

BEŞ REKABET KUVVETİ MODELİNDE KÜRESEL BİR OTOMOTİV ŞİRKETİNİN ANALİZİ

Muhammed Ali YETGİN, Dr. Öğr.Üyesi
Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu
m.ali.yetgin@karabuk.edu.tr

ÖZET

Rekabet, günümüz iş dünyasında ele alınan temel öğelerden biridir. 21. Yüzyılda teknolojik gelişmelerin hızla gelişmesi, küreselleşmeyi geliştirmiş, böylelikle hemen her sektörde faaliyet gösteren örgütler açısından rekabet kavramı ön plana çıkmıştır. Ülkeler nezdinde yerel veya uluslararası tüm örgütler rekabetin baskısından etkilenmekte ve varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet düzeylerinin analizi gerekmektedir. Beş kuvvet rekabet gücü analizi ile rekabet edebilme gücünü koruyabilme ya da rekabet üstünlüğü sağlayabilmede bir rekabet stratejisi uygulanmalıdır. Çalışmada, küresel bir otomotiv şirketinin dünya kamuoyuna 2020 yılı başında yayınladığı en son yıllık faaliyet raporu incelenmiştir. Faaliyet raporundaki bilgiler doğrultusunda küresel şirket, Porter'ın Beş Rekabet Kuvvet modeline göre analiz edilmiştir. Çalışma, SWOT Analizi ve PEST Analizi ile desteklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre rekabet stratejileri açısından değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: REKABET, STRATEJİ, BEŞ KUVVET REKABET MODELİ, REKABET STRATEJİLERİ, OTOMOTİV

ANALYSIS OF A GLOBAL AUTOMOTIVE COMPANY IN THE FIVE COMPETITIVE POWER MODEL

ABSTRACT

Competition is one of the basic elements in today's business world. The rapid development of technological developments in the 21st century has developed globalization, thus the concept of competition has come to the forefront among organizations operating in almost every sector. All national and international organizations are affected by the pressure of competition and an analysis of the competition levels is required for their survival. A competitiveness strategy should be applied in order to maintain competitiveness or provide competitive advantage with five-force competitiveness analysis. In the study, the latest annual activity report published by a global automotive company to the world public in the beginning of 2020 was examined. Based on the information in the annual report, the global company is analyzed according to Porter's Five Competitive Force models. The study is supported by SWOT Analysis and PEST Analysis. According to the results of the analysis, competition strategies were evaluated.

Keywords: COMPETITION, STRATEGY, FIVE COMPETITION POWER, COMPETITION STRATEGIES, AUTOMOTIVE

GİRİŞ

21. yüzyıl küreselleşmenin ortaya çıktığı ve yaygınlaştığı bir yüzyıl olarak kendisini göstermiştir. Sürekli gelişen teknoloji ile, doğrudan yabancı yatırımların sayıları artmış ve sınırları aşmıştır. Ülkeler nezdindeki birçok ulusal örgütler uluslararası ticaret sistemine dahil olmuştur. Tüm bu gelişmeler örgütler için rekabet ortamında sürekliliğini korumayı ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeyi zorunlu hale getirmiştir. Koşulların an ve an değişebildiği, değişimlerin hızlı olabildiği bir dönem yaşanmaktadır. Bu durum örgütlerin bu koşullar karşısında yenilikler yapmasını ve bu yenilikler ile üstün bir rekabet anlayışı ortaya koymasını gerekli kılmıştır. Harvard Üniversitesi Profesörü Michael Porter, rekabeti etkileyen beş rekabet gücü olduğunu ortaya koymuştur (Barca ve Esen, 2000: 92). Bunlar; sektörde faaliyet gösteren rakip örgütler, alıcıların pazarlık güçleri, ikame ürün veyahut hizmetlerin pazara girme tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ve sektöre yeni girecek olan örgütlerin oluşturduğu tehditler olarak sıralanmıştır (Barca ve Esen, 2000: 92). Porter'a göre bu beş kuvvet, sektördeki rekabetin durumunu, bu güçlerin tümünün toplamı ise şirket açısından net kârı ve içinde bulunduğu endüstrideki rekabetin yoğunluğunu tanımlamıştır (Barca ve Esen, 2000: 92). Porter, rekabeti etkileyen beş kuvvete karşın, örgütlerin rekabet stratejisi uygulaması gerektiğini savunmuştur. Rekabet stratejileri sayesinde, mevcut bir örgüt, rakip güçlerin karar, davranış ve uygulamalarına yoğunlaşır, faaliyet gösterdiği pazarda rekabete karşı varlığını sürdürebilir ve kritik varlıklarını, yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Bal, 2012: 51). Porter, uygulanabilir rekabet stratejileri olarak toplam maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak tanımlamıştır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 96). Toplam maliyet stratejisi liderliği, örgütün rakiplerine göre daha düşük bir maliyet ile üretim yapabilmesi, farklılaştırma stratejisi ise örgütün rakiplerine karşın mal ve hizmetlerinde daha yenilikçi ve kaliteli bir politika izlemesi, odaklanma stratejisi ise örgütün rekabet ettiği pazarı daha da daraltarak belirli bir müşteri grubuna ya da belirgin bir ürüne sadece odaklanarak rekabet üstünlüğü elde edebilme

stratejisi olarak tanımlanmıştır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 96). Porter'a göre, örgüt, önce içinde bulunduğu sektörü iyi analiz etmeli ve akabinde uygun bir rekabet stratejisini rakiplerine karşın avantaj sağlamak için uygulamalıdır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 96). Yerel, bölgesel, bölgelerarası ya da uluslararası şirketler için rekabet önemini korumaktadır. Porter'ın beş rekabet kuvveti, rekabet noktasında stratejik kararlar alınmasının önünü açan bir teori olarak görülmek literatürde bu konuda yapılan çeşitli çalışmalarda bunu desteklemektedir. Otomotiv endüstrisi yanında herhangi bir sektörde faaliyet gösteren bir şirketin rekabeti sürdürme ya da rekabet avantajı elde edebilmesi için beş rekabet kuvvetinde analizi ve elde edilen bulgulara göre uygulanabilir rekabet stratejileri açısından şirketin incelenmesi rekabete yönelik çalışacak araştırmalar için literatüre bir katkı sağlaması amaçlanmıştır.

1. REKABET

Michael Porter, fırsat tabanlı bir yaklaşım düşüncesi ile yola çıkarak rekabet üzerine yoğunlaşmıştır. Bu anlayışa göre, örgüt, öncelikle dış çevreyi analiz etmeli, kendisine uygun bir sektör bulmalı ancak böylelikle ortalamanın üzerinde bir getiri elde edilebilecektir, bunun sonucunda rakiplere göre bir üstünlük kazanımı sağlanmış olunacaktır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 98). Örgütlerin dış çevreyi analizi kapsamında, Porter'ın öne sürdüğü beş rekabet kuvvetinin doğru bir şekilde analizi öngörülmüştür, böylelikle rekabet analizi için tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame mallar ve muhtemel rakiplerden müteşekkil olan beş rekabet kuvveti tam olarak incelenmeli ve akabinde örgüt tarafından hangi rekabet stratejisinde karar kılınacağı ortaya konulmalıdır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 98). Porter, bu anlayışını endüstriyel örgütsel paradigma modeli olarak ifade etmiştir. Porter, endüstri yapısının, strateji davranışını etkilediğini belirtmiştir (Porter, 1981: 611). Beş rekabet kuvvetine göre endüstri yapısının analiz edilmesine ve buna göre hangi rekabet stratejisinin uygulanacağına karar verilmesine değinmiştir (Porter, 1981: 611). Uygulanabilir

rekabet stratejisinin, örgütün performansına etki sağlayacağı ifade edilmiştir (Porter, 1981: 611). Bu anlayış Porter tarafından Şekil 1’de ki gibi modellenmiştir.



Şekil 1: Geleneksel Endüstriyel Organizasyon Paradigması (Porter, 1981: 611)

Yukarıdaki modelde görüldüğü üzere öncelikle ele alınacak olan endüstri yapısı etkin bir şekilde incelenmeli, bu yapıya uygun bir stratejik davranış geliştirilmeli ve sürdürülebilir bir performans ile rekabet gücü ya da üstünlüğü sağlanabilmelidir. Porter bu model üzerinden beş kuvvet yapısı ile endüstri yapısının iyi bir analizi olabileceğini ve bu analiz doğrultusunda ön gördüğü rekabet stratejilerinden en uygun olanın sürdürülebilir bir performans ile ele alınabileceği yaklaşımına ulaşmıştır. Değişen dünya ekonomik koşullarında, küreselleşen pazar koşullarında üretim faktörlerinin değişken dinamik yapısına bağlı olarak teknolojiye yeniliği yakalayabilmek, verimliliği artırabilmek için rekabet gücü oluşturabilecek doğru ve etkin stratejiler geliştirmenin zorunlu bir hal aldığı belirtilmiştir (Coşar, 2008: 46). Porter’ın yukarıdaki modellemede sunduğu yaklaşım rekabet edebilmenin bütüncül bir yaklaşımının resmedilmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Endüstri yapısının analizinin; rekabete etki eden kuvvetler karşısında, örgütün güçlü ve zayıf yanlarını, sektördeki mevcut durumunu, sektörde ya da ülkede rekabeti belirleyen unsurların durumunu, ülkenin ulusal ekonomik koşullarının ilgili pazara etkisini de belirleyeceği belirtilmiştir (Şağbansua, 2006: 10). İşletmelerin rakiplerine karşı rekabetini koruyabilmesi ya da rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için öncelikle pazarı incelemeleri sonrasında uygun bir rekabet stratejisi geliştirmeleri önerilmiştir

(Akbolat, 2012: 402). Rekabette, işletmenin dinamik yapısı, yatırım kapasitesi, ARGE çalışmaları, kullandıkları teknolojiye bağlı iken, rekabet üstünlüğü elde etmede bilgiyi kullanabilme ve yönetmenin önemi de vurgulanmıştır (Işık ve Keskin, 2013: 42). Michael Porter'a göre rakiplerin analizini yapabilmesinde işletme yöneticilerinin de sorumluluğu bulunmaktadır ve yöneticilerin bazı soruların cevabını bulması gerektiği belirtilmiştir (Şağbanşua, 2006: 8). Rakiplerin gelecekteki amaçlarının analizi, şu an uyguladıkları stratejilerin ne olduklarını öngörmek, sektör ve rakipler hakkında ön koşulların gözden geçirilmesi, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri şeklinde rekabet analizini etkileyen dört bileşenin yönetici tarafından değerlendirilmesi önemli görülmüştür (Şağbanşua, 2006: 8). Rekabette bir işletme için nitelikli insan gücünün olması gerektiği literatürde birçok çalışmada ele alınmıştır. İşletmenin rekabet gücünün artmasında bünyesindeki çalışanların sektör ve iş konusunda eğitilmiş, nitelikli iş gücü olmaları ile rekabet avantajı sağlama arasında güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Alayoğlu, 2010: 28). Rakiplerin mevcut konumlarından memnun olup olmadıkları, rakiplerin stratejilerinden hangi değişimlerin olmasının muhtemel olduğu, rakiplerin savunma reflekslerinin nasıl olduğu, rakip tarafından gelebilecek karşıt faaliyetlerin nelerin tetikleyebileceği şeklindeki dört bileşen, Porter tarafından yöneticilere önerilmiş ve rekabette avantaj yakalamaya yönelik bu soruların analizinin yapılması öngörülmüştür (Şağbanşua, 2006: 9).

1.1.BEŞ REKABET KUVVETİ

Michael Porter'a göre rekabeti şekillendiren beş kuvvet rekabet modeli bulunmaktadır. Bu beş kuvvet yeni girişimcilerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmet tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve mevcut rakipler arası çekişme olarak açıklanmıştır (Porter, 2010: 34). Herhangi bir sektörde, mevcut giriş engellerinin yüksekliği ya da sektörde mevcut bulunan işletmelerin tepkileri yeni giriş tehdidinin düzeyini belirlemektedir, giriş engelleri ve sektörde bulunan rakiplerin tepkilerinin yüksekliği, giriş tehdidini yükseltmekte ve kârlılığı vasata indirmektedir

(Porter, 2010: 38). Bu doğrultuda, sektöre yeni girmeye çalışan işletmeler giriş engelleri ve beklenen misillemeler konusunda öncesinde analiz yapmaları gerektiği öngörülmüştür (Porter, 2010: 43). Mevcut işletmeciler potansiyel rakiplerin sektöre girmesini önlemeye çalışabilmektedirler, buna neden olan temel etken pazar payının paylaşılmasında rakiplerin artması olarak gösterilmiştir (Barça ve Esen, 2012: 95). Bir sektörde tedarikçiler, müşteri işletmelere karşı maliyet fiyatlarını artırdıklarında ya da malların kalitesini düşürdüklerinde bunun rekabetçi bir tehdit olduğu belirtilmiştir (Barca ve Esen, 2012: 96). Alıcıların gücünde, güçlü alıcılar, fiyatların düşürülmesi için baskı yapabilmekte, daha yüksek bir seviyede kalite ve hizmet talep etmekte ve sektör katılımcılarını birbirine düşürebilmektedir (Porter, 2010: 44). İkame ürün, benzer işlevin farklı bir yoldan görülmesi olarak açıklanmış, örnek olarak elektronik postanın (e-mail) ekspres postanın bir ikamesi olduğu gösterilmiştir ve ikame tehdidi yüksek ise bunun sıkıntısı mevcut sektörün verimliliğine doğrudan etkili olacağı belirtilmiştir (Porter, 2010: 47). Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet düzeyinin düşük bir düzeyde olması, işletmelerin mevcut fiyatlarını artırma ve kâr oranlarını yükseltme imkanını sağlayabilir, ancak güçlü bir rekabet kârlılık açısından tehdit oluşturacaktır, bu durum mevcut rakipler arasında çekişme olarak açıklanmıştır (Barca ve Esen, 2012: 94).

1.2. REKABET STRATEJİLERİ

Strateji, Yunancada 'strategos' kelimesinden türediği ve askeri lider anlamı taşıdığı belirtilmiştir, günümüzde işletmede örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için üretim kaynaklarının en etkin ve verimli yöntemler ile kullanabilmesi olarak tanımlanmıştır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 97). Örgütlerde strateji bağlamında; uzun vadeli amaç ve hedefler ortaya konulmalı, bu hedef ve amaçlara ulaşırken dahili ve harici olası etkenler nedeni ile öngörülebilecek metot ve uygulamalar sürekli yenilenebilir olmalı, bu metot ve uygulamalara ilişkin dinamik olarak kararların alınıp hemen pratiğe dökülebilmesi sağlanmalıdır (Alayoğlu, 2010:

29). Stratejide esas olan mantık, mevcut rakiplerin uygulamalarına göre farklı bir metot ve uygulama yöntemi ile hedeflere yönelik bir aksiyon planı oluşturmaktır, böylelikle stratejik yaklaşımli örgütler rakipler, değişen koşullar, değişen müşteri talepleri ve eldeki kaynakların doğru kullanımında yeni yol ve yöntemler ile sürekli mücadele edebilmektedirler (Alayoğlu, 2010: 30). Rekabet stratejisi ise, örgütün, içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl bir hareket tarzı uygulayabilmesi, kısaca nasıl bir şekilde rekabet edebilmesi ile ilgilidir (Bal, 2012: 51). Rekabet stratejileri; örgüt için faaliyet gösterdiği sektör alanında, mevcut rakiplerinin uyguladığı karar, metot ve davranışlarına karşın ne tarz bir hareket tarzı alınabilmesini, böylelikle öncelikle rekabete karşı koyabilmeyi ve sonrasında eldeki varlık, kaynak ve yetenekleri geliştirmek sureti ile bir rekabet avantajı sağlayabilmeyi amaçlamaktadır (Bal, 2012: 51). Rekabet stratejileri ile ilgili ilk temel çalışmaların Harvard Üniversitesinde öğretim üyesi olan Michael Porter tarafından 1980'lerde yapıldığı görülmüştür ve Porter'ın bu konuda ortaya koyduğu teorik modellemeler araştırmacıların farklı sınıflandırmaları da ortaya koyabilmelerinde ilham olmuştur (Cantürk ve Çiçek, 2006 :101). Porter, rekabeti koruyabilme ve rekabet üstünlüğü elde edebilmede toplam maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak ortaya koymuştur ve bu stratejilerin tanımları bu çalışmanın konuları arasında yer almaktadır. Porter'ın rekabet yaklaşımlarından ilham alarak, farklı teorik sınıflandırmalar ortaya koyan araştırmacılara da kısaca değinmek gerekir ise, Schuler ve Jackson, Mintzberg, Wright ve arkadaşları ile Thompson ve Strickland'ın yaptığı araştırmalar dikkat çekmektedir. Schuler ve Jackson 1987 yılında ortaya koydukları teorik modele göre rekabet avantajı sağlamada etkin olan unsurlar yenilik, kalite artırma ve maliyet sınırlama olarak üç boyutta ele alınmıştır, bunun dışında Mintzberg'e ait 1988 yılındaki bir çalışmada Porter'ın farklılaştırma stratejisi için fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama olmak üzere alt boyutlar model olarak tasarlanmıştır (Cantürk ve Çiçek, 2006 :101). Wright ve arkadaşları 1992 yılındaki

araştırmalarında; düşük maliyet, farklılaştırma, düşük maliyetli farklılaştırma, karma strateji, düşük maliyetli odaklanma, düşük maliyetli farklılaşmaya odaklanma olarak rekabet stratejilerini tanımlar iken, Thompson ve Strichland ise 1999 yılında ortaya koydukları araştırmalarında maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve en iyi maliyet sağlayıcı olarak teorik bir modellemeye imza atmışlardır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 101 ve 102). Örgütlerde, alt yapıya ait eksiklikler, teknik ve donanımsal yetersizlikler, sermaye darlığı gibi etkenler rekabet stratejilerinin uygulanabilmesine engel teşkil edebilmektedir (Eren, 2014: 6001). Bu engellerin farkında olan Porter'ın ortaya koyduğu stratejilerinin, yeteri düzeyde rekabet edebilecek ve istenilen gerekli kaynaklara ulaşabilecek örgütleri baz aldığı görülmüştür (Eren, 2014: 6001).

Porter'ın ortaya koyduğu ilk stratejilerin başında toplam maliyet liderliği stratejisi gelmektedir. Bir örgütün, rakiplerine göre daha az maliyet sağlaması ile rakiplerine karşı bir avantaj sağlaması olup (Alayoğlu, 2010: 40), bu avantaj mevcut endüstri içerisinde bir maliyet lideri olabilmeyi de beraberinde sağlayabilecektir (Akbolat ve Işık, 2012: 404). Bu stratejinin önemi, sektörde faaliyet gösterilen ilgili konuda kalite, hizmet ve diğer unsurlar herhangi bir şekilde ihmal edilmeden, eksiltilmeden, daha az bir maliyet ile uygulamaya devam edilmesi olarak belirtilmiştir (Çetinkaya, 2006: 59). Maliyet liderliği ile bir avantaj elde edebilmek için daha verimli ölçeklerde tesis kurulabilmesi, sıkı bir maliyet kontrolünün devreye alınması, etkin bir AR-GE sistemi oluşturulması, iyi bir satış gücü ve reklam portföyünün sürdürülmesi, ürün ve hizmetlerin kalitelerinin korunması, ürün hattının sınırlı bir şekilde tutulması, standart bir şekilde ek özelliklere girmeden bu ürünlerin üretilmesi gibi unsurlar temel bazda öngörülmüştür (Doğan v.d., 2017: 821). Düşük maliyet stratejisinin etkin bir şekilde kullanımı, örgütün diğer rakipleri ile mücadelesinde, kazanç ve müşteri portföyü açısından pazar payının genişlemesine artı bir değer olacağı belirtilmiştir ancak tüm bu artı değerlere rağmen örgütlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına karşı tepkisiz olmaması gerektiği, gerekli teknoloji kullanımlarından yeteri kadar yararlanılmaması gibi negatif etki eden faktörlerden uzak durulması gerektiği ifade

edilmiştir (Eren, 2014: 6002). Toplam maliyet liderliği stratejisinde, mal, ürün ve hizmetlere dair fiyatların düşürülmesi değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi temel esas olarak görülmüştür (Bal, 2012: 52). Porter'a ait bir diğer strateji, farklılaştırma stratejisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu stratejiye göre, ürün, mal ve hizmetlere dair hizmet kalitesi, tasarım vb. gibi unsurların rakiplerin uyguladıklarına göre daha farklı hale getirilmesi öngörülmektedir (Alayoğlu, 2010: 30). Ürün, mal ya da hizmetlerin aynı sektör içinde farklılaştırılması ile rakiplere göre daha benzersiz bir ürün, mal ya da hizmet ortaya koymak şeklinde tanımlanmıştır (Akbolat ve Işık, 2012: 405). Farklılaştırma stratejisinde talep esnekliğinin az olduğu, müşteri sadakatinin olduğu, böylelikle müşterinin statü, prestij ve imaja dayalı ihtiyaçlarını karşılamak eğiliminde farklılaşmış ürün, mal ya da hizmetlere karşı fazla bir ödeme yapmasında herhangi bir sakınca görmediği belirtilmiştir (Çetinkaya, 2006: 60). Mevcut rakiplerin kolay bir şekilde kopyalayabileceği bir kaynağa sahip olmak bu değeri geçici bir şekilde değerli kılabilmesi, taklit edilemez bir metodun yürürlüğe konulabilmesi ama bu tedbirlere rağmen hiçbir taklit edilemezliğinde süresiz kalması gibi durumunda olmayacağını göz ardı edilmemesi gerektiği önemle ifade edilmiştir (Akbolat ve Işık, 2012: 405). Farklılaştırma stratejisi birçok konu üzerinde uygulanabilmektedir. Örneğin, yeni bir ürün geliştirerek olası yeni rakiplerin pazara girmesini güçlendirmek (Eren, 2014: 6003), ürün ya da malda yeni bir tasarım ya da marka değeri oluşturmak, daha yüksek bir teknolojiye geçerek müşteri hizmetlerini canlandırmak şeklinde olabilmektedir (Cantürk ve Çiçek, 2006: 103). Örgüt, piyasadaki beş rekabet gücüne karşı farklılaştırma stratejini uygulayarak, toplam maliyet liderliği stratejisine göre daha farklı bir yol izlemiş olup daha korumacı bir pozisyon alacaktır ve bu stratejide elde edilecek bir başarı, beklenen ortalama getirinin daha üzerinde bir getiri elde etme ile sonuçlanacaktır (Cantürk ve Çiçek, 2006: 103). Porter'ın ortaya koyduğu bir diğer strateji odaklanma stratejisi olarak tanımlanmıştır. Odaklanma stratejisini benimseyen örgütler, içinde buldukları pazarın bir bölümüne, belirli bir tüketici grubuna, belirli bir ürün grubuna veya coğrafi olarak belirli bir dağıtım hattına yoğunlaşmakta,

böylelikle daha geniş bir pazar ile ilgilenen rakiplerine karşı, daha dar ama daha etkin bir alanda pazarın ilgili bölümlerinde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Alayoğlu, 2010: 41). Odaklanma stratejisini benimseyen örgütler, temel bazı yetenekleri ile daha dar ama daha etkin bir alana hitap ettiklerinden müşterilerin sadakatini daha kolay kazanabilmekte, böylelikle pazara yeni dahil olabilecek olası rakiplerin etkisinden ya da ikame ürün risklerinden korunabilmektedir (Çetinkaya, 2006: 60). Bu strateji ile hedef alınan dar pazarın ihtiyaçlarına yoğunlaşmak, örgütün daha iyi bir hizmet sunabilmesinde rakiplerine göre daha da uzmanlık kazandırmaktadır (Eren, 2014: 6005). Literatürde, Porter'ın rekabet yaklaşımları dışında farklı rekabet stratejileri de tanımlanmıştır. Üretim ve Maliyete Dayalı Rekabet yaklaşımında, rekabet üstünlüğü sağlamak için iç pazarda üretim hacminin büyütülmesi öngörülmüş böylelikle henüz doyumluğa ulaşmamış olan pazarlarda yüksek kâr amaçlanmıştır (Arslan, 2008: 127), bunun dışında Kalite ve Hıza Dayalı Rekabet yaklaşımı ile kalitenin geliştirilmesi en önemli faktör olarak ele alınmıştır çünkü bu yaklaşımı benimseyen örgütler pazarda sadece yerel unsurlar ile değil uluslararası örgütler ile de rekabet edildiğini belirtmişlerdir (Arslan, 2008: 128). Üretim ve Maliyete Dayalı Rekabet yaklaşımı, rekabet yaklaşımının geçtiğimiz yüzyıldaki rekabet anlayışı ile de bir yönü ile benzerlik göstermektedir. Teknolojik gelişmelerin henüz baş göstermediği geçen yüzyılda, rekabet gücünün en temel öğelerinden birisi olarak üretim üstünlüğü olarak görülmüştür, böylelikle hangi örgütün mal, ürün ya da hizmetlerinde üretim kapasitesi geniş ise o örgütün rekabet üstünlüğü sağladığı öngörülmüştür (Işık ve Keskin, 2013: 41).

2.KÜRESEL BİR OTOMOTİV ŞİRKETİ ÜZERİNDE ANALİZLER

2.1.ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

Araştırma, küresel bir otomotiv üreticisi olan Toyota'nın, rekabeti etkileyen Porter'ın beş rekabet kuvvetine göre analizidir. Bu analiz SWOT analizi ve PEST

analizi ile de desteklenmiştir. Analiz bulgularına göre, şirket, rekabet stratejileri açısından değerlendirilmiştir.

2.1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Küresel bir şirketin rekabeti sürdürme ya da rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için içinde bulunduğu endüstriyel sektörde rekabet analizlerinin yapılmasının önemi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Porter'ın beş rekabet kuvvet modeli ile küresel bir otomotiv üreticisi analiz edilmiştir. Bulguların elde edilmesi SWOT ve PEST analizleri ile desteklenmiştir. Şirket, elde edilen bulgulara göre uygulanabilir rekabet stratejileri açısından değerlendirilmiştir. Bu çalışma ile, otomotiv endüstrisinde ya da farklı sektörlerde rekabete yönelik araştırma yapmak isteyenler için rekabet yaklaşımlarının uygulanmasının önemi gösterilmek amaçlanmıştır. Küresel bir otomotiv şirketinin, 2020 yılında yayınladığı şirket faaliyetleri raporuna göre analiz edilmesi, çalışmanın özgünlüğü açısından, rekabet konusundaki araştırmacılar için yol göstereceği öngörülmektedir.

2.1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı, Toyota Motor Corporation şirketi tarafından 2020 yılı başlarında yayınladığı "TOYOTA Motor Corporation 2019 Annual Report" olan 48 sayfalık, İngilizce dilinde yayınlanmış olan 2019 yıllık faaliyet raporudur. Bu rapor üzerinden ilgili analizler yapılmıştır.

2.1.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE SINIRLARI

Araştırmanın sınırlılıkları, küresel otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren Toyota şirkettir.

2.1.4. ARAŞTIRMANIN SORUNSAĞI VE MODELİ

Problem Soruları:

S1: Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre yeni girişimlerin tehdidi güçlüdür.

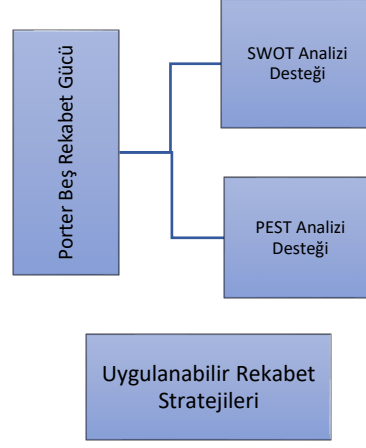
S2: Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre tedarikçilerin gücü güçlüdür.

S3: Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre ikame ürün ve hizmet tehdidi güçlüdür.

S4: Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre alıcıların pazarlık gücü güçlüdür.

S5: Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre mevcut rakipler arasındaki çekişme güçlüdür.

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

2.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

2.2.1.VERİ VE BİLGİ TOPLAMA VE ARAÇLARI

Araştırmanın dayandığı temel veri dayanağını Toyota'nın 2019 yılı faaliyet raporu oluşturmuştur. Toyota'nın 2013 yılına ait yıllık faaliyet raporuna ilişkin Harvard Üniversitesinden Nkome tarafından yapılan çalışmada, bu çalışmada karşılaştırmalı analiz için incelenmiştir. Araştırmada dünya otomotiv pazarının 2019 yılına ait verileri, Statista şirketinin açık kaynakta yayınladığı veri tablolarından sağlanmıştır. Çin Halk Cumhuriyeti'nde ki otomotiv endüstrisinin incelenmesine yönelik veriler MarkLines Data Cente şirketinin açık kaynakta yayınladığı veri tablolarından elde edilmiştir. Toyota'nın bölgeler arası satış rakamlarını gösteren veriler, şirketin resmi sitesinden açık kaynak veri setlerinden alınmıştır.

2.2.2. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ

Toyota'nın 2019 yılı faaliyet raporu, Porter'ın Beş Rekabet Kuvvet modeli içinde analiz edilmiştir. Çalışmanın daha etkin verilere sahip olması için, aynı faaliyet raporu SWOT Analizi ve PEST analizi içinde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular nezdinde Porter'ın önerdiği ve literatürde geçen başka rekabet stratejiler açısından Toyota incelenmiştir.

2.3. BEŞ REKABET KUVVET MODELİNE GÖRE TOYOTA'NIN ANALİZİ BULGULARI

Toyota'nın 2020 yılı başında dünya kamuoyuna açıkladığı, Toyota 2019 Faaliyet Raporuna göre yapılan Beş Kuvvet Analizinde elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Beş kuvvet analizinde 2019 yılına ait dünya otomotiv pazarına ait verilerinden de yararlanılmıştır.

Toyota işletmesi 1990 yılı Temmuz ayında ToyotaSA olarak Türkiye'de faaliyetlerine başlamış, 1992 yılı Mayıs ayında fabrikanın temeli atılmış, 2000 yılı Haziranda yüz bininci araç üretimi gerçekleşmiş, 2017 yılı Eylül ayında iki milyonuncu araç üretilmiş ve 2019 yılı Ekim ayı itibari ile üretimde 25. yıl tamamlanmıştır (Toyota Türkiye)¹. Toyota, elektrikli araç üretiminde dünyanın önemli otomotiv üreticilerinden birisi olarak görülmektedir hem benzin hem de kendi kendisini şarj etme özelliği ile elektrik ile çalışan araçların yanında bir de hybrid modelleri bulunmaktadır. Toyota tarafından hybrid ifadesi tanımlaması "Hibrit, kelime anlamı olarak "melez" demektir, otomotiv özelinde bakarsak, iki farklı güç kaynağının bir arada kullanılmasını ifade etmek için kullanılır"² şeklinde ifade edilmiştir. Plug in Hybrid kelimesi Toyota tarafından "Plug-in hybrid daha yüksek kapasiteli hibrit aküsü kullanarak elektrik motoru ile gidilebilecek mesafenin

¹Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., <https://toyotatr.com/?m=p&pid=6> (ET: 28.02.2020)

²Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., <https://www.toyota.com.tr/hybrid-innovation/faqs/hybrid-faq.json> (Erişim 26.03.2020)

arttırıldığı ve elektrik şebekesinden de şarj edilebilen sistemdir”³ olarak ifade edilmiştir. Hybrid bir aracın nasıl çalıştığı sorusu ise “Toyota Hybrid Sistemi (Toyota Hybrid Synergy Drive), hibrit aküsü ile çalışan elektrik motoru ve benzin ile çalışan motoru uyum içerisinde kullanır, elektrik motoru ve benzinli motor aracı aynı anda veya tek başlarına hareket ettirebilir, bu akıllı sistem, maksimum verimliliği sağlamak için hangi motorun ne zaman çalışacağına otomatik olarak kendisi karar verir ve diğer bir önemli özelliği de aracın kendi kendini şarj edebilmesidir”⁴ şeklinde belirtilmiştir. Hybrid aküsünün nasıl ve nereden şarj edildiğine dair bir soruya Toyota; “Hibrit aküsünü, elektrikli araçlar gibi harici bir kaynaktan şarj etmenize gerek yoktur, araç, her frenlemede, sahip olduğu “Rejeneratif (Üretken) Frenleme Sistemi” sayesinde elektrik üretir, yani diğer bir deyişle araç kendi kendini şarj eder, bu sistemin diğer bir faydası da fren balata ve disklerinin aşınmasını %50’ye kadar azaltmasıdır”⁵ şeklinde açıklamıştır.

Porter’ın beş rekabeti kuvvet modeline göre farklı sektörlerde ait çalışmalar literatürde görülmüştür. Bangladeş akü üretim endüstrisinde Porter’ın beş rekabet modelinin uygulanması (Kibria ve v.d., 2014: 1), Hindistan plastik endüstrisinin Porter’ın beş rekabet kuvvet modelinde analizi (Mandal, 2011: 294), Çin’de kaya gazı endüstrisinin Porter beş rekabet kuvvetine göre analizi (Yunna ve Yisheng, 2014: 798), Isparta Sağlık Hizmetleri Sektörünün beş rekabet kuvvet modeline göre analizi (Kaplan ve v.d. 2019, 115), Amerika Birleşik Devletlerinde mürver endüstrisinin Porter beş rekabet kuvvetine göre analizi (Cernusca ve v.d. 2012: 365) belli başlı çalışmalar olarak görülmüştür. Porter’ın Rekabeti şekillendiren beş rekabet kuvvetine göre Toyota Otomotiv Analizi edilmesine yönelik bir araştırmanın yapıp yapılmadığı ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, Harvard Üniversitesinde

³Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., <https://www.toyota.com.tr/hybrid-innovation/faqs/hybrid-faq.json> (Erişim 26.03.2020)

⁴Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., <https://www.toyota.com.tr/hybrid-innovation/faqs/hybrid-faq.json> (Erişim 26.03.2020)

⁵Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., <https://www.toyota.com.tr/hybrid-innovation/faqs/hybrid-faq.json> (Erişim 26.03.2020)

araştırmalarını yürüten Thembanı Nkomo tarafından 2013 yılına ait Toyota yıllık Raporuna göre “Analysis of Toyota Motor Corporation” adlı İngilizce dilinde olan çalışmasında Toyota’nın içinde bulunduğu Otomotiv endüstrisinin beş rekabet kuvvetine göre analizi 2014 yılındaki çalışma ile yapılmıştır. Yaptığımız bu araştırma ile Toyota şirketinin bizzat kendisi Ocak 2020 tarihinde açıkladığı 2019 yılına ait Toyota Yıllık Raporu doğrultusunda Porter’ın beş rekabet kuvvetine göre analiz edilecektir. Böylelikle 2013 yılında ABD’de yapılmış Toyota’nın içinde bulunduğu otomotiv sektörünün analizi ile 2019 yılına ait rapora göre Toyota şirketinin bizzat kendisinin beş rekabet kuvvet analizleri de birbiri ile karşılıklı olarak değerlendirilecektir. Rekabeti etkileyen faktörler, rekabeti sürdüren stratejiler gibi konularda çalışmak isteyen araştırmacılar için bu araştırmanın yol gösterici bir araştırma olması öngörülmüştür.

1937 yılında kurulan Toyota işletmesinin, Japonya, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya’da binek otomobil, minivan, ticari araç ve ilgili parça ve aksesuarların tasarımı, üretimi, montajı ve satışını yapan bir Japon şirketi olduğu, dünyanın önde gelen otomobil üreticisi ve sekizinci büyük şirketi olarak görüldüğü, 2013 yılı itibariyle yıllık geliri 213 milyar dolar ve 333.498 kişilik bir istihdama sahip olduğu belirtilmiştir (Nkomo, 2014 :3). Bu dönemde ki sektör genel bir bakış ile analiz edildiğinde, yakıt fiyatlarının artması, artan çevresel kaygıları, tüketicilerin tercihlerini küçük ve yakıt açısından daha verimli araçlara kaydırmıştır, bu doğrultuda bazı otomotiv üreticileri küçük otomobil portföylerini genişleterek ve hibrid elektrik motorlu taşıtların üretimine dönüşerek bu değişikliği benimsemiştir, 2008 itibari ile daralan dünya ekonomisi 2013 yılına doğru hem ABD hem de BRIC ülkelerinde büyüme devam etmiş, bu üretimi etkilemiş ve motorlu taşıt talebinde yine artış olmuş, batılı otomotiv üreticileri bu pazarlara girmek için düşük maliyetli üretimden yararlanmak için üretim tesislerini BRIC ülkelerine taşımıştır (Nkomo, 2014 : 3). 2013 yılı dönemine ait Otomotiv endüstrisi için Porter’ın rekabeti şekillendiren beş kuvvet modeline göre yapılmış olan analiz (Nkomo, 2014: 4), aşağıdaki şekilde tablo haline getirilmiştir.

Tablo 1: Porter Beş Rekabet Kuvvetine Göre Otomotiv Sektörü⁶

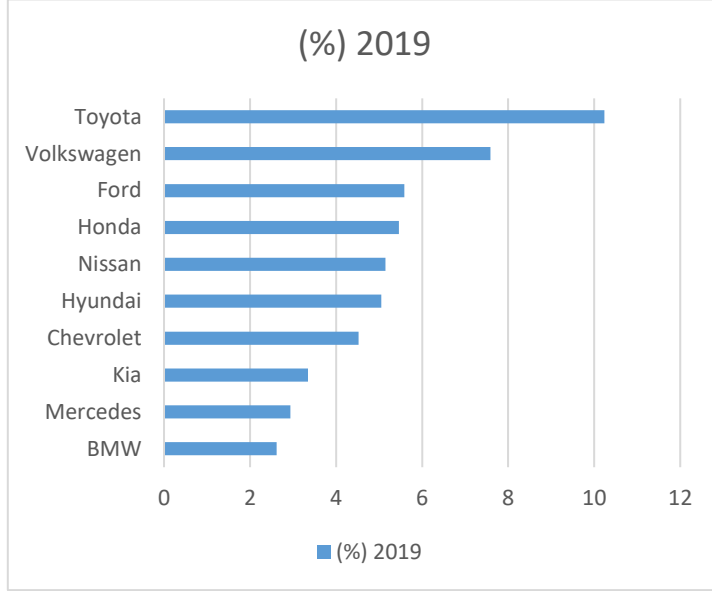
Yeni Giriş Tehdidi (Zayıf)	Giriş	Tedarikçilerin Gücü (Zayıf)	Alıcıların Gücü (Güçlü)	İkame Ürün	Mevcut Rakipler Arasında Çekişme
Büyük miktarda sermaye gerekir		Çok sayıda tedarikçi.	Birçok alıcı var.	Bisikletler, motosikletler, trenler, otobüsler veya uçaklar gibi birçok alternatif ulaşım türü vardır.	Orta düzeyde rakip.
Yeni giriş yapanların sektöre yenilikçi ürünler ve fikirler getirmesi durumunda mevcut şirketlerden yüksek misilleme mümkündür.	Bazı tedarikçiler büyük ama çoğu oldukça küçük.	Bazı tedarikçiler büyük ama çoğu oldukça küçük.	Alıcıların çoğu, bir araba satın alan kişilerdir, ancak şirketler veya hükümetler genellikle büyük filolar satın alır ve daha düşük fiyatlar için pazarlık yapabilir.	İkameler nadiren aynı rahatlığı sunabilir.	Bir firma bir endüstriden ayrılmaya karar verirse, büyük kayıplara neden olur, bu yüzden çoğu zaman ömür boyu iflas eder veya otomotiv endüstrisinde kalır.
Az sayıda yasal engel mevcut şirketleri yeni girişlerden korur		Şirketler başka tür malzeme kullanırlar (bir başkası yerine bir metal kullanırlar), ancak bir dereceye kadar (metal yerine plastikler) kullanırlar.	Alıcıların başka bir araç markasına geçmesi veya başka bir ulaşım aracını kullanmaya başlaması çok pahalı değil.	Alternatif ulaşım türleri neredeyse her zaman daha az maliyetlidir ve bazen daha çevre dostudur.	Sanayi çok büyük ama olgunlaştı.
Tüm otomotiv şirketleri marka imajı ve itibarı oluşturdu.		Malzemelere geniş ölçüde erişilebilir.	Alıcılar alternatif otomobil markasını kolayca seçebilir		Rakip firmanın büyüklüğü değişkendir, ancak genellikle farklı tüketici segmentleri

⁶ Kaynak: Nkomo, 2014: 4

			için rekabet ederler.
Ürünler ağırlıklı olarak tasarım ve mühendislik kalitesi ile ayrılır.	Tedarikçiler, herhangi bir ileri entegrasyon tehdidi oluşturmaz.	Alıcılar fiyata duyarlıdır ve kararları genellikle bir aracın maliyetine bağlıdır.	Müşteriler markalarına sadıktırlar.
Yeni katılımcı, tedarikçilere ve distribütörlere kolayca erişebilir.		Alıcılar, geriye dönük entegrasyonu tehdit etmiyor.	Bir rakip tarafından orta düzeyde olma tehdidi vardır.
Hükümetler genellikle yüksek ithalat vergileri getirerek iç pazarlarını korurlar.			

Dünya çapında otomobil talebi, araç fiyatlarına, kişi başına harcanabilir gelire, yakıt fiyatlarına ve ürün yeniliğine bağlıdır, yüksek çelik ve plastik fiyatları üreticilerin satın alma maliyetlerini ve nihayetinde perakende fiyatlarını artırır, 2008 - 2013 dönemleri arasında yüksek çelik ve plastik fiyatları ile imalat maliyetleri ve ürün fiyatları artmıştır, talep tarafında, kişi başına harcanabilir gelirler tüketiciler için karşılanabilir olup olmayacağı belirlemektedir, gelir arttıkça motorlu taşıta talep artmaktadır (Nkomo, 2014 :3) . Artan hammadde maliyetleri Toyota araçlarında fiyatlarına artış olarak etki etmiştir, ancak Toyota'nın tercih edilmesindeki önemli etkenlerden birisi de daha tasarruflu yakıt tüketebilen araçların üretilmesidir. Son beş yılda, hibrit ve diğer yakıt tasarruflu modellerin üretim olarak benimsenmesi (Nkomo, 2014 :3), müşterinin talebini artırmıştır ve yakıt açısından daha verimli araçlar sunan Toyota son on yılın yarısında büyük araç üreticilerinin pazar payında genişleme sağlamıştır, dünya bazındaki satışlarda bunu doğrulamaktadır. Merkezi Almanya'nın Hamburg şehrinde bulunan birçok farklı alanlardaki pazar ve araştırma enstitüleri tarafından toplanan verilerin bulunduğu Statista istatistik şirketinin verilerine göre,

2019 yılında global otomotiv pazar payı marka bazında, Toyota %10,24 ile sektöründe 1. sırada yer aldığı görülmüştür. Markaların pazar paylarının yer aldığı tablo aşağıdaki gibi oluşmuştur.



Şekil 3: 2019 yılı Dünya Otomotiv Pazarı Verileri⁷

Bu veriler sayısal olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: 2019 yılı Dünya Otomotiv Pazarı Sayısal Verileri⁸

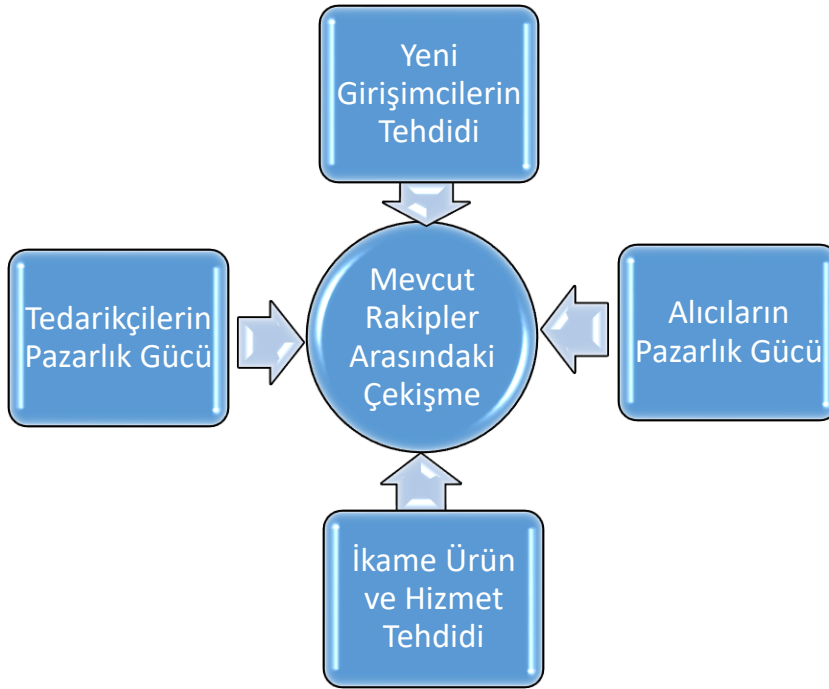
Marka	(%) 2019
BMW	2,62
Mercedes	2,94
Kia	3,35
Chevrolet	4,52
Hyundai	5,05
Nissan	5,15
Honda	5,46
Ford	5,59
Volkswagen	7,59
Toyota	10,24

⁷Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/> Marka bazında 2019 yılı Global Otomotiv Pazar Payı verilerinden alınmıştır. [Erişim: 28.02.2020].

⁸ Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/> Marka bazında 2019 yılı Global Otomotiv Pazar Payı verilerinden alınmıştır. [Erişim: 28.02.2020].

Global otomotiv pazarına göre Toyota'nın liderliğini %7,59 pazar payı ile Alman otomotiv üreticisi Volkswagen izler iken, üçüncü marka olarak %5,59 pazar payı Amerikan otomotiv üreticisi Ford görülmektedir. Dördüncü sırada bir diğer Japon otomotiv üreticisi Honda %5,46 pazar payına sahip iken, sırası ile Nissan %5,15, Hyundai %5,05, Chevrolet %4,52, Kia % 3,35, Mercedes % 2,94, BMW % 2,62 oranları ile pazarda yerlerini bulmaktadır. Tabloya göre otomotiv piyasasında Japonya, ABD, Almanya ve Güney Kore'nin rekabet içerisinde oldukları görülmektedir. Toyota firmasının en ciddi rakibi olarakta Alman Volkswagen firması olduğu anlaşılmıştır.

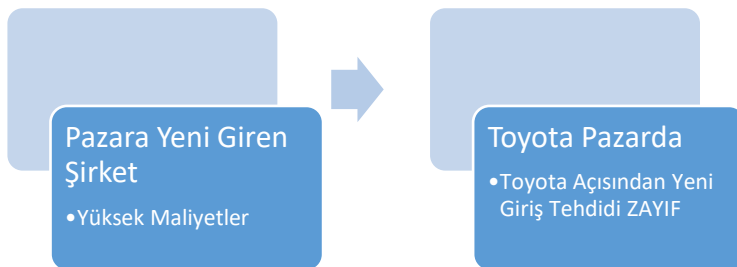
Toyota'nın 2020 yılı başında yayınladığı 2019 yılına ait yıllık raporuna göre, Porter'ın sektör rekabetini şekillendiren beş kuvvet rekabet modeline göre Toyota otomotiv işletmesinin model üzerinden analizi yapılmıştır.



Şekil 4: Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet (Porter,2010: 34)

Toyota şirketinin raporu incelendiğinde rekabet üstünlüğü elde etmek için maliyet liderliği stratejisini uyguladığı görülmektedir. Benzer stratejiyi uyguladığı 2013 yılına ait raporda görülmüştür (Nkomo, 2014: 4). Toyota'nın temel yaklaşımı, iyi bir fiyat politikası ile, kaliteli üretimden ödün vermeyen, müşterilerine bir değer sağlamasıdır. Bu değer yenilikçi üretim uygulamaları ve kalite şeklinde

görülmektedir. Kaizen ve Altı Sigma gibi kullandıkları bazı yenilikçi uygulamalar ile pazarda liderliği elde ederek rekabet üstünlüğü sağlamışlardır. İstatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılan ve düşük maliyet ile yüksek kalite hizmeti sunulmasını sağlayan Altı Sigma ve Kaizen gibi uygulamalar, Toyota için rekabet kuvvetlerinden Yeni Giriş Tehdidinin Toyota'ya zayıf bir etkisi olabileceği anlaşılmaktadır. Toyota'nın olduğu bir pazarda sektöre her yeni girecek bir firmanın, Toyota'ya karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için rekabet yaklaşımlarından maliyet liderliği stratejisini, kalite iyileştirme yaklaşımlarından altı sigma ve kaizen uygulamalarını çok daha etkin bir şekilde uygulamaları beklenmektedir. Müşteriye yönelik çeşitli farklı tasarımlar ile de sektörde yerini alan Toyota'nın farklılaştırma stratejisini de uyguladığı gözlemlenebilmektedir. Rapora göre, Toyota kalite ile maliyet arasında ideal dengeyi aralıksız sürdürürken maliyetleri artırma yeteneği olarak "Toyota'ya özgü bir rekabetçilik" ifadesi ile kendilerini ifade etmişlerdir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 5). Toyota Motor Corporation, lüks marka Lexus ve Millennial amaçlı Scion da dahil olmak üzere beş marka altında otomobil, kamyon ve motosiklet üreten Japon merkezli çok uluslu bir otomotiv üreticisidir, ancak Toyota aynı zamanda robotik ve malzeme taşıma alanında da faaliyet göstermektedir (Wagner, 2019). Toyota'nın geliri 2013 yılında artmış ve hava yastığı şişiricileriyle ilgili son sorunlara rağmen, şirket 2019 yılında dünyadaki en değerli otomobil markasının konumunu kazanmayı başardı ve Mercedes-Benz, BMW ve Honda gibi rakipleri yenmeyi başardı ve 31 Mart 2019'da sona eren mali yılda, şirket yaklaşık 30 trilyon Japon yeni geliri bildirdi (Wagner, 2019). Toyota'nın olduğu bir pazarda sektöre yeni girecek bir rakibin Toyota'ya karşı yeni giriş tehdidinin zayıf etkide olacağı değerlendirilmektedir.

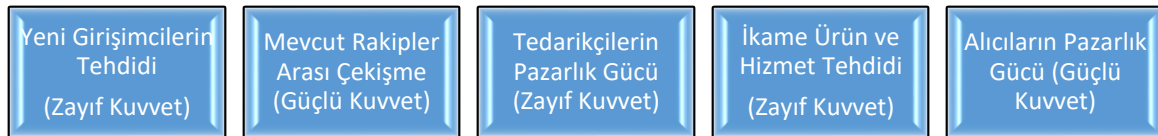


Şekil 5: Yeni Giriş Tehdidi

Toyota'nın olduğu bir pazara yeni giren şirketler Toyota'nın işini tehdit eden potansiyel rakipler olarak görülür. Yeni girişin tehdit etkisine bakıldığında, Toyota'nın yeni girişin zayıf tehdidi ile karşı karşıya olduğu görülmektedir. Toyota maliyet azaltma, daha fazla çaba sarf etmek, daha da uygun fiyatlı otomobiller yaklaşımını benimsemiştir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 8). Otomotiv endüstrisine yeni girecek olan bir şirket için faaliyetleri sürdürebilme ve şirketi büyütme önemli giriş engelleridir. Bu engeller nedeni ile Toyota üzerinde yeni giren şirketlerin etkisi, tehdidi, zayıf bir güçtedir. Yeni girenlerin tehdidi Toyota'nın işini genişletmesinde ve dünyanın en iyi otomotiv üreticilerinden birisi olma konumunda Toyota açısından endişeli bir durumu beraberinde getirmeyecektir. Yüksek sermaye maliyetleri, marka geliştirmenin yüksek maliyeti ve tedarik zinciri maliyetlerinin yüksekliğinin nedenlerinden dolayı bir şirketin yeni giriş tehdidi Toyota üzerinde zayıf bir etkiye sahip olacaktır. İkame, bir sektör ürünü ile bizzat aynı ya da benzer bir işlevi farklı bir yoldan görmesi şeklinde tanımlanmıştır, video konferansın seyahatin ikamesi, e-postanın ekspres postanın ikamesi, seyahat web sitelerinin acentaların ikamesi gibi örnekler ile ifade edilmiştir (Porter, 2010: 47). Müşterilerin otomotiv kullanımından farklı binek araçlara, bisiklet motosiklet vb. geçişi ile bir ikame tanımlanabilir. Ya da müşterilerin otomotiv kullanma tercihi yerine toplu taşıma araçlarını kullanma eğilimi de ikame olarak tanımlanabilmektedir. Bu tür dış etkenler, Toyota'nın daha uygun bir fiyatta olmasını, ürünlerinin pazarda kolayca temin edilebilmesini gerekli kılmaktadır çünkü bir ikame tehdidi ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir ülkede bankacılık ve finans sisteminde kredi kullanımında yüksek faiz geri ödeme gibi koşullar müşterilerin araç beklentileri yerine, toplu taşıma araçlarına ya da ilgili ülkeye ait daha ucuza elde edilebilecek lokal araçlara yöneltebilmektedir. Ancak koronavirüs (Covid-19) gibi bir salgının ortaya çıkmış olması bireylerin bireysel otomobil kullanımı ilgisini de artıracığı düşünülmektedir. Böyle bir durumda ikame tehdidi zayıf kuvvet olarak nitelendirilecektir. İkame otomotiv sektörünün kendi içinde değerlendirildiğinde, artan benzin fiyatları, egzoz emisyon vb. gibi hukuki

mevzuatları içeren yasalar gibi birçok nedenden dolayı benzin/dizel araç yerine elektrikli/hibrid araç ikame olacak ise böyle bir durumda da ikame tehdidi Toyota için zayıf bir şiddette seyredecektir. Tedarikçilerin gücünde ise, güçlü tedarikçiler yüksek fiyat koyabilir, kalite ve hizmetleri sınırlandırabilir, sektörün katılımcılarının maliyetleri aktarmasını sağlayabilir, böylelikle değer birçoğuna sahip olabilir şeklinde tanımlanmıştır (Porter, 2010: 43). Toyota için ele alındığında dünyada belirli sayılarda bir tedarikçi katılımcıları bulunmaktadır, motor sayısı üreten şirketlerin belirli bir sayıda olması bile bunun önemli örneklerinden birisi olarak gösterilebilir. Tedarikçilerin belirli bir sınırlılıkta olduğu bir pazarda pazarlık gücünde artış olması olağandır. Tek bir otomotivin tedarik gerektiren 30.000 parçadan oluştuğu (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 35), tedarikçilerle iş birliği içinde çalışıldığı belirtilmiştir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 8). Şirket ayrıca, parça distribütörlerini oto tedarik şirketleriyle entegre ederek lojistiği kolaylaştırdıklarını belirtmiştir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 10). Küresel bir otomotiv şirketi olan Toyota üzerinde tedarikçilerin zayıf bir etkisi bulunmaktadır, Toyota'nın rekabet stratejilerini uygulamasında olumsuz bir koşul oluşturmayacaktır. Alıcıların gücünde, güçlü müşteri kitlesi, fiyatların düşürülmesi için baskı yapabilmekte, kalite ve hizmeti yüksek seviyede talep edebilmekte, sektör katılımcılarını birbirine düşürerek daha çok kârlılık sağlayabilmektedirler ve alıcılar sektör katılımcılarının karşısında pazarlık kozu gösterebiliyorlar ise alıcıların gücü yüksektir şeklinde belirtilmiştir (Porter, 2010: 44-45). Otomotiv pazarında çok güçlü potansiyelde bir alıcı grubu bulunmaktadır ve bu alıcılar alacakları araçlarda bir farklılık görebilmek adına bayilere giderek ya da daha çok internet üzerinde bilgi sahibi olabilmektedirler. Toyota'nın resmi web sitesinde araçlar ve piyasa hakkında kapsamlı bir bilgi bulunmaktadır. Toyota bilgi teknolojilerini kullanarak şirketi hakkında kapsamlı bilgi ve belgeleri potansiyel alıcılara gösterebilmektedir. Otomotiv sektörü, 2016 yılında dört trilyon dolar ile dünya ekonomisinin yaklaşık %5'ini oluşturarak, dünyanın en büyük 4. ekonomisi olarak görülmüştür (Pişkin, 2017: 7).

Dünya otomotiv üretimi, geçtiğimiz 20 yıl içinde incelendiğinde, 2008 yılı sektör için bir kırılma noktası olmuştur, Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya pazar büyümelerinin gelişmekte olan ülkelerin gerisinde kaldığı, otomotiv üretiminin gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere geçiş süreci hızlandığı, üretici ülkelerin dünya üretiminden aldığı payların değişime uğradığı raporlar ile ortaya konulmuştur (Pişkin, 2017: 7). Yüksek bir seviyede değişkenlik ve geçişkenlik yaşanmış olan bu sektörde alıcılarının gücünün güçlü bir düzeyde olduğunu belirtmek gerekmektedir. Mevcut rakipler arasında çekişmede, fiyat indirimi, yeni ürün sunumu, reklam kampanyası, mal ve hizmet iyileştirme gibi nedenler etken olmaktadır (Porter, 2010: 48). Otomobil endüstrisi pazarında yüksek bir rekabet yaşanmaktadır. Bu, tüketicilerin otomobil ürünlerinde daha düşük fiyatlar taleplerini ve beklentilerini artırmaktadır. Otomotiv üreticilerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için AR-GE faaliyetlerinin ve yatırımlarının güçlendirilmesi gerekir (Pişkin, 2017: 8). Şirketlerin yüksek çekişmesinin Toyota üzerinde de güçlü bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Toyota'nın muadili otomotiv üreticilerin belirli bir sayıda olması zayıf güçlü bir etkidir. Otomotiv şirketler arasındaki özellikler açısından çeşitlilik ve farklılık güçlü bir kuvvet olarak görülmektedir. Toyota'yı etkileyen beş kuvvet ve bunların şiddetleri aşağıdaki gibi gösterilmiştir.



Şekil 6: Toyota Beş Kuvvet Analizi

Toyota'yı etkileyen beş kuvvet ve bunların şiddetlerinde yeni girişimcilerin Toyota'ya tehdidi zayıf kuvvetinde, sektördeki rakiplerin birbiri ile çekişmesinin Toyota'ya etkisi güçlü kuvvet, tedarikçilerin pazarlık gücünün tehdidinin Toyota'ya etkisi zayıf kuvvet olarak görülmektedir. Bunun yanında ikame ürün ve hizmet

tehdidinin Toyota'ya etkisi zayıf kuvvet, alıcıların pazarlık gücünün de güçlü kuvvet olduğu anlaşılmıştır. Çalışmayı destekleyici özellikte Toyota ile ilgili 2019 yıllık faaliyet raporuna göre SWOT ve PEST analizleri de yapılmıştır.

2.3.1.TOYOTA SWOT ANALİZİ

2013 yılına ait Toyota yıllık raporuna göre Amerika Birleşik Devletleri Harvard Üniversitesinden Nkome tarafından 2014 yılında yapılan Toyota SWOT analizi burada ele alınmıştır. Bunun ile 2020 yılı başlarında açıklanan 2019 yılına ait Toyota'nın yıllık raporuna göre aşağıda bir SWOT analizi yapılmıştır. Her iki analizi arasındaki olası kayda değer farklılıklar ele alınmıştır. Toyota Motor Corporation 2013 Annual Report (yılılık rapor)'a göre Harvard Üniversitesinde yapılan bir araştırma raporuna göre yapılan SWOT analizinde yer olan konular şu şekilde sıralanmıştır. Güçlü yönleri olarak, pazar konumu ve marka bilinirliği belirtilmiş, Toyota'nın farklı birçok coğrafyada güçlü pazarlara sahip olduğu açıklanmıştır, bu kapsamda Toyota ve Lexus markaları (mini araçlar hariç) için pazar payı 2012 mali yılında%45,5, Kuzey Amerika'da%12,2 pazar payı, Asya'da (Japonya ve Çin hariç) %13,4 pazar payı ve Avrupa'da%4,3 pazar payı şeklinde belirtilmiştir (Nkomo, 2014: 5). Buna ek olarak Çin pazarında% 7 ve Güney ve Orta Amerika, Okyanusya, Afrika ve Orta Doğu bölgelerinde önemli bir pazar payına sahip olduğu, otomotiv endüstrisinde güçlü markalardan oluşan bir portföye sahip olduğu, etkin güçlü pazar pozisyonu önemli rekabet avantajı sağladığı, ürün portföyünü genişletmek ve işlevselliği, kaliteyi artırmak için AR-GE'ye güçlü bir yatırım ve odaklanma olduğu, güçlü satışlara yol açarak yenilikçi ürünler geliştirdiği, en son teknolojileri kullandığı, kapsamlı bir üretim ve dağıtım ağına sahip olduğu, Toyota ve iştirakleri, Japonya dışında 27 ülke ve bölgede 50'den fazla imalat şirketi aracılığıyla otomobil ve ilgili parçalar ve bileşenler ürettiği belirtilmiştir (Nkomo, 2014 : 5). Şirketin zayıf yönleri olarak, bir dizi ürünün geri çağrıya sebep olduğunu, örneğin 2011 yılında hibrit sistemin potansiyel olarak kapanması nedeniyle Toyota ve Lexus markalarının 111.000 adetinin geri

çağrılmış olması, Japonya'da, alt şanzıman ve arka tekerlek diferansiyelindeki civataların gevşemesinden kaynaklanabilecek anormal gürültü ve yağ sızıntısıyla ilgili 181.000 aracın geri çağırılması, ürün geri çağırılmaları ile ilgili hükümet soruşturmalarına dahil olması, Şubat 2012'de, Ulusal Karayolu Trafik Güvenliği İdaresi Camry ve RAV4 modellerinde sürücü tarafı kapılardaki arızalı bir elektrikli cam ana anahtarının ön araştırmasının başlatılması, şirketin kilit coğrafi segmentlerinde sürekli bir düşüş, kâr eden segmentler ve Toyota'nın toplam gelirleri üzerinde baskı oluşturma ihtimali, Toyota, emsal şirketlerine kıyasla düşük özkaynak kârlılığına (ROE = Return on Equity) ve aktif kârlılığına (ROA) sahip olduğu, Honda Motor ve Nissan Motor gibi rakiplerin Toyota'ya kıyasla daha fazla ROE'ye sahip olduğu, Honda Motor'un ROE'sinin %4,8, Nissan Motor'un ROE'sinin %8 olduğu, buna karşılık Toyota'nın ROE'sinin 2012 mali yılında %2,7 olduğu, emsallerine göre daha düşük ROE ve ROA ile şirketin hissedarlarının parasını verimli kullanmadığı ve hissedarlarına yüksek getiri sağlamadığı, bu nedenle kaynakların yetersiz tahsisinin hissedarın uzun vadede değer ve güvenini zedeleyebildiği belirtilmiştir (Nkomo, 2014: 6). Fırsatlar olarak, 2008 ve 2009'da gelirlerde bir düşüş kaydedildiği ancak 2011'de 2012 yılında da devam eden güçlü bir toparlanma gözlemlendiği, MarketLine'a göre imalat sanayi 2012 yılında %8,9 oranında büyüyerek 1,563,9 milyar dolar değerine ulaştığı, küresel otomotiv endüstrisinin toparlanmasının Toyota'ya daha fazla müşteri kazanma ve gelirleri artırma fırsatı, BMW ile büyüyen ortaklıktan faydalanmaya hazırlandığı, BMW ve Toyota, teknolojik alanlarda uzun vadeli stratejik işbirliğine yönelik bir mutabakat zaptı imzaladığı, anlaşmanın bir parçası olarak, iki şirket bir yakıt pili sisteminin ortak gelişimi, gelecekteki bir spor aracı için mimari ve bileşenlerin ortak gelişimi, güç aktarma sistemi elektrifikasyonu üzerinde işbirliği ve hafif teknolojiler üzerinde ortak araştırma ve geliştirme için ortak olacağı, kısa vadede, birleşik ortaklık, önemli bir sinerjiye ve maliyet tasarrufuna neden olarak operasyonel marjları artıracığı belirtilmiştir (Nkomo, 2014: 6). Tehditler olarak, Dünya otomotiv pazarının oldukça rekabetçi olduğu, rekabeti etkileyen faktörler arasında ürün kalitesi

ve özellikleri, inovasyon ve geliştirme için gereken süre, fiyatlandırma, güvenilirlik, güvenlik, yakıt ekonomisi, müşteri hizmetleri ve finansman şartlarının yer aldığı, Artan rekabet, araç satışlarının düşmesine ve fiyatların düşmesine yol açabilecek büyük envantere yol açarak şirketin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını etkileyebileceği, Toyotanın, döviz kurlarındaki dalgalanmalara karşı hassaslığı ve esas olarak Japon Yeninin, ABD doları ve Euro değerlerindeki dalgalanmalara maruz kaldığı, deprem, sel gibi doğal afetler nedeniyle üretimde aksamaya maruz kalılabileceği belirtilmiştir (Nkomo, 2014: 6). 2020 yılı Ocak ayında ilan edilen "Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report", Toyota Şirketinin 2019 yılı faaliyet raporlarına göre bu çalışmada ise aşağıdaki SWOT analizi oluşturulmuştur.

Tablo 3: 2019 yılı Toyota Yıllık Raporuna Göre SWOT Analizi

Toyota SWOT Analizi			
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kaizen, yalın üretim gibi uyguladığı stratejiler ile yenilikçi bir organizasyon kültürüne sahip bir otomotiv üreticisi olması.	Toyota, son birkaç yılda finansal performansına zarar veren ve markasını zedeleyen çok sayıda araç geri çağırma işlemi gerçekleştirmişti. Bunun ile ilgili devam eden davaların bulunması.	Benzin fiyatlarının artması, emisyon endişeleri nedeni ile dünyanın dört bir yanındaki tüketicilerin hibrid ve elektrikli araçlara ilgisi, yeşil araç talebinin büyümesi	Yeni emisyon standartlarının uygulanabilirliğinin karşılanması için yeni teknolojiye daha fazla yatırım gerekecek, kârdan azalma olabilecek.
Hibrid araçlar üreten ilk şirkettir, benzin stoklarının belirsizliği ve olası fiyatlarının artması elektrikli araçlara ilgiyi artırır.		Yerel ihtiyaçların yanı sıra, tüketici ihtiyaçlarına ve dünyanın dört bir yanındaki müşterilerin farklı beklentilerini, keyiflerini karşılayabilen modeller sunmaları.	Son birkaç yıldır özellikle otomotiv endüstrisi ile ilgili hammadde maliyetlerindeki artış, bu nedenle Üreticiler, araçları inşa etmenin daha yenilikçi yollarını bulmanın yanı sıra tedarikçi ağını genişletmenin yollarını aramaktadır.
Çevre dostu olma, sosyal sorumluluk, dayanıklılık, değer ve güvenlik.	Yakıt tasarruflu, yeşil araçların karşılanacağı Çin veya Hindistan da dahil olmak üzere, burada büyüme		Daha fazla araç üreticisi hibrid ve elektrikli araçların üretimine yönelmektedir, artan rekabet tehdidi.

Rekabette dünyanın en kârlı otomotiv üreticilerinden birisi olması	fırsatına rağmen, şirketin gelişmekte olan pazarlarda güçlü bir varlığının olmaması. Bu nedenle, diğer araç şirketleri bir dayanak kazanmış ve Toyota'yı dezavantajlı bırakmıştır.	Pazar payı katacak diğer araç şirketlerini satın almak suretiyle gelişmekte olan pazarlarda büyüme ve genişleme fırsatı, piyasa istihbaratında etkinlik.	Japon para birimi Yen için istikrarsızlıklar olabilmekte, Toyota'ya ait gelirler Japonya'ya gönderildiğinde Yen'e çevrildiğinde genellikle kâr oranlarını da düşürmektedir.
Dünyadaki her türlü tüketici segmentini karşılayan ve benzersiz ihtiyaçları ve istekleri ele alan geniş bir model yelpazesi sunması.			Japonya, deprem bölgesi, doğal afetler söz konusu olduğunda üretim tesislerinin uzun süreli çalışmama durumları söz konusu olabileceği gibi onarım çalışmaları olduğunda maliyetler artacak, üretim hacmi ve kârlılık oranı azalacaktır.

Toyota'nın güçlü yönlerine bakıldığında şu değerlendirmeler yapılabilmektedir. Toyota, yenilikçi bir organizasyon kültürüne sahip otomotiv üreticisi olup, Toplam Kalite Yönetimi, Kaizen ve yalın üretim modellerini uygulamakta, bu stratejileri ile üretim ve pazarlama bağlamında hem operasyonlarında hem de performansta olumlu ivme sağladığı görülmüştür (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 19). Kaizen uygulaması verimliliği hızla artıran, kalite ve teslim süresinde mevcut alışkanlıklarında dışında bir performans ortaya koyan bir model olarak karşımıza çıkmıştır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 19). Suç ve suça yönelik araç kilit savunma mekanizmalarında da ileri seviye korunaklı yazılımlar ile müşteri ile bir güven ilişkisi kurulması sağlanmıştır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 19). Toyota en az 4,5 milyon HEV ve plug-in hibrid araç (PHEV) ve 1 milyondan fazla akülü elektrikli araç (BEV) olmak üzere toplam 5,5 milyon elektrikli araç hedefleyen yeni taşıt satışlarını hedeflediğini açıklamıştır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 12). Hibrid araçların geliştirilmesi konusunda Toyota Çevre Mücadelesi şirket tarafından başlatılmış, Dünya gezegeninin tek evimiz olduğu zihniyeti ile bu çevre

sorunları üzerinde hibrid araçların katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 12). Çevre, yönetimin en yüksek önceliklerinden biri olarak, enerjiyi koruma, yakıt çeşitliliğini ele alma ve eko-araçların çoğalması yoluyla sürdürülebilirliğe katkıda bulunma temel politikaları doğrultusunda Toyota'nın önemli politikalarından birisi olarak görülmüş ve 2015 yılında başlatılan Toyota Çevre Mücadelesi 2050 yılına kadar işletme araçlarda CO2 emisyonlarını %90 oranında azaltmayı hedeflemişlerdir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 12). Rekabette dünyanın en kârlı otomotiv üreticilerinden birisi olduğu Tablo 1'de pazar payı verilerinde görülmekte, Toyota 2019 yılı için ilk sırada yerini almıştır. Dünyadaki her türlü tüketici segmentini karşılayan ve benzersiz ihtiyaçları ve istekleri ele alan geniş bir model yelpazesi sunmasına dair örneklerden birisini şu şekilde verebiliriz. Toyota, sırasıyla iki araştırma yaklaşımına dayanan aktif güvenlik ve otomatik sürüş sistemleri geliştirmektedir, sırasıyla Toyota Guardian™ ve Toyota Chauffeur, burada şoförün hedefi, bir aracın kendi başına, nihayetinde insanın gözetimi veya geri dönüşü sorumluluğu olmaksızın kendi başına gitmesine izin vermektir, bu yaklaşım, yaş, sakatlık veya diğer nedenlerden dolayı araç kullanamayanlara hareketlilik sağlayabilmektedir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 12). Bu türden farklı tasarım ve uygulamaları bulunmaktadır. Toyota'nın zayıf yönlerine bakıldığında, geçmiş dönemlerde yaşanmış olan birçok geri çağırma durumundan dolayı davalık durumları da içeren bazı problemler ile başa çıkma durumunda kalmışlardır. Geri çağırma ile ilgili ulusal ve uluslararası birçok yayın kuruluşunda bilgiler olduğu görülmektedir, özellikle son 2-3 yıla ait bir konu olan hava yastığına dair geri çağırma Toyota için prestij açısından sıkıntı oluşturmuştur. Çevre dostu "Green", tercümesi ile Yeşil araçlar üreterek, benzinden elektriğe geçişte üstün bir üretim başarısı gösteren Toyota'nın, sadece Asya'da değil, Dünya'da çok önemli pazarlardan olan Çin ve Hindistan pazarlarında tam istenilen düzeyde bir Pazar başarısı gösteremediği görülmektedir. Çin'e ait 2019 yılındaki en yüksek talep içeren marka / model satış rakamları tablosu aşağıda görülmektedir.

Tablo 4: 2019 Çin Otomobil Marka/Model Satışları⁹

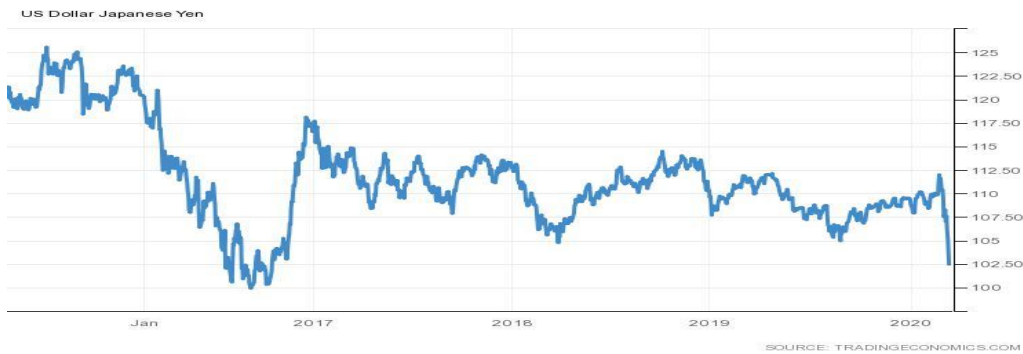
	Üretici Marka	Model	Oca.- Ara. 2019	Oca.- Ara. 2018	Oran
1	VW	Lavida	517,192	468,792	10.3%
2	Haval	Haval H6	386,405	452,552	-14.6%
3	Wuling	Wuling Hongguang	374,878	476,537	-21.3%
4	Toyota	Corolla/New Corolla	357,798	376,077	-4.9%
5	Nissan	Bluebird Sylphy/Sylphy	346,551	481,216	-28.0%
6	VW	Sagitar	307,323	309,902	-0.8%
7	Buick	Excele GT	279,28	261,92	6.6%
8	VW	New Bora (Model X)	272,266	169,782	60.4%
9	VW	New Santana	251,174	265,869	-5.5%
10	Honda	Civic	243,966	218,132	11.8%

Çin otomotiv pazarında, Toyota adına Corolla markası en çok talep görürken, 2019 yılı itibari ile bu büyük pazarda %4,9'luk bir düşüş görülmüştür. Hindistan pazarı içinde literatürde incelendiğinde yine bir düşüş görülmektedir. Ancak Hindistan pazarı için tehdidi, fırsata çevirebilecek bir gelişmede ortaya çıkmıştır. Toyota, Hindistan'da güçlü bir pazar payına sahip olan Suzuki Motor Corporation ile geliştirme ve üretim alanlarında işbirliğini ilerletmiş, her iki şirketinde de güçlü yanlarının yanı sıra All-wheel alanındaki Subaru Corporation ile işbirliği yapılmıştır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 9). Fırsatlar açısından bakıldığında emisyonu devre dışı bırakan, hava kirliliği sağlamayan ve yakıt tasarrufu sağlayan yeşil araçlara ilginin artmış olması görülmektedir. 1997'de ilk nesil Prius'u piyasaya sürdüğünden bu yana Toyota, elektrikli araçlar için gerekli olan temel teknolojileri yirmi yılı aşkın süredir geliştirirken seri üretim teknolojileri kurmuştur, her yıl 1,6 milyon elektrikli araç üretmek için küresel bir yapı oluşturmuştur,

⁹ **Kaynak URL:** https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/salesfig_china_2019 [Erişim: 28.02.2020].

Motorları, aküleri ve güç kontrol üniteleri (PCU'lar) HEV'ler, PHEV'ler, BEV'ler ve FCEV'ler de dahil olmak üzere her türlü elektrikli araçta kullanılan temel teknolojilerdir. (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 13). Toyota'nın bugüne kadar inşa ettiği temel, güçlü yanlarından biridir ve gelecekte elektrikli araçların yayılmasına büyük katkı sağlayabileceği görülmektedir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 13). Yerel ihtiyaçların yanı sıra, tüketici ihtiyaçlarına hitap etmesi, literatür araştırıldığında hemen her pazarda bulunması Toyota'nın diğer fırsatları olarak görülmektedir. Tehditler açısından bakıldığında Japonya'nın çok ciddi boyutta bir deprem bölgesi olduğu bilinmektedir. Ülkenin coğrafi yönünde gelişebilecek felaketler, sadece Toyota açısından değil, etki alanında olan tüm Japon firmalarının üretim tesisleri açısından bir tehdit unsuru olacaktır. Bir diğer konu Japon Yeninin Amerikan doları karşısındaki istikrarsızlığıdır. Aşağıdaki grafikte Japon Yeni ve Amerikan Dolarının son beş yıllık karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 5: Japon Yeni – Amerikan Doları Kur Karşılaştırması 2015-2020 Arası ¹⁰



2014 yılında Harvard Üniversitesinde yapılan Toyota'nın SWOT analizi ile 2020 yılında yayınlanan şirket raporuna göre yapılan SWOT analizindeki benzer yönlerden birisi zayıf yönler açısından geçmiş dönemde yaşanan geri çağırımlardan kaynaklanan sorunlar ve bunlara ilişkin davalardır.

Dünya nüfusu hızla artmakta, araç sayısındaki artış ile ulaşım sorunuda baş göstermekte, benzin ve dizel motor araçlardan çevreye salınan zararlı gaz miktarının

¹⁰ **Kaynak URL:** <https://tradingeconomics.com/japan/currency>
[Erişim: 20.02.2020].

artması da dolaylı olarak artmaktadır, bu nedenle araç performansı için farklı enerji kaynaklarına yönelmek söz konusu olmuştur (Kerem, 2014: 1). 19. Yüzyılda ilk çalışmaları yapılmış olan ancak menzile sorunu nedeniyle uzun yıllar boyunca rafa kaldırılan elektrikli araçlar günümüzde ilgi görmüştür, azalan petrol rezervleri, yakıt fiyatlarındaki artış, çevre ile ilgili yasal yükümlülükler bu ilginin öncelik nedenleri arasında görülmüştür (Kerem, 2014: 1). 2014 yılına göre, 2020 yılında yayınlanan raporda hibrid araçlara ilginin arttığı, pazarlarda müşteriler açısından talebin olduğu görülmüştür.

2.3.2. TOYOTA PEST (PESTLE) ANALİZİ

PEST analizi modeli, şirketin; politik, ekonomik, sosyokültürel (sosyal), teknolojik, çevresel ve hukuksal (yasal) boyutları ile incelenmesi olarak açıklanmıştır (Akça ve v.d., 2016: 325). Toyota'nın açıkladığı 2019 yılı ve 2020 yılı Ocak ayına ait dünya satışları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Toyota Ülke/Bölge Araç Satış Rakamları¹¹

Satışlar	2019	2020 (Ocak)
Japonya	1,610,169	111,914
Kuzey Amerika	2,757,160	189,711
ABD	2,383,348	165,865
Kanada	237,091	13,689
Meksika	105,663	8,126
Latin Amerika	407,151	25,774
Brezilya	217,43	11,769
Arjantin	54,021	3,686
Avrupa	1,051,550	91,939
İngiltere	130,124	10,558
Rusya	127,251	7,604
Fransa	118,988	12,77
İtalya	96,698	8,719
Almanya	93,802	6,376
İspanya	84,881	7,338
Asya	2,970,289	239,022

¹¹ **Kaynak URL:** <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/>
[Erişim: 20.02.2020].

Çin	1,620,698	145,325
Endonezya	332,354	24,957
Tayland	332,38	20,223
Filipinler	162,011	8,891
Okyanusya	256,324	18,332
Avustralya	215,378	15,541
Orta Doğu	454,894	39,041
Körfez Ülkeleri	368,433	30,013
Afrika	203,931	15,768
Güney Afrika	127,062	8,133

Çeşitli bölgeler ve Dünya üzerinden Toyota araçlarının satış rakamları incelendiğinde, Amerika Birleşik Devletleri'nin, Toyota otomotiv üreticisi için en büyük pazar olduğu görülmüştür. Dünya Bankası verilerine göre Kişi başına GSYİH büyümesi (yıllık%) 2017 yılında 1.944 iken 2018 yılında 1.844 olduğu görülmüştür¹². Bu verilerden orta sınıfın gelirinin de düştüğü değerlendirilmektedir.

Tablo 7: Toyota PEST Analizi

Analiz Bulguları		Sonuç
Politik	Çokuluslu bir şirket olan Toyota, politik koşulların etkilerine tabidir. Toyota ülkemizde ve birçok ülkede faaliyet göstermekte ve serbest ticaret antlaşmaları ile pazara daha iyi nüfuz edebilme fırsatlarına sahip olmaktadır. Çevre dostu yeşil araçları üretimde benimsemesi ile devletlerden de siyasi anlamda bir destek görebilmesi yine bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, PEST analiz modelinin bu boyutu devletin şirketler üzerindeki etkilerini tanımladığından, genel itibari ile bu boyut Toyota için olumlu bir fırsat olduğu değerlendirilmiştir.	*Yeşil Araç Üretimi (Fırsat)
Ekonomik	Çokuluslu şirket olan Toyota'yı ekonomik faktörlerde etkilemektedir. Bu boyut, ekonomik durumlarda ki değişikliklerin şirket üzerinde ki etkilerini incelemektedir. Toyota'nın makro ekonomi açısından bakıldığında ülkesine ait olan Japon Yen'i zayıftır ancak ABD pazarında Toyota'nın geliştiği literatürde görülmektedir. ABD ekonomisinin büyümesi, Toyota için bir fırsat olabilecek, ABD dolarının Yen karşısındaki gücü ABD pazarı açısından bir fırsat olabilecektir. ABD Toyota için Japonya'dan sonra ikinci sırada önemli bir pazardır.	*ABD pazarının Toyota için en büyük pazar olmasından dolayı ABD Dolarının Yen karşısında etkinliği, ABD'de Satış için (Fırsat)

¹² **Kaynak URL:** <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>
[Erişim: 20.02.2020].

Sosyal	PEST analizinin bu boyutu sosyo-kültürel eğilimlerin işletme üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Dünyanın birçok bölgesinde hibrid ve elektrikli araçlara olan ilginin artması bir fırsattır. Toyota'nın raporları incelendiğinde, müşterilerin hibrit ve elektrikli araçlara ilgisini karşılayabilecek daha fazla ürün sağlama olanaklarına sahip olduğu görülmektedir. Burada şirketin dikkat etmesi gereken önemli noktalardan birisinin dünya üzerinde azalan orta sınıfa karşılık genişleyen servet açığını göz önünde bulundurmasıdır, çünkü dünya ekonomilerinde yaşanan bazı olumsuzluklar Toyota'nın orta sınıf müşterilerinin de gelirlerini etkilemektedir. Toyota'nın en önemli müşteri kaynağı orta sınıf kimselerdir. Bunun Toyota için fırsat yerine tehdiye yönelmemesi için bu yönde tedbirler alınması gerekmektedir.	*Hibrid Araçlar (Fırsat) *Elektrikli Araçlar (Fırsat) *Dünyada Orta Gelirin Azalma Eğilimi Göstermesi (Tehdit)
Teknolojik	Toyota, e-ticaret yeteneklerini geliştirme veya yedek parça gibi bazı ürünlerinin satışı konusunda üçüncü taraf e-ticaret servis sağlayıcılarını kullanma fırsatına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca Toyota, müşteri katılımını ve sadakatini artırmak için mobil uygulamalarını geliştirme fırsatına da sahiptir. Teknolojiyi çok iyi kullanabilmektedirler, bilgi güvenliği ekibinde oluşturmuşlardır. Ancak, şirket siber casusluk da dahil olmak üzere siber suç tehdidini ele alması gerekmektedir. Günümüzde devletlerarası, şirketler arası bir siber savaş olduğu, bir siber istihbarat mücadelesi olduğu açıkça görülmektedir.	*E-Ticaret Kullanımı (Fırsat) *Mobil Teknoloji Eğilimi (Fırsat) *Siber Suçlar (Tehdit)
Çevresel	Toyota'nın elektrikli ve yüksek yakıt verimliliğine sahip bir otomotiv üreticisi olmasından dolayı, dünya gündemini çokça meşgul eden iklim değişikliği konusu bazında bir fırsata sahip olduğu görülmektedir. Petrol rezervlerinin azalması da Toyota için bir fırsat olarak görülmektedir. Şirketin profilinde de sürekli değiştiği iş süreci verimliliğindeki iyileştirmelerle sürdürülebilirlik performansını artırma fırsatına da sahip olduğu görülmektedir.	*İklim Değişikliği (Fırsat) *Elektrikli araçlara eğilim, Petrol Rezervlerindeki Azalış (Fırsat) *İş Sürekliliği (Fırsat)
Hukuksal	Toyota'nın geri teknik bazı konulardan dolayı özellikle en son konulardan birisi olan hava yastığı geri çağırması gibi konular bir tehdit olarak görülmektedir. Bunun ışığında Toyota, fikri mülkiyet haklarının ihlaliyle ilgili endişeleri azaltma fırsatına sahiptir çünkü hükümetler fikri mülkiyet korumasını iyileştirmeye çalışmakta oldukları görülmektedir. Toyota ayrıca çevre yasalarına göre gereksinimleri karşılayan veya aşan daha yüksek kaliteli ürünler sağlama olanağına da sahip olduğu görülmüştür.	*Fikri Mülkiyet Yasalarının İyileştirilmesi nedeni (Fırsat) *Çevre Yasaları (Fırsat) *Geri Çağırma (Tehdit)

Toyota ile ilgili yapılan beş rekabet kuvveti, SWOT ve PEST analizleri sonucunda uygulanabilir rekabet stratejileri açısından şirket incelenmiştir.

2.3.3. UYGULANABİLİR REKABET STRATEJİLERİ

Toyota'nın raporlarında Porter'ın belirttiği farklılaştırma, odaklanma ve toplam maliyet stratejilerine bir atıf yapılmamıştır. Rekabet stratejileri isimleri ile değil uygulamaları ile daha çok anlatılmıştır. Rapor incelendiğinde Toyota'nın beş rekabet kuvvetine karşı uygulanabilir rekabet stratejileri açısından değerlendirilmiştir ve bu stratejileri uyguladıkları görülmüştür. Farklılaştırma, Odaklanma ve Toplam Maliyet rekabet stratejileri açısından Toyota raporu analiz edilmiştir. Toyota geliştirdiği elektrikli araç ticareti ile birçok rakibine karşı bir rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Toyota bu yaklaşımı ile CO2 emisyonlarının azaltılmasının hızlandırılmasını sağlamıştır bunun yanında, aküler tüm elektrikli sistemlerde kullanılan temel bir teknolojidir ve araç performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır, Toyota bu temel teknolojiyi ince bir şekilde geliştirmiş, daha fazla geliştirme ve pazarlama süreci boyunca düşük yakıt tüketimi sağlayan yüksek verimli pil sistemi geliştirmiştir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 14). Toyota, büyük bir otomotiv üreticisi olarak araç kredileri temininde müşteri portföyünü genişletmek için finansal bir yapıya da odaklanmıştır. Toyota Finansal Hizmetler Şirketi, finansal hizmetlerinde, özellikle oto kredileri ve leasing alanında 35'ten fazla ülkede, 27 milyondan fazla bir müşteriye odaklanmıştır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 46). Toyota'nın müşterileri portföyünden 75 yaş ve üzeri müşterilerine odaklandığı bir araştırması da görülmüştür. Son yıllarda, Japonya'daki haberlerde yaşlı sürücülerin neden olduğu trajik kazaların sıkça ortaya çıktığı görülmüştür, özellikle 75 yaş ve üstü sürücüler, park yerlerinde ve başka yerlerde fren yerine gaz pedalına yanlışlıkla basılmasından kaynaklanan kazaların büyük bir kısmından sorumlu tutulmuşlardır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 9). Trafik kazası nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik nihai hedefine doğru Toyota, gerçek dünya güvenliği arayışına dayanan güvenlik teknolojileri geliştirmiştir, bu kapsamda, Yeni araç modelleri artık yayalara ve arkadan çarpmalara girme gibi kazaların önlenmesine ve hafifletilmesine yardımcı olması beklenen Toyota Safety

Sense ve Akıllı Açıklık Sonarı (ICS - sabit nesnelere tarayan park destek freni) ile donatılmıştır, bu da otoparklardaki gibi düşük hızlı çarpışmaların şiddetini önlemiş ya da azaltmıştır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020 : 9). Toyota, siber saldırılara karşı gizli bilgilerini koruma için bilgi güvenliğinin oluşturulmasına odaklanmıştır, Toyota Bilgi Güvenliği Ekibi kurulmuştur (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 38). Şirket, ayrıca katı hal pillerinde pil üretimine odaklanmıştır, katı hal piller sıvılar yerine yüksek yoğunluklu katılar kullanır, pillerin daha kompakt olmasını sağlar, araca daha fazla pil takılmasını sağlamaktadır (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 15). Toyota'nın toplam maliyet stratejisi kapsamında Toyota Üretim Sistemi (TPS) geliştirerek, maliyeti azalttığı ve daha uygun fiyat ile otomobil satışı sürdürülmeye çalışıldığı belirtilmiştir (Toyota Motor Corporation 2019 Annual Report, 2020: 8).

Toyota'nın sektör rekabetini şekillendiren beş kuvvet modeline göre uygulanabilir bazı rekabet stratejileri açısından da bir analiz yapılmıştır. Günümüzde, çokuluslu şirketler, teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi ile, hızlı bir değişim ve gelişimi daha etkin bir şekilde sağlayabilmektedirler. Bu değişim ve gelişimlere karşın hizmet sunma anlayışlarını da etkilemiş, üretim öncesi süreç kadar üretim sonrası süreçlerde rekabet açısından çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Gümüş, 2009: 97). Rekabetin olduğu bir ortamda, işletme olarak hangi tarzda bir strateji izlenmesi konusu önemli görülmüş ve işletmelerin rakiplerine karşı daha güçlü olabilmesi için bu stratejilerin uygulanması gerektiği belirtilmiştir (Çetinkaya, 2006: 58). İşletmeler rekabet avantajı sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek adına yeni teknik ve stratejik uygulamalara yönelmektedir (Eren, 2014: 6000), bu kapsamda Toyota Otomotiv firmasının da Porter'ın beş kuvvet rekabet modeline karşı rekabet üstünlüğü sağlamak adına teknik ve stratejik değişim ve yenilikleri sürdürdüğü 2019 yıllık teknik raporları incelendiğinde görülmektedir. Günümüzde bazı çokuluslu şirketler, güncel bir rekabet stratejisi olan operasyonel fonksiyon açısından rekabet edebilirlik yaklaşımı ile de değerlendirilebilmektedir. Bu yaklaşım ele alındığında, analiz edilecek işletme,

düşük maliyet liderliği, ürünün teknik özellikleri, ürün güvenilirliği, ürün dayanıklılığı, teslimatta çabukluk, garanti teslim zamanı, müşteri istekleri doğrultusunda kişiselleştirme, piyasaya yeni ürün sunma ve esnek üretim hacmi kapsamalarında değerlendirilmektedir (Şağbanşua, 2006: 11). Toyota firmasının operasyonel fonksiyon açısından rekabet edebilirlik yaklaşımında başarılı olduğu görülmüştür. Üretim maliyetlerinin rakiplerinin maliyet seviyeleri altına düşürme eğilimleri, operasyonel fonksiyon yoluyla rekabet edilebilirlik yaklaşımının düşük maliyet liderliği alt modelinde etkin olduklarını göstermiştir. Raporda bahsi geçen yeni teknik özellikli tasarımları ile operasyonel fonksiyon yoluyla rekabet edilebilirlik yaklaşımının ürün teknik özellikleri alt modeli de karşılanmıştır. Garanti sürelerinin eski dönemlere göre uzamış olması ürün güvenilirliğini, teknolojik üretim kapasitesinin yüksek ivme ile bağlı olmasına dayanarak ürün dayanıklılığı, müşteri bayilerinde alınan siparişlerin çok bekletilmemesi ile teslimatta çabukluk ve garanti teslim zamanı, farklı ihtiyaç sahiplerine yönelik farklı tasarımlar ile müşteri istekleri doğrultusunda kişiselleştirme, modellerin yenilik ve değişime uğraması ile piyasaya yeni ürün sunma, fabrikasyonun ülkemizde olması ile esnek üretim hacmi boyutları stratejik anlamda Toyota tarafından karşılandığı görülmüştür.

İşletmeler rekabeti statik bir doğrultuda değil, dinamik bir doğrultuda ele almalıdır, statik bir doğrultu zamanın değişimini dikkate almadığı gibi, sabit bir yol haritası üzerine kuruludur, halbuki gelişen şartlara ve değişebilen gündeme sürekli hazır bir durumda olabilmek dinamik doğrultuda hareket etmenin önemini gerekli kılmıştır (Altıntuğ, 2007: 16). Rekabetin dinamizm doğrultusundaki bileşenleri geleceğe yönelimlilik, iş birliği odaklılık, yetenek odaklılık, hız odaklılık olarak tanımlanırken, dinamizmi sürdürmenin yolları örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek, kurumsal hafızayı oluşturmak, yenilikçilik konsepti geliştirmek, yeni değer eğrileri oluşturmak, kıyaslama yapmak olarak açıklanmıştır (Altıntuğ, 2007: 17-26). Yenilik ve değişim üzerine kurulu bir stratejisi olduğu açıkça görülen Toyota'nın rekabeti dinamik doğrultuda ele aldığı anlaşılmaktadır. Kalite ve tasarım, işletmelere

uluslararası bir rekabet gücü kazandırmaktadır (Akyüz ve v.d., 2010: 68). Toyota işletmesi de müşteri odaklı ürüne, tasarıma önem vermektedir, kalite temel üretim felsefeleri arasında olduğu görülmektedir. Toyota işletmesi kaliteye her iş sürecinde önem verdiğini, Kaizen ilkesi doğrultusunda ürünlerin tasarım ve geliştirilmesinde değişime ve iyileştirmeye açık olduklarını, müşterilerin yüksek kaliteli ürünler ve hizmetlere erişmesi için her bölgede kalite yöneticileri tarafından araştıra ve geliştirme, üretim ve satış sonrası tüm süreçlerin takip edilerek yönetildiği ifade edilmiştir (Toyota Türkiye)¹³.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel bir otomotiv şirketi olan Toyota'nın, Beş Rekabet Kuvvetine göre analizi yapılmıştır. Ayrıca SWOT ve PEST analizleri ile de bu çalışma desteklenmiştir. Bu çalışmanın 2014 yılında Nkome'nin yaptığı çalışmadan bir farkı bulunmaktadır. Nkome, yaptığı Toyota ile ilgili yaptığı çalışmasında, Porter'ın beş rekabet kuvvetine göre otomotiv sektörünü genel olarak analiz etmiştir. Bu çalışmada ise Toyota şirketi, 2019 yılına ait en son güncel yıllık faaliyet raporuna göre, Porter beş rekabet kuvvetinde şirket olarak analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgulardan, problem sorularına dair aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 8: Sonuçlar

Problem	Sorusu	Analiz Sonucu
S1	Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre yeni girişimlerin tehdidi güçlüdür.	Doğrulanmadı. Zayıf kuvvet bulunmuştur.
S2	Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre tedarikçilerin gücü güçlüdür.	Doğrulanmadı. Zayıf kuvvet bulunmuştur.

¹³ Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş, <https://www.toyota.com.tr/world-of-toyota/feel/quality.json> (Erişim: 28.02.2020)

S3	Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre ikame ürün ve hizmet tehdidi güçlüdür	Doğrulanmadı. Zayıf kuvvet bulunmuştur.
S4	Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre alıcıların pazarlık gücü güçlüdür.	Doğrulandı.
S5	Beş Kuvvet Rekabet Modeline göre mevcut rakipler arasındaki çekişme güçlüdür.	Doğrulandı.

Yapılan analizler sonrasında Porter'ın sektörlere önerdiği rekabet stratejilerinin Toyota tarafından uygulanıp uygulanmadığı yıllık faaliyet raporundaki veriler açısından değerlendirilmiş ve farklılaştırma, odaklanma ve toplam maliyet stratejilerini Toyota'nın otomotiv pazarına yönelik uyguladığı görülmüştür. Bunun dışında farklı rekabet stratejileri açısından da Toyota şirketi değerlendirilmiştir.

Beş rekabet kuvvet modeline göre Toyota'nın olduğu bir pazara giriş tehditlerinin düşük olduğu görülmüştür. Her bir yeni şirketin, yeni bir oyuncunun, otomobil üreticisi endüstrisine giriş tehditleri zayıf, düşüş bir seviyede olmaktadır çünkü mevcut otomobil üreticileri yüksek sermayeye sahip, sofistike teknoloji kullanan, tasarım ve kalitede köklü modeller uygulayan ve geniş müşteri portföyüne sahip oldukları bilinmektedir. Marka değeri yüksek olan Toyota'da, bu özellikleri barındıran bir otomotiv üreticisi olması nedeni ile yeni giriş tehditlerinin etkisinin düşük bir etken olacağı görülmüştür.

Endüstrideki ikinci rekabet gücü, mevcut rakipler arasındaki çekişme olarak ifade edilmiştir. Otomobil pazarında bulunan BMW, Mercedes, Volkswagen, Honda, Nissan, Kia, Chevrolet, Kia, Ford ve Toyota gibi küresel otomotiv üreticilerinin pazarın çok büyük bir bölümüne sahip oldukları, 2019 yılı pazar verilerinden anlaşılmaktadır. Bu nedenle mevcut rakipler arasındaki çekişmenin rekabeti etkileyen güçlü bir kuvvet olduğu anlaşılmıştır. Ancak buna rağmen, rakipler arasında ılımlı seyreden bir rekabet görülmektedir. Kimi pazarlarda bu üreticilerden 4 ya da 5'i zirvede iken diğer bir pazarda başka 2-3 üretici zirveyi görebilmekte, bir üretici birkaç üretici ile rekabet içinde bulunabilmektedir. Toyota rakipleri arasındaki çekişmede,

Çin ve Hindistan pazarları için stratejilerini yeniden gözden geçirmekte ve bazı yenilikler öngördüğü anlaşılmaktadır. Ama genel itibari ile pazarlarında elektrikli ve hybrid araçları ile farklılık geliştirmekte, bunun yanında, farklı müşteri kesimlerine yönelik farklı tasarım uygulamalarına odaklanarak odaklanma stratejisi ile de bu çekişmede bir rekabet üstünlüğü sağlama yollarına başvurmaktadır.

Ulusal ve uluslararası olarak çevre ile ilgili yasal düzenlemeler ve artan yakıt fiyatları gibi bazı nedenlerden dolayı müşteriler farklı bir ikame ürüne yönelebilmektedir. Toyota'nın elektrik ve hybrid araca önem vermesi ile hem yakıt tasarrufunu hem de çevre ile ilgili yasal sorumlulukları aşabildiği görülmüştür. Ancak orta gelirin dünyada daralması, müşterinin daha düşük bedelle kaliteyi öngörmeyen araçlara ya da araçsızlığı kabul ederek toplu taşıma araçlarına yöneltebilmektedir. Ancak, son dönemde ortaya çıkmış olan koronavirüs (Covid-19) dolayısı ile insanların toplu taşıma araçlarından kişisel otomobillerine sahip olma eğilimlerinin daha fazla olacağından, otomotiv araç endüstrisine etki eden ikame ürün ve mal hizmetleri tehdidinin daha azalacağı öngörülmektedir. Bu nedenle de ikame tehdidinin, Toyota ya etkisinin zayıf kuvvette olduğu değerlendirilmiştir.

Endüstride dördüncü büyük güç olarak alıcıların gücü bulunmaktadır. Toyota'nın toplam maliyet liderliği stratejisine yönelik az maliyet ile daha uygun fiyatlara araç satma, kendi finansal hizmeti ile uygun bir kredilendirme fırsatları sunma, şirketlerin toplu alımlarında uygun indirim sağlama gibi imkanları ile alıcıların gücünün tehdidini azaltmaktadır, ancak pazarın yine de çok rekabete açık olması, diğer bazı markalarında elektrik ve hibrid araç üretimine geçiyor olması gibi nedenler alıcıların gücünün güçlü kuvvette olduğu anlaşılmıştır.

Toyota tedarikçilerin gücünün tehdidini en aza indirmek için güçlü ortaklıklar yaptığını, bazı geri kaldığı pazarlarda özellikle Hindistan gibi, yerel ya da küresel bilinen tedarikçiler ile çalışıldığı görülmektedir. Otomobil üreticileri genellikle tedarikçiden fiyat tavizleri talep ederler, çünkü seçim yapacakları bir tedarikçi havuzuna sahip olmaktadır. Bazı otomobil üreticileri de bileşenlerini kendileri

üretmeyi tercih ettikleri için tedarikçilerin pazarlık gücü de otomobil endüstrisinde düşük kalmaktadır. Toyota yazılımsal ve mekanik konularda kendisi üretime de önem verdiği için ve diğer ortaklık kurduğu şirketleri de uygunluğa göre seçtiğinden bu konuda da pek etkilenmemektedir.

Beş rekabet kuvvet modeline göre yapılan analizde, yeni girişimcilerin Toyota'ya tehdidi zayıf kuvvetinde, sektördeki rakiplerin birbiri ile çekişmesinin Toyota'ya etkisi güçlü kuvvetinde, tedarikçilerin pazarlık gücü tehdidinin Toyota'ya etkisi zayıf kuvvetinde, ikame ürün ve hizmet tehdidinin Toyota'ya etkisi zayıf kuvvetinde, alıcıların pazarlık gücünün de güçlü kuvvet etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Toyota için SWOT ve PEST analizlerinde de bazı tehditler ortaya çıkmıştır. SWOT analizine göre yeni emisyon standartlarının uygulanabilirliğinin karşılanması için yeni teknolojiye daha fazla yatırım gerekeceği anlaşılmıştır. Son birkaç yıldır, özellikle otomotiv endüstrisi ile ilgili hammadde maliyetlerindeki artışın gelecek içinde beklenen sorunlardan birisi olduğu görülmüştür. Daha fazla araç üreticisi hibrid ve elektrikli araçların üretimine yönelmeye başlaması, Japon para birimi Yen için istikrarsızlıklar, Toyota'nın rekabet üstünlüğü sağlamak için mücadele edeceği başlıca konular arasında yer almıştır. Bunun yanında, Japonya'nın deprem bölgesi, doğal afetler söz konusu olduğunda üretim tesislerinin uzun süreli çalışmama durumlarına karşı onarım çalışmaları olduğunda maliyetlerin artacağı gibi durumlara karşı alınması gereken tedbirler Toyota için öncelikli konular arasında yer aldığı görülmüştür.

Otomotiv sektörünün hızla ilerliyor olması bu endüstri ile ilgili yapılacak farklı araştırmaları da beraberinde getireceği düşünülmektedir. Örneğin, günümüzde kenevirin araçlarda tasarım boyutunda yaygınlaştırılması ile hem hafif hem dayanıklı olan kenevirin otomotiv endüstrisinde şirketler için rekabet üstünlüğü sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca kenevir ile üretilen otomotiv bataryalarının 200 kat daha uzun ömürlü olduğu, ülkemizde bu konuda bir üniversitemiz tarafından bir çalışma

başlatılacağı öngörülmüştür. Ülkemizde ayrıca yerli arabanın geliştirilmesi ve geniş pazarlara etki etme hedefleri, otomotiv endüstrisini doğrudan etkileyeceği öngörülmektedir. Yerli aracın piyasaya girişi ile beş rekabet kuvvet modeline göre analizi ve bu analize uygun rekabet stratejilerine dair yapılacak araştırmalar, ülkemizdeki otomotiv endüstrisinin gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, pazar payı verilerine göre ilk beşte olan küresel otomotiv üreticileri arasında rekabeti etkileyen beş kuvvet, SWOT ve PEST analizlerine göre karşılaştırmalı analizler yapılması, sektörün ve şirketlerin bu analizler çerçevesinde daha iyi anlaşılabilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

AKBOLAT Mahmut, IŞIK Oğuz, “Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans “, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16/1 (2012), s. 401-424.

AKÇA Hasan, ŞAHİN Levent, KAYA Zekayi. “PESTEL Analizi” ile Türkiye-Almanya Ekonomik İlişkilerinin İncelenmesi”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7/1 (2016), s. 323-334.

AKYÜZ Kadri, GEDİK Tarık, AKYÜZ İlker, “Trabzon Arsin OSB’de Yer Alan İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Kalite Anlayışı”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl/Cilt/Sayı: 2/2/4 (2010), s. 65-82.

ALAYOĞLU Nihat, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl/ Sayı 9/17 (2010), s.27-49.

ALTUNTUĞ Nevriye, “Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri Ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl/Sayı 3/5 (2007), s. 15-29.

ARSLAN Ramazan, “Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılım Süreci”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2), s.125-141.

BARCA Mehmet, ESEN Şaban, “Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar”, e-Journal of New World Sciences Academy, Volume/Number 7/2 (2012), s. 89-107.

BAL Yasemin, “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi, Yıl/Sayı 23/72 (2012), s.48-76.

CANTÜRK Nihal, ÇİÇEK Hüseyin, “İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma”, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt/Sayı 7/13 (2016:), s.95-121

CERNUSCA Michael M., GOLD Michael A., GODSEY Larry D., "Using the Porter model to analyze the US Elderberry İndustry", *Agroforest Sys*, 86 (2012), s. 365-377.

ÇETİNKAYA Özlem, "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi Ve Tariş Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/3 (2006), s.57-76.

COŞAR Yeşim, "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt/Sayı 19/1 (2008), s.45-56.

DOĞAN İnci Fatma, BAKAN İsmail, HAYVA Sakine, "Sağlık Sektörünün Temel Aktörleri Olan Hastanelerde Rekabet Stratejilerinin Kaliteye Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16 Sayı:62 (2017), s.817-835.

EREN Şule, "Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi", *Journal of Yasar University*, 9/34 (2014), s. 5998-6022.

GÜMÜŞ Yusuf, "Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı ile olan İlişkisi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Cilt, Sayı 41 (2009), s. 97-113

IŞIK Cem, KESKİN Gülümser, "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, (2013), s.41-57.

KAPLAN Mehmet, ÇELİK Adnan, KAPLAN Berna Turak, "Beş Kuvvet Modeline Bağlı Olarak Isparta Sağlık Hizmetleri Sektörü Rekabet Analizi", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/1 (2019), s. 115-121

KEREM Alper, "Elektrikli Araç Teknolojisinin Gelişimi ve Gelecek Beklentileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi* 5/1 (2014), s.1-13

KİBRİA Golam, AMİN Al, RİFAT Usama Abdullah, "Application of Porter's Five Forces Model in Battery Manufacturing Industries of Bangladesh", *International*

Conference on Mechanical, Industrial and Energy Engineering (25-26 December 2014), s. 1-5

MANDAL Santanu, "Porter's Five Forces Analysis Of The Indian Plastic Industry", International Journal of Multidisciplinary Research, 1/7 (2011), s. 294-316

NKOMO Thembani, "Analysis of Toyota Corporation" (Toyota Motor Corporation 2013 Annual Report), Harvard University Master's Degree Candidate (2014), p.1-16

PİŞKİN, Serkan, "Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri", Otomotiv Sektörü Raporu, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası Ekonomik Araştırmalar, (Ocak 2017), s 1-94.

PORTER, Michael, Rekabet Üzerine, Yayına Hazırlayan: Pınar Şiraz, Optimist Yayınları, İstanbul 2010.

PORTER Michael, "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", The Academy of Management Review, Vol./No. 6/4 (1981), s.609-620.

ŞAĞBANŞUA Lütfü, "Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:9 (2006), s. 1-14.

TOYOTA Motor Corporation 2019 Annual Report, Global Toyota, (2020), URL: <https://global.toyota/en/ir/library/annual/>

TOYOTA Türkiye, URL: <https://www.toyota.com.tr/>

WAGNER, Isabel, "Toyota- Statistics & Facts", Statista, (2019), URL: <https://www.statista.com/topics/1893/toyota/>

WU Yunna, YANG Yisheng, "The Competition Situation Analysis of Shale Gas Industry in China: Applying Porter's Five Forces and Scenario Model", Renewable and Sustainable Energy Reviews 40 (2014), s.798–805.