StratejiCo.

Stratejik Okuma: Michael Porter'ı Anlamak

Yazar: Yazar: Emre Doğru
İletişim: email

26 Şubat 2018



İkinci kitabımız duayen stratejist [Michael Porter]'ın bugün teori ve pratikte benimsenen bazı kavramlarına ışık tutan, **Joan Magretta** imzalı **Michael Porter'ı Anlamak** (**Understanding Michael Porter**).

Michael Porter'ın iş dünyasının rekabet ve strateji devi olmasını sağlayan şey hiçbir zaman küçük soruların peşinden koşması değildi. Porter kariyerinin başlangıcından itibaren, iş dünyasının tek ve en büyük sorusuna cevap aramak için çalıştı:

"Neden bazı şirketler diğerlerinden daha kârlıdır?"

Bu tek büyük soru başka büyük soruları da beraberinde getirdi. Bu sorulara bulduğu cevaplar Porter'ın sıklıkla alıntılanan ve günümüzde halen kullanılan modellerini doğurdu.

Porter'ın model ve görüşlerinin bu kadar değerli olmasının sebebi ekonomi teorileriyle iş pratiklerinin arasında bir köprü kurabilen entellektüel gücünden geliyor. Bir ekonomistin diğerine söylediği kinayedeki gibi: "Tabii, gerçekte işe yarar. Peki teoride de işe yarar mı?" **Porter'ın zekâsının günümüze ulaşabilmesinin sebebi, hem teoride hem de pratikte işe yaramasıdır.**

Porter'ın bir başka alametifarikası rekabet alanını anlamak için ürettiği framework (**çerçeve**) kavramıdır. Kendisi bu kavramı şu şekilde ifade eder:

> "Framework'ler temel bir mantıksal ilişkiler bütünü sunar. Bu bakımdan fizik kuralları gibi bir etki-tepki mekanizması sunarlar.
>
> **Örnek**: 'Daha kârlı olmak istiyorsanız; fiyatlarınızı arttırmalı ya da maliyetinizi düşürmelisiniz.' Endüstrilerde rekabetin kaynağını oluşturan beş kuvveti bu framework'ler kurar."

5 Kuvvet Modeli (The Five Forces): Kâr için Rekabet

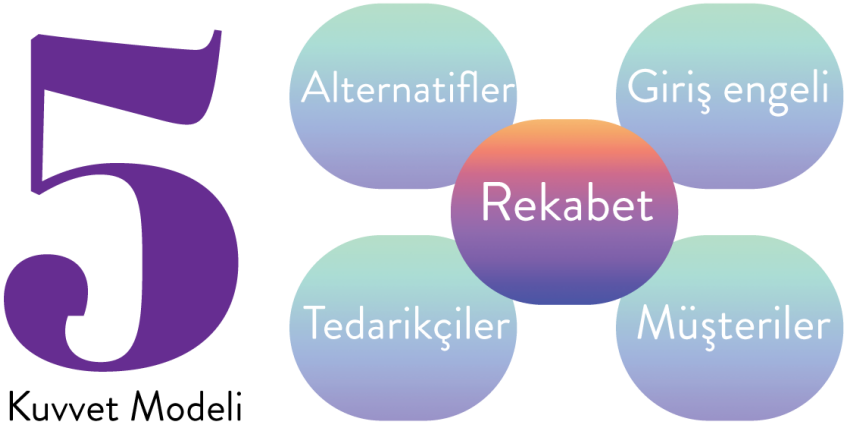


5 kuvvet -rekabet, alternatiflerin tehdidi, giriş engeli, tedarikçiler ve müşteriler- bir endüstrinin temel yapısını oluşturur.

> Bu kuvvetler bir şirketin yüzleştiği rekabete yoğunlaşır ve rekabette bir adım öne geçmek için gerekli olan üstün performans için bir taban çizgisi oluşturur.

Her kuvvetin endüstrinin kârlılığıyla direkt, net ve tahmin edilebilir bir ilişkisi bulunur. 5 kuvvetle ilgili genel kural şudur: **kuvvet ne kadar güçlüyse, fiyatlar ve maliyetler üzerine o derecede bir baskı koyar.**

Temel Denklem: Kâr= Fiyat - Maliyet



Satın Alanlar

Eğer bir şirketin güçlü müşterileri varsa, nüfuzlarını fiyatları aşağı çekmek için kullanacaklardır. Ayrıca müşteriler şirketin sunduğu ürün ya da servise daha fazla değer koymaları için baskı yapabilir. İki durumda da, endüstri kârlılığı müşteriler şirketin yarattığı değerin çoğunu kendileri aldığı için az olacaktır.

Tedarikçiler

Eğer bir şirketin güçlü tedarikçileri varsa, pazarlık etme kozlarını kullanarak şirketten daha fazla ücret talep edebilir ya da kendi çıkarlarına göre daha çok talepte bulunabilirler.

Alternatifler

Alternatifler -bir endüstrinin sunduğu ürün ya da hizmetin benzerini sunan farklı şirketler- endüstrinin kârlılığına sınır koyar.

Giriş engeli

Pazardan pay almak isteyen ve pazara ek kapasite ekleme vaadinde bulunan yeni şirketlerin piyasaya giriş engeli hali hazırda sektörde bulunan şirketleri korur. Yeni girişlerin tehdidi kârlılığı azaltacak şekilde etkiler.

Fiyat rekabeti

Mevcut rekabetçilerin **rekabet yoğunluğu arttıkça, kârlılık azalır.** Şirketler ürün ya da hizmetlerini müşterilerine daha düşük fiyata satarak ürettikleri değerden uzaklaşırlar.

> Porter'a göre; fiyat üzerinden rekabet etmek, rekabetin en yaralayıcı biçimidir. Rekabet fiyat üzerinden belirlendikçe, şirketler "en iyisi" olmak için daha fazla çabalar. Oysaki, Porter'ın başarılı bir şekilde belirttiği gibi; rekabet "en iyisi" olmaktan değil, **[en benzersiz]** olanı yaratmaktan geçmeli ve öncelikli olarak değer üretmeye odaklanmalıdır.

Zaman ne kadar değişirse değişsin, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, şirketlerin başarılı olmak için yapmaları gereken aktiviteler bütünü değişmiyor ve değer yaratmanın önemi azalmıyor. Strateji ve rekabet konularında içgörülerinizi pekiştirmek için Understanding Michael Porter'ı okumanızı öneriyoruz.

Gelecek Kitap:

The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World

Bir Önceki Kitap: Strategy and the Fat Smoker

Soru ve Yorumlar

Makale hakkındaki soru ve görüşlerinizi duymaktan memnuniyet duyacağız. info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Hakkımızda

StratejiCo. 1987 yılından beri uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına araştırma, analiz, stratejik yönlendirme, itibar yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal değerler ve ilişkiler, organizasyonel dönüşüm ve çevik yapı yönetimi, çalışan ve sendika ilişkileri, hükümetle ilişkiler ve topluluk bağlılığı ve katılımı alanlarında hizmet sunan iletişim ve ilişki yönetimi konularında uzmanlaşmış bağımsız bir stratejik danışmanlık firmasıdır.

Yasal Uyarı

Bu rapor StratejiCo. tarafından, kamuya açık kaynaklardan toplanan bilgilere dayanarak hazırlanmıştır. Bu raporda ortaya konan görüş ve öneriler StratejiCo.'nun resmi görüşünü yansıtmamaktadır. Bu içeriğin amacı okuyucularımıza kendi işleriyle ilgili farklı bakış açıları sunmaktır. StratejiCo. burada sağlanan bilgilere dayanarak alınan kararlardan sorumlu tutulamaz.

Copyright © 2019 Bütün hakları saklıdır.