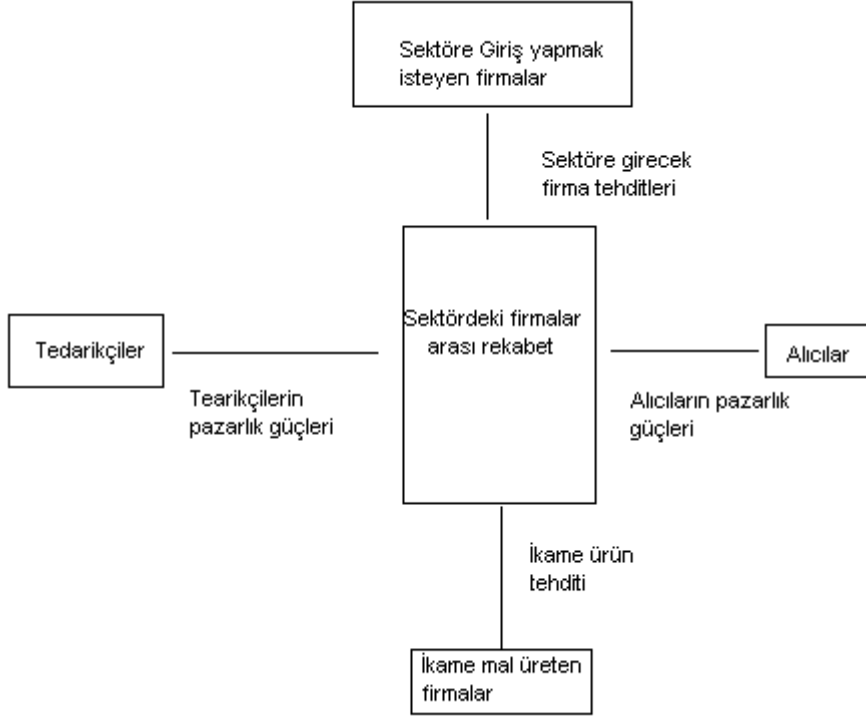


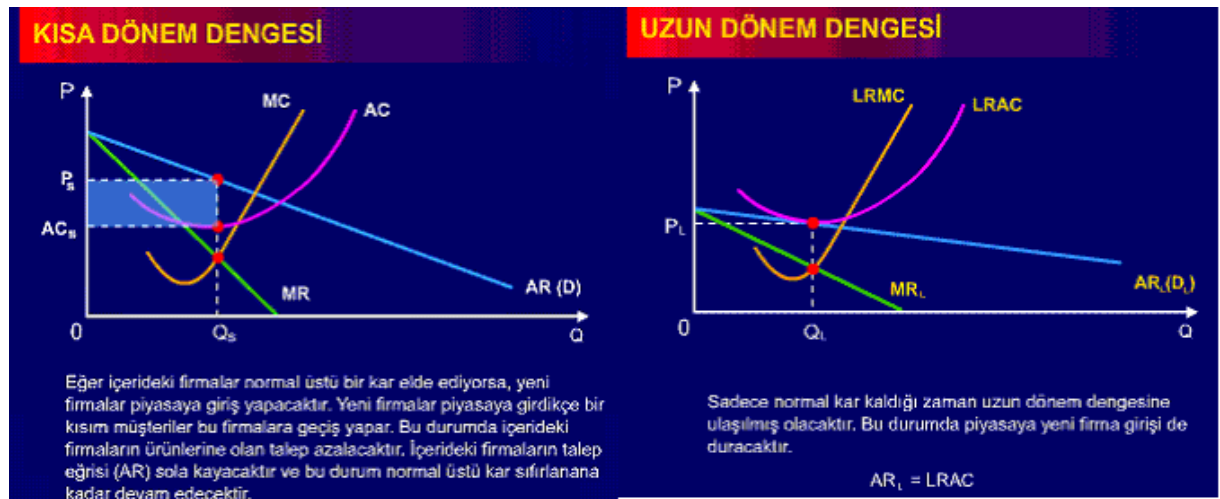
REKABET STRATEJISI

Yazara göre her bir sektördeki rekabet gücü farklılık göstermektedir. Sektördeki rekabet gücünü belirleyen unsurlar ise şu şekildedir.



Rekabet, serbest piyasa getirisi oluşturacak şekilde piyasayı yönlendirir. Bir sektörde normal üstü kar fazla ise bu pazara yönelik giriş tehditleri artacak ve bir şekilde bu normal üstü kar sıfırlanacaktır. Elbette bu rekabetçi monopol piyasalarında olduğu gibi, uzun vadede giriş çıkışların serbest olması ve herhangi bir yasal düzenlemenin olmadığı durumlarda olacaktır.

Bunu bir grafikte belirtirsek;



Sektöre Giriş Yapacak firmaların mevcut firmalardan göreceği tepkiler(engeller) nelerdir?

- Ölçek Ekonomileri
- Ürün farklılaştırması
- Sermaye Gereklere
- Dağıtım Kanallarına Erişim
- Ölçekten bağımsız maliyet
- Devlet politikaları

Burada biraz ölçek ekonomilerinden bahsetmek isterim. Ölçek ekonomileri, büyük firmaların dikey entegrasyon yaparak bir üründe üretilebilecek belli komponentleri tek başına üreten firmalardan çok daha ucuza mal etmeleri ve çok ciddi bir maliyet avantajı sağlamaları olarak açıklanabilir. Böylece giriş tehdidi durdurulabilir. Her komponent veya ürün ölçek ekonomisine uygun olmayabilir. Örneğin Televizyon Tüpü bütünlük bir üründür ve bu bütünlük parçaları firma ölçek ekonomisi stratejisinden yola çıkar, kendi olanakları ve teknolojisi ile üretirken maliyeti komponentler arasında paylaşırabilir. Ama televizyon kasası veya montajında böyle bir durum mümkün olmayabilir.

Mevcut Rakipler Arasındaki rekabet yoğunluğu

Mevcut rakipler, pazarda elverişli bir yer elde edebilmek için şu bilindik yöntemlere başvururlar;

- Fiyat Rekabeti
- Reklam Savaşları
- Yeni Ürün sunma
- Genişletilmiş müşteri hizmetleri veya garanti

Bu tip pazarda şöyle yapılar bulunabilir;

- Sayıca çok fazla ve birbirine denk rakipler
- Yavaş sektörel gelişim
- Yüksek sabit ve Depolama Maliyetleri
- Farklılaştırmanın ve Geçiş Maliyetlerinin olmaması
- Büyük Miktarlarda artan kapasite
- Farklılık gösteren rakipler
- Yüksek stratejik çıkarlar
- Yüksek çıkış engelleri

Giriş ve Çıkış Engelleri birbirinden farklı gibi gözüksede temelde bütünleşik olarak firma karlılığı ve riskini etkilerler.

		Çıkış Engelleri	
		Alçak	Yüksek
Giriş Engelleri	Alçak	Alçak, istikrarlı getiriler	Alçak, riskli getiriler
	Yüksek	Yüksek, istikrarlı Getiriler	Yüksek, riskli getiriler

Bir firma yukarıdaki 5 rekabet gücü karşısında hangi stratejileri izleyebilir?

- **Konuşlanma stratejisi:** Firma sektörün yapısını veri olarak alır ve kendi savunma mekanizmasını ona göre belirler.
- **Dengeyi Etkileme stratejisi:** Firma saldırgan bir strateji izler ve rakiplerinin dengesini bozarak, görece bir konum iyileşirmesi sağlar
- **Değişim Stratejisi:** Sektördeki güçlerin temelinde yatan faktörleri inceler ve bunlardaki değişimi herkesten önce görerek bir strateji oluşturur. Değişimi kendi lehine kullanır.

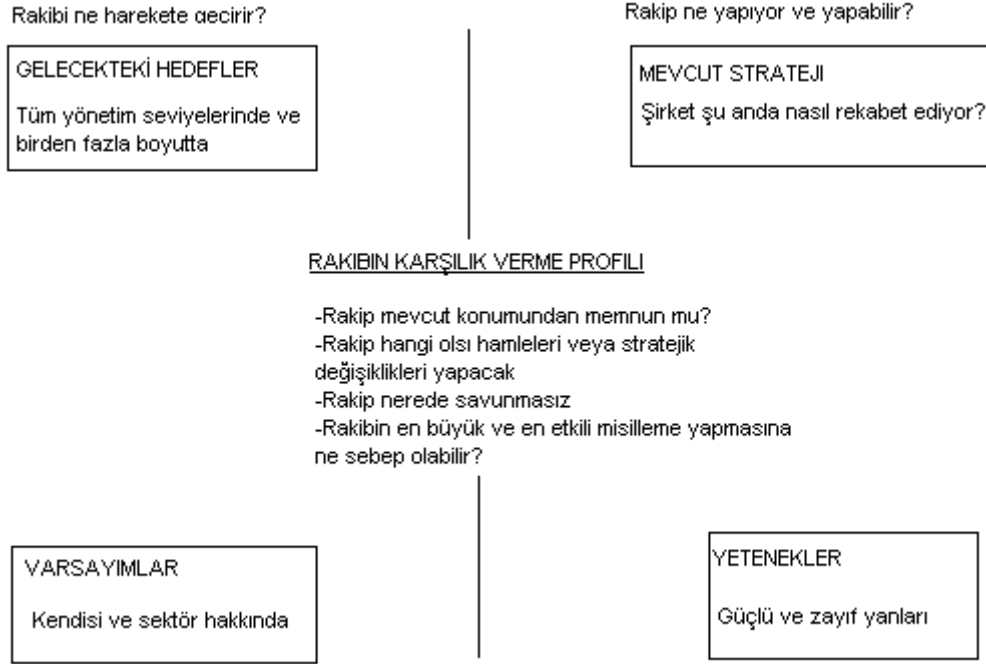
Yazar, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve rakipleri devre dışı bırakan, kendi içinde tutarlı 3 strateji belirlemiştir.

- Toplam Maliyet Liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma

Bu 3 stratejiden birinde odaklanmayan şirketin durumu zordur. Hepsinde birden odaklanması hem zaman hem de kaynak açısından mümkün değildir. Her bir stratejinin de kendine göre riskleri vardır.

Rakip Analizi

Şüphesiz pazarda kalabilmek sağlam bir rakip istihbarat sistemi kurmaktan geçmektedir. İstihbaratın elde edilebilmesi için verilerin doğru yorumlanması, verileri elde edebilmek için ise sağlam bir analiz yapısının şirkette oluşmuş olması gereklidir. Rakip analizinin bileşenleri şu şekildedir;



Fakat rakipleri analiz etmeden önce hangi firmaların rakip olarak belirleneceği önemlidir.

- Sektörde olmayan fakat giriş engellerinin kolaylıkla üstesinden gelebilecek firmalar
- Sektörde olmaktan açık bir sinerji elde edebilecek firmalar
- Sektörde rekabet etmenin kurumsal stratejilerinde açıkça genişleme getireceği firmalar
- İleri veya geriye doğru entegre olabilen firmalar

Tüm bileşenleri geçtikten sonra sıra rakibin karşılık verme profiline bakalım.

Rakibin saldırı hamleleri nelerdir?

- Mevcut konumundan tatmin olması
- Olası hamleleri
- Hamlelerin gücü ve ciddiliği

Savunma yetenekleri nelerdir?

- Savunmasız Olmak
- Hangi hamleleri onu kışkırtabilir?
- Misillemenin etkililiđi

Rekabetçi Hamleler neler olabilir?

Şunu akıldan çıkarmamak gerekir ki, kararsızlık yaratacak, yüksek maliyetli ve tüm katılımcılar için kötü sonuçlar doğuracak, fakat yine de hamleyi yapana bi avantaj sağlayacak hamlelerden kaçınılmalıdır.

- TEHDİTKAR OLMAYAN VEYA İŞBİRLİKÇİ HAMLELER
 - o Firmanın konumunu iyileştiren ve herhalukarda rakiplerin durumunu iyileştiren hamleler
 - o Firmanın konumunu iyileştiren ve önemli sayıda rakip buna uyarsa onların konumunu da iyileştiren hamleler
 - o Rakipler uymayacakları için sadece firmanın konumunu iyileştiren hamleler
- TEHDİTKAR HAMLELER
- SAVUNMACI HAMLELER

Rekabet stratejisinin boyutları

Her ne kadar firmanın pazardaki rekabet gücünü belirleyen unsurlar ilk sayfada belirtilmiş olsa da, stratejiler şirketlerin içinde bulunduğu durum ve sahip olduğu diğer boyutlara bağlı olarak değişiklik gösterir. Bu boyutlar;

- Uzmanlaşma
- Marka Tanınmışlığı
- Çekmeye karşı itme: Bunu biraz açmak gerek. Bunun anlamı, marka tanınmışlığını, ürünün satmada kullandığı dağıtım kanallarından değil, doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabası
- Kanal Seçimi
- Ürün Kalitesi
- Teknolojik Liderlik
- Dikey Entegrasyon
- Maliyet Pozisyonu
- Hizmet
- Fiyat Politikası

- Etkililik
- Ana Őirket ile iliŐkiler
- Kendi devleti veya ev sahibi ũlke devleti ile iliŐkiler

ÇağdaŐ GÜMÜŐ, Temmuz 2008

Kaynak: Rekabet Stratejisi/Michael E. Porter

