

Bölüm 9

İş Yönetim Stratejileri : Rekabet Stratejileri

İş Yönetim Stratejileri/Rekabet Stratejileri

İşletmenin günlük yaşamı ile ilgili olarak, içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları inceler.



İş Yönetim Stratejileri/Rekabet Stratejileri Etkileyen Unsurlar

► Pazarın yapısı

Pazardaki firma sayısı, rekabet durumu (tam rekabet/eksik rekabet, v.b.), pazara giriş zorluk derecesi,

► Pazar sınırlarının belirlenmesi

Ürün yapısı özelliği açısından ve coğrafi/bölgesel açıdan pazarın sınırlarının belirlenmesi,

► Pazarın büyüme (gelişme) hızı ve Pazar hayat evresi

Faaliyette bulunan pazarın bir önceki yıla göre ve temel alınan bir ölçüye göre göreceli olarak değişme derecesi.

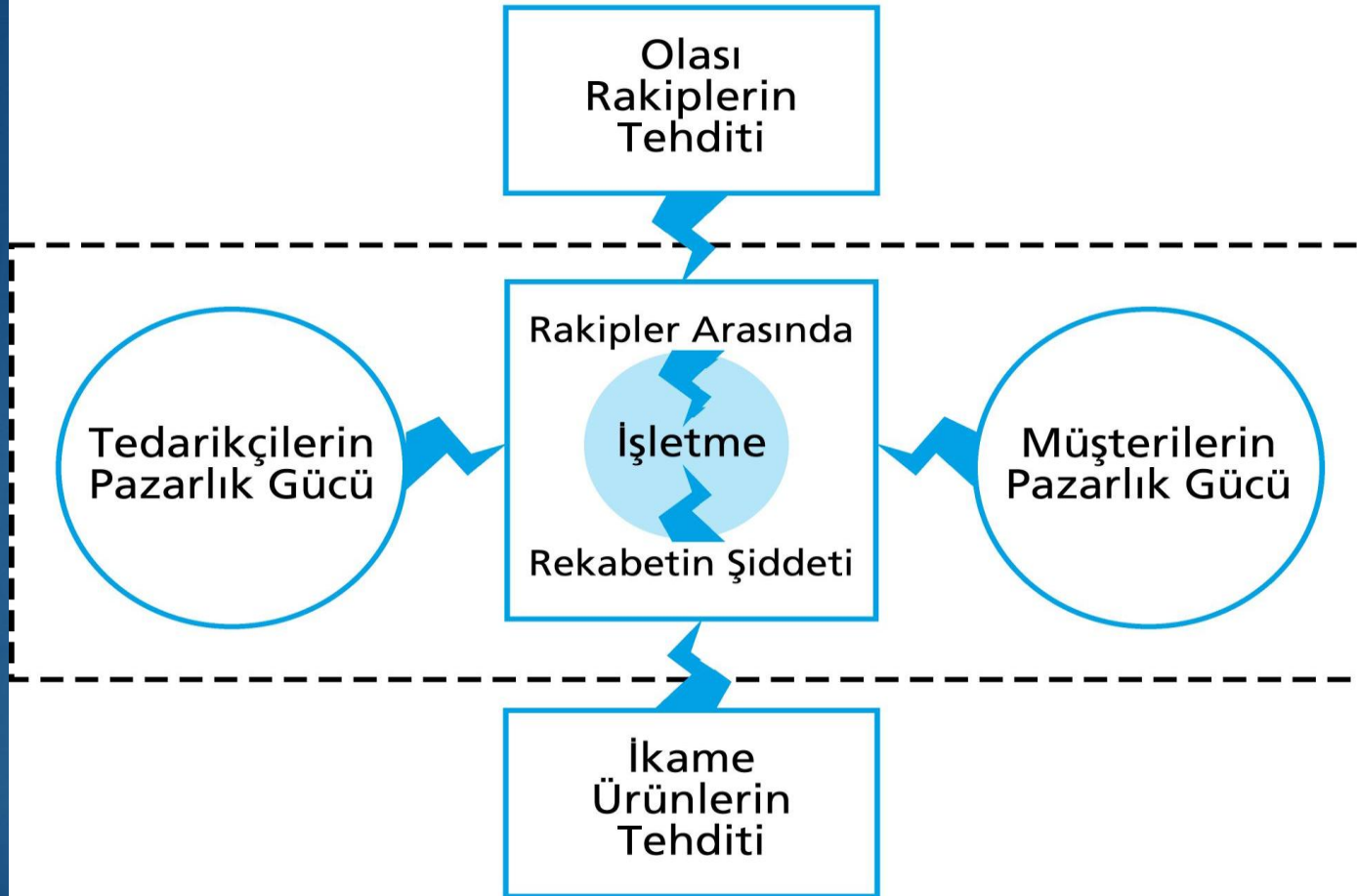
Şekil 9-1

Pazar Analizinde Önemli Faktörler



Şekil 9-2

Rekabeti Etkileyen 5 Faktör (Güç) (M.Porter)



Müşteriler



Müşteriler, işletme için, ürünlerin veya hizmetlerin sunulduğu ve karşılığında bir getiri elde edilen gruptur.

Arzu, istek, beklentiler farklı olabilir...(Heterojen)

Müşteriler satın alma davranışlarındaki farklılık açısından

2 grupta sınıflanırlar :

► Tüketici Müşteriler

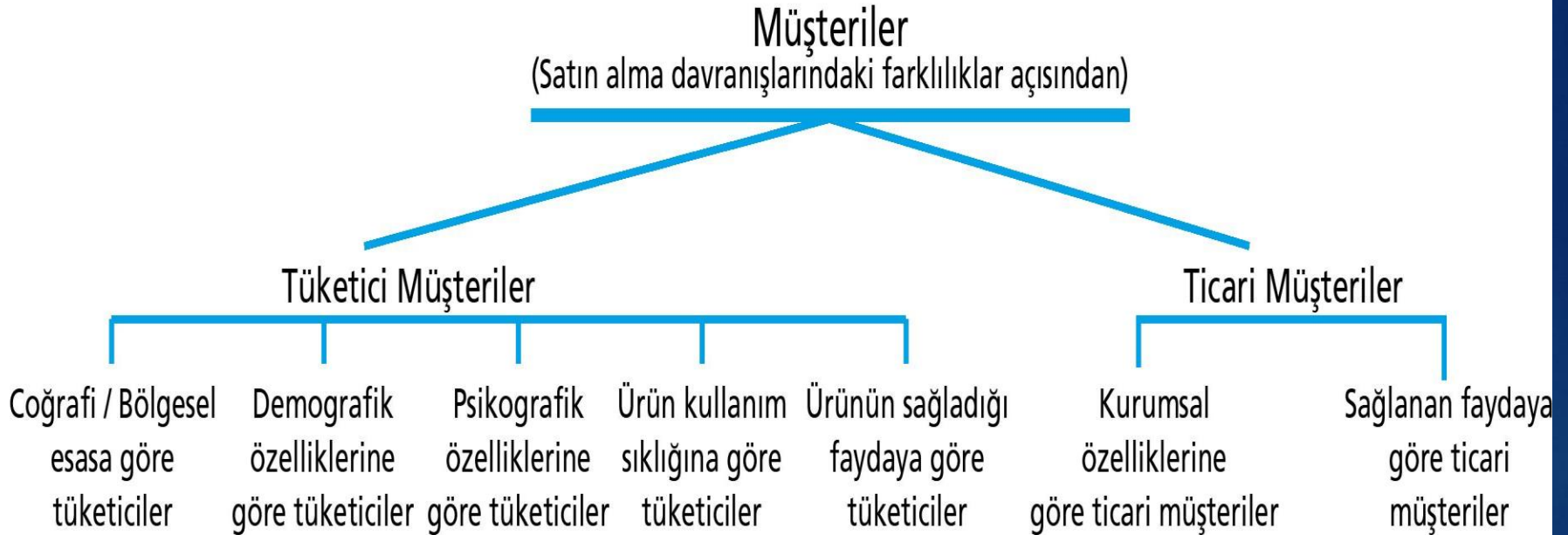
Kendi kişisel ve aile tüketimlerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet satın alan müşteriler.

► Ticari Müşteriler

İşletmelerinde tüketim, yatırım, üretim ve ticari amaçlarla mal veya hizmet satın alanlar.

Şekil 9-3

Müşteriler ve Sınıflandırma Teknikleri





► Tüketici müşterilerin gruplanması

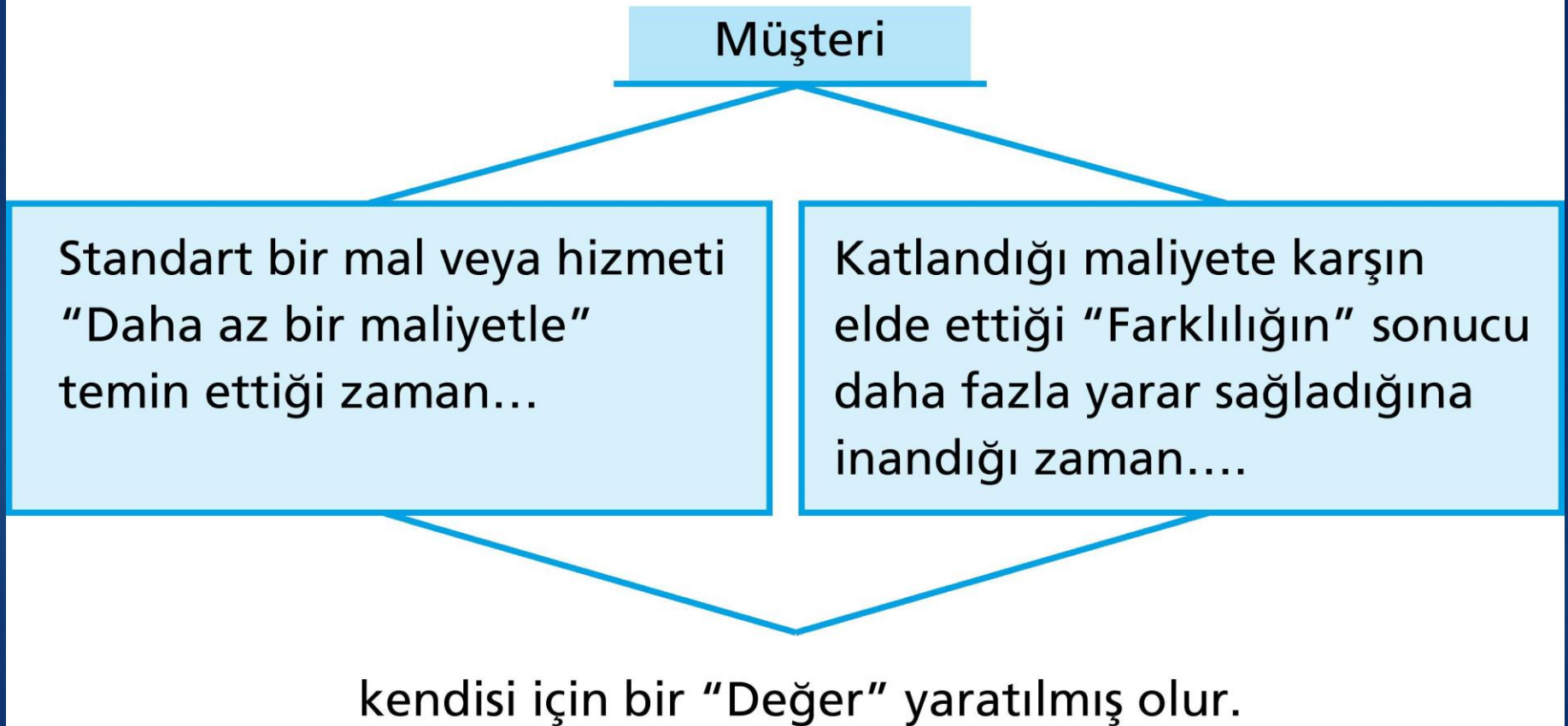
- Coğrafi / Bölgesel gruplama
- Demografik gruplama
- Psikografik gruplama
- Ürün kullanım sıklığına göre gruplama
- Ürünün sağladığı faydaya göre gruplama

► Ticari müşterilerin gruplanması

- Ticari müşterinin kurumsal özelliklerine göre gruplama
- Sağlanan faydaya göre gruplama

Şekil 9-4

Müşteri İçin “Değer” Yaratılması



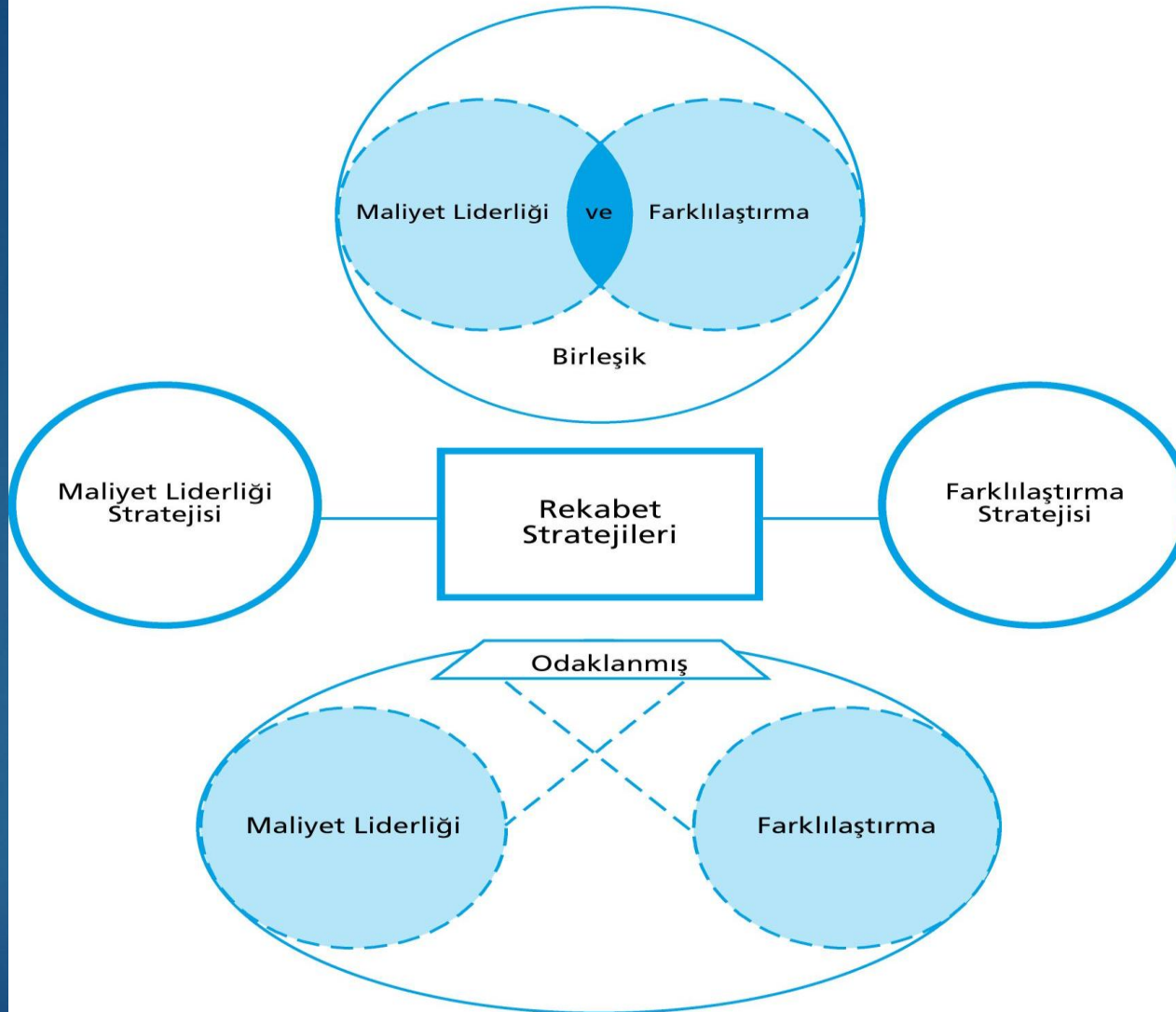
Rekabet Stratejileri

M. Porter'a göre rekabet üstünlüğü yaratmak için :

- ▶ İşletme mal ve hizmetlerini *rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek* ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır.
- ▶ İşletme mal ve hizmetlerini, *pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak* ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır.

Şekil 9-5

Rekabet Stratejileri (M.Porter)



Rekabet Stratejileri iki şekilde sınıflanır :

► Maliyet Liderliği Stratejisi :

İşletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve ürünlerini sektörde oluşan ortalama fiyatlarla satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir.

Maliyetler nasıl düşer ?

İç verimlilik çalışmaları...(Temel Faaliyetlerin Etkinliği)

Değer yaratmayan maliyet unsurlarının elemine edilmesi... Yolu ile
(Destek Faaliyetlerin Analizi-Dış Kaynak Kullanımı)

Rekabet Stratejileri iki şekilde sınıflanır :

► Farklılaştırma Stratejisi :

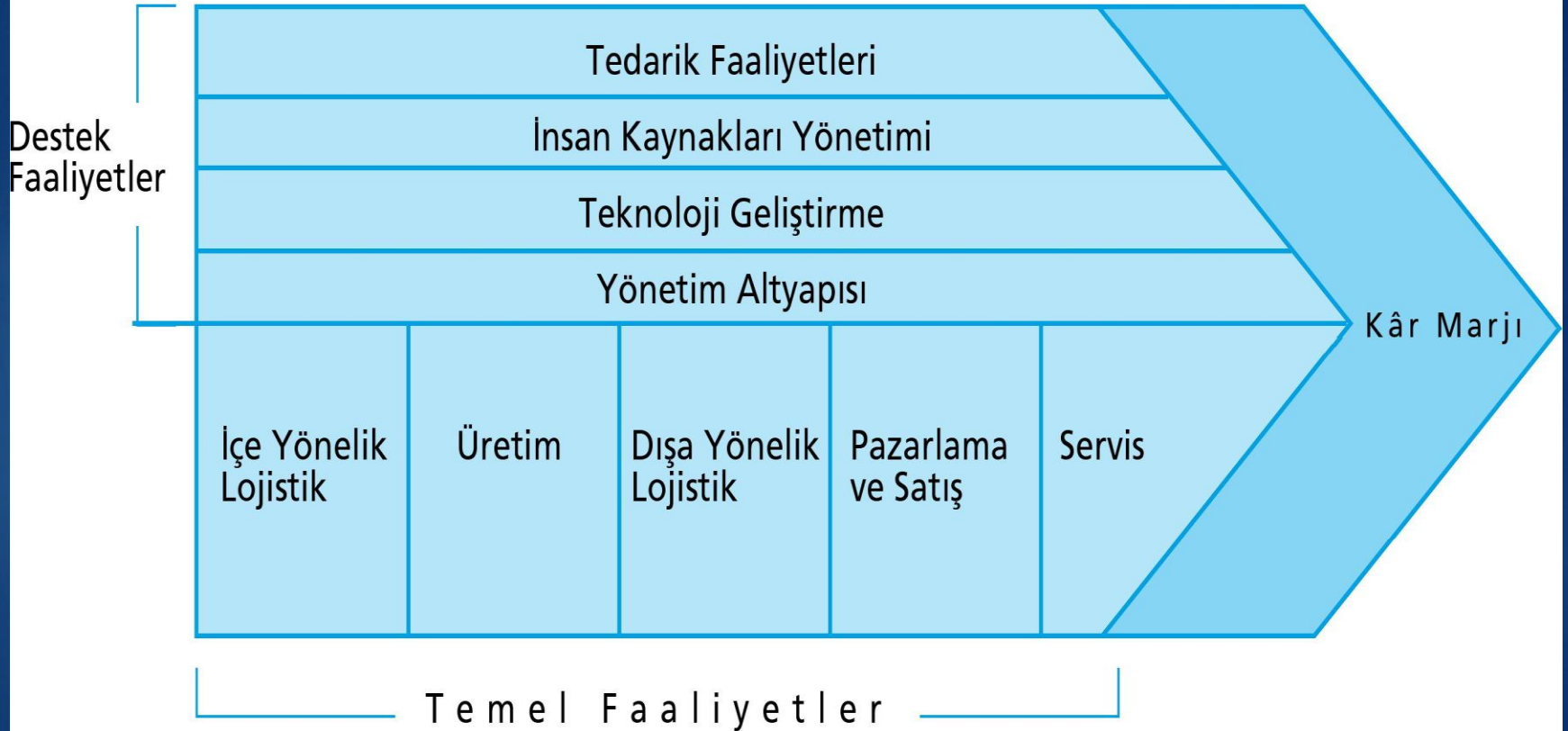
İşletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir.

Farklılaştırma, genelde, işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünülmektedir. (Bu pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel/işlevsel stratejidir.)

İş yönetim stratejileri içinde yer alan farklılaştırma stratejisi ise, ***işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak*** ortalamanın üzerinde getiri sağlamasına yönelik bir rekabet stratejisidir.

Şekil 9-6

Değer Zinciri



Odaklanmış Stratejiler

İki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda
(belirli ve dar bir yelpazede) uygulanması

İşletmeler pazar platformunu aşağıdaki şekilde daraltabilirler :

- ▶ *Pazarı coğrafi / bölgesel olarak bölümlendirebilirler,*
- ▶ *Farklı ve değişik müşteri istek ve beklentilerine göre pazar daraltılabilir,*
- ▶ *Farklı ve değişik özelliklere sahip mal ve hizmet üretimi ile yeni bir pazar yaratılabilir*

- **Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi :**

İşletmeler belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler.

- **Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi :**

İşletmeler farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler.

Odaklanmış Stratejiler

Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması (Rekabeti etkileyen faktörler açısından)

Olası Firmaların Tehdidi: Pazar alanının dar olması Pazar cazibesini düşürür.

İkame Malların Tehdidi : Odaklanma stratejisi ikame edilmeyi zorlaştırır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: İleriye doğru dikey büyüme cazibesini düşürür.

Müşterilerin Pazarlık Gücü: Odaklanmış stratejiler geriye doğru büyüme cazibesini düşürerek, pazarlık genişliğini daraltır.

Rakiplerin Tehdidi : Rakipler odaklanmış stratejilerden uzaktır, rakip sayısı azalır.

Çakırmelikoğlu Soda İmalatı-350.000\$

T-Box Tekstil Ürünleri-1Milyon Adet

Şekil 9-7

Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması / Değiştirilmesi



Birleşik Rekabet Stratejileri

İşletmelerin, ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını

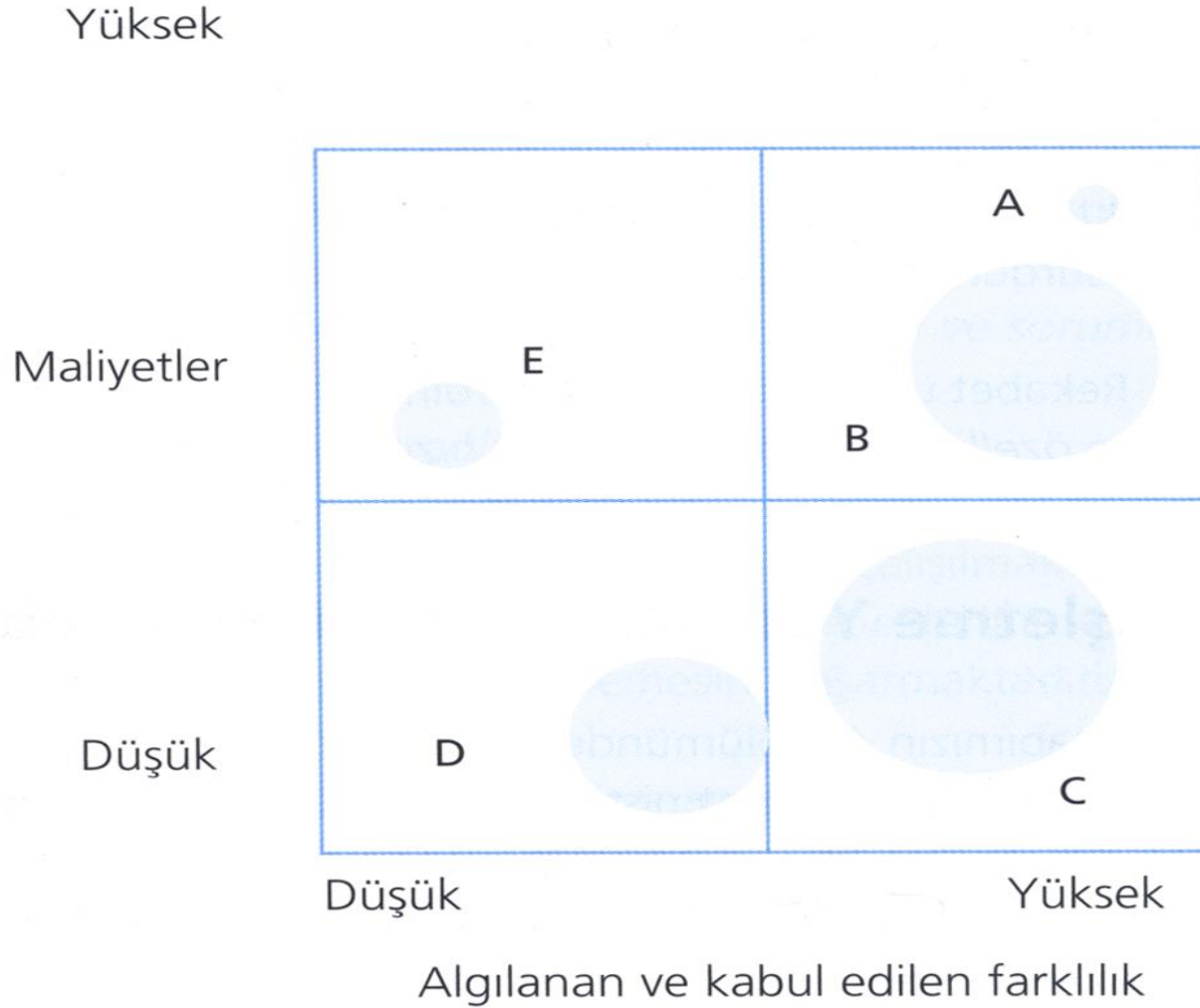
- * aynı anda veya

- * birbirine yakın aralıklarla

uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır.

Şekil 9.8

Rekabet Pozisyonu Matrisi



İşletme Yetenekleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü :

Kısa zamanda taklit edilebilen veya herkes tarafından kolaylıkla temin edilen, sahip olunan yetenekler, **sıradan varlık ve yetenekler** olarak adlandırılır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yalnızca temel yetenekler aracılığıyla kazanılabilir.

Temel yetenekler ise, sektörel faaliyetler için

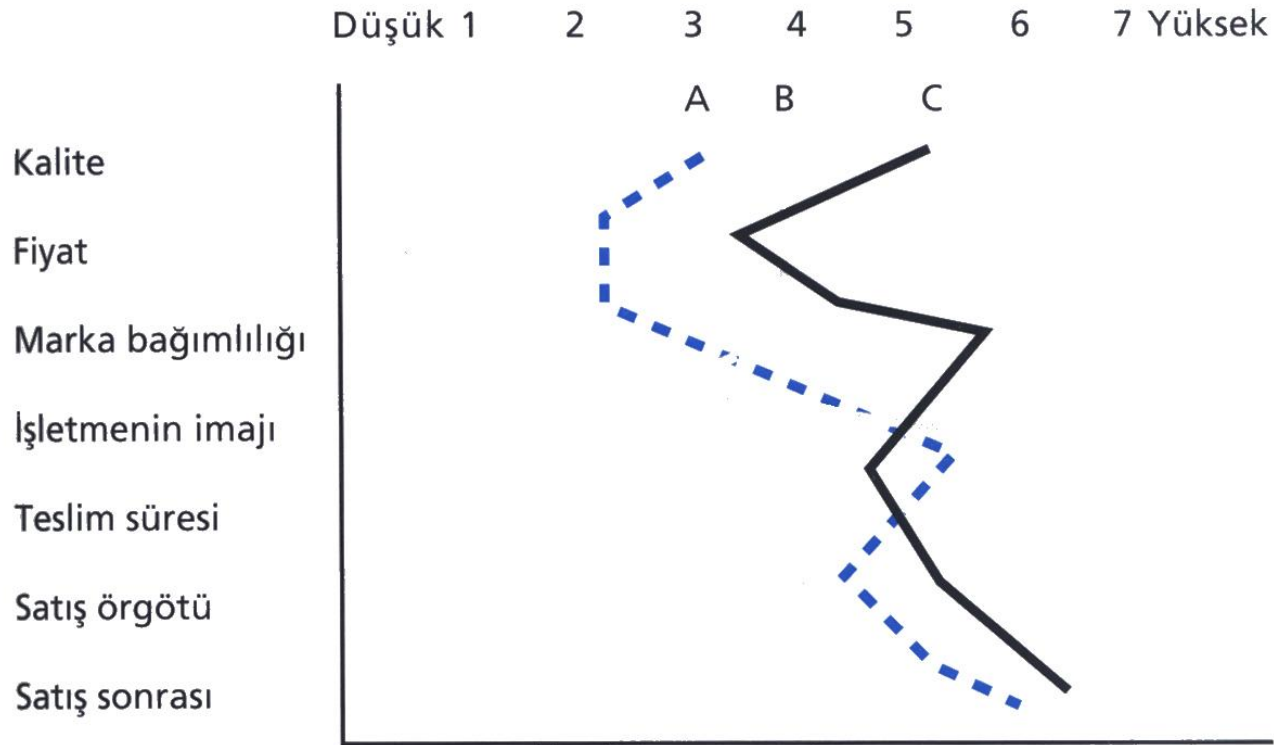
- ▶ değerli olan
- ▶ nadir olan,
- ▶ ikame ve taklit edilemeyen veya
- ▶ taklit edilebilse bile çok pahalıya mal olan yeteneklerdir.

Temel yeteneklerin sağlanması ve geliştirilmesinde önemli olan yönetim teknikleri :

- ▶ **Toplam Kalite Yönetimi** (Total Quality Management)
- ▶ **Süreç Yenileme** (Re-engineering)
- ▶ **Kıyaslama** (Benchmarking)

Şekil 9.9

İşletmelerarası Kıyaslama Çizelgesi

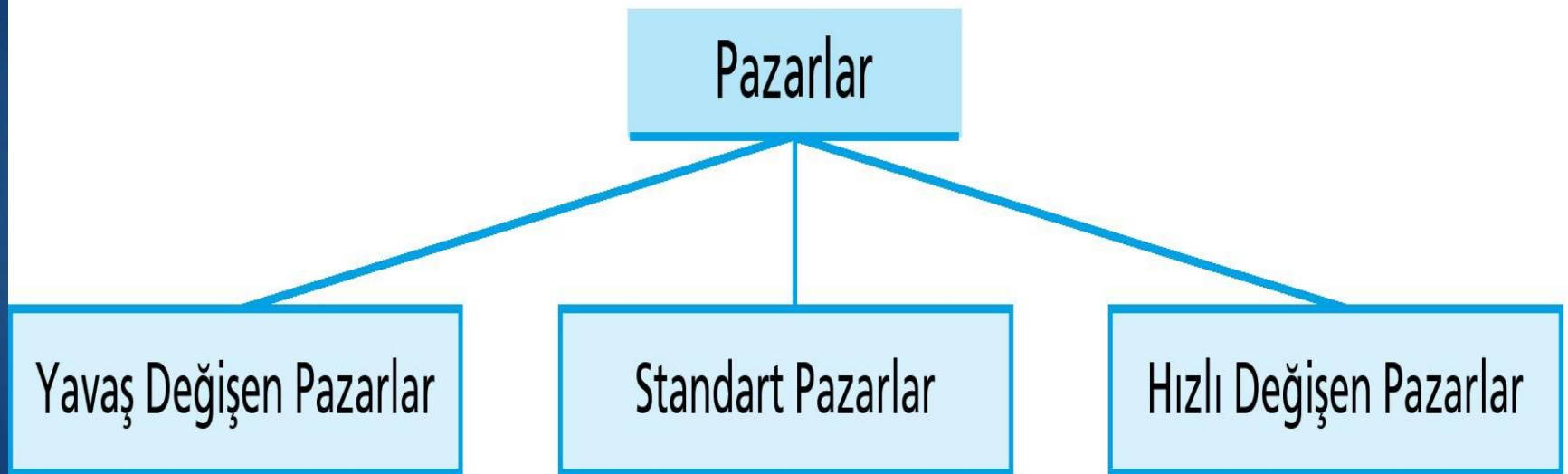


Pazar Değişim Hızı ve Rekabet Üstünlükleri :

- ▶ **Yavaş değişen pazarlarda** faaliyet gösteren işletmelerde, ürünler veya rekabet avantajı sağlayan yetenekler ve faaliyetler genellikle korunmuş olduğundan rekabet üstünlüğü kolaylıkla sürdürülebilir.
- ▶ ? Monopol pazarlar , güçlü korunmuş pazarlar, müşteri bağlılığının olduğu pazarlar
- ▶ **Standart pazarlar**, genellikle korunmamış, ancak, koordinasyon ve kontrollerle pazar paylarının sürdürülmeye çalışıldığı pazarlardır.
- ▶ **Hızlı değişen pazarlarda** ürünler ve üretim teknolojileri hızlı olarak değişmektedir.
?

Şekil 9-10

Pazar Sınıflaması (Ana Ürün ve Faaliyetlerin Taklit Edilebilme Özellikleri Açısından)



Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri :

► Öncü Stratejiler

Bu stratejileri uygulayan işletmeler, kendi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluştururlar.

► Savunmacı stratejiler:

Yaratılan veya oluşturulan pazarın olgunlaşmasını bekleyen işletmeler, oluşmuş pazarlarda verimlilik sağlayarak rekabet ederler.

► Analizci stratejiler :

Öncü ve savunmacı stratejileri birlikte harmanlayarak uygulayan işletmeler, daha önce pazarı yaratılmış ve olgunlaşmış olan mal ve hizmetlere benzer ürünleri pazara sokarak, mevcut mal ve hizmetlerde çeşitlendirmelerle rekabet etmeye çalışırlar.

Şekil 9-11

Rekabet Stratejileri (Davranış Zamanlamasına Göre Miles + Snow Sınıflaması)

