



# Fırsatlar Sunar

Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları



2

## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Ekonomik Katma Değer Yaratmak

- Bu stratejik yönetimin ikinci amacıdır. Stratejik yönetime bu amaçtan dolayı değer temelli yönetim denilmektedir.
- İşletmelerin ve onların yöneticilerinin işletme sahiplerine ve ortaklarına sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için "**Ekonomik Katma Değer Yaratmak**" kavramından yararlanmak gerekir.



## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Ekonomik Katma Değer Yaratmak

- Stratejik yönetimde yöneticiler işletme ortaklarının yatırımlarının değerlerini arttırarak ortaklar ve sahipler için zenginlik yaratırlar ve mali yükümlülüklerini yerine getirirler. Bu performansı da "Pazar Katma Değeri" kavramını kullanarak ölçeriz.
- Pazar değerini arttırmanın en etkili yolu, işe yatırılan sermayenin üzerinden kazanç elde etmektir.



## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Ekonomik Katma Değer Yaratmak

- Ekonomik Katma Değer Şu Şekilde Hesaplanır: [işletmenin yatırdığı sermayenin getirisi - sermayenin ağırlıklı ortalama maliyeti X yatırılan sermaye miktarı].
- Ekonomik Katma Değer bir işletme yatırımcıları için vergiler, genel imalat giderleri, faiz giderleri, faaliyet giderlerinden oluşan tüm üretim faktörlerinin maliyetini karşıladıktan sonra kalan artı değerdir.



## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Ekonomik Katma Değer Yaratmak

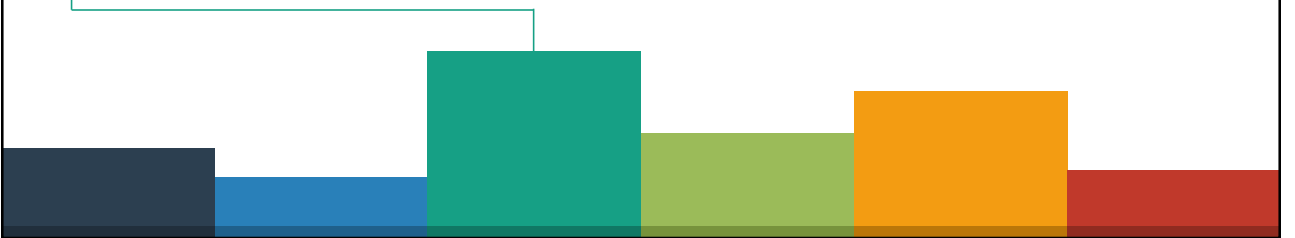
- Ekonomik Katma Değer bir yönüyle sadece vergiler, faizler ve faaliyet giderleri gibi muhasebe tablolarında gösterilen giderleri değil, iş ile ilgili tüm giderleri göz önüne alıp değerlendirme yapar. Bu yönü ile Ekonomik Katma Değer ölçümü net kâr ölçümüdür. Gerçek değer yaratılıp yaratılmadığını öğrenmek için kesinlikle Ekonomik Katma Değer kavramından, hesaplarından yararlanmak gerekir.



## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Rekabet Avantajı Yaratmak

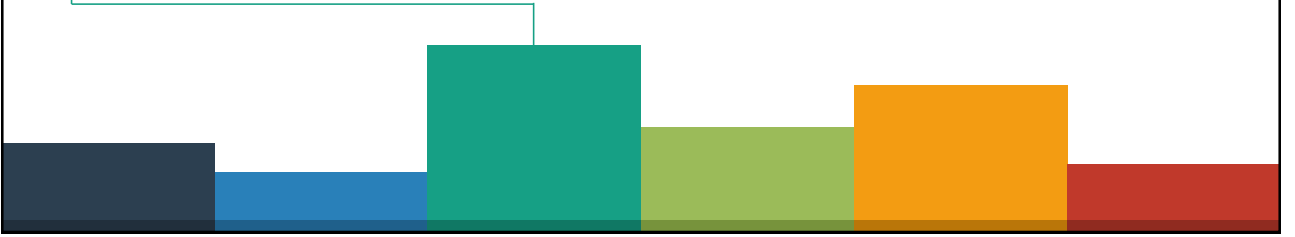
- Sonraki amaç rekabet avantajı yaratmaktır. Zira ekonomik değer yaratmak için rekabet avantajı yaratmak gerekir. Bir başka deyişle, ortaklar için sahipler için değer yaratmanın yanında müşteriler, hizmetlerden yararlananlar için değer yaratarak kâr elde etmek gerekir.
- Bir de bunu başka rakiplere göre yapmak gerektiği için rekabet avantajı yaratmak gerekir. Eş deyimle, daha iyi, daha ucuz, daha hızlı üretmek müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde etmek gerekir. Bunun da üç yolu; maliyet liderliği, farklılaşmak ve hızlı cevaptır.



## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Rekabet Avantajı Yaratmak

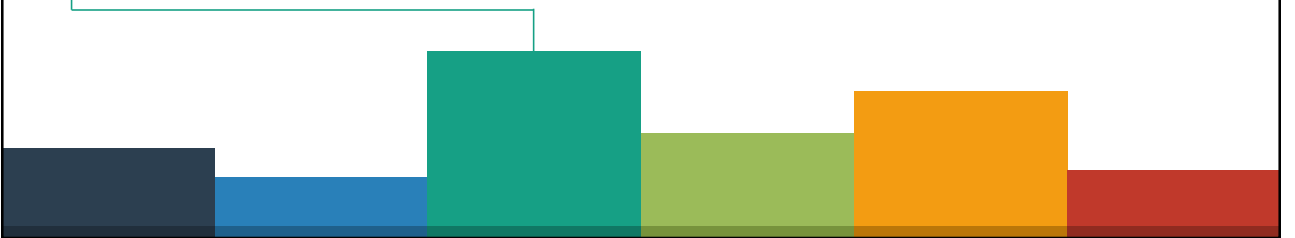
- Rakiplere göre düşük maliyete sahip olmak ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağı verir. Bu tarz işletmeler düşük, Ar-Ge harcamalarına sahiptir, düşük fiyat nedeni ile de düşük reklam giderleri vardır. Farklılaşma, bir işletmenin mal ya da hizmetini müşteri nezdinde farklı kılar ki bu da ürünü daha çekici ve değerli kılarak özel bir fiyatta onları sunma olanağı verir. Özel markalı otomobiller buna örnektir.



## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Rekabet Avantajı Yaratmak

- İşlev ve estetikte üstün olan markalı otomobiller üst fiyatta rahatlıkla alıcı bulurlar. Büyük perakende mağazaları (zincirleri) ise maliyet üstünlüğüne sahip oldukları için mamullerini düşük fiyatla sunarlar.
- Bu da onlara liderlik sağlar. Bir diğer rekabet avantajı ise aynı hizmetin aynı fiyattan ya da yüksek düşük fiyattan daha hızlı sunmaktır. Hızlı yanıt olarak adlandırılan bu üstünlüğe hızlı kargo işletmeleri örnek olarak verilebilir.

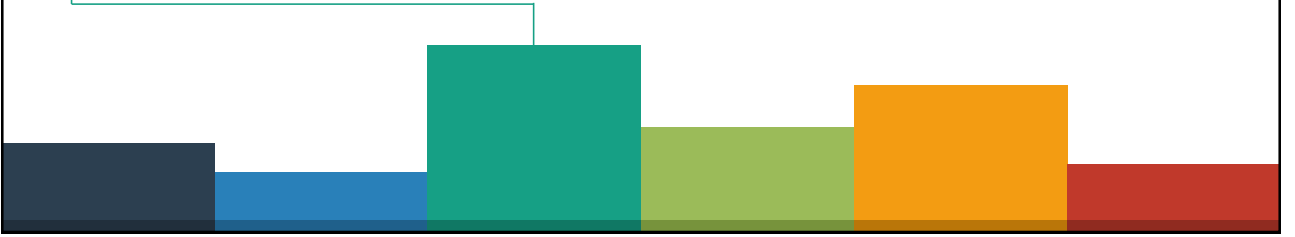


## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Rekabet Avantajı Yaratmak

Ürünlerde farklılaşma yaratan üstünlükler şunlar olabilir:

- Ürün özellikleri: Bir ürünün fiziksel görünümü, tasarımı farklılaşma biçimi olabilir. Aynı anda iki kanalı gösteren televizyon ekranı gibi.
- Satış sonrası hizmet: Ülke çapında geniş bakım ve onarım servisi bir üstünlük olabilir.
- İmaj: Giyim, ayakkabı ve mücevher gibi moda ürünleri.
- Teknolojik yenilik: Küçük mobil telefonlar, yüksek ses çıkaran mikro mikrofonlar.



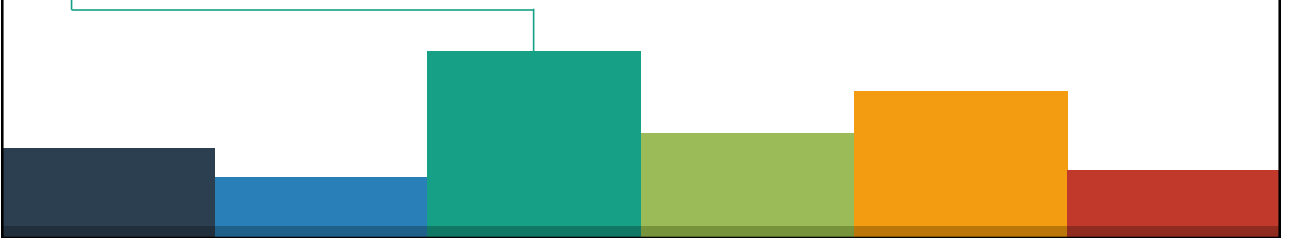
## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Rekabet Avantajı Yaratmak

Üretimin sürdürülebilirliği: Ürünün parçalarının bulunabilirliği. Statü sembolü lüks arabaların parçaları önemli farklılaşma aracıdır.

Hızlı yanıt rekabet avantajı yaratır. Zira farklı ya da aynı ürünü çabuk müşteriye ulaştırmak zaman değeri yaratır. **“Geç hizmet hizmet değildir”** sloganı önemlidir.

Yenilik yapmak kuşkusuz önemli ancak yeniliği en önce yapmak çok daha önemlidir. Pazarın kaymağını alabilmek için mutlaka hızlı yenilik üretip hızla müşteriye ulaştırmak gereklidir.



## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Büyüme ve Değişim Yaratmak

Bu üç amacı gereğince yerine getirmek için mutlaka büyüme ve değişim gereklidir.

Büyümeyen şirket, grup ya da işletmenin varlığı tehlikeye girer. Giderler gelirleri aşarsa uzun vadede devam etmek mümkün değildir. Uzun vadeli varlık artışları, kısa vadeli karlardan daha önemlidir. Çünkü şirketlerin hisse senetlerine yatırım yapanlar uzun vadeli düşünmeye başlamışlardır.

## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Büyüme ve Değişim Yaratmak

- Büyüme sadece kârlılığı arttırmak aynı zamanda varlıkların değerini, hisse senetlerinin piyasa değerini, müşteri değerini de arttıracaktır. Şirket sahiplerinin sahipliklerini sürdürmeleri için, yöneticilerin de yönetim görevlerini sürdürmeleri için büyüme zorunludur.
- Büyüme içinde değişim gereklidir. Zira stratejik yönetim gelecekle; değişimle ilgilidir. Bir şirketseniz (grup ve holding anlamında) işletmelerden oluşan iş portföyünüze yeni işletmeler dâhil edebileceğiniz gibi, bazılarını son verebilirsiniz de... imalat işletmeleri ağırlıklı iken hizmet üreten bir şirkete dönüşebilirsiniz. Önemli yöneticilerin işine son verebilirsiniz.

## Stratejik Yönetimin Amaçları

### Büyüme ve Değişim Yaratmak

- Yeni yöneticiler alıp vizyon ve misyonu değiştirebilirsiniz. Güçlü liderlik yaratarak değişime direnişi kırabilirsiniz. Liderlerin de en önemli görevi değişim yapmaktır.

## Stratejik Yönetimin Amaçları

Yukarıdaki saptamalara ve tanımlamalara bağlı olarak stratejik yönetim sürecini, stratejik yönetimin hazırlanma ve gerçekleştirme sürecini şu şekilde belirleyebiliriz:

1. Stratejik yönetime olan ihtiyacın belirlenmesi ve stratejik yönetim ekibinin oluşturulması
2. Stratejik analiz: iç ve dış çevre analizi
3. Misyon ve vizyon analizi
4. Stratejik amaçların belirlenmesi: stratejik niyet hiyerarşisi
5. Stratejilerin belirlenmesi: strateji hiyerarşisi
6. Stratejilerin analizi ve seçimi
7. Stratejilerin uygulanması
8. Stratejik değerlendirme ve kontrol

## Stratejik Yönetim Süreci

15

- Stratejik Yönetim sürecinin tüm evreleri belirli sorular çerçevesinde devreye girer.
- Soru ya da sorular çerçevesinde yanıt olarak bu evreler oluşturulur. Sorular ve yanıtların verileceği süreç evreleri şunlardır:

“Kimler Hazırlayacak Stratejik Yönetimi; Biz Neyiz; Neler Olacak; Ne Olmak istiyoruz; Nasıl Olacağız; Kriterleri Nelerdir? ve Neler Başardık?”.

Bu sorulara Stratejik Yönetim süreci çerçevesinde yanıt verilir:



## Stratejik Yönetim Süreci

16

Sözgelimi “Kim” sorusuna birince evrede yanıt verilir. “Biz neyiz” sorusuna ve “Neler olacak” sorularına ikinci evrede yanıt verilir. Ayrıca misyon evresi aynı zamanda “Biz neyiz” sorusunun yanıtıdır. “Ne olacağız” ya da “Ne olmak istiyoruz” sorularına Stratejik Amaçların Belirlenmesi evresi ve vizyon evresi yanıt verir.





## Stratejik Yönetim Süreci

17

“Nasıl olacağız” sorusuna Stratejilerin Belirlenmesi, stratejilerin değerlendirilmesi ve stratejilerin uygulanması ve liderlik evresinde yanıt verilir. “Neleri başardığımızı nasıl ölçeceğiz ya da başarı kriterleri performans kriterleri nelerdir” sorusuna son evrede stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrol evresinde yanıt verilir.



## Stratejik Yönetim Süreci

18

Yukarıda da vurguladığımız gibi misyon ve vizyon analizini “Stratejik Amaçların Belirlenmesi: Stratejik Niyet Hiyerarşisi” evresinde değineceğiz. Zira misyon ve vizyon bir tür stratejik niyet ögesidir.



## Stratejik Yönetim Araçları

19

Stratejik yönetim, uzmanlarca hazırlanmış olsa da, danışmanlar ve üst yöneticilerce hazırlanmış olsa da, tüm düzeylerden çalışan ve yöneticilerin katılımıyla hazırlanmış olsa da mutlaka birtakım araçların, katımlı yönetim araçlarının ve tekniklerinin kullanımını gerektirir.



## Stratejik Yönetim Araçları

20

Bu tekniklerden bazılarını Q Sort, SWOT Analizi, Portföy Analizi, Senaryo Analizi, Delfi Tekniği, Nominal Grup Tekniği, Arama Konferansı, Çoklu oylama Tekniği, Açık Grup, Kalite Kontrol Çemberleri, Fayda/Maliyet Analizi, Risk Analizi olarak sıralayabiliriz. Aşağıda bunlardan bazılarını kısaca açıklayacağız.



## SWOT Analizi

21

Örgütlerde yaygınlaıkla yararlanılan bir yöntemdir. Katılımcı süreçlerle, beyin fırtınalarıyla örgütlerin ya da işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde, fırsat ve tehlikelerinin belirlenmesinde kullanılır. Dış çevreye bakılarak işletmelerin makroekonomik, sosyokültürel, politik, teknolojik, demografik ve küresel çevresi analiz edilir ve fırsat ve tehdit ya da tehlike olarak kaydedilir.



## SWOT Analizi

22

Sonrasında iç çevreye bakılarak güçlü ve zayıf yönler değerlendirilir. Bir başka deyimle işletmelerin üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, vb. işlevlerinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Sonraki stratejik yönetim süreçlerinde güçlü ve zayıf yönlerden ve fırsat ve tehlikelerden yararlanılarak diğer çalışmalar ve planlamaların gereği yapılır.



## Q Sort analizi

23

- Tüm çalışmalarda alternatifler belirlenirken ve onların içerisinde seçim yapılırken en önemliden en önemsiz doğru sıralama yapılır, 1 den 10 a ya da 1 den 5 e alternatifler en önemliden en önemsiz sıralanır, böylelikle alternatiflerin önem derecelerine göre en önemlileri belirlenerek seçim yapılmış olur.
- Sözelimi işletmeler için girişimcilik kültürü, yönetim kültürü, insan kaynakları, finansman ve teknolojiye ilişkin kritik beş faktörü için şöyle bir sıralama yapılabilir: Girişimcilik kültürü, yönetim kültürü, insan kaynakları, teknoloji, finansman.



## Senaryo Analizi

24

- Belirsizliğin çok yoğun olduğu durumlarda uzmanların yetkinliklerinden yararlanılarak geleceğin berraklaştırılmasına çalışılır. En olumludan en olumsuz senaryolar yazılarak alternatif davranış kalıbı için altyapı oluşturulmuş olunur.



## Delfi Tekniği

25

- Rand Corporation tarafından geliştirilmiştir. Amaç, uzlaşma yöntemiyle konunun uzmanlarının görüş ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Uzmanlar bir araya getirilmeden, gönderilen formlar aracılığıyla görüşleri alınır. Formu gönderenlerce yeni bir sınıflandırma yapılarak tekrar formlar gönderilir ve uzlaşma sağlayıncaya kadar işleme devam edilir, en sonunda sorunlar ve çözümler kategorize edilir.



## Nominal Grup Tekniği

26

- Delfi tekniğinden farklı olarak uzmanlar bir araya getirilir ve yazılı olarak görüşleri alınarak, öncelikler için oylama yapılır.



## Arama konferansı

27

- Son yıllarda çok yaygınlıkla kullanılan ortak akıl belirleme yöntemidir. Sorunları belirlemede, sorunların önceliklerini belirlemede aynı şekilde çözüm yollarını belirlemede yaygınlıkla kullanılan bir yöntemdir.
- Stratejik planlamanın hazırlanmasında yaygınlıkla kullanılmaktadır. Bir şirketin stratejik planı belirlenirken tüm çalışanlar aracılığıyla vizyon, misyon ifadeleri, değerler ve ilkeler, amaçlar, hedefler ve stratejiler belirlenir.



## Arama konferansı

28

- Belirlemeler için topluca beyin fırtınaları organize edileceği gibi, gruplar halinde beyin fırtınaları da organize edilebilir, her iki türden de beyin fırtınaları organize edilebilir.
- Sonrasında bu verilerden yararlanılarak uzmanlarca stratejik planlamaya son şekli verilir. Çoğu durumda ortak akılla belirlenen vizyon ve misyon ifadeleri bildirge olarak ilan edilir ve kurumsal Web sayfalarına ve kitaplara konulur.



## Çoklu oylama

29

- Katılımcılar sorunların ve çözümlerin önceliklerini belirlerken çeşitli aşamalarda ve tekrarlı oylamalar yaparak sorun tespitinde bulunurlar.
- Sonrasında çözüm yolları için oylamalar yapılır. Çoklu oylamaların yapılmasının amacı, katılımcı süreçlerin etkinliğini artırmaktır.



## Açık grup

30

- Çalışanların iş dışında bir araya gelerek biçimsel olmayan ortamlarda işle ilgili sorunları tartışmalarını temin için organize edilir.



## Kalite kontrol çemberleri

31

- Japonya'da geliştirilmiş ve tüm dünyada Toplam Kalite Yönetimi yöntemiyle birlikte yaygınla kullanılmıştır. Çoğunlukla 5-7 kişi mesai saatinden sonra bir araya gelerek verimlilik, etkinlik, devamsızlık, kalite sorunlarını tartışmakta ve önerileri üst yönetime ya da bir üst yönetime sunmaktadır.
- Her kalite kontrol çemberinin bir lideri ve yöneticiler arasından bir de rehberi vardır. Üretim bölümlerinde tema ve konulara göre çeşitli kalite kontrol çemberi kurulabilmektedir.



## Fayda/maliyet analizi

32

- Yatırım projelerini değerlendirmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Yıllar içerisinde her yatırım alternatifinin gelirleri ve giderleri hesaplanarak alternatiflerden birisine karar verilir.





## Risk analizi

33

- Son yıllarda Kredi Derecelendirme Kuruluşlarınca sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Ekonomik risk, siyasi risk, ülke riski hesaplanarak ülkelere notlar verilir. 'A' dan 'D' ye kadar harflerden oluşan bir derecelendirme notu vardır. AAA notunu alan ülke güvenilir iken AA ve A notlar da azalan oranda güvenilir ülke notlarıdır.
- BBB, BB, B notları spekülasyona açık olmakla birlikte yatırım için riskli ülkelerdir. Spekülatif değerlendirilen ülkelerde faiz oranı yüksekliği nedeniyle yatırım getirileri yüksektir. AAA, AA, A notlarına sahip ülkelerde risk az ancak yatırım getirisi belirli ve düşüktür.
- CCC, CC, C notları alan ülkeler yüksek riskli ve muhtemelen yükümlülüklerini yerine getiremeyeceklerdir.



## Risk analizi

34

- Bu nedenle kredi verilmemesi ve yatırım yapılmaması tavsiye edilir. D'li notlar yükümlülüklerini yerine getiremeyen ülkeler için kullanılır. Üniversite öğrencilerine verilen notlara benzemesi nedeniyle A'lı notlarla D'li notların ne ifade ettiği kolaylıkla anlaşılabilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

35

- Daha önceki bölümde de vurguladığımız gibi işletmeler ve örgütler dinamik çevrede faaliyetlerini sürdürürler. Dolayısıyla bu dış çevreyi analiz edip iç çevreyi bu analize göre analiz edip güçlendirmeleri gereklidir. Stratejik analiz dış çevre analizi ve iç çevre analizinden oluşur.
- Dış çevre analizi; genel dış çevre, rekabetçi dış çevre ve rakiplerin analizinden oluşur. Dolayısıyla ayrı ayrı analiz edilmelidir. Genel dış çevre; demografik boyut, sosyo-kültürel boyut, makro-ekonomik boyut, politik boyut, teknolojik boyut ve global boyuttan oluşur.



## Dış ve İç Çevre Analizi

36

- Rekabetçi dış çevrenin yeni girişlerin oluşturduğu tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, mevcut işletmeler arasındaki rekabet, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin tehdidi olmak üzere beş ögesi vardır. Rakiplerin analizi; rakiplerin tanınması, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif davranış kalıplarının belirlenmesini içerir.
- İç çevre analizinde Kritik Başarı Faktörleri, Değer Zinciri, Çekirdek Süreçler nelerin değerlendirileceğinin çerçeveleridir.
- Örgüt içi zayıflıkları ve üstünlükleri değerlendirmede yararlanılan yöntemler; Dengeli Skor Kartları, SWOT Analizi, Sayısal Yöntemler ve Niteliksel Yöntemler olarak belirlenebilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

37

### Dış Çevre Analizi Kavramı

- Dış çevre tek tek işletmelerin geleceğini belirlediği gibi bir bütün olarak ilgili sektörün de geleceğini etkiler, belirler. Dış çevre işletmelerin ve diğer örgütlerin uygulayacağı stratejiyi de etkiler. Bu etki dört şekilde ortaya çıkar:
- Fırsatlardan yararlanma ve tehlikeleri kontrol etme. Dış çevre fırsat ve tehlikelerin kaynağıdır. Bu yönüyle strateji hem fırsatları hem tehlikeleri dikkate alır.



## Dış ve İç Çevre Analizi

38

### Dış Çevre Analizi Kavramı

- İşletmelerin nasıl rekabet edeceğini belirler. İşletmeler uygulayacakları stratejilerle içinde buldukları sektörün rekabetini etkilerler.
- Kritik faktörlerin bulunabilirliğini etkilerler. Uygun müşteri bulma, yetkin insan kaynağı bulma vb.
- İşletmeler elde edeceği finansal sonuçlardan etkilenir. Dış çevreye işletmelerin vereceği cevaplar ya da tepkiler finansal sonuçları etkiler.



## Dış ve İç Çevre Analizi

39

### Dış Çevre Analizi Kavramı

#### Dış Çevre Kategorileri

- Genel Dış Çevre
- Rekabetçi Dış Çevre
- Rakiplerin Analizi



## Dış ve İç Çevre Analizi

40

### Dış Çevre Analizi Kavramı

Genel dış çevrenin etkilerine aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Yaşlanan nüfus sağlık sektörünü olumlu etkilerken, eğitim ve özellikle yükseköğretim sektörünü olumsuz etkileyebilir.
- Artan satın alma gücü otomobil sektörünü güçlendirir.
- Geliri artan aileler restoran gelirlerini güçlendirirler, evde pişirme malzemelerinin talebi azalabilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

41

### Dış Çevre Analizi Kavramı

Genel dış çevrenin etkilerine aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Sağlık ve egzersiz konusuna duyarlılık egzersiz aletlerine talebi artırır, et tüketimi talebini azaltabilir.
- Çevre yasalarının zorlayıcılığı otomobil sektörünü olumsuz etkileyebilir.
- Genç nüfus fast-food'u güçlendirir, ev yapımı yemek malzemelerine talebi azaltabilir.
- İnternet kullanımı artışı, internette satın almayı artırır. Mağazaların satışlarını azaltabilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

42

### Dış Çevre Analizi Kavramı

Genel dış çevrenin etkilerine aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Düşük faiz oranı ev talebini artırır.
- Yükselen ülke ekonomileri global telekomünikasyona talebi artırır.
- Havayolu taşıma sektörünün gelişmesi karayolu taşıma sektörünü zayıflatabilir.



# Dış ve İç Çevre Analizi

43

## Dış Çevre Analizi Kavramı

### Rekabetçi Dış Çevre

Rekabetçi dış çevrenin beş ögesi vardır:

1. Yeni gireceklerin oluşturduğu tehditler
2. Tedarikçilerin pazarlık gücü
3. Mevcut işletmeler arasındaki rekabet
4. Müşterilerin pazarlık gücü
5. İkame ürünlerin tehdidi



# Dış ve İç Çevre Analizi

44

## Dış Çevre Analizi Kavramı

### Rakiplerin Analizi

- Rakiplerin analizi, rakiplerin kim olduğunu öğrenmeye olanak verir, rakiplerin hangi stratejik davranışlar takip edeceklerini öğrenme olanağı verir, sektördeki rekabetin doğasını öğrenme olanağı verir.
- Rakiplerin neler yaptığını bilmek, neler yapmaya muktedir olduklarını öğrenme olanağı verir, rakipleri neyin güdülediği ortaya çıkar, analiz yapan işletmenin gelecekte nasıl hareket edeceğine ilişkin plan yapma olanağı verir, rakiplerin zayıf taraflarını öğrenme imkanını ortaya çıkarır.



## Dış ve İç Çevre Analizi

45

### Dış Çevre Analizi Kavramı

- Ayrıca rakiplerin amaç, hedef, değer ve stratejilerini bilmek gereklidir. "Sektörde lider midirler, teknolojileri gelişmiş midir, CEO'ların özellikleri nelerdir, sosyal sorumluluğa bakışları nasıldır?" gibi sorulara yanıt bulma olanağı ortaya çıkar.
- "Karlılığa uzun vadeli mi bakılmaktadır, kısa vadeli mi bakılmaktadır, örgüt kültürlerindeki temel değerler ve ilkeler nelerdir, gelecek hazırlıkları nelerdir, büyüme oranları nelerdir? sorularının yanıtlarını öğrenmek de önemlidir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

46

### Rekabet Yaklaşımları ve Bunları Etkileyen Faktörler

Rekabet yaklaşımları; tam monopol, kaçınılan rekabet, hiper rekabet, mükemmel rekabet olarak ifade edilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

47

Bu rekabet yaklaşımlarından birisine ya da bir karmayı tercih ettiren piyasaların yapısal koşulları vardır. Bunlar sektörün yapısı, zımnî (gizli) anlaşma olasılığı, rekabet avantajının yaşam beklentisi, çevrenin istikrarı ve izlenen stratejilerdir. Bu koşullar rekabet yaklaşımını şekillendirir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

48

**Sektörün Yapısı:** Sektörün yapısının beş alt ögesi vardır: Yeni girişlerin tehdidi, ikame ürün tehdidi, tüketicinin gücü, tedarikçilerinin gücü ve doğal monopoller.

Yeni girişlerin sektöre girişi kolaysa mevcut işletmeler hiper rekabete doğru, mükemmel rekabete doğru yönelebilirler.





## Dış ve İç Çevre Analizi

49

- İkame ürün çoksa yine kafa kafaya rekabet söz konusu olabilir.
- Tüketiciler güç kazandıkça tedarikçilerini rekabete yönlendirir ve tedarikçilerin karı azalır.
- Sınırlı sayıda tedarikçi söz konusu olursa, bu durumda rekabetten kaçınma yaklaşımı tercih edilebilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

50

- Sözelimi bilgisayar üreticileri hiper rekabete girmezler.
- Zira işlemleri ve bellek araçlarını üretenlerin rekabeti sınırlıdır.
- Bazı ürünleri üreten işletmeler doğal monopol olabilir. Bazen bölgesel monopol de söz konusu olabilir. Su ve elektrik tedarikçileri bu konuda örnek olabilirler. Sınırlı rekabet olabilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

51

**Gizli Anlaşmalar:** Bazı sektörlerde gizli anlaşmalar yapılabilir. Bazen çok çok keskin rakipler olarak görünseler de fiyat rekabetinden kaçınırlar. Coca Cola ve Pepsi Cola rekabeti böyledir. Nike ve Reebok rekabeti böyledir. Birbirleri için baş rakip olsalar da fiyat savaşlarına girmemişlerdir. Kuşkusuz bunu rakip sayısı, rakiplerden birisinin baskınlığı ve globalleşme düzeyi etkiler. Söz gelimi çok rekabet varsa tam rekabete yönelme olabilir.



## Dış ve İç Çevre Analizi

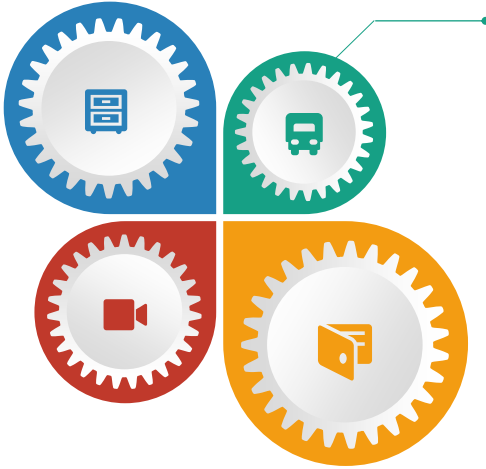
52

Rakipler arasında denge varsa kafa kafaya rekabet azalır. Denge yoksa tek işletme yenilik süresini, fiyatları tek başına belirler ve yönlendirebilir.

Başka ülkelerin işletmeleri yeni bir rekabet unsuruyla iç piyasalara giriyorsa rekabet güçlenebilir.



## Kaynaklar



Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi, Ekin Kitapevi, BURSA.

Akdemir, A. (2008). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Kitapevi, BURSA.

Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos.

Betz, F. (Çev. Ümit Şensoy) (2011). Yönetim Stratejisi, TÜBİTAK BİLİM KİTAPLARI, ANKARA.

Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul .

Ülgen, H. - Mirze S. K. (2010) İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

UZOM  
Fırsatlar Sunar



## Teşekkürler

Öğr. Gör. Oğuz Han Kuru

Çağrı Merkezlerinde Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

75 Ünite 2