

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

139847

**PORTER MODELİ BAĞLAMINDA
İNŞAAT ENDÜSTRİSİNDE REKABET STRATEJİSİ**

-139847-

Mimar Alper KÖMÜRLÜ

**F.B.E. Mimarlık Anabilim Dalı Yapı Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İhsan BİLGİN (YTÜ)

Prof. Dr. Yıldız Sey (İTÜ)

Prof. Y. Mimar Hakkı ÖNEL

İSTANBUL, 2003

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
BİLGİ YAYIN MERKEZİ**

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
1. GİRİŞ.....	1
2. ENDÜSTRİYEL REKABETİN YAPISI VE ETKENLERİ.....	5
2.1 Firmalararası Rekabetin Şiddeti.....	8
2.2 Yeni Girişimci Tehdidi.....	11
2.3 Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	16
2.4 Yedek Ürün Tehdidi.....	19
2.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	20
3. GENEL REKABET STRATEJİLERİ.....	24
3.1 Toplam Maliyet Liderliği.....	25
3.2 Farklılaşma.....	28
3.3 Odaklanma.....	29
4. İNŞAAT ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİ YÖNETİMİ VE REKABET ORTAMI ANALİZİ.....	32
4.1 İnşaat Endüstrisinin Genel Rekabet Stratejileri Açısından İrdelenmesi.....	33
4.1.1 Toplam Maliyet Liderliği.....	34
4.1.2 Farklılaşma.....	36
4.1.3 Odaklanma.....	37
4.2 İnşaat Endüstrisinin Yapısal İncelemesi ve Parçalılık.....	38
4.3 Rekabeti Etkileyen Beş Temel Kuvvetin İnşaat Endüstrisindeki Durumu.....	40
4.3.1 Firmalararası Rekabetin Şiddeti.....	41
4.3.2 Yeni Girişimci Tehdidi.....	42
4.3.3 Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	45
4.3.4 Yedek Ürün Tehdidi.....	46
4.3.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	47
5. SONUÇLAR.....	48
KAYNAKLAR.....	53
ÖZGEÇMİŞ.....	55

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1 Endüstriyel Rekabeti Yönlendiren Kuvvetler (Porter, 1980).....	7
Şekil 3.1 Üç Genel Strateji (Porter, 1980).....	25



ÖNSÖZ

İnşaat endüstrisi, az sayıda firmanın pazardaki işlerin büyük çoğunluğunu aldığı, yakın güçteki çok sayıda firmanın ise küçük pazar dilimi için rekabet ettiği parçalı bir yapıdadır. Ürünün doğası, firmaları yerel faaliyetlere yönlendirirken piyasa bütününde fazla değişiklik göstermediği için yüklenicilerin birbirlerinin pazar payını kapmak için faaliyet göstermelerinin önünü açmaktadır. Bu durumda firmaların, rakiplerine kıyasla karlarını artırmak için uyguladıkları rekabet stratejileri önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada M. E. Porter'ın, 1980'de yayımlanan *Competitive Strategies* kitabında ortaya attığı model temel alınmıştır. Önce bu modelde ifade edilen endüstriyel rekabeti etkileyen kuvvetler incelenmiş, firmaların bunların etkisinde ortaya koyacağı rekabet stratejileri tartışılmıştır. Bir sonraki bölümde inşaat endüstrisinin tanımı yapıp sınırları belirginleştirilmiş, bu kuvvetlerin inşaat endüstrisindeki durumu araştırılmıştır. Daha sonra ise genel rekabet stratejilerinin inşaat endüstrisinde uygulanabilirlikleri, sağladığı faydalar ve zayıf noktaları araştırılmış, buna göre inşaat firmalarının hangi koşullarda hangi stratejileri tercih ettikleri ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın biçimlenme ve ortaya konmasında yol gösteren danışmanım Prof. Dr. İhsan Bilgin'e, sürecin her aşamasında yardım eden Dr. Almula Köksal'a, yardım ve desteklerini esirgemeyen aileme ve eşime teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Porter'ın 1980 tarihinde yayımladığı *Competitive Strategies* kitabındaki modele göre bir endüstrideki rekabet, mevcut firmaların arasındaki çekişmelerden, yeni girişimcilerden, müşterilerden, yedek ürünlerden ve tedarikçilerden etkilenmektedir. Buna göre firmalar karlarını artırmak için toplam maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma stratejilerinden birini uygularlar. Yeni girişimlerin önündeki engellerin zayıflığı, ürünün pazar bütününde fazla değişiklik göstermemesi gibi etkenler, endüstriye girişi kolaylaştırmakta, endüstride birbirleriyle rekabet eden firma sayısını artırmaktadır. İnşaat endüstrisinde az sayıdaki büyük firma piyasadaki işlerin büyük bölümünü alırken, yakın güce sahip çok sayıda firma küçük pazar dilimi için rekabet etmektedir. Bu durum pazarın alt kesimlerindeki firmalar arasındaki rekabetin çok şiddetli geçmesine neden olmaktadır. Ürünün taşınmaz ve pahalı olması yanında üretimin tamamen yakınını uygulama yerinde gerçekleşmesi, firmaların bölgesel odaklanma stratejisine yönelmelerine neden olmuştur. Bununla birlikte ürün özelliklerinin pazar çapında fazla değişiklik göstermemesi, firmaların müşteri için tercih sebebi oluşturacak fiyata odaklanmalarına, bu doğrultuda da toplam maliyet liderliği stratejisine yönelmelerine neden olmuştur. Üretim sürecinin, farklı bileşenlerin bir araya getirilmesi durumu olması, farklılaşma ihtiyacının alt-yüklenicilik kurumu ile aşılmasını sağlamıştır. Pazarın üst kesiminde ise sözleşme ve hizmet yaklaşımları açısından farklılaşma stratejisi tercih edilmekte, uygulamaların farklı coğrafik konumlara dağılmasının ortaya çıkardığı zorluklar, bölge şubeleri vasıtasıyla aşılmaktadır.

Anahtar kelimeler: İnşaat endüstrisi, Porter Modeli, rekabet stratejisi, parçalılık.

ABSTRACT

In his book *Competitive Strategies*, published in 1980, Porter claims that the competition in an industry is effected by rivalry among firms existing, new entrants, buyers, substitute products and suppliers. According to this model, in order to maximise its profit a firm chooses one of the three generic strategies: overall cost leadership, differentiation or focusing. Ineffectiveness of the factors entry barriers, lack of product differentiation among the entire industry and so, causes new entries and the number of firms competing grows. In the construction industry, large firms, which are less in number, get the majority of the jobs in the market and the minor firms, that are equal in size and many in number, compete for the small market section. As a result of this, competition in the lower sections of the market becomes intense. Since the product is expensive and fixed in a location, almost whole of the production process takes place in the construction site, and this directs the firms to focus on region. However, the firms prefer overall cost leadership because the buyers choose the cheapest service for the product differences along the industry are not worth consideration. The fact that the production process is the coordination of various components or activities in a pre-designed sequence, causes the need for service differentiation be met by the sub-construction institution. In the upper segments of the market, strategy of differentiating procurement and tendering services is widely preferred and the problems of coordinating projects of various locations are being overcome by regional departments.

Keywords: Construction industry, Porter's Model, competitive strategy, fragmentation.

1. GİRİŞ

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda ele alınmıştır. Kökü, mevcut kaynakların savaş alanında zekanın belirlediği bir düzen içinde kullanılmasına dayanır. Strateji, değişik çevre koşullarında mücadeleyi kazanmak için gereken etkenler, başarıyı garantilemek için gereken kaynak miktarı ve bu sınırlı kaynağın nasıl kullanılacağı konularına cevap aramıştır (Bennet, 1996). Endüstriyel rekabet ortamında bir firma ayakta kalıp kar edebilmek için benzer sorulara cevap bulmak zorundadır.

Günümüzde üzerinde söz birliğine varılmış bir strateji tanımı mevcut değildir. Bu yöndeki çabalar, bu kavramın değişik özelliklerini ortaya koymaktadır. Strateji çok boyutlu bir kavram olduğundan bu denemeler birbirleriyle çatışmak yerine tamamlayıcı özellikler ortaya koyarlar (Mintzberg, 1988). Stratejiyi tanımlama konusunda üç genel yaklaşım mevcuttur. Bunların ilki olan “doğrusal bakış açısı” (linear perspective of strategy) stratejiyi, misyonda ifade edilen şu an ve gelecek bakışlarına göre belirlenen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen taktik ve politikalar olarak tanımlar. “Eklektik bakış açısı” (eclectic perspective of strategy) ise stratejiyi plan, taktik, şablon, konum ve bakış başlıkları ile açıklar. Burada plan, bilinçli olarak gerçekleştirilen hareketleri; taktik, rakibe üstünlük sağlama hareketlerini; şablon, belirli bir düzende gerçekleştirilen hareketleri; konum, organizasyonun rekabet ortamıyla ilişkisini; bakış ise, organizasyon üyelerinin ifade ettiği organizasyonun durumudur. “Uyumlu bakış açısı” (adaptive perspective of strategy) ise stratejiyi, organizasyonun güçlü ve zayıf yanları ile faaliyet gösterdiği ortamın ortaya koyduğu fırsat ve tehditlere dayandırır (Griffin, 1990; Kale, 1999).

Literatürde üç farklı strateji seviyesi tanımlanmıştır. Firma seviyesinde strateji (corporate level strategy), firmanın misyon ve hedeflerini tanımlar ve endüstriyel tercihi ortaya koyar. İş seviyesinde strateji (business level strategy), belirlenen endüstri içinde misyon ve hedeflerine ulaşmak için firmanın ne tür stratejiler takip edeceğini belirtir. İşlevsel seviyede strateji

(functional level strategy) ise pazarlama, insan kaynakları, vb. bölümlerde uygulanacak stratejileri ifade eder. Endüstriyel strateji kavramı, iş seviyesinde stratejileri kapsamaktadır (Griffin, 1990).

İş seviyesinde stratejiler, işbirlikçi (cooperative) ve rekabetçi (competitive) stratejilerden oluşmaktadır. İşbirlikçi stratejiler, firmalar arasında performans artırımı amaçlı alışverişleri ifade etmektedir. Rekabet stratejileri ise firmayı endüstri içinde rakiplerine karşı güçlü kılacak hareketlerdir. Rekabet stratejilerinde iki ana yaklaşım mevcuttur. Bunlar Uyum Sağlama Modeli (Adaptation Model) ve Porter'ın ileri sürdüğü rekabet stratejileri modelidir (Griffin, 1990; Kale, 1999).

Uyum Sağlama Modeli'ne göre firma yöneticileri en temel çevre özelliklerine uyum sağlamaya çalışmalıdırlar. Bu yaklaşım doğrultusunda çevre koşulları gruplandırılıp dört strateji ortaya konmuştur. Durağan koşullarda, belirsizliğin ve riskin düşük olduğu ortamlarda *savunma stratejisi* (defender strategy) önerilir. Bu stratejiye göre firma sınırlı çeşitlilikte ürün ortaya koyar ve bu tür üretime yönelik kısa vadede en verimli işleyişe yönelir. Kontrolü sağlamak için katı bir yapı uygular. Belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu büyümekte olan endüstrilerde *arayış stratejisi* (prospector strategy) önerilir. Savunma stratejisinin tam aksi olarak bu yaklaşımda firma yeni ürün ve pazar fırsatları arar. Değişim hızı yüzünden farklı üretim şekillerini aynı anda kullanıp geçişler yapar, değişiklik karşısında tesis ve ekipman yatırımını en düşük seviyede tutar. Belirsizliğin ve riskin belirli bir seviyede olduğu az değişken endüstrilerde ise *çözümleme stratejisi* (analyzer strategy) önerilir. Firma mevcut ürün ve pazarlardan faydalanırken yenileri için de çaba gösterir. Teknoloji bağlamında durağanlık ve esneklik arasında bir denge kurmaya çalışır. Bunu sağlamak için genelde iki yönlü çalışma biçimi sergiler. Bunların dışında bir de *tepki stratejisi* (reactor strategy) mevcuttur. Stratejik anlamda başarısızlık olarak görülür. Firma çevresine çok çeşitli yollarla tepki gösterir ve bu da firmanın zayıflamasıyla sonuçlanır. Yöneticilerin belirli bir strateji

seçememeleri ve seçtikleri stratejiyi uygulama yönünde doğru hareketleri gerçekleştirememeleri en önemli sebepleridir (Griffin, 1990).

Porter'ın rekabet stratejileri modeline göre ise bir endüstriyi etkileyen beş temel güç vardır. Bunlar yedek ürün tehdidi, yeni girişimci tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve firmalararası rekabetin şiddetidir. Firma bu etkenleri göz önüne alarak üç farklı strateji ortaya koyabilir. Bunların birincisi olan toplam maliyet liderliği(1) stratejisinde firma maliyeti düşürerek karlılığı ve rakipleriyle mücadele gücünü artırmaya çalışır. Farklılaşma(2) stratejisinde ise firma ürün/hizmetinde farklılaşma ortaya koyarak rakiplerine kıyasla avantajlı konum elde etmeye çalışır. Farklılaşma kalite, tasarım, hizmet vb. alanlarda gerçekleştirilebilir. Son olarak odaklanma(3) stratejisi de firmanın belirli bir bölgeye, müşteri kesimine vb. odaklanarak endüstriyi etkileyen güçlerden en az etkilenme çabasıdır (Porter, 1980).

Bu çalışmada öncelikle Porter'ın ileri sürdüğü rekabet stratejileri modeli incelenmiş, değişik kaynaklarla karşılaştırılarak endüstrilere uygulanma şekilleri araştırılmıştır. İnşaat endüstrisinde, endüstri içindeki rekabeti etkileyen koşullar ortaya konmuş, firmaların yapabileceği hareketler sıralanmıştır.

Bu doğrultuda, ilk bölümde endüstrinin tanımı yapıp endüstriyi oluşturan unsurlar sıralanmıştır. Bu unsurların başında gelen girdi sağlayıcılar, müşteriler ve ürünlerin kısaca tanımı yapılmış, daha sonra Porter'ın ifade ettiği rekabeti etkileyen unsurlar sıralanmış, tanımları yapıp özellikleri belirtilmiştir.

Bir sonraki bölümde stratejinin sözlük anlamı ve tanımı ortaya konduktan sonra bir endüstride stratejinin önemi ifade edilmiştir. Daha önce açıklanan rekabet yapısı ve etkileyen unsurlar bağlamında Porter Modeli'nde ortaya konan genel rekabet stratejileri sıralanıp açıklamaları yapılmış, stratejileri uygulamak için gereken şartlar ve stratejilerin firmada sebep olduğu

zayıflıklar ifade edilmiştir.

Son bölümde ise inşaat endüstrisinin tanımı, inşaat sürecinin ortaya konması ve ürünün tanımının yapılması doğrultusunda ifade edilmiştir. Porter Modeli'ne göre endüstride rekabet eden firmaların uygulayabileceği stratejiler, inşaat endüstrisi açısından değerlendirilmiş, endüstriyi etkileyen beş temel kuvvetin inşaat endüstrisindeki durumu ve stratejiler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bunların yanında inşaat endüstrisinin yapısal incelemesi de parçalılık teorisi doğrultusunda irdelenmiştir.



2. ENDÜSTRİYEL REKABETİN YAPISI VE ETKENLERİ

Endüstri, mevcut firmaların ilişkili veya benzer ürünler/hizmetler üreterek birbirleriyle rekabete girdiği, hem tedarikçiler (suppliers), hem de müşterilerle ilişkiler gerçekleştirdiği ve aynı zamanda yeni girişimci firma ve yedek ürün (substitute product) tehdidi yaşadıkları görece sınırları ifade eder (Porter, 1980). Bir üretim, üç sorunun cevaplanmasıyla tanımlanır. İlk olarak “kime” hizmet etmektedir? Bu sorunun cevabı müşterilerin veya müşteri gruplarının sınıfını ortaya koyar. İkinci olarak “ne tür” hizmet verilmektedir? İşin durumuna göre müşterinin çeşitli ihtiyaçlarının tesbiti çok önemlidir. Son olarak bu ihtiyaçlar “nasıl” karşılanmaktadır? Her firma, müşterilerinin belirli ihtiyaçlarını karşılamak için bazı uzmanlık veya teknolojiler kullanmaktadır (Ramsay, 1989).

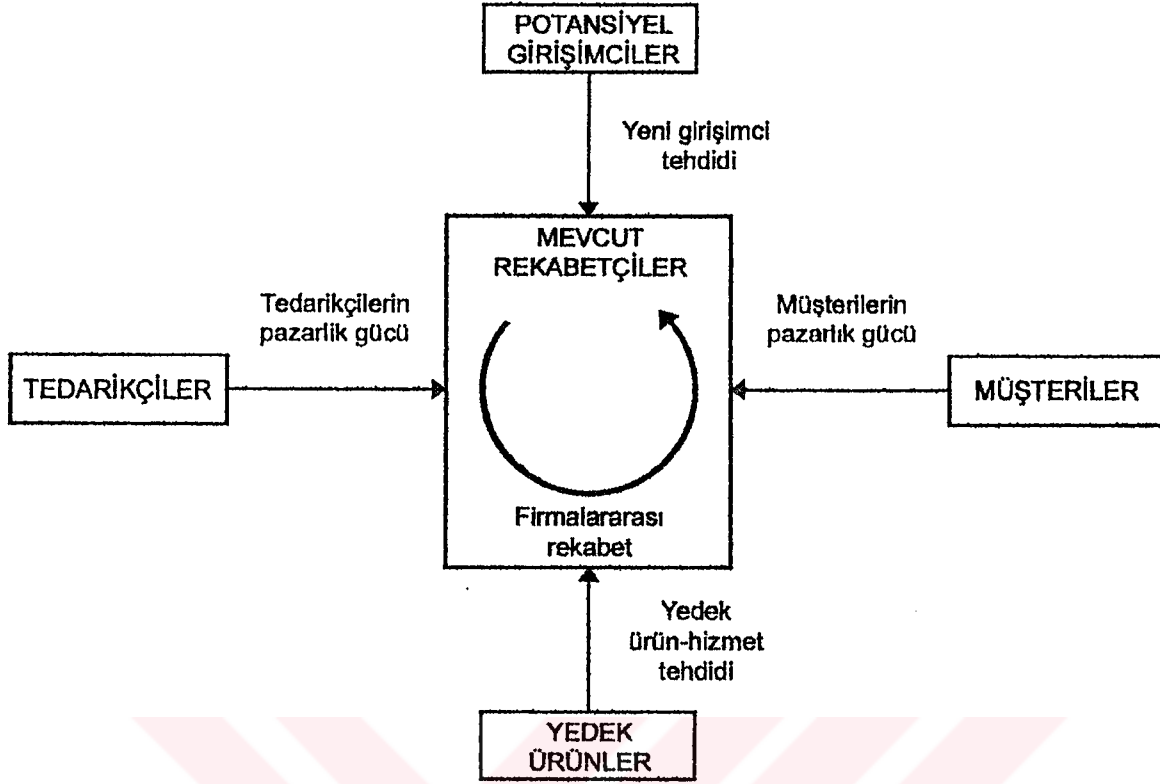
Griffin'in (1990) tanımında strateji dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar *erişim, kaynak dağılımı, rekabet farkı ve etkileşim*dir. Erişim, firmanın rekabet edeceği pazarları tanımlar. Kaynak dağılımı, eldeki kaynakların hangi alanlara ne şekilde dağıtılacağını belirtir. Rekabet farkı, firmanın gerçekleştirdiği faaliyetler arasında diğer firmalardan daha başarılı olarak ortaya koyduğu çalışmadır. Bu, üretimin belli bir aşaması, dağıtım, servis veya pazarlama olabilir. Strateji, firmanın bu başarısının vurgulanıp kullanılması anlamında bu farkı tam olarak ortaya koymalıdır. Strateji, bu üç unsurun sonuçlarının birbirleriyle nasıl etkileşime gireceğini tanımlamalıdır. Yani firmanın karını en üst düzeye çıkarmak için hangi pazarlarda rekabet edeceğini, bu rekabette hangi kaynakların kullanılacağını ve hangi ürünün (çalışma biçimine göre) ortaya konacağını tanımlamalıdır. Bu anlamda etkileşim, işin değişik bölümlerinin nasıl bir ilişki içinde olduğunu ve etkilerini açıklar.

Bir firmanın rekabet stratejisini tanımlayabilmek için firmanın çevresiyle ilişkisini ortaya koymak gerekir. Firmanın rekabet içinde olduğu endüstri veya endüstrilerin ekonomik ve sosyal kuvvetleri incelenmelidir. Endüstrinin yapısı, firmanın kullanabileceği stratejileri ortaya koymada olduğu kadar rekabet oyununun kurallarını belirlemede de çok etkilidir.

Firmalar endüstri koşullarını değiştirebilirler. Endüstri dışı kuvvetler de büyük öneme sahiptirler. Bunlar, tüm endüstrileri farklı şekilde etkileyen bölgesel ve/veya küresel ekonomik, sosyal değişiklikler, doğal afet gibi olaylardır. Endüstri içinde rekabet eden her firma bunlardan etkilediği için, firmaların bunlarla başedebilme yetenekleri ön plana çıkar (Porter, 1980).

Bir endüstrideki rekabet şansa veya rastlantıya bağlı değildir; firmaların davranışlarının ötesinde, endüstrinin ekonomik yapısına dayanır. Porter'a (1980) göre bir endüstri beş temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, *endüstride üretim gerçekleştiren firmalar, endüstrinin karlılığına göre üretime geçerek bu firmaların gelirine ortak olmaya çalışan yeni girişimci firmalar, ürünü talep eden ve alım gerçekleştiren müşteriler, üretim sürecine girdi sağlayan tedarikçiler ve mevcut ürünün yerine geçebilecek alternatiflerdir (yedek ürünler)*. Bu bağlamda endüstrideki rekabet durumu daha önce sıralanan beş temel kuvvete bağlıdır. Bu kuvvetler *firmalararası rekabet, yeni girişimcilerin oluşturduğu tehdit, müşterilerin pazarlık gücü, yedek ürünlerin oluşturduğu tehdit ve tedarikçilerin pazarlık gücü*dür (Şekil 1). Bu kuvvetlerin toplam gücü, gerçekleştirilen yatırımın uzun vadede geri dönüşü ile ölçülen, endüstrinin kar potansiyelini belirler. Bütün endüstrilerde aynı potansiyel mevcut değildir.

Bir endüstrideki bir firma için rekabet stratejisinin amacı, firmanın endüstri içinde, kendini bu kuvvetlere karşı en iyi koruyabileceği ve bunları lehine çevirebileceği konumunu bulmaktır. Bu kuvvetlerin toplam gücü tüm rekabetçiler için tanımlanabilir olabileceğinden strateji geliştirmenin yolu her birinin kaynağını bulmaktır. Rekabetçi baskının kaynaklarının ortaya konması; firmanın güçlü ve zayıf yanlarına işaret eder, endüstrideki yerini belirtir, stratejik değişikliklerin en çok etkili olacağı alanları tanımlar, endüstrideki en büyük tehlike ve en büyük fırsat içeren alanları ortaya koyar. Bu kaynakların anlaşılması, karlılık açısından firmanın değişik endüstrilere yönelimi açısından da önemlidir (Porter, 1980).



Şekil 2.1 Endüstriyel Rekabeti Yönlendiren Kuvvetler (Porter, 1980)

Rekabetin birincil amacı, diğer üreticilere oranla en yüksek karı elde etmektir. Bu yöndeki her hareket, üretilen her birim için ortaya çıkan maliyet ile birimin getirisinin oranına yönelik gerçekleştirilir. Üretilen birimin getirisi, üretim maliyetinin üzerinde olduğu sürece firmanın işleyişi karlıdır (Hillebrandt ve Cannon, 1989). Rekabetin uç noktasında, endüstriye yeni girişimler serbesttir; mevcut firmaların tedarikçilere veya müşterilere karşı pazarlık gücü yoktur ve rekabet, ürünleri aynı olan birçok firma nedeniyle dizginlenmiştir. Bu ortamda kar, elde edilebilecek en düşük düzeydedir. Endüstri içindeki rekabet, bu koşullara doğru gidişe sebep olur. Girişimcinin yatırımına geri dönüş (kar) seviyesi bu değere yaklaştıkça, alternatif yatırım seçenekleri, firmaları endüstrinin dışına çeker. Endüstrideki karlılık bu değer yukarısına doğru yöneldikçe, yeni girişimciler veya mevcut firmalar aracılığıyla endüstriye yatırım akışı gerçekleşir (Porter, 1980).

Porter'ın (1980) öne sürdüğü beş rekabet kuvveti bir endüstrideki rekabetin mevcut oyuncuların ötesine geçtiğini göstermektedir. Buna göre endüstrideki firmalarla birlikte müşteriler, tedarikçiler, yedek ürünler ve potansiyel girişimciler de “rekabetçi”dirler ve duruma göre değişik önem ortaya koyarlar. Bu kuvvetlerin hepsi, birbirleriyle bağlantılı olarak endüstrideki rekabetin şiddetini ve karlılığını belirler.

Bir endüstrinin iç yapısı, rekabeti ve karlılığı geçici olarak etkileyebilecek kısa vadeli etkenlerden ayrılmalıdır. Bu kısa vadeli etkenler, firmanın değiştiremeyeceği ve karşılık olarak strateji geliştirip etkin bir şekilde uygulayamayacağı dalgalanmalar olarak ifade edilebilir. Bu faktörlerin büyük derecede önemleri olsa da, rekabet stratejisinin ortaya konacağı arena açısından, endüstrinin ekonomisinin ve teknolojisinin belirlediği temel karakteristikler, endüstri çapında gerçekleştirilecek yapısal çözümlenin odağında olmalıdır. Firmaların, endüstrinin yapısıyla başedebilme konusunda zayıf ve güçlü yönleri vardır ve endüstrinin yapısı zamanla değişir (Porter, 1980).

Bundan sonraki bölümlerde Porter Modeli'ne göre endüstriyi etkileyen beş temel unsur incelenecek, firmalara olan etkileri ve genel anlamda firmaların alabileceği önlemler tartışılacaktır.

2.1 Firmalararası Rekabetin Şiddeti

Firmalararası rekabetin en büyük nedeni pazar pastasındaki dilimi artırarak karlılık sağlama çabasıdır. Bir endüstrideki firmaların arasındaki rekabet, fiyat politikaları, reklam kampanyaları, yeni ürünler, müşteri hizmetleri veya garanti kapsamı gibi alanlarda etkisini gösterir. Firmaların bu konularda yaptıkları hamleler veya uzun vadede izledikleri politikalar, endüstrideki diğer firmalarca karşı hareketlerle karşılaşır. Bu karşılıklı etkileşim bir süre sonra dengenin sağlanması ile firmaları birbirine bağımlı hale getirir. Ancak dengenin sağlanmaması, bu karşılıklı hareketlerin şiddetlenmesi ve firmaların bundan zarar görmesi ile sonuçlanır (Porter, 1980). Bir endüstrideki firmalararası rekabet, bazı yapısal etkenler sonucu

ortaya çıkar. Bunların başında görece aynı güce sahip olan veya sayı olarak fazla firmanın birbirleriyle rekabet etmesi gelir. Bu durum rekabetin kızışmasına, atılımlara karşı misillemelerin daha sert olmasına yol açar. Endüstriyel büyümenin yavaş olduğu ortamlarda, firmalar büyüyerek gelişme yerine rakibin pazar payına el atarak karı artırma yoluna giderler. Depolama maliyetinin yüksek olması durumunda ise firmalar ürün fazlasını elden çıkarabilmek için fiyat kırarlar ve karlarından vazgeçerler. Benzer şekilde ölçek ekonomilerinin üretim kapasitesini artırmaya zorlaması da firmaları fiyat kırarak ürünleri satmaya yönlendirebilir. Ürün farklılaşması ve değişim maliyetlerinin zayıf olduğu endüstrilerde müşteri tercihleri kolay değişebileceğinden rekabet daha şiddetli olur. Bunların yanında endüstriyi terk ederken karşılaşılan engellerin büyüklüğü, firmaları kalıp rekabete devam etmeye yönlendirir. Farklı koşullara sahip bu firmalar karlılığı etkilerler. Bu etkenler aşağıda daha detaylı incelenmiştir.

- **Çok Sayıda ve Denk Rekabetçi:** Bir endüstride üretim gerçekleştiren firma sayısı çok olduğunda, bazı firmalar stratejik hamlelerini fark edilmeden gerçekleştirebilecekleri kanısına kapılırlar. Firma sayısı görece az, fakat firmaların boyut ve kaynakları birbirine yakın değerlerdeyse, firmaların birbirlerine karşı gerçekleştirdiği misillemeler ve rekabet amaçlı hamleler sonucu endüstri çapında kararsızlık ortaya çıkar. Endüstrideki firmaların pazar payları belli ise ve değişkenlik göstermiyorsa, veya pazar bir veya birkaç firmanın kontrolündeysen, bu firmaların yöneticileri ağırlıklarını ortaya koyup fiyat belirlemeye varan etkilerde bulunabilirler (Porter, 1980).
- **Yavaş Endüstriyel Büyüme:** Bir endüstrideki firmalar, endüstrinin hızlı gelişimini takip ederek ve ona uyum sağlayarak finansal ve yönetsel kaynaklarını geliştirebilirler ve böylece firmanın büyümesini sağlayabilirler. Endüstriyel büyümenin yavaş olması durumunda ise firmalar pazar kapma yarışını ön plana alırlar (Porter, 1980).

- **Yüksek Fiyat ve Depolama Maliyeti:** Bir firmanın bünyesinde oluşan sabit giderler, ürün adedine bölüldüğü için kapasiteyi sonuna kadar kullanarak üretim gerçekleştirmek, sabit giderleri en aza indirme anlamına gelir. Ancak böyle bir yaklaşım, sağlıklı pazar verilerine göre hesap yapılarak gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde ürün birikimi ve bunu takiben, depolama maliyetlerinden kaynaklanan, satışı artırma amaçlı fiyat kırma gelir. Bu da karın azalması anlamına gelir (Porter, 1980).
- **Kapasite Aşımı:** Ölçek ekonomilerinin üretim kapasitelerinin büyük oranda artırılmasını gerektirdiği durumlarda, ürün fazlası endüstrideki arz-talep dengesini bozabilir. Bu tür bir sorun, fazla ürünü eritmek amacıyla fiyat kırma dönemleri ortaya çıkarabilir (Porter, 1980).
- **Ürün Farklılaşması veya Değişim Maliyetleri Eksikliği:** Üretimin belirli bir ürün olarak pazara sunulduğu sektörlerde müşterilerin tercihi fiyat ve hizmete göre şekillenir; bu da şiddetli fakat zamanla sönmülenen, fiyat ve hizmet rekabetine yol açar. Bununla birlikte ürün farklılaşması ve değişim maliyetleri, müşteriler açısından ciddi tercih sebepleri oluştururlar. Bu da rekabeti frenleyen bir unsurdur (Porter, 1980).
- **Endüstriyi Terk Engelleri (Exit Barriers):** Bazı firmalar, ekonomik, stratejik ve duygusal nedenlerle az kar ve hatta zarara rağmen endüstride kalırlar ve rekabeti sürdürürler. Bunlara terk engelleri denir ve başlıcaları şunlardır (Porter, 1980):
 - Belli bir işe veya konuma odaklanmış ve uzmanlaşmış firmaların hareket ve değişim maliyetleri çok yüksektir.
 - İşgücü, kurulum ve yedek parça gibi konulardan yapılmış sözleşmeler, işten çekilmeyi çok zarar verici bir hale sokar.
 - Firmanın imaj, pazarlama, finansal kaynaklara ulaşım, ortak tesisler vb.

konularda diğ er firmalarla içinde bulunduğ u karş ılıklı ilişkiler, endüstriden çekilmeyi güçleştirir. Firma için iş in içinde olmak bile yüksek stratejik öneme sahiptir.

- o Belirli bir iş kolunda sağ lanan marka, ç alış anlara karşı vefa, kiş isel kariyer endiş esi, gurur vb. duygusal nedenler firma yönetimlerini, ekonomik anlamda gerekli gör ülen çekilmeden alıkoyabilir.
- o Kısıtlı anlamda da olsa, iş sızlık veya bölgesel ekonomik durum nedeniyle devlet, endüstriden çekilmeyi zorlaş tırabilir.

Endüstriyi terk engellerinin yüksek olması, üretim fazlasına neden olur. Pazardan çekilemeyen firmalar, zayıflıkları sebebiyle değ iş ik stratejiler sergilerler ve rekabeti etkileyerek endüstri ç apında karın düş mesine neden olurlar (Porter, 1980).

Rekabetin ş iddetini etkileyen unsurlar değ iş im geçirirler. Buna en genel örnek, endüstrinin olgunlaş ması sonucu büyüme hızının düş mesidir. Bu durumda rekabet ş iddetlenir, karlılık azalır ve genelde bir ç alkantı dönemi yaş anır.

2.2 Yeni Giriş imci Tehdidi

Bir endüstriye gerç ekleş en yatırımın firmaya sağ ladığ ı geri dönüş , o endüstrinin karlılığ ını ortaya koyar. Endüstriler, kar oranı arttıkça, yatırım gerç ekleş tirmek isteyen kişiler için cazip hale gelmeye baş larlar. Bu, kimi zaman faaliyet gösteren firmaların faaliyet alanları ile doğ rudan veya dolaylı olarak ilgili endüstrilere yönelmeleri şeklinde de olabilir. Porter'ın (1980) tanımlamasına göre endüstriyi etkileyen güçlerden biri yeni giriş imci tehdididir. Bir endüstriye yapılacak yeni bir giriş im, yeni kapasite, pazar payı kapma ç abası ve genellikle büyük kaynaklar getirir. Fiyatlar ař ađ ı çekilebilir veya maliyetler yüks elerek karlılığ ı düş ürebilir. Bununla birlikte diğ er endüstrilerden söz konusu endüstriye yönelen firmalar genelde mevcut kaynaklarını kullanarak bir ç alkantı yaratırlar. Bu pazar payı oluş turma ç abası, endüstriye yeni bir giriş olmamasına rağ men önemli bir etkide bulunur ve yeni bir

girişim gibi değerlendirilmelidir. Bu, daha çok birçok firmanın oluşturduğu büyük grupların kullandığı bir yöntemdir (Porter, 1980).

Girişim tehdidi, mevcut girişim engellerine ve girişimcinin mevcut firmalardan beklediği tepkilere bağlıdır. Yeni girişimlerin önünde yedi temel engel mevcuttur. Bunlar ölçek ekonomisi, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, ürün farklılaşması, kapital gereksinimleri, değişim maliyetleri, dağıtım kanallarına ulaşım ve devlet politikasıdır. Bu engellerin zayıflığı yeni girişimlerle firma sayısının artmasına yol açar. Bu yapı firmaların pazar payı kapma ve rekabet stratejisi oluşturma yaklaşımlarını önemli ölçüde etkiler. Bundan sonra yeni girişimlerin önündeki yedi temel engel incelenecektir (Porter, 1980).

- **Ölçek Ekonomisi:** Ölçek ekonomisi, bir ürünün/hizmetin belirli bir zaman aralığında üretim miktarının artışına bağlı olarak birim fiyatının düşüşünü ifade eder. Ölçek ekonomisi firmaları, büyük ölçekli yatırım ve bunun sonucunda mevcut firmalardan güçlü tepkiler alınmasına veya küçük ölçekli yatırım ve doğal olarak maliyet dezavantajına zorlar. Bunlar istenmeyen durumlar olduğu için yeni girişimin önünde engel oluşturur. Ölçek ekonomisi işin üretim, satın alma, araştırma ve geliştirme, pazarlama, servis ağı, satış gücü kullanımı ve dağıtım da dahil her türlü fonksiyonunda mevcut olabilir (Porter, 1980).

Bir endüstride ölçek ekonomisi, tüm üretim sürecini etkileyebileceği gibi, üretimin belirli bir kısmındaki faaliyetleri de etkileyebilir. Birden fazla firmanın birlikteliğinden oluşan gruplar, ölçek ekonomisi oluşturan faaliyetlerinde grup bünyesindeki farklı firmaların olanaklarını kullanarak bu engeli aşabilir. Daha önce sözü edilen, endüstriye yönelen grup bünyesinde girişim gerçekleştiren firmanın tüm grup kaynaklarını kullanarak ortaya çıkardığı dalgalanma bu tür bir etkidir. Yoğun yatırım girişi ile endüstri çapında dengeler değişir. Bu dalgalanma ve değişikliğin üstesinden gelebilecek koşul, diğer bir girişim engeli olan “Ölçekten Bağımsız

Maliyet Dezavantajları”dır.

- **Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, endüstriye yeni girişim yapan firmanın yatırım ölçeğini artırarak üstesinden gelemeyeceği koşullardır. Bu koşullar, yeni girişimin önündeki diğer engeller arasında sayılan ölçek ekonomisi ve ürün farklılaşması ile paralellik ve yer yer kesişim gösterir (Porter, 1980).

Endüstri bünyesindeki bazı koşullar, yeni girişimcinin yatırım ölçeğinde değişikliklerle üstesinden gelemeyeceği maliyet dezavantajları oluşturur. Bunların başında, patent ve tasarım özelliklerinden meydana gelen öncü ürün teknolojisi gelir. Bu özellik, ürün farklılaşmasına yakınlık göstermekle birlikte, ürünün kendi özelliklerine dayalı olarak ortaya çıkar. İkinci olarak üretim merkezinin avantajlı konumunun piyasa koşulları değişmeden sabitlenmesi gelir. Buna örnek olarak fiyatlar yükselmeden önce uygun yerlerde arazi ve tesis yatırımı gerçekleştirme gösterilebilir. Bir diğer örnek ise endüstrinin karlılığının tedarikçiler tarafından fark edilmesinden önce girdileri sağlamaktır.

- **Ürün Farklılaşması:** Ürün farklılaşması, kurulu firmaların geçmişte ortaya koyduğu reklamlar, müşteri hizmetleri, ürün özellikleri veya en basit anlamda endüstride ilk olmalarından kaynaklanan marka kimliğini ve müşteri bağlılığını ifade eder. Mevcut firmanın sağlamış olduğu bu özellikler ürünün standart üretimin üstünde olmasını sağlayarak mevcut firmalara avantaj sağlar. Yeni girişimcilerin müşteri bağlılığını aşması yüksek maliyetler ve uzunca bir süre gerektirir. Bu aynı zamanda yatırım riski anlamına gelir (Porter, 1980).

“Ürün Farklılaşması” ile “Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları”nın farkı, ürün farklılaşmasının müşteri yönünde ortaya çıkması, ölçekten bağımsız maliyet

dezavantajlarının ise ürün yönünde ortaya çıkmasıdır. Ölçek ekonomisi açısından ele alındığında ise ters bir durum öne sürülebilir. Birçok endüstride ürünün pazara yayılması ve satışının en üst seviyede olması istenen bir durum iken, bireysel kullanıma yönelik ürün ortaya koyan endüstrilerde müşterinin kendine özel olan ürünü satın alma eğilimi, ürünün sınırlı sayıda üretilip pazara sunulmasını gerektirir. Bununla birlikte bu koşul, ürünün düzenli tüketimini sağlayabilir ve satış dalgalanmalarını engeller. Ürün farklılaşmasının pazar payı açısından ters etkisi olarak ele alınabilecek bu durum, ölçek ekonomisinin de etkisini azaltır.

- **Kapital Gereksinimleri:** Bir endüstriye girişim gerçekleştirecek bir firma için en önemli engellerden biri kapital gereksinimleridir. Firma karlı gördüğü endüstriye girişim yapmadan önce hangi konularda ne kadar yatırım yapması gerektiğini ve gerekebileceğini bilebilmelidir. Bu durumda ortaya çıkan soru, yatırımın ne miktarda olacağı ve ne kadar zamanda ne miktarda geri dönüş sağlayacağıdır.

Endüstri çapında ayakta kalabilmek için girişimden önce gerçekleştirilen reklam ve araştırma ve geliştirme yatırımları büyüklükleri oranında, yeni girişimlerin önünde engel oluşturur. Kapital yalnız üretim sürecine yatırım için değil, müşteri güvencesi, girişim öncesinde gereken ürün birikimi ve girişim sonrası belirli bir süre ortaya çıkacak zararların telafisi için de gereklidir (Porter, 1980).

- **Değişim Maliyetleri (Switching Costs):** Değişim maliyetleri bir müşterinin bir tedarikçinin ürününden diğer tedarikçinin ürününe geçişte karşılaştığı bir sefere mahsus maliyetlerdir (Porter, 1980). Bu maliyetler basit anlamda, tedarikçilerin ürünleri arasındaki farklardan dolayı girdinin kullanıldığı üretim sürecinde yapılacak değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Tedarikçiler arasında değişiklik yapmanın maliyet oluşturması, endüstriye yeni girişim yapanların ürünlerinin tercih edilmesinin önünde engel oluşturur. Mevcut ürünlere göre sistemini kurmuş olan müşteriler yeni

girişim yapan firmanın ürünlerini kullanmak üzere değişim yapmaz.

Bir diğer açıdan bakıldığında ürün yelpazesini genişletme (diversification) stratejileri doğrultusunda değişiklik yapıp endüstriye girmek isteyen firmalar da aynı sorunla karşılaşır. Mevcut sistemlerine göre üretim yapan firmaların, yeni girecekleri endüstrinin şartlarına göre sistemlerinde gerçekleştirecekleri değişikliğin maliyeti, girişim kararında caydırıcı olabilir.

Değişim maliyetlerinin bir girişim engeli olarak zayıflamasının şartı, yapılacak değişikliğin uzun vadede sağlayacağı getirinin, sebep olduğu maliyetin üstünde olması ve bu maliyeti aşacak finansal kaynağın sağlanabilmesidir. Bu da kapital gereksinimlerinin bir başka şekilde etkisini göstermesi olarak düşünülebilir.

- **Dağıtım Kanallarına Ulaşım:** Ürünün güvenli dağıtımı önemli bir sorundur. Dağıtım kanallarının mevcut firmalar tarafından kullanılıyor olması, yeni girişimcinin çeşitli yollarla dağıtımçıları ürününün pazarlanması konusunda ikna etmesini gerektirir. Bu doğrultuda reklam, promosyon ve özel anlaşmalar yapılması söz konusu olabilir. Bu hareketlerin oluşturduğu maliyetler yeni girişimler önünde önemli bir engeldir (Porter, 1980).
- **Devlet Politikası:** Devlet bazı bölgelere belirli yatırımların gerçekleştirilmesini isterken bazı bölgelerde de bunu engellemeye çalışabilir. Bunu sağlamak için çeşitli kanunlar çıkarır. Teşvik yasaları ve kredi imkanları ile yatırımı yönlendirirken değişik yasal bürokratik engellerle de yatırımın önünü keser. Bunlar yeni girişimi doğrudan etkilerken yine çeşitli yasalarla endüstriyel karlılığın etkilenmesi de olasıdır. Bu koşullar “Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları”nda olduğu gibi yatırım ölçeğinin artırılması ile üstesinden gelinemeyecek sorunlar oluşturabilir (Porter, 1980).

Ekonomik özelliğe sahip girişim engelleri, en temel anlamda kapital gereksinimleri başlığında açıklanmıştı. Yatırımın etkisiz kaldığı girişim engellerine ise ölçekten bağımsız maliyet dezavantajlarında değinilmişti. Bununla birlikte, yeni girişimin önündeki bütün engelleri, bu iki başlığın altında incelemek, konuyu daha anlaşılır hale getirebilir. Buna göre, girişim engelleri yatırımın artırılması ile üstesinden gelinebilecek engeller ve ekonomik çabaların etkisiz kaldığı engeller olarak iki gruba ayrılabilir.

Ürün miktarının artışı sonucu üretim maliyetinin düşmesi demek olan ölçek ekonomisi, yatırımı büyütürken başlangıçta büyük miktarda üretim gerçekleştirilmesi ile aşılabilecek bir engeldir. Firma bünyesindeki değişim maliyetleri ise yine yatırım ile aşılabilecek bir problem iken, müşteri açısından ortaya çıkacak değişim maliyetleri, firmanın ürün fiyatını düşürerek destek sağlaması ve servis hizmeti vermesi ile aşılabılır. Bunlar da ek maliyet olarak firmanın yüzleşmesi gereken koşullardır. Mevcut firmalar tarafından kullanılmakta olan dağıtım kanallarının yeni girişimci tarafından kullanılabilmesi, firmanın ek harcamalarla gerçekleştireceği çeşitli hareketlerle aşılabılır. Çıkmaza girilmesi durumunda ise yeni girişimci firma farklı yöntemlere veya kendi dağıtım sistemini kurmaya yönelebilir.

Bunların yanında, müşterinin firmaya ve ürüne bağlılığı anlamına gelen ürün farklılaşması ekonomik hamlelerle saf dışı bırakılamayacak bir etkidir. Yerleşmiş müşteri tercihlerini yıkmak uzun zaman ve dolayısıyla yüksek maliyet gerektirebileceğinden yatırımın karlılığında büyük düşüş olur. Benzer şekilde devlet politikası ile yatırımın önü kesilebilir ve yatırımın ölçeği artırılrsa bile karlılık değiştirilemez. Bu koşulların hepsi yeni girişim gerçekleştirecek firmaların, girişimi gerçekleştirmeden önce çok yönlü araştırmalar yapması gerekliliğine işaret etmektedir. İncelenen engeller doğrultusunda karın ne olabileceği hesaplanmalı ve riskler doğru şekilde belirlenmelidir.

2.3 Müşterilerin Pazarlık Gücü

Endüstriyi etkileyen beş temel kuvvetten ilk olarak yeni girişim tehdidi incelenmişti. Yeni

girişimle gelen yatırım, kapasite artışı ve arz fazlası, pazar payında değişikliklere sebep olarak rekabeti artırmaktaydı. Mevcut firmaların da etkili olabileceği çeşitli koşullar yeni girişimin önünde engel oluşturmaktaydı. İkinci olarak endüstride mevcut bulunan firmaların arasındaki çatışmanın rekabeti ve karlılığı etkileyeceği ortaya kondu. Rekabetçi sayısının fazla olması veya güçlerinin eşit olması, endüstriyel büyüme hızının düşük olması, ürün fiyatının veya depolama maliyetinin yüksek olması, ölçek ekonomileri sebebiyle fazla üretimle kapasite aşımının gerçekleşmesi, ürün farklılaşması veya değişim maliyeti olmaması sebebiyle firmalar arasında satış dalgalanmalarının gerçekleşmesi ve son olarak da endüstriden çekilmenin önündeki engeller firmalararası rekabeti şiddetlendirmekteydi. Bu bölümde ise bir endüstride üretim gerçekleştiren firmanın karını doğrudan belirleyen müşterilere ve onların pazarlık güçleri ile rekabeti nasıl etkiledikleri incelenecektir.

“Pazar, satıcının bir müşterinin ihtiyacını aynı veya yakın ilişkili ürünlerle tatmin ettiği ortamdır.” (Male, 1991a). Müşteri belirli bir ihtiyacın karşılanması için satıcıya ödeme yapmak durumunda olduğu için müşteri ve satıcı bir değer (fiyat) ilişkisi içindedirler. Endüstri ve pazar arasındaki ayrım ise, endüstrinin bu tanımın sunum kısmını oluşturması, pazarın ise talep kısmını oluşturmasıdır (Male, 1991a). Müşteriler ve satıcılar arasındaki rekabet, satıcıların üretim gerçekleştirdikleri endüstrideki rekabet güçlerini ve karlılığını doğrudan etkiler.

Müşteriler, düşük fiyat, yüksek kalite veya servis hizmetleri gibi taleplerle ve firmaları karşı karşıya getirerek rekabeti etkilerler ve karın düşmesine neden olurlar. Bir endüstrideki önemli müşteri gruplarının gücü, pazardaki konumlarına ve tüm endüstriye kıyasla yaptıkları alımın büyüklüğüne bağlıdır. Bu koşullar aşağıda sıralanan özelliklere bağlıdır (Porter, 1980).

- Müşterinin gerçekleştirdiği satın alma üreticinin satışına kıyasla büyük miktarlardaysa müşteri, firma için önemli konumdadır. Satışların büyük bir kısmı belli bir müşteriye gerçekleşiyorsa bu, müşteriye koz verir. Özellikle sabit giderlerin yüksek olduğu

endüstrilerde büyük miktarlarda alım yapan müşteriler güç sahibidir ve üretim kapasitesini doldurmak için fiyatla oynayabilirler.

- Endüstride üretim yapan firmalardan alınan ürün müşterinin harcamalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durumda müşteriler olanaklarını sonuna kadar kullanarak uygun fiyatlı ürüne yönelirler ve daha seçici davranırlar. Satılan ürün müşterinin harcamalarının görece küçük bir kesimini oluşturuyorsa, müşteri daha az fiyat hassasiyeti gösterir.
- Endüstride üretim yapan firmalardan alınan ürün standarttır veya özelleşmemiştir. Müşteriler her zaman ürün alternatiflerine yönelebilirler ve firmaları karşı karşıya getirebilirler.
- Düşük değişim maliyetleri ile karşılaşılır. Değişim maliyetleri müşterileri belirli satıcılara mecbur kılar. Bunun tam tersi de söz konusu olabilir. Üreticinin değişim maliyetleri, müşteriye güçlü kılar.
- Kar oranı düşüktür. Düşük kar, satın alma maliyetlerini azaltma konusunda bir harekete yol açar. Bununla birlikte yüksek kar oranı, müşteriye fiyat konusunda daha az hassas yapar ve müşteri alım yaptığı firmanın uzun vadede işleyişini sağlıklı yürütebilmesine önem gösterir.
- Müşteriler geriye dönük birleşme tehdidi ortaya koymaktadırlar. Müşterilerin, satın aldıkları ürünü kendilerinin üretebilmeleri veya bu ihtimalin belirmesi, kendilerine büyük bir pazarlık gücü sağlar. Buna karşı geliştirilebilecek hareket, satıcı firmaların ileriye dönük birleşmeleridir. Yani müşterinin, satılan ürünü kullanarak gerçekleştirdiği üretimi ortaya koymaktır

- Endüstrideki firmaların sunduğu ürün, müşterinin ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesi açısından önemli değildir. Bu durumda müşteriler fiyat konusunda çok hassas davranırlar. Bunun tersi durumlarda ise müşteriler fiyat hassasiyeti göstermeyip ürün kalitesine yönelirler.
- Müşteriler, üreticiyle ilgili bilgilere sahiptir. Müşterilerin talep, gerçek pazar fiyatları ve hatta üretim maliyetleri konusunda tam bilgiye sahip olması, büyük bir pazarlık kozu anlamına gelir. Bu bilgiler müşteriye, sunulan en uygun fiyatı tercih etme imkanı sağlar.

2.4 Yedek Ürün Tehdidi

Bundan önceki bölümlerde Porter'ın tanımına göre bir endüstrideki rekabeti etkileyen beş temel kuvvet sıralandı ve firma tanımında etkili olan, yeni girişimcilerin oluşturduğu tehdit ve mevcut firmalar arasında sahnelenen rekabetin şiddetini belirleyen şartlar ortaya kondu. Daha sonra ise müşterilerin pazarlık gücünü etkileyen şartlar açıklandı. Bu bölümde ise endüstri içi şartlardan en az düzeyde etkilenmekle birlikte endüstriyel rekabet anlamında çok önemli bir etkiye sahip olan yedek ürün tehdidi incelenecektir.

“Yedek ürün, farklı biçime sahip olmasına rağmen aynı veya benzer işlevi yerine getirebilen ürüne denir” (Male, 1991a). Genel anlamda bir endüstrideki tüm firmalar pazara yedek ürün sunan endüstrilerdeki firmalarla rekabet ederler. Bu da endüstrilerarası rekabet anlamına gelir. Yedek ürünler, asıl ürünün işlevini tam olarak yerine getirmese de, fiyat/performans oranları düştükçe, müşteri için çekici hale gelirler. Bu durum, endüstrinin karlılığında düşüşe neden olur.

Bu özellikleri nedeniyle yedek ürüne karşı endüstri çapında hamleler geliştirilmesi faydalı olabilir. Yedek ürünlerin tesbiti uzun süren sıkı bir çalışma gerektirebilir, ve çok farklı endüstrilerde sonlanabilir. Endüstrinin karlılığı açısından iki çeşit yedek ürüne çok dikkat

etmek gerekir. Bunlardan ilki, endüstri ürününü kendi fiyat/performans oranını düşürmek için kullanan yedek ürünlerdir. Bunlar endüstriyi kendi silahıyla vurdukları için ürün özelliklerinde yapılan değişiklik ve iyileştirmeler, lehlerine olabilir. İkincisi ise yüksek kar oranına sahip endüstrilerce üretilenlerdir. Gelişmeler sonucu rekabetin artması ve kalite yükseltme veya fiyat kırma kaçınılmaz hale geldiğinde, kendi endüstrilerinden söz konusu endüstriye yönelerek sahneye çıkarlar. Bu gibi durumlarda dikkatle inceleme yapılmalı, yedek ürüne karşı strateji geliştirme veya yedek ürünü endüstri çapında bir dayanak noktası olarak kullanma konuları arasında tercih yapılmalıdır (Porter, 1980).

2.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir endüstride rekabet ederek kar elde eden bir firmanın karlılığının en önemli belirleyicisi müşterilerdir. Firma biraz önce sıralanan koşulları göz önüne alarak müşterilerine karşı güçlü bir konuma geçebilirse karını artırabilir. Bununla birlikte firmanın karını etkileyen ikinci önemli olgu tedarikçilerdir. Firmanın endüstriye girişi ve rekabet edebilecek duruma gelinceye kadarki yatırımları, yeni girişim başlığında incelenmişti. Ancak bu noktadan sonra firmanın sabit giderleri önem kazanır ve bunların başında da üretim girdileri gelir. Paranın harcama sırasında ikinci kez kazanıldığı düşünülürse, rekabet eden bir firmanın tedarikçilere karşı vereceği mücadele karlılığını önemli ölçüde etkiler.

Bir endüstriye üretim girdisi sağlayan firmalar, ürün kalitesini düşürme veya fiyatları yükseltme gibi yöntemlerle satış yaptıkları endüstrideki firmalar üstünde yaptırım uygularlar. Güçlü tedarikçiler bu şekilde, ürünlerinin fiyatını artırarak endüstri açısından üstesinden gelinemez karlılık düşüşlerine yol açarlar. Müşterileri güçlü kılan özelliklerin tersi, tedarikçileri güçlü kılar. Bunlara aşağıda değinilmiştir (Porter, 1980).

- Girdi sağlayan endüstri bir veya birkaç firma tarafından yönlendirilmektedir ve satış yaptığı endüstriye oranla daha yoğun bir yapıdadır. Faaliyet gösterdikleri endüstriye oranla daha parçalı bir yapıdaki endüstriye satış gerçekleştiren üreticiler fiyatlar, kalite

ve sözleşme şartları gibi konularda daha fazla söz sahibidirler.

- Yedek ürünlere karşı endüstriyel pazar savaşı vermemektedirler. Bu koşul tedarikçilerin vazgeçilemez konumda olmalarına neden olur. Büyük ve güçlü olan tedarikçiler bile yedek ürünler karşısında zayıf düşebilirler.
- Endüstride üretim gerçekleştiren firmalar, tedarikçinin satış yaptıkları arasında önemli bir yere sahip değildir. Tedarikçiler birden fazla endüstriye satış gerçekleştiriyorsa ve söz konusu endüstri satışta önemli bir yer tutmuyorsa, tedarikçiler daha rahat güç kullanırlar. Ters durumda tedarikçinin müşteri tercihi kısıtlanır. Endüstrideki firmalar önemli bir alıcysa, tedarikçinin karlılığını etkileyebileceklerinden, fiyatlandırma ve destek gibi konularda daha fazla ilgi görür.
- Tedarikçinin ürünü, müşterinin faaliyetinde önemli bir girdidir. Bu çeşit bir girdi müşterinin üretim sürecinde veya ürün kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu da tedarikçiye güç kazandırır.
- Tedarikçinin ürünleri farklılaşmıştır veya değişim maliyetleri oluşturmuştur. Ürün farklılaşması ve değişim maliyetleri, müşterinin tedarikçileri rekabete sokma ihtimalini yok eder. Tedarikçi değişim maliyetleri ile karşılaşarsa etki ters yönde işler.
- Tedarikçi grup ileriye dönük birleşme tehdidi ortaya koymaktadır. Tedarikçilerin, pazara sundukları ürünün kullanıldığı endüstriye girme ve söz konusu üretimi gerçekleştirme ihtimali, müşteri üstünde baskı kurar. Bu güç firmaların, alım konusunda yaptığı sözleşmelerde önemli bir etki oluşturur.

Bu bölümün başında da değinildiği gibi müşterilere pazarlık gücü sağlayan koşulların tersi tedarikçilere pazarlık gücü sağlar. Bu sebeple rekabetçi firmaların müşterilerin pazarlık

gücünü düşürmeye yönelik aldıkları önlemler, tedarikçilerin pazarlık gücünde artışa neden olur. Bu yüzden firma, bir tarafın pazarlık gücünü düşürerek elde edeceği karı diğer tarafın pazarlık gücünü artırarak kaybetmemek için önemli stratejik kararlar almak zorundadır. Bunun için gerek müşteriler, gerekse tedarikçiler konusunda gerçekçi verilere ihtiyaç vardır. Alıcı olan müşteri grupları veya endüstrilerin incelenmesi ile ürün alınan endüstrilerin iç dinamiklerinin hesaba katılması, bunlara karşı strateji oluşturmada büyük öneme sahiptir.

Bundan önceki bölümlerde Porter'ın (1980) ortaya koyduğu tanıma göre endüstriyel rekabetin mevcut firmaların çatışmasından, yeni girişimcilerden, müşterilerden, yedek ürünlerden ve tedarikçilerden etkilendiği ortaya kondu. Buna göre firmalararası rekabetin şiddetli olması karlılığı doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Rekabetçi sayısının fazlalığı veya güçlerinin denk olması rekabet hamlelerini sertleştirir. Benzer şekilde endüstriyel büyümenin hızı firmaların kar artışını etkilediğinden, büyüme hızının düşüklüğü firmaların birbirlerinin pazar payına saldırılarına yol açar. Ürün fiyatının ve depolama maliyetinin yüksek oluşu ürünlerin en kısa yoldan satılmasını gerektirir ve bu durum da kardan vazgeçmek anlamına gelebilir. Benzer şekilde ölçek ekonomilerinin etkisini azaltmak için gerçekleştirilen fazla üretim, kapasite aşımına yol açar ve bu da fiyat kırarak satışı artırmayı gerektirir. Ürün farklılaşması ve değişim maliyetleri olgularının eksikliği, müşterilerin firmalar arasında tercih şansını artırdığından satış dalgalanmaları ortaya çıkar ve sert rekabet hamleleri ortaya konabilir. Firmaların endüstriyi terk ederken karşılaştıkları engeller, kar etmemelerine rağmen rekabeti sürdürmelerine neden olabilir. Bu da farklı rekabet stratejileri ve çatışmanın ortaya çıkmasına neden olur.

Endüstriye gerçekleşecek yeni girişimler, mevcut firmaların pazar paylarını ve karlılıklarını etkilerler. Yeni girişimciler, beraberlerinde getirdikleri yatırım ve kapasite ile mevcut firmaları tehdit ederler. Bu tehdidi etkisizleştirecek ilk olgu yeni girişimin önündeki engellerdir. Yeni girişimci, üretimin artması ile maliyetlerin düşmesini sağlayan ölçek

ekonomisi engelini ve gerek müşterinin yeni ürüne geçişinde ortaya çıkan, gerekse yeni girişimle firma bünyesinde karşılaşılan değişim maliyetleri engelini yatırımı artırarak aşabilir. Benzer şekilde dağıtım kanallarının mevcut firmalar tarafından kullanılmasından kaynaklanan kısıtlama da kapital sayesinde geçilebilir. Ancak pazarda bulunan ürünün özelliklerinden kaynaklanan ürün farklılaşması, devlet politikası ve patent gibi konularda ortaya çıkan engeller yatırımın miktarı artırılrsa da aşılabilir. Yeni girişimci tehdidini etkisizleştirecek ikinci olgu ise firmanın bünyesinde gerçekleştireceği değişikliklerle yeni firmaya pazar şansı tanınamamasıdır. Ancak bu hareket firmalararası rekabet konusunda irdelenmiştir.

Endüstriyel rekabeti etkileyen bir diğer kuvvet ise yedek üründür. Yedek ürün, pazara sunulan ürünün işlevini yerine getirebilen veya yerini alabilecek üründür. Firmalar için en ciddi tehditlerden birini oluşturan yedek ürün, endüstri bütününde birlikte hareketle etkisizleştirilebileceği gibi, firma bünyesinde hamlelerle rekabet aracı olarak da kullanılabilir.

Endüstriyel rekabeti etkileyen diğer kuvvetler ise müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Birbirinin tersi koşullardan etkilenen bu kuvvetler karşılıklı etkileyen en önemli unsurlar sayılabilir. Satılan ürünün ne miktarda ve ne amaçla alındığı, müşteri için girdiler arasındaki miktarı ve önemi, ürünlerdeki sapmaların etkisi, müşterinin diğer seçenekleri ve müşterinin karlılığı, müşterinin pazarlık gücünü etkileyen unsurlardır. Aynı koşullar tedarikçi karşısında müşteri konumunda olan firma için de geçerlidir. Bu yüzden bir gruba karşı alınan önlemler diğer gruba avantaj sağlayabilir. Bu durumda ön plana çıkan müşteriler ve tedarikçilerle, içinde buldukları ortamlar hakkında güncel bilgilerdir.

Bundan sonraki bölümde ise Porter'ın (1980) öne sürdüğü genel rekabet stratejileri ve endüstriyel rekabeti etkileyen beş kuvvete karşı durumları incelenecektir.

3. GENEL REKABET STRATEJİLERİ

Bundan önceki bölümde endüstrinin tanımı yapılmış, endüstriyi etkileyen beş temel kuvvet incelenmişti. Bunların başında gelen yeni girişimlerin oluşturduğu tehdit ve yeni girişimlerin önündeki engeller sıralanmış, firmalararası rekabetin nelerden etkilendiği açıklanmıştı. Yedek ürünlerin oluşturacağı tehdit tanımlanıp gerçekleştirilebilecek karşı hamleler ortaya konmuştu. Daha sonra da müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücünü artıran ve firmayı bunlara karşı zayıf düşüren durumlar tanımlanıp firmanın geliştirebileceği savunma hareketleri incelenmişti. Bu bölümde ise stratejinin anlamı ortaya konup beş temel endüstriyel kuvvet esas alınarak geliştirilebilecek stratejiler ortaya konacaktır.

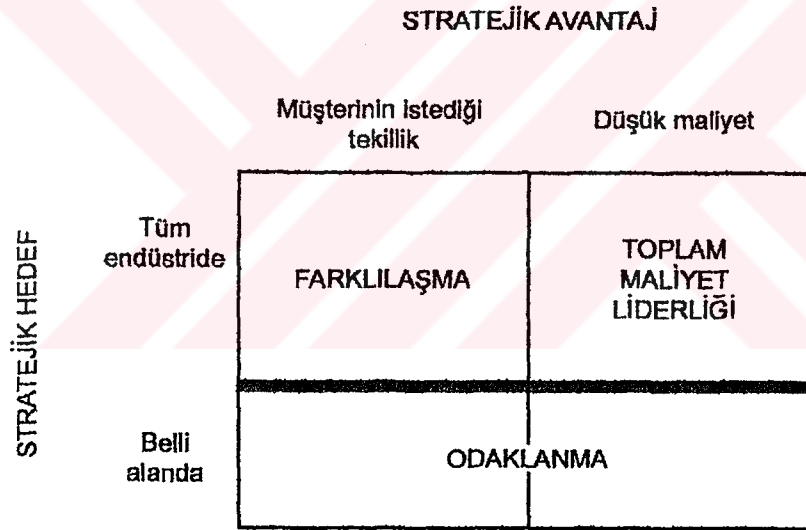
Strateji kelimesi köken olarak, Yunanca “strategos” kelimesinden gelmektedir. Sözlük anlamı “idare, savaş sanatı: bir hareket sırasında, düşmanla istenen yer, zaman ve koşullarda karşılaşmak için birliklerin veya gemilerin dağılımını veya birleşimini sağlamak üzere ordu veya orduların yönetim şekli tercihi”dir (Oxford, 1978). Burada üzerinde durulması gereken ifade “istenen yer, zaman, koşullar ve tercih”dir. İstenen yer, zaman ve koşullarda rakiple karşılaşarak üstünlük sağlamak üzere tercih edilen taktik ve lojistik kararlar iş dünyasında stratejiyi oluşturmaktadır (Ramsay, 1989).

Strateji iş ortamında sıkça kullanılan ama anlaşılmadığı için gerekli önemi görmeyen bir kelimedir. Çeşitli endüstrilerdeki birçok firma yaptıkları işte bir stratejiye gerek görmemektedir. Birçok endüstride firmanın sahibi veya yöneticisi işindeki stratejinin belirsiz olduğunu ifade edip, daha sonra gayet net bir biçimde işinin ne olduğunu ve ne yöne gitmekte olduğunu açıklamaktadır, yani farkında olmadan stratejisini ortaya koymaktadır. Unutulmamalıdır ki büyük veya küçük her işte, açık veya gizli bir strateji mevcuttur (Ramsay, 1989).

Rekabet stratejisi genel anlamıyla, bir firmanın faaliyet gösterdiği endüstride beş rekabet

kuvveti ile en iyi biçimde mücadele etmek ve yaptığı yatırıma en yüksek geri dönüşü (yani karı) sağlamak üzere sağlam bir konum elde etmek için gerçekleştirdiği saldırı ve savunma hamleleridir. Firmalar bu anlamda, endüstrideki rakiplerini geride bırakmak üzere üç genel strateji geliştirmektedirler (Şekil 2). Bunlar *Toplam Maliyet Liderliği*, *Farklılaşma* ve *Odaklanma*dır. Uygulanan strateji bütün karar ve uygulama mekanizmalarının özel olarak düzenlenmesi anlamına geldiği için stratejiler arasında geçiş yapmak veya aynı anda birden fazla stratejiyi uygulamak çok ender görülen bir harekettir (Porter, 1980).

Stratejinin önemi, firmanın özelliklerinin, rekabet edilen diğer firmaların önüne geçmede daha büyük etkiye sahip hale getirilmesinde yatmaktadır.



Şekil 3.1 Üç Genel Strateji (Porter, 1980)

3.1 Toplam Maliyet Liderliği

İlk stratejik yaklaşım, tecrübe eğrisi kavramının popülaritesinin artmasıyla 1970'lerde uygulaması yaygınlaşan toplam maliyet liderliğidir. Toplam maliyet liderliğinde firmanın çeşitli özellikleri kullanılarak son ürünün maliyeti, piyasa şartları içinde elde edilebilecek en düşük seviyede tutulur. Bu yaklaşım en verimli tesis ölçeğinin tesbiti ve inşa edilmesi,

tecrübeye dayalı maliyet azaltma doğrultusunda sıkı takip, maliyet ve sabit gider konularında titiz kontrol, araştırma ve geliştirme, servis, satış ekibi, reklam vb. alanlarda harcama kısıntısı gibi hareketler gerektirir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için yönetim birimlerinin süreçle ilgili verileri çok sıkı bir biçimde takip etmesi gerekir. Tüm süreç içinde amaç, kalite, servis ve diğer alanlar göz ardı edilmeden rakiplerden düşük maliyet elde etmektir (Porter, 1980).

Toplam maliyet liderliği stratejisi firmaya, Porter'ın (1980) ortaya koyduğu beş rekabet gücü açısından değişik avantajlar sağlar. Maliyetin piyasa içindeki en düşük seviyede tutulması, rekabet sonucu fiyatların aşağı çekilmesi ve bunun için kardan vazgeçme durumunda bile firmaya rakiplerinden yüksek kar oranı sağlar. Müşterilerin firmaları karşı karşıya getirmesi ve firmanın fiyatlarını (pazardaki konum olarak) en yakın rakibinin seviyesine kadar düşürmesi rekabet ortamında sıkça karşılaşılan bir durumdur. Toplam maliyetin rakiplerden düşük olması burada etkisini gösterir. Firma rakibinin kardan vazgeçerek müşteriye sunduğu ürün fiyatını, tüm süreçte maliyet takibi gerçekleştirerek sağlamaktadır. Kalitenin düşürülerek maliyetlerin aşağı çekilmesi rekabet ortamında fiyat avantajı sağlamak adına sıkça uygulanan bir yöntemdir. Toplam maliyet liderliği stratejisinin etkili bir şekilde uygulanması, kaliteden ödün vermeden düşük fiyat elde etme avantajı sağlar. Toplam maliyet liderliği stratejisi yedek ürünlere karşı da koruma sağlar. Yedek ürünlerin tercih edilmelerinde etkili olan en önemli sebep, 2. bölümdeki Yedek Ürün Tehdidi başlığında da ifade edildiği gibi, fiyat/performans oranlarının düşüklüğüdür. Bu açıdan toplam maliyet liderliği stratejisi kapsamında maliyeti ve dolayısıyla fiyatı düşürme yönündeki çalışmalar, yedek ürün tehdidine karşı doğrudan bir önlem ortaya koyar. Ayrıca, maliyeti düşürmek için yapılan çalışmalar, ölçek ekonomilerinin ortaya çıkmasına ve maliyet avantajlarının etkili olmasına yol açarak endüstriye girişim engelleri oluşmasına sağlar. Düşük maliyetle üretim gerçekleştirme, ürünü en düşük fiyatla pazara sunma olanağı verdiği için, tedarikçilerin firma üzerinde baskı unsuru olarak kullandığı fiyat artışı etkisizleşir; firmanın girdi sağlayıcılara karşı pazarlık gücü doğmuş olur (Porter, 1980).

Toplam maliyet liderliği stratejisini ortaya koyabilmek için belirli şartlar gerekmektedir. Bunların başında rakiplere kıyasla yüksek pazar payı, hammaddeye kolay ulaşım vb. gelir. Aynı zamanda, tasarım çalışmalarını üretim kolaylığı yönünde yoğunlaştırmak, maliyetleri dağıtmak üzere geniş bir müşteri yelpazesine ulaşarak satış hacmini artırmak ve bunun için mevcut ürünle ilişkili veya onu tamamlayan ürünleri temin etmek de gerekli olabilir. Bununla birlikte toplam maliyet liderliği stratejisi, özel ekipman temini için ağır ön yatırımlar, hırçın fiyat politikası ve pazar payı oluşturmak amacıyla başlangıç zararları da gerektirebilir. Bu şartlar, toplam maliyet liderliği stratejisini uygulayacak yeni girişimciler için ölçek ekonomisi ve kapital gereksinimleri olarak engel oluştururlar. Özel ekipmanlarla üretim gerçekleştirilmesi aynı zamanda endüstriyi terk engeli olarak firmanın karşısına çıkar. Yüksek pazar payı, ileride maliyetleri düşürmek için ekonomik koşullar sağlayabilir. Bu strateji başarıyla uygulanırsa, maliyet liderliğini elde tutmak için gerekli olan yeni ekipman ve modern tesis yatırımları için kullanılabilecek kazanç elde edilir (Porter, 1980).

Toplam maliyet liderliği stratejisi, endüstriyel rekabet tarihçesinin diğer stratejilere verilen tepkiler açısından ipuçları verdiği ve rekabetçi firmaların durumu fark etme yetenekleri veya ekonomik olarak maliyetleri kısma olanaklarının zayıf olduğu endüstrilerde devrim etkisi yaratabilir (Porter, 1980).

Diğer açıdan bakıldığında toplam maliyet liderliği, uygulayıcı firma için, konumunu korumak adına çeşitli olumsuzluklar yaratır. Bunların başında modern ekipman yatırımları, ürün çeşitlenmesinin önünü alma, teknolojik gelişmeleri takip konusunda sürekli tetikte olma sayılabilir. Bu yaklaşım, girişim engelleri olarak ölçek ve tecrübeye dayandığı için çeşitli riskler içerir. Bunların bazıları (Porter, 1980):

- Geçmiş yatırımları ve tecrübe birikimini etkisiz kılan teknolojik değişim;
- Endüstriye yeni girenlerin veya firmanın takipçilerinin, taklit veya tesis yatırımları ile ucuza tecrübe edinmeleri;

- Maliyete odaklanma yüzünden, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerini görememe;
- Maliyetlerin artması ile firmanın, rakiplerinin marka veya diğer biçimlerdeki farklılaşma çabalarına fiyat farkı ile karşı koyma yeteneğinin kısılması.

3.2 Farklılaşma

İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti, endüstri bütününde tek olarak algılanacak biçimde özelleştirmektir. Bu hareket firmayı pazarda özel bir konuma getirir. Farklılaşma yaklaşımı çok değişik biçimler alabilir: tasarım veya imaj, teknolojik özellikler, müşteri hizmetleri, dağıtım ağı vb. Karlılık açısından en verimli çalışma, bunların birkaçını aynı anda gerçekleştirmektir. Farklılaşma stratejisi, toplam maliyet liderliğinin tersine ürün özelliklerini ön plana çıkarma yaklaşımıdır. Ancak toplam maliyet liderliği stratejisinde ürün özelliklerinin göz ardı edilmeyip yalnızca ikinci plana alınışı gibi, farklılaşma stratejisinde de maliyet öncelikli hedef olmaktan çıkıp geri plana geçmektedir (Porter, 1980).

Farklılaşma, beş rekabet kuvvetiyle mücadele etme konusunda toplam maliyet liderliğinden farklı koşullar sağlar ve endüstri ortalamasının üstünde kar getirir. Farklılaşma yoluyla, müşterilerde ürüne bağlılık sağlanır ve bunun sonucunda müşterilerce daha az fiyat hassasiyeti ortaya konur. Bu durum hem müşterilerin pazarlık gücü tehdidinin zayıflamasına yol açar, hem de bağımlı müşteri için değişim maliyeti oluşturduğundan yeni girişimci için engel ortaya koyar. Belirli pazar payının elde edilmesiyle alternatif arama imkanı giderek azalır ve stratejinin başarısı artar. Bunların yanında müşteri bağlılığı oluşturmaya yönelik farklılaşma çabası, yedek ürünlere karşı mücadelede rakiplerden daha avantajlı bir konum sağlar (Porter, 1980).

Buna karşılık farklılaşma, yüksek pazar payından vazgeçme anlamına gelebilir. Genellikle yüksek pazar payıyla zıtlık gösteren, özel olma anlayışı gerektirir. Bu yaklaşım, müşterinin ürünün kendine özel olduğunu düşünmesi ve istemesi durumudur. Bu, firmaya belirli bir

pazar payını garanti eder. Bununla birlikte, bu yaklaşımın başarıyla uygulanabilmesi için gereken araştırma, ürün tasarımı, yüksek kalitede malzeme kullanımı veya müşteri hizmetleri gibi etkinliklerin yüksek maliyet oluşturmaları durumunda, farklılaşma yönündeki çalışmalar, düşük maliyetle üretim durumundan vazgeçme anlamına gelir. Endüstrinin ürün sunduğu müşteriler, firmanın üstünlüğünü fark ettiklerinde ve bunu kar oranını yüksek tutmak için kullandığını kavradıklarında, ürün için yüksek fiyat ödemek isteyebilirler (Porter, 1980).

Farklılaşma stratejisi de bir takım riskler içerir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Porter, 1980):

- Düşük maliyetle üretim gerçekleştiren rakiplerin ürünleriyle, farklılaşmayı tercih eden firmanın ürünleri arasındaki fiyat farkı, markaya bağlılığın önüne geçecek kadar fazlalaşır. Bu yüzden müşteriler bazı özellikleri feda edip tasarruf yaparlar. Bu durum farklılaşma ile elde edilen pazar payını tehdit eder.
- Müşterinin, farklılaşmaya yol açan ihtiyacında düşme olur. Bu daha çok müşterilerin ihtiyaçları karmaşıklaştıkça ortaya çıkar.
- Taklitler sonucu farklılaşma avantajları kaybolur. Daha çok endüstrinin olgunlaşması sonucu gerçekleşir.

İlk sıradaki madde, en önemli risk biçimidir. Bir firma, farklılaşma gerçekleştirmek için çalıştığında, bir maliyet farkı da ortaya çıkar. Bu yüzden, farklılaşma stratejisi uygulayan firma teknolojik değişiklik veya en basitinden dikkatsizlik sonucu maliyetleri aşırı yükseltirse, düşük maliyetle üretim gerçekleştiren firmalar, büyük kazançlar sağlayacak hareketler gerçekleştirebilir (Porter, 1980).

3.3 Odaklanma

Son olarak ele alınacak strateji, odaklanmadır. Bu yaklaşım firmanın belirli bir konuya odaklanarak, kaynak ve becerilerini ona yönlendirerek kullanmasıdır. Odaklanma stratejisi de farklılaşma gibi, çok değişik biçimlerde ortaya konabilir: belirli bir müşteri grubuna, ürün

scriisinin bir bölümüne, bölgesel pazara odaklanma gibi. Toplam maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, tüm endüstride etkili olmayı hedeflerken odaklanma yaklaşımı, endüstrinin belirli bir kesimine hizmet vermeyi amaçlar. Bu stratejik yaklaşımın temel dayanağı, firmanın belli bir hedef kesime, daha geniş alanda hizmet sunan rakiplerinden daha iyi hizmet sağlayabileceğidir. Odaklanma, pazar bütününde toplam düşük maliyeti veya farklılaşmayı gerçekleştiremese de, bunlardan en az birini dar anlamdaki hedefine yönelik olarak gerçekleştirir (Porter, 1980).

Odaklanmayı gerçekleştiren firma endüstri geneline oranla ortalamanın üstünde kar oranı elde eder. Pazar geneline hizmet sunulan toplam maliyet liderliği stratejisinde ve farklılaşma stratejisinde sürümden kazanılarak bütün karın artırıldığı düşünülürse, odaklanma stratejisinde bundan vazgeçilerek istikrarın garantili olduğu düşük kar toplamı tercih edilmiş olur. Firmanın odaklanma çabası, belirli bir kesime yönelik düşük maliyet veya farklılaşma ve hatta her ikisi anlamına gelebilir. Odaklanma stratejisi uygulanırken yedek ürün tehdidine karşı en güçlü veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefler seçilmesi başarı şansını artırır (Porter, 1980).

Odaklanma stratejisinde de çeşitli riskler mevcuttur. Bunları sıralamak gerekirse (Porter, 1980):

- Geniş yelpazeye hizmet sunan rekabetçilerle odaklanma gerçekleştiren firma arasındaki maliyet farkı o kadar açılır ki, dar bir hedefe hizmet ulaştırmanın maliyet avantajları veya farklılaşma özellikleri kaybolur.
- Stratejik hedef ile pazar bütünü arasındaki ürün farklılıkları azalır.
- Rekabetçi firmalar, stratejik hedefi oluşturan pazarın alt pazarlarını keşfederler ve odaklanmanın etkisizleşmesine neden olurlar.

Bu bölümde Porter Modeli'ne (1980) göre endüstrideki rekabeti etkileyen beş temel kuvvet ve etkileri doğrultusunda oluşturulan genel rekabet stratejileri tanımlanmıştır. Bunlar Toplam

Maliyet Liderliği, Farklılaşma ve Odaklanmadır. Firmanın stratejik hedefleri açısından ele alınırsa toplam maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri tüm endüstriye yönelik, odaklanma stratejisi ise endüstrinin önceden tanımlanmış bir parçasına yönelik geliştirilen stratejilerdir. Bu bağlamda bir firmanın endüstrideki rekabet gücünü artırmak için yukarıda ifade edilen stratejik yaklaşımların seçimi konusunda kararsızlık göstermesi, firmanın hem rekabet yeteneği hem de varlığını sürdürmesi bakımından önemli olumsuzluklar yaratır. Arada kalan firma üç stratejiyi parça parça uygulamış olur ve bu şekilde hiçbirinin getirisinden tam faydalanamaz. Bu durumdaki bir firma, müşteri bütünüünün çoğunluğunu oluşturan düşük fiyata yönelen kesime satış gerçekleştiremez veya bu durumu engellemek için düşük maliyetle üretim gerçekleştiren firmaların fiyat seviyesine iner ve böylece karından vazgeçmiş olur. Böyle bir firma, yönetim biçimi ve organizasyonel işleyişin çakışması sorunlarıyla karşı karşıyadır ve bu durum verim düşmesiyle sonuçlanır (Porter, 1980).

4. İNŞAAT ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİ YÖNETİMİ VE REKABET ORTAMI ANALİZİ

Birinci bölümde stratejinin kısaca tanımı yapılarak endüstriyel bağlamda strateji tanımları belirtilmiş, “Doğrusal”, “Eklektik” ve “Uyumlu” bakış açıları olarak sıralanan yaklaşımlar ortaya konmuştu. Strateji seviyeleri, “Firma Seviyesi”, “İş Seviyesi” ve “İşleyiş Seviyesi” şeklinde sıralanıp İş Seviyesi Stratejilerin “İşbirlikçi” ve “Rekabetçi” biçimleri tanımlanmıştı. Daha sonra Rekabetçi yaklaşım doğrultusunda “Uyum Sağlama Modeli” ve “Porter’in endüstriyel rekabet modeli” sıralanmış, Uyum Sağlama Modeli’ne göre dört temel strateji: savunma, arayış, çözümlenme ve tepki stratejileri ortaya konmuş, Porter Modeli’ne göre endüstriyi etkileyen beş temel güç sıralanıp firmaların bunları göz önüne alarak geliştirebileceği üç temel strateji olan toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma kısaca açıklanmıştı.

İkinci bölümde endüstrinin tanımı yapılarak sınırları ortaya konmuş, firmaların ve endüstri içindeki etkenlerin etkileşimi açıklanmıştı. Endüstriyel rekabet ve hangi unsurların etkisiyle farklılık gösterdiği sıralanıp Porter’in öne sürdüğü modele göre endüstriyel rekabeti etkileyen beş temel güç olan “yeni girişimcilerin oluşturduğu tehdit”, “tedarikçilerin pazarlık gücü”, “müşterilerin pazarlık gücü”, “yedek ürünlerin oluşturduğu tehdit” ve “firmalararası rekabetin şiddeti” tanımlanıp, hangi koşullarda ortaya çıktıkları ve nelerden etkilendikleri ortaya konmuş, firmaların alabileceği önlemlere kısaca değinilmişti.

Üçüncü bölümde strateji kavramının ortaya çıkışı ve tarihçesi ortaya konup tanımı yapılmış, strateji olgusunun iş dünyasındaki önemi ve etkisi vurgulanmıştı. Porter’in oluşturduğu modele göre üç genel strateji olan Toplam Maliyet Liderliği, Farklılaşma ve Odaklanma stratejilerinin tanımları yapılmış, uygulanma koşulları ve etkileri açıklanmıştı.

Bu bölümde ise Porter’in ortaya koyduğu model, inşaat endüstrisi açısından ele alınarak

incelenecektir. Bu bağlamda önce inşaat endüstrisinin tanımı yapıp sınırları belirlenecek, inşaat endüstrisinin gerçekleştirdiği ürün ve bu ürünün ortaya çıkış süreci irdelenecektir. İnşaat endüstrisi, Porter Modeli'ndeki Genel Rekabet Stratejileri açısından incelenecek, endüstriyi etkileyen beş temel kuvvetin inşaat endüstrisindeki durumu araştırılacaktır. Daha sonra ise bunların ışığında inşaat endüstrisinin genel yapısı irdelenecektir.

4.1 İnşaat Endüstrisinin Genel Rekabet Stratejileri Açısından İrdelenmesi

“İnşaat endüstrisi” ve “inşaat piyasası”, inşaat ortamının doğasını ifade etmek için kullanılan terimlerdir. *İnşaat endüstrisi*, bina yapımı, mühendislik işleri veya endüstriyel çalışmalar gibi değişik pazar kesimlerinin birbirleriyle ilişkiye girdiği çevredir. Bu piyasa kesimleri bazı durumlarda aynı kaynak ve yasal düzenleme birikimini kullanırken, bazen de farklı bir takım özelliklere sahip kaynak ve yasal düzenlemeleri kullanırlar. İnşaat endüstrisi aynı zamanda yatırımcıların (yükleniciler), müşterilerin (inşaat sahipleri), tedarikçilerin (malzeme ve ekipman üreticileri), tasarımcıların, uzman alt-yüklenicilerin ve devlet kuruluşlarının (kanun ve yönetmelikler) belirli bir projeyi gerçekleştirmek için birbirleriyle ilişkiye girdikleri ortamı tanımlar (Köksal, 2002).

İnşaat endüstrisini diğer endüstrilerden ayıran belirli özellikleri vardır. Bunlar ürünün fiziksel özellikleri, endüstrinin yapısı ve talep belirleyici özellikleri ile ürünün fiyatının belirlenmesidir (Köksal, 2002). Ürün, fiziksel olarak genelde büyük ve ağır, buna bağlı olarak da sabit, taşınmazdır. Bitmiş ürün diğer üretici endüstrilerde çok sayıda üretilip değişik noktalara dağıtılırken inşaat endüstrisinde tek ve özel bir coğrafik çevrede özel üretimdir. Bu durum üretim sürecinin, diğer endüstrilerden farklı olarak ele alınmasını gerektirir. Ürünün diğer önemli özellikleri dayanıklı olması ve geleneksel olgulardan etkilenmesidir. Bu özellikler ise pazar durumu üzerinde doğrudan etkilidir (Bilgin, 1994).

Üretim süreci, sosyal, ekonomik ve teknik yeterlikler göz önüne alınarak bir inşaat projesini uygulamak üzere işgücü, tesis/ekipman ve malzemenin stratejik olarak bir araya

getirilmesidir. Projeler, mevcut firmanın halihazırda sahip olmadığı özellikler gerektiriyorsa, hizmetin yerine getirilebilmesi için geçici birliktelikler kurulur (Janssen, 2000). İnşaat sürecine malzeme sağlayan endüstriler ve bu endüstrilerdeki kişi ve kuruluşlar firmaya göre değil, projeye göre bir araya gelmektedir. Uzman alt yüklenicilik (ve tasarımdaki etkisi), gelişmiş üretim teknikleri, artan tasarım uzmanlıkları ve kalifiye işgücü, teknik bilginin olağanüstü bir şekilde artıp yayılmasını getirmiştir. Geçmişteki pasif kullanıcı gereksinimleri kavramı yerini, bilinçlenme sonucu yönlendirici kimlik üstlenerek yapım konusunda yeni bir bilgi kaynağı oluşturan kullanıcılara bırakmıştır. (Groak, 1994).

4.1.1 Toplam Maliyet Liderliği

Toplam maliyet liderliği, bir endüstride üretim gerçekleştiren bir firmanın, süreçteki tüm noktalara müdahale ederek kaliteden ödün vermeden maliyetleri en aza indirme çalışmasıdır. Bunu gerçekleştiren firma değişik piyasa koşullarında rakiplerinden yüksek kar oranı elde eder (Porter, 1980).

Üretim endüstrilerinin çoğunluğunda ürün, çeşitli araştırma ve analizler sonucunda pazara sunulur. Bu yoklama çalışmaları talebi net olarak ortaya koymamakla birlikte ihtiyacı belirleme hareketidir. Ürünün pazara sunulduğundan itibaren talebin netleşmesi ve satışların belirli bir seviyeye gelmesi için bir süre gerekir. Bu durum ve etkilerine, başlangıç zararlarını karşılama ifadesiyle, girişim engellerinden kapital gereksinimlerinde kısaca değinilmiştir.

İnşaat endüstrisinde ise arz-talep ilişkisi bu şekilde ortaya konduğu gibi tersi bir şekilde de ortaya konur. Spekülatif yapı üretiminde firma, kullanıcısı belirsiz ürün ortaya koyar ve pazara sunar. Bu anlamda üretim yaklaşımı ve maliyet hesabı diğer üretim endüstrilerindeki gibidir. Bununla birlikte inşaat endüstrisindeki diğer üretim şeklinde, talep, müşterinin yatırım veya kullanım ihtiyacı doğrultusunda ortaya çıkar. Müşterinin ihtiyacını tanımlaması ve bu ihtiyacın karşılanma biçiminin ana hatlarını belirlemesini takiben çeşitli biçimlerde hizmet anlaşmaları gerçekleşir. Özetlemek gerekirse, inşaat endüstrisinde, diğer üretim

endüstrilerindeki arz-talep ilişkisi yanında, talebin arzdan önce ortaya çıkması da söz konusudur. Buna göre, diğer üretim endüstrilerinde arz, ihtiyacı olan talebi zaman içinde oluştururken, inşaat endüstrisinde arz, oluşmuş olan talebe cevap vermek durumundadır. Bu bağlamda inşaat endüstrisinde uygulanan anlaşma biçimleri, ürünün teknik özelliklerini ve dolayısıyla işverenin ve yüklenici firmanın yükümlülüklerini kayıt altına alır.

Ürünün teknik özelliklerinin belirli olması ve bu şartların sağlanması için uygulanabilecek sistemlerin teknoloji açısından belirli olması, toplam maliyet liderliği stratejisinin uygulama alanının, üretim kademelerinden yönetim kademelerine kaymasına neden olmuştur. Bu bağlamda, firmanın yönetim sisteminde maliyeti düşürmeye yönelik olarak ortaya konacak hamleler önem kazanmaktadır. Bu noktada daha çok, tecrübe edinme sonucu elde edilebilecek yönetim düzenlemeleri ve iyileştirmeleri söz konusu olmaktadır. Yüklenici firma seçiminde müşteri tarafından uygulanan her türlü ön seçim, projeyi gerçekleştirmek için gereken yeterliklere en fazla oranda sahip firmayı diğerlerinin önüne geçirir (Male, 1991a). Ancak bir diğer görüşe göre (Stokes, 1977) inşaat endüstrisinde işin alımı aşamasında firma itibarı veya ürün kalitesinin etkisi azdır. Ürün özellikleri ve firmanın yükümlükleri sözleşme şartlarında ortaya konduğu için tercih fiyat yönünde ortaya konmaktadır. Bu açıdan bakıldığında toplam maliyet liderliği endüstri çapında en yüksek avantaja sahip strateji gibi gözükmemektedir.

Bununla birlikte Porter'ın (1980) ifade ettiği toplam maliyet liderliği stratejisinin zayıf yanlarının bazıları inşaat endüstrisi için geçerlidir. İnşaat endüstrisinde üretim teknolojileri, toplam maliyet liderliğini sağlamak için önceden gerçekleştirilen yatırımları etkisiz kılacak kadar hızlı değişmemektedir. Ancak yeni girişimcilerin veya mevcut rakiplerin gerek teknolojik yatırım, gerekse işgücü transferi ile firmanın toplam maliyet liderliği stratejisini başarısızlığa sürüklemesi söz konusudur. Diğer taraftan maliyete odaklanma, firmanın, inşaat endüstrisinde önemli bir pazar etkisi oluşturan marka yaratma çalışmalarını geri plana itmesi anlamına gelebilir.

Ayrıca proje ve uygulama aşamaları göz önüne alındığında üretim süreci çok uzundur ve çok sayıda işlem kalemi (yaklaşık 300) sürece katılmaktadır. Bu durum hem toplam maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasını zorlaştırmakta, hem de özellikle Türkiye piyasası gibi koşullarda sözleşme açıklarına ve kontrol zafiyetlerine neden olmaktadır. Bu da, karı düşen firmanın üretim aşamalarına kalite düşürme yönünde müdahalesi ile sonuçlanmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında inşaat endüstrisinde üretim süreci, çeşitli parçaların bir araya gelmesi şeklinde ele alınabilir. Bu durumda yüklenicinin görevi, çeşitli alt-yüklenicilerin süreç doğrultusunda işleminin sağlanması olarak ifade edilebilir. Alt-yüklenicilik kurumunda, firmaların yükümlükleri tam olarak tanımlandığı, dolayısıyla üretim süreçleri belirli olduğu için üretim sürecinde maliyet düşürme çalışması uygulanabilir olmaktadır.

4.1.2 Farklılaşma

Farklılaşma, bir endüstride üretim gerçekleştiren bir firmanın, sürecin bazı noktalarında gerçekleştirdiği değişikliklerle ürünün farklılaşmasını ve pazarda özel bir konuma gelerek tercih edilir olmasını sağlama hareketidir. Varılması amaçlanan nokta ürünün müşteri için vazgeçilmez olmasının, bu şekilde müşteri bağlılığının sağlanması ve müşteri açısından fiyat hassasiyetinin önlenmesi ile karın artırılmasıdır (Porter, 1980).

Farklılaşma stratejisi inşaat endüstrisinde iki şekilde uygulanabilmektedir. Birinci uygulama şekli, yüklenici firmanın sözleşme yaklaşımında kendini göstermektedir. Burada kastedilen, yüklenici firmanın fiyat belirleme ve ödemeler konusundaki sözleşme stratejisidir. Bu şekilde uygulanan farklılaşma stratejisi etkisini, inşaat endüstrisinde işverenliği profesyonel olarak uygulayan yatırım ortaklığı biçimindeki müşterilerle veya sözleşme şartlarını danışmanlar ile değerlendirip belirleyen işverenlerle göstermektedir (Malc, 1991a).

İkinci uygulama şekli ise markalaşma hamlesidir. Bu tür bir çalışmada firmanın veya ürünün çeşitli özellikleri pazar genelinden değişik olarak ortaya konarak özgün bir marka oluşturulur

ve müşterilerin bu markaya yönelmesi sağlanır. Müşterinin ürünü kendine özel hissetmesi durumu, ürün sayısının çok fazla olduğu üretim endüstrileri için firma boyutunu kısıtlayıcı etki gösterirken inşaat endüstrisinde pazar payını artırıcı etki yaratmaktadır. Bu tür bir yaklaşımda kritik nokta, pazar taleplerinin iyi belirlenmesi ve müşterilerin hangi özellikleri tercih sebebi olarak tutacaklarının tesbitidir. İnşaat endüstrisinde, üretim sürecine katılan iş kalemlerinin fazlalığından ve ürünün sosyal değerinden dolayı ürün özellikleri çok çeşit göstermektedir. Bu bağlamda ortaya konabilecek hamleler, firmanın sözleşme yaklaşımının farklı ve özel olduğunun ön plana çıkarılması, ürünün teknik, ekolojik, işletme veya altyapı özelliklerinin irdelenmesi olabilir. Bu anlamda üretici firmanın, karlılığın fazla olduğu pazar kesimini belirleyip ona yönelik farklılaşma çabası ortaya koyması, karı artırma anlamında başarının şartıdır.

4.1.3 Odaklanma

Odaklanma, bir endüstride üretim gerçekleştiren bir firmanın çalışmalarını tüm piyasa yerine belli bir kesime (örn. ürün çeşidi, müşteri grubu, bölgesel pazar) yönlendirerek rakiplerine kıyasla başarılı olması ve karını artırmasıdır (Porter, 1980).

İnşaat endüstrisinde odaklanma stratejisi, belirli bir yapı türünün oluşturduğu pazara, bir başka deyişle ürün türüne yönelik ortaya konduğunda, bir avantaj olarak ifade edilebilecek kar artışı elde edilememektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, odaklanılan yapı türünde iş sürekliliğinin ortaya konulamamasıdır. Üretim sürecinin, değişik bileşenlerin bir araya gelmesinden oluşması, firmaların bunlarda değişiklik yapma olanağını artırmaktadır. Bu durumda üretim sürecinin özel çalışma veya uzmanlık gerektiren kısımları, uzman alt-yüklenicilerle gerçekleştirilmektedir. Buna örnek olarak yapının belli kısımlarının uzman alt-yükleniciler tarafından yapılması, veya yapının tümüne etki edecek bazı iş kalemlerinin uzman alt-yüklenicilerce gerçekleştirilmesi gösterilebilir. Bu durumda firmanın, uzman ekipman ve/veya işgücünü sürekli olarak bünyesinde barındırması karı düşürmektedir. Bu bağlamda inşaat endüstrisinde odaklanma stratejisinin alt-yüklenicilik kurumunda karı

artırdığı söylenebilir.

Bununla birlikte, odaklanma stratejisi bölgeye yönelik ortaya konduğunda daha verimli sonuçlar vermektedir. Ürünün taşınmaz olması, üretimin tamama yakın kısmının proje için belirlenen konumda gerçekleşmesini gerektirmektedir. İnşaat endüstrisinde ürünün diğer endüstrilere kıyasla ağır ve ölçek olarak büyük olması nakliye maliyetlerini artırmaktadır. Bu da yüklenici firmaların bölgesel pazarlarda verimli hale gelmelerini ve karlarını artırmalarını sağlamaktadır. Ayrıca ürünün pahalı olması müşterinin seçiciliğini artırmakta, müşteriler daha önce gerçekleştirilen uygulamaları referans olarak istemekte veya değişik pazar üyelerinin tavsiyeleri söz konusu olmaktadır. Bu şartlar firmaları bölgesel pazarlarda rekabete yönlendirmektedir.

4.2 İnşaat Endüstrisinin Yapısal İncelemesi ve Parçalılık

Porter (1980), parçalı (fragmented) endüstriyi, hiçbir firmanın büyük bir pazar payına sahip olmadığı yapı olarak tanımlamaktadır. Pazarı yönlendirecek ve endüstrinin karlılığını etkileyecek güce, hiçbir firmanın sahip olamadığı durumdur. Buna göre bir endüstrinin parçalı hale gelmesi için belirli şartlar gereklidir. Bu şartların birden fazlası bir endüstrinin parçalı olabilmesi için yeterli olabilirken, yalnız bir şartın etkili olması da endüstriyi parçalı hale getirebilir.

Porter'in (1980) saptamasına göre endüstrinin parçalılığının sebeplerinin başında ölçek ekonomilerinin ve tecrübe eğrisinin eksikliği gelmektedir. İnşaat endüstrisinde belirli bir pazara odaklanma durumunda iş sürekliliği sağlanmasında büyük zorluklar yaşanacağı için, firmalar çeşitli pazarlara ürün sunmakta, bu yüzden de çok çeşitli türde faaliyetler ortaya koymaktadırlar. Bu yüzden endüstri parçalı hale gelmekte, firmalar alt-yükleniciliğe yönelmektedirler.

Parçalılığın sebeplerinden bir diğeri de girişim engellerinin düşüklüğüdür. Girişim

engellerinin düşüklüğü, yeni girişimler sonucu rekabet eden firma sayısının artması ile sonuçlanır. İnşaat endüstrisinde yüklenicilik kurumunun genel olarak organizasyon işlevi gerçekleştirdiği düşünülürse, firmaların bu yönde faaliyete başlamaları için fazla engelle karşılaşmadıkları görülür. Üretim süreci alt-yüklenicilerin bir araya getirilmesi ile çözülürken, üretim sürecinde çıkabilecek problemler alt-yüklenicilere dağıtılarak firmanın yükü azaltılmış olur. Bu durum, ölçek ekonomilerinin etkisini azaltırken kapital gereksinimlerini de en aza indirmektedir. Bununla birlikte, pazarın büyük, ürünün ise doğası gereği önemli değişiklikleri kaldıramaması, ürün farklılaşmasının ve değişim maliyetlerinin yönetim ve sözleşme yaklaşımlarına kaymasına neden olmuştur. Endüstrinin parçalı yapısı dolayısıyla çok sayıda ve çeşitli alternatifler bulunması, bu unsurların girişim engeli olarak etkisini azaltmaktadır.

İnşaat piyasasının çok büyük, bu bağlamda ürünün de çok çeşitli olduğu düşünülürse, firma sayısının talebi karşılayacak ve çeşitlilik ihtiyacına cevap verecek şekilde çoğalması normaldir. Bununla birlikte ürün özelliklerinin çok büyük oranda değişmemesi, firmaların belirli bir pazara odaklanmalarını engellemekte, birbirlerinin pazar paylarına saldırılarına yol açmaktadır. Firma sayısının artışı ile sonuçlanan bu durum rekabeti daha da şiddetlendirmektedir.

İnşaat endüstrisinde ürün, diğer üretim endüstrilerine kıyasla büyüktür ve taşınmazdır. Bu durum, ürün nakliyesini istisnai durumlar haricinde (örn. prefabrikasyon) imkansız hale getirir. Üretim sürecinin tamamen yakınını uygulama alanında gerçekleşmesi, firmanın konumunun alınan işe görece yakın olmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca üretim sürecine çok sayıda kalemin geniş bir zaman aralığında katılması, sürecin her noktasında yönetimin sıkı kontrolünü zorunlu kılmaktadır. Belirli bir coğrafyaya odaklanma verimliliği artırmaktadır. Bu şartlar, inşaat firmalarını bölgesel pazarlara yönlendirmekte, firma sayısı bölgelere dağılım neticesinde artmaktadır. Değişik bölgelerde proje uygulayan firmalar ise bu zorluğu şubeler vasıtasıyla aşmaya çalışmaktadırlar.

Parçalı endüstrilerde, çok sayıda küçük ve orta ölçekli, az sayıda büyük firma bulunması yanında firmaların şahıs aidiyetli olma oranı çok yüksektir. Bu özellikler inşaat endüstrisi için de geçerlidir. İnşaat endüstrisinin parçalı yapısı, rekabet halindeki firmaların stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. İnşaat firmalarını ebat olarak sınıflandırdığımızda, piramidin alt kısmındaki küçük firmalar arasında yaygın olarak toplam maliyet liderliği stratejisi önem kazanmaktadır. Alternatiflerinin çokluğu, müşteri açısından firmaların seçiminde maliyeti ön plana çıkarmaktadır. Değişik özelliğe sahip projeler açısından talebin kısıtlı olması da bunda önemli bir etkidir. Piramidin üst kısımlarındaki daha az sayıdaki büyük firma ise farklılaşma ve odaklanma stratejilerine yönelmektedir. Üretimin konuma özgü olması bölgesel odaklanmayı ön plana çıkarırken, firma boyutu büyüdükçe değişik coğrafyalardaki projeleri alma adına farklılaşma stratejisi tercih edilmektedir.

4.3 Rekabeti Etkileyen Beş Temel Kuvvetin İnşaat Endüstrisindeki Durumu

Porter'ın (1980) ortaya koyduğu beş temel endüstriyel kuvvet, inşaat endüstrisinde değişik özellikler göstermektedir. Endüstrinin parçalı yapısı dolayısıyla rekabet eden firma sayısı fazla olduğundan, yeni girişimci tehdidi az bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte yeni girişimcilerin önündeki engellerin zayıflığı, firma sayısının artmasına ve bu tehdidin etkisini yitirmesine neden olmuştur. Firmalararası rekabet, ürünün özellikleri ve endüstrinin parçalı yapısından kaynaklanan fazla firma sayısı yüzünden şiddetli olmaktadır. Endüstrinin olgun bir yapıda olması ve istisnalar haricinde büyüme göstermemesi, firmaların, birbirlerinin pazar payları için çatışmalarına yol açmaktadır. Endüstri, müşterilerin pazarlık gücü açısından değerlendirildiğinde, ürünün proje odaklı ve bu yüzden tekil olması, pazarlık payını azaltıp inşaat firmalarını güçlendirirken, parçalı yapı dolayısıyla firma alternatifinin fazlalığı müşteriye tercih şansı tanımaktadır. İnşaat ürününün ortaya konabilmesi için yaklaşık 300 farklı iş kaleminin bir araya gelmesi durumu, tedarikçi endüstrileri de parçalı hale sokmuş, birçok noktada inşaat firmalarına avantaj sağlamıştır. Aşağıda, bu beş temel endüstriyel kuvvet daha ayrıntılı incelenecektir.

4.3.1 Firmalararası Rekabetin Şiddeti

Firmalararası rekabetin şiddeti, firmaların karlarını en üst seviyeye çıkarmak üzere pazar paylarını artırmak için birbirleriyle girdikleri çatışmaya işaret eder. Firmalararası rekabeti etkileyen unsurlar çok sayıda ve denk rekabetçi, yavaş endüstriyel büyüme, yüksek fiyat ve depolama maliyetleri, kapasite aşımı, ürün farklılaşması veya değişim maliyetleri eksikliği ile endüstriyi terk engelleridir (Porter, 1980).

İnşaat endüstrisinin parçalı yapısı, çok sayıda ve denk rekabetçi bulunması anlamına gelmektedir. Bu durum da, toplam maliyet liderliği stratejisi doğrultusunda sürece müdahale ederek pazara olabildiğince düşük fiyatla ürün sunmanın önemini artırmaktadır. İnşaat endüstrisinde ürünün, diğer üretim endüstrilerine kıyasla çok uzun ömürlü olduğu göz önüne alınırsa, endüstriyel büyümenin çok düşük bir hızda gerçekleştiği anlaşılabilir. Bununla birlikte doğal afet, uzun vadeli devlet politikaları, ekonomik anlaşmalar gibi durumlar, inşaat endüstrisi açısından etkisini daha çok uluslararası pazarda gösteren bölgesel hareketlenmeler yaratır. Bunun da, rekabet eden firmaların iş alabilme olanakları ve tüm pazar boyutu göz önüne alındığında çok küçük bir oran oluşturduğu düşünülürse firmaların birbirlerinin pazar paylarını kapmak için çaba göstermeleri kaçınılmazdır.

İnşaat endüstrisinde ürün fiyatının ve kapasite aşımı sonucu elde kalan ürünün sebep olduğu ekonomik kaybın yüksek olmasından kaynaklanan zarar, daha çok spekülasyon yapı üretiminde etkili olmaktadır. Bu alanda, pazarlama zayıflıkları sebebiyle ihtiyaç fazlası ile mevcut talebin karşılanamaması durumu aynı anda gerçekleşmektedir. İnşaat endüstrisinde, firmaların sürecin çeşitli parçalarının bir araya gelmesi organizasyonunu gerçekleştirdiği düşünülürse, maddi yatırımların düşük düzeyde olduğu anlaşılır. Buna göre firmaların işleyişindeki dayanak noktası, işgücü yatırımı ve tecrübe birikimidir. Bu unsurların fiyatları doğrudan ortaya konamayacağı için inşaat endüstrisinde terk engellerinin düşük olduğu ifade edilebilir. Sabit giderlerin, firma üstünde önemli bir baskı oluşturması, belirli bir süre sabit giderleri

karşılacak üretim ve satışın gerçekleşmemesi durumunda firmayı endüstriden çekilmeye itebilir. Sadece yönetim personelinin sürekli istihdam edilmesi ve özel işler için alt-yüklenicilerden faydalanma olanağı, firmanın yatırımı doğrudan ürüne yönelik gerçekleştirmesini sağlar. Bu durumda üretim yapmayan firmanın endüstriden çekilmesi kolaylaşmaktadır.

4.3.2 Yeni Girişimci Tehdidi

Yeni girişimci tehdidi, endüstriye giren firmaların beraberlerinde getirdikleri kapasite ve yoğun kaynakla endüstrideki firmaların pazar paylarına yönelik ortaya koydukları tehlikeyi ifade eder. Bir endüstriye girmek isteyen firmalar, endüstride rekabet halinde bulunan firmalar tarafından da etkilenebilen bir dizi engelle karşılaşılır. Bunlar ölçek ekonomisi, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, ürün farklılaşması, kapital gereksinimleri, değişim maliyetleri, dağıtım kanallarına ulaşım ve devlet politikasıdır. Bu engeller yeni girişimci tehdidini zayıflatan unsurlardır (Porter, 1980).

Ölçek ekonomilerinin inşaat endüstrisindeki etkisi kısıtlı olmakla birlikte çeşitli durumlarda kendini gösterir. Bunların başında üretim süreci için değişik bileşenlerin bir araya getirilmesi ve işgücünün projeler arasında kaydırılması gelir. İkinci olarak (müşterilerle ve tedarikçilerle pazarlık gücünün artırılması için yüklenicinin üretici-satıcı rolü üstlenmesi ile) pazarlama ve finansal desteğe ulaşım gelir. Sonrasında ise belirli bir fonksiyonda uzmanlaşma (alt-yüklenicilik) ve benzer projelerin uygulanması sırasında ortaya konan iş tekrarı seviyesi gelir (Ball ve Cullen, 1980). Bu açılarından bakıldığında yüklenicilik kurumu açısından ölçek ekonomileri, yönetim ve finans alanlarında ön plana çıkar. Pazarlık ve sözleşme süreci, firmanın proje tipine odaklanarak ölçek ekonomileri geliştirme şansını kısıtlamaktadır. Bu şans daha çok yüklenicinin zaman içinde belirli bir ürün pazarında çalışma sürekliliğini sağlamasına ve böylece bilgi akışını sürekli tutmasına bağlıdır. Uzman eleman transferi, yeni firmaya uyumun zaman alması yüzünden süreci sekteye uğratmaktadır. Bununla birlikte spekülâtif anlamda benzer projelerin üretilmesiyle gerçekleşen öğrenme süreci ile ölçek

ekonomileri sağlanması mümkündür (Male, 1991a).

İnşaat endüstrisinin parçalı yapı ile açıklanan, çok sayıda küçük firmanın, proje yüzdesinin küçük dilimini, az sayıdaki büyük firmanın işlerin çoğunluğunu alması durumu, ölçek ekonomisinin pazarı üst dilimlerinde etkili olmasına neden olmaktadır (Male, 1991b).

Diğer taraftan ürün tipinin moda akımlarıyla hızlı bir biçimde değiştiği endüstrilerde, değişimlere ayak uydurup işleyişini bunlara göre düzenleyen firmalar kazançlı çıkmaktadır. Bu hızlı tepki verme şansı görece küçük çaplı firmalar için mümkün olabilmektedir (Porter, 1980). Ancak inşaat endüstrisinde ürünün çok pahalı ve uzun ömürlü olduğu göz önüne alınırsa, bu koşul inşaat endüstrisine girdi sağlayan ve kullanım esnasındaki değişiklikler (dekorasyon, vb.) için çözüm üreten endüstrilerde daha büyük oranda göze çarpmaktadır.

Bir diğer önemli girişim engeli ise ürün farklılaşmasıdır. İnşaatın, pazarda iyi itibar gerektiren bir faaliyet olduğu kabul edilirse ürün farklılaşması iki farklı şekilde kendini gösterir. İlk olarak müşteri tarafından firmalar arasında yapılan ön seçime göre kabul edilen müelliflik ve sözleşme stratejileri ile fiyat belirleme biçimi, ikinci olarak da müşterilerin değişen ihtiyaçları ile ortaya çıkan baskının yeni hizmet biçimleriyle karşılanması gelir (Male, 1991a).

Müşterinin ürünü kendine özel hissetmesi durumu, ürün sayısının çok fazla olduğu üretim endüstrileri için firma boyutunu kısıtlayıcı etki göstermektedir. İnşaat endüstrisinde ürün sayısının, üretim endüstrileri ile karşılaştırılmayacak kadar az olduğu göz önüne alınırsa, bu durumun pazar payı üstündeki etkisinin düşük olduğu anlaşılabilir. Bunun yanında markalaşma etkisi ile pazar oranını artırıcı etki yaratmaktadır.

Üçüncü önemli girişim engeli kapital gereksinimleridir. Kapital gereksinimleri iki yönde ele alınabilir: Gayrimenkuller ve işgücü birikimi. İnşaat endüstrisinde gayrimenkul ihtiyacı, üretim endüstrilerine oranla çok daha azdır. Bununla birlikte özellikle farklı özellikteki

projeler için işgücü gereksinimi fazladır. Her ne kadar yüklenicilerin işgücü tedarigi problemini kolaylıkla aştıkları ifade edilse de, uzun vadede problem ortaya çıkacağı açıktır. Çünkü doğru çeşit ve kalitede işgücü tedarigi, eğitim ve yönetim çalışmalarına bağlıdır. İnşaat endüstrisinin işgücü eğitim sicili zayıftır ve mevcut stok orta ila uzun vadede zayıflayacaktır (Male, 1991a). Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi'nin 7.5.1998 tarihli toplantısında aldığı dört stratejik karardan biri endüstrinin her kademesinde eğitim ve öğretimin geliştirilmesi ve endüstrideki çalışma ve güvenlik koşullarının iyileştirilmesidir (Janssen, 2000). Diğer taraftan firmaların rakiplerinden işgücü “çalmaları” da bir noktaya kadar söz konusudur.

Bir diğer girişim engeli de müşteriler açısından etkisini gösteren değişim maliyetleridir. İnşaat endüstrisinde birey müşteriden çokuluslu firmalara veya yabancı ülkelere kadar çok değişik müşteri tipleri mevcuttur. Müşterilerin karşılaştığı değişim maliyetleri de çok çeşit ve karmaşıklık gösterir ve müşteri tipine, endüstri bilgisine ve proje tipine bağlı olarak değişir (Male, 1991a). Bu şekilde kendini belirgin hale getiren talep çeşitliliği, değişim maliyetlerinin bir girişim engeli olarak etkisini zayıflatmaktadır.

Girişim engellerinden bir diğeri olan dağıtım kanallarına ulaşım ise inşaat endüstrisinde iki noktada etkisini gösterir. İlk olarak üretilmiş yapı malzemelerinin dağıtımını, ikinci olarak da müşteriye danışmanlık hizmeti veren kurumun, yüklenicinin sağladığı hizmetler için bir dağıtım kanalı oluşturması. İkinci durum için birleşme gibi olaylar yüklenicinin başka müşterilere ve danışmanlara ulaşmasını sağlar. İlk durum açısından bakıldığında ise inşaat endüstrisinde üretimin coğrafya açısından dağınık olduğu gözlemlenir. Üretim maliyetlerinin projenin özellikleri ve üretim yerine göre farklılık gösterdiği göz önüne alınırsa, üretimin yerleştirilmesi nakliye maliyetlerinin düşmesine yol açar, ve bu da etkisini firmaların bölgelere odaklanması şeklinde gösterir. Proje büyüyüp karmaşılaştıkça, üretimi gerçekleştirebilecek firma sayısı düşer, karlılık artar ve nakliye maliyetleri daha fazla projeye yayılarak etkisi düşürülebilir. Bu yüzden büyük çaplı projelerde nakliye maliyetlerinin etkisi

daha düşüktür (Male, 1991a).

Bu incelemeler ışığında, inşaat endüstrisinde yeni girişimin önündeki engellerin zayıf olduğu ifade edilebilir. Bunun sonucunda endüstride rekabet eden firma sayısı fazlalaşmakta, rekabet hamleleri daha sert hale gelmektedir.

4.3.3 Müşterilerin Pazarlık Gücü

Porter Modeli'ne (1980) göre bir endüstrideki rekabeti etkileyen beş temel güçten biri müşterilerin pazarlık gücüdür. Müşterilerin, üreticileri çeşitli koşullar doğrultusunda karşı karşıya getirip kazanç sağlaması şeklinde ortaya çıkar ve birkaç unsurdan etkilenir. Bunlar, ürünün müşteri için ne kadar vazgeçilmez olduğu, kalitesinin ne kadar önemli olduğu, ne miktarda alındığı, ürün farklılaşması ve değişim maliyetleri gibi etkenlerdir.

İnşaat endüstrisinde üretim süreci, diğer birçok endüstride olduğu gibi, zaman, para ve kalitenin bileşkesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda etkenlerden birinin ağırlık kazanması, diğerinden fedakarlık anlamına gelebilir (Örneğin, projenin hem çabuk hem de kaliteli olarak gerçekleştirilmesi, maliyeti yükseltmektedir veya süre değişkeniyle oynamadan maliyeti düşürmeye çalışmak kalitenin de düşmesine neden olur). Bununla birlikte belirli bir proje hizmetinin belirli koşullarda gerçekleştirilecek olması, firmaya avantaj sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında belirlenen uygun zaman aralığında uygulanacak projeler için fiyat konusunda yapılacak pazarlıklar doğrudan kalitenin düşmesi ile sonuçlanacaktır; bu da müşterinin koşulları belirlerken göz önüne aldığı bir durumdur. Bu noktada inşaat endüstrisinin parçalı yapısı etkisini göstermekte, pazar sınırlı firmanın kontrolünde olmadığından projeyi gerçekleştirebilecek çok sayıda firma bulunabilmektedir. Bu da müşteriye, fiyatları kıyaslayıp firmaları karşı karşıya getirerek pazarlık etme gücü vermektedir. Bununla birlikte belirli pazarlarda iş sürekliliğinin sağlanamaması, odaklanmayı tercih edilmeyen bir strateji haline getirdiğinden, odaklanma gerçekleştirmiş firmalar, alternatiflerin azlığı sebebiyle pazarlık konusunda müşteriye karşı güç elde etmiş olurlar.

Özetlemek gerekirse, inşaat endüstrisinin parçalı yapısı, yani hiçbir firmanın pazarda önemli söz sahibi olmaması ve bir projeyi gerçekleştirebilecek çok sayıda firma bulunması, işverene karşılaştırma yapma ve bunun sonucunda pazarlık etme gücü verir.

4.3.4 Yedek Ürün Tehdidi

Yedek ürün en genel anlamıyla, işlev veya biçim olarak aynı olmamakla birlikte asıl ürün ile yer değiştirebilecek üründür. Yedek ürünlerin en önemli dayanak noktası fiyat/performans oranlarının düşüklükleridir (Porter, 1980).

İnşaat endüstrisinde yedek ürün kavramı, birbirinin yerine geçme olasılığı bulunan yönetim ve sözleşme yaklaşımları olabilir. Örneğin, tasarım ve uygulama tipi sözleşme ile proje yönetimi sözleşmeleri özünde farklı hizmetler sunsa da, müşteriye birbirine yakın sorumluluklar yüklediği için işlevsel açıdan bakıldığında birbirlerinin yerini alabilirler. Benzer şekilde yönetim anlaşmaları ve yapım yönetimi farklı hizmetler sunmakla beraber müşteriye yönetim alanında hizmet sağladıkları için yedek ürün sayılırlar (Langford ve Male, 1991).

İnşaat endüstrisinde, birbirinin yerini alabilecek uygulama biçimleri de mevcuttur. Bunların önde geleni, yeni bina yapımı yerine mevcut yapıyı yenileme çalışmalarıdır. Bunlar bakım ve onarım, renovasyon vb. yenileme uygulamalarıdır. Müşterinin ihtiyacına yönelik işlevsel analiz, süregiden çalışma biçiminin aksamaması için yeni bina yapımı yerine mevcut tesisin onarılmasını veya yenilenmesini uygun görebilir. Birçok durumda yenileme çalışmaları, yapı bütünü yerine kısmi olarak uygulandığı için, yeni bina yapımından ucuza gelmektedir. Uygulamanın düzgün yapılması ile performansın da artması, tanımdaki fiyat/performans açısından yenileme çalışmalarını yedek ürün olarak cazip hale getirmektedir (Langford ve Male, 1991).

İnşaat endüstrisinde üretim sürecinin, değişik çalışma biçimlerinin bir araya gelmesinden oluştuğu göz önüne alınırsa, firmalar yenileme açısından önemli olan çalışma kısımlarına

odaklanarak bu yedek ürünü etkisizleştirebilirler. Bu durumda firma, yedek ürün arz eden endüstrideki firmaların sağladığı hizmeti, kendi bünyesinde oluşturmuş olur. Bu avantaj alt-yüklenicilik kurumunda daha fazla etkili olmaktadır.

4.3.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Porter'a (1980) göre bir endüstrideki rekabeti etkileyen beşinci ve son temel kuvvet tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Bir üretimde kar, sürecin satış tarafına müdahaleyle artırılabilir gibi, üretim girdileri tarafına müdahale ile de artırılabilir. Bu bağlamda firmanın müşterilere karşı giriştiği hamleler, tedarikçiler tarafından kendisine uygulanabilir. Bu yüzden firmanın, birbirine karşıt özellikler gösteren, müşterilerin pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücünü dengeli olarak etkileyecek önlemler alması gerekir.

İnşaat endüstrisinde ürünün büyük olması ve üretim sürecinin her aşamasında çok sayıda ve farklı girdilerin kullanılıyor olması, tedarikçi endüstrilerin çok gelişip genişlemesine yol açmıştır. İnşaat endüstrisinin de parçalı yapıda olması firmalara, tedarikçilere karşı pazarlık gücü vermektedir. Ancak kendi ürününde özelleşmeye giden inşaat firmaları, girdi konusunda hassasiyet göstermekte; benzer şekilde aynı özelliklere sahip çok sayıda proje gerçekleştiren firmaların karşılaştığı değişim maliyetleri ile karşılaşmaktadırlar. Bu da tedarikçilerin tercih edilirlüklerini ve pazarlık şansını artırmaktadır.

5. SONUÇLAR

Porter Modeli'ne (1980) göre endüstriler beş temel unsurdan oluşmaktadırlar. Bunlar üretim gerçekleştiren ve bu bağlamda birbirleri ile kar odaklı rekabet eden firmalar, endüstrinin karlılığına göre katılım gerçekleştirerek kara ortak olmaya çalışan yeni girişimciler, pazara sunulan ürünü satın alan müşteriler, çeşitli özellikleri ile farklılık göstermekle birlikte endüstrinin pazara sunduğu ürünün yerini almaya çalışan alternatif (yedek) ürünler ve üretim sürecine girdi sağlayan tedarikçiler. Bu bağlamda endüstriyel rekabet bu unsurların ortaya koyduğu çeşitli tehditlerden etkilenir. Buna göre firmalararası rekabetin şiddeti, firmaların birbirlerinin pazar payına yönelik fiyat kırma ve misilleme hareketleri ile karın düşmesine neden olur. Endüstriye yeni giren firmalar, mevcut firmaların pazar paylarına ve dolayısıyla karına ortak olmaktadır. Müşteriler ise firmaları karşı karşıya getirerek en düşük fiyatı elde etmeye çalışırlar. Satış gerçekleştirmek için fiyat kırmak durumunda kalan firmalar karlarından vazgeçmiş olurlar. Yedek ürünler ise, endüstrinin bütününe tehdit ederek genel olarak karın düşmesine neden olurlar. Son olarak tedarikçiler ise, endüstrinin kendileri için ne kadar önemli bir müşteri olduğuna ve sattıkları ürünün endüstri için ne kadar önemli olduğuna bağlı olarak pazarlık yoluyla fiyatları değiştirip karı etkilerler.

Porter, bir endüstride rekabet eden firmaların, kendilerini bu beş rekabet kuvvetine göre en avantajlı pozisyona geçirip en yüksek kar oranını elde etmelerini sağlayacak üç genel strateji öne sürmüştür. Bunların ilki olan toplam maliyet liderliğinde firma, hammadde girişi-üretim-satış sürecinde çeşitli noktalara müdahale ederek mevcut piyasa şartlarında kaliteden ödün vermeden elde edilebilecek en düşük fiyatı sunmaya çalışır. İkinci olarak farklılaşma stratejisinde firma, maliyeti geri plana çekerek müşteri için tercih sebebi oluşturacak değişiklikler yaratır ve böylelikle pazarda özel bir konum elde etmeye çalışır. Son olarak odaklanma stratejisinde ise firma ürün yelpazesinin, üretim sürecinin veya pazarın bütününde değil bir kısmında çalışmalarını sürdürerek bütünde faaliyet gösteren firmalardan daha iyi bir konum elde etmeye çalışır.

İnşaat endüstrisinde ürün taşınmaz, pahalı ve uzun ömürlüdür. Bununla birlikte üretim süreci çok sayıda unsurun uzun bir zaman aralığında bir araya gelmesini gerektirmektedir. Bu yüzden inşaat endüstrisi diğer üretim endüstrilerinden çok farklı bir yapı ortaya koymaktadır. Ürün, sosyal şartlardan etkilenmekle birlikte ekonomik şartlar ve üretim teknolojisinin yavaş değişim göstermesi, ürünün pazar içinde farklılaşma şansını kısıtlamıştır. Bunun sonucunda firmalar birbirine yakın işleyiş biçimleri ortaya koymakta ve birbirlerinin pazar paylarına saldırabilmektedirler. Ürün farklılaşması ve uzmanlaşma olgusu, alt-yüklenicilik şeklinde kendini göstermektedir.

Bunların sonucunda aynı anda değişik ürün pazarlarına hitap eden çok sayıda firma ortaya çıkmıştır. Yüklenicinin üretimi organizasyon olarak ortaya koyması, pazar farklılıklarının alt-yükleniciler vasıtasıyla aşılabilmesini sağlamıştır.

Porter Modeli'ndeki beş temel endüstriyel kuvvet diğer endüstrilere kıyasla farklı etkiler ortaya koymaktadır. Firmalararası rekabet, çok sayıda ve yakın güçteki firmalar yüzünden şiddetli olmaktadır. Yavaş endüstriyel büyüme firmaları, birbirlerinin pazar paylarına yönlendirmektedir. Bununla birlikte endüstriyi terk engellerinin inşaat endüstrisi için düşük olması, çekilme durumunda kalan firmaların rekabeti etkilemelerini sınırlamaktadır.

Yeni girişimler açısından bakıldığında ise, ürün özellikleri, yeni girişimin önündeki engeller olan ölçek ekonomisi, ürün farklılaşması ve değişim maliyetlerinin etkisini çok düşürmektedir. Kapital gereksinimi, organizasyon işlevi üstlenen yüklenici için çok azken, dağıtım kanallarına ulaşım, rekabet stratejisi doğrultusunda alınacak kararlarla aşılabılır. Girişim engellerinin düşüklüğü, inşaat endüstrisinde firma sayısının artmasına neden olmaktadır.

Üretim sürecinin çok uzun, ortaya çıkan ürünün çok pahalı olması ise, inşaat firmalarını ayakta kalabilmek adına çok düşük kar oranlarıyla satış yapmaya kadar sürüklemektedir.

Bununla birlikte aynı veya yakın ürünü ortaya koyabilecek firma sayısının çok fazla olması, müşterilere firmaları karşılaştırarak pazarlık etme şansını tanımaktadır.

İnşaat endüstrisi bütününde yedek ürün, yeni bina yapımına alternatif olarak teklif edilebilecek olan bakım-onarım vb. yenileme çalışmalarıdır. Müşterinin mevcut sisteminin işleyişi açısından da cazip olan bu yaklaşım, yeni bina yapım sürecinin bazı parçaları ile gerçekleştirilebileceğinden, inşaat firmaları açısından önemli bir tehdit oluşturmamaktadır.

İnşaat endüstrisinin birbirine yakın büyüklükte çok sayıda firmadan oluşması, tedarikçilerin satış şansını artırmakta, firmalar arasında tercih yapabilecek durumda olan tedarikçiler, müşteriler gibi inşaat firmalarını kıyaslayarak pazarlık gücü elde etmektedirler.

Porter'ın bu beş temel endüstriyel güç ışığında ortaya koyduğu genel rekabet stratejileri, inşaat endüstrisinde farklı noktalarda uygulama alanları bulmaktadırlar. İnşaat endüstrisinin parçalı yapısı, satışı gerçekleşen ürünlerin büyük çoğunluğunun çok az sayıdaki büyük firmalar tarafından gerçekleştirilmesi, geriye kalan küçük pazar diliminin ise çok sayıdaki küçük firma arasında paylaşılması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda küçük pazar payı için yakın güçteki çok sayıda firmanın rekabet etmesi, firma sayısına göre oluşturulacak endüstriyel piramidin alt kesimlerinde çatışmaları çok şiddetli hale getirmektedir.

Ürünün taşınmaz ve pahalı olması, pazar talebinin önceki işleri referans olarak istemesi, firmaları bölgelere odaklanmaya zorlamaktadır. Bu unsur, büyük işleri gerçekleştirebilecek özellikte olan, bu yüzden de tüm ülke çapında ve hatta uluslararası pazarda rekabet edebilecek firmalar için zorunluluk olmaktan çıkmaktadır.

İnşaat endüstrisinde arz-talep ilişkisi, diğer üretim endüstrilerinin tersine bir biçimde kurulmaktadır. Talebin önce gerçekleşmesi, ürün özellikleri ile işveren ve yüklenicinin sorumluluklarının önceden belirlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu yüzden, ürün

özelliklerinin çeşitlilik göstermediği pazarın alt kesimlerinde maliyet ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda firmalar, yönetim alanındaki çabalarını sürecin takibi maliyetin aşağı çekilmesi yönünde yoğunlaştırmaktadırlar. Özetlemek gerekirse çok sayıda denk firmanın birbirleriyle rekabet ettiği pazarın küçük kesiminde toplam maliyet liderliği stratejisinin tercih edildiği ifade edilebilir.

Az sayıda firmanın işlerin büyük çoğunluğunu aldığı pazar kesiminde ise, sözleşme ve hizmet yaklaşımları açısından ürün farklılaşmasının ortaya konduğu görülür. Firmaların değişik bölge ve ürün pazarlarına yayılması, sözleşme ve hizmet yaklaşımlarındaki farklılaşmayı tercih sebebi haline getirmektedir. Bununla birlikte ürün özelliklerinin sözleşmelerle kayıt altına alınması ve kontrollük kurumunun işlerliği, firmaların birbirlerine alternatif oluşturmalarına yol açmaktadır. Bu da endüstri parçalılığında ve dolayısıyla rekabetin kızışmasında önemli etkiye sahiptir.

Sonuç açısından bakıldığında, Porter'ın, çeşitli üretim endüstrilerini inceleyerek ortaya koyduğu model inşaat endüstrisine, farklı özellikleri nedeniyle, değişik açılardan bakmaktadır. İnşaat endüstrisinde ürün özelliklerinin diğer endüstrilerden farklı olması, piyasa şartlarının çok değişik şekiller almasına neden olmaktadır. Gerek ürün özelliklerinin etkisi, gerekse kullanım süreç ve şartları doğrultusunda bakıldığında, inşaat endüstrisinde arz-talep süreci, diğer endüstrilerdekilerden bambaşka bir yapıdadır. Bu bağlamda Porter'ın ifade ettiği bir endüstrideki rekabeti ve dolayısıyla karlılığı etkileyen beş temel güç, inşaat endüstrisinde bazen farklı şekillerde kendini gösterirken, bazen de tamamen etkisizleşmektedir. Bu bağlamda Porter Modeli'ndeki üç genel strateji, inşaat endüstrisinde tam uygulama alanı bulamamakta, endüstrinin farklı kesimlerinde uygun karışımlar uygulanmaktadır.

Kısaca tekrarlamak gerekirse, firmalararası rekabet, ürün farklılaşması ve değişim maliyetlerinin etkisinin kısıtlı olması yanında, çok sayıda firmanın aynı pazar dilimi için savaşmasından dolayı çok sert olmaktadır. İnşaat endüstrisine girebilmek için gereken yatırım

miktarının düşüklüğü, uzmanlık gereksiniminin kiralama yoluyla aşılması vb. şartlar sebebiyle yeni girişim gerçekleştirmek çok kolay olmaktadır. Bununla birlikte endüstriyi terk ederken çok ciddi engellerle karşılaşılması yanında halihazırda çok sayıda firmanın rekabet halinde olması, yeni girişimleri tehdit olmaktan çıkarmaktadır. Müşterilerin pazarlık gücü ise, bu beş temel güç arasında en önemli etkiye sahip olmaktadır. Çok sayıda firmanın benzer özellikte ürün sunması, müşteriye karşılaştırma ve pazarlık gücü vermektedir. Endüstri çapında düşük karın temel sebebi budur. İnşaat endüstrisinde ürünü ve dolayısıyla karı tehdit edecek önemli bir yedek ürün bulunmamaktadır. Yedek ürün olarak anılan unsurlar ise firmalar için çok önemli bir tehdit oluşturmamaktadır. Yine ürün ve süreç özellikleri, tedarikçi sayısı ve çeşidini artırmakta, tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatmaktadır.

Durum bunların ışığında ve ürün özellikleri göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, bölgesel pazara odaklanmanın kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Bununla birlikte firma sayısının çokluğu ve sürecin yapısı, toplam maliyet liderliğini tek başına uygulanabilir bir strateji olmaktan çıkarmakta, fakat her firmanın maliyeti en sıkı şekilde kontrol etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Farklılaşma stratejisi ise pazarın üst katmanlarındaki değişik müşteri taleplerinde etkili olmakta, bu yüzden de alt kesimlerde uygulanamamaktadır.

KAYNAKLAR

Ball, M. ve Cullen, A, (1980), "Merger and Accumulation in The British Construction Industry 1960-1970", Birkbeck Discussion Paper No: 73, Londra.

Bennet, R., (1996), Corporate Strategy and Business Planning, M & E Pitman Publishing, Londra.

Bilgin, İ., (1994), Yapı Üretiminde Ürün-Süreç İlişkisi, Y.T.Ü. Mimarlık Fakültesi Baskı İşliği, İstanbul.

Griffin, R. W., (1990), Management, Houghton Mifflin Company, Boston.

Groák, S., (1994), "Is Construction An Industry? Notes Towards A Greater Analytic Emphasis on External Linkages", Construction Management and Economics, 12: 287-293.

Hillebrandt, P. M. ve Cannon, J., (1989), "Theories of the Firm", Business Objectives and Strategy, Management of Construction Firms: Aspects of Theory, Hillebrandt, P. M. ve Cannon, J. (Derl.), Macmillan, Londra.

Janssen, J., (2000), "The European Construction Industry and Its Competitiveness: A Construct of The European Commission", Construction Management and Economics, 18: 711-720.

Kale, S., (1999), Competitive Advantage in the Construction Industry: Firm-Specific Resources and Strategy, Illinois Institute of Technology, Chicago.

Köksal, A., (2002), Predicting The Development of Decline in Construction Companies, Illinois Institute of Technology, Chicago.

Langford, D. A. ve Male, S., (1991), Strategic Management in Construction, Gower Publishing Ltd., Hampshire.

Male, S., (1991a), "Strategic Management in Construction: Conceptual Foundations", Competitive Advantage in Construction, Male, S. ve Stocks, R. (Derl.), Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.

Male, S., (1991b), "Strategic Management and Competitive Advantage in Construction", Competitive Advantage in Construction, Male, S. ve Stocks, R. (Derl.), Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.

Mintzberg, H., (1988), "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework", Shrivista, P., Huff, A. ve Dutton, J. (Derl.), Advances in Strategic Management, Vol. 16, JAI Press Inc., Greenwich.

Oxford (1978), Oxford English Dictionary, Oxford University Press, Oxford.

Porter, M. E., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

Ramsay, W., (1989), "Business Objectives and Strategy", Management of Construction Firms: Aspects of Theory, Hillebrandt, P. M. ve Cannon, J. (Derl.), Macmillan, Londra.

Stokes, F.H., (1977), "Practical Problems in Corporate Planning: II John Laing", Corporate Strategy and Planning, Taylor, B. ve Sparkes, J. R. (Derl.), Heinemann, Oxford.

Y.E.M., (2002), Türk Yapı Sektörü Ağustos 2002, Yapı-Endüstri Merkezi Araştırma, Y.E.M. Yayınları, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	16.04.1976	
Doğum yeri	Karşıyaka	
Lise	1986-1994	Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi
Lisans	1994-1999	Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Mimarlık Bölümü
Çalıştığı Kurumlar	1996-1997	Çizgi Mimarlık Ltd. Şti. Y. Mim. Ali Günvar
	1998-1999	Proje Mimarlık Ltd. Şti. Y. Mim. Barbaros Sağdıç
	1999	Mim Yapı Mimarlık Ltd. Şti. Y. Mim. Şeref Keskün
	1999-2000	Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yapı Elemanları ve Malzemeleri A.B.D. Öğrenci Asistan
	2000-2002	Şerifler Mim. Müh. İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti. Y. Mim. Zeki Şerifoğlu