktozlu mısır şurubu gibi bir şeker ikame sektörü ile veya asetilen üreticileri, daha düşük maliyetli alternatif malzeme üreticileri ile karşılaşmaktalar. İkame sektörler sadece normal zamanlarda karı sınırlamakla kalmaz, hem de sektörün en zengin patlama zamanında da kazanabileceği karı azaltır. 1978 yılında enerji maliyetleri, sonuç olarak fiyatların artışı ve şiddetli kış havası nedeniyle, fiber şişe izolasyon üreticileri benzeri görülmemiş bir taleple karşılaştılar. Ancak sektördeki fiyatların yükseltilmesi imkanları, diğer izolasyon maddeleri üreticileri, örneğin selüloz, taş yunu ve plastik köpük üreticileri gibi ikame sektörler sayesinde azaltıldı. Bu ikame ürünler, yeni katkıları sayesinde daha da gelişerek talebi yeterince karşılama kapasitesi kazanacak ve karlılığı daha da fazla kısıtlama imkanları elde edecekler. İkame sektörün belirlenmesinde ilk aşama, sektörün fonksiyonlarını yerine getirebilecek alternatif sektörün belirlenmesidir. Tek bir firmanın reklam ve teşvik işlemleri sektörün pozisyonunu ikame sektörlerle karşı yeterince pekiştirmese de, sektörde bulunan birkaç firmanın birlikde reklam ve teşvik çalışmaları faydalı olabilir. İkame sektörlerle örnek olarak, koruma ve güvenlik hizmetleri

³⁶ Grant, 2016, s. 73

sektörünün ikame sektörü gibi modern elektronik alarm sistemleri gösterilebilir. Koruma ve güvenlik hizmet sektörü geniş personel ve insan gücü talep ediyorsa, elektronik alarm sistemi personel için harcanacak maliyeti azaltarak gelirleri arttırmakta ve her geçen gün daha fazla uygulanmaktadır. Koruma ve güvenlik hizmetleri sektörünün bu ikame sektörle rekabet edebilmesi için güvenlik ve elektronik sistemin ortak paketini teklif etmesi faydalı olabilir³⁷.

İkame ürün veya hizmetler, genel olarak herhangi bir sektörde bulunan tüm firmalarla ve aynı zamanda sektördeki ikame ürünlerin üretimini yapan sektörlerle rekabet içerisinde faaliyet göstererek, sektördeki diğer firmaların ürettikleri ürün veya hizmetler için belirleyecekleri fiyatlara bir üst fiyat koymaktalar. İkame ürünlerin fiyat-performans değerleri ne kadar cazipse, sektörün kar potansiyelinin sınırlanması da o denli fazladır. Bu anlamda, ikame ürün ve hizmetlerin sektördeki rekabeti etkileme kapasitesini değerlendirebilmek için öngörülen değişkenler aşağıdakilerdir:

- Ana ürün ve hizmetlerin müşteriler için farklı veya standart durumu
- Müşterilerin ürün ve firmalara bağımlılık derecesi
- Müşterilerin ikame ürün ve hizmetlere geçiş maliyeti
- İkame ürün ve hizmetlerin ana ürün ve hizmetlere göre yarar-fiyat-kalite üstünlüğü
- Ana ürünlerin yaşama kapasitesi
- Ana ürünlerin talep eksikliği³⁸.

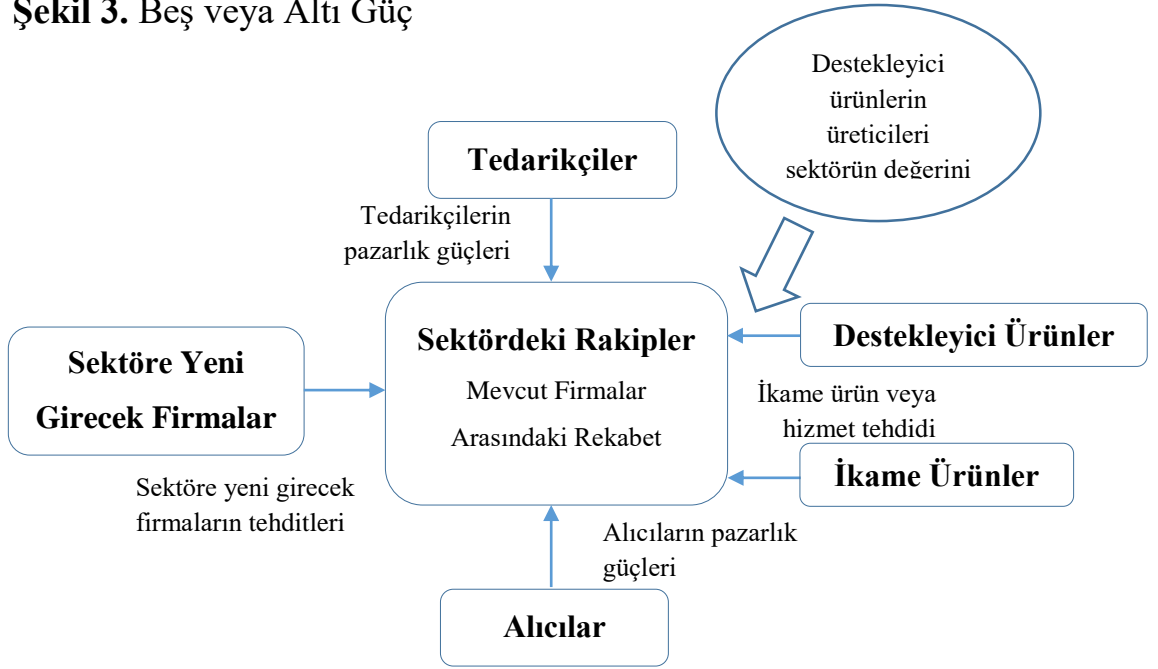
Porter'e göre ikame ürün ve hizmetler temel ürün ve hizmet üreticilerinin karlılığını azaltan sektörel güç olarak değerlendirilmiştir. Halbuki, ekonomik teoriye göre, farklı ürünler arasında iki tür ilişki

³⁷ Porter, 1998, ss. 23-24

³⁸ Akmermer ve Ayyıldız, 2016, s. 53

olabilir: ikame ürün veya destekleyici ürün. İkame ürünler temel ürünlerin üreticilerinin karını azaltsa da, destekleyici ürünler karlılığı arttırmaya hizmet edebilir. Mesela, mürekkep kartuşu olmadan herhangi bir yazıcı, yani matbaa makinesi faydasız olmaktadır. Herhangi arabanın işleyişi benzin, sigorta, tamir servisi ile direkt bağlantılıdır. Veya herhangi bir jiletin değeri, bıçak ağzı ve tıraş köpüğü ile birlikte önem taşımaktadır. Bu nedenle, destekleyici ürün ve hizmetleri üreten ve alıcılara sunan firmalar ikame sektörler karşısında güç kazanabilirler. Bu nedenle Grant (2016) tarafından Porter'in 5 güç modeline 1 güç unsuru daha eklenmiş ve 6 güç modeli olarak adlandırılmıştır³⁹.

Şekil 3. Beş veya Altı Güç



Kaynak: Grant, M. Robert, 2016, s. 92

Her malın zayıf bile olsa ikamesi bulunmaktadır. Yurt içinden ve yurt dışından potansiyel bir rekabet vardır. Herhangi bir malın satıcısının tek

³⁹ Grant, 2016, s. 92

olması ve hiçbir ikame ürünün olmaması, yani ikame elastikiyetinin sıfır olması durumu salt, yani “mükemmel” monopoliye neden olmaktadır.⁴⁰

1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların sağladığı sektörel rekabetin, fiyatların aşağıya çekilmesi ve daha kaliteli ürün veya hizmetler için maliyetlerin arttırılması ile sektörde bulunan firmaların karlılığının düşürülmesine yönelik olduğu belirtilebilir. Alıcıların pazarlık gücünün en önemlisi ise, onların ürün veya hizmetleri satın alma hacmi ve sıklığı, başka sözle, sektörden yaptıkları alışverişler ile belirlenmektedir. Alıcıların pazarlık gücünün büyük olduğu koşullar olarak; alıcıların büyük hacimlerde satın alma gücü, standart ve farklılaştırılmamış ürün veya hizmetlerin satın almaları, düşük geçiş maliyetleri, yüksek karlar elde etme potansiyeli, alıcıların eksik bilgiye sahip olması, alınan ürün veya hizmetlerine yüksek kalite talebinin olmaması gösterilebilir ⁴¹.

Müşteri veya alıcıların pazarlık gücü dedikte, sektörün karlılığını düşüre bilecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, işletme üzerinde baskılı olarak, rakip firmalar arasındaki rekabeti şiddetlendiren, daha iyi kalite ve daha fazla ürün ve hizmet için pazarlık eden alıcı kitlesi kastedilmektedir. Herhangi sektörde var olan alıcıların tehdit gücü aşağıdaki değişkenlere göre belirlenebilir:

- Temel ürün ve hizmetlerin müşteri sayısı
- Mamul pazarındaki rekabet şiddeti
- Pazardaki müşterilerin olası stratejik işbirliği
- Müşteri nezdinde mamul ürünlerin farklılığı veya standart durumu
- Toplam satışa göre en büyük müşteri payı

⁴⁰ Ersan Bocutoğlu, vd., **İktisada Giriş**, Akademi Yayınevi, Trabzon, 2000, s. 141

⁴¹ Akay, 2008, s. 130

- En büyük alış işlemleri yapan %20 sınıftan müşterilerin toplam satış içerisindeki payı
- Daha önce müşteri olarak bulunan ve sonra pazara dikey entegrasyonla giren firmaların sayısı
- Firmaların mamul pazarındaki karlılığı derecesi
- Firmaların mevcut müşterilerine bağımlılık derecesi
- Ana ürün ve hizmetlerin farklı ürünlere karşı ikame yaratabilme kapasitesi ⁴².

Alıcıların pazarlık gücü, birincisi fiyata duyarlılık ve ikinci olarak görece pazarlık gücü gibi iki ana başlıkta değerlendirilebilir. Herhangi bir sektördeki alıcıların fiyata duyarlılığının belirlenmesi aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

- Marka bağımlılığı: Alıcılar, belirli ürün veya markaya bağımlıysa, bu zaman onların fiyat duyarlılığı olmayacaktır.
- Ürün farklılaştırma: Eğer tedarikçiler tarafından ürün veya hizmetlerin standarttan çıkarılarak farklılaştırılması gerçekleştirilmiyorsa, alıcıların tehdit gücü artacaktır.
- Alıcıların kazandığı yarar: marka bağımlılığı gibi, alıcı karları da fazla ise, fiyata bağımlılık olmayabilir.
- Alıcılar arasında rekabet: alıcılar arasında rekabet durumunun yüksek olduğu halde, satıcılar fiyatı kırmaya o kadar isteksiz olucaklar.

Alıcıların görece pazarlık gücünün belirlenmesi ise aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

- Alıcıların, tedarikçilerle kıyasta daha fazla olması
- Alıcıların geçiş maliyetlerinin, yani diğer firma ile işbirliği yapma maliyetlerinin daha düşük olması
- Alıcıların eksiklik bilgiye ulaşabilmeleri

⁴² Akmermer ve Ayyıldız, 2016, s. 53

- Geriye entegrasyon potansiyelleri
- İkame ürünlerin alıcılar tarafından tercih edilebilmesi ⁴³.

Eğer alıcı tarafından büyük hacimde ürün veya hizmet alınır, bu alıcının önemini arttırmaktadır. Bu alıcılar büyük kuvvet sahibi olmakta ve endüstrinin sabit fiyatlarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktalar. Mısır arıtma veya toplu kimyasallar gibi sektörlerin alıcıları bu açıdan değerlendirilebilir. Tersine olarak, müşteri tarafından alınan mallar herhangi bir sektörde önemli satış işlemi olarak değerlendirilmiyorsa, o zaman alıcının pazarlık gücü de aşağı olmaktadır. Alıcılar, her zaman alternatif bir tedarikçi bulacaklarından emin oldukları için, firmalar arasında işlemler yaparak, onları bir birine karşı düşürme imkanına sahip olmakta ve böylece kendileri için daha uygun fiyatları alabilmekteler. Buna rağmen, alıcılar işbirliği yaptıkları firmayı başka bir rakip firma ile işbirliği için terk ederse, değiştirme maliyetleri ile karşılaşabilir. Değiştirme maliyeti hemde herhangi bir ürünün, örneğin hasarlı bir ürünün değiştirilmesi zamanı oluşabilir ve bu maliyet firmanın zararına olacaktır. Alıcıların düşük kazançları, satın alma masraflarını düşürmek için büyük çaba harcamalarına neden olabilir. Örneğin, Chrysler alıcıları, çok yüksek taleple yüz yüze bırakıldıklarından daim şikayetçidirler. Yüksek kazançlı müşteriler ise, genel olarak fiyat konusunda (tabi ki alınan ürün onların kazançlarının büyük hissesini kapsamıyorsa) fazla duygusal değiller. Alıcılar, entegrasyon gibi önemli bir tehdit gücüne sahipler. Eğer alıcılar birleşerek güçlü bir tehdit oluştururlarsa, pazarlık imtiyazı talep edebilecek duruma gelebilirler. Buna karşılık olarak ise, firmalar da konik entegrasyon çalışmaları yapabilirler. Önemli otomobil üreticileri olan General Motors ve Ford , kendileri için üretim yapma gibi pazarlık

⁴³ Grant, 2016, ss. 80-82

gücünü kullanmakla bilinmekte. Onlar konik entegrasyon uygulamasına giderek, kendi ihtiyaçları kapsamında belirli bir bileşinin üretimini yapmakta ve geri kalanını ise dış tedarikçilerden almaktalar. Bu uygulama sonucu onlar hemde üretim maliyetleri hakkında detaylı bilgi kazanmakta ve müşterilerle ortak anlaşmaya varabilmekte. Bunun yanısıra, müşterilerin ürünlerinin kalitesi onların aldıkları ve üretimde kullandıkları ürünlerin kalitesine bağlıdır, o zaman alıcılar daha az fiyatla ilgilenmekte ve daha fazla kaliteye önem vermekteler. Örneğin, petrol-sahası teçhizatlarının kalitesi tüketiciler için çok büyük önem arz etmekte, çünkü herhangi bir arıza büyük kayıplara neden olabilir, mesela Meksika körfezi olayında olduğu gibi petrolün denize veya okyanusa dağılması ile sonuçlanabilir ⁴⁴. Meksika körfezinde 1979, 1998, 2010, 2015 yıllarından olmak üzere birkaç kez teknolojik sorunlar yaşanmış, büyük hacimde petrolün okyanusa dağılmasına ve insan kayıplarına neden olmuştur ⁴⁵.

Alıcıların ürün, pazar potansiyeli, pazar fiyatları, hatta üretim maliyetleri hakkında geniş bilgileri olduğu durumda daha fazla fiyat konusunda duyarlı davranmakta, bilgi yoksunluğu olan alıcılar ise fiyat konusunda ısrarcı olamamaktalar. Alıcıların pazar gücü ve tehdidi karşısında durabilmek için firmalar alıcılarla işbirliği yaparken seçim yapmalı ve uygun, yani kendilerine daha az olumsuz etki yapma kapasitesine sahip alıcıları bulmaya çalışmalı ⁴⁶.

Alıcıların aşağıda belirtilen durumlarda güçlüdürler:

- Alıcı sayısı az veya tek bir işletmenin boyutuna göre alım işlemlerinin haciminin yüksek olması

⁴⁴ Porter, 1998, ss. 24-26

⁴⁵ Christou, Michalis ve Konstantinidou, Myrto, "Safety of offshore oil and gas operations: Lessons from past accident analysis", *EU Commission Report EUR 25646 EN*, 2012, ss. 16-19

⁴⁶ Porter, 1998, s. 27

- Sektördeki ürünler standartsa ve farklılaşmış değilse, alıcıların kolayca eş değer bir ürün bulabilmesi
- Alıcıların düşük değişim maliyetleri ile karşılaşması
- Satıcıların karlarının alıcıların karlarına kıyasta daha büyük olması ⁴⁷.

1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücüne baktığımızda, kaynakların kontrol edilmesi ve pazarlık yeteneği ile fiyatların yükseltilmesi kastedilmektedir. Başka sözle, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren tedarikçiler, satın aldıkları ürün veya hizmetlerin fiyatlarını artırmak ya da kalitesini düşürme tehdidi yaparak, sektör üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilir ve böylece, maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılaya bilmeyen bir sektördeki karlılığı ortadan kaldıracaklardır ⁴⁸.

Tedarikçilerin ürün fiyatını arttırmasına örnek olarak, kimyasal ürünler üreten şirketler tarafından fiyat artırımının son olarak, sözleşmeli aerosol paketleyicilerinin karlılık potansiyelini düşürdüğü gösterilebilir. Şöyle ki şirketler, kendisi için üretim stratejileri uygulayarak sözleşmeli paketleyicilerin fiyatlarla oynamada faaliyet özgürlüğünü kısıtlamışlar. Tedarikçilerin pazarlık gücünü ve sektördeki konumunu güçlendiren koşullar, alıcıların pazarlık gücünü arttıran koşullar gibidirler. Tedarikçiler grubu aşağıdaki koşulları gerçekleştirirse güçlü olabilir:

Bir kaç firma tarafından yönetilen ve daha konsantreli bir şekilde alıcılarla ilişki kuran tedarikçiler grubu, özellikle daha dağınık alıcılara satan tedarikçiler, fiyatlar, kalite ve diğer koşullar üzerinde daha belirgin etki yaratabilmekteler. Daha da güçlü tedarikçilerin potansiyeli ikame sektörle rekabet gücüne göre belirlenebilir. Bunun yanısıra, tedarikçi

⁴⁷ Yılmaz, 2016, s. 14

⁴⁸ Akay, 2008, s. 130

firmanın mallarını alarak diğer bir ürün üreten alıcı firmanın payı, tedarikçinin satış işlemleri açısından önem taşıyorsa, o zaman tedarikçi firma alıcıya bağımlı ve alıcının firmanın varlığının korunmasında meraklı olacaktır ki, bu da tedarikçinin fiyatla oynama özgürlüğünü kısıtlayabilir. Aksi takdirde ise, yani alıcılar tedarikçinin satış işlemleri açısından önemli yere sahip değillerse, o zaman tedarikçinin fiyatlarla oynama imkanları daha fazladır. Tedarikçinin alıcılarının fazla olduğu takdirde, değiştirme maliyetleri, yani bir alıcıdan vaz geçerek diğer alıcıyla anlaşma imzalanması, alıcıların pazarlık gücünü azaltarak, tedarikçinin konumunu güçlendirmektedir. Tersisi durumda ise, yani alıcıların değiştirme işlemleri yaptığı zaman, tedarikçinin fiyat belirleme ve yükseltme imkanları azalmaktadır. Alıcıların yanısıra, işçi kuvveti de önemli rol oynamakta ve tüketici olarak tanımlanmaktadır. Özellikle, uzman işçilerin fazla ve işçi örgütlerinin güçlü olduğu durumlarda, işçilerin oluşturduğu tehdit büyük potansiyele sahip olabilir ⁴⁹.

Devlet politikaları ve hükümetler tarafından uygulanan bariyerler, genel olarak sektöre giriş veya çıkış engelleri olarak daha önce değerlendirilmişti. Bunun yanısıra, devletin diğer faktörler açısından da sektörü veya tedarikçileri etkileme kapasitesi vardır. Örneğin, ABD`de, savunma amaçlı ürünler ve hizmetler alanında devlet önemli bir alıcı fonksiyonu taşımakta, aynı zamanda kereste alıcıları için Orman Hizmeti kontrolü yaparak kereste tedarikçisi rolü oynamaktadır. Çoğu zaman devletin tedarikçi veya alıcı olarak rolü, ekonomik faktörlerden daha çok siyasi faktörlerle ilişkilidir. Bunun yanısıra, devlet alıcı veya tedarikçilerin faaliyetine ilişkin kısıtlamalar yapma imkanına da sahiptir. Hem de devlet, herhangi sektörü sübvansiyonlar, yeni kurallar vd. araçlarla etkileyebilir. Örneğin, ABD hükümeti güneş ısıtıcıları üretimi

⁴⁹ Porter, 1998, ss. 27-28

sektörünü vergi teşvikleri ve araştırma hibeleri kullanarak geliştirmeye çalışmaktadır. Devletin doğalgaz sektöründe denetimi kaldırması ise, kimyasal bir hammadde olarak asetilen üretimi sektörünü yoketmektedir. Güvenlik ve kirlilik kontrolü standartları da diğer taraftan üretim maliyetlerini ve ikame kalitelerini etkilemektedir. Devlet hem de yeni kurallar uygulayarak sektördeki firmalar arasındaki rekabeti daha da yoğunlaştıra ve şiddetlendirebilir⁵⁰.

Tedarikçilerin pazarlık gücü, herhangi bir sektör ürünlerinin tedarikçileri tarafından fiyatların arttırılma veya satın aldıkları ürün veya hizmetlerin kalitesinin düşürülme tehdidiyle, sektör üzerinde pazarlık güçlerinin gösterilmesidir. Tedarikçilerin pazarlık tehdidi oluşumu zamanı, herhangi ürün veya hizmetin üretim maliyetlerinde artış yaranmakta ve buna karşılık olarak sektör karlılığı azalabilmekte, aynı zamanda sektördeki firmaların rekabeti önemli ölçüde etkilenebilmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücünden bahsederken dikkate alınması gereken değişkenler aşağıdakilerdir:

- Ana tedarik ürün ve hizmetlerini üreten tedarikçi sayısı
- Tedarik pazarındaki rekabet ortamının derecesi
- Tedarik ürünlerinin farklı veya standart durumu
- Tedarik ürünlerinin firma faaliyetleri için önemlilik derecesi
- Tedarikçilerin ürünlerin üretimindeki uzmanlık derecesinin önemi
- Tedarikçilerin toplam satışları içinde firmanın sahip olduğu pazarın payı
- Daha önce tedarikçi olan firmalar arasında pazara entegrasyonu dikey girenlerin sayısı
- Firmanın mamul pazarındaki karlılığının derecesi
- Firmanın mevcut tedarikçilere bağımlılığı derecesi

⁵⁰ Porter, 1998, ss. 27-29

- Tedarik edilen ürünlerin farklı ürünlere ikame yaratabilme kapasitesi ⁵¹.

Firmalar bir birinden farklı tedarikçi gruplarına bölünebilirler. Nitekim, tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu koşullar aşağıdakilerdir:

- Tedarikçinin satış yaptığı sektörden daha güçlü olması. Örneğin, dünya genelinde bir çok önemli bilgisayar üreticisi olmasına rağmen, işletim sistemleri üretiminde Microsoft ana tedarikçidir ve satış yaptığı sektörden daha güçlü bir konuma sahiptir.

- Tedarikçilerin gelirleri açısından yalnız bir sektöre bağımlı olmaması. Tedarikçiler diğer sektörlerde de yüksek hacimde ürün üretebilir ve kar sağlayabilir. Bunun yanısıra, bazı tedarikçiler geniş faaliyet alanı olmasına rağmen, herhangi bir sektörü korumak amacıyla araştırma-geliştirme ve farklılaşma çalışmaları için büyük yatırımlar yapar ve makul fiyatlarla destek verebilir.

- Sektörde bulunan firmaların kendi üretimlerinde kullandığı hammadde üretici firmaları değiştirme maliyetlerinin olmaması. Sektörde faaliyette bulunan herhangi bir firmanın belli bir özelliği olmayan hammadde veya yarı mamül üreticilerinde değişim yapması zamanı herhangi önemli maliyetlerin olmaması firmanın durumunu güçlendirmektedir.

- Tedarikçiler tarafından farklı ürünlerin sunulması. Kendi ürünlerinin üretilmesi için gerekli olan hammadde veya yarı mamül üretimini yapan firmalar, bu sektörde çalışan diğer firmalar karşısında güçlü konuma gelmektedirler.

- Tedarikçilerin ürün ve hizmetlerinin ikamelerinin olmaması. Pilot sendikalarının havayolu şirketleri üzerindeki güçlü konumu örnek olarak gösterilebilir. Bunun nedeni, uçak kokpitinde pilotların yerini alabilecek alternatif ikamenin olmamasıdır.

⁵¹ Akmermer ve Ayyıldız, 2016, s. 52

- Tedarikçi grubunun sektöre girme durumunun olması. Herhangi sektörde faaliyet gösteren firmanın tedarikçiden daha fazla kar elde etmesi, tedarikçiyi bu sektörde faaliyet göstermeye teşvik edebilir ⁵².

Günümüzde en zor ancak stratejik rekabet açısından önemli avantaj sağlayacak olanı, müşterilerin ihtiyacının müşterilerden daha önce belirleyerek sunabilmektir. Bu amaçla üretici işletmeler kendileri gibi “müşteri odaklı” düşünen tedarikçi işletmelere ihtiyaç duymaktalar. Müşteri odaklı tedarikçi işletmelerin önem vermesi gereken faktörler aşağıdakilerdir:

- Tam zamanında ve hızlı üretim için tam zamanlı ve hızlı girdi temin etmek
- Düşük maliyetle üretim için düşük maliyetli girdi temin etmek
- Kaliteli üretim için kaliteli girdi temin etmek
- Sıfır hata ile ilk seferinde doğru üretim için sıfır hata ile ilk seferinde doğru üretilmiş girdi temin etmek.

Başka sözle, nasıl ki üretici firma kendi müşterilerine “müşteri odaklı” davranmak zorundaydı, tedarikçiler de kendi müşterileri olan üretici firmalara karşı “müşteri odaklı” stratejiler uygulamalıdır. Müşteriler ürün veya hizmetleri satın almak istedikleri firmalardan kalite, teslimat zamanı güvenirlilik, hızlilik, kredi, garanti ve fiyat bakımından uygun olmalarını istedikleri müddetçe, üretici firmalar da tedarikçi firmalardan aynı taleplerde bulunmalıdırlar.⁵³

⁵² Yılmaz, 2016, ss. 13-14

⁵³ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s. 135

İKİNCİ BÖLÜM

RAKİP ANALİZİ VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1. Rakip analizi

Müşteri beklenti ve taleplerinin hızlı bir şekilde değiştiği ve gün geçtikçe ürün yaşam eğrilerinin daha da kısaldığı günümüz ekonomilerinde, firmaların kendi yaşamlarını sürdürebilme çabaları her geçen gün artmakta ve zorlaşmaktadır. Özellikle hem mevcut rekabet, hem de makro ekonomik koşulların istikrarsızlığı içerisinde, taleplerdeki değişimi rakiplerden daha önce fark edebilen firmaların rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, başarılı firma yöneticileri, kendi varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için mevcut pazarlardaki yönelim ve değişimleri sürekli izlemelidirler. Herhangi bir firmanın tedarikçileri, rakipleri, müşterileri ve diğer çevre faktörleri ve genel olarak sektördeki rekabet koşullarıyla ilgili verileri işleyebilmesi, o firmaya rakiplerinden farklı eşsiz bir katma değer kazandırarak, uzun vadede rekabet üstünlüğüne neden olabilir ⁵⁴.

Rakipler çoğu zaman diğer firmalar tarafından bir tehdit olarak algılanırlar. Özellikle bir firmanın diğerlerine karşı pazar payının arttırılması ve yeni firmaların sektöre girmesinin karşısının alınması gibi temel konulara dikkat ayrılmaktadır. Nitekim “iyi” bir rakip firmanın rekabet üstünlüğünü ve pazar pozisyonunu daha da güçlendirmeye hizmet edebilir. Buna göre de, firmanın en az bir veya bir kaç iyi rakibinin olması ve pazar payının onlarla paylaşılması yararlı olabilir. İyi bir rakip aşağıdaki 4 kategoride firmanın yararına çalışabilir:

⁵⁴ Bulut Çağrı, Yılmaz Cengiz, Alpan Lütfihak, “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, C. 9, S. 2, 2009, s. 514

1. Rekabet üstünlüğünü arttırmak: talep dalgalanmalarını karşılamak, firmanın farklılaşma becerisini geliştirmek, çekici olmayan endüstri bölümlerine hizmet etmek, maliyet şemsiyesi oluşturmak, emek ve yönetmenlikle pazar pozisyonunu güçlendirmek, antitröst riskini azaltmak, motivasyonu arttırmak.

a. Talep dalgalanmalarını hafifletmek: dönemsel, mevsimsel veya diğer nedenlerle oluşan talep dalgalanmalarına karşı firmanın pozisyonunu güçlendirmek.

b. Farklılaşma becerisini arttırmak: bir karşılaştırma standardı olarak ortaya çıkarak firmaların farklılaşma becerilerini genişletmek. Rakip olmadan firmalar daha çok fiyat ve hizmet odaklı faaliyet göstermektedirler. Rakiplerin etkisiyle alıcıların pazarlık gücü artmakta ve firmalar daha düşük maliyetli üretim ve farklılaşma için çaba harcamaktalar.

c. Motivasyonu arttırmak: rakip firmalar maliyeti düşürmek, ürünü geliştirmek, teknolojik değişiklere uyum sağlama açısından bir motiveedici faktör olarak değerlendirilebilir. Monopoli veya yarı-monopoli durumunda firmalar, tarihin de kanıtladığı gibi, halinden memnun ve son derece gözükapalı olduğu için yaşanan değişimlere ve gelişimlere yanıt vermekte başarısız olmuş veya geç kalmışlar.

d. Firma için çekici gelmeyen pazar bölümlerine hizmet etmek: rakip firmalar bir firmanın ilgi alanında olmayan pazar bölümlerinde çalışarak pazar talebini karşılamakta yardımcı olabilirler.

e. İşçiler ve hukuk düzenlemelerine karşı pazarlama becerisini geliştirmek: rakip firmaların varlığı işçi kuvvetine ve hükümet düzenlemelerine karşı firmaların pozisyonunu güçlendirebilir.

2. Mevcut endüstri yapısını geliştirmek: endüstri talebini arttırmak, ikincil veya üçüncül kaynak sağlamak, endüstri yapısındaki yararlı unsurları pekiştirmek.

3. Pazarın gelişimine yardım etmek: pazar gelişimi maliyetlerini paylaşmak, alıcı tehditlerini azaltmak, teknolojinin standartlaştırma veya legalleştirmeye yardım etmek, endüstri imajını yükseltmek.

4. Yeni girişimleri caydırmak: misilleme olasılığı ve yoğunluğunu arttırmak, sektöre başarılı girişin zorluğunu sembolize etmek, mantıksal giriş ceniyetlerini engellemek, dağıtım kanallarını kalabalıklaştırmak ⁵⁵.

Rakip firmaların farklılaşma becerisini geliştirmeğe yardım etmesine örnek olarak IBM ve the Big Eight (Büyük Sekizlik) isimli firma arasındaki ilişkiye bakılabilir. IBM, kendi yönetim bilgi sistemi yazılımını geliştirme işi fiyatlarını yüksek oranda koruyabilmek açısından zorluk çektiği bir anda the Big Eight sektöre girdi ve yüksek fiyatlar tahsis etti. The Big Eight firmasının güvenilirliği büyüktü ve bu durum IBM'nin talep ettiği fiyatın alıcılar tarafından daha kolaylıkla kabul edilmesine neden oldu ⁵⁶. Bunun yanısıra, herkes meşrubat üretebilir lakin herkes Coca-Cola olamaz. Buna göre de kimse Coca-Cola fiyatına mal satamaz. Farklılığı tasarlayabilmek ve rekabette ayakta kalabilmek için "business design" adı verilen "iş tasarımları"nın planlanması gerekmektedir.⁵⁷

Daha bir örnek rakip firmanın endüstri talebini arttırması ile bağlıdır. Kodak, lisanslı kamera teknolojisine sahiptir. Sektöre yeni giren bir sıra rakip firmalara kendi kameralarını satmak için izin vermekle, sonuçta kendi ürünlerinin daha fazla satılmasını sağlamaktadır. Bu

⁵⁵ Porter, 1985, ss. 201-212

⁵⁶ Porter, 1985, s. 203

⁵⁷ Tekin, 2004, s. 123

strateji hem de toplam pazar talebinin tek bir firma tarafından karşılanamaması durumunda da faydalıdır⁵⁸.

2.1.1. Rakip analizi ve stratejileri

Rakip analizi hem saldırı, hem de savunma amaçlı stratejik bağlam oluşturmaya, mevcut imkan ve tehditleri belirlemeye yardım edebilir. Rakip analizi ile firmalar, kendilerinin temel rakiplerinin kimler olduğunu, onların her biri için profil geliştirmeyi, rakiplerinin amaç ve stratejilerini, güçlü ve zayıf taraflarını, rakip tehdidinin ölçülerini belirleyebilir ve buna göre rekabetçil hareketlilik sergileyebilirler. Sistemli ve gelişmiş rakip analizi gerçekleştiren firmaların büyük rekabet üstünlükleri olabilir. Şimdiki ve potansiyel rakiplerin belirlenmesi zamanı firmalar 2 yaklaşımdan hareket edebilirler: rakip veya endüstri odaklı analiz; tüketici veya pazar odaklı analiz. Endüstri odaklı analizde sektör içerisinde faaliyette bulunan ve belirli ürünleri üreten tüm rakip firmaların faaliyetleri araştırılmaktadır. Pazar odaklı analiz ise, tüketicilere yönelik olup, onların temel talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile bağlıdır⁵⁹.

Bir firma, pazar lideri, meydan okuyan veya takipçi olmasına bağlı olmadan, rakiplerini yakından takip etmeli, en etkili rekabet stratejisi bulmalı ve stratejilerini hızlı şekilde değişmekte olan rekabetçi çevreye göre adapte edebilmelidir. Bazı firmalar rakip analizi yaptıktan sonra rakip oryantasyonlu faaliyet gerçekleştirmekteler. Rakip oryantasyonu dedikte, firma tarafından şimdiki ve potansiyel rakiplerinin kısa dönemde zayıf ve güçlü yönlerinin, aynı zamanda uzun dönemde yetenek ve stratejilerinin öğrenilmesidir. Tüketicilerin yanısıra rakiplerin

⁵⁸ Porter, 1985, s. 207

⁵⁹ Cuellar-Healey Sandra ve Gomer Miguel, "Marketing Module 4: Competitor Analysis", *Cornell University Marketing Modules Series*, 2013, s. 4

analizi, hedef tüketicilerin şimdiki ve potansiyel ihtiyaçlarının tatmininin tüm aşamalarında kullanılan teknolojilerin analizini kapsamalıdır. Tüketici değerinin oluşturulması zamanı, rakip firmaların kim olduğu, hangi teknolojilere sahip olduğu ve tüketicilerin onları alternatif olarak algılayıp algılamadığının öğrenilmesi önem taşımaktadır. Rakip odaklı faaliyetin olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Rakip odaklı yaklaşımın olumlu yanı, firmanın savaşçı yönlerinin geliştirilmesi, yani kendi bulunduğu pozisyonun zayıf yönlerinin belirlenip, güçlendirilmesi ve rakiplerin zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile bağlıdır. Bu yaklaşımın olumsuz yanı ise, firmanın çok fazla tepkili hale gelebilmesi, yani kendi tüketicileri ile ilişkiler kurma ve tüketici ilişkileri stratejileri oluşturma yerine, rekabet stratejilerinin rakiplerin hareketlerine dayandırılması ve sonuç olarak, firmanın kendi hedefi doğrultusunda planlama yapmaktan uzaklaştırılması ile bağlıdır. Pazar odaklı işletmelerin rekabet üstünlüğü için elde ettiği fırsatlar, genel olarak rakiplerinin zayıf yönlerine dayanmaktadır⁶⁰.

Endüstri bir çok üretici veya satıcı ve ürün farklılığı ile karakterize edilebilir. Bunun yanısıra giriş/çıkış bariyerleri, maliyet yapısı, dikey entegrasyon ve küreselleşme derecesi gibi unsurlar da endüstrinin göstergeleri olabilir. Endüstri içerisinde bulunan rakip firmaların ve ürün farklılığının derecesine göre bölünen temel endüstriler aşağıdakilerdir:

- Tekel piyasa: herhangi bir ülkede veya bölgedeki endüstri içerisinde yalnız bir firmanın tedarikçi olarak belirli ürün veya hizmetleri sunduğu ortam olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda tüketicilerin seçim alternatifleri bulunmamakta, üreticiler yüksek fiyatlı ürün ve hizmetler sunmakta ve reklam faaliyetlerine gerek kalmamakta veya çok düşük

⁶⁰ Yumuşak Tuba, **Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi ve Rekabet Araçları**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2016, ss. 68-69

seviyede gerçekleştirilmektedir. Tekelciler, kısmi ikame ile veya rekabetle karşılaştığı zaman hizmet ve teknoloji üzerine bazı yatırımlar yapabilirler. Elektrik gücü jeneratörleri ve dağıtımı bunun örneği olabilir. Özellikle geleneksel enerji bağımlı bölge ve ülkelerde alternatif enerji sektörünün geliştirmesi geneleksel enerji sektöründeki tekeller için bir rekabet ortamı oluşturmaktadır.

- Oligopol piyasa: Oligopol piyasa herhangi belirli ürünün yalnız birkaç belirli firma tarafından üretilbildiği durumlarda yaranır. Örneğin, Mobil, Shell ve Sunoco yakıt endüstrisinin temel üreticileridirler. Böyle durumlarda herhangi rakip bir firma, ürün farklılığı yaratmayınca mevcut fiyatlardan yüksek fiyat koyması mümkün değil.

- Farklılaşmış oligopol piyasa: Bir kaç firma tarafından bir kaç farklı ürünün üretildiği piyasayı tanımlamak için kullanılmaktadır. Örneğin, Sony, Canon ve Nikon dijital kamera endüstrisinin temel üreticileri olarak birkaç farklı markaya sahiptirler. Farklılaşma kalite, özel göstergeler, dizayn veya hizmet gibi alanlarda gerçekleştirilmektedir.

- Tekel rekabetçi piyasa: Bir çok rakip firmaların endüstri içerisinde yer aldığı ve farklı ürünlerle rekabet üstünlüğü kazanmağa çalıştığı bir piyasayı tanımlar. Örneğin, Yukarı New York`taki Wegmans, Tops ve Price Chopper gibi süpermarketler arasındaki rekabet gösterilebilir. Rakipler genel endüstrinin özel bir alanında tekelliliği korumakta ve tüketici ihtiyaçlarını karşılamaktalar.

- Rekabetçi piyasa: Birçok firma tarafından aynı ürün veya hizmetlerin üretildiği veya teklif edildiği bir piyasayı tanımlamaktadır. Bu durumda reklam ve pazarlama faaliyetlerine fazla gerek kalmamakta ve firma karlılığı yalnız daha düşük maliyetli üreticiye veya dağıtıcıya ulaşmakla mümkün olmaktadır ⁶¹.

⁶¹ Cuellar-Healey ve Gomer, 2013, s. 5

2.1.2. Pazar odaklı analiz

Pazar odaklı analiz zamanı ise firmalar kendi rakipleri arasında müşteri memnuniyetini kazanmış firmaların tecrübelerini analiz etmekte. Örneğin, Nestle, eşit rakiplerinin de yaptığı gibi, Maxwell House ve Taster`s Choice gibi firmaların kahve satışını özellikle dikkate alıyor lakin diğer dolaylı rakiplerinin de pozisyonunu da analiz ediyor. Kahve makineleri üreten firmalar olan Keurig ve Mister Coffee ise Nespresso firmasının faaliyet stratejilerine dikkat etmektedir.

İkame ve alternatif ürünlerin karakterlerine göre firmalar marka rekabeti, endüstriyel rekabet, ürün rekabeti ve jenerik (genel) rekabet ile karşı-karşıya gelebilirler.

- Marka rekabeti: aynı fiyat civarında aynı ürün veya hizmeti teklif eden bir marka üreticisi olan firma rakip olarak algılanabilir. Örneğin, Coca Cola Pepsi`ni temel rakibi olarak görmektedir.

- Endüstriyel rekabet: endüstri içerisinde aynı ürün ve hizmetlerle faaliyette bulunan tüm firmalar rakip olarak algılanabilir. Örneğin, Coca Cola tüm diğer soda üreticilerini rakip olarak görmektedir.

- Ürün rekabeti: tüm benzer ürünlerin üreticileri rakip olarak algılanabilir. Örneğin, Coca Cola tüm diğer karbonatlı gazlı içecek üreticilerini rakip olarak görmektedir.

- Genel rekabet: tüm ikame ürünlerin üreticileri rakip olarak algılanabilir. Örneğin, Coca Cola tüm diğer içecek üreticilerini rakip olarak görmektedir ⁶².

Pazar bilgisinin firma stratejisine entegre edilmesi ile ilgili pazar odaklı rekabet stratejisinin anlamı, unsurları ve bu unsurları ampirik araştırmalarla ölçmek amacıyla ilgili değişkenlerin belirlenmesi, özellikle 90`lı yıllarda yürütülen birçok çalışmaların konusu olmuştur.

⁶² Cuellar-Healey ve Gomer, 2013, s. 6

Pazar odaklı stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilen pazar oryantasyonu, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve müşterilere verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyet bütünü olarak, başka sözle ise, yönetimin rutin faaliyetlerinin yerine getirilmesi zamanı müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı bir biçimde cevap verecek uygun stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Hedef pazarlardaki regülasyonların, rakiplerin, teknolojilerin ve dış güçlerin etkileri gibi müşteri davranışlarına neden olacak tüm etkenlerin analiz edilmesi ve rekabet stratejisi kapsamında uygulanması, bu stratejilerin etkinliğini doğrudan ve dolaylı etkileyecektir ⁶³.

Rekabet ortamında faaliyet gösterecek her bir firmanın bilmeli olduğu bir sıra uyarılar vardır:

- Tüm kanunlar hissedilmeden değişebilir.
- Para değeri küçük bir zaman içerisinde değişebilir.
- Rekabet rotası ve bitiş hattı rekabet başladıktan sonra değişme için büyük olasılığa sahiptir.
- Rekabet zamanı herhangi bahisler yapılabilir.
- Her an rekabete yeni girişimciler katılabilir.
- Rakipler hep takiptedirler ve en yeni bilgiler elde edilerek planları değiştirebilirler.
- Rakipler ittifaklar kurabilirler.
- Tüm yaratıcı stratejiler izin verilen kanunlar çerçevesinde olmaya, özellikle kanuna karşı da olabilir.
- Hükümet kanunları değiştirebilir (bazen geriye dönük) ⁶⁴.

⁶³ Bulut vd., 2009, s. 518

⁶⁴ Fahey Liam, **Competitors: Outwitting, Out Maneuvering, and Out Performing**, John Wiley & Sons, Inc. 1999, ss. 3-4

Tablo 1. Rakibin Faaliyet Üsulünün Belirlenmesi

Rekabet Biçimleri	Mümkün Boyutlar	Örnek Göstergeler
Ürün çeşitliliği	Ürünlerin çeşitli olması Çeşitli ürünlerin farklı tiplerinin olması	Ürün çeşitleri
Ürün özellikleri	Ürünün fiziksel özellikleri Bağlama özellikleri Kullanım şartları ve özellikleri	Görünüş Tarz Renk Dizayn
Fonksiyonellik	Performans Güvenirlilik Dayanıklılık Kullanım kolaylığı Tadı Raf ömrü	Hız Dökümler Müşteri algıları
Hizmet	Bakım Kurulum Yardım hattı Eğitim Teknik destek Onarım Tepki süresi	Sözleşmeler Hizmet duyuruları ve programları Müşteri raporları Rakiplerin tepki hızı
Kullanılabilirlik	Dağıtım kanalları Miktar Teslim	Bireysel kanallar
İmaj ve İtibar	Firma imajı Ürün imajı Hızlı tepki süresine sahip olduğu için itibar En iyi değere sahip olduğu için itibar	Reklam içeriği Müşterilerin hareketleri ve sözleri Üçüncü taraf raporları
Satış ve ilişkiler	Müşteri kapsamı Ürünlerin detaylandırılması Dağıtım kanalları ile ilişkiler Son kullanıcılarla ilişkiler	Satış gücü eylemleri Çağrılarının frekansları Kanalların yargılanması Müşterilerin yorumları
Fiyat	Liste fiyatları İndirimli fiyatlar Fiyat performansı Fiyat değeri	Gerçek fiyatlar Kanal/Müşteri değerlendirmeleri

Kaynak: Fahey, 1999, s. 11

2.1.3. Rakiplerin belirlenmesi

Herhangi bir firma pazar payını yükseltmek için saldıracağı rakibini belirlemelidir. Onun bir kaç seçeneği vardır:

- Pazar liderine saldırı gerçekleştirilebilir. Bu, büyük riskli, ama güçlü rekabet stratejisi olarak lider firmanın iyi çalışmadığı bir dönemde büyük başarı sağlayabilir. Örneğin, Xerox daha iyi çalışan kopyalama makinesi üreterek 3M'in pazar payını azaltmayı başarabilmiştir.
- Pazarda iyi bir çalışma gösteremeyen kendi ölçütündeki diğer bir firmaya saldırı gerçekleştirilebilir. Bu firmaların yaşlanan ürünleri, aşırı yüksek fiyatları veya kötü müşteri hizmetleri, diğer bir firma tarafından kullanılarak rakibinin üstelenmesine neden olabilir.
- Yerel ve bölgesel düzeyde çalışan küçük firmalara saldırı yapılabilir. Özellikle yerel ve bölgesel düzeyde çalışan bankaların daha güçlüleri tarafından elde edilmesi sonucu herhangi bir güçlü firma ortaya çıkabilir⁶⁵.

Dolayısıyla serbest piyasa sistemi içerisinde teşebbüslerin bir kısmı, rekabetin istenilen sonuçlarını, yani hem tüketiciler hem de üretici firmaların kendileri açısından ortaya koyabilmek için, rakiplerle yoğun bir yarışma içerisinde girmektedirler. Yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeni üretim teknolojilerinin oluşturulması, ar-ge faaliyetlerine ağırlık verilmesi, yeni yönetim teknikleri geliştirilmesi gibi alanlarda kıyasıya bir rekabet başlar. Aynı zamanda birsıra teşebbüsler uzun vadede tüketicilerin, küçük işletmelerin ve içinde buldukları toplumun aleyhine işlemekte, bunun yanı sıra firmalar birleşme (tröst), üretim miktarını kontrol etme, kendi aralarında gizli anlaşmalarla piyasaya yeni firmaların girişlerini engelleme ve bölge paylaşımı yollarına baş vurarak

⁶⁵ Kotler Philip ve Keller L. Kevin, **Marketing Management 14th Edition**, Pearson Education Inc. Prentice Hall, New Jersey, 2012, ss. 305-306

kısa vadede karlılıklarını maksimize etme uğraşısı içerisinde bulunabilmekteler.⁶⁶ Rekabet eylemlerinin bir kısmı mevcut rakipler arasında gerçekleşiyor iken, diğer bir kısım eylemler ise sadece sektöre yeni girecek rakiplere karşı ortaya konmaktadır.⁶⁷

Rakip analizi, bir firmanın markasının pazarlanmasının önemli bir parçası olmakta, çoğu kritik öneme dahi sahip olmaktadır. Rakip analizi gerçekleştirilebilmek için potansiyel rakipler saptanmalı, onların ürün ve hizmetleri yakından incelenmeli, bu incelemeler doğrultusunda kazanç oranı, gelişim payı, pazarlama hedefleri ve uygulamaları, geçmiş ve mevcut stratejiler göz önünde bulundurularak marka yapısı, güçlü ve zayıf yanları ortaya konulmalıdır. Rakip analizinin başında pazarlama çalışmalarının yapısı ve niteliği, aynı zamanda marka yapısı ve niteliği gibi unsurlar gelmektedir. Rakipler sürekli kaliteli içerikler ortaya koymayı başarıyor ve firma onların gerisinde kalıyorsa, bu durumda içerik stratejisi açısından rakip analizi gerçekleştirilmelidir. İçerik stratejisi olcukça avatajlı olmakta ve rakiplerin pazarlama çalışmaları kapsamında attıkları adımları, içeriklerini göz önünde bulundurarak onlarla eşdeğer stratejileri uygulamak ve aradaki rekabet farkını kapatabilmektir.⁶⁸

2.2. Rekabetinin Çerçevesini Belirlemek

Kapitalizmin babası olarak bilinen Adam Smith, rekabeti müşterilerin beğenisini kazanmak amacıyla işletmeler arasındaki savaş olarak tanımlamış ve bunun ekonomiyi en iyi bir şekilde düzenleyecek gizli el olduğunu bildirmiştir. Smith'e göre, firmalar arasında rekabet,

⁶⁶ Şaban Esen, **Piyasaların Rekaberçi İşlevlerini Sürdürmesinde Rekabet Hukukunun Rolü: Piyasaya Giriş Engellerinin Rekabet Hukuku Açısından Değerlendirilmesi**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya, 2006, s. 3

⁶⁷ Esen, 2006, s. 5

⁶⁸ <https://www.timurdemir.com.tr/rakip-analizi/> (erişim tarihi: 01.02.2018)

tüketicilerin yüksek kaliteli ürünlere ve ürünleri en iyi fiyatlara ulaşabilmesine ve verimsiz firmaların piyasadan çıkmalarına neden olmaktadır. Her bir firma başarılı olabilmek için doğru rekabet stratejisi belirlemeli ve rekabete dayanan farklılık oluşturmalıdır. Bu farklılık ile firma, müşterilerinin gözünde diğerleri ile kıyasta farklı yetenekleri ve yaklaşımları ile yükselebilecektir. Rekabet, pazardaki firmaların bireysel faaliyetlerinin merkezi müdahaleden bağımsız bir şekilde karşılıklı koordinasyonu için en etkili yöntem olarak değerlendirilmektedir ⁶⁹.

Firmalararası “savaş” ortamı olarak değerlendirilebilen rekabet, taraflararası yarış ve aynı zamanda Darvinci seçim süreci, yani en güçlü olanın seçilmesi ve güçsüzlerin ortadan çekilmesi, başka sözle “en iyilerinin” eski galip ve şimdiki rakip olduğu bir ortam olarak da nitelendirilebilir. Serbest rekabet ortamı kendini savunma olarak ortaya çıkmakta ve en güçlünün kazanarak monopoli kurması ile sonuçlanabilmektedir. Bunun karşısını almak, üstünlüğün elde edilmesine karşı tehditleri ortadan kaldırmak ve pazardaki aktörlerin özgür faaliyetini garantiye almak için birsıra ekonomistler tarafından kamu yönetimi olarak bazı kanunların kabul edilmesi önerilse de, diğer ekonomistler bu öneriyi reddetmekte. Örneğin, Avustralyalı ekonomist Kirzner (1979) ters düşüncüyü savunarak, rekabetin en önemli düzenleyici olduğunu bildirmiştir. En güçlü firmalar, rekabet üstünlüklerini korudukları sürece kendileri lider olarak kalacaklar. Rekabet sonu olmayan bir süreçtir ve güçlüler rekabet etmeye son veremezler. Böylece monopoli meşrulaştırılabilmektedir ⁷⁰.

⁶⁹ Şağbaşı Lütü, “Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri”, *Akademik Bakış*, S. 9, 2006, s. 7

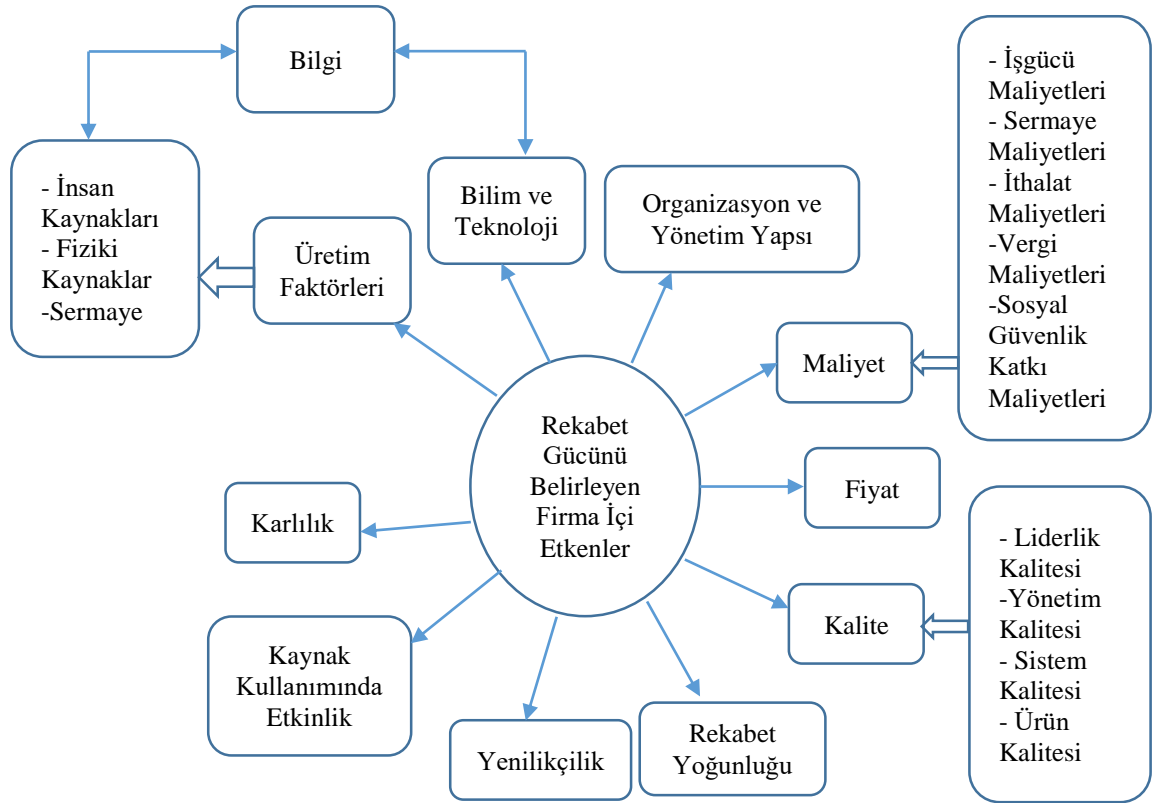
⁷⁰ Berta Nathalie, Julien A. Ludovic, Tricou Fabrice, “On Perfect Competition: Definition, Usages and Foundations”, *Papers in Political Economy*, S. 63, 2012, ss. 8-9

Firmaların rekabet gücünü belirtmeye yönelik faktörleri genel olarak 3 kısımda değerlendirilmektedir: firma düzeyinde rekabet gücü, ulusal/uluslararası rekabet gücü ve endüstriyel (sektörel) rekabet gücü.

Firma düzeyinde ulusal rekabet dedikte, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetler için rekabet kastedilmektedir. Firmalar tarafından teknolojik gelişime paralel olarak araştırma ve geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmeleri gerekmektedir. Firmaların beşeri sermayesi ve teknoloji düzeyi geliştikçe rekabet gücü de artmaktadır. Bunun yanısıra sektörel rekabet analizi de yapılabilir. Endüstri içerisinde gerçekleşen rekabeti etkileyen unsurlar Porter`in 5 güç modeli ile incelenmektedir. Ulusal veya uluslararası rekabet gücünün analizi ise firma düzeyinden daha geniş kapsamlı, başka sözle bütünlükde bir ülkenin rekabet kuvvetini ifade etmektedir. Bu gücün Porter`in önerdiği diğer bir model, yani Elmas modeli ile analiz edilebilir. Porter`e göre, herhangi ülkenin belirli endüstri bazında uluslararası başarı elde etmesinin ve ülkede faaliyette bulunan firmaların rekabet ortamını biçimlendiren, rekabet üstünlüğünü oluşturan faktörlerin 4 temel koşulu vardır: faktör koşulları; ilgili ve destekleyici endüstriler; talep koşulları; firma stratejisi, yapısı ve rekabet. Firma düzeyinde uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörler olarak, ülkelerin ihracatı teşvik ve ithalatı caydırıcı, rekabet gücü yaratan politikaları hariç olmakla, firmaların maliyetlerini, ürünlerin fiyatlarını ve kalitesini, firma/sektör/ülke imajı ve fiyat dışı rekabet unsurlarını etki eden servis gibi tüm etkenler kastedilmektedir. Uluslararası rekabet gücü, ürünün kalitesi, fiyatı, satış sonrası servis, dakik teslim, tedarik (kapasite yeterliliği), teknoloji, talep ve kapasite gibi unsurlara dayanmaktadır ⁷¹.

⁷¹ Akay Bayram ve Türkay Oğuz, "Uluslararasılaşmış Bir Sektörde Rekabet Gücü Neye Bağlıdır? Araç Kiralama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 5, S. 3, 2014, s. 39

Şekil 4. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler



Kaynak: Aktan. ve Vural, 2004, s. 27.

Rekabet gücü kavramı firma düzeyinde analiz edilirken en iyi şekilde tanımlana ve basit şekilde kar elde edemeyen bir firmanın rekabet gücünün olmadığı bildirilebilir. Başka sözle, tam rekabet ortamında bir firma tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetinin ortalama maliyeti aştığı durumda bu firmanın rekabet gücü düşük olarak değerlendirilmektedir. Dünya Ekonomik Forumunun yaklaşımına göre, firmaların kendi rakiplerine kıyasla fiyat ve fiyat dışı özellikleri açısından daha çekici ürün veya hizmetleri üretebilme yeteneği, rekabet gücü olarak nitelendirilmiştir. Bu anlamda, firma düzeyinde rekabet, ürün veya hizmetlerin maliyet ve fiyat avantajı ve bunun yanı sıra, ürün kalitesi, teslimde dakikliyin olması ve satış sonrası servis gibi fiyat dışı

unsurları içermektedir. Firmanın sahip olduğu beşeri sermaye ve teknolojinin gelişimi ile eşit orantılı şekilde rekabet gücü de artmaktadır⁷².

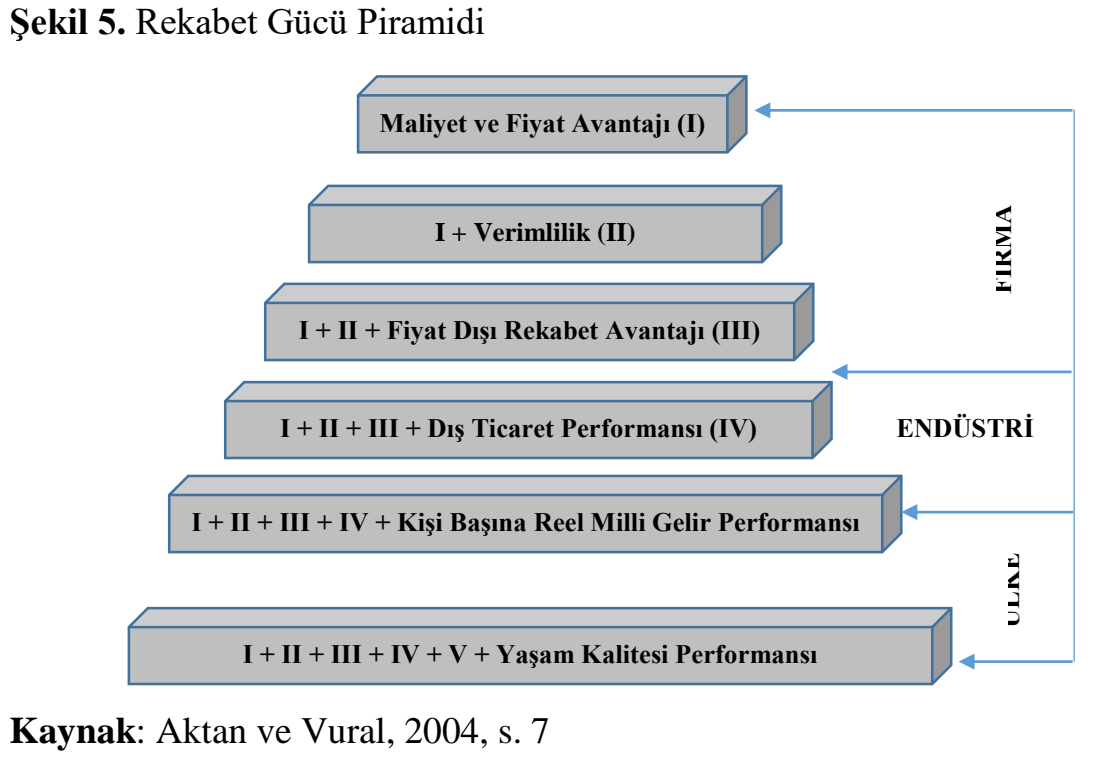
Endüstri düzeyinde rekabetin belirlenmesi daha zordur. Yerel veya bölgesel bir piyasada faaliyette bulunan bir firmanın rekabet gücü, diğer bölgenin veya ülkenin benzer endüstrilerindeki firmaların rekabet gücü ile karşılaştırılabilir. Yani, endüstri düzeyinde rekabet gücü dedikte, endüstri bünyesinde bulunan büyük firmaların rekabet gücü kast edilmektedir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde olan rekabetin gücü, genel olarak diğer firmalarla kıyasla verimliliğe ve maliyete dayalı olarak, aynı zamanda uluslararası ticaretteki performans açısından değerlendirilmekte, uluslararası piyasanın gereklerine uygun bir şekilde ürün ve hizmetler üretebilme, bunun için gerekli olan yenilikleri gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır⁷³.

Büyük ölçüde uluslararası rekabet gücü firmalarla bağlantılı olsa da, dış etkileşimlerle, özellikle ekonomik refahın artırılması amacı güden kamu müdahaleleri ve iktisat politikaları ile bağlantılıdır. Tüketimin artarsa milli gelir kişi başına daha çok düşer, kişi başına düşen milli gelirin artması ise, fiziki ve beşeri sermayeye yapılan yatırımlar ve tasarrufun artması ile bağlı olmaktadır. Bu nedenle tüketimin artmasının teşviki ve yatırımların doğru, yani sosyal getiriye sağlayacak şekilde kullanılması için, kamu müdahalesi gündeme gelmektedir. Nitekim, bu müdahalenin ekonomik refahın artırılması için bir bariyere dönüşmemesi gerekmektedir. Bu anlamda ülke düzeyinde rekabet gücü dedikte, bir ülkenin, adil ve serbest olan piyasa koşulları altında, uzun vadede halkın reel milli gelirlerinin ve yaşam kalitesinin

⁷² Aktan ve Vural, 2004, ss. 7-9

⁷³ Aktan ve Vural, 2004, s. 10

arttırılması ve uluslararası standartlara uygun ürün ve hizmetler üretebilmesi yeteneği kast edilmektedir. Bir ülkenin rekabet gücünün arttırılması için kaynak zenginliği önemli koşul olmayıp, örneğin Japonya`da olduğu gibi, Şekil 5`de de belirlenen tüm alanlarda iyi bir performans sergilemesine bağlı bulunmaktadır ⁷⁴.



Firma stratejileri, yapısı ve rekabetin ulusal ve uluslararası açıdan değerlendirilmesi firmanın kendi ulusal ve uluslararası rakiplerinin belirlenmesi, bu rakiplere karşı belirlediği stratejilerin seçimi ve bu stratejilerin etkililiğinin analizi ile mümkün olabilir. Ulusal açıdan rekabet stratejisinin başarısı firma esnekliği ve yönetim liderliği ile,

⁷⁴ Aktan ve Vural, 2004, s. 11

uluslararası açıdan rekabet stratejisinin başarısı ise, küresel iş ortamında kabul edilmek, rekabet ortamının temel aktörü olmakla bağlıdır ⁷⁵.

Stratejik rekabetlilik, bir firmanın başarılı şekilde değer-yaratma stratejilerini oluşturması ve gerçekleştirmesi ile mümkün olabilir. Stratejinin belirlenmesi zamanı alternatiflerle yarışmak için belirli seçimler yapmak zorunda olurlar. Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi, bir firma tarafından uygulanan stratejilerin rakipler tarafından tekrarlanmasının imkansız veya fazla maliyetli olacağı zaman mümkün olabilir ⁷⁶.

Otomotiv sektörü, tüketiciler tarafından ticari veya bireysel kullanım amacına göre dört tekerli karayolu araçlarını ve bunların yedek parçalarını üreten firmaların oluşturduğu bir sektör olarak nitelendirilmektedir. Böylece, otomotiv endüstrinin ana sanayisi ve yan sanayisi belirlenebilir. Otomotiv sektörünün ana endüstrisi dedikte, binek otomobil, otobüs, midibüs, minibüs, kamyon, manyonet, traktör ve benzeri taşıt araçlarını üreten sektör kast edilmektedir. Bunların yanısıra, motosiklet ve bisikletler, motorlu ve motorsuz diğer kara taşıtları, dozer, kepçe, forklift ve diğer iş makinaları da otomotiv ana sektörüne dahildir. Otomotiv sektörünün yan endüstrisi dedikte ise, ana endüstri firmalarının taleplerine ve teknik dökümanlara uygun bir şekilde aksam, parça, modül ve sistem gibi ürünleri üreten sektör kast edilmektedir ⁷⁷.

Özitmeli bir taşıt yaratılması düşüncesi birçok düşünürler tarafından farklı dönemlerde ortaya atılsa da, ilk kez bu tür bir araç 1700`lü yılların ortalarında buhar gücüyle hareket edebilen bir taşıt olarak gerçekleştirilmiştir. 1801`de İngiliz Richard Trevithick tarafından

⁷⁵ Cho ve Moon, 2013, ss. 229-231

⁷⁶ Hitt A. Michael, Ireland R. Duane, Hoskisson E. Robert, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases 7th Edition**, Thomson Higher Education, Thomson South-Western, the USA, 2007, s. 4

⁷⁷ Öztekin, Ç. Sinan, **Türkiye Otomobil Sektörünün Talep Analizi**, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016, ss. 6-8

buharla çalışan bir araç üretilse de, oldukça ağır olduğu için kullanıma yararsız olmuştur. Bundan 4 yıl sonra, Amerikan Oliver Evans tarafından üretilen buhar aracı uzun bir süre kullanılmış, 1829 yılında Sir Goldsword Guyney'in buhar taşıt aracı 25 km hız yapabilmiştir. 1835`de Sibrandus Stratingh tarafından ilk kez elektrik gücüyle çalışan elektrikli otomobil üretilmiştir. Bu üretim düşünceleri daha da geliştirilerek ilk kez 1863`de Belçikalı Etienne Lenoir tarafından içten yanmalı ilk motorun üretimine neden olmuştur. Bunun ardından Köln`deki Gasmotorenfabrik Deutz AG fabrikasında böyle içten yanmalı motor üretilmiştir. Fabrika kurucularından olan Otto, 1876 tarihinde ilk dört silindri içten yanmalı benzinle çalışan motor üretimine başlamıştır. Daha sonra ABD`de de motorlu taşıtlar üretilmiş ve böylece, 1880`de tüm dünyada otomobil marka sayısı 8`e ulaşmıştır. 1885`de dünyada 50, 1890`da ise 500 adet otomobil markası olmuştur. 1886`da ilk modern araba sayılabilecek otomobil Karl Benz ve Gottlieb Daimler tarafından üretilmiş ve Daimler-Benz adlandırılmıştır. 1901`de Mercedes ismiyle bilinen diğer bir otomobil markası ortaya çıkanadek Daimler otomobil endüstrisinin yarım asır boyunca egemen firması olmuş, gövde ve yerleşim tasarımını yapmıştır. Henry Ford tarafından keşifle, ilk kez otomobil üretimi usta vasıtasıyla emek yoğun olmaktan çıkmış ve seri üretimle otomobil üretilmeye başlamıştır. Otomobil endüstrisinin gelişimi I. Dünya Savaşı ile farklı alanlara kaymış ve askeri amaçlarla araçlar üretilmeye başlamıştır. 1918`de GM tarafından ilk kez Chevrolet modelinin yaratılması ve düşük maliyetli otomobil üretimine başlanması bu sektörde sıkı bir rekabet ortamının oluşumuna neden olmuştur. II. Dünya Savaşının sonunda GM ve Ford otomotiv endüstrinin liderleri olmaktadır. Fakat savaşın ardından Japonya`da elektrikli ve düşük

maliyetli farklı otomobil çeşitlerinin üretime başlaması otomotiv sektörüne şok etkisi yaratmış ve rekabeti daha da yoğunlaştırmıştır ⁷⁸.

Otomotiv endüstri ileri teknoloji ve büyük sermaye yatırımı gerektirmekte ve bunun yanısıra, gerek katma değer ve istihdam sağlanması veya üretimde kullanılan girdileri tedarik ettiği sektörlerle yakın işbirliği çalışmaları nedeniyle ülke ekonomisinin lokomotifi olması açısından büyük önem taşımaktadır. Otomotiv endüstri küresel düzeyde değişen pazar ve rekabet koşulları gereği sürekli ve dinamik bir gelişim içerisinde bulunmaktadır. 2001 yılında sadece 56 milyon civarı taşıt üretilmişse, 2007`de bu rakam 73 milyon, 2016`da ise 94 milyon civarı olmuştur. 2016`da en fazla otomotiv üreticileri sırasında Çin, ABD, Japonya, Almanya, Güney Kore, Hindistan, Kanada, İspanya, Brezilya, Fransa gibi ülkeler yer almaktadır ⁷⁹. Dünya genelinde toplam otomotiv üretiminin %75`den fazlası bu 10 ülkenin payına düşmektedir. Toplam üretimin %47 civarı ise 5 üretici firma tarafından karşılanmaktadır. Otomotiv sektöründe firmaların sayısının azalmakta olduğu gözlemlenmektedir ve bunun nedeni olarak, sektördeki kapasite fazlasının mali yükü, ucuz fiyata kaliteli ürün ve performans, konforlu araç talepleri, bu taleplerin karşılanması için yoğun araştırma ve geliştirme maliyetleri, firmalar arasındaki yoğun rekabet ve düşük kar marjları gösterilebilir. Motorlu taşıt üretiminde ağırlığı otomobil üretimi taşımaktadır. Otomobil üretiminin motorlu taşıt üretimindeki payı 2001`de %70.7 iken, 2007`de %72.5 olmuştur. Herhangi bir ülkede otomotiv sektörünün rekabet gücünün analizini yapmak için açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler, ithalat sızma oranı, ihracat/ithalat oranı, uzmanlaşma katsayısı ve dış rekabete açıklık gibi göstergelerden

⁷⁸ Öztekin, 2016, ss. 9-13

⁷⁹ <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/> (erişim tarihi: 01.02.2018)

yararlanılabilir. Bu nedenle resmi istatistik kurumlarından elde edilen otomotiv sektörü ile ilgili üretim, ihracat ve ithalat verileri kullanılabilir. Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler dedikte, otomotiv sektörünün ihracat hacminin toplam ülke ihracatı içerisindeki payı, otomotiv sektörünün toplam dünya ihracatı içerisindeki payı ile karşılaştırılması kast edilmektedir. Sektörün ithalat sızma oranı, sektördeki ithalat miktarının o sektöre yönelik iç talep miktarına ilişkin olarak karşılaştırılmasıdır. Uzmanlaşma katsayısı dedikte ise, bir sektördeki üretim hacminin yurt içi tüketimle karşılaştırılmasıdır. Bu göstergelerin analizi ile sektörün rekabet gücü belirlenebilir ⁸⁰.

Rekabet gücünün analizi için Türkiye`de çeşitli ve kapsamlı çalışmalar yapılmış, örneğin Eraydın (2002) çalışmalarında Türkiye`deki yeni sanayi odalarını, Öz (1999, 2004) çalışmalarında kümelenmelerin rekabetçi avantajlarını incelemiş, Armatlı-Köroğlu (2005) çalışmalarında KOBİ ağlarının yenilikçiliğini ortaya koymuş, Erkut ve Albayrak (2006) ise Türkiye`de bölgelerin rekabet gücünün belirlenmesine yönelik bir bölgesel rekabet gücü endeksi geliştirmiştir. Benzer endeksler Alkin ve diğerleri (2007) ile Kara (2008) tarafından da geliştirilmiştir. Erkut ve Albayrak Türkiye`nin otomotiv sektörü örneğinde, bu sektörün kümelendiği bölgelerdeki firmaların rekabet gücünü incelemiştir. Otomotiv sektörünün kümelendiği bölgelerde firmalarla görüşmeler gerçekleştirilmiş, anket yapılmış, özellikle sektörün toplam üretim içerisindeki payı, kayıtlı firma sayıları, mikro firmaların payı, teknoloji ve yenilikçilik ve patent alma düzeyi, yenilikçi ürünlerin ihracat içerisindeki payı, fiyatlandırma, fiyat farkları ve diğer istatistik göstergeler dikkate alınmıştır. Genel olarak sektörün rekabet gücünün

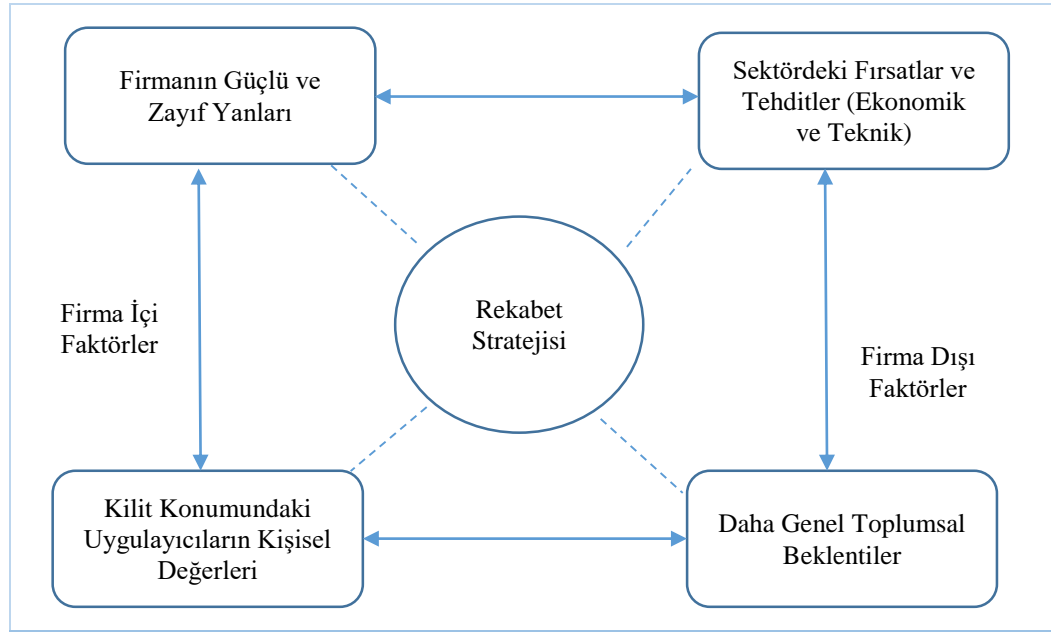
⁸⁰ Başkol O. Murat, "Türkiye Otomotiv Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Değerlendirme", *Mühendis ve Makina*, C. 50, S. 596, 2009, ss. 26-31

belirlenmesi için kullanılan temel değişkenler olarak, yenilik stratejileri, risk alma, çevre, aktiflik, rekabet stratejileri, teknoloji ve ayrıca bağımsız yenilikçilik değişkeni belirlenmiştir ⁸¹. Bu örneklerden yola çıkarak Azerbaycan`da otomotiv sektörünün rekabet gücünü inceleyebiliriz.

2.3. Rekabet stratejileri

Rekabet stratejileri esasında müşteriler için belirli bir pazarda değer yaratması ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla firmaların kendi üstünlüğünü sağlamasına yönelik kararlar ve davranışlar bütünü olarak nitelendirilmektedir. Anlaşıldığı gibi rekabet stratejileri firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerde hakim konumlarını ve rekabet üstünlüklerini elde etmek amacıyla geliştirdikleri stratejilerdir.⁸²

Şekil 6. Rekabet Stratejisinin Oluşturulması



Kaynak: Porter, 1998, s. XXVI.

⁸¹ Erkut Gülden ve Ayşe Nur Albayrak, “Yenilikçilik-rekabet gücü ilişkisi: Otomotiv sektörü örneği”, *İTÜ Mimarlık, Planlama, Tasarım*, C. 9, S. 1, 2010, ss. 158-161

⁸² Tutar, 2013, s. 355

Rekabet stratejisinin geliştirilmesi, temel olarak firmanın karşıya koyduğu hedeflerini, rekabet şeklini ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli politikalarını belirlemesi konularında genel bir formül geliştirilmesi demektir. Böylece rekabet stratejileri firmanın ulaşmaya ve elde etmeye çalıştığı hedefler ile bu hedeflere ulaşmak üzere kullanacağı politikaların bir kombinasyonu olarak ifade edilebilir. Porter tarafından sunulan rekabet stratejisinin oluşturulması şemasından da (Şekil 6) görüldüğü gibi, rekabet stratejisinin oluşturulmasına etki eden 4 temel faktör dikkate alınmalı ve analiz edilmelidir. Porter'a göre, rekabet stratejilerine etki eden faktörler şirket içi ve şirket dışı olarak iki yere ayrılmaktadır. Firma içi faktörler dedikte şirketin güçlü ve zayıf yanları (teknoloji, finansal kaynaklar, marka tanımı vd. becerileri ve varlık profili) aynı zamanda firmanın kişisel değerleri (seçilmiş stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve personelin motivasyonu ve ihtiyaçları) kast edilmektedir. Firma dışı faktörler dedikte ise, sektördeki fırsat ve tehditler, aynı zamanda sosyal beklentiler (devlet politikaları, evrilmekte olan örf ve adetler, sosyal olaylar, vd.) kast edilmektedir.⁸³

İşadamları ve firmalar gittikçe artan bir rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için etkili rekabet stratejileri geliştirmek ve geliri arttırmak için işbirliği fırsatları yaratmak zorundalar. Rekabet üstünlüğü şirketler arasındaki maliyet ve fiyat konusundaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar ise, ürün ve hizmetlerin yaratılması, üretilmesi, satış ve teslim işlemleri için gerekli müşterilerin aranması, nihai ürünlerin monte edilmesi, çalışanların eğitilmesi gibi çeşitli operasyonlardan kaynaklanmaktadır.

⁸³ Tutkavul 2016, ss. 31-32

Bu operasyonlarda etkili olabilmek için uygulanan rekabet stratejileri, 1980'lerde Japonların Batılı firmalara meydan okumasına neden olmuştur⁸⁴. Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi, firmaların rakiplerine göre müşterilere daha fazla değer yaratması, aynı zamanda ürün ve hizmetlerin üretilmesi açısından rakiplerden daha etkin çalışıp, daha düşük maliyetli ürünleri pazara sunarak, kendilerine rekabet avantajı sağlaması şeklinde ifade edilebilir. Son yıllarda hızla küreselleşen ekonominin kalkınmasında ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli bir işlev olarak pazarlama, özellikle stratejik pazarlama önem taşımaktadır⁸⁵.

Şirketlerin rekabet stratejilerinin boyutlarını belirlerken farklı üsullere başvurduğu bellidir. Bu boyutlar aşağıdakilerdir:

- Uzmanlaşma: firmanın temel alıcı kitlesine ve hizmet ettiği coğrafi alana odaklama derecesi
- Marka tanınması: markanın tanıtılmasının bağlı olduğu fiyatlandırma derecesi ve marka tanıtılması için kullanılan diğer araçlar, yani reklam, satış gücü vd. araçlar
- İt ve çek: Üretilen ürün ve hizmetlerin nihayi alıcıya direk veya aracı bağlantıları, distribütörlerle iletilmesinin derecesi
- Bağlantı seçimi: Distribütörlük yapan şirketlerin veya özel kurumların seçimi
- Ürün kalitesi: üretimde kullanılan hammadde kalitesi, ürün özellikleri, hoşgörüyeye bağlılık, karakteri vd. kaliteleri
- Teknolojik üstünlük: teknolojik üstünlüğün uygulanma, tekrarlama veya taklit yapma derecesi

⁸⁴ Yılmaz, 2016, s. 56

⁸⁵ Onurlu Özlen ve Yazıcı M. Halil, "Stratejik Pazarlama Yönetimi Açısından Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek Kişisel Satış Teknikleri ve Bir Uygulama", *Finans & Ekonomik Yorumlar*, C. 52, S. 610, 2015, ss. 64-65

- Dikey entegrasyon: ileriye veya geriye entegrasyona uygun olarak uygulanan katma değerin derecesi, firma ürünlerinin dağıtım düzeyi, özel veya perakende satış mağazalarında satılması, bölge içerisinde servis ağının olup-olmaması, vd.
- Maliyet durumu: üretimin düşük maliyetli olması ve dağıtımın düşük maliyetli araçlarla gerçekleştirilmesi derecesi
- Hizmet: yardımcı hizmetler ağı, örneğin mühendislik yardımı, kredi vd. derecesi. Birsıra açıdan hizmeti direk entegrasyon içerisinde de değerlendirmek mümkündür.
- Fiyat politikası: Daha çok üretim maliyeti ve kalitesi ile ilgili olan fiyatlandırma özel dikkat talep etmektedir.
- Kaynak: mali kaynaklar ve operasyon kaynakları
- Ana firma ile ilişkiler: Kış şirketlere sahip olan firma içerisindeki küçük birimlerin ana firma ile ilişkileri. Bir firma, herhangi büyük şirkete tabi küçük bir firma, kümelenmenin bir parçası, veya yabancı firma bağlantılı bir firma olabilir. Ana firma ile ilişkiler, kendisi için ayrılmış kaynaklar, vd.firmanın strateji ve faaliyet usulünü belirleyebilir.
- Evsahibi ve yerel hükümet ile ilişkiler: Firmanın oluşturulduğu evsahibi hükümet ve faaliyette bulunduğu yerel hükümetler ile ilişkisi önem taşımaktadır. Hükümetler firmaya faaliyetinde yardımcı olabilir veya düzenlemelerle faaliyetini etkileyebilir ⁸⁶.

Firmalar, faaliyette buldukları sektörde dış ve iç çevre analizlerini yaparak, sektöre göre üstün olduğu durumları göz önünde bulundurarak veya belli bir ürün açığı varsa, o ürüne yönelik olarak kendisi için en uygun rekabet stratejisini belirlemektedir. Benzer ürün veya hizmetlerin rakip firmalar tarafından sunulması durumunda

⁸⁶ Porter, 1998, ss. 127-128

uygulanabilecek rekabet stratejisi düşük maliyet liderliği olabilir. Bunun için ise gerekli olan, iş sürecinin yenilenmesi, verimliliğin arttırılması veya tedarik zincirinin gözden geçirilerek daha uygun maliyetli tedarikçilerin seçilmesidir. Rekabet stratejisinin seçilmesi zamanı önemli olan unsur ise, hedeflenen strateji ile müşteri tercihlerinin uyum sağlamasıdır. Bazı yazarlara göre ise, rekabet stratejisi, rakiplerinden farklı bir yol izleyerek, pazarda kendine yer edinmesidir ⁸⁷.

Firmalar için hazırlanan rekabet stratejilerinin genel özellikleri aşağıdakilerdir:

- Mevcut kaynaklarını, bulunduğu sektörü ve pazarı analiz etme;
- Çalışanları, yöneticileri, coğrafi ve kültürel unsurları açısından benzersiz olma;
- Amaçta belirlenen coğrafya, kültür ve insanlara, vd. unsurların varlığına göre farklı araç ve yöntemler kullanarak farklı olma;
- Gelecekte olmak istediği durumun belirlendiği bir amaca sahip olma;
- Ekonomik, politik, kültürel vd. alanlarda yaranabilecek tüm değişiklere karşı esnek olma ve değişebilme;
- Günlük veya haftalık plan değil, uzun bir dönem sonunda firmanın ulaşmak istediği yeri göstererek geleceğe ait plana sahip olma;
- Firma stratejisi, kaynakları ve birimlerinin birbiriyle uyum sağlaması;
- Firmanın faaliyet alanlarının, çalışma takviminin, ürün gruplarının, dağıtım vd. unsurların stratejiye göre sınırlanması;
- Rekabet stratejisinde belirlenen hedeflere ve amaca ulaşmak için belirlenmiş olan motivasyonun olması ve yöneticiler ve çalışanlarla motivasyon paylaşımı ⁸⁸.

⁸⁷ Luecke R., **Strateji – İşinize en Uygun Stratejiyi Oluşturun ve Uygulayın**, (Çev. Turan Parlak), 11. Basım, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 52-53

⁸⁸ Yılmaz, 2016, ss. 24-26

Rekabet stratejisinin oluşturulması, etkin strateji uygulanması, yani alternatif stratejilerden en uygun olan stratejinin tespit edilmesi ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesi açısından önemli bir karardır. Birçok firmalar pazarda başarılı bir faaliyet sergilemek için dikey entegrasyon gerçekleştirmekteler. Dikey entegrasyon geriye veya ileriye olmakla iki şekilde uygulanabilir. Geriye entegrasyon dedikte, firmanın belirli alanda daha da genişlemesi veya hammadde üretimi firmalarını elde etmesi olarak, ileriye entegrasyon ise firma tarafından alıcılara daha yakın olabilmek için perakendicilerin elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır ⁸⁹.

Strateji seçimi zamanı genel olarak portföy matrisleri ve rekabet analizleri yapılmaktadır. Portföy matrisleri, strateji seçiminde yaygın şekilde kullanılan bir teknik olarak, firmanın mevcut piyasa şartlarında nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımların hangi alanlarda yoğunlaştırılması gerektiği üzerinde analiz yapımı olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimde en fazla kullanılan portföy matrisleri ve rekabet analizleri aşağıdakilerdir:

Mc Kinsey Matrisi, Boston Yönetim Danışmanlığı Şirketinin Matrisi, Hofer Matrisi, Ansoff Büyüme Matrisi, Pazar-Rekabet Matrisi ve Porter Rekabet Analizi ⁹⁰.

Porter, rekabet stratejisinin oluşturulması için, pazarın rekabet durumunu belirleyen güçlerin analizi olarak 5 Güç Modelini, aynı zamanda rekabet stratejisinin oluşturulması için dört temel faktör olarak Elmas Modelini ileri sürmüştür. Bunların yanısıra, Porter tarafından sektördeki diğer rakiplerin devre dışı bırakılması için Üçlü Jenerik Strateji de önerilmiştir. Bu strateji, toplam maliyet liderliği (pazarın düşük maliyetle liderliği), farklılaşma (ürün ve hizmetlerin benzersiz

⁸⁹ Alkhafaji, F. Abbass, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment**, The Haworth Press Inc., New York, 2003, s. 97

⁹⁰ Aktan ve Vural, 2004, s. 73

kılınması) ve odaklanma (belirli bir müşteri grupuna odaklanma, ürün yelpazesinin belirli bir grup insan veya coğrafi pazar üzerinde odaklanması) gibi 3 temel yaklaşımdan ibarettir ⁹¹.

Toplam maliyet liderliği stratejisi Briggs and Stratton firmasının küçük benzin motorları üretimi sektöründe liderliği ve dünya genelinde bu alanda üretimin %50'sini, Lincoln Electric'in ise ark kaynağı ve ihracatı alanında başarısını sağlamıştır. Diğer düşük maliyetli üretimle sektörde başarıya ulaşmış firmalara örnek olarak Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker ve Du Pont gibi firmaları göstermek olur. Toplam maliyetin düşürülmesi ile 1979'da pazar payını %15'den %25'e kadar arttıran kaba-arazi vinci üreticisi olan Harnischfeger firması, bu alanda bir devrim yapmıştır. Firma, üretim ve kullanımın kolaylaştırılması için modül bileşenler, konfigürasyon değişikliği ve malzeme içeriğinin azaltılması aracılığıyla vinc dizaynında değişiklikler yapmış, sektörün genel normlarından uzaklaşarak submontaj alanları, konveyörlü montaj hattı yaratmış ve sonuç olarak üretim maliyetini azaltmıştır. Rakipleri ise, firmanı pazar payını "almakta" itham ederek bu değişiklikleri gözardı etmekte ⁹².

Farklılaşma ile pazar payını arttıran firmalar çeşitli üsuller uygulayabilirler, örneğin, Fieldcrest havlu ve çarşaf üretiminde, Mercedes otomobil üretiminde dizayn veya marka görünüşü farklılığı uygulamış; Hyster forklift üretiminde, MacIntosh stereo bileşenleri üretiminde, Coleman kamp ekipmanları üretiminde yeni teknolojiler uygulamış; Crown Cork ve Seal metal kutu üretiminde farklı alıcı hizmetleri sunmuş, Caterpillar Tractor inşaat ekipmanları üretiminde farklı satıcı ağı yaratmıştır. Bu farklılıklar firmaların sektördeki yerini

⁹¹ Aktan ve Vural, 2004, ss. 92-93

⁹² Porter, 1998, ss. 36-37

daha da pekiştirerek faaliyette buldukları sektördeki rekabete karşı dayanıklılıklarını geliştirmiştir. Farklılaşma hem de alıcılar karşısında firma itibarını ve ikame sektörüne karşı firma pozisyonunu güçlendirmektedir⁹³.

Herhangi bir pazara odaklanma stratejisinin başarılı uygulanma örneği olarak Illinois Tool Works tarafından belirli pazar odaklı ürünlerin ve değişim maliyetlerinin yaratılmasını göstermek olur. Her kes bu ürün veya hizmetlerle ilgilenmese de, belirli bir grup alıcılar ilgilenmektedir. Diğer örnek olarak, Fort Howard Paper`in, reklam kampanyalarının fazla olduğu ve yeni ürünlerin yoğun şekilde rekabet ettiği genel kağıt üretimi sektöründen kaçınarak, endüstri amaçlı kağıt üretimi sektöründe faaliyet göstermesi ve böylece daha kısıtlı bir alana odaklanarak daha büyük bir başarı sağlaması gösterilebilir⁹⁴.

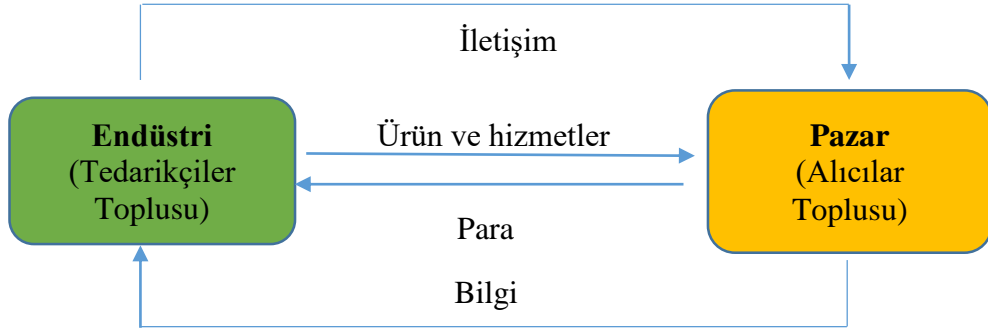
Pazarlama firma ürünlerinin pazara sunulması ve müşteriler tarafından kabul edilmesini, özellikle güçlü marka yaratılmasını sağlayan teknikler üreten bir sanat türüdür. Başarılı bir pazarlama, ürün ve hizmetlere karşı bir talep oluşturmakta ve sonuç olarak istihdam sağlamaktadır. Aynı zamanda, iyi bir pazarlama sosyal sorumluluk projelerini geliştirmektedir. Özellikle 21. yüzyılda teknolojinin yüksek gelişimi, pazarlama tekniklerinde İnternetin önemsenmesini gerektirmektedir. Pazarlama hem de insan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması ile bağlıdır. Örneğin, eBay insanların en çok istedikleri şeyleri alamadığını görerek online satış ve açık artırma merkezi kurmuştur. IKEA insanların daha düşük fiyatlarda mobilya almak istediğini görerek döşeme mobilyaları üretmeye başladı. Sonuç olarak her iki firma sosyal ihtiyacı başarılı bir işe dönüştürebildiler. Peter

⁹³ Porter, 1998, ss. 37-38

⁹⁴ Porter, 1998, s. 39

Drucker`in de söylediği gibi, bir çokları pazarlamayı satış ihtiyacı olarak görmektedir. Lakin, pazarlamanın amacı satışı gereksizleştirmek ve tüketicileri çok iyi araştırmak, sonuç olarak onların neye ihtiyacı olduğunu anlamak ve gerekli ürünler üretilmesini sağlayarak, alınacak ürün ve hizmetlerin gerekliliğini tüketicilere sunmaktır. Nintendo Wii oyun sistemini, Canon Elph dijital kameralarını, Toyota Prius hibrid otomobilini reterken tam da böyle bir pazarlama yapmış ve gereken ürünleri tüketicilere sunarak başarılı olabilmıştir ⁹⁵.

şekil 7. Pazarlama Sistemi



Kaynak: Kotler ve Keller, 2012, s. 9.

Hedef maliyetleme süreci, stratejik bir maliyet ve yönetim süreci olarak yeni bir ürünün araştırma, geliştirme, üretim ve genel olarak bir ürünün tüm yaşam seyri süreçlerinde maliyetin düşürülmesini amaçlayan tüm fikirlerin gözden geçirilmesi yoluyla, hız, kalite ve güvenirlik gibi müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı sağlayan bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Hedef maliyetleme, dünyanın en önde gelen firmalarının liderliğini yükseltmek için uyguladığı ve ürünün tüm yaşam dönemindeki maliyetlerin azaltılması amacı taşıyan, önemli bir stratejik yönetim aracı olarak bilinmektedir. Hedef satış fiyatının saptanması zamanı rakip ürün ve hizmetlerin fiyatları, aynı zamanda müşteri

⁹⁵ Kotler ve Keller, 2012, ss. 4-5

grupunun ödeme arzu ve gücü dikkatlice araştırılmalı ve gözlenmelidir
96.

Hedef maliyetleme yönetiminde karşıya konulan öncelikli hedef satış fiyatının belirlenmesidir. Fiyat pazar kontrolü altında iken hedef karın belirlenmesi zamanı, firmanın finansal gereksinimleri ve içinde bulunduğu sektörün finansal şartları dikkate alınmaktadır. Fiyata göre maliyetleme ilkesinin iki alt ilkesi aşağıdakilerdir:

- Pazar fiyatları, ürün ve kar planlarını tanımlamaktadır. Bu planlar, uygun ve güvenli bir kar marjı olan ürünlerin üretimine kaynak yönlendirilmesi için sıkı bir şekilde gözden geçirilir.
- Aktif rekabet ortamı bilgi ve analizleri ile hedef maliyetleme süreci yönetilir. Rekabet ortamının zorluklarını ve tehlikelerini karşılayabilmek için pazar fiyatlarının nasıl oluştuğunu anlamak önem taşır⁹⁷.

Rekabet ortamında kendine pazar payı elde edebilmek veya arttırmak için firmalar tarafından farklı stratejiler uygulanabilir. Bazen ise firmalar sadece rakiplerinin davranışlarını tekrarlayarak başarı elde etmekte. Örneğin, S&S Cycle, kaliteli motorlar ve motor hisselerinin en büyük tedarikçilerinden olarak, Harley-benzeri bisiklet ve motorlar üreten firmalara satış yapmaktadır. Bu firmalar, Harley kapısında beklemekten yorulan müşterilerin temel tedarikçileridir⁹⁸.

Bunun yanısıra pazara-sunum (market-nicher) stratejileri de uygulanabilir. Bu strateji büyük şirket olmak için küçük pazarları elde etmeğe yöneliktir. Örneğin, 2001'de Yamayka pazarının İngiliz teklici dev Cable&Wireless firmasının elinden alınarak açık pazar ilan edilmesinin ardından Digicel Group, 50 milyon dolar değerinde yatırım

⁹⁶ Kaya A. Gamze, "Hedef Maliyetleme", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 1, 2010, ss. 315-318

⁹⁷ Aksoylu Semra ve Dursun Yunus, "Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11, 2001, s. 363

⁹⁸ Kotler ve Keller, 2012, s. 307

yaparak bu pazara girdi. Nüfusun yalnız %4'nün mobil telefonları vardı ve bu alanda faaliyet karşından gelen yıllar için büyük karlılık vad ediyordu. İlk 100 günde Digicel Group'un sadece 100 bin abonesi vardısı, 8 yıl sonra bu rakam 8 milyon alıcıya kadar yükselmiş ve firma, tüm Karayipler ve Merkezi Amerika'da önemli rekabet üstünlüğü kazanabilmişti ⁹⁹.

Ürünün Yaşam Dönemi Stratejisi (Product Life-Cycle – PCL) de önem taşımaktadır. Herhangi bir ürünün yaşam döneminde yeni ürünler, yeni sektörler ve yeni firmalar ortaya çıkarak, ürünün rekabetliliğini azaltabilir. Bu unsurlar ürün farklılaşması ve rekabet üstünlüğünün korunması zamanı dikkate alınmalıdır. Örneğin, Trivial Pursuit, 1982'de Uluslararası Oyuncak Fuarında debüt yaptıktan 2000'lerdeki 26 ülkede, 17 dilde, 88 milyon kopye oyunlar satmıştır. Günümüzdeki bu firmanın endüstri değerliliğini korumasının nedenlerinden biri, oyun sorularının dönemin taleplerine uygun her yıl yenilenmesidir ¹⁰⁰.

Herhangi bir sektörde üstün konuma yükselmek rekabeti kaybetmeyeceği anlamına gelmez. Örneğin, 2004'de 193 milyar dolar değerinde küresel satışa sahip olan GM firmasının 2005'in ortasından itibaren negatif nakit akımına sahip idi. Yani şirket kazandığından daha fazla harcamaya başlamıştı ¹⁰¹. 2008-2009 küresel ekonomik krizi zamanı ABD'nin 3 en önemli otomobil endüstrisi üyeleri olan Ford, GM ve Chrysler kurtarılması için Kongre'ye başvurduğu zaman, eski ABD Cumhurbaşkanı Obama'nın ekonomik danışmanlarından olan Austan Goolsbee, hiçbir etkileyici stratejik planı olmadan böyle bir istekte bulunmanın ağılsızmaz olduğunu söylemiştir. Devlet yardımı ile kurtulabilmeleri için şirketlerin önce kapsamlı bir plana ihtiyaçları vardı.

⁹⁹ Kotler ve Keller, 2012, ss. 309-310

¹⁰⁰ Kotler ve Keller, 2012, ss. 311-312

¹⁰¹ Hitt, vd. 2007, s. 3

Bu koşul yalnız şirketlerin krize girmesi zamanında değil, her zaman, sektöre yeni girerken, rekabetin en yoğun döneminde ve en yüksek zirveye ulaşırken bile gereklidir. Firmaların uyguladığı stratejilerin araştırılması genel olarak rekabet stratejilerinin belirlenmesinde bir örnek olabilir ¹⁰².

¹⁰² David R. Fred, **Strategic Management: Concepts and Cases 13th Edition**, Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey, 2011, s. 4

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN OTOMOBİL SEKTÖRÜNÜN PORTER'İN 5 GÜÇ ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırma Metodolojisi

Bu araştırmanın maksadı Azerbaycan otomobil sektöründeki rekabeti Porterin 5 güc analizi ile ölçülmesidir. Bu çerçevede ilk önce ikinci veri kaynaklarından yararlanarak Azerbaycan otomobil sektörünün genel görünümü ortaya konulmuş ve daha sonra Baküde bulunan 5 otomobil bayisinin yöneticileriyle yüz-yüze anket yapılmıştır. Anket soruları Akmermer ve Ayyıldız (2016) ve Önen'in (2017) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Anket soruları "hiç katılmıyorum"- "tamamen katılıyorum" olarak likert ölçeği şeklinde sorulmuştur.

Toplanan veriler frekans ve ortalama analizine tabi tutulmuştur. Analizler yapılırken "hiç katılmıyorum" 1, "tamamen katılıyorum" ise 5 ile kodlaştırılmıştır.

3.2. Azerbaycan Otomobil Sektörüne Genel Bakış

Günümüzde otomotiv sektörü, gelişmiş ve hatta gelişmekte olan ülkeler için anahtar sektör konumundadır. Sanayileşmiş ülkelerde gördüğümüz özelliklerden biri, onlarda güçlü bir otomobil sektörünün olmasıdır. Otomotiv sektörünün öyle bir sektör ki, diğer sektörlerle yakın ilişkilere sahip olması, onun öneme sahip olmasının başlıca nedenidir.

Sektörü tanımlamış olursak, otomotiv sektörü kendi içerisinde bulunan minibüs, otomobil, otobüs , taktör gibi araçları kapsayan ve onların her hangi bir parçasını imal eden sanayidir. Otomotiv sektörü, başka bir çok sektörün ürettiklerinden yararlanır; bunların başında

demir-çelik, cam, plastik, tekstil, elektronik ve elektrik sektörleri gelir. İnşaat, turizm ve tarım gibi sektörlerinde verimli işleminde önemli katkı sağlamakta. Ayrıca, otomotiv sektörünün, ülkenin güvenliğine, savunma sektörünün gücünün artmasına katkıda bulunduğu da bilinmektedir. Geçmişte insanlar bazı sektörleri (beyaz eşya, otomobil gibi) "lüks" tüketim malları arasında sayıyorlardı, yaşam standartlarının giderek artmasıyla birlikte ailelerin bir çoğu için elçatmaz ürünler şimdilerde onların vazgeçilmez ürünleri arasına girmiştir.

Azerbaycan otomobil piyasasında son yıllarda büyük ölçekte gelişim sağlamıştır, üretim ve satış sayılarında önemli ölçüde artış göstermiş, yıllar geçtikçe gerek sıfır gerekse de ikinci el piyasasında arz artışı görülmüş, piyasada rekabet artmış ve önemli bir insan kitlesinin otomobil sahibi olabileceği fiyat aralıkları oluşmuştur.

Azerbaycan otomobil pazarı ülke ekonomisinin canlanması ile 7 yıllık bir süreçte iki katı bir büyüme göstermiştir.

Azerbaycan kendi bağımsızlığını 1991 yılında kazandı ve yeni oluşan ülke olarak bir çok zorluklardan geçti. Bütün bu zorluklara rağmen ülke kendi otomobil senayisini kurmak için çalışmalara başladı. Sovyetler birliyinden çıkmış ülkemiz için bu çok kolay olmadı. Ekonomisi genellikle petrol sanayisine bağlı olmasına rağmen Azerbaycan'da bazı otomobil firmalarıyla anlaşmalar sonucu söz konusu otomobil markalarına ait otomobillerin satışı gerçekleştirilmektedir. Azerbaycan son bir kaç yılda Cumhurbaşkanımızın bu sektöre önem vermesi ile Çin, İran gibi ülkelerle ortaklaşa otomobil üretimin başlaması için mükavileler bağlandı. Bu ülkelerden otomobil yedek parçaları alınarak Şamahı, Nahçıvan gibi bölgelerde üretim fabrikaları açıldı.

Azerbaycan'da otomobil ulaşımının tarihi yirminci yüzyılın ilk yıllarında başlamaktadır. 1911 yılında toplam araç sayısı 36 olmuştur.

1918 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti yarandı. Bu bağımsızlık çokda sürmemiş, sadece 23 ay koruya bilmiş ve tekrar olarak 1920 yılında işğal edilmiş ve Soyvetler Birliğine geçmiştir. 1991 yılına kadar, yani ikinci bağımsızlığına kadar 70 yıllık süreçte kendi otomobil üretimini gerçekleştirile bilmemiş, sadece Sovyetler Birliği bünyesinde gerçekleşen otomobil faaliyetlerinden yararlanmıştır.

İlk önemli adım sayıla bilecek adım 1986 yılında Gence kentinde planlanan 30000 araba üretimini gerçekleştirmek için Gence Otomobil Fabrikası'nın kurulması amaçlanmış ve bir kaç yıla faaliyete geçmesine öngörülmüştü¹⁰³. Fakat giderek kendi gücünü kayb eden Sovyetler Birliğinin dağılması sürecinde firma üretime yalnız 2004 yılında başlaya bilmiştir. Fabrika bazı markalarla işbirliği içerisinde 2004 yılında Rusya'nın Oka marka, 2005 yılında diğer marka olan UAZ marka otomobillerinin üretimi başlamıştır. Ayrıca, aynı yılda Çin'in "Can Gan" firmasıyla, bir yıl sonra 2006 yılında ise Beyaz Rusya'nın traktör firması "Belarusmarka" ve kamyonet firması "MAZ" markasıyla anlaşma imzalanmış ve üretime başlanmıştır. 2005 yılında İran markası olan Samand otomobilinin ülkemizde üretilmesi (parçaların büyük bölümünün İran'dan getirilmesi ve ülkemizde hazır otomobil haline getirilmesi) ile ilgili anlaşma yapılmış ve Şamahı (Şamaxı) ilinde AzSamand markası altında yeni otomobil üretimine başlanmıştır. Fakat şirket faaliyetini sadece 2010 yılının ilk aylarına kadar sürdürü bilmiş ve fabrikada diğer firma İran'nın "İran Hodro" firmasına ait Soren otomobillerinin üretimi için anlaşma yapılmıştır.¹⁰⁴

¹⁰³<http://senaye.gov.az/content/html/3592/attachments/Az%C9%99rbaycan%C4%B1n%20ma%C5%9F%C4%B1nqay%C4%B1rma%20s%C9%99nayesi%20haqq%C4%B1nda%202014.pdf>

¹⁰⁴ <http://deyerler.org/71139-azerbaycan-gelen-ilden-yeni-avtomobil-istehsal-edecek.html>, erişim tarihi: 07.05.2018

Azerbaycan'ın Nahçıvan (Naxçıvan) kentinde otomobil fabrikası kurulmuş ve "NAZ" otomobil fabrikası adıyla Lifan marka otomobillerin üretimine 2010 yılında başlamıştır. "NAZ" otomobil fabrikasında Çin'in "Lifan otomobil" markasıyla razılaşma ile arabaların Azerbaycan'da üretilmesi sağlanmıştır. Fabrikada markanın otomobile ait dört modeli üretilmekte ¹⁰⁵. Talebi karşılama açısından ülke otomobil talebini karşılamıyor. Ülkenin otomobil pazarı diğer ülkelerin ürünlerinden asılıdır. Kafkazın en büyük pazarlardan olan Azerbaycan pazarı iç üretimin düşük olmasına nedeniyle Azerbaycan tüketicisi yabancı otomobil firmaları için büyük bir pazar oluşturmaktadır. Ülkemiz 10 milyonluk nüfusa sahip ve kayıtlarda otomobil kullananların sayısı 1 milyondan fazla ve bu otomobillerin yarıdan çoğu Bakünün payına düşmektedir. Devlet otomobil piyasasının gelişmesinde, üretimin artımında isteklidir. 2017 yılında yeni otomobil markasının üretimi gerçekleşmiştir. Söz konusu İran devleti ile birge yapılan yeni otomobil markası "Azevrocar" olmuştur. İran devletinin "İran Khodro" firması ile birge üretimi için bütün prosedürler hazırlanmış ve 2017 yılın ağustos ayında açılmıştır.

Firmanın ilk ürünleri "Runna", "Dena" Samand" " Soren" ler olmuş. Otomobil yedek parçalarının bir kısmınında yerli fabrikalarda üretimi gerçekleşmiştir. Sumqayıt Teknoloji Parkı ve Socar yedek parçalarının bir kısmını kendileri üretmiştir.

Bu otomobiller bir tek yerli pazarlar için değilde MDB ve Merkezi Asiya ülkelerine satışı da düşünülmüştür.¹⁰⁶

2015-ci yıl Cumhurbaşkanının serencamı ile yaratılan üretim mahallesi 2017-ci yılın eylül ayının 24-de kurulmuştur. Neftçala Senayi

¹⁰⁵ <http://deyerler.org/46428-naxgdvan-yeni-avtomobilin-istehsaldna-baelaydb.html>, erişim tarihi: 07.05.2018

¹⁰⁶ www.fins.az/avto/922075/

Mahellesinde faaliyetde bulunan iri fabrikalardan olan “Azermaş” ASC ile İran şirketi “İran Khodro” ile yapılacak üretim 2017 yılının mart ayı için düşünülmüştür.

“Azermaş” yıllık üretim gücü ilkin olarak yılda 10 bin otomobil olması planlanıyor. Bir çok kısmı yerli pazarlarda satışı için üretildiyse, önümüzdeki yıllarda diğer ülkelere de satılması için araştırmalar yapılıyor ve Rusya pazarı ile pazarlıklar sürdürülüyor.

Önümüzdeki yılda yedek parçaların büyük bir kısmınında kendi ülkemizde üretimi yapılması için işler aparılıyor.

Müasir teknolojiler esasında kurulan fabrikada “Runna”, “Samand”, “Soren”, “Dena”, “Peugeot-206”, Renault-Tondar” “Renault-Pickup” gibi modeller üretimi yapılacaktır.¹⁰⁷

Azərbaycan İntestisya Şirkətinin yöneticisi Rövşen Necebin bildirdiki Hacıkabul şəhərində yeni otomobil şirkətinin kurulması için işlər aparılıyor, Yabancı yatırımcılar ile bu konuda işlər görülüyor. Fabrikda yük otomobilleri ve binik otomobillerinin üretimi gerçəkləşəcək. Maksat ülkemizde otomobil fiyatlarını azaltmak.¹⁰⁸

Tedarikçilerin satış için getirdikleri otomobilin neredeyse hepsini yurt dışından getirmekte. Şimdilerde pazarda durğunluk söz konusu. Durğunluğun nedeni aksis vergisinde görülen 2-3 defeya yakın artma. Esas beklenti Gümrük yasalarının değişimi ve bunu bağlı olarak harcamaların azaltılmasıdır.¹⁰⁹

Azərbaycan pazarına otomobiller genellikler Rusya, Gürcistan, Almanya, Birleşik Arap Emirlikleri, ABD ve Japonya'dan sağlanmaktadır. Hem bireysel olarak hemde tüzel ve gerçek kişiler otomobil ithalini gerçəkləştirmektedir.

¹⁰⁷ www.sputnik.az

¹⁰⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=cPxSIxYNOmM>

¹⁰⁹ <http://ebi.org.az/avtomobil-bazari/230-avtobazar.html>, erişim tarihi: 08.03.2018

Tablo 2. Azərbaycan'da Otomobil Sayları

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Otomobiller (toplam)	440626	612069	690012	773318	860047	925866
Tür olaraq						
Arabalar	332026	479447	548979	616853	700080	759203
Kişisel	319297	458840	525348	589298	668587	725843
Otobüsler	16756	26735	27474	28092	29340	29985
Kamyon və Kamyonetler	78566	90852	97395	110391	113088	117378
Özel Amaçlı Arabalar	10456	9490	10267	11458	11449	11773
Diğerleri	2822	5545	5897	6524	6090	7527
Motorlar	6389	3562	3408	2778	2330	1969
Her bin kişiye düşən araba miktarı	42	57	64	71	81	86
Her bin kişiye düşən kişisel otomobil miktarı	19	26	29	32	36	38

Kaynak: Azərbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2017

Azərbaycan İstatistik Komitesinin verilerine göre satılan otomobil markaları ve hacimleri.

Tablo 3. Binik otomobillerinin markalara dağıtımı, adet

	2013	2014	2015	2016
Toplam	1,048,806	1,100,124	1,129,596	1,136,983
Zaporjests və modif,	6,221	5,973	6,051	5,944
Oka-111	2,092	2,017	2,080	2,078
Tavriya	585	688	587	692
Vaz-2101, 03-06	201,110	199,664	201,032	200,777
Vaz-2102, 2104 və modif.	15,102	14,927	14,940	14,922
Vaz-2108, 2109 və modif.	24,517	24,409	24,747	24,515
Vaz-2105, 2107 və modif.	126,723	127,435	127,792	127,811
Vaz-2121 və modif.	31,594	33,741	37,060	38,501

Moskviç və modif.	25,666	25,244	25,298	25,170
Qaz-24 və modif.	27,372	26,348	26,561	26,440
Qaz-3102 və modif.	21,793	21,614	21,407	21,299
Uaz-469 və modif.	2,806	2,439	2,760	2,439
Diğər binik avtomaşınları (MDB)	53,126	51,069	52,798	53,547
BMW	22,608	23,908	24,945	25,095
Opel	38,975	41,850	42,641	42,778
Mercedes	177,597	189,364	192,685	193,366
Wolkswagen	17,607	19,233	20,045	20,178
Audi	3,508	3,846	4,246	4,390
Ford	6,331	7,414	8,218	8,547
Shevralet	9,280	10,715	11,365	11,689
Cadillac	258	282	315	324
Buick	74	77	80	80
Lincoln	102	102	104	104
Chrysler	22	8	14	3
Rover	101	103	100	97
Oldsmobil	14	15	15	15
Volvo	1,033	1,062	1,092	1,111
Talbot	23	22	22	22
Saab	58	60	57	59
Reno	4,017	4,412	4,678	4,800
Peugeot	1,754	1,897	1,920	1,917
Sitroyen	135	189	217	223
Toyota	39,964	45,003	46,777	47,282
Mazda	2,437	3,038	3,570	3,729
Suzuki	705	758	813	821
Nissan	28,025	31,536	32,525	32,674
Mitsubishi	19,926	20,804	21,261	21,378
Honda	4,671	5,104	5,364	5,414
Subaru	1,869	1,950	2,054	2,071
Datsun	24	24	26	26
Dayxatsu	222	222	223	222
Alfa Romeo	205	204	203	202
Fiat	3,223	3,896	4,248	4,336
Daewoo	8,424	10,342	10,719	10,793
KIA	25,435	29,059	30,745	31,202
Skoda	831	885	910	927
Tatra	1	1	1	1
Tofaş	6,374	6,347	6,317	6,276

Hyundai	51,851	57,961	61,477	62,145
Jaguar	173	207	237	242
Asiya	23	24	23	23
CHERY	1,910	2,187	2,309	2,333
LANDROVER	3,815	4,726	5,321	5,484
İnfiniti	1,792	1,907	1,762	1,782
Lexus	7,356	8,286	8,665	8,965
Azsamand	431	3,279	3,386	3,381
Porsche	1,231	1,494	1,671	1,734
Diğer yabancı binik otomobilleri	15,684	20,753	23,117	24,607

Kaynak: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Kurumu, 2017

2014 yılında değişlikle birlikde ÷lkeye getirilecek otomobiller Avro-4 standartlarına sahip olmalıdır. Burada söz konusu atmosfere atılan zararlı havanı önlemektir. Burada dikkat edilecek hüsüs- Yabancı ÷lkelerinden getirilen otomobillerin sınıflar üzre, yıllar üzre çeşitlendirilmesidir.

÷lkemizde son yıllar özellikle de 2015 böhranından sonra bankalar otomobil alıcılara verilen kredileri sertleşdirdi ve artık son yıllarda bankalar otomobil kredileri yerine para kredisi veriyorlar. Son yıllarda “Avto Kredi” veren bankalar faiz derecesini otomobilin yılına uygun olarak 17-30% arası belirlemişler.

İlkin ödeniş yapılmasıda otomobilin yeni veya 2-ci el otomobil olması üzerine değişiyor.

Örnek olarak, TBC kredi şirketi ilk ödeme istemse de kredi maksimum 15000 azn, aylık ücreti ise 600 azn talep ediyor.

Bank Respublika, Bank Standart, Bank of Baku ise ilkin ödemeni otomobilin 80% civarında istiyor, sadece 20% civarında kredi veriyor.

Ülke ikincil otomobil pazarına bakıldığında 2015 yılı devalüvasiyonundan sonraki yıllarda durgunluğun olduğu seziliyor.

Badamdar otomobil piyasası katılımcıları, devalüvasyon sonrasında otomobilin satılmadığını söylüyorlar. Onlara göre, zaten düşük olan satışlar 0-a düşmüş durumda. Rusya ürünleri otomobillerin satışı neredeyse durmuş durumda. Bunun nedeni alıcıların diğer ülkelerin ürünlerini almasıdır.

Son yıllar benzin fiyatlarındaki artışlardan sonra üstünlük dizelle çalışan, motor gücü düşük olan ürünlere verilmektedir. En çok satılan otomobiller ise Alman üretimi otomobillerdir. İster dayanıklı olması, isterse de kaliteliyi ile seçilen bu otomobillerin alıcılarda çok fazladır.

Alıcıların pazarda üzleştiği en büyük sorunlardan biri ise otomobili satın aldıktan sonra ürünün satıcının dediği gibi iyi çıkmaması.¹¹⁰

3.3. Azerbaycan Otomobil Sektöründeki Rekabetin Belirlenmesine Yönelik Anket Araştırmasının Bulguları

3.3.1. Anket yapılan şirketler hakkında tanımlayıcı veriler.

1. Hyundai (Avto Azerbaycan) şirketi hakkında:

1996-cı yılda ülkemizde oluşturulan Avto Azerbaycan şirketi otomobil pazarının önemli figürlerindendir. 11 otomobil bayisi bulunuyor. Bu bayiliklerden 5-i başkentde, 6-sı ise çeşitli ilçelerdedir.2015 yılı devalvasyon öncesi eleman sayı 300 kadar olan şirket sonradan küçülerek eleman sayısı şimdilerde 100-150 arası olmakta. Otomobil

¹¹⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=vZcwhI5dVSU>

tedarikini Koreden Hyundai Motorsdan almakta. 2015 devalvasyon öncesi 600 araba sata bilen şirket , 2018 yılında bu rakam 60-70 araba olmuştur. Hyundai ülkemizde alıcılara ekonom ve premium otomobiller sunmakta. Her yıl talepleri inceleyen, araştırma yapan şirket interyer, eksteryer gibi otomobil özelliklerini geliştirmekte ve fiyatı ise ola bildiince sabit seviyyede tutmakta ve buda bu şirketin rekabet anlamında kuvvetlendirmekte. Pazar payına göre 2016 yılında Toyotadan sonra pazarda 2-ci çok satılan olan otomobil, 2018 yılında zirveye yükseldi. Ürün reklamı anlamında Avto Azerbaycan (Hyundai) Rusiyaya dünya şampiyonatına katılma anlamına 753 insanla “Test-Drive” yarışması düzenlemiştir. “AFFA” gibi futbol kurumuna, “Manpası” gibi radio yarışmasında sponsorluk etmekte. Ülkemize Hyundai İONİQ hibritle çalışan otomobil getirmektedir.

2. Sirena Motors (GAC, JAC, Changan, BAIC, Chana) şirketi hakkında:

2013-cü yılın eylül ayında yaranan şirket otomobil pazarında çeşitli Çin otomobillerinin satışı ve servisi ile faaliyyet göstermekte. 6 bayiliyi bulunmakta. Bunun 4-ü Baküde, Lenkeran ve Gencededir. Çalışan sayı 80-100 neferi buluyor. 2 yıl önceye kadar Sumqayıt bölgesindedey bayiliyi bulunan şirket, sonradan satışların olmaması nedeniyle bu bayili kapatdı. Rekabeti ürünlerinin kiralama yoluyla vermesi. Uzun yıllık kredi %-leri ile vermesindedir. Devalvasiyondan öncesine kadar alıcıların Çin ürünü diye almakta düşünselerde, devalvasiyon sonrası alışların arttığını ve alıcıların memnun kaldıklarını bildiriyorlar. Esas reklam çalışması mayda yapılan “Rüzgara galip gel” yarışması.

3. Toyota Azerbaycan şirketi hakkında:

1998 yılından ülkemizde faaliyyet göstermiştir. 3 bayiliyi bulunmkta (2 bayilik Baküde, 1-i Gence Şehrinde) 29.06.2016 yılında Toyota Abşeron Merkezinde satışları yapıyor. Toyota Motors ülkemize Japon otomobillerinin ithalati ile meşgul. Dünya geneline baktığımızda 2016 yılı verilerinde en çok satan otomobil markasıydı. 2017 yılında satış hacmine göre ilk sırada tutmuşlardı. Çalışan sayı 200 neferi buluyor. Hep değişen modeller ile alıcıları da kendilerine çekiyorlar.

4. Honda Azerbaycan şirketi hakkında:

Honda Azerbaycan ülkemizde tek yeni değilde ikinci el otomobilleride satmakta. “Trade-in” hizmetinide alıcılara teklif edir. Takas yaparakdan öz otomobilinizi yeni Honda otomobili ile evez ede biliyorsun. Bir tek Baküde değilde Gence ve Lenkeran bölgelerindedede satış temsilcilikleri bulunuyor.

5. Mitsubishi Azerbaycan şirketi hakkında:

2006-cı yılının kasım ayında faaliyyete başlamıştır. Diamont Motors Azerbaycan üzre otomobil satışlarında resmi tarafdaş. Bir tek otomobil değilde aynı zamanda yedek parçalarında satışı merkezlerde gerçekleşmekte. Mitsubishi Azerbaycan Bakü, Lenkeran ve Gence şehirlerinde faaliyyet göstermekte.

3.3.2. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet:

“Sanayi düzeyinde mevcut rakipler arasındaki rekabet” Porter’e göre sektördeki işletmelerin karlılığını belirleyen ana unsurdur. Temel faktörlerden rakip işletme sayısı, arz ve talep dengesi, sektör büyüme hızı, sabit maliyetler/toplam maliyetler, aralıklarla oluşan atıl kapasite, ürün farklılıkları, maliyetlerdeki artışlar, yoğunlaşma ve denge,

rekabetçilerin farklılaşması, sektörden çıkış engeli ve atıl sektör içi rekabeti belirliyor ve rekabet düzeyinin oluşmasında büyük rol oynuyor.

Tablo 4’de mevcut işletmeler arasındaki rekabetin şiddetini ölçmeye yönelik anket araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet; frekans ve ortalama.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	katılıyorum	Tam katılıyorum	Genel Ortalama
Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu						4.04
“Sektörün büyüme hızı rekabeti arttırıcı yönde etki yapıyor.”	0	0	0	1	4	4.8
“Otomobile olan talep rekabeti arttırıyor.”	0	0	0	3	2	4.4
“Sektördeki rekabeti ARGE çalışmaları etkiliyor.”	0	0	1	1	3	4.4
Rakiplerin ürünleri ve hizmetleri aynı	0	0	2	2	1	3.8
Sektörden ayrılmada sorunlar var	0	2	2	1	0	2.8

İşletmelerden alınan yanıtların ortalamasına bakılırsa rakipler arasındaki rekabetin şiddetlik dereesinin 5 üzerinden 4.04 olduğunu görmek mümkündür. Tablo 4’de görüldüğü üzere “Sektörün büyüme hızı rekabeti arttırıcı yönde etki yapıyor” ifadesine 4 firma “Tam katılıyorum”, 1 firma “ Katılıyorum” demiş. İfadenin aldığı ortalama 4.8-dir. Yani sektörün büyüme hızı büyük ölçüde rekabeti artırıyor.

Aynı zamanda “otomobile olan talep rekabete etki ediyor” ifadesine 3 firma “Katılıyorum”, 2 firma ise “ Tam Katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalama 4.4 bulunmuştur.

“Ar-Ge çalışmaları sektördeki rekabete etki ediyor” ifadesine 1 firma “ Ne katılıyor ne de katılmıyorum” cevabını, 1 firma “ Katılıyorum cevabını”, 3 firma ise “ Tam katılıyorum” cevabını vermiş. ortalamanın 4.4 olması rekabetin keskinleşmesinde büyük etki gösteriyor.

“Rakiplerin ürünleri ve hizmetleri aynı” cevabına 2 firma “ Ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, 2 firma “ Katılıyorum”, 1 firma ise “Tam Katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalama 3.8 çıkmıştır.

“Sektörden ayrılmada sorunlar var” ifadesine 2 firma “Katılmıyorum”, 2 firma “ Ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, 1 firma ise “ Katılıyorum” cevabını vermiştir ve ortalama 2.8 çıkmıştır.

3.3.3. Potansiyel Giriş Tehdidi;

Sektöre yeni girecek işletmeler de sektörde bulunan işletmeler gibi rekabete etki eden faktörlerdendir. Sektörde rekabetin sıklığının nedenlerden biride bu sektöre girmenin kolay olmasıdır ve yeni firmalar sektöre kolay gire biliyorlarsa, sektörde mövcut rakip sayısını artırırılar.

Azerbaycan piyasasında sektöre girib rekabet etmek çok zordur. Bunun asıl nedeni piyasada çok iri ve tanınmış markaların olmasıdır ve her hangi firma yeni yaranmışsa ve piyasaya girmiş ve tutunmak istiyorsa, bunun için iyi stratejiler geliştirmek zorundadır.

Sektöre girmek zordursa, engeller varsa işletmeler bu sektöre girmekte zorluklar yaşar ve rekabet eden firmalar az olur. Ülkenin tetikleyici siyasetile şimdilerde yeni otomobil üretim fabrikaları yaranıyor.

Giriş engellerine bir diğer bakılması gereken olayda, pazarın ne kadar büyüyen, yönetilebilir bir pazar olmasıdır.

Dağıtım kanallarına ulaşmanın zor olması yeni girecek işletmelerin işine zorluklaştırsada, diğer yandan tüketicilerin büyük çoğunluğunun

kafasında hangi markanın alınacağına dair cevabın olmaması onların işini kolaylaştırıyor.

Devletin yasal mevzuatlarının olmayışıda yeni girecek işletmeler için avantaj sağlıyor.

Tablo 5. Potansiyel Giriş Tehdidi; frekans ve ortalama

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	katılıyorum	Tam katılıyorum	Genel Ortalama
Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi						2.9
“Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkiliyor.”	0	2	0	0	3	3.8
“Otomobil sektörü dışında farklı sektörlerle de yönelerek büyümek, firma için rekabet avantajı sağlıyor.”	0	0	0	2	3	4.6
“Sektöre yeni giren firmalar, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabiliyorlar.”	0	3	0	0	2	3.2
Sektora girmek büyük sermaye gerektirir	0	0	0	0	5	1
Sektördeki firmalar yeni giren firmalara karşı agresif kampanya yürütür	0	5	0	0	0	4
Bazarın büyüme tempisi yüksektir	0	2	0	1	2	3.6
Sekorda büyük olmanın üstünlüğü yoktur	4	1	0	0	0	1.2
“Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmaları zor değildir.”	2	0	3	0	0	2.2
“Şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmalar mevcut firmalarla rekabet edebilirler.”	0	2	3	0	0	2.6

Tablodan da görüldüğü üzere sektöre yeni girecek firmaların tehdidi ile ilgili cevapların aldığı ortalama değer 2.9 -dur.

Firmaların otomobil sektöründen başka diğer sektörlerle de yönelmesi (lastik, yağ gibi) rekabet tehditlerini artırıyor.

“Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkiliyor” ifadesine 2 firma “ Katılmıyorum”, 3 firma ise “ Tam Katılıyorum” cevabını seçmiş ve ortalama 3.8 çıkmıştır.

“Otomobil sektörü dışında farklı sektörlerle de yönelerek büyümek, firma için rekabet avantajı sağlıyor” ifadesine 2 firma “Katılıyorum”, 3 firma ise “Tam Katılıyorum” cevabını vermiştir ve ortalama 4.6 çıkmıştır.

“Sektöre yeni giren firmalar, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabiliyorlar” ifadesine 3 firma “ Katılmıyorum”, 2 firma ise “ Tam Katılıyorum” gibi yorumlamış ve ortalama 3.2 çıkmıştır.

“Sektora girmek büyük sermaye gerektirir” ifadesine tam katılıyorum yanıtı rekabetin şiddetinin düşüklüğünü açıklamasından dolayı bu ifadeye verilen cevaplar yeniden kodlaştırılmıştır. Diğer bir deyişle "tam katılıyorum" 1, "hiç katılmıyorum" 5 ile kodlaştırılmıştır. 5 firma da “Tam katılıyorum” yanıtını vermiş ve bu ifadenin ortalaması 1 değerini almıştır.

“Sektordaki firmalar yeni giren firmalara karşı agresif kampanya yürütür” frekansını yeniden kodlaştırmıştır ve 5 firma da “Katılmıyorum” cevabını vermiştir. Ortalama 4 çıkmıştır.

“Bazarın büyüme tempisi yüksektir” ifadesine 2 firma “Katılmıyorum” cevabını, 1 firma “ Katılıyorum”, 2 firma ise “ Tam katılıyorum” cevabını vermişler ve ortalama 3.6 çıkmıştır.

“Sektörde büyük olmanın üstünlüğü yoktur” ifadesine 4 firma “Hiç katılmıyorum” , 1 firma ise “Katılmıyorum” cevabını vermişler ve ortalama 1.2 çıkmıştır.

“Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmaları zor değildir” ifadesini 5 firmanın 2-si “ Hiç

katılmıyorum”, 3`ü ise “Ne katılıyorum ne de katılmıyorum” olarak cevaplamış ve ortalaması 2.2 olmuştur.

“Şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmalar mevcut firmalarla rekabet edebilirler” ifadesine 2 firma “Katılmıyorum”, 3 firma ise “Ne katılıyorum ne de katılmıyorum” cavabını vermiş ve ortalama 2.6 olmuştur.

3.3.4. İkame Sektörlerin Tehlikesi

Araştırmadan görüldüğü üzere ikame ürünler sektör için büyük bir engel taşımamakta, sadece son yıllar toplu taşıma hizmetlerinin geliştirilmesi rekabette zorluklar yaratmıştır.

Bundan başka insanlarımızın büyük bir çoğunluğunun otomobil almak isteklerinin büyük olması, ikame ürünlerin onların isteklerini, taleplerini tam karşılayamamayı bu sektörün rekabet açısından otomobil sektöründen geride kalmasına neden olmuştur.

Eğer ikame ürün/hizmetler piyasada sayısı çoktursa ve bunlar benzer ihtiyaçları karşılayabiliyorlarsa müşterilerin seçim alternatifleri artar ve talep elastikiyeti düşer. Buna bağlı satış fiyatları düşer ve sonuçta rekabet yükselir.

Tablo 6. İkame Mallar Tehlikesi; frekans ve ortalama

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	katılıyorum	Tam katılıyorum	Genel Ortalama
İkame Ürün ve Hizmet Tehditleri						2.05
“Otomobil yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmalar bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak görürler.”	0	2	0	2	1	2.6
“Otomobil karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkiliyor.”	2	2	1	0	0	1.8
“Piyasada otomobile karşı ikame ürünler vardır.”	2	0	0	3	0	2.8
“İkame ürünler rekabet üstünlüğüne sahipler.”	5	0	0	0	0	1

Azerbaycan`da ikame ürünlere talebin az olması ve insanların otomobillerinin olması arzuları bir hayli yüksektir. Söz konusu tehditle ilgili ifadelerin genel ortalaması 2.05 olarak bulunmuştur.

“Otomobil yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmalar bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak görürler” ifadesine 2 firma “Katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum”, 1 firma ise “Tam Katılıyorum” cevabını vermiştir. Ortalama ise 2.6`dır.

“Otomobil karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkiliyor” ifadesine 2 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılmıyorum”, 1 firma ise“ Ne katılıyorum, ne katılmıyorum” yanıtını vermiştir ve ortalama 1.8 çıkmıştır.

“Piyasada otomobile karşı ikame ürünler vardır” ifadesine 2 firma “ Hiç katılmıyorum”, 3 firma ise “Katılıyorum” cevabını vermiştir ve ortalama 2.2 çıkmıştır.

“İkame ürünler rekabet üstünlüğüne sahipler” ifadesine 5 firmanın tümü “Hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir ve ortalama 1-dir.

3.3.5. Alıcıların Pazarlık Gücü:

Aldığımız yanıtların ortalamanın düşük olmadığını görüyoruz. Bunun esas nedenlerine baktığımızda, ürünün lüks ürünler sınıfından olduğunu, alıcılarn mali gücünün ve görece büyüklüklerinin yüksek olduğunu görürüz. Bu sektörde alıcıların fiyat hassasiyeti fazla ve geriye entegrasyon yüksektir.

Sektörde ürün farklılaşması yüksek ve alıcılar bunun az bilincinde. Çoğu zaman kaliteye dayalı fiyat düşürülmekte ve alıcılar fiyat indirimlerine karşı hassasiyet gösteriyorlar, ucuz ürünleri alma eğilimine giriyorlar. Bu özellikler alıcıların sektörde hakimiyeti ele almalarına neden olmakta.

Alıcıların pazarlık gücü ile ilgili ifadelerin genel ortalaması otomobil firmalarından alınan cevaplar esasında 3.5 olarak belirmiştir.

“Rekabetin fazla olması pazarlık açısından müşterilerin elini güçlendiriyor.” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum”, 2 firma ise “Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 3.8`dir.

Tablo 7. Alıcıların Pazarlık Gücü; frekans ve ortalama

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Tam katılıyorum	Genel Ortalama
Alıcıların Pazarlık Güçleri						3.5
“Rekabetin fazla olması pazarlık açısından müşterilerin elini güçlendiriyor.”	1	0	0	2	2	3.8
Alıcılar fiyata karşı hassasdırlar	1	0	0	2	2	3.8
Sektor alıcılar için vazgeçilmezdir	1	0	0	2	2	3.8
Alıcılar rahatlıkla marka değiştire biliyorlar	0	0	1	2	2	4.2
“Otomobil üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.”	1	4	0	0	0	1.8
“Otomobil ikame ürününün olmaması, müşterilerin elini pazarlık yönünden zavıflatıyor.”	1	0	0	2	2	2.2
“Stokların fazla olması müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor.”	0	0	0	2	3	4.6

“Alıcılar fiyata karşı hassasdırlar” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum” , 2 firma ise “ Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 3.8`dir.

“Sektor alıcılar için vazgeçilmezdir” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum”, 2 firma ise “Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 3.8`dir.

“Alıcılar rahatlıkla marka değiştire biliyorlar” ifadesine 1 firma “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum”, 2 firma ise “Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 4.2`dir.

“Otomobil üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 4 firma “Katılmıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 1.8`dir.

“Otomobil ikame ürününün olmaması, müşterilerin elini pazarlık yönünden zayıflatıyor” ifadesi yeniden kodlaştırılmış ve 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum”, 2 firma ise “Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 2.2`dir.

“Stokların fazla olması müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor” ifadesine 2 firma “Katılıyorum”, 3 firma ise “ Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 4.6`dır.

3.3.6. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin esas rolü üreticilerin üretim ve ya satış yapı bilmesi için gerekli malzemeleri sağlamasıdır.

Porter’a göre, tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet yüksek olacaktır. Ülkemizin otomobil sektöründe ise aldığımız bilgilere dayanarak tedarikçiler çok azdır. İşletmelerin bir çoğunun tedarikçileri kendisidirler.

Tablo 8. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü; frekans ve ortalama

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	katılmıyorum	Tam katılmıyorum	Genel Ortalama
Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri						3.3
“Malzeme tedarikçilerinin istenilen kalitede malzemeyi istenilen zamanda teslim edebilme gücü onlara rekabet avantajı sağlıyor.”	0	0	0	2	3	4.6
Sektordaki tedarikçilerin ireli doğru integrasiya gücü vardır	0	2	0	2	1	3.4
Sektorda tedarikçi sayısı azdır	1	2	0	0	2	3
Bir tedarikçiden başka tedarikçiye geçmek büyük maliyyet gerektiriyor	1	2	0	0	2	3
“Kendilerine has bir ürün üreten otomobil üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahipler.”	1	0	0	2	2	3.8
“Otomobil üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda malzeme satın aldıkları tedarikçilerine karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.”	1	2	0	0	2	3
“Otomobil üreticilerine malzeme sağlayan firmalar arasındaki rekabetin fazla olması pazarlık açısından otomobil üreticilerinin elini güçlendiriyor.”	0	0	2	1	2	2

Tedarikçilerin pazarlık gücü ile ilgili ifadesinin genel ortalaması otomobil firmalarından alınan cevaplar esasında 3.3 olarak belirmiştir.

“Malzeme tedarikçilerinin istenilen kalitede malzemeyi istenilen zamanda teslim edebilme gücü onlara rekabet avantajı sağlıyor” ifadesine 2 firma “Katılmıyorum”, 3 firma ise “ Tam katılmıyorum” demiş ve ortalaması 4.6`dır.

“Sektordaki tedarikçilerin ireli doğru integrasiya gücü vardır” ifadesine 2 firma “Katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum”, 1 firma ise “Tam katılıyorum” gibi cevaplamış ve ortalaması 3.4 çıkmıştır.

“Sektorda tedarikçi sayısı azdır” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılmıyorum” , 2 firma ise “ Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 3`tür.

“Bir tedarikçiden başka tedarikçiye geçmek büyük maliyyet gerektiriyor” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılmıyorum”, 2 firma ise “ Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 3`tür.

“Kendilerine has bir ürün üreten otomobil üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahipler” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılıyorum”, 2 firma ise “Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve frekansın ortalaması 3.8-dir.

“Otomobil üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda malzeme satın aldıkları tedarikçilerine karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür” ifadesine 1 firma “Hiç katılmıyorum”, 2 firma “Katılmıyorum” , 2 firma ise “ Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 3`tür.

“Otomobil üreticilerine malzeme sağlayan firmalar arasındaki rekabetin fazla olması pazarlık açısından otomobil üreticilerinin elini güçlendiriyor” ifadesi yeniden kodlaştırılmıştır ve 2 firma “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum”, 1 firma “Katılıyorum”, 2 firma ise “Tam katılıyorum” cevabını vermiş ve ortalaması 2`dir.

SONUÇ

Michael E. Porter tarafından önerilen “5 Güç” analiz modeli endüstriyel, yani belirli bir sektörde stratejik rekabetin şiddet ve etkisini belirleyen faktörler üzerine kapsamlı bir inceleme olarak nitelendirilebilir. Bu analiz usulü, herhangi bir işletmenin endüstri içerisinde rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturup sürdürebileceği ve genel stratejileri nasıl uygulayabileceği ve genel olarak rekabet üstünlüğünü sağlaması ile ilgili yönetsel bir araç karakteri taşımaktadır. Porter 5 Gücü Analizi hem de bir rakip analizi olarak görülebilir. Rakip analizi ile firmalar, kendilerinin temel rakiplerinin kimler olduğunu, onların her biri için profil geliştirmeyi, rakiplerinin amaç ve stratejilerini, güçlü ve zayıf taraflarını, rakip tehdidinin ölçülerini belirleyebilir ve buna göre rekabetçil hareketlilik sergileyebilirler.

Otomotiv endüstrisi küresel düzeyde değişen pazar ve rekabet koşulları gererği sürekli ve dinamik bir gelişim içerisinde bulunmaktadır. 2001 yılında sadece 56 milyon civarı taşıt üretilmişse, 2007`de bu rakam 73 milyon, 2016`da ise 94 milyon civarı olmuştur. 2016`da en fazla otomotiv üreticileri sırasında Çin, ABD, Japonya, Almanya, Güney Kore, Hindistan, Kanada, İspanya, Brezilya, Fransa gibi ülkeler yer almaktadır. Porter`in “5 Güç” analizi metodunu kullanarak herhangi ülkenin otomobil sektöründe rekabet gücü belirlenebilir.

Otomobiller, çağımızın en önemli teknoloji ürünlerinden birisi konumundadır. Otomobil sanayisi sürekli bir değişim içersindedir. İster ürün, üretim teknolojisi, istersede tüketici beklentilerindeki değişimler bu senayini etkilemektedir. Artık bir çok ülke otomobilde sıfır kaza, sıfır emisyon planları içerisinde. Avrupanın önde giden bazı ülkeleri: İngiltere, Almanya, İsveç, Norveç gibi ülkeler benzin ve dizelle çalışan araçlardan giderek kaçınıyorlar. Yasaklayan ülkeler arasında pazar olarak büyük

olan Çin geliyor. Bunun yanında küresel rekabetin en çok etkilediği ürünlerden birisi olması dolayısıyla üretici firmaların, tüketicilerin otomobil satın alımına etki eden faktörleri iyi analiz edip, bu faktörler doğrultusunda ürün ve satış politikalarına yön vermeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Her sektörde bir çok faktör vardır ki, bu faktörler işletmenin performansına ve başarısına etki eder bulunmaktadır. İşletmeler iş süreçlerini, yenilikçi yaklaşımlarını değişen rekabet koşullarını göre yeniden şekillendirmelidir. Otomobil sektöründe bazı dışsal nedenler vardır. Bu faktörlere rekabet yoğunluğu, ikame sektörlerin gücü, alıcıların pazarlık gücü, sektöre mal ve hizmet satan tedarikçilerin pazarlık gücü ve yeni girişlerin yaratabileceği tehlike gibi faktörleri göstere biliriz ve bu faktörlerin etkisi azaltılmalıdır. Bunun yanı sıra içsel faktörler- hizmet kalitesi, iç müşteri memnuniyeti, fiyat gibi içsel kaynaklarının avantajı kullanılmalıdır.

Otomobil sektörüne otomotiv şirketleri, toplu ulaşım işletmeleri banka ve finansman kuruluşların, seyahat acentelerinin olası giriş tehditleri bulunmaktadır. Örneğin ülkemizdeki Nurgün Motors, Serena Motors, Hundai ve Kia motors gibi otomotiv şirketleri otomobil sektöründe de faaliyet göstermektedir. Finansman kuruluşlarından Kapital Bank, Express Bank, Uni Bank gibi kuruluşlar sektöre hem kredi sağlıyorlar, hem de kiralama yapmaktadırlar. Araç kiralama sektöründe Rent a Car gibi seyahat acenteleri büyük öneme sahiptir.

Aşağıdaki tabloda, yapılan 5 güç analizinin sonuçları görselleştirilmiştir.

Tüm bu bilgilerin ışığında, Azerbaycan'da otomotiv sektörünün yoğun bir rekabet ortamında olduğunu, bu sektörde bulunmak isteyen

firmaların yakın ve uzun vadeli stratejilerini belirleyerek dinamik olarak gözden geçirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

Tablo 9. Azerbaycan`da Otomotiv Sektöründe Rekabetlilik

Güçler	Tehdit Seviyesi
Yeni pazara giriş tehdidi	Düşük
Alıcıların pazarlık gücü	Orta
Satıcıların pazarlık gücü	Orta
İkame ürünlerin tehdidi	Düşük
Mevcut firmalar arasın. Rekabet	Yüksek

Tablo 10. Sonuç değerlendirilmesi

Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu	4.04
Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehditler	2.9
İkame Ürün ve Hizmet Tehditleri	2.05
Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri	3.3
Alıcıların Pazarlık Güçleri	3.5
Yekun Genel Ortalama	3.16

İşletmelere yönlendirilen sorulardan alınan cevaplardan (Tablo 10) ve ikincil verilere dayanarak görüldüğü üzere Azerbaycan Otomobil Sektörüne en çok tesir gösteren faktör gibi Mevcut işletmeler arasındaki rekabeti görmek mümkündür. Aldığımız cevaplardan rekabetin sıklığının artışına sektörün büyüme hızı, talebin artışı ve AR-GE çalışmalarındaki artışın olduğunu görürüz.

İkinci en çok görülen oran alıcıların pazarlık gücüdür. Kendi içersinde en çok oranlar alıcıların fiyata karşı hassasiyeti, marka değişiminin onlar için kolay olması, stokların çok olmasının alıcıların kuvvetlendirmesidir.

İkincil verilerden aldığımız bilgilere dayanarak, Azerbaycan piyasasına yeni bir firma girmede zorluklar yaşaya biecektir. Burada mühüm olan sabit giderlerin ve piyasadan istediği zaman çıkmanın kolay olmasına dikkat edilmelidir. Bu sektörde giderlerin büyük bir kısmını açılacak yerin araştırılması, açılma maliyyetleri, ürün getirme maliyetleri tutmakta. Yeni yaranan bayilikler ve ya firmalar ellerinde gerekli sermayeni bulundurması şartdır.

Sektöre yeni girecek firmaların tehdidi ortalama değere göre 3-cü, Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması ortalama değere göre 4-cü en çok tesir gösteriyor.

Sektörümüzde ikame malların olmayışı, insanların otomobili daha çok tercih etmeleri nedeniyle ikame ürünler otomobil rekabetine tesirinin az olmasında kendisini gösteriyor.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALKHAFAJİ, F. Abbass. (2003). **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment**, The Haworth Press Inc., New York.

BOCUTOĞLU, Ersan, BERBER, M., ÇELİK, K., (2000). **İktisada Giriş**, Akademi Yayınevi, Trabzon.

CONKLIN, W. David. (2006). **Cases in the Environment of Business: International Perspectives**, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

DAVID, R. Fred. (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases 13th Edition**, Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey.

FAHEY, Liam. (1999). **Competitors: Outwitting, Out Maneuvering, and Out Performing**, John Wiley & Sons, Inc. New York.

HITT, A. Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, E. Robert. (2007). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases 7th Edition**, Thomson Higher Education, Thomson South-Western, the USA.

GRANT, M. Robert. (2016). **Contemporary Strategy Analysis Text and Cases 9th Edition**, Wiley, TJ International, Cornwall.

KOTLER, Philip ve KELLER, L. Kevin. (2012). **Marketing Management 14th Edition**, Pearson Education Inc. Prentice Hall, New Jersey.

KUMAR, B. Rajesh. (2012). **Mega Mergers and Acquisitions: Case Studies from Key Industries**, Palgrave Macmillan, London.

LUECKE, R., (2010). **Strateji – İşinize en Uygun Stratejiyi Oluşturun ve Uygulayın**, (Çev. Turan Parlak), 11. Basım, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.

PORTER, E. Michael. (1985). **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction**, The Free Press, New York.

PORTER, E. Michael. (1998). **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**, The Free Press, New York.

PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali. (2007). **Türkçe Sözlük**, Can Yayınları, Genişletilmiş 6. Basım, İstanbul.

TEK, Ömer Baybars. (1999). **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

TUTAR, Hasan. (2013). **İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

DERGİLER VE TEZLER

AAPC (American Automotive Policy Council) (2013). **How Japan has Maintained the Most Protected and Closed Auto Market in the Industrialized World**.

AKAY, Bayram. (2008). “**Türk Araç Kiralama Sektörünün Beş Güç Modeli ile Bir Analiz Çalışması**”, *BÜİDBF Dergisi*, C. 5, S. 10, ss. 125-142.

AKMERMER, Bilgen ve AYYILDIZ, Hasan. (2016). “**Kuyumculuk Sektörünün Porter`in Beş Güç Modeli İle Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği**”, *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 11, ss. 47-68.

AKAY, Bayram ve TÜRKAY, Oğuz. (2014). “**Uluslararasılaşmış Bir Sektörde Rekabet Gücü Neye Bağlıdır? Araç Kiralama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**”, *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 5, S. 3, ss. 36-54.

AKSOYLU, Semra ve DURSUN, Yunus. (2001). “**Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme**”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11, ss. 357–371.

BAŞKOL, O. Murat. (2009). “**Türkiye Otomotiv Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Değerlendirme**”, *Mühendis ve Makina*, C. 50, S. 596, ss. 1-14.

BERTA, Nathalie, JULIEN, A. Ludovic, TRICOU, Fabrice. (2012). “**On Perfect Competition: Definition, Usages and Foundations**”, *Papers in Political Economy*, S. 63, ss. 7-24.

BİLGE, Atıl. (2004). **Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

BULUT, Çağrı, YILMAZ, Cengiz, ALPKAN, Lütfihak. (2009). “**Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri**”, *Ege Akademik Bakış*, C. 9, S. 2, ss. 513-538.

CHRISTOU, Michalis ve KONSTANTINIDOU, Myrto. (2012). “**Safety of offshore oil and gas operations: Lessons from past accident analysis**”, *EU Commission Report EUR 25646 EN*.

CUELLAR-HEALEY, Sandra ve GOMER, Miguel. (2013). “**Marketing Module 4: Competitor Analysis**”, Cornell University Marketing Modules Series.

ERKUT, Gülden ve ALBAYRAK, Ayşe Nur. (2010). “**Yenilikçilik-rekabet gücü ilişkisi: Otomotiv sektörü örneği**”, *İTÜ Mimarlık, Planlama, Tasarım*, C. 9, S. 1, ss. 155-166.

- GÜNGÖREN, M. ve ORHAN, F., (2013). **“Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabetçilik Analizi: 5 Güç Modeli Çerçevesinde Ankara ili`nde Bir Uygulama”**, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 1, ss. 202-203
- KAYA, A. Gamze. (2010). **“Hedef Maliyetleme”**, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 1, ss. 313-332.
- ONURLU, Özlen ve YAZICI, M. Halil. (2015). **“Stratejik Pazarlama Yönetimi Açısından Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek Kişisel Satış Teknikleri ve Bir Uygulama”**, *Finans & Ekonomik Yorumlar*, C. 52, S. 610, ss. 63-75.
- ÖNEN Vahap, (2017), **Porter’ In Beş Güç Metodu ile Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi**, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol: 3, Issue:9; pp:371-393
- ÖZTEKİN, Ç. Sinan. (2016). **Türkiye Otomobil Sektörünün Talep Analizi**, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ordu.
- ŞAĞBANŞUA, Lütfü. (2006). **“Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri”**, *Akademik Bakış*, S. 9, ss. 1-14.
- TUTKAVUL, Kadir, (2016), **İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Verecekleri Stratejik Kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle Doğrulanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Kütahya.
- YILMAZ, İ. Ali. (2016). **Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın.

YUMUŞAK, Tuba. (2016). **Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi ve Rekabet Araçları**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Bilgen Akmermer, Hasan Ayyıldız haziran 2016, **Kuyumculuk sektörünün Porterin 5 güc modeli ile reabetçilik analizi ; Trabzon ili örneği** KTÜ- sosyal bilimler Enstitüsü Sosyal bilimler dergisi 3-22

Akmermer, Ayyıldız, 11 Haziran 2016 s.16-17

İNTERNET KAYNAKLARI

“Avtomobillərin qiymətinin kəskin düşəcəyi ehtimalı yoxdur”,
<http://ebi.org.az/avtomobil-bazari/230-avtobazar.html> (erişim tarihi: 08.03.2018).

“Azerbaycan gelen ildən yeni avtomobil istehsal edəcək”,
<http://deyerler.org/71139-azerbaycan-gelen-ilden-yeni-avtomobil-istehsal-edecek.html> (erişim tarihi: 07.05.2018).

“How General Motors and Ford Almost Merged”,
<http://www.authorviews.com/authors/pelfrey/pelfrey-obd.htm> (erişim tarihi: 30.01.2018).

“Naxçıvan yeni avtomobilin istehsalına başlayıb”,
<http://deyerler.org/46428-naxgdvan-yeni-avtomobilin-istehsaldna-baelaydb.html> (erişim tarihi: 07.05.2018).

OICA. (2016). Production Statistics,
<http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/>
(erişim tarihi: 01.02.2018).

“Rakip Analizi Nedir? Rakip Analizi Nasıl Yapılır?”,
<https://www.timurdemir.com.tr/rakip-analizi/> (erişim tarihi:

01.02.2018) “The History of Miller Coors Beer”,
<https://www.coldist.com/history-millercoors-beer/> (erişim tarihi:
28.01.2018)

“Top 5 Merges & Acquisitions in Automotive History”,
<https://www.automotive-iq.com/powertrain/articles/top-5-mergers-acquisitions-automotive-history> (erişim tarihi: 30.01.2018)

<https://www.youtube.com/watch?v=vZcwhI5dVSU>

<https://www.youtube.com/watch?v=cPxSIxYNOMM>

www.fins.az/avto/922075/

www.sputnik.az

<http://deyerler.org/46428-naxgdvan-yeni-avtomobilin-istehsaldna-baelaydb.html>, erişim tarihi: 07.05.2018

<http://senaye.gov.az/content/html/3592/attachments/Az%C9%99rbaycan%C4%B1n%20ma%C5%9F%C4%B1nqay%C4%B1rma%20s%C9%99nayesi%20haqq%C4%B1nda%202014.pdf>

РЕЗЮМЕ

«Пять сил», анализирующая модель, предложенная Майклом Портером, предлагает всесторонний обзор пяти ключевых факторов, определяющих интенсивность и влияние стратегической конкуренции в данном промышленном секторе, и важно учитывать эти факторы перед тем, как войти в любой бизнес в любом секторе. Автомобильная промышленность, являющаяся одним из наиболее развитых секторов, считается одним из секторов с самой сильной конкуренцией. Поэтому необходимо проанализировать конкуренцию в этом секторе с моделью, предложенной Портером, прежде чем принимать бизнес-решение в этом секторе. В результате исследования общая оценка автомобильной промышленности Азербайджана, новых фирм, входящих в сектор, конкуренция между существующими конкурентами, заменители в этом секторе, покупатели автомобилей, их сила торга, предпочтения и поставщики, их сила торга были оценены.

Целью этого исследования является анализ конкурентоспособности азербайджанского автомобильного рынка с использованием модели пяти сил, предложенной Портером.

Для исследования были опрошены руководители пяти автосалонов, работающих в Баку, и были собраны данные методом однонаправленного сбора данных. Вопросы опроса основаны на литературе. Полученные данные подвергались частоте и среднему анализу.

Ключевые слова: Портер, модель «Пять сил», автомобильная промышленность, конкурс, Азербайджан.

Ek 1. Anket ve Bulgular

Merhabalar... Bu anket eğitim/akademik amaca yönelik olup, ankete vereceğiniz cevaplar size bir yükümlülük getirmeyecek ve tamamen araştırma için kullanılacaktır. Lütfen aşağıdaki soruları otomobil sektörünün hizmet,satış durumunu değerlendirip, sizce en doğru olacak şekilde cevaplayınız. Vereceğiniz samimi cevaplar ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	katılıyorum	Tam katılıyorum	Genel Ortalama
Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu						4.04
“Sektörün büyüme hızı rekabeti arttırıcı yönde etki yapıyor.”	0	0	0	1	4	4.8
“Otomobile olan talep rekabeti arttırıyor.”	0	0	0	3	2	4.4
“Sektördeki rekabeti ARGE çalışmaları etkiliyor.”	0	0	1	1	3	4.4
Rakiplerin ürünleri ve hizmetleri aynı	0	0	2	2	1	3.8
Sektörden ayrılmada sorunlar var	0	2	2	1	0	2.8
Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi						2.9
“Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkiliyor.”	0	2	0	0	3	3.8
“Otomobil sektörü dışında farklı sektörlerle de yönelerek büyümek, firma için rekabet avantajı sağlıyor.”	0	0	0	2	3	4.6
“Sektöre yeni giren firmalar, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabiliyorlar.”	0	3	0	0	2	3.2
Sektöre girmek büyük sermaye gerektirir	0	0	0	0	5	1
Sektördeki firmalar yeni giren firmalara karşı agresif kampanya yürütür	0	5	0	0	0	4
Bazarın büyüme tempisi yüksektir	0	2	0	1	2	3.6
Sektörde büyük olmanın üstünlüğü yoktur	4	1	0	0	0	1.2
“Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmaları zor değildir.”	2	0	3	0	0	2.2
“Şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmalar mevcut firmalarla rekabet edebilirler.”	0	2	3	0	0	2.6
İkame Ürün ve Hizmet Tehditleri						2.05
“Otomobil yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmalar bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak görürler.”	0	2	0	2	1	2.6
“Otomobil karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkiliyor.”	2	2	1	0	0	1.8
“Piyasada otomobile karşı ikame ürünler vardır.”	2	0	0	3	0	2.8

“İkame ürünler rekabet üstünlüğüne sahipler.”	5	0	0	0	0	1
Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri						3.3
“Malzeme tedarikçilerinin istenilen kalitede malzemeyi istenilen zamanda teslim edebilme gücü onlara rekabet avantajı sağlıyor.”	0	0	0	2	3	4.6
Sektordaki tedarikçilerin ireli doğru integrasiya gücü vardır	0	2	0	2	1	3.4
Sektorda tedarikçi sayısı azdır	1	2	0	0	2	3
Bir tedarikçiden başka tedarikçiye geçmek büyük maliyyet gerektiriyor	1	2	0	0	2	3
“Kendilerine has bir ürün üreten otomobil üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahipler.”	1	0	0	2	2	3.8
“Otomobil üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda malzeme satın aldıkları tedarikçilerine karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.”	1	2	0	0	2	3
“Otomobil üreticilerine malzeme sağlayan firmalar arasındaki rekabetin fazla olması pazarlık açısından otomobil üreticilerinin elini güçlendiriyor.”	0	0	2	1	2	2
Alıcıların Pazarlık Güçleri						3.5
“Rekabetin fazla olması pazarlık açısından müşterilerin elini güçlendiriyor.”	1	0	0	2	2	3.8
Alıcılar fiyata qarşı hassasdırlar	1	0	0	2	2	3.8
Sektor alıcılar için vazkeçilmazdır	1	0	0	2	2	3.8
Alıcılar rahatlıkla marka değışdire biliyorlar	0	0	1	2	2	4.2
“Otomobil üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.”	1	4	0	0	0	1.8
“Otomobil ikame ürününün olmaması, müşterilerin elini pazarlık yönünden zayıflatıyor.”	1	0	0	2	2	2.2
“Stokların fazla olması müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor.”	0	0	0	2	3	4.6
Yekun Genel Ortalama						3.16