

Denizli Dershanecilik Sektöründe Michael Porter'ın Rekabet Güçleri Araştırması

Celaleddin Serinkan*
cserinkan@pau.edu.tr

Öz

Bu çalışmanın amacı, Denizli dershane sektörünün mevcut durumunun stratejik yönetim perspektifinden analiz edilmesi ve sektörün gelişimi için stratejik öneriler getirilmesidir. Bu amaçla öncelikle stratejik yönetim yaklaşımı incelenmiş; daha sonra rekabet ve rekabet güçleri incelenmiştir. Bu nedenle için rekabet gücü analiz yöntemlerinden biri olan Michael Porter'in beş güç analizi ile sektör hakkında değerlendirme yapılmıştır. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise önceki bölümde yapılan değerlendirme ve analizlerin ışığında sektör için stratejik öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: stratejik yönetim, özel sektör, rekabet, dershane, eğitim

MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE FORCES RESEARCH AT COURSE SECTOR IN DENİZLİ

Abstract

The aim of this study is to examine the current situation of course sector in Denizli in the aspect of strategic management perspective and to recommend strategic proposals in order that the sector develops. To this end, the approach of strategic management was analysed first, competitive and competitive forces were, afterwards. For this reason, for competitive force, an evaluation was done related the sector with the five forces analysis of Michael Porter which is an analysis method. In the parts of result and evaluation some strategic proposal were recommended for the sector in the light of evaluation and analyses which were made in the previous part.

Keywords: Strategic management, private sector, rivalry, education, course

Giriş :

1. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim kurumlar için çok önemli bir kavramdır. İster özel sektör, isterse kamu sektörü olsun stratejik yönetime çok büyük önem vermelidir. Bu yönetim tarzıyla kurum ve kuruluşlar geleceklelerini planlayarak beş-on yıl sonra nerede olacaklarını hayal ederek oraya nasıl ulaşacaklarını düşünürler.

1.2. Neden Stratejik Yönetim

Çevrenin ve rekabet şartlarının hızla değiştiği bir dünyada işletmelerin operasyonel işlemlerle ayakta durması mümkün değildir. Örneğin, yapılan araştırmalar, Fortune 500 listesindeki şirketlerin üçte birinin yedi yıl içerisinde, rekabetçi konumlarını kaybettikleri ve listenin dışına itildiğini göstermektedir ve (Handy, 1997:15). Günümüzde işletmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarına ayak uydur-

rabilmeleri; kaynak ve kabiliyetlerini etkin bir şekilde rekabet avantajına dönüştürebilmeleri için stratejik bir netliğe sahip olma gerekliliği giderek artmaktadır. Artık kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşterileri gruplarına rakiplerinden farklı olarak ürünlerini nasıl sunacaklarını açık bir şekilde belirlemeyen işletmeleri yoğun rekabet beklemekte ve buna yak uyduramayan şirketler varlıklarını kaybedeceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin kuruma bütüncül yaklaşabilmek için işletme yönetimine stratejik bakış açısı ile yaklaşmak zorunda olmaları, stratejik yönetimin popüleritesini arttırmıştır (Porter, 1997:45).

İşletmenin temel tanımlarından birisi, sahip olduğu kıt kaynakları optimum şekilde kullanarak sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretmektir. Bu durumda işletme kıt kaynaklarını hoyratça kullanmamalıdır. En akılcı, en verimli ve nihayetinde en karlı şekilde kaynaklarını kullanmalıdır. Öbür taraftan nasıl ki bireylerin idealleri varsa, işletmelerin de idealleri vardır, yok sa da olmalıdır. İşte stratejik yönetim sayesinde işletmeler ve kurumlar, hem kıt kaynaklarını daha iyi kullanabilirler hem de ideallerini gerçekleştirmeye çalışabilirler. Statejik yönetim önemini kavrayan kamu sektörü de 2005 yılında devlet kurum ve kuruluşlarında bu yönetim şeklini resmen uygulamaya başlamıştır.

1.3. Rekabetin Tanımı ve Rekabet Gücü

Rekabet kavramının kelime anlamı itibariyle, en az iki kişi, kavram, olay vb. arasındaki bir yarıştan bahsetmek mümkündür. Stratejik bir düşünce yapısını temsil ettiği durumda rekabet kelimesinin ifade edeceği anlam, var olma savaşı vermektir. İşletmeler bu savaşı, stratejik yönetim süreci sayesinde başarı kazanarak varlıklarını sürdürecektir ve faaliyette buldukları sektörde öne çıktıklarında, rekabet üstünlüğü de elde etmiş olacaklardır.

Rekabet ya da rekabet gücü olarak nitelediğimiz kavram; serbest ve adil pazar koşulları altında, uzun dönemde, kendi ülkesindeki insanların gerçek gelirini de korumak ve arttırmak suretiyle, uluslar arası pazarlarla buluşan mal ve hizmetler üretebilme derecesidir

(Oughton, 1997:1488). Gelecek beş yılın, on yılın ve aslında bugünün de pazarlama stratejilerinde; ne ürettiğimiz, nasıl ürettiğimiz, kalite mi yoksa standart belgeli mi olmasından daha çok, üretilen ürünün rekabetçi olup olmadığı ön plana çıkmaktadır (Çiftçi, 2001:1). Rekabet ortamı kavramı ise, rekabet baskısının hissedildiği ve oluşturulduğu bir ortam olarak ifade edilebilir.

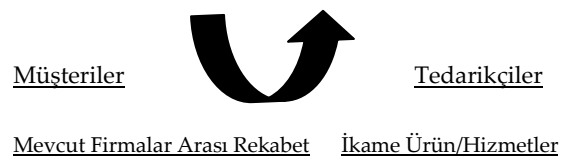
İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır, bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler hem iç pazarda, hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003:114). Elde etmek istedikleri bu avantajlar işletmenin rekabet gücü olarak ifade edilmektedir.

Rekabet gücü işletmelerin fiyat ve fiyat dışı nitelikler itibariyle rakiplerine kıyasla daha cazip olacak şekilde, mal ve hizmetlerini dizayn etme, üretme ve pazarlama yetenekleridir (Göl, 1996:31). İşletmelerin diğer işletmelere kıyasla, bir faaliyeti kimi özellikleri itibariyle çok daha iyi yapabilmesiyle elde edilen avantaj, rekabet gücü olarak ifade edilmektedir.

2. MİCHAEL PORTER'IN BEŞ GÜÇ ANALİZİ

Rekabet edebilirlik işletmelerin kaynak, kabiliyet ve varlıkları ile sektörde faaliyet gösteren rakipleri karşısında ayakta kalabilme ve mücadele edebilme durumunu ifade eder (Aktan, 2004:11). PORTER'e göre bir kuruluşun rakiplerini aşması için daima savunabileceği ve koruyabileceği bir fark ortaya koyması gerekmektedir. Aşağıda Porter'in rekabet güçleri görülmektedir.

Muhtemel Rakipler



(Kaynak: M.E.Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance

With a New Introduction, Free Press, New York, 1998, s. 5)

2.1. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar Ve Oluşturdukları Tehditler (Muh-temel-Potansiyel Rakipler)

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği, aynı iş alanına başka işletmelerin girebilmesini teşvik etmektedir. Stratejik yönetimin günümüzdeki asıl amacı rekabet üstünlüğü sağlamak suretiyle ortalamanın üzerinde getiri elde etmektir. Bunun için stratejik analiz yapılırken, çekici endüstrilere yeni işletmelerin girmek istemelerinin doğal karşılanması gerekmektedir. Yeni girenler, ya son zamanlarda bir endüstride faaliyet göstermeye başlamış olan ya da yakın gelecekte o endüstride faaliyete başlama tehdidinde bulunan işletmelerden oluşmaktadır (Barney, 2001: 79).

Yeni işletmelerin endüstriye girişi ile birlikte endüstrinin rekabet düzeyi artacak ve mevcut işletmelerin performansı düşecektir. Endüstriye girişler, normalin üzerinde performans ve getiri olduğu sürece devam edecek, bütün rekabetçi işletmeler eşit getiri ve performansa ulaştığında ise sona erecektir. Yeni girenler; endüstride faaliyet gösteren işletmelerin pazar payını tehdit edebileceği ve toplam üretim kapasitesini arttırıp, arz fazlası oluşturabileceği için önemli fiyat düşüşlerine ve sonuç olarak rekabetçi işletmelerin gelirlerinde azalmaya neden olabileceklerdir.

Sektöre yeni kurulmuş bir işletme ile girilebileceği gibi hâli hazırda faaliyette bulunan işletmelerle birleşme veya onları satın alma şeklinde de girilebilmektedir. Endüstriye girmeyi düşünen firmaların bu kararı veremelerine endüstrinin çekiciliği neden olmaktadır.

Çekici gözükken bir endüstriye girme isteğinde olan işletmelerin iki konuyu dikkate almaları gerekmektedir. Bunlar; endüstriye giriş engelleri ve rakiplerin muhtemel misillemeleridir.

Giriş engelleri, giriş maliyetlerini arttıran endüstri yapısının özellikleridir. Bir kısmı strateji yazınında da ele alınan giriş engelleri, kısaca şöyle açıklanabilmektedir. (Barney, 2001; Gürleyik, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004):

Sektöre giriş engelleri

- Dağıtım kanallarına sahip olama ve mevcut kanallardan yararlanma ihtimalinin bulunmaması
- Sermaye ihtiyacının yüksekliği
- Ölçek ekonomisi
- Endüstride yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı oluşturmanın zorluğu
- Endüstrideki mevcut işletmelerin maliyet avantajları
- Ürün Farklılaştırma
- Tedarikçi/Ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği
- Resmi kuruluşların politikaları

Rakiplerden gelebilecek karşı atak (misilleme) beklentisi de işletmelerin yeni bir sektöre girişinde dikkate almaları gereken bir başka husustur. Bazen bu misillemeler her iki taraf için de zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu tür bir durumu sezinleyen işletmeler, karşılaşabilecekleri muhtemel zararlar yüzünden bu tür endüstrilere girmekten vazgeçebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 96:97).

Yeni girenleri caydıran faktörler, endüstriye göre değişmektedir. Sözelimi, otomobil endüstrisinde; ürün farklılaştırma ve ölçek ekonomileri, imalat sanayi işletmeleri için ise önemli miktarlarda sermaye gereksinimi başta gelen faktörler arasındadır (Dess ve Miller, 1993: 57).

2.2. İkame Ürün/Hizmet Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürün veya hizmetler, hemen hemen aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar, yani ikame ürünlerin etkisi sektörün genel talep esnekliği olarak özetlenebilir (Porter, 2000: 28).

Burada söz konusu olan, sektör şartlarının meydana getirdiği bir rekabet durumu olmayıp, piyasaya sektör dışından gelebilecek olası bir rekabet durumu ve bunun sonucunda işletmenin ürettiği ürüne alternatif bir ürünün piyasaya girme olasılığı vurgulanmaya çalışılmaktadır. Bir ürünün ikamesi varsa, tüketici-

ciler en küçük fiyat hareketliliği durumunda talep, fiyat karşısında esnek olduğu için ikame ürünlere kayabilmektedirler. Sözelimi geride kalan on yıl içinde Türkiye’de de faaliyet gösteren acil posta dağıtım işletmelerinden Federal Express, DHL ve UPS gibi işletmeler; faks, e-posta ve daha farklı iletişim araçları ile doküman ve evrak transferinin yaygınlaşması yüzünden çok ciddi ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum, söz konusu işletmelerin kâr marjlarının daralmasına ve bunun sonucunda da on-line ürün dağıtımı gibi farklı ürün arayışlarına yönelmelerine sebep olmuştur (Grant, 2002: 73).

Öte yandan ikame malların potansiyel rakip olup olamayacağı; değişen tüketici eğilimlerine, ikame mallara geçmenin maliyetine ve ikame malların yarar- fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze,2004: 97).

2.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Endüstri içi ilişkilerde işletmenin stratejik kararlarını etkileyecek faktörlerden bir diğeri, işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmamalarıdır. Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilecektir. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise bu durumda işletme, tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir.

Tedarikçiler, bir endüstrideki işletmelerin performansını, ya ürünlerinin fiyatlarını yükselterek ya da kalitesini düşürerek tehdit edebilmektedirler. Bir endüstride elde edilen normalin üzerinde kâr bu iki yoldan biriyle tedarikçilere aktarılmaktadır. Bir endüstride tedarikçileri güçlü kılan koşullar şunlardır (Ülgen ve Mirze,98-99; Porter, 2000: 34-35; Barney, 2001: 96):

Tedarikçileri güçlü kılan koşullar:

- Girdilerin Farklılaştırılması
- Tedarikçilerin Geçiş Maliyetlerinin Yüksekliği

- İkame Girdilerin Varlığı/Yokluğu
- Tedarikçilerin Yoğunlaşması
- Tedarikçiler için Satış Hacminin Önemi
- İleriye Doğru Entegrasyon Tehdidi

2.4.Müşterilerin Pazarlık Gücü

Bir endüstrideki üreticiler ve onların alıcıları arasındaki yani müşterileri arasındaki ilişkilerin gücünü belirlemeye yönelik analizler, üreticiler ve onların tedarikçileri ile olan ilişkilerinin analizleri ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Alıcılar, sektörün kârlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye çalışarak, satın aldıkları malların veya hizmetlerin miktarını azaltarak daha kaliteli mal ve hizmet için pazarlık etmek suretiyle pazarlık güçlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle bazen alıcıların isteklerinin büyük bir çoğunluğu işletmelerce yerine getirilmek zorunda kalınabilmektedir.

Bu noktada müşterilerin pazarlık gücü; *fiyata duyarlılık ve nispi pazarlık gücü* olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bir endüstrideki alıcıların fiyat duyarlılığı aşağıda sıralanan dört temel faktöre bağlıdır (Porter, 2000: 6; Grant, 2002: 80):

1) *Marka Bağımlılığı*: Alıcılar belirli ürünlerle ilgili belirli markalara bağımlı olarak tüketim davranışları gösteriyorlarsa bu tür alıcıların fiyat duyarlılığı olmayacaktır. Yani talebin fiyat esnekliği marka bağımlılığı nedeniyle ortadan kalkmış olacaktır.

2) *Ürün Farklılaştırma*: Alıcılar tarafından satın alınan ürün/hizmet standart veya farklılaştırılması zor ise alıcıların tehdit gücü artacaktır.

3) *Alıcıların Elde Ettiği Yarar*: Alıcıların elde ettiği yarar marka bağımlılığında olduğu gibi fazla ise fiyata fazla duyarlı olmayabileceklerdir.

4) *Alıcılar Arasındaki Rekabet*: Alıcılar arasında rekabet ne kadar yüksekse satıcıların fiyat kırma isteği o kadar azalacaktır.

Alıcıların *nispi pazarlık güçlerini* etkileyen faktörler ise şunlardır (Grant,2002: 82; Porter, 2000: 32; Barney, 2001: 98):

- Alıcıların, tedarikçilere nazaran büyüklüğü ve yoğunlaşmaları

- Alıcıların geçici maliyetlerinin çok az olması
- Alıcıların eksiksiz bilgiye sahip olmaları
- Geriye entegrasyon kabiliyeti
- İkame ürünlerin başarısı.

2.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Bir endüstrideki işletmeler karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerine bağımlı oldukları için bir işletmenin herhangi bir faaliyeti, diğerlerinin rekabetçi tarzda cevap vermelerine sebep olabilmektedir. Rekabetin yoğunluğu, bir işletmeye rakipleri tarafından meydan okunduğu veya pazar pozisyonunu geliştirme fırsatı tanıdığı zaman artabilmektedir. Serbest piyasa ekonomisi şartlarının geçerli olduğu çoğu endüstride, işletmeler arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu rekabet genellikle; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir (Dess ve Miller, 1993: 60).

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti oldukça istikrarsız olduğundan, kârlılık açısından tüm endüstriyi daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma hamleleri, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirleri azalabilmektedir. Diğer yandan reklâm savaşları, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde, talebi veya endüstrideki ürün farklılaştırma düzeyini artırabilmektedir.

Rekabetin yoğunluğu, endüstri kaynaklı ve karşılıklı etkileşim halinde olan birtakım yapısal faktörlerin sonucudur. Bu faktörler maddeler halinde şöyle ele alınabilmektedir:

- **Yoğunlaşma:** Yoğunlaşmadan kastedilen bir piyasada rekabet eden işletmelerin sayı ve büyüklük olarak dağılımıdır. Bu yoğunlukla yoğunlaşma oranı ile ölçülür. Örneğin dört işletmenin yoğunlaşma oranı denilince en büyük dört işletmenin pazar payı anlatılmak istenmektedir (Barney, 2001: 93).
- **Farklılık Gösteren Rakipler:** Farklılık gösteren durumları ve çoğu kez farklı olan hedefleri nedeniyle, yabancı rakipler, genellikle

le sektöre büyük bir çeşitlilik katarlar. Aynı şekilde küçük üretim veya hizmet firmalarının sahibi olan işletmeciler de sektöre çeşitlilik katabilirler. Çünkü kendi şirketlerinin sahibi olmanın getirdiği bağımsızlıklarını korumak için, yatırdıkları sermayeden elde ettikleri normalin altında getiri oranları ile yetinebilirler. Oysa aynı durum büyük işletmeler için kabul edilemez niteliktedir ve rasyonel değildir. Bu tip bir endüstride küçük işletmelerin tavrı büyük işletmelerin kârlılıklarını sınırlayabilmektedir (Porter, 2000: 24).

- **Çıkış Engelleri:** Çıkış engelleri, işletmelerin yatırımlardan düşük veya negatif getiri elde etseler dahi rekabet etmeye devam etmelerine sebep olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerdir.

- **Aşırı Kapasite:** Aşırı kapasite, faaliyet gösterilen endüstriye de bağlı olarak dönemsel bir özellik gösterebildiği gibi, fazla yatırım veya talepteki düşüşten kaynaklanan yapısal bir problemin parçası da olabilir. Buradaki sorun aşırı kapasitenin eritilip eritilemeyeceğidir (Grant, 2002: 79).

- **Yüksek Sabit Maliyetler veya Depolama Maliyetleri:** Yüksek sabit maliyetler, tüm işletmeler üzerinde, ortada fazla kapasite olduğunda kapasiteyi doldurmak için çoğu kez hızlı fiyat kırmalarına yol açan güçlü baskılar yaratabilmektedir.

- **Endüstrideki Yavaş Büyüme:** Endüstrideki büyüme yavaş olduğu zaman rekabetçilik artı eğilimi göstermektedir. Bu durumda satışlarını artırma yolunu arayan işletmeler, çözümlü mevcut rakiplerinin pazar paylarından pay almaya çalışmakta bulmaktadırlar (Barney, 2001: 93).

- **Ürün/Hizmet Farklılaştırma:** İşletmeler bir endüstrideki ürünlerini farklılaştırmakta zorlandıklarında endüstrinin rekabetçilik eğilimi azalmaktadır. Ürün farklılaştırma stratejik bir seçenek olarak uygulanmadığında işletmeler, fiyat temelli rekabet için genellikle zorlanmaktadırlar. Fiyat yoğun rekabet, yüksek rekabetçi endüstrilerin tipik özelliğidir.

Günümüzde hangi sektörde olursa olsun yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Ülkemizin dünya ile entegre olmasıyla beraber bu

rekabet hızla artmaktadır. Gelişmişliğin önemli bir göstergesi olan hizmet sektöründe de rekabet artmıştır. Hizmet sektörü içinde yer alan ve eğitim sektörünün vazgeçilmezlerinden biri haline gelen dersane sektöründe de yoğun bir rekabet yaşanmakta ve bu tür işletmeler sürekli kendilerini yenilemek ve geliştirmek için çaba sarfetmektedirler.

3. DENİZLİ DERSHANEÇİLİK SEKTÖRÜNDE REKABET ARAŞTIRMASI

Denizli ülkemizde eğitime önem veren illerin başında gelmektedir. Eğitim işi, zahmetli fakat geriye dönüşü çok fazla olan bir uğraştır. Denizli'deki aileler maddi güçlerini zorlayarak çocuklarını dersanelere gönderdikleri gibi, üniversite mezunu olan insanlar da KPSS, ALES, ÜDS, vs. gibi nedenlerle dersanelere gitmektedir.

Denizli'de son yıllarda Dershane sayısında da hızlı bir artış göze çarpmaktadır. Bu da rekabeti arttırdığı gibi müşteri olarak nitelenebilen öğrenci ve veli kitlesinin memnun edilmesini de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, Denizli dersane sektöründeki muhtemel rakipler, müşteriler, tedarikçiler, mevcut rekabet ve ikame hizmetler incelenmektedir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı, Porter'ın üzerinde durduğu beş gücün Denizli Dershaneçilik sektöründeki uygulamalarını incelemektir. Araştırma tanımlayıcı bir araştırma olup mevcut durum analiz edilip katılımcıların görüşleri alınarak bazı değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Araştırmanın evreni, Denizli Dershaneçilik Sektöründe çalışan idareci, öğretmen ve diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Denizli merkezde yer alan 70 dersane içinde yer alan grup ve KPSS dersaneleri araştırmanın dışında tutulmuştur. Geriye kalan 40 dersane araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Tespit edilen 40 kurumda vazife yapan yönetici, öğretmen ve idari personel araştırmanın kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda geçerli katılımcıya ulaşılmıştır.

Bu çalışmada anket ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırma için ölçek hazırlanmış ve birinci grupta demografik sorular alınırken ikinci grupta Porter'ın beş büç analizi için oluşturulmuş olan ifadeler yer almıştır. (Ülgen ve Mirze: 2004: 148-149). Ölçek beş gruptan oluşmuş beşli nominal ölçek kullanılmış ve 44 ifade yer almıştır.

Araştırmayı katılmayı kabul eden katılımcıların görüşme formunda yer alan soruları içtenlikle cevaplandıkları varsayılmaktadır. Araştırma sırasında çalışanların işveren baskısı sebebiyle sorulara doğru cevap vermemesi, çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde veriler istatistik yöntemi ile değerlendirilmiştir. Örnekleme alınan bireylerden elde edilen veriler SPSS 16.00 kullanılarak çözümlenmiştir. Problem ve alt problemlerin özelliği göz önünde bulundurularak, dağılımları belirlemede yüzde ve frekans değerleri kullanılmıştır. Gruplararası farklılıkları belirlemek için ise t testi ve anova testleri kullanılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği ,74 olarak bulunmuştur. Araştırmanın geçerliliği için literatür incelenmiş ve uzman görüşüne başvurulmuştur. Faktör geçerliliği için ise faktör analizi yapılmış ve ifadelerin faktör yüklerinin ,50'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. KMO değeri ,622, Bartlett's Chi-Square 3355,337, df değeri ,903 ve anlamlılık ,000 olarak bulunmuştur.

3.2. Demografik Bulgular

Dershane sektöründe çalışan müdür, öğretmen ve çalışanlara yönelik yapılan bu çalışmaya toplam 137 kişi cevap vermiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Değişkenler	Sayı	%	Değişkenler	Sayı	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	71	51,8	Evli	77	56,2
Kadın	66	48,2	Bekâr	60	43,8
Yaş			Çalışma Süresi		
21 – 30	86	62,8	1 yıldan az	36	26,3
31-40	46	33,6	1 - 3 YIL	61	44,5
41-50	5	3,6	3 - 6 YIL	28	20,4
Eğitim Durumu			6 - 10 YIL	10	7,3
İlkokul	1	,7	10 yıldan fazla	2	1,5
Lise	6	4,4	Görevi		
Üniversite	130	94,9	Kurucu	2	1,5
			Müdür	9	6,6
			Öğretmen	112	81,8
			Halkla İlişkiler	14	10,2

Denizli Dershaneçilik Sektörüyle ilgili yapılan bu araştırmada, %52 erkek ve %48 bayan çalışan katılmıştır. Çalışanların yaş durumlarına bakıldığında %63'ü 21-30 yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Bu yaş grubundan sonra 31-40 yaş grubu arasında %34 kişi yer almaktadır. Kırk yaş ve üzeri yaş grubu ise çalışanların %4'lük bir oranla oldukça azaldığı görülmektedir. Bu da dersane sektöründe genç eğitimcilerin tercih edildiği anlamına gelebilecek bir veridir. Zira orta yaş üstü grup neredeyse yok denebilecek nispettedir. Özel sektörün yaşlı eğitimcileri talep etmediği fikrini akla getirmektedir. Orta yaş grubu dediğimiz 41-50 yaş katılımcıların daha y ziyade idareci ya da kurucu olması kuvvetle muhtemeldir

Eğitim durumlarına bakıldığında, dersaneçilik sektörünün özelliği gereği, katılımcıların tamamına yakını üniversite mezunudur. Üniversite mezunlarının çok yüksek olması dersaneçilik sektöründeki eğitimcilerin öğretmen olması bunda en büyük etkidir. Lise ve ilköğretim mezunlarının azlığı onların kurucu ya da idari çalışan ihtimalini güçlendirmektedir.

Medeni durum bakımında ankete katılanların çoğu evli olmakla birlikte bekâr oranı da evli olanlara yakınlığı ile dikkat çekmektedir. Evliler ile bekârların arasındaki farkın belirgin olmayışının temel sebebinin dersaneçilik sektöründeki genç eğitimci tercihin etkili olduğu ifade edilebilir. Yaş gruplarının genç olması ve evliliğin geç olmasına esas sebebin genç eğitimcilerinin belki de gelecek endişesinin veya kariyer yapma amacının ön plana çıkması bunda etkin bir faktör olduğu söylenebilir.

Çalışma sürelerinde ise 1-3 yıllık süreler daha yoğunlukta olup on yılı aşanların adedi hemen hemen yok mesabesinde. Çalışmada da görüleceği üzere uzun süre çalışanlar daha çok dersane sahipleri ya da idari görevde olanlardır. Çalışmamıza katılanların çalışma sürelerinin azlığı; özellikle bir yıldan az ve 1 ile 3 yıl çalışanların adedinin diğerlerinin iki katından bile fazla olması dersaneçilik sektöründeki geçirgenliğe işaret eder. Bunda özellikle dersaneler arası gelgitlerin bu süre azlığında çok etkili olduğu muhakkaktır. Zaman sürelerinin kısalığında iki hususun ön plan çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir: Nitelik seviyesi yüksek olan eğitimcilerin başka dersanelerde rahatlıkla iş bulması ve bu vasfını pazarlık konusu yapması; diğer husus ise kaliteli bir eğitimcinin bulunduğu dersanede fazla kalmaması da bu sürenin kısalığına işaret olabilir.

3.3. Ölçeğe İlişkin Bulgular

Porter'ın belirlediği rekabet faktörleri arasında 5 güç araştırmaya konu edilerek Dersane sektöründe çalışan kişilerin eğitimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Aşağıda ölçekte sorulmuş olan beş boyutla ilgili katılımcılara ait ortalamalar yer almaktadır.

Tablo 2: Piyasadaki Rekabetin Şiddeti

Piyasadaki Rekabet Durumunun Ölçülmesi	Mean	Std. Deviation
B1.Rakiplerin sayısı ve algılanan tanınma durumları	4,1241	1,14047
B2.Rakiplerin yetenek ve güç durumu	2,6496	1,14141
B3 Piyasanın gelişim hızı	2,6423	1,53746
B4 Ana hizmet yaşam eğrisinin durumu	3,2117	,99580
B5 Algılanan rekabet şiddeti	2,7810	1,33788
B6.Sabit yatırımların özelliği	2,8971	,96823
B7 Sabit yatırımların toplam yatırımlar içindeki durumu	2,8686	,98382
B8 Sabit giderlerin toplam giderler içindeki durum	3,2044	1,01560
B9.Kapasite artırabilme durumu	2,5182	1,05093
B10.Ana hizmetlerin standart, benzerlik ve farklılık durumu	3,2336	1,27339
B11 Öğrencilerinin hizmeti algılama durumu	2,1898	1,32028
B12 İşi terk edebilme konusunda algılanan durum	3,1022	1,13943
Grup ortalaması	2,9534	,46401

Cevaplayıcılar piyasadaki rakiplerini genel olarak iyi tanımaktadırlar. Rakiplerin güç durumlarını da kısmen dengesiz olarak

belirtmektedirler piyasanın gelişim hızını da kısmen daralan şekilde algılandıkça algılanan rekabetin şiddetini kısmen dostça tanımlamışlardır sabit giderlerin toplam giderler içindeki payının oldukça yüksek olduğunu, kapasite artırımının oldukça zor olduğunu, ana hizmetlerin standart ve kalitesinin oldukça farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Öğrencilerin ise hizmeti algılamalarının çok farklı olduğu ve işi terk edebilmenin oldukça zor olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3: Muhtemel Rakiplerin Gücü

Piyasaya Yeni Girebilecek Muhtemel Rakiplerin Oluşturduğu Tehditlerin Ölçülmesi	Mean	Std. Deviation
C13 Piyasada ölçek ekonomisinin önem derecesi	2,6058	1,08707
C14.Piyasada dikey entegrasyonun ilave avantaj sağlama durumu	2,2044	1,20134
C15 Sabit yatırımların özelliği	3,2336	1,02371
C16 Sabit ilk yatırım tutarı	2,7299	,94327
C17.İşi bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyetler	2,1971	1,38712
C18.Mevcut hizmetlere olan öğrenci marka bağımlılığı	1,8467	1,20593
C19 Öğrencilerin mevcut hizmetleri algılama durumu	2,0219	1,28605
C20.Resmi makamların sektördeki yaptırımıcılık ve düzenleyicilik derecesi	2,2920	1,43055
C21 Mevcut işletmelerin muhtemel karşı tavır ve reaksiyonlarının şiddeti	2,1825	1,21401
Grup ortalaması	2,3682	,65841

Araştırmaya cevap veren kişiler ders-hane sektöründe ölçek ekonomisinin orta derecede önemli olduğunu, bulunduğu alandan çıkıp aynı sektörün başka bir alanında faaliyete başlama olarak tanımlanan dikey entegrasyonun (dikey büyüme) hiç avantaj sağlamayacağını düşünmektedirler.

Muhtemelen o alanlarda da rekabetin yoğun olması, cevaplayıcıları böyle düşündürmektedir. Sabit yatırımların çok özel yatırımlar olduğu ve öğrencilerin ders-hane konusunda marka bağımlılıklarının çok yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Tedarikçilerin Gücü

Tedarikçilerin Pazarlık Gücünün Ölçülmesi	Mean	Std. Deviation
D22.Ana tedarik maddelerini üreten tedarikçi sayısı	1,6642	1,04514
D23 Tedarik piyasasındaki rekabet şiddetinin derecesi	1,8321	1,00418
D24 Tedarik maddelerinin farklı veya standart durumu	3,0000	1,31731
D26.Tedarikçilerin tedarik mallarındaki uzmanlık derecesinin önemi	3,7153	1,29450
D27.Tedarikçilerin toplam satışları içinde işletmenin bulunduğu pazarın payı	2,7956	,85868
D28 Geçmişte tedarikçi olan işletmeler arasında işletmenin bulunduğu pazara dikey entegrasyonla girenlerin sayısı	3,6861	1,29338
D29.İşletme hizmet piyasasındaki karlılık durumu	2,766	,8850
D30 İşletmenin mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesi	2,5255	1,21316
D31 Tedarik edilen maddelerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumu	2,2482	1,03456
Grup ortalaması	2,6926	,45339

Denizli ders-hanecilik sektöründe ders-hane hizmetlerinin tedarikçisi konumunda işletme sayısının fazla olduğu, tedarik ürünlerinin genelde standart olduğu ve tedarikçilerin uzmanlıklarının bu sektörde çok önemli olduğu ve tedarikçiler arasında ders-hane sektörüne girenlerin oldukça fazla olduğu bulunmuştur.

Tablo 5: Öğrencilerin Pazarlık Gücü

Öğrencilerin Pazarlık Gücünün Ölçülmesi	Mean	Std. Deviation
E32. Ana hizmetlerdeki öğrenci sayısı	2,5620	1,07006
E33. Hizmet piyasasındaki rekabet şiddetinin derecesi	3,8613	1,05149
E34. Piyasadaki öğrenciler arasında stratejik işbirliği olasılıkları	2,3942	1,09382
E35. Hizmetlerin öğrenci nezdindeki farklı veya standart durumu	2,2190	1,08949
E36. İşletme hizmet piyasasındaki karlılık durumu	2,7372	,97972
E37. İşletmenin mevcut öğrencilere bağımlılık derecesi	3,9197	1,18234
E38. Ana hizmetlerin farklı hizmetlerle ikame edilebilme durumu	2,5693	1,10344
Grup ortalaması	2,8947	,44312

Müşteri konumundaki öğrencilerin pazarlık güçlerine bakıldığında; ana hizmet grubundaki öğrenci sayısının normal oranda olduğu, bu sektörde rekabetin oldukça şiddetli olduğu, öğrenciler arasında stratejik işbirliklerinin düşük olduğu ve işletmelerin mevcut öğrencilere çok bağımlı oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6: İkame Hizmetlerin Tehdidi

İşletme Hizmetlerine Alternatif Olabilecek İkame Hizmetlerin Oluşturduğu Tehditlerin Ölçülmesi	Mean	Std. Deviation
F39. Ana hizmetlerin öğrenci nezdinde farklı ve standart durumunun tesbiti	2,4380	,86485
F40. Öğrencilerin işletmeye ve hizmetlere bağımlılık derecesi	3,1606	1,42061
F41. Öğrencilerin ikame hizmetlere geçiş maliyeti	2,5839	,98251
F42. İkame hizmetlerin ana hizmetlere göre yarar-fiyat-kalite üstünlük durumu	3,5182	1,14469
F43. Ana hizmetlerin hizmet yaşam eğrisindeki konumu	2,9635	,79898
F44. Ana hizmet talep elastikliği	2,7445	,86627
Grup ortalaması	2,9015	,57613

Dershaneçilik sektöründe işletmenin ve verdiği hizmetin ikamesinin oldukça fazla olduğu söylenebilir. Ana hizmetin talep elastikliğinin orta derecede olduğu söylenebilir. Dolayısıyla öğrencilere sunulan fiyat sadece

öğrencinin belirlediği bir fiyat değil, dershaneler de kendi fiyat standartlarını belirlemekte ve talep de görmektedirler.

Tablo 7: Cinsiyet açısından t testi bulguları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	df
B2	5,013	,027	,131	135
B4	4,507	,036	,509	135
B7	9,350	,003	-1,337	135
B8	9,377	,003	,755	135
B9	4,637	,033	-,129	135
C13	9,606	,002	,625	135
C16	5,248	,024	-,511	135
C21	4,284	,040	-,697	135
F43	4,184	,043	2,529	135

Erkek ve bayan çalışanlar açısından yukarıdaki madde numaraları açısından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Rakiplerin yetenek ve güç durumu, sabit yatırımların durumu, ölçek ekonomisi, hizmetin yaşam eğrisindeki durum gibi konularda farklılık gözlenmiştir. Farklılıklar bayanlardan kaynaklanmıştır. Çünkü bayanların verdikleri cevapların ortalaması erkeklere nazaran daha yüksektir.

Tablo 8: Yaş Grupları Açısından ANOVA Bulguları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
B5	Between Groups	11,138	2	5,569	3,213	,043
	Within Groups	232,292	134	1,734		
	Total	243,431	136			
B7	Between Groups	7,647	2	3,823	4,132	,018
	Within Groups	123,988	134	,925		
	Total	131,635	136			
B12	Between Groups	8,064	2	4,032	3,206	,044
	Within Groups	168,506	134	1,258		
	Total	176,569	136			
D24	Between Groups	10,604	2	5,302	3,152	,046
	Within Groups	225,396	134	1,682		
	Total	236,000	136			
D28	Between Groups	11,406	2	5,703	3,536	,032
	Within Groups	216,097	134	1,613		
	Total	227,504	136			
D29	Between Groups	6,510	2	3,255	4,361	,015
	Within Groups	100,015	134	,746		
	Total	106,526	136			
E36	Between Groups	9,533	2	4,767	5,278	,006
	Within Groups	121,007	134	,903		
	Total	130,540	136			
F43	Between Groups	5,980	2	2,990	4,957	,008
	Within Groups	80,837	134	,603		
	Total	86,818	136			
F44	Between Groups	10,752	2	5,376	7,890	,001
	Within Groups	91,307	134	,681		
	Total	102,058	136			

Yaş grupları açısından analize dahil edilen 44 ifade içinde sadece 9 tanesinde farklılıklar tespit edilmiştir. Gruplar algılanan rekabet şiddeti, sabit yatırımların toplam yatırımlardaki oranı, işi terk edebilme, tedarik maddelerinin standart durumu ve karlılık durumu gibi alanlarda gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 9: Medeni Durum Açısından Grup Farklılıkları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df

B1	Equal variances assumed	5,544	,020	1,741	135
	Equal variances not assumed			1,687	108,500
B3	Equal variances assumed	4,041	,046	-,722	135
	Equal variances not assumed			-,732	132,260
B6	Equal variances assumed	4,818	,030	1,060	134
	Equal variances not assumed			1,039	114,555
D27	Equal variances assumed	6,005	,016	,347	135
	Equal variances not assumed			,332	99,262
D29	Equal variances assumed	8,527	,004	,970	135
	Equal variances not assumed			,937	106,732
E34	Equal variances assumed	4,445	,037	-2,129	135
	Equal variances not assumed			-2,159	132,462
E36	Equal variances assumed	4,685	,032	,743	135
	Equal variances not assumed			,725	113,343
F39	Equal variances assumed	5,555	,020	1,253	135
	Equal variances not assumed			1,224	113,785
F41	Equal variances assumed	3,984	,048	,356	135
	Equal variances not assumed			,344	107,618
F44	Equal variances assumed	13,714	,000	1,330	135
	Equal variances not assumed			1,268	98,019

Medeni durum açısından gruplar arasında 10 değişik ifade farklılıklar bulunmuştur. Algılanan rakiplerin sayısı, rakiplerin yetenekleri, tedarikçilerin toplam satışları içinde işletmenin bulunduğu pazarın payı, ana hizmetin öğrenci gözünde standart durumu gibi ifadelerde farklılıklar bulunmuştur. Burada ise evlilerin verdikleri cevapların ortalamaları bekârlarınkine göre daha yüksektir.

SONUÇ

Ülkemizde 2001 krizinden sonra hızlı bir şekilde her alanda toparlanma ve iyileşme

görülmektedir. Stratejik yönetim açısından bunun sürdürülebilir olmasının yanı sıra istikrarlı bir şekilde devamlı yükselmesi önem arz etmektedir. Eğitim alanında da ülkemizde çok büyük gelişmeler olurken dersane sektörü de bundan nasibini almaktadır.

Denizli dershanecilik sektöründeki mevcut durumu analiz etmek ve bu sektörde çalışanların görüşlerini almak için yapılmış olan bu çalışmada; Denizli Dershane sektöründe yoğun bir rekabetin yaşandığı, öğretmenlerin rekabete ayak uydurmak için sürekli bilgilerini arttırdıkları, çalışanların bu piyasayı

oldukça iyi bildikleri, müşteri olarak değerlendirilen öğrencilerin oldukça araştırmacı ve seçici davrandıkları anlaşılmıştır.

Yoğun bir rekabetin yaşandığı bu alanda, uzun vadeli olarak dersane öğretmenlerinin aynı işyerinde kalamadıkları ve yaş ortalamasının ise oldukça genç olduğu görülmüştür. Araştırma aracı olarak seçilen Porter'in rekabet analizi için kullandığı beş güç açısından bir değerlendirme yapılması durumunda; piyasadaki rekabetin oldukça şiddetli olduğu, muhtemel rakiplerin her zaman tehdit oluşturduğu, tedarikçilerin fazla olması sebebiyle burada da rekabetin yoğun olduğu, dersane sektöründe her zaman ikamenin mümkün olduğu ve öğrencilerin pazarlık güçlerinin de olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak dersane sektöründe rekabette ayakta kalmak için yöneticilerin sürekli olarak kendilerini ve örgüt yöntemlerini yenilemeleri ve diğerlerinden farklı olan yönlerini kuvvetlendirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

* Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi İİBF

AKTAN, Coşkun, " Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri", İstanbul, TİSK YAYIN No. 254, 2004.

BARCA, Mehmet, "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin?"10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,23-25 Mayıs, 2002,Antalya, S.747

BARNEY, Jay, B.; (2001), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey, 600s.

ÇİFTÇİ, Hasan;"Rekabetin İnanılmaz Gücü", Activeline,Aralık2001.www.makalem.com

Yayınlar. Rekabet Dizisi 2, 2004 B, Ankara, 11-16) Dess Gregory G.ve Alex Miller, Strategic Management, Mc Graw Hill, International Edition, 1993, 57.

DOĞAN, İ. Özlem, MARANGOZ, Mehmet ve Mert TOPOYAN; "İşletmelerin İç Ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkile-

yen Faktörler ve Bir Uygulama", Düzce Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt5, Sayı2, 2003:114-138

GRANT, Robert M.; (2002), Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, Fourth Edition, Blackwell Publishing,551s.

GÜRLEY K, Hande Yıldız; (2004), Türk İmalat Endüstrilerinde Yapı- Davranış -Performans Paradigması altında Kârlılığın Belirleyenleri: Bir Panel Veri Analizi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

GÖL, Mehmet; "Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1996

HANDY, Charles "Belirsizlikte Anlam Bulmak", içinde Geleceği Yeniden Düşünmek, Edt. Rowan Gibson, Sabah Kitaplar. 1997 İstanbul. S.15

LAWRANCE,J.,William, G., "Business Policy And Strategic Management",Fifth Ed. Mcgraw Hill International Edition1988.S.29

OUGHTON, Christine; "competitiveness policy in 1990's", The Economic Journal, vol:107, No:444,1997:1486-1503

PORTER, Michael, "Yarının Avantajlarını Yaratmak", içinde Geleceği Yeniden Düşünmek, Edt. Rowan Gibson, Sabah Kitaplar. 1997 İstanbul. S.45.

PORTER, Michael E.; (2000), Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction, Free Press, New York., 557s.

ÜLGEN, Hayri ve Kadri M RZE, (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.