

**REKABET YÖNETİMİ VE
REKABET ÖLÇÜM STRATEJİLERİ**

**Y.A. YÖNETİMİNİN ENSTİTÜSÜ
REKABET ÖLÇÜM STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müh. Betül GÜREL

507971155

101445

101445

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 2001**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Haluk ERKUT

Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Ethem TOLGA

Doç.Dr. Veliye YANLI

Haluk ERKUT
Ethem TOLGA
Veliye YANLI

HAZİRAN 2001

ÖNSÖZ

Dünyanın global dev bir pazar haline geldiği ve gümrük birliği anlaşmaları ile sınırların birer birer ortadan kalktığı günümüzde, bu dev pazarda, ancak rekabet etmeyi başarabilecek firmalar ayakta kalırken, güçsüzler yok olmaya mahkum olmaktadır. Rekabetin sınırlarını zorlamak için, artık sadece ürün üzerinde değil, satış sonrası hizmetler, koşulsuz müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet anlayışı gibi kavramlar üzerinde de büyük değişiklikler yaşanmaktadır.

Bu kadar yoğun bir rekabetin yaşandığı global pazarda kendimizin olduğu kadar, rakiplerinizin rekabet potansiyellerini de doğru belirleyip buna karşı doğru stratejiler ile rekabet gücünüzü artırmak kritik bir önem arz etmektedir. Doğru zamanda doğru pazarda yer almak, doğru rakiplerle mücadele etmek, kaliteli hizmet anlayışını pekiştiren önemli faktörler olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, günümüz rekabet kavramlarını, rekabetle ilgili çalışmalarda guru haline gelmiş yazar ve bilim adamlarının çalışmalarıyla birleştirmek ve bunu uygulamalar ile desteklemektir.

Bu çalışma süresince benden görüş ve desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Prof Dr. Haluk Erkut'a, uygulamaları gerçekleştirmeme yardımcı olan firma yetkililerine teşekkürlerimi sunarım.

Müh. Betül GÜREL
HAZİRAN 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİSYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ	1
2. REKABETSELLİK KAVRAMI	1
3. REKABET KRİTERLERİ	4
3.1. Gelen Talep ve Beklentilere Çabuk Tepki Verebilme	5
3.1.1. Müşteri Talep ve Beklentileri	5
3.1.2. Hissedarların Talep ve Beklentileri	9
3.2. Sürdürülebilirlik	10
3.3. Kaynakların Etkin Kullanımı	14
3.4. Fiyatta Liderlik	15
3.5. Farklılaştırma	19
3.5.1. Farklılaştırmanın Kaynak ve Yöntemleri	19
3.5.2. Farklılaştırma Stratejilerinin Maliyetleri	25
3.5.3. Farklılaştırma Stratejilerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Etkileri	26
3.5.4. Farklılaştırmanın Kuralları	28
3.6. Endüstri Bölümlendirme ve Hedef Pazar/Ürün Seçme	30
3.6.1. Endüstri Bölümlendirme İçin Temel Oluşturmak	31
3.6.2. Hedef Endüstri Kolu Seçme Stratejisi İle Rekabet Gücünü Artırma	35
3.7. Kalite	39
3.7.1. Kalitenin Müşteri Tarafından Algılanması	40
3.7.2. Kalitenin Maliyeti	42

4. REKABET KAYNAKLARI	44
4.1. İnsan Kaynakları	44
4.1.1. İnsan Kaynakları'nın Firma Rekabet Gücüne Etkileri	45
4.1.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirme Politikaları	45
4.2. Teknoloji	47
4.3. Finansal Güç	49
4.4. Prestij/Marka Tanınmışlık	51
4.5. Pazarlama ve Satış Gücü	52
4.6. Organizasyon ve Yönetim	54
4.7. Çevre Faktörü	56
5. REKABET GÜCÜ PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	59
5.1. Rekabet Konumu Haritası Yöntemi	59
5.1.1. Müşteri Değerinin Ölçülmesi	61
5.1.2. Hisedar Değerinin Ölçülmesi	63
5.1.3. Finansal Gücün Ölçülmesi	63
5.1.4. Teknoloji ve İnsan Kaynakları Gücünün Ölçülmesi	65
5.2. Endüstriyel Rekabet Avantajı Modeli Oluşturma Yöntemi	67
5.2.1. Rekabet Avantajının Belirleyici Faktörleri (RABF)	67
5.2.2. Rekabetsel Stratejik Hedefler (RSH)	69
5.2.3. Rekabet Avantajının Kapsamlı Analiz Modelleri	70
5.2.4. Rekabet Avantajının Dağıtım Modelleri ve Stratejik Hedefler	72
6. UYGULAMA	74
6.1. Firma Tanıtımı	74
6.2. Şifreli Kanallar ve Dijital Yayın Yapan Firmalar Algılama Araştırması	75
6.2.1. Araştırmanın Yöntem ve Örneklemi	75
6.2.2. Firmaların Tanınma, Beğeni, Güven ve Abonelik Oranları Açısından Karşılaştırılması	76
6.2.3. Firmalara Duyulan Güven Oranlarının Yaşa, Eğitim Seviyesine, Cinsiyete ve İllere Göre Dağılımları	80
6.3. Firma Müşterileri Memnuniyet Araştırması	83
6.3.1. Araştırmanın Yöntem ve Örneklemi	83

6.3.2. Sahiplik Oranları	85
6.3.3. Memnuniyet ve Tavsiye Oranları	85
6.4. Firma Çalışanları Fokus Grup Çalışması	89
6.4.1. Çalışmanın Yöntem ve Örneklemi	89
6.4.2. Anket Genel Sonuçları	89
6.4.3. Bölümler Bazında Sonuçlar	91
7. SONUÇ	96
KAYNAKLAR	97
EKLER	98
ÖZGEÇMİŞ	99



KISALTMALAR

IKG	: İnsan Kaynakları Geliştirme
RABF	: Rekabet Avantajının Belirleyici Faktörleri
RSH	: Rekabetsel Stratejik Hedefler
TG	: Teknolojik Gelişim
FMK	: Fiyat/Maliyet Kontrolü
OY	: Organizasyon ve Yönetim
PZ	: Pazarlama
EP	: Endüstri Pozisyonu



TABLO LİSTESİ

Sayfa no

Tablo 5.1	: Hissedarlar tarafından kullanılan ölçütlerden örnekler.....	63
Tablo 5.2	: Finansal gücü belirlemek için ölçüm tablosu.....	64
Tablo 5.3	: Teknoloji ve beceriler matrisi.....	65
Tablo 5.4	: RABF göstergeleri.....	71
Tablo 6.1	: Örneklemin illere göre dağılımı.....	76
Tablo 6.2	: Cine 5'e güven tablosu.....	80
Tablo 6.3	: DigiTurk'e güven tablosu.....	81
Tablo 6.4	: Star Digital'e güven tablosu.....	82
Tablo 6.5	: Teleon'a güven tablosu.....	82
Tablo 6.6	: Memnuniyet dereceleri.....	86
Tablo 6.7	: Kanal talep oranları.....	87
Tablo 6.8	: Anket genel sonuçları.....	90
Tablo 6.9	: Rekabet açısından önemli olan soruların puan tablosu.....	90
Tablo 6.10	: İnsan Kaynakları Bölümü puan tablosu.....	91
Tablo 6.11	: Yeni servisler bölümü puan tablosu.....	92
Tablo 6.12	: Stratejik İş Planlama puan tablosu.....	92
Tablo 6.13	: Stratejik Pazarlama puan tablosu.....	93
Tablo 6.14	: Satış&Pazarlama puan tablosu.....	93
Tablo 6.15	: Ticari Operasyonlar bölümü puan tablosu.....	94
Tablo 6.16	: Teknoloji Bölümü puan tablosu.....	94
Tablo 6.17	: Rekabet Bilgisi bölümü puan tablosu.....	95
Tablo 6.18	: Genel başarı tablosu.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa no</u>
Şekil 2.1	: Rekabetselliğin tanımı için kavramsal yapı.....2
Şekil 2.2	: Rekabetselliğin bileşenleri.....3
Şekil 3.1	: Rekabetçi eşik.....6
Şekil 3.2	: Rekabet hızı haritası.....7
Şekil 3.3	: Hissedar değerleri, finansal stratejiler ve yatırımın geri dönüşü.....9
Şekil 3.4	: Sürdürülebilir rekabetsellik kavramı..... 11
Şekil 3.5.a	: Müşteri değerindeki artışın etkileri..... 12
Şekil 3.5.b	: Hissedar değerindeki azalışın etkileri.....12
Şekil 3.5.c	: Kısa dönem kazanç..... .13
Şekil 3.5.d	: Uzun dönem rekabetsellik..... .13
Şekil 3.6	: Farklılaştırma kaynakları tablosu.....21
Şekil 3.7	: Finansal bilgi endüstrilerinde alternatif hedef stratejileri.....38
Şekil 3.8	: Kalite maliyeti.....43
Şekil 4.1	: İKG Çarkı.....46
Şekil 5.1	: Rekabet konumu haritası..... 59
Şekil 5.2	: Firmanın rekabetsel çevresinin haritası..... 61
Şekil 5.3	: Müşteri değeri açısından rekabetsel durum.....62
Şekil 5.4	: Rekabetsel haritalandırma süreci.....66
Şekil 5.5	: Fırsat değerlendirme-rekabet avantajı dağılımı.....73
Şekil 6.1	: Firmaların tanınma-beğeni-güven ve abonelik oranları.....77
Şekil 6.2	: Firmaların tanınma-beğen, oranları-genel.....77
Şekil 6.3	: Cine 5 tanınma-beğeni.....78
Şekil 6.4	: DigiTurk tanınma-beğeni.....79
Şekil 6.5	: Star Digital tanınma-beğeni..... 79
Şekil 6.6	: Teleon tanınma-beğeni.....80
Şekil 6.7	: Araştırmaya katılanların cinsiyet ve medeni durum dağılımı.....83
Şekil 6.8	: Yaş dağılımı.....84
Şekil 6.9	: Araştırmaya katılanların eğitim durumu ve il dağılımı.....84
Şekil 6.10	: Bölümlerin genel ortalamaya göre başarı durumları.....96

REKABET YÖNETİMİ VE REKABET ÖLÇÜM STRATEJİLERİ

ÖZET

Bu çalışma, rekabet gücü kavramını, bir firmanın ticari çevresinin detaylı bir tahlilini yapmak suretiyle o firmanın rekabet gücünü ölçebilecek bir yapı yoluyla, tanımlamayı önermektedir. Bunu yaparken, literatürde yer alan sayısal yöntemlerin yerine, günümüzün çalışma koşullarına ve esneklik ihtiyacına uygun, anketlere ve piyasa gözlemlerine dayanan pratik ve hızlı tespit imkanı veren bir yöntem tercih edilmiştir. Rekabet gücü kavramı, müşteri değerleri, hissedar değerleri, firmanların davranış biçimleri ve reaksiyonlarının bir bütünü olarak düşünülmüş ve herbir bileşeninin rekabet gücüne etkisi incelenmiştir. Rekabet gücü kavramında sürdürülebilirlik ilkesi ortaya konmuştur. Sürdürülebilirlik, firmanın, değişen rekabet çevresine karşı hareket yeteneğini korurken, müşterileri ve hissedarları gözünde, rekabet konumunu koruma ve geliştirme potansiyeli olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilirliği sağlayıcı faktörlerin dengeleri üzerinde çalışılmıştır. Rekabet kaynakları ve bu kaynakların rekabet kriterlerine olan etkileri detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Rekabet gücü ölçüm metodlarından örnekler verilmiş, uygulama yöntemleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Rekabet gücü ölçüm uygulaması çalışmasının önerilerini doğruluğu, örnek olarak alınan bir firmadaki 3 farklı anket uygulamasıyla desteklenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet gücü, sürdürülebilirlik, rekabet kaynakları, anket

COMPETITION MANAGEMENT AND COMPETITION MEASUREMENT STRATEGIES

SUMMARY

In this study, competition strength concept, is defined and measured in detailed analysis of the commercial environment in which the company is acting. The methods preferred for the measurement are fast and practical methods which are based on questionnaires and market researches being adaptable to daily working conditions and flexibility requirements. The key factors in competition are, customer values, shareholder values and the organization's ability to act and react. All these factors and their influence to competition are deeply analysed. Another concept on the competition is sustainability which is a measure describing the potential of an organization to maintain or improve its competitive position in the eyes of its customers and shareholders while having the ability to act and react within a changing competitive environment. Factors providing the sustainability are defined. Competition sources and their influence on competition criteria, are the subject of the theoretical part. Competitiveness measurement methods are analysed. All previous parts are applied in the last chapter with 3 questionnaires on one digital broadcasting firm. The results are represented and supplied with the theoretical parts in the last section.

Keywords: Competition strength, sustainability, competition source, questionnaire

1. GİRİŞ

Globalleşme rüzgarının tüm dünya ülkelerini etkilemeye başladığı günümüzde, ülkeleri birbirinden ayıran sınırlar ortadan kalkarken dünya global dev bir pazar haline gelmektedir. Bu dev pazarda ancak rekabet etmeyi başarabilecek firmalar ayakta kalırken, güçsüzler bu arenadan yok olacaktır. Artık koşulsuz müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet anlayışı gibi kavramlar günümüzde sıkça duyulan ve vazgeçilmez günlük iş hayatı terimleri haline gelmiştir.

Bu kadar yoğun bir rekabetin yaşandığı global pazarda rakiplerinizin rekabet potansiyellerini doğru belirleyip buna karşı doğru stratejiler ile rekabet gücünüzü arttırmak kritik bir önem arzeder hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, günümüz rekabet kavramlarını, rekabetle ilgili çalışmalarda guru haline gelmiş yazar ve bilim adamlarının çalışmalarıyla birleştirmek ve bunu uygulamalar ile desteklemektir.

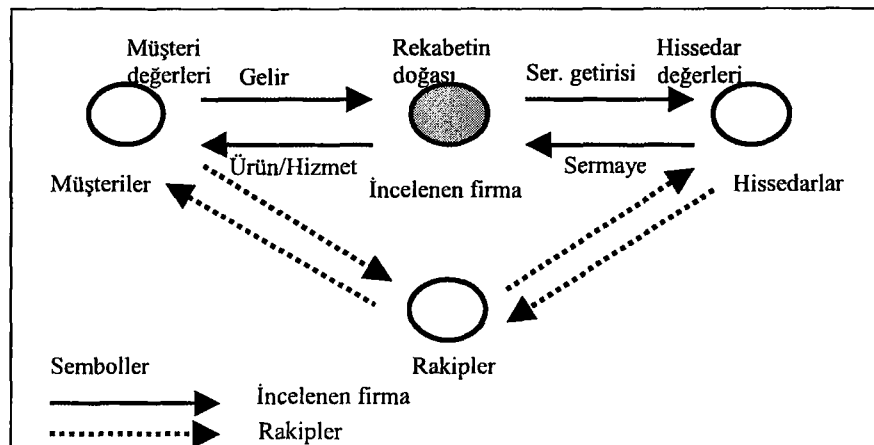
2. REKABETSELLİK KAVRAMI

Rekabetsellik kavramının evrensel ve kesin bir tanımı mevcut değildir. Rekabetsellik, her firma için farklı şeyler ifade eder. Bir kısım firma rekabetselliği üretkenlik, birim üretimde meydana gelen katma değer miktarı ve bunun artma oranı olarak tanımlarken¹, diğerleri, alıcıları tüm ürün alternatifleri içinden, kendi ürünlerini tercih etmek konusunda ikna edebilme yeteneği, bazıları ise, üretim yöntemlerindeki sürekli gelişme yeteneği olarak görmektedir. Başka bir deyişle temel yetenekler ile bu yetenekleri kullanabilme becerisinin rekabet gücünün özünü teşkil ettiği kabul edilir. Ancak bu faktörler birbirleriyle içiçe geçmiştir ve ölçmek

¹ The World Bank Group, Competitiveness Indicators, wbln0018.worldbank.org/psd/compete.nsf

Rekabet gücü kavramını tanımlarken bir firmanın varlık nedenini ve varlığının devamını sağlayan esas faktörleri sorgulamakta fayda vardır. Rekabet gücü kavramı için yapılmış olan tanımlamaların büyük bir çoğunluğu esas olarak firmanın müşterilere sunabildikleri ve yetenekleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle esas faktörler, firmanın kendisi, müşteriler ve rakipleridir. Firmanın gerekli mali kaynaklarını temin eden ve ticari hedeflerine etki eden hissedarlar hiç hesaba katılmamaktadır. Hatta varolan tanımlamalar, rekabet gücünü statik bir kavram olarak görmekte ve önemli bir başka konu olan devamlılık konusuna pek az dikkat etmektedir.

- Bir firmanın varolabilmesi için ürünlerine bir talep olması gerekir;
- Bir firmanın temel hedefi hissedarlarını tatmin edecek bir kar elde ederken, örneğin çalışanlar gibi diğer grupların isteklerini sürekli bir kar artışı yakalayarak karşılamaktır;
- Rekabet, aynı ihtiyaçları tatmin etmeye çalışan firmaların sayısının artması ile artar.

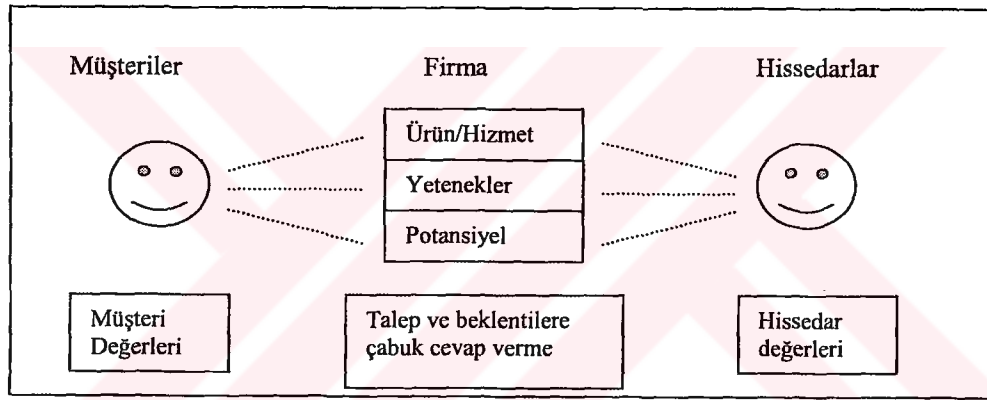


²Feuer R. and Charharbaghi K., 1994. Defining Competitiveness, Management Decision, Vol:32, No:2, S:49.

³ Feuer R. and Charharbaghi K., 1994. Defining Competitiveness, Management Decision, Vol:32, No:2, S:49.

Yukarıdaki faktörler rekabetin doğasının, müşterilerin sunulan ürünlere verdiği değer ile hissedarlarının firmanın kar potansiyeline alternatif yatırım olanaklarına göre verdiği değer oranı tarafından belirlendiğini göstermektedir. Sonuç olarak firmalar ve rakipleri, müşteri ile hissedar değerlerini belli bir seviyeye arttırmak için yeteneklerini, ürettikleri ürünleri ve potansiyellerini uyumlulaştırmak ve geliştirmek için çaba sarf ederler. (Şekil 2.2)⁴ Rekabetselliğin diğer bir ölçütü de firmaların, teknoloji ve insana yapılan yatırımlar gibi finansal güç gerektiren rekabetçi çevre koşulları altında hareket ve reaksiyon yetenekleridir.

Firmalar bu nedenle bir yandan, alternatif yatırım olanaklarına karşı, kendi hissedarlarından kaynak çekebilmek için çaba sarf ederken, diğer yandan bunu sağlayabilmek için pazar paylarını arttırmak amacıyla sürekli değişim içinde olmak ve daha yüksek kar elde edebilme potansiyellerini maksimize etmek zorundadırlar.



Şekil 2.2: Rekabetselliğin bileşenleri

Rekabetsellik kavramına bir başka yaklaşım da, Porter'dan gelmiştir. Porter rekabetselliğin ortaya çıkmasında bir firmanın pazarlama, üretim, finansman ve diğer fonksiyonlarının bir arada rol üstlendiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre rekabetsellik, bu fonksiyonların bir araya getirilip harmanlanmasından ortaya çıkmaktadır. Bir firmanın rekabet avantajı kazanabilmesi için potansiyel kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar, o firma bünyesinde her yere yayılmış durumdadır. Her departmanın, bölümün, hatta şube ofislerinin anlaşılması gereken ve organizasyonun rekabet avantajı kazanmasında önemi olan birer rolü vardır. Bütün

⁴ Feuer R. and Charharbaghi K., 1994. Defining Competitiveness, Management Decision, Vol:32, No:2, S:50.

Çalışanların, firmanın rekabet stratejisi oluşumuna katkı seviyelerine bakılmaksızın bu rollerinin bilincinde olması gereklidir.⁵

Yukarıda bahsedilen rekabetsellik tanımlarının tamamı birlikte dikkatlice incelendiğinde, kavramın genel bir tanımını oluşturmak kolaylaşacaktır. Bir firmanın rekabetsellik seviyesinin belirlenebilmesi için aynı sektörde bulunan rakipleriyle ortak kriterler belirlemek gerekmektedir. Bu kriterler firmanın ticari hayatını devam ettirebilmesi için yerine getirilmesi gereken fonksiyonların bir bileşkesidir. Bu fonksiyonların sağlıklı bir şekilde çalışması, firmanın rekabetsellik seviyesinin artmasını sağlamaktadır. Bu fonksiyonların yerine getirilebilmesi için firmanın bir takım kaynaklara ihtiyaı olması doğalıdır. Bu maddi ve beşeri kaynaklar, firmanın sermayesinin bütününu oluşurmaktadır.

Aynı sektörlerde yer alan benzer firmaların, birbirlerine göre rekabetsellik konumları bu fonksiyonları yerine getirmedeki başarı düzeylerine, dolayısıyla da, sermayelerini oluşturan değerlerin yani rekabet kaynaklarını kullanma, yönetme konusunda verecekleri kararların isabetine bağlıdır.

İlerleyen bölümlerde, bir firmanın rekabet konumunu, başka bir deyişle rekabetsellik seviyesini belirlemede kullanılabilecek temel kriterler ve bu kriterleri sağlamada kullanılan kaynaklar tanımlanacaktır.

3. REKABET KRİTERLERİ

Firmanın sektördeki rekabet gücünü, rakipleri kıyaslayıp karar verebilmek için, sektöre bağlı olarak değişebilen bazı kriterler belirlemek gerekmektedir. Rekabet ile ilgili literatürde, yoğun olarak rastlanan kriterlerden bazıları, müşteri beklentilerine cevap verebilme, fiyatta liderlik, farklı ürün gamı ve kalitedir. Bu bölümde, bu kriterler hakkında detaylı açıklamalar yer almaktadır.

⁵ Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York.

3.1. Gelen Talep ve Beklentilere Çabuk Tepki Verebilme

Bu kriter temel olarak, bir firmanın rekabet çevresinde sürekli ortaya çıkan tehditleri bertaraf edip, olumlu imkanlardan ise yararlanarak, tüketici ve hissedarların beklentilerini tatmin etmek yoluyla rekabet yeteneğinin devamlılığının sağlanması olarak tanımlanabilir. Rekabet gücü, ancak bir firmanın ürün ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi yoluyla elde edilebilir. Bu da gerekli yeni teknoloji yatırımlarının yapılabilmesi için sağlam bir finansal güç gerektirir⁶. Finansal güç iki yönü kapsar:

1. Kısa vadeli finansal güç firmanın hızlı hareket ve reaksiyon yeteneğini belirler.
2. Uzun vadeli finansal güç ise yeni bir ürün gamı ve üretim yeri gibi büyük yatırımları yapabilme yeteneğini belirler.

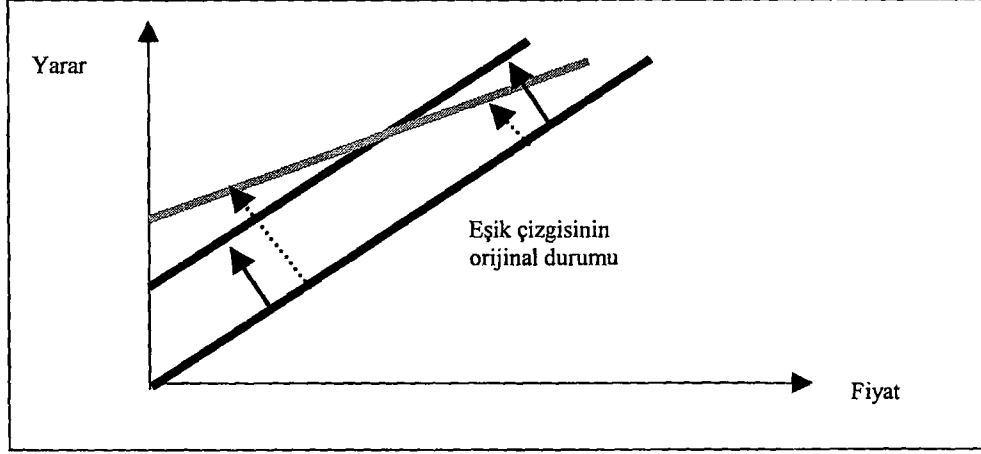
Firmaya bu esnekliği sağlayabilecek finansal gücün temel olarak iki kaynağı vardır. Bunlar firmanın sermayesini oluşturan değerleri ilk başta ortaya koyan hissedarlar ve firmanın bu sermayeyi kullanarak ürettiği mal ve hizmetleri satın alarak firmanın gelirini, daha net bir tanım ile karının oluşmasını sağlayan müşterilerdir. Firma bu iki grubu tatmin edebildiği sürece gerekli finansman gücünü elde edebilecek, bu gücü kullanarak rakiplerden gelen tehditleri bertaraf ederken, pazarda kendiliğinden ortaya çıkabilecek talebi hızlı bir şekilde karşılayabileceği gibi, bundan da öte sahip olduğu teknoloji gibi kaynaklar sayesinde o ana kadar var olmayan bir ürünün dolayısıyla yeni bir talebin doğmasına yola açabilecektir. Bu aynı zamanda firmanın pazardaki rakiplerine karşı önemli bir üstünlük kazanması sonucunu da doğuracaktır.

3.1.1. Müşterilerin Talep ve Beklentileri

Müşteriler temel olarak bir ürünü satın alırken en uygun fiyata mümkün olan en yüksek faydayı elde etmeyi hedeflerler. Bu nedenle bir firmanın ürettiği mal ve hizmet sayesinde müşterinin sağladığı fayda rakip firmaların mal ve hizmetlerine göre daha fazla ise, bu mal ve hizmetin müşteri gözündeki değeri yüksektir. Müşteri daha yüksek fayda elde edebileceğini düşündüğü mal ve hizmetler için, diğer

⁶ Feuer R. and Charharbaghi K., 1994. Defining Competitiveness, Management Decision, Vol:32, No:2, S:51.

Eşik çizgisinin yeri, firmalar kendi rekabet güçlerini arttırdıkça değişir. Şekil 3.2 eşik çizgisinin yerinin değişebileceği iki örnek vermektedir.



Şekil 3.2. Rekabet Hızı Haritası

Şekilden de görülebileceği üzere bir firmanın rekabet çevresini bir pozisyon grafiğinden çok hız grafiği ile sembolize etmek doğru olacaktır. Bunun temel nedeni firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için rekabet güçlerini eşik çizgisinin yer değiştirmesinden daha hızlı artırma zorunluluğudur. Eşik çizgisinin dinamik karakteri müşteri değerinin sabit bir seviyede olmadığını göstermektedir.

Yukarıda basit bir eşitlik ile gösterilen ‘‘Müşteri Değeri’’ nin arttırılabilmesi için, sunulan mal veya hizmetten sağlanan faydanın artırılması veya fiyatın düşürülmesi gerekmektedir. Fiyat indirimi, üretim maliyetlerinin çok kolay değişmemesi yanında fiyatı düşürülen ürünlerin müşteri gözünde prestij kaybetme ihtimali gibi pek çok nedenle genelde tercih edilmemektedir.

Bu nedenle ‘‘Müşteri Değeri’’ nin artırılması genel olarak ürün veya hizmetten sağlanan faydanın artırılması yoluyla mümkün olmaktadır. Müşterinin sağlayacağı fayda ise, ürün veya hizmetin alınması ile birlikte müşterinin maliyetlerinin azalması ve/veya müşterinin performansının yükselmesi sonucu artar.⁷

Mal veya hizmetin satın alınması ve kullanılması pek çok şekilde müşterinin varolan maliyetlerine azaltıcı yönde etki edebilir. Örneğin:

- Daha düşük teslimat, uygulama ve finansman maliyetleri

- Satın alınan mal veya hizmetin, müşterinin o ana kadar kullandığı alternatife göre daha az kullanım ile aynı sonucu sağlaması
- İşgücü, yakıt, bakım, alan gibi ürün kullanılabilmesi için gerekli doğrudan maliyetlerin azalması
- Dolaylı maliyetlerde sağlanan azalma. Ör: Renault Clio otomobillerde sac yerine plastik komposit malzemelerden imal edilmiş çamurlukların kullanılması sayesinde araç toplam ağırlığı azaltılmış, bu sayede aracın yakıt tüketim ihtiyacı düşürülebilmektedir.
- Ürünün müşteri tarafından yanlış kullanımı sonucu ortaya çıkabilecek risklerin azaltılması yoluyla müşteri maliyetinin düşürülmesi. Ör: Ev hanımları tarafından tercih edilen mutfak robotlarında kapak kapatılmadan cihazın çalışmasını engelleyecek bir mekanizma sayesinde meydana gelebilecek kazalar ve bu kazaların doğal sonucu olarak ortaya çıkabilecek sağlık harcamaları azaltılmıştır.

Müşteri performansının artırılması, müşterinin gözünde istenen performansın ne olduğunun tam anlaşılması ile mümkün olabilir.⁸ Müşteri beklentilerinin tam olarak belirlenmesi, farklılaştırma yöntemi kullanılarak firma tarafından sunulan ürün veya hizmetin müşteri gözündeki değerinin artırılmasına yönelik bir yöntemin geliştirilmesine imkan tanır. Örneğin, sık seyahat eden bir iş adamı için, satınalmayı düşündüğü bir cep telefonunun alternatiflerine göre daha uzun görüşme süresi imkanı veren pillerinin olması ve aynı zamanda bunu daha küçük boyutlu bir cihazda sağlaması, bir performans artırıcı kriter olabilir.

Öte yandan, yine aynı örnekten hareket edersek, benzer özelliklere sahip olan ürünlerden daha tanınmış bir markaya sahip olan veya dış görünüş olarak daha seçkin bir model çizgisine sahip olan cihaz da tercih edilebilir. Bir başka deyişle ürünün sahip olduğu fonksiyonlar dışında, sağladığı prestij seviyesi, dış görünüş, tanınmışlık gibi etmenler de diğer tercih nedenleri olarak ortaya çıkabilir.

Müşterilerin ekonomik beklentileri yanında yukarıda bahsedildiği üzere diğer ekonomik olarak ifade edilemeyecek ihtiyaçlarını da karşılamaya uygun özelliklere sahip ürün veya hizmetler, doğal olarak farklılaşarak, müşterinin gözünde o ürün

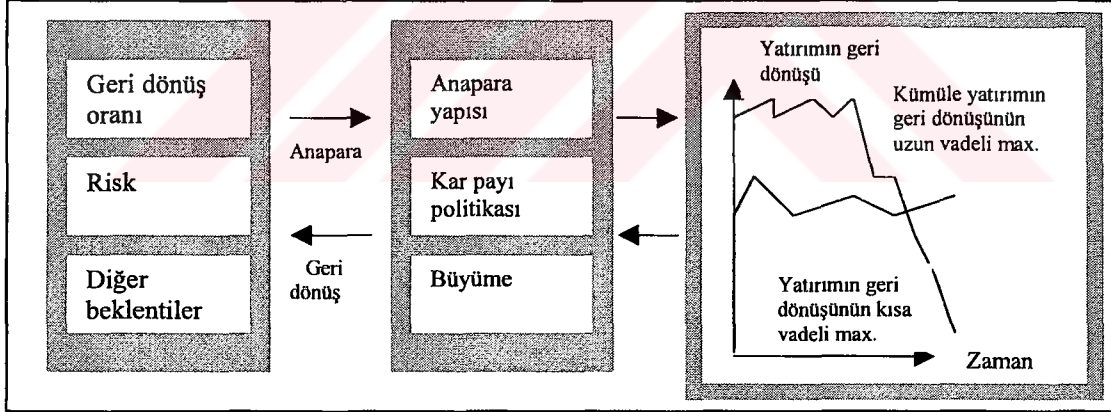
⁷ Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York.

⁸ Helms, M.M. and Dibrel, C. and Wright, P., 1997. Competitive Strategies and Business Performance, Management Decision, 35/9, 689-703 MBC University Press.

veya hizmet çeşidi için artı bir performans kriteri olarak algılanmasını sağlayabilirler.

3.1.2. Hissedarların Talep ve Beklentileri

Bir firmanın hissedarları gözündeki değerinin yüksek olması kısa, orta ve uzun vadede yapılan yatırımlara tatmin edici geri dönüş sağlamasına bağlıdır. Değişik hissedarların, geri dönüşün oranı, karakteristiği ve bunun için göze alınması gereken risk konularında değişik tercihleri vardır. Hatta hissedarların finansal performans ile doğrudan ilişkili olmayan çıkarları da mevcut olabilir. (Ör: yeni teknoloji elde etme veya diğer yatırımlarında kullanabileceği know – how elde etmek gibi) Bu nedenle hissedar değeri, kar payı stratejisi, büyüme stratejisi ve sermaye yapısı gibi uzun dönemde firmanın durumunu ve kar potansiyelini belirleyecek tercihleri etkileyecektir. Şekil 3.3 hissedar değeri, finansal strateji ve yatırımın zamana göre geri dönüş karakteristiği arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu şekilde, yatırımın geri dönüş süresine bağlı olarak kısa veya uzun dönemde maksimizasyonu olmak üzere iki senaryo göz önüne alınmıştır:



Şekil 3.3. Hissedar Değerleri, Finansal Stratejiler ve Yatırımın Geri Dönüşü

Şekil 3.3'te de açık bir şekilde görüldüğü gibi, rekabet gücünün devam ettirilmesi isteniyorsa, kısa dönem ve uzun dönem tercihleri arasında uygun bir denge oluşturulmalıdır. Firmanın faaliyet gösterebilmesi için gerekli olan hertürlü sermayeyi kolayca sağlayabilmesi, kendisine yatırım yapmayı planlayan ya da yatırımı fiilen yapmış olan yatırımcıların, yaptıkları yatırım ile ilgili olarak beklentilerini iyi tesbit etmesi, bu beklentilere en uygun biçim ve zamanda cevap

verebilmeleri ile doğrudan ilgilidir. Firmalar, sermaye sahiplerinin beklentilerine cevap verebilme yetenekleri ile doğru orantılı olarak daha kolay finansman imkanı sağlayabilirler. Bu nedenle hissedar kavramını, firma kurucusu olarak değil sermaye kaynağı, yatırımcı olarak algılamak daha doğru olacaktır.

Yukarıda bahsedilen bu beklentilerle ilgili olarak ortaya çıkan önemli bir nokta ise, müşteri beklentileri ile hissedar beklentileri arasında genel olarak zıt bir ilişki olduğu gerçeğidir. Hissedarlar yatırdıkları sermaye için kısa vadede mümkün olan en yüksek getiriye ulaşmaya çalışırken, müşteriler ise firmanın ürün veya hizmetlerinden mümkün olan en yüksek faydayı mümkün olan en düşük maliyet ile elde etmek istemektedirler. Doğal olarak bu zıt beklentiler, faaliyetlerini sürdürmeyi isteyen bir firma için durumu zora sokan önemli bir çelişki gibi görünmesine rağmen, gerçekte ticari hayatın sürdürülmesi gereken doğal denge denkleminin basit bir yansımasından başka bir şey değildir.

3.2. Sürdürülebilirlik

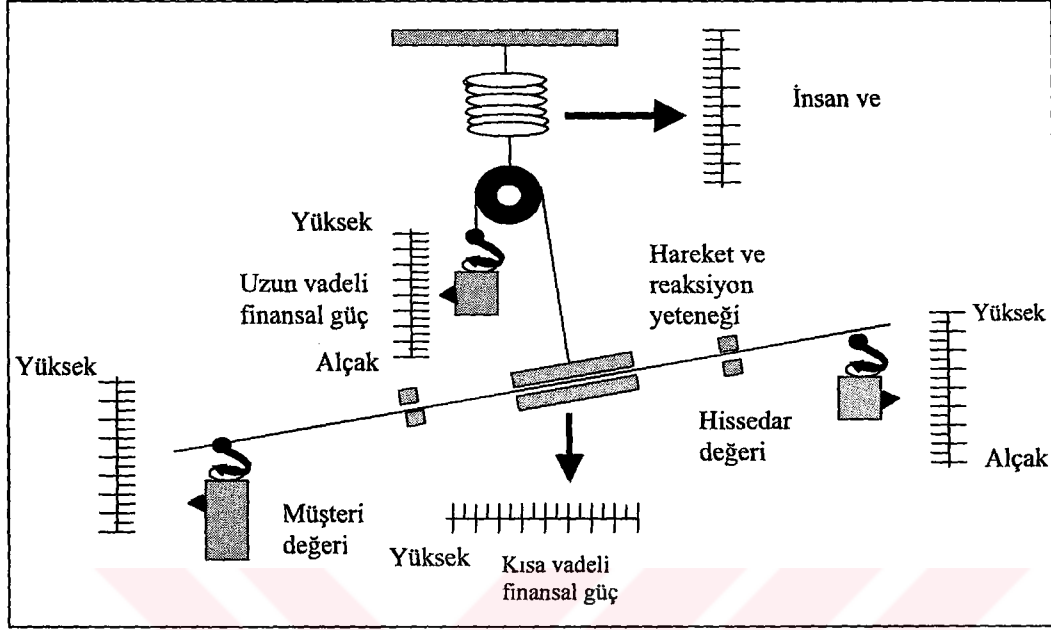
Sürdürülebilirlik bir firmanın, değişen bir rekabet ortamında, hareket ve reaksiyon gösterirken, hissedarları ve müşterileri gözünde rekabet pozisyonunu geliştirebilme potansiyeli olarak tanımlanabilir.⁹ Rekabet avantajı bu potansiyel yüksek kaldıkça elde edilebilir.

Sürdürülebilirlik konseptini açıklamak için kavram ile şekil 3.4'de gösterilen mekanik sistem arasında bir benzerlik kurulabilir. Bu sistem:

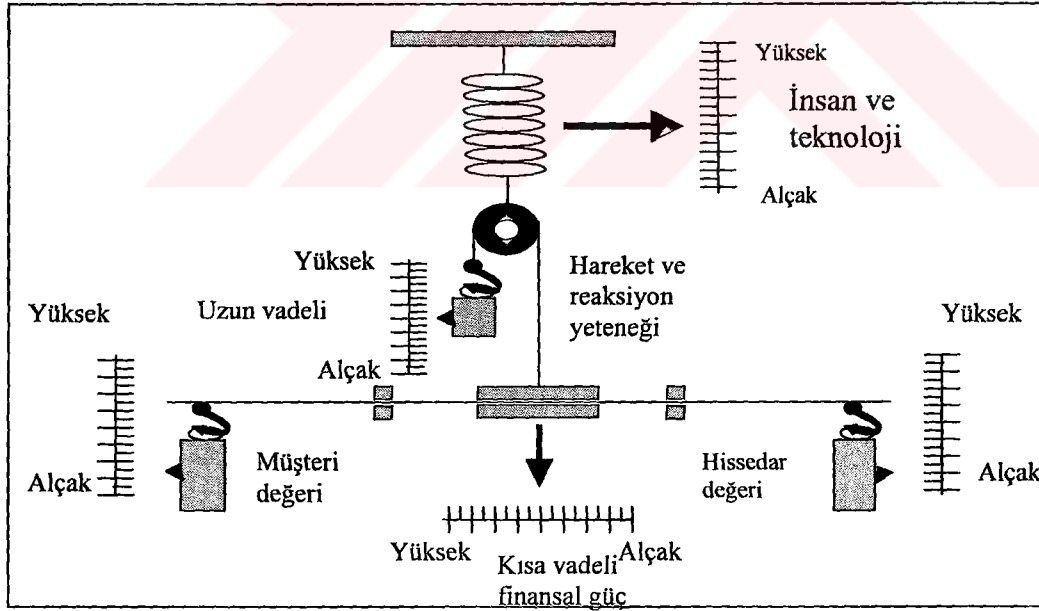
- İki ucunda iki ağırlık olan bir çubuk. Ağırlıklardan biri müşteri değerini diğeri ise hissedar değerini sembolize eder.
- Çubuk üzerinde sistemin dengesi değiştikçe hareket edebilen bir ağırlık. Bu ağırlığın konumu kısa vadeli finansal gücü sembolize eder.
- Bir yay vasıtasıyla bağlanmış bir makara. Yayın gerginliği insan gücünü ve firmada kullanılan teknolojinin seviyesini sembolize eder. Rekabet gücünün bu iki kaynağı sistemin dikey konumunu belirler.

⁹ Thomas,P.R., 1990. Competitiveness Through Total Cycle Time, Mc GrawHill Comp.,New York

bir noktada bulunmaktadır. Gelişen bu durum şekil 3.5.b de sistemin tüm düşey konumunun aşağı doğru ilerlemesi ile gösterilmektedir. Bu durumu tersine çevirebilmek için şekil 3.5.c ve 3.5.d’de iki alternatif sunulmaktadır.



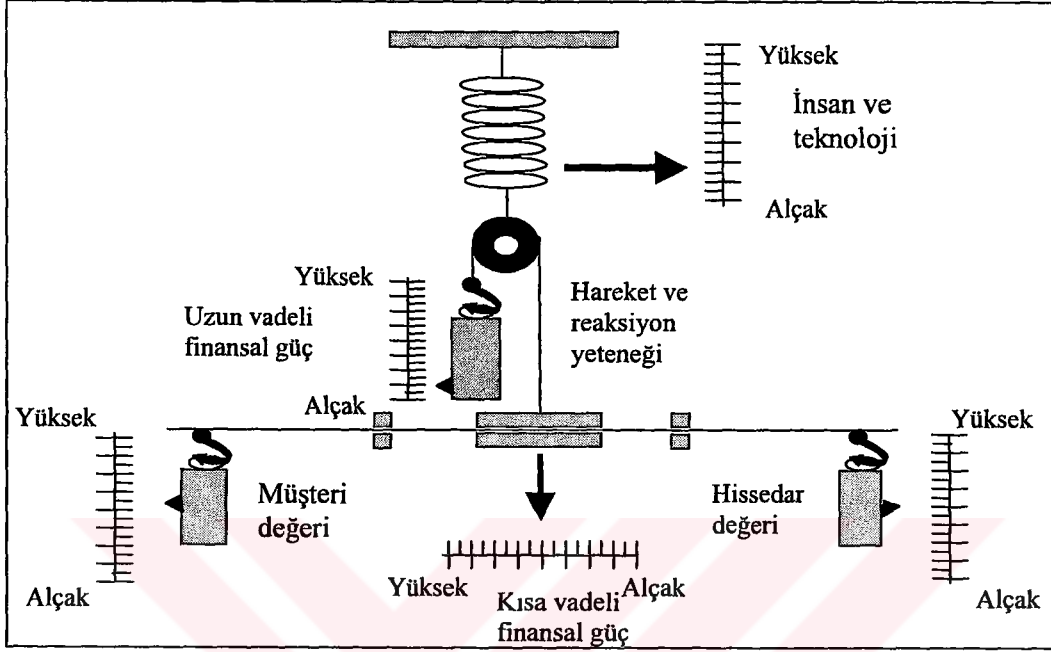
Şekil 3.5.a: Müşteri değerindeki artışın etkileri



Şekil 3.5.b. Hissedar değerindeki azalışın etkileri

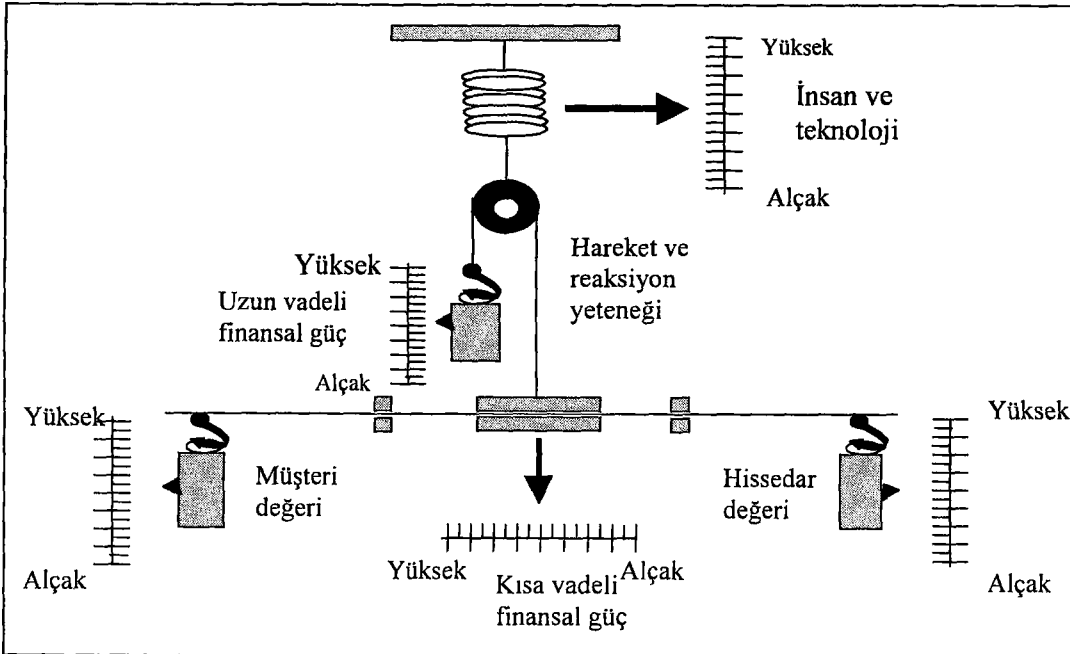
Birinci alternatif (Şekil 3.5.c) firmanın uzun vadeli finansal gücünü azaltarak, bir yandan örneğin sunduğu hizmet ve ürünlerin fiyatında indirim gitmek yoluyla müşteri değerini artırırken diğer taraftan kar payı ödemelerini artırarak hissedar değerini yükseltmek olarak ifade edilmektedir. Bu alternatifi tercih etmek insan

kaynaklarına ve teknolojiye yapacağı yatırımları gözden çıkararak ilerki dönemde belki de daha da kötü bir rekabet konumuna gelmesi ve rekabet ortamında, hareket ve reaksiyon yeteneğinin kısıtlanması ile sonuçlanabilir. Sonuç olarak bu alternatifte kısa vadeli beklentilerin sonucu uzun vadede zarara rağmen tercih edilir.



Şekil 3.5.c: Kısa dönem kazanç

İkinci alternatif (Şekil 3.5.d) firmanın rekabet gücünün artırılabilmesi için insan kaynaklarına ve teknolojiye yatırım yapılmasını öngörür. Böylesine bir yatırım kısa vadede müşteri ve hissedar değerlerinde, ayrıca finansal güçte bir azalma ile



Şekil 3.5.d. Uzun dönem rekabetsellik

sonuçlanacak olmasına rağmen, uzun vadede daha güçlü bir rekabet pozisyonunu garanti edecektir. Bu da uzun vadede azalan müşteri ve hissedar değerleri ile finansal güçte bir artışa neden olacaktır.

Yukarıdaki örnek rekabet gücü kavramının bileşenleri arasında bir denge sağlamanın önemini ortaya koymaktadır. Bu örnek sadece bir senaryonun sonucunu incelemektedir. Başka senaryolar ile de rekabet gücü kavramının bileşenlerinin oranları değiştirilmesi ile firmanın kısa ve uzun vadeli finansal gücünde meydana gelebilecek değişimler incelenebilir.

3.3. Kaynakların Etkin Kullanımı

Firmalar pazardaki rakipleri ile mücadele edebilmek için temel kaynaklara ihtiyaç duyarlar. İnsan gücü, teknoloji, finansal kaynaklar, ekipman, çevre, sektörde tanınmışlık gibi başlıklar altında sıralayabileceğimiz bu kaynaklar firmaların rakiplerine karşı mücadele güçlerinin oluşturulması için kullanılırlar.

Ancak firmaların bu kaynaklara sahip olmaları yanında, faaliyet gösterilen sektörler için bu kaynakların ne seviyede gerekli olduğu da büyük bir önem arzeder. Örneğin üretime dayalı sektörler için makina ve ekipman parkı en önemli kaynak olarak kabul edilebilecek iken, hizmet sektörü için önem sırasında öncelikle yetişmiş insan gücü gelebilmektedir. Daha yalın bir deyişle, firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerle bağlı olarak başarılı olabilmek için sahip olmaları gereken kaynakların kompozisyonundaki oranları ve kimi zaman da çeşitleri, değişiklikler göstermektedir.

Öte yandan, yukarıda bahsedilen bu kaynaklara sahip olmak tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Firmaların başarılı olabilmesi için ikinci ama belki de en önemli unsur, sahip oldukları bu kaynakların firmanın pazarda elde etmeyi amaçladığı hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracak şekilde etkin kullanılabilmesidir.

Etkin kullanım ile, firma sahip olduğu insan kaynaklarını yönetmek, kalitesini arttırmak, eğitim seviyesini yükseltmek veya çalışanların motivasyonunu arttırmak için herhangi bir yöntem veya sistem kullanıp kullanmadığı, kullandığı teknolojilerin

geliştirilmesi ve yeni teknolojilere geçiş için bir stratejik planının olup olmadığı, yeni teknolojilerden firma verimliliğini arttıracak şekilde faydalanıp faydalanmadığı, finansal kaynakları yönetme becerisinin düzeyi veya sahip olduğu ekipmanın en verimli şekilde kullanılması ve gerektiğinde yenilenmesi için bir programa sahip olup olmadığı gibi unsurlar kastedilmektedir.

Firmalar kaynaklarını etkin kullanabilmek için öncelikle stratejik planlarını oluştururken sanayi koluna ve firmanın kullanmayı planladığı teknolojiye uygun doğru kaynak kombinasyonlarını belirlemesi gereklidir. Elde bulunan kaynaklar ve daha sonradan elde edilecek kaynakları(Örneğin yeni bir makine parkı veya istihdam edilecek yeni iş gücü gibi) belirlenmiş stratejik hedefler doğrultusunda şekillendirmek amacıyla detay planlamalar yapılmalıdır.(Hangi ürün ne zam üretilecek, üretim süreci hangi alt birimler tarafından gerçekleştirilecek, üretim süreci,nde kimler görev alacak gibi)

Stratejik planlama sürecinde ihtiyaçları ile elinde olan kaynakların karşılaştırmasını doğru yaparak eksikliklerini doğru belirleyen firmalar ve daha sonrada gerek var olan kaynakları geliştirip verimini arttırarak gerekse yenilerini edinerek bu eksikliklerini ortadan kaldırmayı başaran firmaların daha verimsiz çalışan rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanması çok doğaldır.

3.4. Fiyatta Liderlik

Firma yöneticilerinin hemen hemen tamamı, fiyat/maliyet ilişkisinin önemi konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle de, fiyatta liderlik, maliyetleri azaltma gibi stratejik hedefler belirlerler. Ancak maliyet kavramının yapısı konusunun yine de tam anlamıyla anlaşılmamış olduğu bir gerçektir. Maliyet yapısı ve ürettikleri ürünler için fiyat pozisyonu belirlemek gibi konularda firma yöneticileri arasında derin görüş ayrılıkları ortaya çıkabilmektedir. Maliyet ve fiyatlandırma çalışmaları genel olarak üretim maliyetleri üzerinde odaklaşırken, maliyeti dolaylı olarak etkileyebilecek pazarlama, servis, alt yapı gibi dolaylı faaliyetlerin etkileri gözden kaçırılmaktadır.¹⁰ Genellikle firmaların üretime ve satışa yönelik faaliyetleri tek başlarına incelenirken, bunlar arasında olan ve birim maliyeti, dolayısıyla ürün

¹⁰ Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York.

fiyatını etkileyebilecek ilişkiler unutulmaktadır. Son olarak da, firmalar rakiplerinin maliyet kompozisyonlarını ve buna bağlı olarak da kendi maliyet kompozisyonlarını belirlemek konusunda sıkıntı çekmektedirler. Bu nedenle de genellikle hammadde ve işçilik maliyetlerinin basit bir karşılaştırmasına başvurulmaktadır. Ancak bu çoğu zaman yanıltıcı ve eksik olmaktadır.

Bir firmanın maliyet yapısını bir takım yapısal faktörler şekillendirir. Firmanın herhangi bir faaliyetini gerçekleştirmek için kullandığı fonksiyonlarının maliyeti bu yapısal faktörlerin birbiri ile etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda bu yapısal faktörler arasında mevcut bulunan farklılıklar firmalarda aynı seviyede olması beklenen çeşitli fonksiyonları maliyetlerinin birbirinden oldukça farklılaşmasına neden olabilmektedir.

Yukarıda bahsedilen yapısal faktörleri kapasite kullanım oranı, entegrasyon oranı, zamanlama, faaliyet politikaları, kurumsal faktörler, bağlantılar, ilişkiler, ölçek ekonomisi, konum, uzmanlaşma olarak sıralayabiliriz. Bu yapısal faktörleri daha da çeşitlendirmek mümkündür. Bilinmesi gereken önemli bir unsur da bu faktörlerden hiçbirinin bir faaliyetin maliyetini belirleme konusunda tek başına etkili olamayacağıdır.

Kapasite kullanım oranı bir firmanın sabit maliyetleri ile doğrudan ilgilidir. Kapasite kullanım oranı arttıkça firma sabit maliyetlerinin birim ürün üzerine yansıma oranı doğal olarak azalacaktır. Kapasite kullanım oranının firma maliyet yapısına etkisini tespit ederken belli bir tarihi değil, belli bir dönemi dikkate almak gerekir. Belirlenmiş bir dönem içinde kapasite kullanımı oranında değişimler gözlenmesi doğaldır. Bu değişimler mevsimsel, arz ve talepteki değişimlere bağlı olarak veya çevre faktörlerinin etkisi ile gerçekleşebilir. Kapasite kullanım oranında meydana gelebilecek değişimler firma maliyet yapısına maliyetleri arttırıcı yönde etki yapar. Başka bir deyişle, örneğin bir yıllık bir dönem içinde kapasite kullanım oranı sabit olan bir firmanın maliyetleri aynı dönem için kapasite kullanım oranı değişimler gösteren bir firmaya göre daha azdır.

Kapasite kullanım oranı ile ölçek ekonomisi benzer görünmekle beraber birbirinden oldukça farklıdır. Kapasite kullanım oranı arttıkça birim üretim başına düşen sabit maliyet azalacaktır. Ölçek ekonomisi ise yüksek miktarlarda üretim yapmanın sağladığı faydayı ifade etmektedir. Bu etkenin birbiri ile doğrudan ilişkili

gibi algılanması varolan kapasitelerinin tamamını kullanmakta olan firmanın birim maliyetlerinin, kapasite arttırımına gitmeleri durumunda daha da düşeceği gibi yanlış bir yargıya sebep olabilir.

Bir firmada yerine getirilen fonksiyonların üretim miktarına olan duyarlılığı farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin ürün geliştirme veya reklam gibi fonksiyonlar, tedarik ve satış gibi fonksiyonlar ile karşılaştırıldığında üretim miktarlarına daha fazla duyarlıdırlar. Bunun nedeni ise tedarik ve satış gibi fonksiyonların maliyetlerinin tamamına yakınının sabit olmasıdır. Bununla birlikte tüm fonksiyonların ölçek ekonomisine olan tepkileri aynı şekilde olmayabilir. Bu tepkiler genelde firmalara ve sektörlerle göre değişiklikler gösterebilmektedir. Bazı fonksiyonlar için dünya çapında üretim yapmak maliyetler üstünde etkili olurken bazı fonksiyonlar için ise fabrika boyutu ve hatta bazı durumlarda proje boyutundaki büyüklük farklılıkları maliyetleri etkileyebilmektedir.

Belli bir ölçeğin uygunluğu, firmanın bir fonksiyonu yerine getirme biçimi ile doğrudan ilgilidir. Örneğin ülkelere göre ürettiğiniz üründe modifikasyon yapmak veya hizmet verilen tüm pazarlarda aynı ürünü satmak üretim ölçeğini doğrudan etkileyen bir yönetim politikası olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmaların yönetsel kararları rakiplerine göre firmayı maliyet açısından en avantajlı konuma getirecek biçimde çeşitli fonksiyonların içinde bulunan sektöre bağlı olarak ölçek ekonomisine olan duyarlılıklarını artıracak yönde olmalıdır.¹¹

Firmanın maliyet pozisyonunu önemli ölçüde etkileyen diğer bir etken de işletmenin üretim yapısı ve yatay entegrasyon oranıdır. Firmalar üretim veya daha sonraki aşamalarda doğrudan veya dolaylı ilgili çeşitli faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirme yolunu seçebilirler. Örnek olarak güvenlik, nakliye, ulaşım, temizlik, ambalajlama, bilgi işlem desteği verilebilir. Ancak entegrasyonun her zaman maliyetleri aşağı çekmeyebileceği, bu tür hizmetlerin konularında uzmanlaşmış farklı işletmelerden çok daha uygun fiyatlarla temin edilebilme imkanlarının da mevcut olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle işletmeler bu tür kararları vermeden önce detaylı bir entegrasyon maliyet analizi yapmalıdırlar.

Firmalar belirli fonksiyonları yerine getirme konusunda zaman içinde uzmanlaşırlar. Uzmanlaşma süreci ile beraber bu fonksiyonun yerine getirilmesi

¹¹Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York.

faaliyetinde geliştirme ve verimliliği artırma imkanı ortaya çıkar. Çalışanların zaman içinde tekrarlanan süreçlerin sonucu olarak yapmakta oldukları işleri daha çabuk ve hatasız yapmaları veya bunu başarabilmek için gerekli olan yaratıcılığı ortaya koymaları işletmenin çeşitli fonksiyonları yerine getirmesini doğrudan etkiler. Bu etki fonksiyonların yerine getiriliş biçimlerini, akış şemalarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çeşitli fonksiyonlar arasında ilişkiler gözden geçirilerek düzeltici önlemler kolaylıkla yerine getirilebilmektedir. Örneğin, firma içinde üretim sürecinde kullanılan makine ve teçhizatın yerleşim pozisyonlarında yapılacak bir yeni düzenleme sonucu kısalan bir ürün üretim süresi üretim aşamaları arasında zorunlu olarak tutulması gereken stok miktarlarını azaltacağı gibi günlük üretim kapasitesine de doğrudan etki edebilecektir.

Bu gelişmeler firma içi fonksiyonlarda sağlanabileceği gibi bir adım daha ileri götürülerek tedarikçi firmaların üretim süreçleri ile ilişkilendirilerek her iki tarafa da fayda sağlar hale de gelebilecektir. Örneğin bir otomobil üreticisi firma, ürettiği araçların motorlarında kullanmak üzere satın aldığı turbo ünitelerinde tek tek karton kutu şeklinde ambalaj yerine çoklu paketlemeyi ve tekrar kullanıma imkan veren metal sandıklarda sevkiyat yapılmasını tercih edebilir. Çok hassas olan bu turbo ünitelerinin yeni ambalaj biçiminde hasarlanmaması içinse her ünitenin bağlantı yerlerine değişik renkte düşük maliyetli plastik tapalar takılabilmektedir. Bu yeni paketleme biçimi her iki firmaya maliyetlerinde azalma olarak yansımakta, bunun yanında otomobil üreticisi firmanın üretim hattında çalışan işçilere daha hızlı ve güvenli montaj yapabilme imkanı sağlayabilmektedir.

Firmaların değişik maliyetlerini etkileyen önemli etkenlerden biri de zamanlamadır. Zamanlama firmaların yönetsel kararları ile doğrudan ilgilidir. Yeni bir ürünün geliştirilmeye başlanması, pazara giriş gibi zamanlama ile ilgili kararlar firmanın maliyetlerine önemli etkiler yapar. Örneğin içinde bulunulan sektörün ve pazarın geleceği ile ilgili yönetsel öngörülere dayalı olarak verilen geliştirme ve yatırım kararları firmalara rakiplerinden önce, doğru zamanda, ihtiyaç duyulan ürünler ile pazarda bulunmaları imkanını verebilecektir.

Pazara rakiplerden önce yeni bir ürün ile girmek imaj ve marka yaratmak gibi açılardan önemli avantajlar sağlamakla beraber maliyet açısından bazı dezavantajları da kabullenmeyi gerektirir. Pazara daha sonra benzer ürünlerle giren firmalar ürünün

daha önce tüketici tarafından tanınmış olması nedeni ile reklam ve geliştirme gibi maliyetlerden daha az etkilenirler. Eğer ürün ileri teknoloji ve yetişmiş insan gücü gerektiren bir yapıya sahip ise lideri izleyen firmalar yine lider firma tarafından katlanılan maliyetlerden daha düşük maliyetler ile bu kaynakları da kullanma şansına sahip olacaklardır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan faktörlerin yanısıra firmanın konumu, verilen satış öncesi ve sonrası hizmetin miktarı ve niteliği, firmanın sektörde tanınmışlığı, uyguladığı ücret ve insan kaynakları politikaları, faaliyet gösterilen sektör ile ilgili yasal kısıtlamalar ve uyulması gereken zorunlu kurallar (Örneğin yerli üretim yapan ve ithal ürün satan firmaların karşılaştığı yasal zorunluluk farkları gibi) gibi daha kolaylıkla çoğaltılabilecek içsel ve çevresel faktörler işletmelerin maliyet yapılarını doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Bu etkilerin sonucunda ise işletmelerin pazarda rakiplerine göre maliyet kompozisyonları ve konumları oluşmaktadır.

3.5. Farklılaştırma

Müşterilerinin gözünde, başlıbaşına ucuz fiyat avantajı dışında ürettiği ürünlerin özel olarak algılanmasını sağlamayı başaran firmalar, doğal olarak kendilerini rakiplerinden farklılaştıracaklardır. Farklılaşmak firmalara belli bir fiyat seviyesinde ürünlerinden daha fazlasını veya daha yüksek fiyat seviyelerinde aynı miktarda ürün satabilmelerine imkan verecektir. Bu yeni fiyattan, ürün maliyeti (Üretim ve farklılaştırmanın toplam maliyeti) çıkarıldığında ortaya farklılaştırmanın sağladığı ek kazanç çıkacaktır. Bu kazancın toplam miktarı ise firmanın uyguladığı farklılaştırma stratejisinin hedef aldığı müşteri grubunun büyüklüğü ile doğru orantılı olacaktır. Firmalar ürünlerini tüm müşteri grupları gözünde farklılaştıracak bir strateji uygulayabilecekleri gibi sadece sınırlı bir tüketici grubunu da hedefleyebilmektedirler.

3.5.1. Farklılaştırmanın Kaynak ve Yöntemleri

Farklılaştırma bir bütün olarak firmaya bakarak değil, firmanın faaliyetini yerine getirmek için kullandığı fonksiyonların müşteriye etkileme biçimi incelenerek anlaşılabilir. Farklılaşma, firmanın mal veya hizmet üretmek için yerine getirdiği

fonksiyonların sonucu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle de her fonksiyon kendi başına farklılaşma için potansiyel bir kaynak konumundadır.

Hammadde ve diğer girdilerin temin fonksiyonu, doğal olarak çıktı olan ürünü etkileyebildiği gibi farklılaşma için de bir kaynaktır. Örneğin BMW ürettiği araçlarda kullanacağı malzemelerden en yüksek kalitede olanları tercih etmekte, dizayn ve üretim süreçlerinde görevlendireceği mühendisleri en iyi yetişmiş ve kendini ispat etmiş olanlar arasından seçmektedir.

Diğer üretim fonksiyonları ve ikincil fonksiyonlarda diğer farklılaşma kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin ürün geliştirme aktiviteleri üretilecek ürünlere seçkin bir performans sağlayabilmekte ve doğal olarak müşteri gözünde farklılaşmaya yol açmaktadır. Seçkin bir dış görüntü ve belirli standartlara uygunluk bunların arasında sayılabilir. Örneğin Uno Unlu Mamüller Grubu ürettiği ürünlerde sektörde bir kalite standardı yarattığı gibi bunun üretimin her aşamasında sürdürülebilirliği konusunda üstün başarı elde etmiştir. Bunun sonucu nereden satınaldığınıza bağlı olmaksızın bir Uno mamülü aynı standartta olacaktır. Kimi zamanda farklılaştırmaya kaynak olarak dağıtım ortaya çıkmaktadır. Örneğin TNT sabah 9:00 teslimatı hizmeti ile nereden teslim ederseniz edin ertesi gün saat 9 da gönderinizin olması gereken yere ulaşmasını kurduğu üstün dağıtım ağıyla sağlamaktadır. Bir başka farklılaştırma kaynağı da satış ve pazarlama fonksiyonu ile ortaya çıkabilmektedir.

Örneğin Timken ürettiği bilya yataklar için müşterisi olan satıncıların üretim süreçlerinde en etkin kullanım biçimini tespit ederken yoğun destek vermektedir.¹²

Şekil 3.6'da bir firma fonksiyonunun farklılaştırmaya nasıl sebep olabileceği açıklanmaktadır. Fiziksel ürün genel bir mal olsa dahi, çeşitli fonksiyonlar önemli bir farklılaşmaya imkan verebilmektedir. Benzer bir şekilde bakım veya planlama gibi dolaylı faaliyetlerde tıpkı üretim ve planlama gibi doğrudan faaliyetler gibi farklılaşma yaratabilmektedir. Örneğin tozsuz ve düzenli bir ortamda yapılan üretim otomotiv sanayisinde kaliteli gövde boyama imkanı sağlayabilmektedir.

Şirketin imajını güçlendiren satış hizmetlerine üst yönetimin desteği Üst Yönetim Bilgi Bistemi					SINIR
İŞLETME İÇYAPISI	Personelin nitelikli eğitimi	Sabit işgücü politikaları İş kayatı programlarının kalitesi En iyi bilim adamı ve mühendisleri çekecek programlar		En iyi satış personelinin tutabilmek için satış primleri Daha iyi satış ve hizmet personelinin işe alınması	
İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ	Üstün malzeme işleme ve sıralama teknolojisi Kalite güvence ekipmanı	Farklı ürün özellikleri Hızlı tasarım önçalışması Farklı ürün üretim süreci veya makine Otomatik kontrol prosedürleri	Farklılaşmış araç programı Software Özel kullanım amaçlı araç veya konteynerler	Uygulama mühendisliği desteği Üstün medaya araştırması Özel modeller için en hızlı kotasyonlar	
TEKNOLOJİ GELİŞTİRME	Sınır içi teslimatlar için güvenilir nakliye	Yüksek kalitede hammadde Yüksek kalitede bileşke	İyi yerleştirilmiş depolar Fireyi azaltan nakliye tedariki	İdeal medya planlaması Ürün pozisyonlandırma ve imaj	
SATINALMA	Zarar ve hasarı azaltan malzeme işleme Üretim sürecine malzeme tedarikinde zamanlama	Spesifikasyonlar a kesin uygunluk Çekici ürün görüntüsü Spesifikasyonların değişimine cevap verebilme Düşük atık oranı Kısa üretim zamanı	Hızlı ve zamanında teslimat Uygun ve cevap verebilen sipariş süreci Zararı azaltan işleme	Yüksek reklam kalitesi Yüksek satış gücü kapsamı ve kalitesi Satış kanalları ve alıcılarda kişisel ilişkiler Üstün teknik literatür İleri promosyon Alıcılara veya satış kanallarına uzun vadeli krediler	Hızlı yerleştirme Yüksek hizmet kalitesi Yedek parçanın sahada stoklanması Geniş servis ağı İleri alıcı eğitimi
SINIR İÇİ OPERASYON SINIR DIŞI PAZ&SATIŞ HİZMET LOJİSTİK					SINIR

Şekil 3.6. Farklılaştırma kaynakları tablosu

Toplam maliyetin sadece çok küçük bir miktarını oluşturan fonksiyon veya faaliyetler dahi önemli farklılaştırma imkanı verebilir. Örneğin sevkiyat sırasında

¹² Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York.

kalite kontrol hemen hemen sifıra yakın bir maliyetle(Sadece gözle yapılır) yerine getirilebilen bir fonksiyon olmasına rağmen, hatalı üretilmiş bir otomobilin son müşteriye ulaşması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar göz önüne alındığında oldukça büyük bir önem kazanacağı aşikardır.

Sağlanabilecek hizmet gamının genişliği de başlıbaşına bir farklılaştırma kaynağı olabilir. Bunlara iyi bir örnek olarak karşımıza büyük alışveriş merkezleri çıkmaktadır. Müşteriler bu tür alışveriş merkezlerinde her türden ihtiyaçlarını değişik fiyat alternatifleri arasından giderebilmektedirler. Bu da bu tür alışveriş merkezlerinin doğal olarak daha küçük yerel pazar ve dükkanlardan farklılaşmasına imkan vermektedir. Bu tür geniş rekabet imkanları sayesinde ortaya çıkabilecek diğer farklılaştırma kaynaklarına başka örnekler vermek gerekirse:

- Tüketicinin alım yapabileceği sabit bir noktanın olması
- Tüketici şikayetlerine cevap veren sabit bir noktanın olması
- Ürünler arasında üstün bir uyumluluk
- Tüketici için aldığı ürüne kolay bakım imkanının sağlanması
- Tüketicilerin ihtiyaçlarına mümkün olan her yerde cevap verebilmek

Yukarıda bahsedilen faydalar işletmenin fonksiyonları arasında yüksek bir tutarlılık ve koordinasyon gerektirir.

Farklılaşma daha önce de bahsedildiği gibi dağıtım kanallarının fonksiyonlarını çok iyi yerine getirmesinden de kaynaklanabilir. Bir işletmenin dağıtım kanalları farklılığının kuvvetli bir nedeni olabileceği gibi, tanınmışlığını, servisini, müşteri davranışını ve diğer unsurlarını çok olumlu yönde etkileyebilir. Örnek olarak mobil telefon hizmeti sağlayan firmalardan biri olan Turkcell Hazır Kontür Kartlarının dağıtımında her köşe başında bulunabilen gazete bayilerinden faydalanmaktadır. Bunun yanında dağıtım kanalları çok seçici davranarak satış noktalarını iyi belirlemekte başlıbaşına bir farklılaştırma kaynağıdır. Buna butik ürünler satan firmaların dağıtım politikaları örnek olarak verilebilir.

Firmaların, farklılaştırma amacıyla dağıtım kanalları politikaları ile ilgili uygulamalarına şu örnekler verilebilir:

- Sağlanan ürün veya hizmetler, kapasite ve imaj konularında tutarlılığı sağlayacak şekilde dağıtım kanallarını belirlemek

- Kanalların nasıl çalışacakları konusunda standart ve politikaların oluşturulması
- Dağıtım kanallarının kullanabilmesi için reklam ve eğitim araçlarının hazırlanması
- Dağıtım kanallarının alıcılara kredi açabilmesi için bu kanalların fonlanması

İşletmeler çoğunlukla kalite politikası ile farklılaştırma politikalarını birbirine karıştırmaktadır. Farklılaştırma politikası içinde tüm kalite unsurlarını da barındıran çok daha geniş bir konsepttir. Kalite sadece fiziksel ürünle ilgili olmakla beraber farklılaştırma politikası müşteri gözünde fayda imajı yaratacak tüm unsurları kapsar.

Farklılaştırmanın kaynaklarını kısaca özetlemek istersek:

- Firmaların Politika Tercihleri. Firmalar ürün özellikleri, verilen hizmetin kalitesi, kullanılan teknoloji, girdi kalitesi, yönetsel prosedürler, istihdam edilen personelin eğiti düzeyi ve kalitesi, üretim ile ilgili bilgi akışı gibi konularda tercihlerini yaparken gerçekte tüketiciler gözünde ürünlerinin elde edeceği değeri ve ürünlerinin farklılığını belirleyen unsurları ortaya koymuş olurlar.
- Firma Faaliyetleri (Fonksiyonları) Arasındaki Bağlantılar. Tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler yaratmak çoğunlukla üretime yönelik fonksiyonlar arasında sıkı bir koordinasyonu gerektirir. Örnek olarak teslimat sürelerinin kısılması sadece filli sevkiyat işlemi değil aynı zamanda sipariş alımları süreci ile de ilgilidir. Benzer şekilde satış ve servis departmanları arasındaki koordinasyon satış sonrası hizmetler aşamasında daha müşteri merkezli bir ortam yaratacaktır. Bazı durumlarda birbiri ile ilişkili fonksiyonların optimizasyonu müşteri taleplerini karşılamak için şart olur. Örneğin Japon otomobil üreticileri sadece kalite kontrol fonksiyonunun üzerine yönelmek yerine tüm üretim aşamalarında yerine getirilen fonksiyonların hatalara yol açabilecek yönleri üzerinde düzeltici önlemler alarak müşteri beklentilerinin karşılanması anlamında çok önemli başarılar elde etmişlerdir.

İmalatçılar ile olan ilişkiler de kendi başına farklılaştırma kaynağı olabilir. İmalatçılar ile koordinasyon yeni model geliştirme sürecini kısaltarak müşteri ihtiyaçlarına rakiplerine göre daha kısa zamanda cevap verebilme imkanı sağlar.

- Zamanlama. Farklılaştırma bir firmanın bir faaliyeti gerçekleştirmeye başlaması ile ortaya çıkabilir. Bir ürün imajını öncelikle yerleştirmek diğer rakipleri bu tür bir faaliyeti gerçekleştirmekten alıkoyarak doğal bir farklılaşmaya esas olabilir. Bazı sektörlerde ise sektöre geç girmek, en son teknolojiyi kullanmaya, doğal olarak da farklılaşmaya imkan tanıyabilir.
- Konum. Farklılaştırma firmanın konumundan da kaynaklanabilir. Örneğin başka bir sanayi koluna ara mal üreten bir firmanın, müşterisi olan işletmeye olan yakınlığı taşıma giderlerini azalttığı gibi esnek sevkiyat yapabilme avantajına neden olacağından farklılaşacaktır.
- İç Etkileşimler. Bir fonksiyonun firmanın farklılaşmasına kaynak olması diğer fonksiyonlar ile olan bağlantılarından kaynaklanabilir. Örneğin finansal ürünler sağlayan bir kuruluş için sigorta pazarlama ekibinin aynı zamanda diğer finansal ürünlerin pazarlanması görevini de yerine getirmesi, müşteriler için daha iyi alternatiflerin ortaya çıkmasına neden olacağından doğal bir farklılaşma kaynağı olacaktır.
- Uzmanlaşma. Firmada çeşitli süreçlerde uzmanlaşma seviyesi arttıkça verimlilikte de bir artışın ortaya çıkması doğaldır. Artan performans ise müşteriler tarafından bir farklılaşma sebebi olarak algılanabilecektir. Örnek olarak işletmenin üretim veya diğer fonksiyonlarında hata oranlarının zaman içinde gerçekleşen öğrenme sonucunda düşmesi kaliteli üretim seviyesini arttıracığından hem maliyetleri düşürecek hem de müşterinin kalite beklentisini karşılayacaktır.
- Entegrasyon. Firmaların üretim fonksiyonları arasındaki düzen ve koordinasyon doğal olarak firmanın üretim ve sunum maliyetlerini azaltacaktır. Entegrasyon, maliyet boyutu dışında başka farklılaştırma kaynaklarının ortaya çıkmasında etken olabilir. Örneğin otomobil üreticileri son birkaç yıl içinde satış ve servis ağlarını birleştirerek plazalar meydana getirdiler. Bu sayede müşterilere satış ve satış sonrası hizmetleri bir arada verebildikleri gibi ikinci el otomobil alım satım imkanlarına da kavuştular. Bu sayede Ford ve Toyota gibi firmalar ikinci el satışlarında dahi garanti uygulaması yaparak müşterilerin güvenini kazanmayı başarmaktadırlar.
- Ölçek. Üretim ölçeğinin büyük tutulması firmaya özellikle girdi alımlarında büyük maliyet avantajı sağlayabileceği gibi, değişik operasyonlar için

sağladığı esneklik ile rakiplere karşı avantaj sağlayabilme imkanı yaratır. Örneğin Hertz sahip olduğu büyük otomobil parkı sayesinde çok sayıda alt bayiden oluşan bir hizmet ağı kurabilmiştir. Kiralık otomobil parkı için yaptığı alımlarda miktar fazlalığı nedeni ile maliyet avantajına sahip iken diğer yandan çok sayıdaki alt bayisi sayesinde müşterilerine istedikleri yerden aldıkları otomobili yine istedikleri yerde teslim etme imkanını sağlayabilmektedir.

3.5.2. Farklılaştırma Stratejilerinin Maliyeti

Farklılaşma maliyetli bir oluşumdur. Çünkü bir firma farklılaşma çabaları içerisinde ürün veya hizmetinin değerini arttıracak, rakiplerinden kendini ayırabilmesine yarayacak faaliyetlere girişmeye çalışır ve bu da maliyete yansır. Örneğin, mühendis veya kalifiye satış elemanlarının sayısını artırmak ciddi fark yaratabilir ve maliyet hesaplarına doğrudan etki eder.

Maliyeti etkileyen farklılaştırma unsurları iki kategoride incelenebilir:

- Bir faaliyeti farklı kılan unsur maliyeti etkiler
- Maliyetin kendisi farklılığın özünü teşkil eder

Çoğunlukla firmalar farklılaşma çabaları içerisinde maliyeti doğrudan etkileyen faaliyetleri etkilerler ve bu da maliyeti artırır. Örneğin farklılık yaratma adına faaliyeti tüketiciye yakın bir yere taşımak maliyeti artırır. Aynı zamanda farklı olabilmek için yapılan uygulama bedeli artırırken maliyetin ne ölçüde etkilendiği de farklılaşmanın neye mal olacağının göstergesidir.

Ölçek ekonomisi, iç etkileşim, uzmanlaşma ve zamanlama farklılaşma çabalarında maliyeti etkileyen önemli faktörlerdir. Ölçek ekonomisi başlıbaşına farklılaştırma sebebi olmakla beraber, esas etkilerini farklılaşma maliyetinde gösterir. Örneğin ölçek ekonomisi, reklam harcamalarının mı yoksa yeni model geliştirmenin mi daha önem kazanacağını belirleyen unsurdur.

İç etkileşim de farklılaşma maliyetini aza indirgeyen bir olgudur. Örneğin IBM'in üstün yetenekli satış ekibi aynı zamanda diğer ofis ürünleri satışı yaparak maliyeti aza indirgeyebilmiştir.¹³ Öğrenme eğrisini hızlandırabilen firma farklılaşma

¹³ Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York

oluşumlarında avantaj sağlayacaktır. Bununla birlikte önce hareket edebilme de farklılaşma bedelini reklam ve iletişim avantajı sağlayarak aşağıya çekebilir. Dolayısıyla maliyeti etkileyen unsurlar hangi farklılaştırma stratejisinin seçileceği ve başarılı olacağı, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayacağı konusunda belirleyici rol oynar.

Rakiplerin maliyeti etkileyen unsurlarda birbirlerine göre konumlarının farklı olduğu durumlar mevcuttur. Bu durumlarda, farklılaşma süreci maliyetleri birbirlerinden farklı olacaktır. Bazen bir oluşumu farklılaştırma çabaları aynı zamanda doğrudan maliyeti aşağıya çekebilmektedir. Örneğin entegrasyon bir oluşumu kendiliğinden farklı kılarken aynı zamanda maliyeti etkileyen unsurları da aza indirgeyebilmektedir. Farklılaşma kendiliğinden maliyeti azaltıyorsa üç şey olabilir:

- Daha önce maliyeti aşağıya çekmek için fırsatlar yeterince iyi incelenmemiş olabilir
- Bir oluşumda farklılaşmak daha önce önemsenmemiş olabilir
- Rakiplerin sahip olmadığı bir yenilik keşfedilmiştir.

Firmalar genellikle birbirine bağlı faaliyetleri koordine ederek maliyeti azaltma çabalarını yeterince irdelememektedirler. Örneğin, fiyat verme, satın alma ve üretim zamanlama aktivitelerinin koordinasyonu teslimatı hızlandırarak doğrudan depolama maliyetlerini aşağı çekebilir. Tedarikçi firmaların daha titiz denetleme stratejisi belirlemesi üretici firmaların maliyet hesaplarında denetleme kalemini azaltabilmelerine yol açabilir. Bağlantılarda maliyeti aşağı çekebilme olanakları yeterince irdelenmediğinde kaliteyi de doğrudan etkileyebilir.

Farklılaşma ile birlikte maliyet azalıyorsa, bu farklılaşmanın maliyetli bir oluşum olmadığı anlamına gelmez. Sadece daha önce maliyeti düşürme çalışmalarının yetrince incelenmemiş olduğu anlamına gelir.

3.5.3. Farklılaştırma Stratejilerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Etkileri:

Tüketicie bir değer sunmadığı takdirde ürünün yeni olması doğrudan farklılaşmaya neden olmaz. Başarılı bir farklılaştırma stratejisi; tüketiciyi ürüne ederinden daha fazla bedel ödemeye ikna edici bir değer oluşturmalıdır. Tüketicie neyin değerli olduğunu anlamaya yardımcı olan şey “alıcı değer zincirini” iyi

anlamaktır.¹⁴ Alıcı değer zinciri endüstriyel, kurumsal ve ticari alıcılarda daha kolay anlaşılabilmesine rağmen nihai tüketicilerin de değer zinciri vardır. Ev halkının ürünün kullanımında gösterdikleri faaliyetler zinciri tüketici değer zincirini oluşturur. Örneğin televizyon, ev içerisinde bazı faaliyetlerde baş rol oynarken bazılarında ise geri plan rolü oynar. Kurumsal, endüstriyel ya da ticari oluşumlarda değer zinciri o firmanın stratejisini yansıtır. Ancak tüketici değer zinciri ev halkının alışkanlıklarını ve gereksinimlerini yansıtır. Her iki zincirde de değer teşkil eden şey ürünün ve onu sağlayan firmanın zincire olan katkısıdır.

Bir firmanın müşterinin ödeyeceği bedeli aşağı çekmek için yapacağı herhangi bir faaliyet potansiyel bir farklılaşma unsuru olabilir. Alıcı firmanın ürünü/hizmeti nasıl kullandığı ve bunun pazarlama, teslimat gibi farklı oluşumlara nasıl yansıdığının çok iyi anlaşılması, müşteri maliyetini aşağı çekebilecek unsurların keşfedilmesinde çok önemli rol oynar. Bir firmanın alıcı bedelini aşağı çekebilmesine imkan tanıyabilecek unsurlar şunlardır:

- Daha az bedelli teslimat, kurulum ve finansal maliyet
- Ürünün kullanım ömrünü aşağı çekmek
- Ürünün maliyetini doğrudan etkileyen faktörleri aşağı çekmek; örneğin işçilik, yakıt, tamir ve depolama bedellerini aşağı çekmek
- Ürünle ilgili diğer üretim süreçlerinin maliyetlerini aşağı çekmek. Örneğin; daha hafif bir malzeme; ulaşım masraflarını aza indirgeyerek ürünün fiyatının aşağı çekilmesine neden olabilir.
- Ürün ile fiziksel ilişkisi bulunmayan ancak müşterinin diğer faaliyet alanlarındaki maliyetini azaltacak oluşumlar yaratmak
- Ürünün bozulma oranını aşağı çekmek

Ürünün müşteriye faydasını artırmak için müşterinin bakış açısını iyi anlamak gerekir. Endüstriyel, ticari ve kurumsal alıcıların performansını arttırabilmek için onların alıcıları açısından neyin fark yarattığını iyi anlamak gerekir. Bir başka yol da ekonomik olmayan değerleri sağlamaya yardımcı olmaktır. Örneğin: imaj, statü ve prestij gibi.

Bunun yanı sıra nihai tüketiciye sunulan ürünlerde müşteri faydasını artırma ihtiyaç ve arzuları karşılamak ile sağlanır. Örneğin Amerikan Express müşterisine

¹⁴ Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York

yalnızca bir kredi kartı sunmakla kalmamış, her zaman her yerde para çekebilme rahatlığı sağlayarak kendini farklılaştırmıştır.

3.5.4. Farklılaştırmanın kuralları:

Bir firma sunduğu hizmet yada ürünü iki yoldan farklılaştırabilir: Faaliyet alanındaki farklılığını net bir biçimde belirleyerek veya değer zincirinin sıralamasını tekrar gözden geçirip düzenleyerek. Her iki şekilde de farklılık yaratılırken aynı zamanda maliyet kontrol altında tutulmalı ve bu performansa doğrudan yansıtılmalıdır. Başarılı yaklaşımlarda bazıları şunlardır:

Farklılık Kaynaklarını Zenginleştirmek

Bir firma genel olarak farklılaşmayı, değer artırıcı faaliyetlerine ağırlık vererek başarabilir. Örneğin Caterpillar hem ürün dayanıklılığında, hem yedek parça bulunabilirliğinde hem de bayi ağı konularında rakipleri ile arasında büyük farklar yaratmayı başarmış ve bu da firmanın genel olarak farklı algılanmasına neden olmuştur.

- Ürünün gerçek hayattaki tüketiminin fabrikada tasarlanan şekilde olmasına özen göstermek: Ürünün performansı doğrudan kullanım şekline bağlı olduğundan bu önlemlerin üretici firma tarafından alınması gerekir
- Müşteri tarafından ürünün nasıl kullanıldığını anlamak için gerekli yatırımları yapmaktan kaçınmamak.
- Gerekirse ürün üzerinde ufak tefek değişiklikler yaparak kullanımı kolaylaştırmak.
- Yararlı ve kullanımı kolay kullanıcı kılavuzları tasarlamak.
- Alıcıları gerekirse dağıtım kanalları aracılığı ile ürünün kullanımı konusunda eğitmek.
- Kullanım kriterleri üzerinde farklılığın altını çizmek için değer sinyalleri yerleştirmek.
- Ürün ile birlikte hem kullanım hem de sinyalizasyon bilgilerini birlikte müşteriye sunmak. Bilgi ve bilgi sistemleri farklılaştırma konusunda giderek daha yaygın kullanılmakta ve ürünle birlikte bu bilgilerin sunulması farklılaştırmayı olumlu yönde etkilemektedir. Bir ürünün nasıl çalıştığını, iyi şekilde anlatmak nasıl kullanılması gerektiği şekilde dizayn edildiğinin öğrenilmesine yardımcı olmaktadır.

Maliyeti Farklılaştırma Avantajı Haline Getirmek

- Maliyeti artırmayacak farklılaştırma faaliyetlerine yönelmek. Birçok faaliyet az bir maliyet ile farklılık yaratabilir. Bunun güzel bir örneği kurumlar arası bağlantılar kurarak farklılık yaratmaktır. Bir firma basit bir biçimde departman veya kanallarını koordine ederek farklılık yaratabilir. Ürünün özelliklerini artırmak yerine ürünün karışımını farklı bir biçimde yapmak da farklılık yaratabilir. Farklılaştırmada önemli öncelik, farklılık yaratırken aynı zamanda maliyeti azaltıcı stratejilere yönelmektir. Örneğin ürünün hatalarını düzeltmeye yönelik farklılaştırma faaliyetleri aynı zamanda tamir masraflarını azaltarak maliyete olumlu katkıda bulunabilir.
- Müşteri değerini doğrudan etkilemeyen faaliyetlerin maliyetini aza indirmek: Bir firma farklılaştırma maliyetini düşük tutmaya çalışırken aynı zamanda alıcı değerine doğrudan etkisi olmayan stratejilerden kaçınmalıdır.

c. Farklılık Yaratabilmek İçin Kuralları Değiştirmek

- Farklılığı daha değerli kılmak için firmanın karar mekanizmasını değiştirmek de bir yöntem olabilir. Karar vericinin kimliği müşteriye neyin değer kazandırdığını ve sinyalizasyonun niteliğini belirleyen etkenlerdir. Karar verici prosesini değiştirmek şu yollarla olabilir:
 - Satış elemanını alıcıya uygun bir kişi olmasını sağlayarak
 - Teknik elemanları satış prosesine dahil ederek
 - Reklamın içeriğini ve reklam mecralarını değiştirerek
 - Satış materyallerini değiştirerek
 - Alıcıyı farklı karar vericilere yönlendirecek yeni zeminler konusunda eğiterek
- Keşfedilmemiş satın alma kriterleri bulmak: Müşterilerin ve rakip firmaların düşünemedikleri satın alma kriterleri keşfetmek ciddi bir rekabet olanağı sağlar. Firmanın uzun vadede imaj ve prestij olarak kalıcı yararlar kazanmasına neden olacak kayda değer bir baz oluşturmaya sebep teşkil edecektir. Birçok doğru farklılaştırma stratejisi müşteri taleplerine atıl kalınarak değil aktif olarak yeni yaklaşımlarla keşfedilen stratejilerdir. Örneğin Procter & Gamble el ve vücut losyonu reklamlarını sürekli yayınlamaya başladıktan sonra gördü ki el ve vücut losyonu tüketiminde durgun sezon diye bir şey yok, alıcılar el ve vücut

losyonlarını mevsimler boyu üretici firmanın düşündüğünden çok farklı biçimlerde de tüketebilmekteler.

- Müşteri satın alma biçimleri ve kanal değişiklikleri konusunda ön görüş sahibi olmak: Müşteri ve kanal satın alma kriterlerinin değişiklik göstermesi de farklılaşma konusunda bir fırsat teşkil etmektedir. Değişen alımlar farklılaşma için yeni bir baz oluşturabilir ve alıcıları ürüne alışık oldukları tarzdan daha farklı bir yaklaşım içerisinde bakmalarını sağlayabilir. Örneğin alıcıların sağlık konularına hassasiyet kazanmaları kafeinsiz sodalı içecek satışlarının artmasına neden olabilir. Bir başka senaryo da rekabetin artması ile yaşanacak teknik destek gereksiniminin artması olabilir. Örneğin petrol saha ekipmanları pazarında alıcı üzerinde finansal baskıyı arttırmak tedarikçilerin işine yaramıştır. Müşterinin maliyetini azaltıcı farklılaştırma faaliyetleri rekabetin kızıştığı dönemlerde önem kazanmış buna paralel olarak, performansta sayı ile ölçülebilen artışlara neden olan farklılaştırma faaliyetleri daha kalıcı fiyat politikalarına neden yaratmıştır.

3.6. Endüstri Bölümlendirme ve Hedef Pazar/ Ürün Seçme

Endüstri bölümlendirme pazarın rekabet gücünü arttırmak amacıyla alt ünitelerine ayrılmasıdır. Endüstri bölümlendirme klasik pazar bölümlendirme kavramından daha geniş bir tanımlı kapsamaktadır. Pazar bölümlendirme, müşterilerin ihtiyaçları ve satınalma davranışları arasındaki farklılıkları gözönüne alarak pazarlama faaliyetlerinin düzenlenmesidir. Endüstri bölümlendirme ise, müşterilerin satınalma alışkanlıkları ile, üretim maliyetleri ve değişik müşteri tiplerine hizmet vermenin yarattığı maliyetleri de içeren maliyet yapısını bir araya getirmektedir.

Endüstri bölümlendirme, bir firmanın hangi üretim ve hizmet kollarına yönelik çalışması ve bunu nasıl yapacağı gibi temel bazı sorulara cevap vermelidir. Aynı zamanda bu tür bölümlendirme kararları hedef stratejileri oluşturulması için temel oluşturmaktadır. Endüstri bölümlendirme ile hedef bölümler seçme stratejisi kullanmayı seçmiş firmalar için, tüm endüstri bölümlerine hizmet veren firmaların daha az önem verdiği ya da müşteri taleplerine yeterince cevap veremediği alanları belirlemek oldukça önemlidir. Tüm endüstri bölümlerine hizmet vermeyi tercih eden firmalar için ise, hedef bölümlere hitap etmeyi tercih eden firmalardan gelecek

ticari atakları karşılayabilmek ve gerektiğinde daha az çekici alanları rakiplere bırakabilmek, bölümlendirme stratejilerini anlamak önem taşımaktadır. Stratejik perspektiften yaklaşıldığında, teknolojik gelişmeler klasik bölümlendirme kurallarının köklerini sarsmakta bu nedenle de hem hedef bölümlere yönelik çalışan hem de daha geniş hedefler seçen işletmeler için giderek artan bir önem arz etmektedir.

Bazı endüstri kollarında tüm müşterilere tek bir çeşit ürün satılmaktadır. Genel olarak bir endüstri ürün grubu, boyut, performans ve fonksiyon gibi ölçütlerde birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Satış sonrası hizmet grubu olarak kabul edilebilecek onarım ve bakım gibi hizmetlerde fiziksel ürün gibi müşterilere sunulabilmektedir.

Savunma sanayii, uzay sanayii gibi bazı endüstri kollarında ise sadece bir alıcının var olduğu durumlar mevcut olabilir. Bu gözardı edilebilecek sıradışı örnekler dışında genelde halihazırda varolan veya potansiyel alıcı olan bir çok müşteri mevcuttur. Bu müşteriler genellikle benzerlikler göstermemekte, demografik ve endüstri karakteri özelliklerine göre değişkenlikler göstermektedir. Firmalar müşteriler ile ürünler arasında bağlantıyı kurarlar. Birbirleriyle rakabet içinde ürün veya hizmetleri üretir, satar ve müşterilerine ulaştırırlar. Bazı endüstrilerde ise müşteriler ve firmalar arasında bağımsız dağıtım kanalları yer alır.

Endüstri kollarının sınırları statik değildir. Ürün çeşitleri değişkenlikler gösterebilir. Firmalar yeni ürün çeşitleri yaratabilecekleri gibi varolan ürünlere yeni fonksiyonlar ekleyebilirler, ürünün yerine getirdiği fonksiyonları birleştirebilirler veya tam tersine bu fonksiyonları ayırabilirler.

3.6.1 Endüstri Bölümlendirme için Temel Oluşturmak

Bir rekabet stratejisinin oluşturulması için endüstri bölümlendirmenin gerekliliği, ürünlerin, müşterilerin veya her ikisinin birden bireysel ürün çekiciliğini etkileyecek şekilde farklılıklar göstermesidir. Bu müşteriler ve ürünler arasındaki, ürün çekiciliği ve rekabet avantajı ihtiyacına bağlı yapısal farklılıklar endüstri bölümlerini oluştururlar. Bu bölümler tüketici alışkanlıkları arasındaki farklılıklar yanında, değişik ürün veya müşterilere hizmet vermenin ekonomik boyutu ile de oldukça

ilgilidir. Rekabet avantajını veya yapısını direkt olarak etkilemeyen örneğin renk farklılıkları gibi ürün veya müşteri farklılıkları, üretim veya pazarlama için önemli olabilir.

Endüstri yapısını oluşturan beş temel öge olan varolan rakipler, potansiyel rakipler, müşteriler, imalatçılar ve ikame ürünlerden herhangi biri veya birkaçında değişikliğe neden olabilecek , ürün veya müşteri farklılıkları, endüstri bölümlerinin temelini oluştururlar. Bu beş öge endüstrinin tümünde belirleyici olabileceği gibi aynı şekilde herbir endüstri bölümü için de aynı etkilere sahiptirler. Örneğin imalatçı faktörü, başka bir deyişle ölçek ekonomisi sadece bir müşteri ile çalışıldığı uç bir noktada dahi, her bir ürün çeşidi için farklılıklar gösterebilir. Belirli bir müşteri değişik mal grupları için farklı eğilimler gösterebilir.

Televizyon imalatı, bu beş ögenin müşteriye bağlı olmaksızın ürün çeşitlerini nasıl etkilediğine güzel bir örnek teşkil etmektedir.¹⁵ TV üniteleri özelliklerine ve fonksiyonlarına göre taşınabilir televizyonlar, masa veya sehpa üstü modeller, konsol tipi modeller ve kombine modeller olarak alt bölümlere ayrılabilir. Taşınabilir televizyonlar marka ve modele bağlı olmaksızın genel olarak benzer özelliklere sahip olmaları ve çok yaygın kullanım alanlarına bağlı olarak, genelde standart ürünler olarak satılırken, konsol tipi modeller dizayn, mobilya çeşidi ve özelliklere bağlı olarak oldukça yüksek oranda farklılaştırma imkanına sahiptirler. Konsol tipi modellerin üretiminde farklı üretim yöntemleri kullanılıp, sahip oldukları bir çok üstün fonksiyona bağlı olarak çok sayıda imalatçı ile çalışılmasını gerektirirken, taşınabilir ürünlere göre ölçek ekonomisine daha az duyarlıdırlar. Bu temel farklılıklar endüstri yapısını oluşturan her beş ögeyi de etkiler.

Elektrik jeneratörleri üretimi kolunda ise müşteri tipinin, pazarda ürün çeşitlerine bağlı olmaksızın yapısal etkiler yaratabildiğine ilginç örnekler bulunmaktadır. Özel sektöre yönelik yüksek kapasiteli jeneratör satışlarında üründe kullanılan teknoloji ve sahip olması gereken fonksiyonlar aşırı önem kazanmaktadır. Satış süreci uzun süreli pazarlıklardan sonra gerçekleşir. Kamuya yapılan satışlarda ise teknoloji bu kadar önem arzetmez. Satış süreci ise bir açık azaltma teklifi ile yapılır. Bu örnekte de görüleceği üzere müşteri yapısı ürünün fiyat duyarlılığı üzerinde etkili olmaktadır.

¹⁵ Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York

Ürün ve müşterilerdeki farklılıklar, rekabet avantajı kazandıracak gerekleri etkiliyor ise kendi başlarına bölümlendirmeye yol açarlar. Bu farklılıklar eğer :

- Firmanın faaliyeti ile ilgili fonksiyonları ve bunların maliyetlerini etkiliyor ise,
- Firmanın faaliyet fonksiyonlarının yapısını değiştiriyor ise,
- Müşterilerin satınalma alışkanlıklarının yapısını değiştiriyor ise

bölümlendirmeye yol açar. Ürün farklılıklarına örnek vermek gerekirse, otomobil üretiminde standart modeller seri üretim hattında üretilirken, özel amaçlı araçlar (Ambulans, Para nakil aracı gibi) özel araç üretim hattında üretilir. Bu nedenle de maliyetleri standart araçlara göre farklılıklar gösterir. Bu ve bunun gibi diğer farklılıklar araçların farklı bölümlerde yer almasına neden olur. Bu tür farklılıklara diğer bir örnek olarak fiçı ve kutulanmış biraları verebiliriz. Bira temelde aynı olmakla beraber müşteri kitlesi yönüyle farklı bölümlerde yer almaktadır.

Bir endüstri bölümü her zaman ürün gruplarının ve müşterilerin bir kombinasyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda müşteriler farklılıklar göstermeyip endüstri bölümü ürün farklılıklarının bir sonucu olarak ortaya çıkarken bazı durumlarda ise tam tersi bir durum söz konusu olabilir. Her ürün grubunun kendi alıcısı ile bütünleşerek endüstri bölümünü ortaya çıkarttığı unutulmamalıdır.

Endüstri bölümleri, rakiplerin benzer durumlar için gösterdikleri davranışlarda bağımsız olarak belirlenmelidir. Her firmanın belli ürün gruplarına yönelik olarak aynı bölümlendirme yapısını göstermesi beklenemez. Bu farklılıklar, doğru bölümlendirme stratejisini belirleyen firmalar için rekabet avantajı yaratır. Bu nedenle, rakipler tarafından tespit edilememiş veya potansiyeli bulunan bölümleri tespit etmek rekabet avantajına neden olacağı için önem arzeder.

Bir endüstriyi bölümlendirebilmek için, potansiyel olanlar da dahil her farklı ürün çeşidi tanımlanmalı, yapısal ve fonksiyonel olarak diğerlerinden farklılıkları belirlenmelidir. Ayrıca bu ürün grupları için müşteri grubu tanımları da detaylı olarak yapılmalıdır. Ancak müşteri grupları birçok değişkene bağlı olarak farklılıklar gösterebileceğinden üç temel belirleyici faktör dikkate alınır. Bunlar sırası ile müşteri tipi, müşterinin coğrafi konumu ve kullanılabilecek dağıtım kanalıdır. Müşteri tipi tanımı müşterinin hacmi, endüstri, strateji ve demografik özellikleri gibi unsurları kapsamaktadır.

Müşteri grubunu tanımlamada kullanılan bu üç temel faktör birbiriyle ilişkili olmakla beraber herbirinin birbirinden bağımsız etkileri de mevcuttur. Örneğin konum, diğer tüm müşteri karakteristik özellikleri aynı olsa dahi satınalma davranışını ciddi biçimde etkileyebilir. Benzer şekilde bir çok endüstri kolunda aynı müşteri grubuna değişik kanallardan ulaşmak söz konusu olmaktadır. Elektronik komponent kullanan üreticiler distribütörlere küçük partiler halinde mal siparişi verirken, distribütörler esas komponent üreticilerinden çok daha büyük miktarlarda alım siparişleri vermektedir.

Bir endüstriyi bölümlendirmek için, dört değişik çeşit bölümlendirme değişkeni, ayrı ayrı veya birlikte üreticiler ile müşteriler arasındaki farklılıkları belirleyecek biçimde kullanılırlar. Bu değişkenler ürün çeşidi, müşteri tipi, dağıtım kanalı, müşterinin coğrafi konumu olarak sıralanabilir.

Ürün çeşidi yapısal ve üretimsel farklılıklara bağlı olarak değişiklikler gösterebilir. Ürünlerin gösterdiği farklılıklar fiziksel boyut, fiyat düzeyi, teknoloji ve tasarım, kullanılan girdiler, paketleme şekli ve boyutu, performans, ilk ürün mü yoksa ikame ürün mü olup olmadığı, ürün ya da yardımcı ürün veya ekipman mı olduğu gibi değişik faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür faktörler ürünün üretim biçimini ve maliyet yapısını doğrudan etkilediği gibi bu tür ürünlerin tüketicilerinin tüketim alışkanlıkları üzerinde de belirleyici rolü vardır. Örneğin tüketiciye ulaştırılan her bir paketin içinde kaç adet ürün bulunacağı firmayı en basit yaklaşımla birim ürün bazında paketleme ve nakliye maliyeti açısından etkiler iken, tüketici için tüketim miktarlarına bağlı olarak fiyatta sağladığı avantaj olarak etkilemektedir. Ürünün orijinal bir ürün mü olduğu yoksa halihazırda piyasada tüketilmekte olan başka bir ürünü ikame eden bir ürün mü olduğu ise, müşterinin fiyata olan duyarlılığı, değiştirme maliyeti, ulaştırma süresi gibi değişik faktörler açısından yaratacağı farklılıklar, ayrı bir bölümlendirme için temel oluşturabilir.

Bazı bölümlendirme değişkenleri, sektörde varolan genel kabul görmüş yazılı veya yazılı olmayan kurallar sonucu yada rakip firmaların genel hareket tarzları yüzünden kendiliğinden ortaya çıkar. Genellikle devlet kuruluşları ve ticaret birlikleri tarafından, tüketicileri sınıflandırmaya ve coğrafi bölümlendirmeye yönelik tarihsel verilere dayandırılarak hazırlanmış normlar bulunabilmektedir. Ayrıca bazı endüstri kollarında, ürün çeşitleri için geleneksel bölümlendirme yapılarına sıklıkla

rastlanabilmektedir. Rakipler varolan bölümlendirme sınıflarını kendi hedef stratejileri içine alabilirler.

Ancak bölümlendirme varolan doğal bölümlendirme alışkanlıkları ve yapılarını aşmalıdır. Doğru bir endüstri bölümlendirme stratejisi halihazırda kabul görüp görmediğine bakılmaksızın, ürünler, tüketiciler, dağıtım ve sunum kanalları ve coğrafi konum gibi unsurlar arasındaki önemli yapısal farklılıkları dikkate almalıdır. Rekabet avantajı yaratmak, tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılayan veya maliyet konumunu optimize eden yeni bölümlendirme stratejisi yöntemlerinin kullanılması ile mümkün olacaktır.

Yeni potansiyel bölümleri belirlerken aşağıdaki genel sorular dikkate alınabilir¹⁶:

- Tüketici talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek başka tasarım ve teknolojiler mevcut mudur?
- Ürün geliştirilerek ek fonksiyonlar kazandırılabilir mi?
- Ürünün sahip olduğu fonksiyonlar azaltılarak ve doğal olarak da fiyat düşürülerek tüketici taleplerini daha iyi karşılayabilecek bir ürün ortaya çıkarılabilir mi?
- Ürün birim satış adetleri değiştirilerek tüketiciye avantaj sağlanıp satış miktarları arttırılabilir mi?

Örneğin, bir çok otomobil üreticisi, eczacılık şirketleri, medya basın kuruluşları gibi büyük araç filolarına sahip kuruluşların filo alım ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürettikleri standart araçların bazı özelliklerini azaltıp maliyetini düşürerek filo aracı adı altında bir sınıf yaratmışlardır. Bu sınıf kendi başına ayrı bir bölüm oluşturmuş ve bilahare değişiklikler göstererek hafif ticari araçlar ile binek araçlar arası ayrı bir sınıfın doğmasına da ön ayak olmuştur.

Dağıtım kanallarını değiştirerek yeni bir bölüm oluşturmak da oldukça sık başvurulan bir yöntemdir. Distribütör ve mümessiller aracılığıyla dağıtım yapılmasının bir genel kural olarak kabul edildiği sektörlerde, firmalar yüzyüze satış yöntemlerine başvurabilirler. Örneğin Tupperware firması ürettiği plastik saklama kapları için, Amway firması temizlik ve bakım ürünleri için yüzyüze satış yöntemini kullanmaktadır.

¹⁶Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York

3.6.2. Hedef Endüstri Kolu Seçme Stratejisi ile Rekabet Gücünü Arttırmak

Endüstri bölümleri, çekiciliklerine ve kendilerine uygun rekabet avantajı kaynaklarına göre farklılıklar gösterir. Firmanın hangi sanayi kolunda yer alacağı ve hangi stratejiyi uygulayacağı temel iki soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir firma herhangi bir endüstri dalının tüm alt bölümlerini hedefleyen bir strateji uygulayabileceği gibi, sadece belirli bir alt bölümü de kendisine hedef olarak alabilir. Her iki stratejinin de firma için sağlayacağı avantajlar olabileceği gibi dezavantaj olarak ortaya çıkacak yönleri de olabilecektir.

Strateji belirlemenin ilk adımı, herhangi bir endüstri dalında yer alan tüm sanayi kollarının çekiciliğinin belirlenmesi ile başlar. Bir alt bölümün çekiciliği, o alt bölümün yapısal oluşumu, büyüklüğü, büyüme potansiyeli ve var olan firmaların sundukların ürünlerin tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme yeterliliğinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir endüstri bölümünün çekiciliği, rekabet avantajının beş temel ögesi olan varolan rakipler, potansiyel rakipler, müşteriler, imalatçılar ve ikame ürünlerin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu beş temel ögenin analizi endüstriyel boyutta yapılacak analizden daha farklıdır. Bölüm boyutunda potansiyel rakipler tanımı halen o bölümde faaliyet göstermeyen rakip firmaların yanısıra diğer alt bölümlere hizmet veren firmaları da kapsar. Sektördeki var olan ürünlerin alternatifleri yine aynı sektördeki diğer ürünler olabileceği gibi kimi zaman da başka sektörlerdeki ürünler olabilir. Bu nedenle de sektördeki rekabet sadece o sektöre hizmet veren firmalar arasında değil diğer sektörlerde bulunan firmaları da kapsar. Tüketici ve imalatçı etkisi genellikle sektörle bağlı olmakla beraber, diğer sektörlerdeki tüketici alım alışkanlıkları ile imalatçı davranışlarından da etkilenebilmektedir. Bu nedenle bir sanayi kolunun yapısal analizinin aynı sektördeki başka bir endüstri kolundan etkileşimi, bir sektörün yapısal analizinin diğer sektörlerden etkileşiminden fazla olmaktadır.

Aynı sektörde yeralan endüstri kollarının yapısal çekiciliği büyük farklılıklar gösterebilir. Her bir endüstri kolunun çekiciliğinin incelenmesi hangi alanda rekabet edileceğine karar vermek için ilk adımdır. Bir analiz yöntemi olarak, çeşitli endüstri kollarında faaliyet gösteren bir firmanın her bir faaliyet alanı için karlılığının tespit

edilerek hedeflenebilecek endüstri kolunun yapısal çekicilik ve karlılık verileri ile karşılaştırılması etkili olacaktır. Bu karşılaştırma verilerinin oluşturulması için hedeflenen endüstri kolundaki firmaların karlılık verileri kaynak olarak kullanılabilir. Endüstri kolları arasındaki karlılık farklılıkları çok dikkat çekici olabilir. Ancak varolan rakiplerin karlılıkları kendi stratejilerini optimize edip etmedikleri bilinemeyeceğinden her zaman potansiyel karlılık oranlarını ifade etmeyebilir.

Endüstri kolları büyüklükleri ve büyüme potansiyelleri farklılıklar gösterir. Büyüklük ve büyüme potansiyelleri endüstri kollarının yapısal çekicilikleri ile de etkileşim içindedir. Büyüme beklentisinin yüksek olması, endüstri kollarında rakip firmaların rekabet amacıyla endüstri kolunda faaliyet gösterme kararı verme riskini artırırken, endüstri kolunun büyüklüğü ise büyük ve güçlü rakiplerin iştahını kabartmasına neden olabilir. Bu nedenle boyut olarak daha küçük endüstri kolları büyük rakiplerin dikkatini çekmeyebileceği için rekabet gücü fazla olmayan nispeten küçük ölçekli firmalar için cazip olabilir.

Hedef stratejilerinin temelinde, endüstri kolunda mevcut olan firmalar veya müşteriler arasındaki farklılıklar yer alır. Hedef stratejisi yerine, birden fazla alanda faaliyet göstermeyi tercih eden firmaların hareket esneklikleri azalmakta, katlanılması gereken ek bir maliyet olarak, faaliyet alanları arasında koordinasyon ve denge oluşturmanın maliyeti ortaya çıkmaktadır. Faaliyet alanını bir veya birkaç dal ile sınırlayan firmalar maliyet minimizasyonu sayesinde maliyet liderliğine ulaşmakta ve bunun sonucunda o endüstri kolunda mevcut rakiplerinden farklılaşmaktadırlar.

Hedef stratejileri birden fazla endüstri kolunu kapsayabilir. Ancak bu tür stratejiler firmaların kendilerini belirli bir alanda optimize etmesini zorlaştırır. Birden fazla alanda faaliyet göstermeyi hedefleyen firmalar, faaliyet alanları seçiminde benzer faaliyet gösteren rakipleri ile benzeşen hedefler belirleyebileceği gibi tamamen ayrı alanlarda belirleyebilirler. Aynı sektörde faaliyet gösteren ve finans sektöründeki çeşitli kuruluşlara enformasyon teknolojisi ürünleri temin eden üç adet firmanın durumları Şekil 3.7’de incelenmektedir.

Firma A ürün tabanlı bir strateji benimseyerek tüm tüketicilere veri tabanı desteği vermektedir. Firma B ise, müşteri tabanlı bir strateji izleyerek, sigorta şirketlerine enformasyon teknolojisi ile ilgili tüm alanlarda hizmet vermeyi tercih

etmiştir. Firma C ise daha spesifik bir hedef stratejisi belirleyerek sadece finans alanında faaliyet gösteren firmalara danışmanlık hizmeti vermeyi tercih etmiştir.

		Finans		
		Firmalar	Bankalar	kuruluşları
ÜRÜN ÇEŞİTLERİ	Veri tabanı			
	Modeller			
	Danışmanlık			

 A firması
 B firması
 C firması

Şekil 3.7) Finansal Bilgi Endüstrilerinde Alternatif Hedef Stratejileri

Müşterileri olan firmalar veri tabanı ile ilgili ihtiyaçları başka kaynaklardan karşılamakta veya bizzat kendileri yaratmaktadırlar. Görüldüğü üzere C firmasının stratejik hedefleri diğer iki firma ile kesinlikte çakışmamaktadır.

Yukarıda da görülebileceği üzere birden fazla alanı hedefleyen stratejiler bu faaliyet alanları arasındaki güçlü bağlardan faydalanmaktadırlar. Örneğin, A firması her bir müşteri firmanın bir şekilde birbirinden farklı ve kendine has veri tabanı ihtiyacı olacağı fikrinden hareketle, faaliyet alanı içinde etkileşim ve bağları etkinleştirerek, veri tabanlarının ortak geliştirme ve üretimi yolunu tercih ederek, kendine avantaj sağlamayı hedeflemiştir. Öte yanda B firması ise, müşteri tabanlı bir strateji belirleyerek sigorta şirketlerine yönelik ürün teslimat ve satışı üzerinde yoğunlaşarak rekabet avantajı yaratmayı hedeflemiştir. C Firması ise bir adım daha ileri giderek, sadece finans kuruluşlarına danışmanlık hizmeti vermeyi hedeflemiş, bu sayede bir alanda uzmanlaşarak, geniş bir alanda hizmet vermenin potansiyel gelirinden vazgeçmiştir.

Strateji belirlenmesi için fizibilite çalışmaları tamamlandığında karşımıza ikinci aşama olarak belirlenmiş olan bu stratejinin uygulaması ve sürdürülebilirlik

kriteri çıkmaktadır. Stratejinin sürdürülebilirliğinin tesbit edilmesi rakip firmaların belirledikleri stratejilerle yakından ilgilidir.

Geniş bir hedef grubu belirlemiş rakiplere karşı dar bir hedef belirlemiş firmaların avantajları, rakip firmanın faaliyet alanı da dahil olmak üzere, faaliyet gösterdiği alanlar arasındaki uyumluluğu ve birden fazla alanda faaliyet göstermenin rakip firmaya üretimsel fonksiyonlar açısından sağladığı faydaların bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Dar faaliyet alanı stratejisinin başarısı, tüketici ihtiyaçlarının diğer alanlara göre farklılaşma seviyesi ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Aynı mantıkla farklı endüstri kollarındaki tüketici talepleri ve beklentilerinin benzeşmesi veya birbirini ikame edebilme imkanı arttıkça geniş hedef stratejisi uygulayan firmalar için ölçek ekonomisinden kaynaklanan rekabet avantajı artmaktadır.

3.7. Kalite

Bir firma için, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmenin yolu, tüketicilerin algıladıkları fayda seviyesinin, tüketici beklentilerinin maksimum seviyede karşılanması yoluyla arttırmak ile mümkün olabilir. Bunun başarılabilmesi için de firmanın kendi ürünlerini talep edebilecek tüketicileri, bu tüketicilerin beklentileri ile kendisi ve rakiplerinin bu beklentileri ne derece tatmin etmeyi başarabildiklerini çok iyi tespit etmiş olması gereklidir. Bu nedenle, rekabet gücünü arttırmaya yönelik çalışmalarda en önemli aşamalardan belki de birincisi, firmaların kaliteyi geliştirmenin sürekli devam eden bir süreç olduğunu anlamasıdır.

Kalitenin geliştirilmesi ile karlılık arasındaki ilişki bir çok firma tarafından çok erken algılanarak gerekli düzenlemeler yapılmış olmakla beraber bir kalite stratejisinin oluşturulması fikri çok daha sonraları ortaya çıkmıştır.¹⁷

Bir kalite stratejisinin oluşturulmasının ilk adımı tüketici tipinin, bu tüketicilerin talep ve beklentilerinin detaylı olarak tespit edilmesidir. Bu çalışma ile mevcut tüketiciler yanında potansiyel tüketicilerinde bir profilinin elde edilmesi

¹⁷ Thomas,P.R., 1990. Competitiveness Through Total Cycle Time, Mc GrawHill Comp.,New York

oluşturulacak kalite stratejisinin, uzun vadeli rekabet avantajına dönüştürülmesi yönünde, firmaya büyük kolaylık sağlayacaktır.

Kalite stratejisinin oluşturulmasının ikinci aşaması ise, firmanın üretim fonksiyonlarının gözden geçirilmesi, düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve buna yönelik olarak maliyetlerin tespit edilmesidir. Buradan elde edilecek veriler yine uzun vadede firmanın maliyet ve fiyat liderliğini elde etmek yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmada yardımcı olacaktır.

3.7.1. Kalitenin Müşteriler Tarafından Algılanması

Kalite stratejisinin oluşturulmasının temelinde firmanın müşterilerinin tanımlanması yer alır. Bu düşünüldüğü kadar kolay bir çalışma değildir. Modern kalite anlayışında bir firmanın müşterileri sadece bitmiş ürün veya hizmetlerini sunduğu kişiler ile sınırlı değildir. Firma içinde çeşitli fonksiyonları yerine getiren her bir birim ve bu birimler de alt fonksiyonları yerine getiren her bir çalışan üretim akışında kendisinden bir önceki adımda yer alan birim ve çalışanın müşterisidir.

Nihai müşterileri tanımlama zorluğu göz önüne alındığında, buna bir de iç müşterilerin tanımlanması eklenince durum daha da karmaşık bir hal alır. Özellikle de iç müşteri tanımlaması içinde yer alan çalışanların konumları şirket yönetimi içinde üst düzey yöneticileri kapsayacağı düşünülürse. Örneğin üretim hattında çalışmakta olan bir işçi hatalı bir mal veya hizmet ürettiği takdirde bunun bir sonraki aşamada üretimi gerçekleştiren çalışan tarafından geri çevrileceğini bilir. Geri dönüş çok çabuk ve kesin olur. Ancak bir proje çalışmasında kendisine sunulan ve onaylaması istenen çalışmaları zamanı olmadığı gerekçesi ile bir türlü onaylamayan bir üst düzey yöneticinin hatta çalışan bir işçi kadar kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını eksiksiz ve zamanında karşılaması gerektiğinin farkında olabileceği düşünülebilir mi?

İç müşteri kavramı, nihai müşterilerin talep ve beklentilerinin karşılanması açısından büyük önem taşır. Çünkü kendi iç müşterilerinin talep ve beklentilerini tam karşılayamayan bir organizasyonun kaliteli bir ürün üreterek nihai müşterisini tatmin etmesi pek mümkün olamayacaktır. Matematiksel olarak bu konuya yaklaşırsak, kendi iç müşterilerinin herbirini %100 tatmin edemeyen bir organizasyonun neden hatasız bir ürün üretemeyeceği daha kolay anlaşılacaktır. Bu örnek için firma içinde

bir nihai ürünün üretilmesi için üç temel fonksiyonun yerine getirilmesi gerektiği varsayılmıştır. Her bir iç müşterinin talebinin %95 oranında karşılandığı kabul edilir ise; $\%95 \times \%95 \times \%95 = \%86$ olacaktır. Başka bir deyişle üretimin ancak % 86 sı nihai müşterilerin talep ve beklentilerini tam olarak karşılayabilecektir.

Yukarıdaki örnekten de anlaşılacağı üzere iç ve dış müşteriler arasındaki etkileşim o kadar fazladır ki, müşteri tanımını oluşturmak için bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir yapıyı oluşturmak için öncelikle ürünü yani her bir alt birimin üretiminin çıktısını tanımlamak gerekir. Bunun için yanıtlanması gereken temel sorular mevcuttur:

- Bir çalışan tarafından onaylanan ama gerçekte başka bir çalışan tarafından hazırlanan ürünler nelerdir? Örneğin bütçeler muhasebe personeli tarafından hazırlanmakla beraber şirket üst yönetimi tarafından onaylanır.
- Organizasyonun amaçları ve çıktıları nelerdir? Örneğin kar, müşteri memnuniyeti, gelir, pazar payında artış gibi. Bu tür çıktılar bir çalışan değil tüm organizasyonun birlikte faaliyet göstermesi sonucu elde edilir.
- İş akışı şemasının aşamaları nelerdir? Nihai ürünün üretilmesinde gerçekleştirilen aşamaları gösterir. Her bir çalışanın sorumluluklarını belirtir.
- Bir ünvan altında tanımlanan alt faaliyet bütünleri nelerdir? Örneğin bir bilgi işlem müdürü kendisi gidip kullanılan bilgisayarlara müdahale etmez. Çalışma ve personel planlaması, bütçe hazırlama gibi işleri yürütür. Kendisine bağlı olarak çalışanlar ise diğer departmanları gezip arızaları giderir veya bilgi işlem ile ilgili diğer faaliyetleri fiilen yerine getirirler.

Firmanın iç müşterilerinin belirlenmesi işlemi tamamlandığında sıra bu müşterilerin talep ve beklentilerinin belirlenmesine gelir. Tüketiciler bir ürünün kalitesini, daha önceden satın aldıkları veya kullandıkları ürünlerden olan beklentileri ve elde ettikleri sonuçlara kıyaslayarak belirleme eğilimindedirler. Tüketici daha önceki tecrübesinden veya beklentisinden daha düşük bir tatmin düzeyi ile karşılaşarsa bu ürünün kalitesini düşük olarak algılamakta, tam tersinin söz konusu olduğu durumlarda ise kalite seviyesi olumlu olarak algılanmaktadır.

Rekabet avantajı yüksek olan firmalar, tüketici beklentilerini iyi belirleyip, bu beklentileri karşılamaya uygun sistemleri oluşturmakta, tüketicileri her koşulda memnun etmeyi başararak bu sonuca ulaşırlar. Tüketicilerin gizli kalmış istek ve

beklentilerini belirleyebilme yeteneği, bir firmanın başarılı olmasını doğrudan etkilemektedir.

Bir ürün veya hizmet için varolan veya potansiyel tüketicileri belirlendikten sonra bu tüketici grubunun beklentilerini tespit etmek için şu dört temel soruya cevap aranır:

- Tüketicinin talep ettiği ürün/hizmetin temel özellikleri nelerdir?
- Bu beklentileri tatmin edebilmek için gerekli ürün performans düzeyi nedir?
- Tüketicinin ürünün sahip olmasını istediği özelliklerinin birbiriyle ilişkisi nedir?
- Varolan ürünlere yönelik olarak tüketicilerin tatmin düzeyi nedir?

Bu soruların cevaplandırılması ile tüketicilerin talep ettikleri veya edebilecekleri ürün özellikleri veya karakteristikleri listesi ortaya çıkar. Ancak bu listenin tüketicilere doğrudan sorular yönelterek doğruluğunun test edilmesi gereklidir. Bu tüketicinin sesini dinlemek demektir.¹⁸

Tüketiciler bir hizmet veya ürün satın aldıklarında yada kullandıklarında fayda elde etmek isterler. Fayda basit olarak verdiklerine karşılık elde ettikleri arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Tüketiciler daha yüksek fayda elde etmek (Yüksek kalite veya düşük fiyat gibi) rahatlık gibi bazı konularda fedakarlıkta bulunmayı kabul edebilmektedirler. Bu nedenle tüketiciler adil bir alışveriş yaptıklarına inandıklarında, başka bir deyişle verdiklerine karşılık daha yüksek fayda elde ettiklerini düşündüklerinde, aldıkları ürün veya hizmetleri kaliteli olarak algılamaktadırlar.

Algılanan kalite iki temel bileşkeden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi “Ürün Kalitesi”dir. Ürünün dış görünüşü, fonksiyonelliği, dayanıklılığı, güvenilirliği, kullanıma uygunluğu ve hatta sağladığı prestij bu öğe altında toplanır. Diğer öğe ise “Hizmet Kalitesi” dir. Hizmet kalitesi, hizmet satın alındığını değil, satın alınan ürünün tüketiciye sunuluş ve ulaştırılış biçimi ile ilgilidir. Satış yapılan yerin dizaynı, satıcıların davranış biçimi, satın alınan ürünün sevk edilme biçimi, satış sonrası hizmetler tüketici tarafından hizmet kalitesi olarak algılanır.

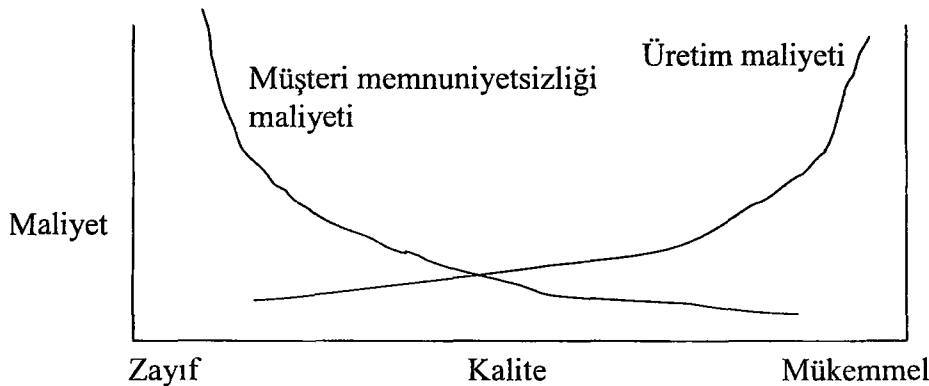
3.7.2 Kalitenin Maliyeti

¹⁸ Tenner, A.R., 1992 . Total Quality Management, Addison-Wesley Publishing Company, London

Firmalar yüksek kalite düzeyinde üretim yapabilmek için bir takım maliyetlere katlanmak zorundadırlar. Klasik kalite yaklaşımında kalite maliyeti dendiğinde, üretilen ürünlerin çeşitli üretim aşamalarında gözle veya bir takım ölçüm cihazları ile ayrılması işleminin maliyeti, kullanılmayan hatalı ürünlerin hurda maliyeti anlaşılmaktadır. Modern kalite yaklaşımı ise, hatalı ürünleri ürettikten sonra bunların belli kontrol yöntemleri ile ayıklanmasını değil, hatalı ürünlerin en düşük düzeyde üretilmesini, hatta hiç üretilmemesini (Sıfır hata) hedeflemektedir. Bunu sağlamak içinde, hatalı üretime sebep olan sorunların tespit edilerek düzeltici faaliyetlerin uygulanması, çalışanların eğitilmesi ve kalite düzeyini yükseltebilmek için üretim araçlarının tolerans değerlerinin azaltılması yöntemlerini bir arada kullanmaktadır. Kalite maliyeti bütün bu alt faaliyetlerin maliyetlerinin toplamından oluşur.

Modern bir yönetim anlayışıyla yönetilen firmalarda, toplam faaliyet maliyeti incelendiğinde kalite maliyetinin bunun önemli bir kısmını oluşturduğu görülecektir. Bu harcama her ne kadar firmaların kendini faaliyet gösterdikleri endüstri kolunda nerede konumlandıklarına bağlı olsada, günümüz koşullarında yüksek rekabet gücüne sahip olmak isteyen firmalar için bu katlanılması zorunlu bir maliyettir.

Şekil 3.8 kalite – maliyet ilişkisini açıklamaktadır.¹⁹ Şekilden de anlaşılabileceği üzere mükemmel kalitenin herhangi bir maliyet seviyesinde elde edilmesinin imkansız olmasının yanında bu değere yaklaşılmaması hem uzun süre harcanmasını, hem de çok yüksek bir maliyete katlanılmasını gerektirir. Öte yandan düşük kalite seviyesinde üretim yapılması tüketici şikayetlerine, garanti uygulamasına dönük işlemlere ve ürün güvenilirliğinde düşmeye neden olur. Ürün ve firma



¹⁹ Vaughn, R. C., 1992. Introduction to Quality Management, The Iowa State University Press, USA

güvenilirliğinin azalması, firmanın rakiplerine karşı rekabet gücünün azalmasına sebep olacaktır. Bu nedenlerle ideal durum, bu maliyetlerin kesiştiği optimum noktada üretimin gerçekleştirilmesidir. Optimum kalite maliyetini gösteren kesişme noktası firmanın faaliyet gösterdiği endüstri koluna, üretim yöntemine, ürün grubunun üretiminde kullanılan teknolojiye bağlı olarak konum değiştirebilir.

4. REKABET KAYNAKLARI

Yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan rekabet kriterleri bazında başarılı olabilmek için, firmaların belirli kaynaklara ihtiyacı vardır. Maddi, manevi, yönetsel, organizasyonel tüm bu kaynakların ortak özellikleri, firmayı rekabetsellik yarışında rakiplerinden daha üstün bir konuma taşımaktır. Bu bölümde, rekabet kaynakları incelenecek ve herbirinin firma rekabeti açısından önemine değinilecektir.

4.1. İnsan Kaynakları

Günümüzde firmalar bir çok gelişmiş ve güçlü rakiple mücadele etmek zorundadır. Sektörlerin lideri konumundaki firmalar dahi rakiplerinin başarılarını ve açıklarını dikkatle takip etmektedirler. Günümüz iş dünyasında, müşteri bazlı hizmet stratejilerinden ve yeni yönetim tekniklerinden habersiz olan firma görmek nerdeyse imkansızdır. Çevresindeki gelişmelere en kayıtsız kalan, hala eski yönetim tekniklerini uygulayan firmalar dahi değişen çevresel faktörlerin etkisiyle kendini sınırlı olsa yenileme gayreti içindedir.

Bütün bu yenileşme ve gelişme çabaları içinde firmaların ciddi değişiklikler yapmayı planladıkları en önemli alan da insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları firmanın finansal yöntemlerle ölçülemeyen stratejik kaynaklarından biridir. Bu kaynağın en etkin biçimde kullanımı, firmanın var olan diğer kaynaklarının ve fonksiyonlarının verimliliklerinin tepe noktaya ulaşmasına neden olmaktadır.

4.1.1. İnsan Kaynaklarının Firma Rekabet Gücüne Etkileri

Firmaların rekabet gücü elde edebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakların başında insan gücü gelmektedir. Faaliyet gösterdiği sektör ve kullandıkları teknoloji ne olursa olsun bütün firmaların gerek yönetim gerekse üretim fonksiyonlarını yerine getirebilmek için doğru planlanmış bir organizasyon yapısına ve bu organizasyon yapısında yer alacak insan gücüne ihtiyacı vardır.

Gelişen teknoloji emek yoğun üretim yöntemlerini yavaş yavaş ortadan kaldırmaya başlamıştır. Ancak otomasyon ile birlikte nisbeten azalan vasıfsız insan gücü talebi yerini, bu otomasyon uygulamalarını gerçekleştirebilecek çeşitli eğitim seviyelerindeki kalifiye insan gücüne olan ihtiyaca bırakmaktadır. Teknoloji yoğun firmalarda eğitim düzeyi, eğitim geçmişi önem kazanırken, emek yoğun sektörlerde ise personelin deneyim düzeyi daha öne çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılması firmanın rakiplerine karşı en güçlü silahını oluşturur. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, ihtiyaç planlaması, motivasyonun sağlanması , eğitim ve geliştirme gibi temel konuları kapsar.

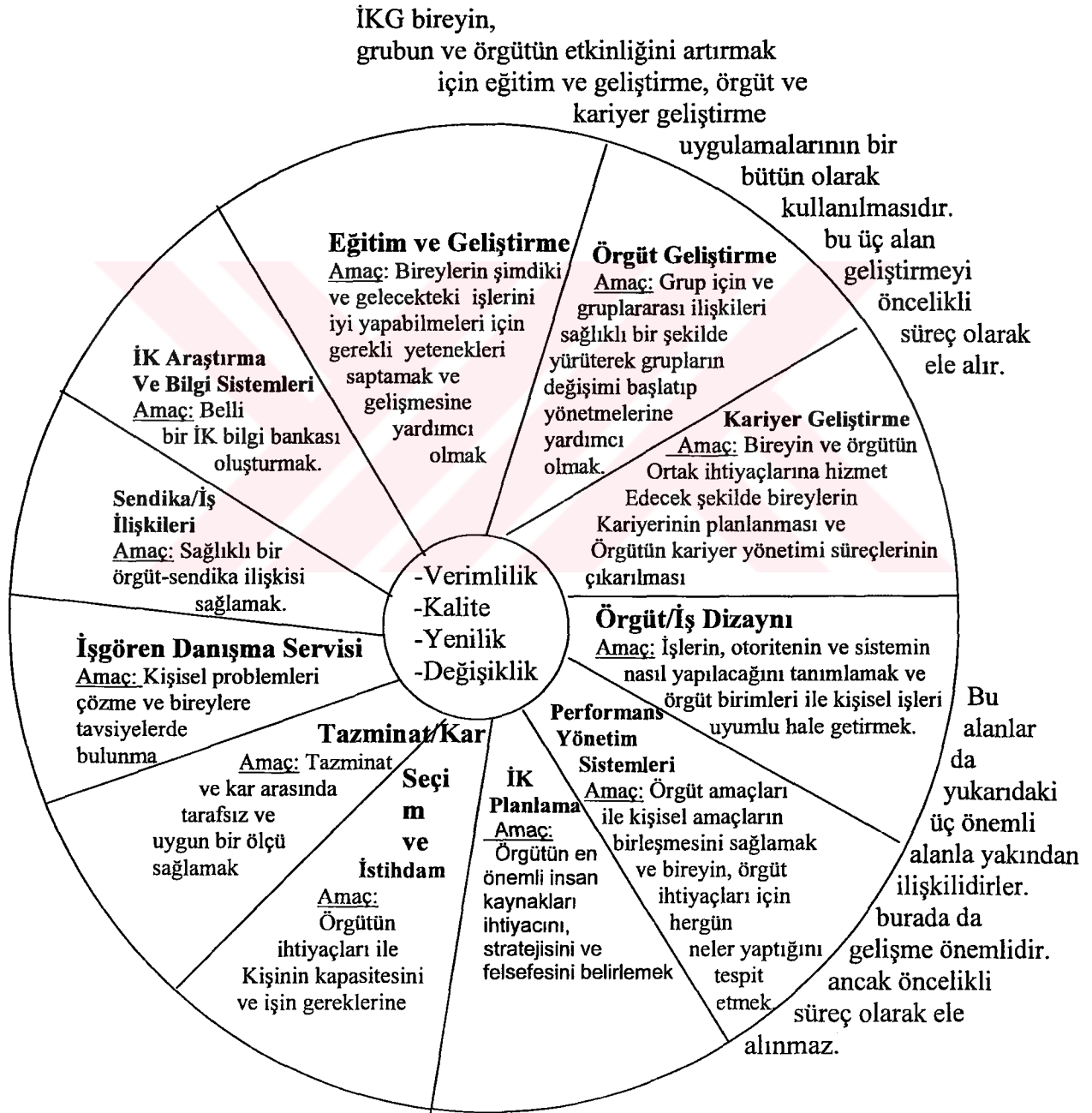
Firma bünyesinde yerine getirilmesi gerekli fonksiyonların iyi tanımlanması ilk aşamadır. Bunu bu fonksiyonların gereklerine göre uygun çalışan vasıflarının neler olduğunun belirlenmesi takip eder. Bir sonraki aşama ise aranan özelliklere sahip kimselerin tespit edilerek işe alınmasıdır.

Organizasyon yapısını ve insan gücü envanterini doğru oluşturmuş firmalar çeşitli fonksiyonları daha çabuk ve hatasız bir biçimde yerine getirebilmektedirler. Bunun yanında firmanın belirlediği hedeflere daha çabuk ulaşması kolaylaşmaktadır. Artan verimlilik ve esneklik doğal olarak firmanın rekabet gücünde artmasına sebep olmaktadır.

4.1.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirme Politikaları

İnsan kaynakları Geliştirme(İKG) İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli bölümlerinden biridir. Değişen örgüt yapılarının bir sonucu olarak ortaya çıkan İKG'nin fonksiyonları ve alanı, 1980'lerin sonlarına doğru oluşmaya başlamıştır. Geleneksel eğitim anlayışından temel farkı, örgüt geliştirme ve kariyer geliştirme fonksiyonlarının gelişim sürecine dahil edilmesidir. Yapılan araştırmalar İKG'yi bugünkü kapsamında düşünmeye zorlayan dört önemli eğilim belirlemiştir:

- 1990’lardan başlayarak işgücü çok farklı ve değişken bir yapıya dönüşmüştür.
- 1990’larda artık prosedürlere uyularak yapılan işler, yerini yorum yapma, esneklik, kişisel karar almayı gerektiren zihinsel işlere bırakmıştır.
- 1990’larla birlikte toplum, anlamlı ve gelişime açık işler beklemeye başlamıştır.
- Firmalar ile çalışanlar arasındaki ilişkinin doğasında önemli değişiklikler olmuştur.



Şekil 4.1 İKG Çarkı

İnsan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları geliştirme arasındaki ilişkiyi daha açık görebilmek için İnsan Kaynakları Çarkına göz atmakta fayda vardır.²⁰ İnsan kaynakları çarkı, insan kaynakları geliştirmenin üç ana fonksiyonu üzerinde durmaktadır: Eğitim ve Geliştirme; Örgüt Geliştirme; Kariyer Geliştirme

4.2.Teknoloji

Teknolojik gelişme rekabetin temel kaynaklarından biridir. Yeni sektörler yaratılmasına neden olması sebebi ile endüstrilerin yapısal değişimlerine neden olur. Günümüzün güçlü pek çok firması, varlıklarını teknolojideki gelişmelere borçludur. Mobil telefon şirketleri ve digital televizyon yayıncılığı yapan firmalar buna güzel örnekler teşkil eder. Teknolojik gelişmeler rekabet kurallarının yeniden yazılmasına neden olmaktadır.

Rekabet ile teknolojik gelişme arasındaki ilişkiler tüm önemine rağmen yanlış anlaşılmaktadır. İleri teknoloji ile ilgili sektörlerde faaliyet göstermek yüksek karlılık için yeter şart gibi algılanmakta, yüksek teknoloji ile ilgisi daha az sektörler ise daha olumsuz tepkiler almaktadır. Amerika ve Japonya gibi ülkelerde, gelişme ve rekabet yapısının temelinde ileri teknoloji yatırımlarının yatması, firmaları bu sektöre kimi zaman ihtiyaçları olmadığı halde çok yüksek yatırımlar yapmasına neden olmaktadır.

Teknolojik gelişim, endüstrinin ve rekabet gücünün yapısına olan etkileri olmaksızın kendi başına önemli değildir. Ayrıca teknolojik gelişmeler her zaman olumlu sonuçlar doğurmaz. Kimi zaman firmaların rekabet konumunu ve endüstri kolunun çekiciliğini olumsuz etkileyebilir. İleri teknoloji yüksek karlılık garantisi sağlamaz. Gerçekte, pek çok ileri teknoloji kullanan sektörler, klasik endüstri kollarına göre çok daha az karlıdır. İçinde bulunduğumuz günlerde Amazon.Com buna çok güzel bir örnek teşkil etmektedir. Şirketin borçları iki milyar Dolar'ı aşmaktadır.

Öte yandan teknoloji firmanın üretim fonksiyonlarını, dolayısıyla da ürünü doğrudan etkiler. Klasik endüstri kollarında bu söz konusu değildir. Rekabet avantajının yapısını etkileyen pek çok teknolojik gelişme, çok önemli buluşları

²⁰ Harris, D.M. and Desdomone, R. L., 1994. Human Resources Development, The Dryden Press, USA

içermeyen sıradan yeniliklerden oluşur. Bu tür yenilikler klasik sektörleri etkilediği kadar, ileri teknoloji sektörlerini de etkiler.²¹

Günümüzde her firma bir çok teknoloji ile etkileşim içindedir. Firmaların tüm fonksiyonları teknoloji kullanmakla beraber, belli bir veya birkaç teknoloji, ürün veya üretim fonksiyonlarının tümü üzerindeki etkisi, baskındır. Bu teknolojilerin tümü, firmaların rekabet avantajı üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilidir.

Her firma çeşitli girdiler ve sahip olduğu insan kaynaklarından yararlanarak üretim yapmak için çeşitli teknolojilerden yararlanır. Bu teknolojiler kimi zaman personel için basit prosedürler içeren yapısal disiplinlerdir. Bir üretim fonksiyonunun teknolojisi, bu alt disiplinlerin bir bütününden oluşur. Örneğin malzeme tedarik fonksiyonu endüstri mühendisliği, elektronik mühendisliği ve malzeme mühendisliği teknolojilerini kullanabilmektedir.

Teknoloji sadece doğrudan üretim ile ilgili fonksiyonlarda değil aynı zamanda destek birimlerindede kullanılabilir. Ürün geliştirme birimleri tarafından sıkça kullanılan bilgisayar destekli ürün dizaynı buna güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Teknoloji bir firmanın maliyet yapısına ve farklılaşmasına etkilediği takdirde rekabet avantajı üzerinde belirleyici rol oynar. Teknoloji zamanlama, fonksiyonlar arası etkileşim ve ölçek üzerinde pozitif etki yoluyla bir firmanın rekabet konumunu etkiler. Teknolojik gelişim sonucu üretim ölçeği artar yada azalabilir, fonksiyonlar arasında daha önce mümkün olmayan etkileşimleri mümkün hale getirebilir veya üretim zamanlarında iyileşmeye neden olarak verimliliğin artmasına ve maliyetleri düşürür. Bunun sonucunda firmanın rekabet avantajı konumunu olumlu yönde etkiler.

Teknoloji müşteri hizmetlerinin kalitesinin arttırılmasına yardımcı olur. Firmanın faaliyetleri ile ilgili bilgileri, katalogları veya şirket yapısı ile ilgili bilgileri dijital diskler veya Web sayfaları yoluyla duyurarak tüketicilerin firma ile ilgili geniş bilgilere kolayca ulaşabilmesine imkan sağlanabilir.²² Örneğin internet ortamından girişe imkan veren veri tabanları sayesinde müşterilerin satınalma işlemlerine ve

²¹ Bradley, S. and Hausmann, J. and Nolan ,A.,. 1990. Technology And Competition, Harvard Business School Press.,USA

²² Strategis, 1998. Steps To Competitiveness, strategis.ic.gc.ca.

verdikleri siparişlerin son durumunu öğrenebilir. Bankalar, çeşitli pazarlama ve lojistik firmaları bu yöntemi sıkça kullanmaktadırlar.

İleri teknoloji kullanımı ile firmaların yönetsel ve üretimsel faaliyetleri optimize edilerek pazarlama ve yönetim maliyetleri azaltılabilir. Ancak bu yöntem firmadan firmaya farklılık gösterebilir. Bir firma için bu yeni müşterilere ulaşmak için bir web sayfası hazırlamak iken diğer bir firma için ise yoğun fax iletişimini, telefon ücretlerinin daha yüksek olduğu saatlerden daha düşük olduğu saatlere kaydırabilmek için yeni bir fax sistemi kurulması olabilir.

Elektronik posta gibi ileri teknoloji ürünü iletişim yöntemleri kullanılarak müşteriler ve firma arasındaki iletişim çok daha hızlı ve verimli hale getirilebilir. Firma çalışanları ofislerinden ayrılmadan toplantılar düzenleyip satış sözleşmeleri hazırlayabilirler. Video konferans sistemi ile dünyanın dört bir yanındaki insanlar yüzyüzeymiş gibi toplantılar yapabilir.

İleri teknoloji ürünü iletişim metodları firma içi haberleşmenin yanında çeşitli fonksiyonların işlevlerini basitleştirebilir. Yönetim ve çalışanlar arasında artan iletişim sayesinde firma hedefleri ve amaçları tüm çalışanların kolaylıkla ulaşabileceği elektronik ortamlarda duyurulabilir. İnternet kullanımı sayesinde firmalar müşteri yanında kendilerine kaliteli ve uygun fiyatlı girdi üretebilecek pek çok imalatçıya kolaylıkla ulaşabilir. Endüstri kolu ve pazar ile ilgili verilere yine internet yardımıyla kolayca ulaşılabilir.

Zaman alan pek çok iş bilgisayar ve internet sayesinde çok daha doğru bir biçimde ve kısa zamanda yerine getirilebilir. Teknoloji kullanımı ile birlikter firmanın verimi arttarken maliyetleri düşer.²³ Bunun doğal sonucu doğru teknolojileri kullanan firmaların rakiplerine göre rekabet avantajları da artacaktır.

4.3. Finansal Güç

Çeşitli sanayi kollarında küçük farklılıklar gösterebilmekle beraber bir firmanın finansal yapısı ve gücü, rekabet avantajı yaratacak pek çok temel kriter için kaynak

²³ Oral, M., 1993. A Methodology For Competitiveness Analysis and Strategy Formulation, European Journal of Operational Research, 68, 9-22, North Holland

oluşturur. Burada finansal güç ifadesi firmanın varlıkları, likiditesi, borçları, borçlarını ödeyebilme gücü, toplam borçlarının sermayesine olan oranı gibi daha da çoğaltılabilecek pek çok kriterin genel bir sonucunu ifade etmektedir.

Faaliyet gösterilen sanayi kolunun yapısı firmanın finansal gücü için temel belirleyici göstergelerden bir tanesidir. Kullanılan üretim yöntemlerinin finansman ihtiyacı, sektördeki genel nakit akışı yapısı, ürün gruplarında gözlenen gelişim hızına bağlı olarak yatırım ihtiyaçları gibi faktörler önemli kriterlerdir. Örneğin perakende sektöründe nakit akışı diğer pek çok sektöre göre olağanüstü fazladır. Bu nedenle Carrefour gibi büyük perakendecilerin elinde oldukça yüksek miktarda nakit bulunmaktadır. Büyük oranda üretim yapmayan bu gibi firmalar için yüksek oranlı nakit varlığı yapılan yüksek hacimli satışlarda dikkate alındığında girdi alımlarında çok büyük bir pazarlık şansı yaratmakta, firmanın alım maliyetlerini oldukça aşağı çekmektedir.²⁴ Aynı sektörde daha küçük hacimli firmalar ile karşılaştırıldığında, Carrefour'un rekabet avantajının çok yüksek olduğu rahatlıkla gözlemlenecektir.

Bu avantaj adı geçen firma için farklılaşmayı beraberinde getirmiş, doğrudan mal alıp satmak yerine mağazacılık yapmaya yönelmiştir. Carrefour raflarında bulunan ürünleri satın almak yerine, belli reyonları üretici firmalara kiralamayı, reyon kirası yanında her satılan ürün üzerinden belli bir oranda kar payı almayı tercih etmektedir.

Alkolsüz içecek üretimi alanında faaliyet gösteren Coca Cola firmasında da likidite açısından benzer bir durum söz konusudur. Firmanın likidite oranı çok yüksektir. Ürettiği ürünün çok yüksek miktarlarda tüketilmesi yanında ürün girdi maliyetinin çok düşük olması firmanın finansal faktörlerden kaynaklanan rekabet gücünün çok yüksek olmasına sebep olmaktadır.

Firma için önemli özelliklerden bir diğeri ise, yatırımlarını öz kaynaklarından mı yoksa borçla mı karşıladığıdır. Bu tercih veya kimi zamanda zorunluluk firmanın maliyetlerini doğrudan etkiler. Finansal açıdan güçlü, nakit varlıkları yüksek firmaların uygun maliyetli borç bulabilme imkanları daha yüksektir. Bu tür firmalar kimi zaman bu avantajlarından yararlanarak kendi öz kaynaklarını daha yüksek getirili alanlarda değerlendirirken, yatırımlarını kısa, orta ve uzun vadeli uygun koşullu krediler ile karşılamayı tercih etmektedirler.

²⁴ Strategis, 1998. Financing, Steps To Competitiveness, strategis.ic.gc.ca.

Finansal açıdan bir firmayı güçlü kılan diğer bir etmen ise hissedarlarının gücü ve firmaya olan güvenleridir. Ortaklık yapısı güçlü olan firmaların kendi hissedarlarından yeni sermaye edinimi şansı daha yüksek ve bunun sonucu olarak da finansman maliyetleri daha düşüktür.

Finansal güç bir firmayı rakiplerine göre daha esnek olma imkanı verir. Bu esneklik sayesinde firmalar pazardan gelen taleplere daha kolay ve hızlı bir şekilde yanıt verme imkanı bulurlar. Tüketici taleplerine daha hızlı cevap veren firmalar ise elde ettikleri rekabet avantajı sayesinde gelirlerini ve karlarını dolayısıyla da bu döngüyü tamamlayarak finansal güçlerini daha da artıracaklardır.

4.4.Prestij/Marka, Tanınmışlık

Hızla gelişen iletişim olanakları dünyamızı giderek daha küçük bir gezegen haline getirmektedir. Globalizasyon olarak adlandırılan yeni akım toplumlar arasında artan iletişime bağlı olarak grupsal farklılıkların giderek en aza indirgenmesi sonucunu doğurmaktadır.

Bu akımın bir sonucuda ortaya çıkan global firmalar ve markalardır. Artık pek çok firma tek bir bölge, hatta ülke içinde faaliyet göstermek yerine yükselen teknolojik imkanlardan yararlanarak üretim tesislerini ve pazarlarını hemen hemen tüm dünya ülkelerini kapsayacak şekilde genişletmektedirler.

Yaratılan bu yeni yapılanmada dünyanın neresine giderseniz gidin tanınan, aynı biçimde algılanan dünya markaları yer almaktadır. Örnek olarak daha ilk an da hemen hemen herkesin aklına geleceğine inandığım Coca Cola, Ford, Toyota, Sony, Mercedes, Dell, Bosch, Gillette gibi markalar verilebilir.

Yaratılan bu dev marka imajları, sahipleri olan firmalar için mükemmel birer pazarlama aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin Mercedes firmasının yarattığı güçlü, güvenilir ve prestijli bir marka imajı dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde tüketici gözünde kaliteli otomobil dendiğinde ilk akla gelen markalarda biri olmasını sağlamaktadır. Bu yüksek tanınmışlık ve imaj firmaların bir yandan satışlarını daha az bilinen markalara göre daha yüksek olmasını sağlarken diğer yandan reklam ve pazarlama maliyetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Tanınmışlığın diğer bir

olumlu etkisi de bu tür firmalara ürünlerinin fiyatlarını belirlemede sağladığı geniş serbestidir. Bu tür markaların ürünlerini talep eden tüketiciler üretim maliyetleri ve doğal kar oranları dışında o markanın verdiği güven ve prestijin bedelinide ödemeyi kabul etmektedirler. Bu nedenle de bu tür markalara sahip firmaların karlılık oranları aynı sektörlerde faaliyet gösteren firmalara göre daha fazla olmaktadır. Bu gerçek doğal olarak bu firmaların finansal güçlerine ve rekabet avantajlarına yansımaktadır.

Bir çok sektörde bu tür dev markaların ortaya çıkması var olan daha küçük firmalar ile yeni yatırım yapmak isteyen firmaları oldukça etkilemektedir. Bu tür firmaların, bu dev markalar ile mücadele edebilmek için, ya çok sınırlı pazarlarda faaliyet göstermek veya bir şekilde kendilerini farklılaştırmaları gerekmektedir. Genel olarak daha küçük ölçekli firmalar belli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar. Kullanılan diğer bir rekabet yönteminde uygulanan düşük fiyatlardır. Örneğin Mercedes firmasının C serisi araçlar, BMW firmasının ise 3 serisi araçlarla rekabet ettiği, segmentten pazar payı amak isteyen Alfa Romeo, geliştirdiği 156 modeli ile hem kullandığı motor teknolojisi sayesinde yarattığı sportif imajdan yararlanarak hem de ise diğer iki markanın fiyatlarına göre oldukça makul fiyatlı ürünler sunarak satış rakamlarını arttırmayı başaramamıştır.

4.5. Pazarlama ve Satış Gücü

Pazarlama ve Satış gücü bir firmanın faaliyet gösterdiği sanayi kolunda tüketiciler üzerinde ne kadar etkili olabileceğinin bir göstergesini oluşturur. Üretimi tamamlanan ürün veya hizmetin tüketiciye sunulması süreci, aynı zamanda firmaların rakiplerine karşı avantaj sağlayabilecekleri bir farklılaştırma ve avantaj kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Faaliyet gösterilen sektöre, potansiyel müşterilerin beklentilerine ve coğrafik konumlarına, firma olanaklarına, pazarda bulunan benzer ürünlerin konumlarına ve fiyatlarına bağlı olarak pazarlama , satış ve dağıtım stratejileri farklılıklar gösterebilmektedir.²⁵ Tercih edilecek bu stratejiler firmanın pazar hedeflerine ve tüketici üzerinde yaratmaya çalıştığı etkiye bağlı olarak belirlenir. Uygulanan bu stratejilerden herbiri kendi başına bir farklılaştırma kaynağı olarak ortaya çıkabilir.

²⁵ Strategis, 1998. Strategic Marketing, Steps To Competitiveness, strategis.ic.gc.ca

Örneğin Levis firması ürünlerini sadece kendi mağazalarında satma politikası uygularken, Mavi Jeans firması ise kendi mağazaları yanında büyük mağazalarda satış köşeleri oluşturmuş diğer markalar ile beraber kendi ürünlerinin de satılmasına izin vermeyi tercih etmektedir. Avon firması ise mağazalardan çok yüzyüze satış yöntemlerine önem vermiş ve satış ekiplerini buna göre şekillendirmiştir.

Firmaların pazarlama ve satış ağlarının yanı sıra dağıtım kanalları da rekabet gücü açısından önem arzeder. Dağıtım kanallarını doğru belirleyememiş veya düzgün çalıştırmayan bir firma ne kadar kaliteli ürün üretiyor olursa olsun tüketiciye olması gereken zamanda ulaşamayacağı için rekabet avantajı elde etmesi güç olacaktır. Star gazetesi son dönemde buna ilginç bir örnek teşkil etmektedir. Rakip yayın kuruluşlarının kendi bayilik organizasyonlarına sahip olmalarına rağmen Star gazetesi henüz bunu başaramamış olması nedeniyle tüm promosyonel çalışmalarına , satış çabalarına rağmen satış adetleri çok sınırlı kalmıştır.

Satış ve pazarlama organizasyonlarının verimli çalışmaları doğrudan firmanın finansal gücüne etki eder. Artan satış adetleri ile birlikte azalan birim sabit maliyetlerin yanında minimize edilen stok maliyetleri ve yine ölçek ekonomisi sayesinde girdi maliyetlerinde elde edilebilecek indirimler firma karlılığına olumlu etki eder.

Firmalar farklı ürün grupları için farklı pazarlama teknikleri kullanabilecekleri gibi organizasyonel temelde bu yapıları birleştirerek fayda sağlayabilirler. Kendi kredi kartlarını pazarlayan bir banka aynı pazarlama ve satış grubunu kullanarak diğer bir ürünü olan hayat ve emeklilik sigortasının da satışını gerçekleştirebilir. En basit anlamda maliyet azalması sağlayacak bu uygulama, ekibin verimliliğini arttıracak gibi ürünlerinin tüketici üzerinde yaratacağı etkileşim ve ulaşım kolaylıkları sayesinde toplam satış miktarı her bir ürünün ayrı ayrı organizasyonlarla satışında ulaşılacak toplam satış tutarında aşabilecektir.

Firma ile ilgili içsel faktörler yanında tüketiciden elde edilen tüketim alışkanlıkları ve potansiyel taleplerin doğru biçimlendirilmesi ile oluşacak bir satış ve pazarlama politikası firma için yaratacağı rekabet avantajı sayesinde firmanın rekabet konumunu daha üst bir noktaya çekecektir.

4.6.Organizasyon ve Yönetim

Bütün firmalar ticari başarı ve geleceklerinin, rekabet güçlerinin sürdürülebilirliğine, müşteriler, ürünleri ve kendi yapıları arasında denge kurabilmelerine, bu dengeyi sürdürürken bir yandan da geliştirebilmelerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Bu nedenle de firmalar bir yandan tüketicilerden gelen taleplere cevap verirken öte yandan kalite, maliyet ve reaksiyon zamanları faktörleri açısından kendi ürünlerinin performanslarını iyileştirmek ve bu sayede optimum hizmet, kalite ve fiyat dengesini oluşturmak zorunda olduklarını bilirler. Ürünün toplam kalite yapısını oluşturan bu denge firmanın pazardaki başarısını garanti eder.

Firmanın pazardaki başarısı için önemli bir diğer unsur ise insan kaynakları faktörüdür. Değişen çevre koşullarına, yeni müşteri taleplerine zamanında cevap verebilmek için firmanın her an hazır , atılım içinde ve teknolojik gelişmelere açık olmasını sağlayacak hem yönetim hem de üretim aşamasında kaliteli iyi eğitilmiş ve kendini geliştirme yeteneğine sahip çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu çalışan gücünün varlığı da tek başına yeterli değildir. Diğer önemli bir unsur ise bu gücün firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde geliştirilmesi ve yönetilmesidir. İşte organizasyon kavramı bu noktada önem kazanır.

Firmalar faaliyet gösterdikleri sanayi koluna göre değişik organizasyonel yapılanmalar gösterirler. Örneğin proje bazlı çalışılan inşaat sektöründe matris tipi organizasyon yapısı, dağınık çalışma alanlarında firmanın elindeki insan gücünü en verimli bir biçimde kullanmasına imkan tanır.

Üretim yapan işletmelerde ise ürün gruplarına veya üretimdeki süreçlere göre bir organizasyon yapısı oluşturulabilir. Örneğin beyaz eşya sektöründe soğuk ürünler, ıslak ürünler gibi organizasyonel ayrımlar uygulanabilir. Bu uygulamaların hepsinin temel özelliği kısıtlı yetişmiş personeli en az maliyetle ve en verimli bir biçimde kullanabilmektir.

Organizasyonlara yönetim boyutunda bakıldığında ise hissdarların yapısı, karar alma mekanizmalarındaki yeri, profesyonel yöneticilerin yetkileri ve inisiyatif kullanabilme sınırları gibi faktörler önem kazanır.

Yönetim kademesindeki organizasyon yapılarına bakıldığında, firmaların hareket çabukluğu ve esnekliği kazanabilmek için daha yalın yönetim organizasyonları kurmaya çalıştıkları görülmektedir. Klasik fonksiyonel organizasyon yapıları bu sayede önemli değişimler geçirmektedir. Yönetim yapısı daha sade ve çalışanların daha fazla inisiyatif sahibi olacağı şekilde yeniden düzenlenmektedir.

Pazarda rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar artık sadece prosedürlere dayanan , en üst kademenin ve hissedarların yönetim tarzlarını sorgulamaktansa tam itaat eden bir tarzdan daha şüpheli, sürekli yenilik peşinde olan, yeni alternatifleri değerlendiren ve inisiyatif kullanabilen bir organizasyon yapısına dönüşüm için uğraş vermektedirler.

Firmaların hissedar yapıları yine organizasyonel açıdan büyük önem taşımaktadır.²⁶ Hissedar yapısı, güçlü hissedarların firmanın operasyonel verimliliğini etkilemeleri sebebiyle verimliliği ve rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Öte yandan güçlü hissedarların aynı zamanda dolaylı olarak da firmanın araştırma geliştirme faaliyetleri, kar dağıtım stratejisi ve sermaye yapısı üzerinde etkileri vardır. Bu nedenle de bir firmanın hissedar karakteristikleri strateji oluşumunu, organizasyonel yapısını, firmanın verimliliğini etkileyebilmektedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan bu etkiler hissedarların firma yönetim kademelerinde sahip oldukları yönetsel güç ile de ilgilidir. Bu sebeple patron şirketleri ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen şirketler arasında farklılıklar görülmektedir. Patron şirketlerinde aynı zamanda şirket yöneticisi olan hissedarlar firma gelirlerini artırırken aynı zamanda uzun vadede firmanın yüksek performans düzeyine ulaşmasını hedeflerken, profesyonel yöneticiler ise ticari riskin azaltılması, kişisel güç, büyüme, terfi gibi kişisel hedefler gütmektedirler. Firma sahipleri güçlerinden emin olmanın verdiği güvenle firmayı geliştireceğine inandıkları alanlarda daha riskli kararlar vermekten çekinmemektedirler. Ancak bu yapı son dönemde profesyonel yöneticilerde firmanın belli bir orandaki hisselerinin devri ile değişiklikler göstermektedir.

Rekabet gücünü artırmak isteyen firmaların organizasyonel yapılarını faaliyet gösterdikleri sektörün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeni baştan düzenlemeleri,

²⁶ Gadhoum, Y. , 1999. Potential Effects of Managers' Entrenchment & Shareholdings on Competitiveness, European Journal of Research S:118

hızlı hareket edebilmek için karar alma mekanizmalarını daha az karmaşık ve doğru karar almaya imkan verecek şekilde biçimlendirmeleri mutlaka gereklidir. Büyüyen organizasyonlarda ise merkezi yönetim yerine alt birim yöneticilerinin inisiyatif kullanabilme sınırlarının arttırılması yoluyla operasyon hızının ve verimliliğin arttırılması imkanı sağlanabilecektir.

4.7.Çevre Faktörü

Organizasyonlar, bir vakumun içinde var olmazlar. Ona kaynaklar sağlayan ve/veya kısıtlamalar getiren bir çevrenin içinde yaşarlar ve değişen bu çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Bu uyumun sağlanamaması, organizasyonun en büyük hatalarından biri olur. Bir firmanın rekabet stratejisi, içinde yer aldığı çeşitli çevre faktörlerinin bir fonksiyonudur. Bir çok ülkede, ülke yöneticileri kendi ulusal firmalarına rekabetçi bir çevre yaratmak ile yoğun bir biçimde ilgilidirler. Politik ve ekonomik sistem, ülke yönetimi ile ilgili organizasyonlar, banka ve finans sistemleri, eğitim ve araştırma enstitüleri ile sosyal ve hukuksal yapılar bir firmanın kendi ülkesi içerisinde ve dışındaki rekabet performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Bütün bu faktörler makro çevrenin, firma boyutuna rekabet gücü üzerine yansımaları oluşturmaktadır.

Organizasyon ve çevresi birbirlerine bağımlıdır. Organizasyon, çevrenin kendisine sağladığı kaynaklar ve olanaklar sebebiyle çevresine bağlıdır. Çevre ise, organizasyonun faaliyet sınırlarını belirler. Çevre, organizasyon verilen kaynakları yararlı ürünler halinde çevreye sunduğu sürece kaynak desteği yapar. Organizasyonun, bu ürünleri sunarken gerçekleştirdiği faaliyetler çevre ile uyumlu olmalıdır. Örneğin, bir üretim firması, hava kirliliğine sebep olmadan üretimine devam etmelidir. Çevre, tüm bunları değerlendirerek, organizasyona gelecekte sağlayacağı kaynak ve olanakları ve uygulayacağı sınırlamaları belirler.

Çevrenin ilk elemanı insanlardır. İnsansız bir organizasyon düşünülemez. Bir üretim tesisi, ancak üretim için yeterli yeteneklere sahip elemanları çalıştırıyorsa başarılı olabilir. Bir üniversite, devam eden öğrenciler oraya gitmek istiyorlarsa ve öğretmenler eğitimi istekli olarak veriyorlarsa başarılı olabilir. Kısacası, insanlar,

organizasyonun vazgeçilmez öğeleridir ve çevrenin diğer elemanları ile doğrudan ilgilidir.

Doğal kaynaklar organizasyonun yerini belirler ve operasyonlarını etkiler. Üretim sektörü, ürünlerinin üretebilmek için, doğal kaynaklara ihtiyaç duyar. Ayrıca, gerekli fabrika yerine ve ekipmana da ihtiyaç vardır. Kerestecilik işiyle ilgili tesisler ormanların, petrolle ilgili tesisler rafinerilerin, dondurulmuş gıda ile ilgili tesisler sebze ve meyvenin bol yetiştiği yerlerin yakınında kurulurlar. Şehir içinde yaşanan park problemi, şehir merkezindeki iş alanlarında düşüşe sebep olmaktadır. Büyük tesislere sahip firmalar, bu sebeple, lokasyonlarını şehir dışına doğru kaydırmaktadırlar.

Organizasyonun yeri ve operasyonları üzerinde iklimin de etkisi tartışılmaz. Kayak merkezi soğuk hava, bol kar ve dağ gerektirir. Maden okulları genellikle dağlık bölgelerde kurulur.

Hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun, tüm firmalar yazılı kurallar, yasalar yanında yazılı olmayan kimi sınırlamalar ile de çevrilidirler. Yazılı olmayan bu kurallar adetler, gelenekler ve sosyal, kültürel, dini, politik ve felsefi davranışlardır. Bu kurallar bütünü de tıpkı yazılı yasalar gibi firmaların hareketlerini belli bir ölçüde kısıtlamaktadır.

Dini konular, organizasyon üzerinde çok önemli bir etkisi olan konulardır. Örneğin, doğum kontrolünün dini olarak yasaklandığı bölgelerde nüfus artışı çok hızlıdır.²⁷ Öte yandan islam dininin egemen olduğu bir ülkede domuz eti ürünlerinin üretimine izin verilse dahi satışı yoluyla firmanın gelir elde edemeyeceği kesindir.

Son yıllarda, fiziksel çevrenin kalitesini koruma yolundaki çalışmalar hızlanmıştır. Toplum, organizasyonların içinde bulundukları çevreyi minimum düzeyde kirletmeleri gerektiği konusunda hemfikirdir. “Sosyal sorumluluk” kavramı olarak ortaya çıkan bu davranış biçimi, organizasyonların atık dönüşüm ekipmanlarına yatırım yapmalarını gerektirmektedir.

Her ülkede ticaret hayatını düzenleyen ve ülke yönetimlerinin ülke çıkarlarını korumak amacıyla oluşturdukları detaylı yazılı yasalar mevcuttur. Bu yasalar o ülke

²⁷ Hicks, H. and Gullett, R., 1990. Management, Mc Graw Hill Book Company, New York

içindeki ticari faaliyetler belirli bir düzen içinde yapılırken, ülke menfaatlerinin de korunması amacıyla oluşturulmuştur. Ticaret kanunları, borçlar kanunu, gümrük kanunları, uluslararası ticaret kanunları, bankacılık kanunları, bunlara örnek olarak verilebilir.

Yasalar, organizasyonun faaliyetini sürdürmek için yer aldığı toplumun belirlediği “oyunun kuralları”dır. Bazı organizasyonlar, örneğin devlet kurumları, yasalar ile kurulurlar. Bazı organizasyonların kurulması yasalar tarafından tamamen engellenmiştir. Yasa dışı faaliyetlerde bulunmak üzere kurulacak bir firmanın kurulmasında engellemeler olur. Birçok durumda, yasalar geri plandadır ancak organizasyonun faaliyetlerinin doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerler. Yeni yasalar genellikle, yenilenen sosyal davranışların bir türevidir. Örneğin, hava kirliliğine karşı konulan yasalar, artan hava kirliliğinin belirlenmesiyle hazırlanmıştır.

Yasalar ticari hayat ile ilgili genel kurallar olabileceği gibi, spesifik olarak bir sanayi kolunu ilgilendiren sınırlamalar da getirebilirler. Örneğin Türkiye’de var olan motorlu araç üretimi sektörünü desteklemek amacı ile yakın geçmişe kadar ülkeye araç ithalatına ciddi sınırlamalar getirilmiş idi. Bir diğer örnek olarak da Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet göstermek isteyen kimselerin taşınması gereken özellikler ve sahip olunması gereken minimum sermaye miktarları ile ilgili şartların yasalar ile düzenlenmesi verilebilir. Bu örnekleri kolaylıkla çoğaltmak mümkündür.

Çevresel faktörler organizasyonu, iki yönde etkiler: sınırlar belirleyerek, yeni olanaklar sunarak.

Sınırlar, bazen görülebilir, tutulabilir sınırlardır, bazen ise, görülemezler ancak gerçeklerdir. Organizasyonun içinde bulunduğu sosyal durum, nelerin tolere edilebileceğini belirler. Sakin bir kasabada faaliyetini sürdüren gürültülü bir üretim tesisi, kabul edilemeyebilir. Çevre sakinleri, yasalarla veya davranışlarıyla, tesisi o mekandan taşınmaya zorlayabilir.

Sınırlar oluşturma yanısıra, çevresel faktörler, olanaklar da sunar. Çevre, pazara çok başarılı olabilecek yeni bir ürün sağlayabilir.

Yukarıda verilen örnekleri rahatlıkla çoğaltmak mümkündür. Firmalarının varolabilmeleri ve rekabet stratejileri konusundaki başarıları çevre koşullarına

sağladıkları uyum ile yakından ilgilidir. Bu konuda rakiplerine göre daha başarılı olan firmalar rekabet avantajının daha yüksek olmasının beklenmesi çok doğaldır.

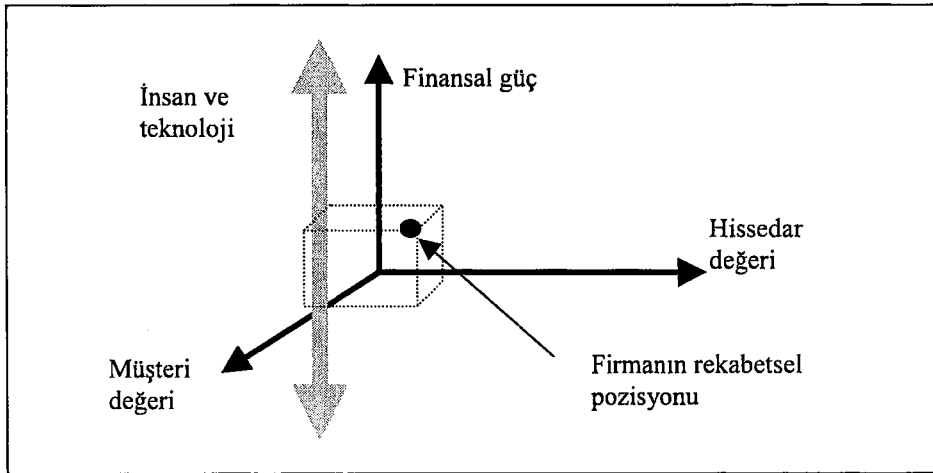
5. REKABET GÜCÜ PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Firmaların rekabet gücünü ölçmek için, çoğu sayısal bir çok metod kullanılmaktadır. Bu bölümde bu yöntemlerden ikitanesine değinilecektir.

5.1. Rekabet Konumu Haritası Yöntemi

Yukarıda öne çıkarılmış olan rekabet gücü kavramı eğer bir ölçme sistemi ile ifade edilebilmesi sağlanmazsa hiçbir şey ifade etmez. Rekabet gücü kavramını etkileyen faktörler doğal olarak birbirleriyle ilişkili olması ve birbiriyle çatışması nedeniyle tek bir ölçüt ile ifade edilemez. Bu sebeple rekabet gücü kavramını oluşturan tüm bileşenleri vasıtasıyla firmanın bağıl rekabet konumunu ölçebilecek bir ölçüm seti tanımlanmalıdır.

Şekil 5.1 bir firmanın rakiplerine göre rekabet konumunu ifade eden bir konum haritasını göstermektedir. Harita rekabet gücü kavramının tüm bileşenlerini gösterecek şekilde bir matris yapısı oluşturmuştur. Bu matris insan kaynakları ve sahip olunan teknolojiyi ifade eden dördüncü bir eksen boyunca hareket



Şekil 5.1. Rekabet Konumu Haritası

edebilmektedir. İnsan kaynakları ve teknoloji ile ilgili iki yansıma olduğu hemen ifade edilmelidir. Birincisi firmanın varolan rekabet konumunu şekillendiren, müşteri ve hissedar değerleri üzerinde doğrudan bir etkileri vardır. İkinci olarak da firmanın rekabet çevresi içinde hareket ve reaksiyon potansiyeli konusunda belirleyici olmalarıdır.

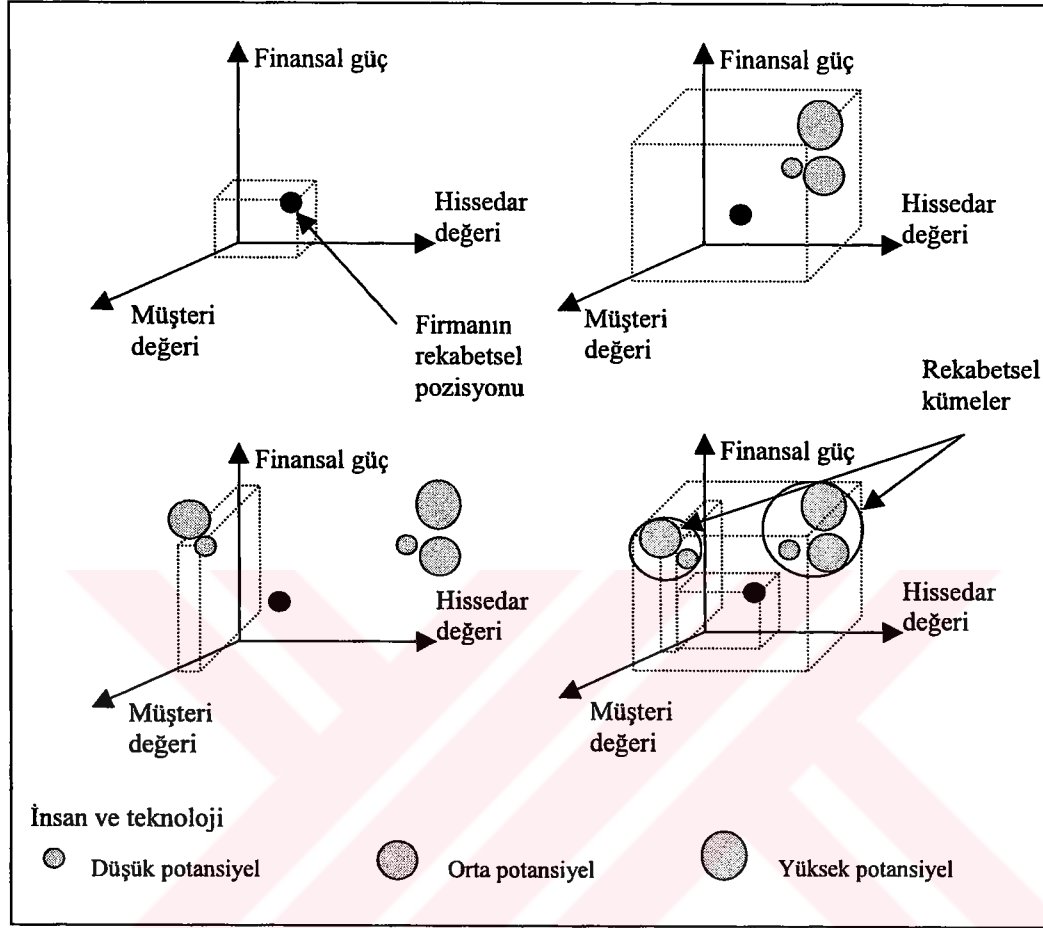
Şekil 5.2 Rekabet konumunun haritaya dökülmesinin örneklerini vermektedir. Bu örnekte kullanılan dairelerin boyutu bir firmanın rekabet potansiyelinin sahip olduğu insan kaynakları ve teknolojiye bağlı olarak belirlenmiştir. Düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç potansiyel seviyesi öngörülmüştür. Haritaya dökme prosesi her biri benzer stratejiler takip eden firmaları ifade eden kümelerin oluşması ile sonuçlanmıştır.

Harita firmalar arasındaki rekabet boşluklarını belirlemek için kullanılabilir. Herbir aralık önemi bir faktörün göstergesidir. Öncelikle bu boşluklar, firmalara rekabet gücünü oluşturan bileşenlere bağlı olarak güçlü oldukları ve zayıf oldukları konuları tespit imkanı verir. Ayrıca firmalara rakiplerinden ileride oldukları veya rakiplerinin gerisinde kaldıkları konuları gösterir. Sonuncu olarak da firmanın daha büyük fayda sağlaması için hangi yönde ilerlemesi gerektiğini gösterir.

Rekabetsel konum haritası firma ölçeği ile firmanın karlılığı arasında doğrudan bir ilişki olduğu varsayımı üzerine kurulmamıştır. Bu nedenle bu harita benzer ölçekte olan ve rekabet gücünü farklılaştırma sayesinde elde eden firmaları karşılaştırma imkanı verir. Rekabetsel konum haritası bir pazarın çekici olup olmadığı veya firmaların bazı farklı işlere yatırım yapmaları veya yatırımdan vazgeçmeleri konularında bilgi temin etmez. Harita bu nedenlerle, Pazarpayı/Büyüme matrisi ve Pazar çekiciliği/Firma gücü matrisi gibi diğer stratejik analiz araçlarının tamamlayıcısı konumundadır.

Bir firma ve rakiplerinin rekabetsel konum haritasını çıkarmak amacıyla rekabet gücünün farklı boyutları için bir ölçme sistemine ihtiyaç vardır. Böyle bir ölçme sisteminin firmaların müşteri ve hissedar değerlerini algılama biçimine, rekabet çevresine ve rekabet gücünü oluşturan etmenlere dayanması gerektiğini anlamak gerekir. Bu çalışmanın amacı tamamen yeni bir ölçme sistemi oluşturmaktansa, bir performans ölçme yapısının nasıl oluşturulabileceğine

örnekler vermektir. Bu tür örnekler potansiyeli ve bu tür kavramların uygulanmasını destekleyecektir.



Şekil 5.2: Firmanın Rekabetsel Çevresinin Haritası

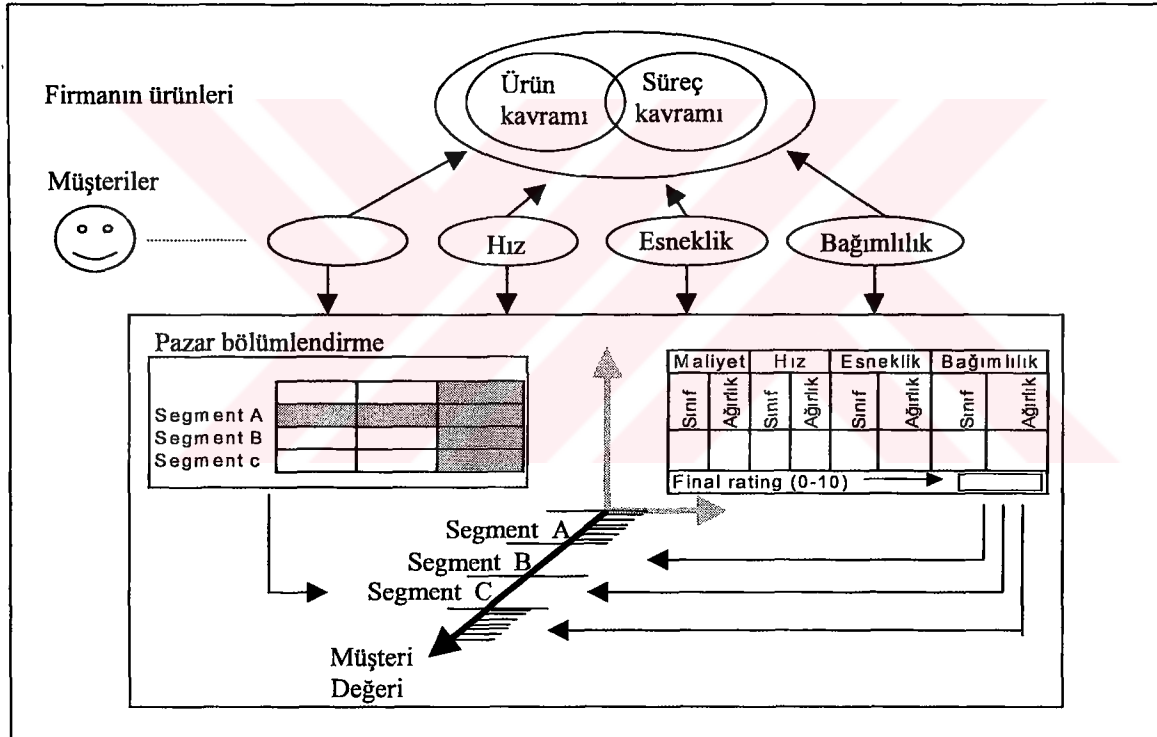
5.1.1 Müşteri Değerinin Ölçülmesi

Müşteri değeri, önerilen fiyat ile fiziksel ürün veya hizmetin tüm yönlerinin birleşmesinden oluşan faydaların bir bileşimidir. Farklı müşterilerin pazar bölümlendirmesi ile sonuçlanan farklı istekleri, talepleri ve ihtiyaçları vardır. Bölümlendirme kavramı, müşteri değerlerine göre firmaların rekabet pozisyonu almayı düşündüğünde dikkate alınmalıdır.

Müşteri değeri sadece ürünün karakteristiği ile değil aynı zamanda ürünün müşteriye ulaştırılma yöntemi ile de ilgilidir. Müşteri memnuniyeti için her iki unsurun da doğru bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir. Müşteri memnuniyetini oluşturan unsurlar firmanın rekabet çevresi ile de yakından ilgilidir. Sonuç olarak

müşteri değerinin ölçütlerinin tespitinde ilk adım kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir. Bu tür faktörlerin tanımlanması için bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bazı çalışmalar ürün özellikleri ve pazar konularına konsantre olurken bir kısım çalışma ise yöntem ve dağıtım konularına eğilmektedir.

Müşteri değerleri net bir şekilde ölçülemeyeceği için rekabet çevresindeki firmaların performansını ölçmek için bir puanlama çalışması yapılmalıdır. Dikkate alınacak faktörler önemlerine göre puanlandırılır. Rekabetsel konum haritasının oluşturulmasında kullanılacak değerler bu puanlama sonucunda elde edilebilir. Müşteri değerini temsil eden boyut farklı pazar bölümlerinin kesin olarak belli olduğu durumlarda bu segmentleri ifade edecek şekilde bölünebilir. Şekil 5.3 bu çalışmaya bir örnek vermektedir.



Şekil 5.3: Müşteri Değeri açısından Rekabetsel Durum

Bu örnekte kritik başarı faktörleri olarak maliyet, sürat, esneklik ve güvenilebilirlik alınarak firmanın ürün ve hizmetleri analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonucu rekabet çevresinin Pazar bölümlerini ortaya koymaktadır. Her bir pazar bölümünde firmalar 0 ile 10 arasında değerlendirilmişlerdir. Bölümlendirme ile

birlikte puanlama rekabet çevresi içinde firmaların rekabet konumunu ortaya koymaktadır.

5.1.2 Hissedar Değerinin Ölçülmesi

Hissedar değeri yatırımın riske bağlı olarak geri dönüşüne göre belirlenmektedir. Bunun için kullanılan birtakım ölçütler Tablo 5.1’de sıralanmıştır.

Tablo 5.1. Hissedarlar Tarafından Kullanılan Ölçütlerden Örnekler

$\text{Özsermaye Dönüşü} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}}$	$\text{Hisse Başına Kazanç} = \frac{\text{Kullanılabilir Gelir}}{\text{Ort. Hisse Sayısı}}$
$\text{Ödeme Oranı} = \frac{\text{Top. Öde. Kar Payı}}{\text{Kullanılabilir Gelir}}$	$\text{Kar Payı Geliri} = \frac{\text{Top. Öde. Kar Payı}}{\text{Birim Hisse Fiyatı}}$

Hissedarlar kendi yatırımlarını değerlendirirken sadece yatırım yaptıkları rekabet çevresini değil farklı sektörleri, alternatif yatırım araçlarını da dikkate alırlar. Farklı yatırımcılar yatırımlarının verimliliğini ölçmek için farklı yöntemler kullanırlar, bu nedenle değerlendirme yapmak için tek bir ölçütü dikkate almak doğru olamayacaktır. Daha detaylı bir analiz yöntemi de Hissedar Değer Analizi’dir. Bu analiz sonucunu tek bir ölçüte çevirmek oldukça zordur.

Hissedar değerini ölçmek için bir ölçme sistemi geliştirirken kısa vadeli ve uzun vadeli kazançları bir arada değerlendirmekte fayda vardır. Örneğin yatırım geri dönüşünün cari ortalaması, yıllık tek bir değerden daha uygun olacaktır.

5.1.3. Finansal Gücün Ölçülmesi

Bir firmanın finansal gücü onun stratejik yeteneklerini ifade eder. Bu finansal ve finansal olmayan ölçütlerle ölçülebilir. Kullanılacak ölçüt firmanın kendi kararı ile birlikte içinde bulunduğu rekabet çevresine de bağlıdır. Örneğin hizmet sektöründeki bir firmanın sabit kıymetleri ağır endüstri firmaları ile karşılaştırıldığında oldukça düşük kalmaktadır. Bu nedenle finansal gücü ölçmek için evrensel bir ölçüt

getirilemez. Aşağıdaki bir çalışma finansal gücü ölçmek için nasıl finansal ve finansal olmayan ölçütlerin kullanılabileceğine bir örnek oluşturmaktadır.

Birinci adım firmanın rekabet çevresi içinde hareket ve reaksiyon yeteneğini tanımlayacak temel ölçütlerin seçilmesidir. Örneğin:

- Kar: Hissedarların yüksek bir geri dönüş miktarı beklentilerinin tatmin edilmesi için gereklidir. Tek başına kullanılabileceği gibi başka ölçütlerle birlikte de kullanılabilir. Örneğin: Kar/Satışlar, Kar/ Çıktı, Kar/Ürün grubu gibi
- Sermaye Yaratma Yeteneği: Firmanın kendi finansmanını sağlayabilme ölçütüdür. Bu yetenek hissedarların bir borç veya özsermaye ihtiyacı karşısında fonlama zorunluluğu riskini azalması ile yakından ilgilidir. Bu nedenle mevcut borçlar, özsermaye oranı, sermaye maliyeti, faiz ödemelerini karşılayabilme yetenekleri ölçüt olarak kullanılabilir.
- Nakit Akışı: Firmanın likidite durumunu gösterir. Firmanın faiz ödemeleri gibi ödeme yükümlülüklerini yerine getirip getiremeyeceğini göstermektedir.

Tanınmışlık veya stratejik ortaklıklar kurabilme potansiyeli gibi ölçülemeyen niteliksel özellikler finansal analizde niteliksel değerlendirme yöntemi ile kullanılabilir. Biyoteknoloji şirketleri veya girişim ortaklıkları bu tür niteliksel değerlendirme yöntemlerinin kullanılabileceği sektörlerde örnekler oluşturmaktadır. İkinci adım ise seçilen ölçütlerden bir ölçüm tablosunun oluşturulmasıdır. Bu ölçütlere önemlerine göre bir ağırlık, değer verilebilir. Elde edilen veriler daha sonra standardizasyon amacıyla tek bir ölçüt oluşturmak amacıyla normalize edilir. Daha

Tablo 5.2. Finansal Gücü belirlemek için ölçüm tablosu

	Ham veri			Standartlaşmış veri			Finansal güç Standartlaşmış ortalama
	1. Ölçüt	2. Ölçüt	n. Ölçüt	1. Ölçüt	2. Ölçüt	n. Ölçüt	
Ağırlık							
Firma							
1.rakip							
2.rakip							
3.rakip							
.....							
n.rakip							

sonra her bir firma için herbir ölçütte verilen değere göre genel standardize finansal güç değeri verilir.(Tablo 5.2)

5.1.4. Teknoloji ve İnsan Kaynakları Gücünün Ölçülmesi

Teknoloji ve insan kaynakları firmanın finansal yöntemlerle ölçülemeyen stratejik yeteneklerini oluşturmaktadır. Teknolojik buluşlar rekabet çevresinde değişikliklere sebep olan etmenlerdir. Bir firmanın devamlılık yeteneği bu tür değişim ve gelişimlere uyum sağlaması ile mümkün olur.

Rekabet çevresinde teknolojik gelişme ve buluşlar can alıcı özellikler taşır. Bu amaçla kullanılabilecek çok sayıda etmen mevcuttur.(15) Porter'ın Rekabet Kuvvetleri Modeli(16) muhtemel teknolojik gelişmelerin rekabet ortamına olabilecek etkileri ile ilgili bir temel oluşturmaktadır.

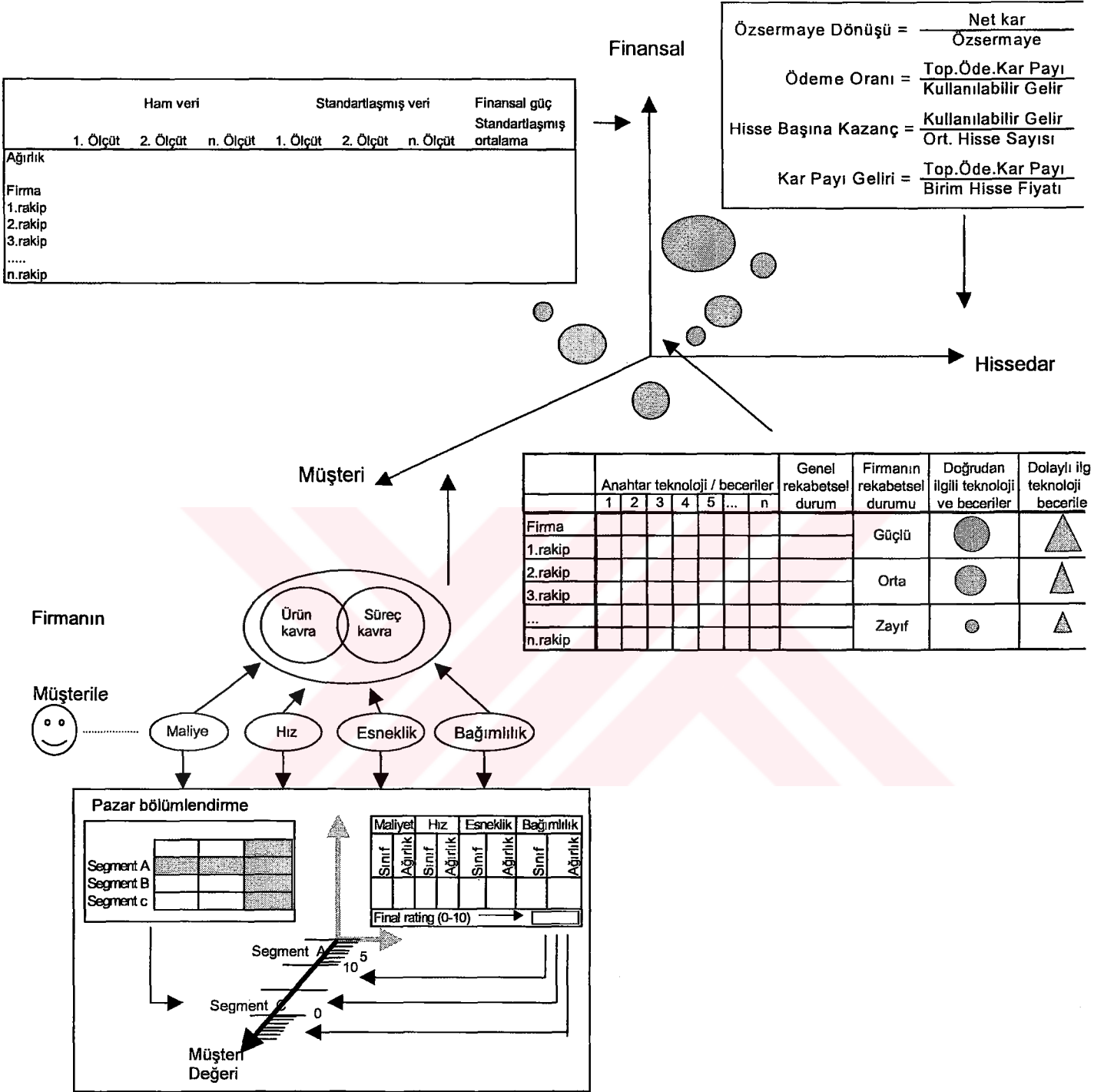
Tablo 5.3'de verilen matrisi kullanarak bir firmanın temel teknolojileri ve yetenekleri diğer firmalara göre değerlendirilebilir. Bu şekilde daireler ve üçgenler firmanın yaptığı işe doğrudan veya dolaylı bağlı olarak o firmanın teknoloji ve yeteneklerini göstermek için kullanılmıştır.

Tablo 5.3. Teknoloji ve beceriler matrisi

	Anahtar teknoloji / beceriler							Genel rekabetsel durum	Firmanın rekabetsel durumu	Doğrudan ilgili teknoloji ve beceriler	Dolaylı ilgili teknoloji ve beceriler
	1	2	3	4	5	...	n				
Firma									Güçlü		
1.rakip											
2.rakip											
3.rakip									Orta		
...											
n.rakip									Zayıf		

Kullanılan daire ve üçgenlerin boyutları firmanın sahip olduğu ve kullandığı yeteneklere bağlı olarak rekabet potansiyelini ifade etmektedir. Final olarak firma ile

mevcut rakiplerinin rekabet konumlarını ölçmek için genel bir değerlendirme yapılabilir.



Şekil 5.4: Rekabet Haritalandırma Süreci

Firmanın rekabet konumunu belirlemeye yönelik genel değerlendirme dışında teknoloji ve yetenek matrisi firmaların kullandıkları teknoloji ve yeteneklere bağlı olarak güçlü ve zayıf oldukları alanları, tehlike ve fırsatları gösterebilmektedir.

5.2. Endüstriyel Rekabet Avantajı Modeli Oluşturma Yöntemi

Porter (1985), endüstriyel karlılığı belirleyen 5 faktör olduğunu varsaymıştır: piyasaya yeni girenlerin oluşturduğu tehdit, geçici ürün ve servislerin oluşturduğu tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve varolan rakipler arasındaki rekabet. Fiyat liderliği ve farklılaştırma rekabet avantajının iki temel tipidir. Porter ayrıca, en büyük stratejik hatanın, ortada saplanmak veya yeni stratejileri simültane takip etmek olduğunu öne sürmüştür.²⁸

Firmanın rekabet avantajı ister tek bir strateji ister birçok stratejinin birleşiminden oluşsun, sonuçta rekabet avantajını belirleyen temel belirleyici faktörler vardır (RABF), ve bu faktörler her zaman çok önemli rol oynarlar. Bu faktörlerin birleşiminin sonucu her stratejik tipin etkinliğini belirler. Bu yüzden de işletme yöneticileri için, RABF'lerin ve aralarındaki ilişkilerin bulunması ve rekabetçi stratejik amaçların (RSH) belirlenmesi çok önemlidir.

1993'te yazdığı makalesinde, Oral rekabet avantajını endüstriyel ve fiyat üstünlüğü bazında derecelendirme analizinin yapılabileceği analitik bir temel yapı önermiştir. Oral, üretim, pazarlama, devlet sübvansiyonu alanlarında rekabet-için-bireysel-maliyeti baz alan bir yöntem bilim önermiştir. Stratejik amaçların esnekliği gibi maliyet-dışı değişkenler kapsam dışında tutulmuştur. RABF ve RSH'lerin derece ve kapsamlarının birleştirilmesi ve rekabet avantajı yaratmada temel problemler üzerine yöntem bilim çalışması daha önce gerçekleştirilmemiştir. Eğer bir şirkette RABF ile RSH'ler arasındaki ilişki açık değilse, şirketin stratejik amaçlarına ulaşmak için geliştirmesi gereken RABF'in ne olduğuna karar verilemez.

5.2.1. Rekabet Avantajını Belirleyici Faktörler(RABF)

Literatürde bugüne kadar tartışılan stratejik içeriğin boyutları: ürün/hizmet değişiklikleri, pazarlama, farklılaştırma, odaklanma/kapsam ve tutucu maliyet kontrolüdür. Hofer ve Schendel (1987) yeni girişimlerin başarısı için 5 önemli strateji teklifi öne sürmüşlerdir: ürün farklılaştırması, kalite, hizmet ve fiyat, pazar

²⁸ Li, Y. and Deng, S., 1999. A Methodology for Competitive Advantage Analysis and Strategy Formulation, European Journal of Operational Research, 118, 259-270, USA

ve/veya segment üstünlüğü, yenilikçilik, ve büyüme metodları. Modern üretim kavramını baz alarak, Corsten ve Will (1993) stratejik başarı faktörlerinin, fiyat, kalite, esneklik ve teslimatta güvenilirlik olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bazı faktörler işletmenin rekabet stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasını doğrudan etkiler ve bu faktörlerin güç seviyesi ve birbirleri ile etkileşimi işletmenin rekabet avantajı pozisyonunu belirler: bu faktörler RABF, yani rekabet avantajının temel belirleyici faktörleridir. Bu faktörler: teknolojik gelişim (TG), fiyat/maliyet kontrolü (FMK), organizasyon ve yönetim (OY), pazarlama (PZ), endüstri pozisyonu (EP), politika ve çevre şartlarıdır.

Teknolojik Gelişim, firmanın ürün geliştirme, süreç geliştirme ve teknoloji kaynaklarının dağıtımı konularında rekabet avantajının yansımasıdır. Başarılı bir ürün geliştirme, ürün/servis farklılaştırma seviyesini, sürekli süreç geliştirme ürün/hizmetin maliyeti düşürüp, kaliteyi artırabilir. Teknoloji kaynaklarının avantajı ise teknik personel, malzeme, ekipman, patent ve know-how konularında gelişimi destekler ve pazarın teknoloji ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama konusunda olanak yaratır.

Fiyat/maliyet avantajı, etkin maliyet kontrolü ve işletmenin yatırımında kar oranına bağlıdır. Üretim maliyeti, firmanın piyasa fiyatını belirlemede temel teşkil eder. Düşük üretim maliyeti, firmanın piyasada düşük fiyatlı ürün ile yer almasına olanak sağlar. Etkin maliyet kontrolü ile, firmalar nihai ürün fiyatını hedef kar oranına göre belirleyebilirler.

İşletmenin pazarlama maliyeti, pazar olanakları bulunması, ürün tanıtımları, hizmet-sonrası ve marka yaratma gibi faaliyetleri kapsar. Bu avantaj, yeni pazar ihtiyaçları bulunması ve firmanın ürün/hizmetlerinin müşterilerin kullanımına sunulmasını sağlar.

Organizasyon ve yönetim, firmanın tepe karar-verme seviyesini, firma faaliyetlerinin organize edilmesi ve kontrolü ve kurum kültürü konularını içine alır. Firmanın organizasyon yapısı ve yönetimi, diğer rekabet avantajlarının temelidir.

Firmanın sahip olacağı rekabet avantajı faaliyet gösterilen endüstrinin konumu ile yakından ilgilidir. Rekabet avantajı, firma ancak yüksek kar elde edilebilecek iyi

olanaklar sunan, gelecekte büyüme sağlayabilecek, ilgili endüstrilerden güçlü destek alınabilecek bir endüstri kolu içinde olursa mümkün olabilir

Eğer firma, ürün standartları, çevresel düzenlemeler, ticari kısıtlamalar ve vergilendirme ile ilgili uygun kamu politikalarına sahip bir konumda çalışırsa rekabet avantajı sağlayabilir. Burada kamu politikaları, devletin ve diğer organizasyonların firmadan beklentilerini göstermektedir. Bu politikalardaki değişiklik firmanın rekabet avantajını doğrudan etkileyebilir.

Çevresel avantaj kavramı, coğrafi konum, doğal kaynaklar, iklim ve altyapı gibi doğal çevreyi tanımladığı gibi sosyal değer sistemi, eğitim ve geleneksel alışkanlıklardan oluşan kültürel çevreyi de kapsamaktadır. Eğer firmanın çevresel avantajı var ise, ürün/hizmet maliyetini düşürürken, ürünü kültürel sebepler yüzünden çok fazla kabul görebilir.

Yukarıda belirtilen tüm bu faktörler, kendi içlerinde çalışamazlar, birbirlerini de etkilerler. Bu yüzden firma için, tüm bu faktörlerin tek başlarına etkileri yanında, birbirleriyle olan etkileşimlerin sonuçlarının da rekabet avantajına etkisi çok önemlidir.

5.2.2. Rekabetsel Stratejik Hedefler

Pazar rekabeti sürecinde, firma bir tek amacı değil, birçok amacı takip eder, çünkü farklı rakipler ve değişken RABF'lerle karşı karşıya kalır. Bu nedenle, firma kar hedefine ulaşmış olsa dahi, varolan rekabet avantajını sürdürmek, yeni rekabet avantajı elde etmek ve firmanın büyümesi gibi başka farklı hedefleri elde etmek için çalışmaya devam etmesi gerekecektir.

Yeni rekabet avantajı elde etmek, temel bir rekabet stratejisi hedefidir. Pazara yeni giren bir firma için, varolan rakiplerle mücadele etmek çok zordur. Pazara yeni girenlerin amacı genellikle bazı yönlerde çabucak rekabet avantajı oluşturmak ve bir pazar payı elde etmektir. Pazarda zaten bazı avantajları olan bir firma için, eğer rekabet var ise, hedef varolan avantajların üzerine yenilerini eklemektir.

Yeni rekabet avantajı elde etmenin yanında, firmanın sahip olduğu rekabet avantajını sürdürmesi de önemli bir hedefdir. Bir firmanın rekabet avantajı konumu, uyguladığı rekabet stratejilerine rakiplerinin verdiği karşılıklar nedeni ile sürekli

değişir. Firma sahip olduğu rekabet avantajlarını kaybetmemek için stratejik hedefler tespit etmeli ve mevcut avantajlarını oluşturan kaynaklar ile bu kaynakları geliştirme ve genişletme yeteneğini temel alarak bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli tedbirleri dizayn etmelidir.

Uzun vadede bir işletme karlılığa ulaşabilmek için, sürekli büyümeyi sağlamaya çaba sarf etmelidir. Firmanın değişik dönemlerde elde etmek için uğraştığı büyüme oranı, farklılaşmakla beraber, rekabet avantajını belirleyen temel faktörleri geliştirerek firmanın büyümesini sağlamak, önemli bir stratejik hedeftir.

Firmanın elde etmiş olduğu mevcut kar, sadece rekabet stratejilerinin başarısını göstermekle kalmayıp, uzun vadede karlılığının bir bileşenini oluşturur. Bu nedenle hiçbir işletme, uzun vadeli kar ve kısa vadeli kar arasındaki bağlantıyı optimize etmek amacıyla mevcut kar ediniminden vazgeçmez.

Bu dört amaç, firmanın rekabet stratejisi içindeki amaç grubu olarak birbirlerini etkiler. Firmanın değişik gelişme evrelerinde, bu amaçlara ulaşmak konusunda işletmede farklı talep seviyeleri olması ve firmanın mevcut rekabet konumu nedeni ile, bu amaçların bileşik sonuçları ve RABF ile RSH arasındaki rasyonel dağılım, firmanın rekabet avantajı konumunu etkiler.

Yukarıda bahsedilen görüşlere göre, bir firmanın rekabet avantajının gücünü etkin bir şekilde arttırmanın üç temel yöntemi vardır. Bunlardan ilki her bir RABF'nin değerini arttırmaktır. İkincisi, RABF'ler arasındaki ilişkiyi geliştirmektir. Sonuncusu ise RABF'ler ile RSH'ler arasındaki dağılımı optimize etmektir.

5.2.3. Rekabet Avantajının Kapsamlı Analiz Modelleri

Firmanın rekabet avantajını modeller yardımıyla, niceliksel olarak analiz etmenin amacı, firma yöneticilerine, RABF'leri ve bunların arasındaki ilişkileri bulmalarında yardımcı olmak ve böylece, mevcut avantajlar yardımıyla, firmanın stratejik amaçlarını yerine getirmektir. Bu yüzden, analiz odelleri, operasyonel şartları tatmin etmelidir. Bu arada, bu modeller, karar vericilere, mevcut problemlerin ve bu problemleri çözecek metodların bulunmasında ve bu metodların sonuçlarının tahmininde yardımcı olmalıdır.

Bu modeller iki parçadan oluşur: 1. grup, her RABF'nin aktif sonuçlarını ve birleşik etkilerini analiz etmekte kullanılır. 2. grup ise, RABF ve RSH'ler arasındaki dağıtım çıktılarını analiz etmeye yarayan dağıtım analizi modelleridir.

Tablo 5.4. RABF göstergeleri

RABF'ler	RABF göstergeleri	Gösterge tipi
Teknolojik gelişim(TG)	Ürünlerin ana fonksiyon katsayıları	Niceliksel
	Süreç kalitesi	Niceliksel
	Teknik profesyonelliğin girdi oranı	Niceliksel
	Yıllık AR&GE harcama oranı	Niceliksel
	Yeni ürünün brüt çıktı değeri	Niceliksel
	Süreç ekipman yapısı	Niceliksel
Fiyat/maliyet kontrolü(FMK)	Brüt çıktı başına malzeme harcaması	Niceliksel
	Brüt çıktı başına enerji harcaması	Niceliksel
	Ekipman fayda oranı	Niceliksel
	Ürün girdi/çıktı oranı	Niceliksel
	Ürün fonksiyon/fiyat oranı	Niceliksel
Pazarlama(PZ)	Ürünün Pazar payı	Niceliksel
	Ürünün potansiyel Pazar payı	Niceliksel
	Pazarlama teknikleri	Niteliksel
	Satış sonrası hizmetler	Niteliksel
	Marka sadakat derecesi	Niteliksel
	Mevcut dağıtım kanalları	Niteliksel
Firmanın üretkenliği	Eleman başına kar payı	Niceliksel
	Yatırım başına kar payı	Niceliksel
Organizasyon ve Yönetim	Karar başarı oranı	Niteliksel
	Organizasyonel operasyon uygulanabilirliği	Niteliksel
	Eleman başına eğitim harcaması	Niceliksel
	Brüt çıktıdaki kaliteli ürün oranı	Niceliksel
Sektörel konum	Sektörel karlılık	Niceliksel
	Sektörel gelişme potansiyeli	Niteliksel
Politika etkisi	Ayrıcalıklı vergilendirme politikası	Niteliksel
	Ayrıcalıklı banka kredi politikası	Niteliksel
	Çevre koruma politikası	Niteliksel
	Döviz politikası	Niteliksel
	Yeni ürün koruma politikası	Niteliksel
Çevre avantajı	Doğal kaynak tedariki	Niceliksel
	İklim koşulları	Niteliksel
	Coğrafik koşullar	Niteliksel
	Emek kaynak tedariki	Niteliksel

RABF'lerin karakteristiklerine göre, her RABF'nin büyüklüğü, firmanın bu konu ile ilgili sahip olduğu rekabet avantajı seviyesini gösterir. RABF'nin büyüklüğü,

niceliksel ve niteliksel göstergelerinin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Bu göstergelerin bir listesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Niceliksel göstergelerin, istatistiksel verileri olmasına karşın, niteliksel göstergelerin yoktur. Bu yüzden, bu iki tip göstergenin ortak karşılaştırma ortamının yaratılması için, niteliksel göstergelerin rasyonel bir şekile dönüştürülmesi gerekir. Niceliksel göstergelerin, sonuç değerlere çevrilebilmesi için sektörel bazda değişen çeşitli formülasyonlar kullanılırken, niteliksel değerler ise, tecrübeli yöneticiler tarafından hazırlanmış değerlendirme kurallarına göre elde edilebilir.

Öte yandan, firmanın rakebet avantajı açısından çok önemli olan bazı göstergeler, geliştirilmesi çok zor olan göstergelerdir, çünkü, çok yüksek değerleri vardır veya bazı koşullar sebebiyle sınırlandırılmışlardır. Örneğin, gösterge Pazar payını artırmak olduğunda, her iki sebepten dolayı da zorluk yaşanabilir: Pazar payını artırmaya engel pazarın doymun olduğu bir sektörde yar almak olabileceği gibi, yasal kısıtlamaların olduğu bir sektörde bulunmak da olabilir. Bu durumda, bu önemli göstergeler, başarı olasılığı olmayan faktörler arasında yer alır.

Bu durumun tam tersi, geliştirilmesi çok kolay ve sonuçları firmanın rekabet avantajını yükseltecek göstergelerde yaşanır. Bu göstergeler, firma için çok önemli göstergeler olmayabilir ancak firma için güçlü bir pozitif etkileri olur.

5.2.4. Rekabet Avantajının Dağıtım Modelleri ve Stratejik Hedefler:

En iyi rekabet avantajının RABF ve RSH'ler arasındaki koordinasyonun en etkin olduğu koşullarda elde edilebileceği yaklaşımıyla, bunların birleşik etkilerini ölçmek ve bir geliştirme metodu bulmak çok önemlidir.

Bir firmanın kapsamlı rekabet avantajının tanımlandığı 4 ana tiple ilgili Şekil 5'te verilmiştir:

Fırsat değerlendirme yeteneği	I Zayıf rekabet avantajı Güçlü fırsat değerlendirme yeteneği	II Güçlü rekabet avantajı Güçlü fırsat değerlendirme yeteneği
	IV Zayıf rekabet avantajı Zayıf fırsat değerlendirme yeteneği	III Güçlü rekabet avantajı Zayıf fırsat değerlendirme yeteneği

Şekil 5.5. Fırsat değerlendirme-Rekabet Avantajı Dağılımı

Tip I: Eğer, firmanın kapsamlı rekabet avantajı , I numaralı bölgede yer alıyorsa, güncel RABF'sinin seviyesi çok yüksek olmasa bile, tüm hedef grubuna ulaşabilir. Bu bölümde, firma rekabet fırsatlarını değerlendirebilir ve kısıtlı rekabet avantajı kaynaklarını stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için ayırabilir.

Tip II: Eğer firmanın kapsamlı rekabet avantajı, II no'lu alanda yer alıyor ise, firma sadece yüksek seviyede rekabet avantajına sahip olmakla kalmaz, ayrıca RABF'ler de firmanın hedeflerini gerçekleştirmek için katkıda bulunurlar. Firma için en iyi konum bu bölümdür.

Tip III: Firmanın kapsamlı rekabet avantajı, III no'lu bölümde bulunuyor ise, bu durum, firmanın yüksek seviyede RABF'ye sahip olduğunu gösterir, ancak bu güç gerçekçi ve etkin olarak kullanılamamaktadır. Bu durumda, genellikle, firma içi veya dışında, RABF'lerin, firmanın rekabet avantajı üzerindeki rollerini kısıtlayan bazı sınırlamalar mevcuttur.

Tip IV: Firma için en kötü konum olan IV no'lu bölümde, RABF'lerin seviyesi ve RSH'lerle koordinasyonu çok düşüktür. Bu bölümde bulunan bir firmanın, rekabet avantajı açısından başarılı olması çok güçtür.

Şekilde verilen karakteristiklere göre, firmanın karar vericilerinin, gelişim için bazı temel yaklaşımlar bulmaları gerekmektedir. Firmanın I no'lu alanda bulunması durumunda ilk stratejik ölçüm, konuyla ilgili RABF'lerin gücü artırılırken, rekabet

fırsatlarının değerlendirilmesidir. Ya da tüm RABF'lerin gücü artırılıp, RABF'ler ile RSH'lerin koordinasyonu etkin bir şekilde sağlanabilir.

III no'lu alanda bulunan bir firma için, alternatif ölçüt, yine RABF'ler ile RSH'ler arasındaki koordinasyonun artırılmasıdır.

Eğer firma IV no'lu alana girerse, ya bu fırsatı firmanın hedef gerçekleştirme derecesini artırmak için kullanır, ya da tüm RABF'lerin gücünü artırarak, ve RSH'ler ile ilişkilerini optimize ederek kullanır.

6. UYGULAMA

Rekabetsellik lmnn uygulama alışması, Pay TV ve Dijital Yayın sektöründe faaliyetini sürdüren bir firma üzerine yapılmıştır.

6.1. Firma Tanıtımı

Firma, Mart 2000 itibariyle Dijital Yayın Platformu olarak faaliyetini sürdürmektedir.

Türkiye'nin bilinen, prestijli ve güvenilir bir grubuna bağlı olarak faaliyetini sürdüren firma, Mayıs 2001 itibariyle yaklaşık 300 çalışanı ile, 300.000 üyesine hizmet vermektedir.

Firma rekabetselliğini ölçmek için, genelden özele doğru bir yol izleyerek, 3 anket çalışması yapılmıştır.

1. anket çalışması, şifreli Kanallar ve Dijital Yayın Yapan Firmalar Algılama Araştırması başlığı altında, Türkiye genelini temsil edecek bir grup üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmadır.

2. Çalışma, firmanın kendi bünyesi içinde, sadece kendi yeleri üzerinde yaptığı bir memnuniyet araştırması anketidir. Firmanın aylık program dergisinde yer alan bir

anket ile, üyelerin geri dönüşü üzerinden çıkarılan sonuçlar, ikinci çalışmada yer almaktadır.

3. çalışma ise, firma çalışanları üzerinde yapılan bir mini fokus grup çalışmasıdır. Firma çalışanlarının, firmalarının, rekabet öncelikli olmak üzere, çeşitli alanlardaki başarılarını ölçümleyen anket çalışmasının sonuçları da, uygulamanın son bölümünü oluşturacaktır.

6.2. Şifreli Kanallar ve Dijital Yayın Yapan Firmalar Algılama Araştırması:

Ülkemiz televizyon seyircisi, özellikle son yıllarda şifreli kanallar ve dijital yayınlar aracılığı ile, spor müsabakaları, filmler, belgeseller gibi yayınları satın alarak izleme yolunda önemli bir yol kat etmiş durumdadır. Söz konusu bu tür yayın yapan kuruluşlar arasında yaşanan rekabet bu pazarın ve pazarın etki altında aldığı insanların görüşlerinin öğrenilmesini zorunlu kılmaktadır. Söz konusu bu araştırma, finansmanı tamamen STRATEJİ/MORİ tarafından sağlanmış olan ve şifreli kanallar ve dijital yayın yapan firmaların halk tarafından genel olarak nasıl algılandığının tespit edilmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir.

6.2.1. Araştırmanın Yöntem ve Örneklemi:

Araştırma, Türkiye temsili 18 yaş ve üzeri 1.271 kişilik bir seçmen kitle ile yüz yüze anketlerle 10-17 Şubat 2001 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Şifreli kanal olarak Cine 5 ve Teleon, dijital yayın yapan firmalar için Star Digital ve DigiTurk'ün çeşitli kriterler bazında algılanışları, araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Görüşmelerin %66'sı kentsel yerleşim birimlerinde, %34'ü ise kırsal yerleşim birimlerinde yapılmıştır.

Araştırmanın örnekleme aşağıda belirtilen kriterlere göre tabakalandırılmıştır:

- 1- Örneklem, Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesine bölge nüfusu oranlarına göre tabakalandırılmıştır.
- 2- Her bölgenin görüşme sayısı bölgenin kent-kır nüfusu oranlarına göre tabakalandırılmıştır.

- 3- İstanbul, Ankara ve İzmir illeri kendi kendilerini temsil eden bölgeler olarak doğrudan örnekleme dahil edilmişlerdir.
- 4- Akdeniz ve Karadeniz bölgeleri dışında kalan her bölgeyi temsilen birer il seçilmiştir. Akdeniz ve Karadeniz bölgeleri ise, bölge içi varyansın yüksekliği sebebiyle örnekleme iki il ile temsil edilmişlerdir.

Tablo 6.1. Örneklemin illere dağılımı

İl	Bölge	Kentsel örnek	Kırsal örnek	Toplam örnek
Adana	Akdeniz	54	22	76
Ankara	Kendini temsilen	64	8	72
Antalya	Akdeniz	39	37	76
Bursa	Marmara	92	51	143
Denizli	Ege	53	51	104
D.Bakır	G.Doğu Anadolu	76	45	121
Erzurum	Doğu Anadolu	65	56	121
İstanbul	Kendini temsilen	174	18	192
İzmir	Kendini temsilen	63	14	77
Konya	İç Anadolu	73	54	127
Samsun	Karadeniz	53	45	98
Trabzon	Karadeniz	35	29	64
	TOPLAM	841	430	1271

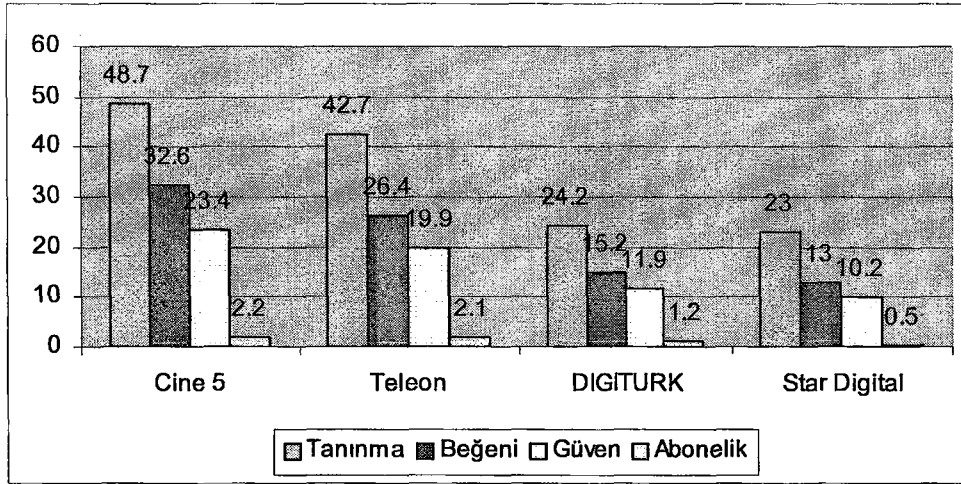
- 5- Her ilde, iki dış ilçe rastsal olarak belirlenmiş, ve o ile düşen kentsel bölge görüşmeleri merkez ilçe (veya metropol) ve iki dış ilçenin kentsel yerleşim birimlerine, kırsal bölge görüşmeleri ise, bu ilçelere bağlı bucak ve köylere dağıtılmıştır.

Örneklemin illere göre dağılımı Tablo 6.1’de verilmiştir.

6.2.2.Firmaların Tanınma, Beğeni, Güven ve Abonelik Oranları Açısından

Karşılaştırılması:

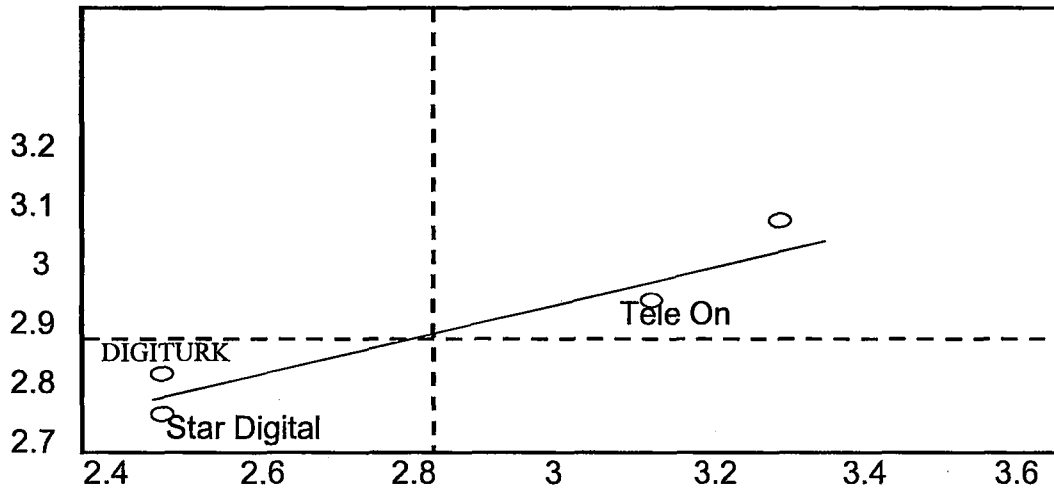
Firmaların arasında, tanınma oranının en yüksek olduğu kanal, Şekil 6.1’de görüldüğü gibi,%48,7’lik bir oranla Cine 5’tir. Bunun arkasından, %42,7’lik bir oranla Teleon gelmektedir. DigiTurk’ün oranı %24,2, Star Digital’in oranı %23’tür. Beğeni oranlarına bakıldığında ise, Cine 5’in beğeni oranının tanınma oranlarında olduğu gibi, diğer firmalara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Cine 5’in beğeni oranı %32,6, Teleon’un %26,4, DigiTurk’ün %15,2, Star Digital’in ise, %13’tür.



Şekil 6.1) Firmaların Tanınma-Beğeni-Güven ve Abonelik Oranları

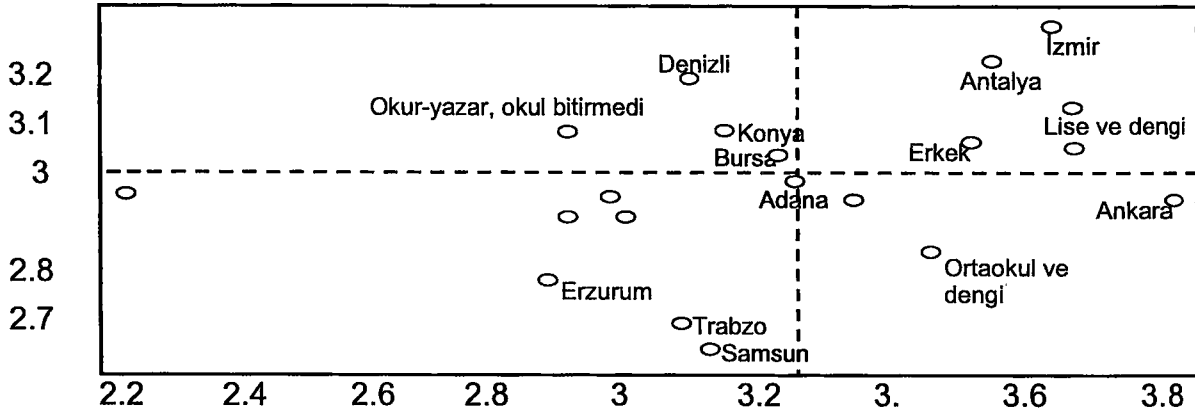
Güven oranlarına bakıldığında, en çok güvenilen firmanın %23,4 ile Cine 5 olduğu, ardından %20'lik bir oranla Teleon'un geldiği, DigiTurk'ün %12, Star Digital'in ise %10,2'lik güven oranlarına sahip olduğu görülmektedir.

Abonelik oranları ise, şöyledir: Cine 5, %2,2, Teleon %2,05, DigiTurk %1,18, ve Star Digital %0,47. Abonelik oranları incelenirken, göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta, bu firmaların faaliyete geçiş tarihleridir. Bu tarihler göz önüne alınarak inceleme yapıldığında, Cine 5'in aslında, gözüktüğü gibi abone oranlarında önde olmadığı sonucu ortaya çıkacaktır.



Şekil 6.2. Firmaların Tanınma-Beğeni Oranları – Genel

Şekil 6.2'deki ve daha sonraki tanınma-beğeni haritalarında yer alan tanınma ve beğeni değerleri, 5 değeri üzerinden ortalamaları göstermektedir. Firmalar bazında tanınma-beğeni oranlarına bakıldığında, en yüksek tanınma ve beğeni oranının Cine 5'e ait olduğu görülmektedir. Tanınma-beğeni oranının en yüksek olduğu ikinci firma ise, Teleon'dur. DigiTurk ile Star Digital'in tanınma oranları birbirine yakın olmakla beraber, DigiTurk'ün beğeni oranı Star Digital'e göre biraz daha yüksektir.



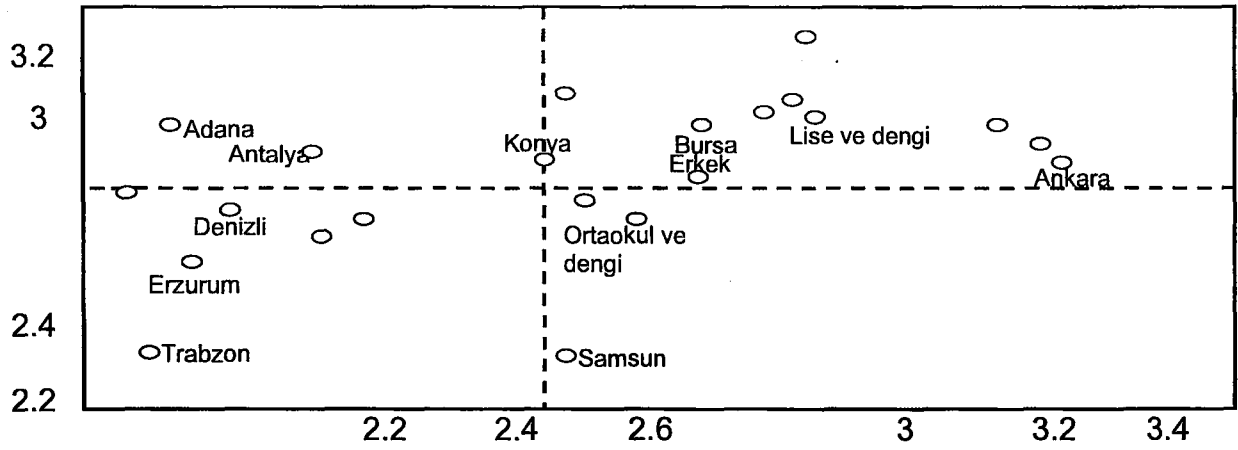
Şekil 6.3. Cine 5- Tanınma-Beğeni

Cine 5'i tanıma ve beğeni oranının en yüksek olduğu yaş grubu, 18-24 yaş arası olup, eğitim seviyesi yüksek kesimlerde beğeni oranlarının da yüksek olduğu gözlemlenmektedir. En yüksek beğeni oranı İzmir ilinde, en yüksek tanınma oranı ise, Ankara ilinde görülmektedir. Antalya, Diyarbakır, Denizli, Konya, Bursa, Adana ve İstanbul illerinde de tanınma-beğeni oranları yüksektir. Yukarıdaki haritadan çıkarılabilecek bir diğer sonuç da, erkeklerde tanınma-beğeni oranının daha yüksek olduğudur.

Beğeni oranının en düşük olduğu iller, Samsun ve Trabzon'dur.

DigiTurk'ün beğeni oranının en yüksek olduğu il, Cine 5'te olduğu gibi İzmir'dir. İstanbul ve Ankara gibi büyükşehirlerde tanınma oranı en yüksektir. (Bunun sebebi, DigiTurk'ün öncelikle büyük şehirlerde faaliyetine başlaması, daha sonra Türkiye geneline yayılmasıdır)

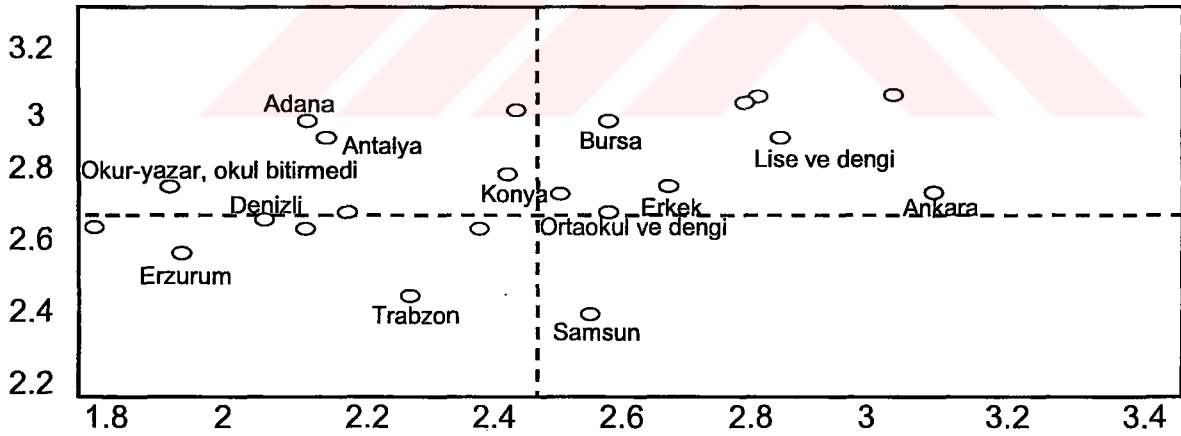
Cine 5'ten farklı olarak, İstanbul ilinde tanınma-beğeni oranları yüksektir. Üniversite mezunlarında da yüksek tanınma oranı gözlemlenmektedir. Cine 5'te olduğu gibi, genç kesimlerde tanınma-beğeni oranları daha yüksektir.



Şekil 6.4. DigiTurk-Tanınma-Beğeni

Star Digital de, diğer şifreli kanallar gibi genç yaş gruplarında daha çok tanınmaktadır. Tanınma ve beğeni oranları erkeklerde daha yüksektir. En yüksek tanınma oranı, Ankara'da; en yüksek beğeni oranı ise, Diyarbakır ilinde görülmektedir.

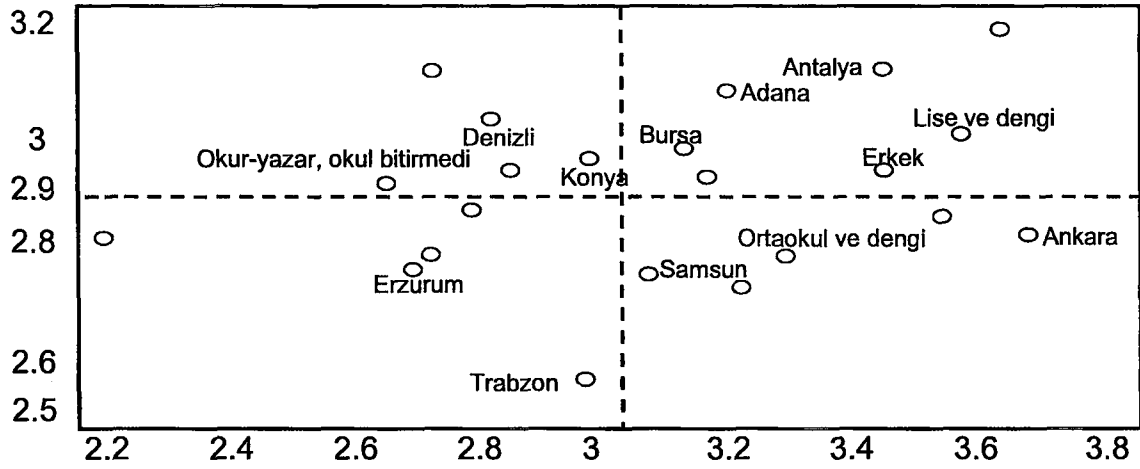
Tanınma ve beğeni oranlarının en düşük olduğu iller, diğerlerinde olduğu gibi burada da Trabzon ve Samsun'dur.



Şekil 6.5. Star Digital-Tanınma-Beğeni

Teleon'un beğeni oranı diğer firmaların beğeni oranlarına göre, üniversite mezunlarında daha düşüktür. Tanınma oranı hemen hemen bütün illerde yüksek olmakla beraber, beğeni oranının en yüksek olduğu il, İzmir'dir. Eğitim seviyesine göre bakıldığında ise, lise ve dengi okullarından mezun olanlarda tanınma-beğeni

oranları en yüksektir. İzmir, Antalya ve Adana illerinde yaşayanlarda, genç yaş gruplarında, lise ve dengi okullardan mezun olanlarda ve cinsiyete göre bakıldığında ise, erkeklerde tanınma-beğeni oranı daha yüksektir.

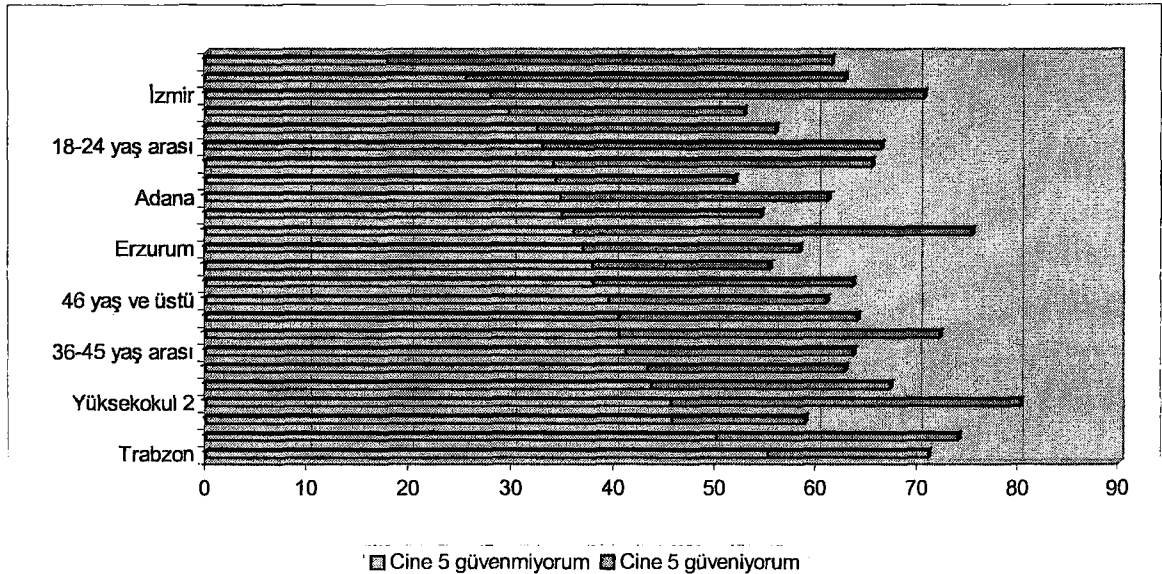


Şekil 6.6. Teleon – Tanınma-Begeni

6.2.3. Firmalara Duyulan Güven Oranlarının Yaşa, Eğitim Seviyesine, Cinsiyete ve İllere Göre Dağılımları

Firmaların ne derece güvenildiği, her bir firma için, bütün demografik veriler gözönünde bulundurularak, bu soru için kullanılan 5’li skalanın “Hiç güvenmiyorum” ve “Güvenmiyorum” cevapları ile, “Güveniyorum” ve “Çok güveniyorum” cevaplarının; “Güveniyorum” ve “Güvenmiyorum” olarak birleştirilerek 3’lü bir skalaya indirgenmiş hali üzerinden değerlendirilmiştir. Her bir firma için sonuçlar aşağıda verilmektedir.

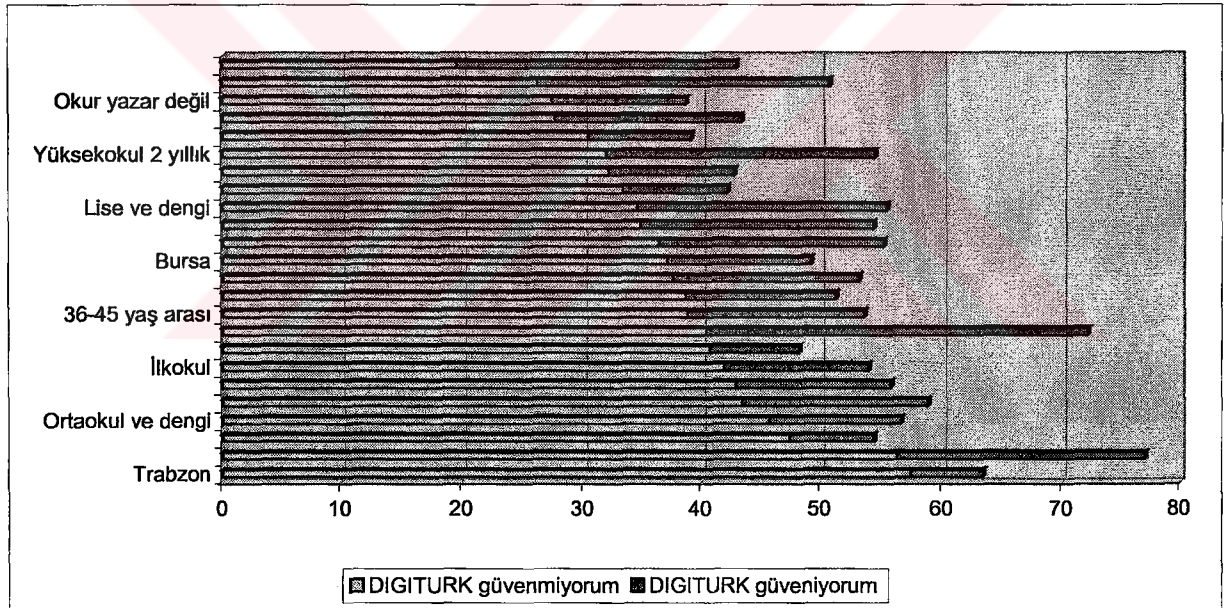
Tablo 6.2. Cine 5’e güven tablosu



Cine 5'in güven oranı %43,6'lık bir oranla en yüksek Diyarbakır ilinde görülmektedir. İzmir, Denizli ve Antalya illerinde de bu oran yüksektir. 18-24 arası yaş grubundaki deneklerde ve erkeklerde güven oranı daha yüksektir. Ankara, Trabzon, Bursa ve Konya'da yaşayanlarda ise en düşük güven oranları görülmektedir.

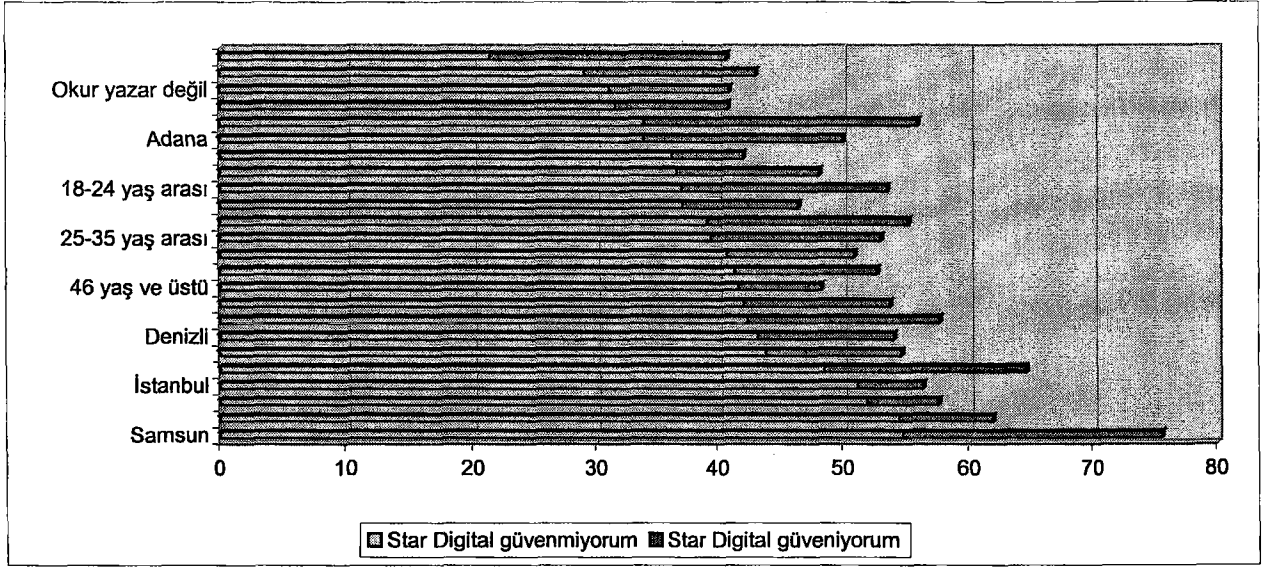
Cine 5'e duyulan güvene göre daha düşük olmakla beraber, DigiTurk için en yüksek güven oranı, cinsiyet değişkeni bazında görülmektedir. Erkeklerde DigiTurk'e güven oranı %31,7'dir. İllere göre bakıldığında, en yüksek güven oranı ise, Cine 5'te olduğu gibi İzmir ve Diyarbakır illerine aittir. En düşük güven oranları Trabzon ve Ankara illerinde, 46 yaş ve üstünde ve üniversite mezunlarında görülmektedir.

Tablo 6.3. DigiTurk'e güven tablosu



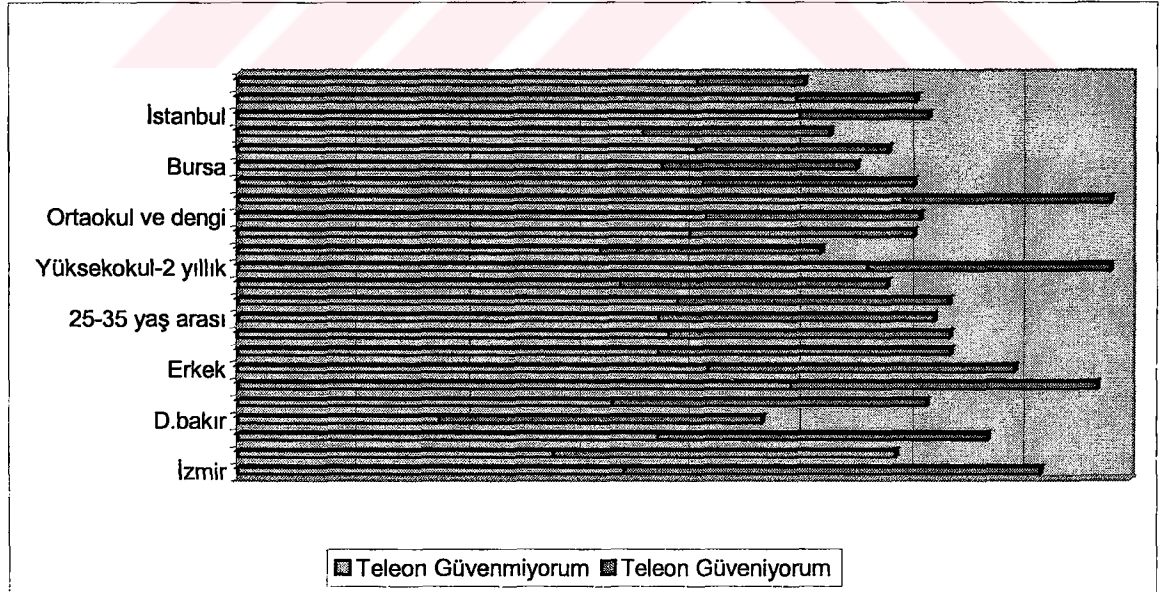
Star Digital'e duyulan güven oranları, tablo 6.4'ten de görüldüğü gibi, Cine 5 ve DigiTurk'e göre daha düşük olmakla birlikte, en yüksek İzmir (%22), Samsun (%20.9), Diyarbakır(%19.4) illerinde, 18-24 yaş arasındakilerde(%16.5) ve lise ve dengi okul mezunlarındadır (%16.1). En düşük güven oranı ise; İstanbul(%5.2) ve Ankara(%5.6) illerinde ve üniversite mezunlarındadır(%5.8).

Tablo 6.4. Star Digital'e güven tablosu



Teleon için güven oranları İzmir, Adana, Denizli, Diyarbakır, Samsun illerinde (%37.5 ile %27.5 arasında) ve erkeklerde (%27.4), lise ve dengi okul mezunlarında(%26.1) ve 18-24 yaş grubunda(%25.1) daha yüksektir. En düşük oran ise, üniversite mezunlarında(%9.6) ve Ankara(%10.6) ve İstanbul(%11.4) illerindedir. Teleon için güven oranları tablo 6.5'te görülebilir.

Tablo 6.5. Teleon'a güven tablosu

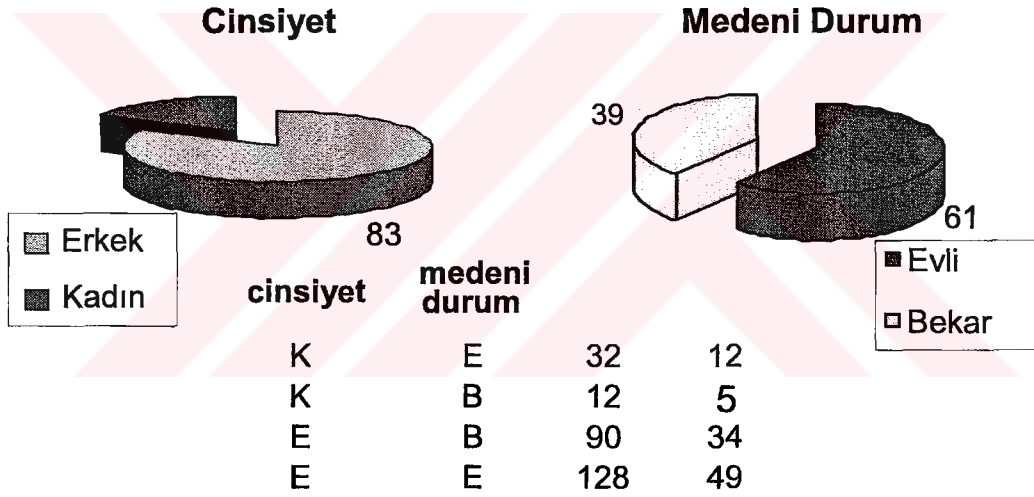


6.3. Firma Müşterileri Memnuniyet Araştırması

Firmanın aylık program dergisi içerisinde yer alan bir anket sonucu, geri dönüşlerden elde edilen verilerin derlenmesiyle oluşan çalışmanın amacı, firma müşterilerinin üründen memnuniyet seviyesinin ölçülmesi ve ürün geliştirme çalışmalarında müşteri önerleriyle uyumlu bir çalışma sergilenmesidir.

6.3.1. Araştırmanın Yöntem ve Örneklemi:

Türkiye temsili, 18 yaş ve üzeri 2.641 kişilik bir seçmen kitle ile, Şubat ayı boyunca, fax veya mektup yoluyla gelen anketlerin derlenmesiyle oluşturulan çalışmada, katılımcıların demografik bilgileri ve firma hakkındaki görüş ve önerileri aşağıdaki gibidir:



Şekil 6.7. Araştırmaya Katılanları Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımları

Yukarıdaki cinsiyet ve medeni durum dağılım tablolarından da görüldüğü gibi, ankete cevap verlerin %83'ünü erkekler oluşturmaktadır.

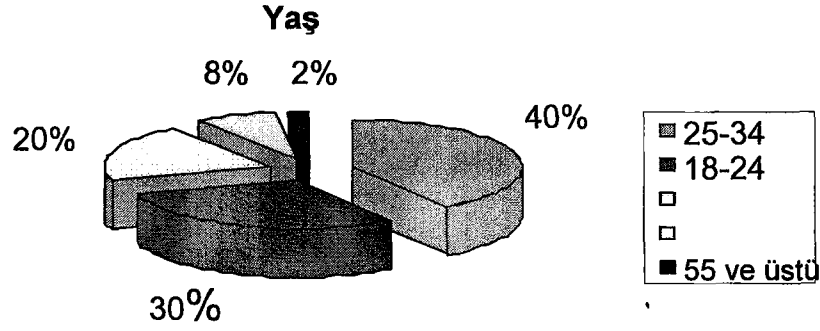
Ankete cevap verenlerin %17'sini oluşturan 499 kadın üyeden %12's evli, %5'i ise bekardır.

Ankete cevap veren 2.641 kişinin %83'ünü oluşturan 2.192 erkek üyeden %49'u evli, %34'ü ise bekardır.

Bu verilerin firma üyelerini birebir temsil ettiği varsayımıyla aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Firma müşterileri ağırlıklı olarak, evli erkeklerdir. Ürünün kişisel bir ürün olmayıp, eve ve aileye hitap eden bir ürün olması dolayısıyla, üyeler genellikle aile reisi olan erkeklerdir.

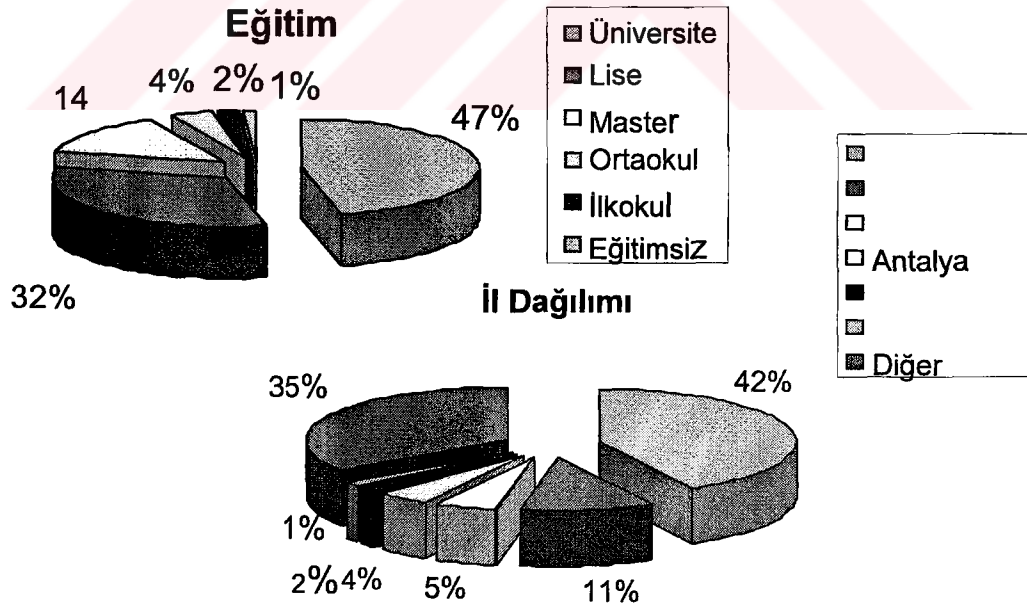
Firma müşterilerinin %34'ünü -ki bu oran dağılım içinde ikinci sıradadır- bekar erkekler oluşturmaktadır.



Şekil 6.8 Yaş dağılımları

Firma müşterilerinin yaş dağılımına bakıldığında, en yüksek yoğunluğun, 25-34 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Cevap verenlerin %40'ını oluşturan bu grubu, %30 ile 18-24 yaş grubu izlemektedir.

Cevap verenlerin içinde en düşük oran, %2 ile, 55 yaş ve üstü grubudur.



Şekil 6.9. Ankete katılanların eğitim durumu ve il dağılımı

Ankete katılan firma müşterilerinin eğitim seviyeleri ve il dağılımları da yukarıdaki iki şekilde görülmektedir.

Katılanların %61'i üniversite mezunudur. Bu %61'in %14'ü ise master yapmış, eğitim seviyesi yüksek grubu oluşturmaktadır.

%32 lise ve dengi okul mezunu iken, sadece %7'lik bir kesim, ortaokul ve altı eğitim seviyesine sahiptir.

Bu veriler, ürünün teknolojik bir ürün olması ile doğrudan ilgili olup, beklentilerden çok uzak değildir.

Ankete katılanların, il dağılımlarına bakıldığında ise, %42'lik bir bölümün İstanbul'a ait olduğu görülmektedir. Firmanın üye dağılımı da buna çok yakın değerlerde olduğu için, bu da beklenen bir sonuçtur. İl dağılımında dikkat edilmesi gereken bir husus, Ankara'nın ilk 6 il içinde yer almamasıdır.

6.3.2. Sahiplik Oranları

Çok cevaplı soru tarzında sorulan, üyelerin sahiplik kriterinde, 2.057 üyenin evinde 1'den fazla televizyon olduğu sonucu çıkmıştır. Bunu dışında ürünle çok bağlantılı olan video, bilgisayar, DVD, playstation gibi ürünlerin sahiplik oranları da aşağıda verilmektedir.

video	182
bilgisayar	207
	91
İnternet	199
cep	244
playstation	48
otomobil	180
2 yada daha fazla TV	205

6.3.3. Memnuniyet ve Tavsiye Oranları

Tüm bu üye profillerinin ardından, üyelerin firmanın üyesi olmaktan memnun olup olmadıkları ve ürünü çevrelerine tavsiye edip etmeyecekleri konusundaki sorulara, üyelerin cevapları aşağıdaki gibi olmuştur:

Memnunum	784	
Hiç memnun değilim	103	
Son derece memnunum	1179	45%
Çok memnunum	311	
Pek memnun değilim	264	

Yukarıda da görüldüğü gibi, ankete cevap veren toplam 2.641 üyenin %86'sı, firma üyesi olmaktan bir şekilde memnun; 367 kişi ise (%14), memnun değildir.

“Firma üyesi olmayı çevrenize tavsiye eder misiniz?” sorusuna, üyelerin verdiği yanıtların oranları da aşağıda görülmektedir:

Muhtemelen tavsiye ederim	766	
Tavsiye edeceğimi sanmam	180	
Bilmiyorum	195	
Kesinlikle tavsiye etmem	69	
Kesinlikle tavsiye ederim	1431	54%

Ankete cevap veren 2.671 firma üyesinden 1.431'i, ürünü kesinlikle tavsiye etmektedir.

Ürünü bir şekilde çevresine tavsiye edecek kişi sayısı ise, 2.197 kişidir ve bu, toplam ankete cevap verenlerin %83'ünü oluşturmaktadır.

Firmadan memnuniyet derecesinin incelendiği bu çalışmanın devamında, ankete cevap veren üyelerin, firmanın ürününün hangi özelliklerinden en çok memnun olduklarını araştırmak için, çoklu cevap sistemli bir başka soru daha sorulmuştur. Üyelerin bu soruya verdikleri cevaplar analiz edilerek tablo 6.6'daki sonuçlara varılmıştır:

Tablo 6.6. Memnuniyet dereceleri

	memnun (4+5 puan)	orta derece memnun (2+3 puan)	hiç memnun değil (1 puan)
<u>Görüntü Kalitesi</u>	92%	6%	2%
<u>Satış Noktaları</u>	87%	10%	
<u>Müşteri Hizmetleri</u>	83%	10%	7%
<u>Teknik Servisler</u>	83%	11%	6%
<u>Dergi İçeriği</u>	81%	14%	5%
<u>Üyelik Koşulları</u>		18%	
<u>Kanal Çeşitliği</u>	64%	30%	6%

Üyelerin firmanın ürünü ile ilgili en memnun oldukları konu, görüntü kalitesidir. Bunu, satış noktaları, müşteri hizmetleri, teknik servisler ve dergi içeriği izlemektedir.

Üyelerin memnun olmadıklarını belirttikleri konular içinde üyelik koşulları en yüksek oranla birinci sırada yer almaktadır.

Firmanın ürünleri içerisinde, çeşitlenmesi ve geliştirilmesi gereken konuların ne olduğunun sorulduğu bir başka çok cevaplı sorunun yanıtlarının detayları aşağıda görülmektedir:

Tablo 6.7. Kanal talep oranları

<u>yabancı kanal</u>	2507	24%
<u>komedî kanal</u>	1459	14%
<u>belgesel kanal</u>	1203	12%
spor kanal	980	9%
muzik kanal	943	9%
saglık kanal	650	6%
egitim kanal	597	6%
cocuk kanal	590	6%
haber kanal	568	5%
türkçe kanal	469	5%
yasam kanal	440	4%
Toplam	10406	

Tablo 6.7.'den de görüldüğü gibi, anketi cevaplayan üyelerin %95'i, yabancı kanalların çeşitlendirilmesini talep etmektedir. Bunu, %55 ile komedi kanalları ve %45 ile belgesel kanalları izlemektedir.

Firma üyelerinin, memnuniyet dereceleri incelenirken, üyelik süreleri de dikkate alınmıştır. Memnuniyet derecesinin, üyelik süresi ile bağlantısının araştırıldığı

soruların cevapları ile oluşturulan analizler doğrultusunda, aşağıda da görülebileceği gibi, ankete cevap verenlerin %54'ünü 3 aydan az süredir üye olanlar oluşturmaktadır.

3 aydan az süredir üye olanların yaklaşık %50'si (717 kişi), firma üyesi olmaktan son derece memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bir şekilde memnun olanların toplamı ise, 1.094 kişidir ki bu da yine 3 aydan az süredir üye olan toplam 1.419 kişinin %77'sini oluşturmaktadır. Hiç memnun olmadığını belirten 67 kişi, toplamın %5'ini oluşturmaktadır.

3 aydan az süredir, üye olanlar içinde firmayı tavsiye etme oranlarına bakıldığında ise, kesinlikle tavsiye edenlerin, yaklaşık %54'lük bir oranla toplam 765 kişi olduğu görülmektedir. 3 aydan az süredir üye olanların içinde, firmayı kesinlikle tavsiye etmeyeceğini belirten kişi sayısı ise, %2'lik bir oranla sadece 31 kişi olmuştur.

3 aydan az	1419	54%
3-5 ay arası	638	24%
5 aydan fazla	584	22%

Firmanın, üyeleri arasındaki memnuniyet derecesini ölçümleyen, dikkate alınması gereken bir başka konu da, üyelerin, firma ürünü dışındaki alternatif ürünlere sahiplik oranıdır. Bu konuda sorulan sorulara verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Çatı Anteni	212	18%
Kablo TV	188	16%
Çanak Anten	144	12%
Çanak Anten+Çatı Anteni	101	9%
Hiçbiri	64	5%
Kablo TV+Çatı Anteni	52	4%
Kablo TV+Çanak Anten	50	4%
Kablo TV+Cine5	42	4%
Diğer	326	28%
Toplam	1179	100%

Firma üyesi olmaktan son derece memnun olan 1.179 kişinin %18'i çatı anteni, %16'sı Kablo TV abonesi, %12'si ise çanak anten sahibidir.

Özetle, firmanın kısa süreli üyeliklerde bile memnuniyet oranı yüksek bir ürün olması ve tavsiye edilmesi, diğer sistemlerle karşılaştırıldığında, başarılı ve rekabet gücü yüksek bir ürün olduğunun göstergesidir.

6.4. Firma Çalışanları Fokus Grup Çalışması

Firmanın rekabet gücü seviyesini ölçmek için yürütülen çalışmaların sonuncusu, firma çalışanları ile yapılmış bir fokus grup çalışmasıdır.

Çalışmanın amacı, çalışanların, firmayı rekabet gücü seviyesi açısından sektörün neresinde gördüklerinin belirlenmesidir.

6.4.1. Çalışmanın Yöntem ve Örneklemi

Bu amaçla, farklı departmanlardan 6 kişi seçilmiş ve bu kişilerden, toplam 167 sorudan oluşan bir anketi cevaplamaları istenmiştir.

Anketin 33 sorusu, rekabet açısından daha önemli bulunan sorular olup bu soruların diğerlerine göre puanlaması farklıdır. Tüm sorulara maksimum değer verildiğinde ulaşılabilecek puan 200'dür.

Anket, farklı başlıklar altında toplam 9 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla, İnsan Kaynakları, Yeni Servisler, Stratejik İş Planlama, Stratejik Pazarlama, Satış&Pazarlama, Finansal Yönetim, Ticari Operasyonlar, Teknoloji ve Rekabet Bigisi bölümleridir.

Ankete katılan firma çalışanlarından, yukarıda konu başlıkları verilmiş her soruya iki cevap vermeleri istenmiştir:

- şirketinizde mevcut durum nedir?
- sizce olması gereken nedir?

Bütün bu bölümler altında yer alan soruların bir örneği x no'lu ekte görülmektedir.

6.4.2. Anket Genel Sonuçları

Firma çalışanlarının tüm sorulara verdikleri puanlara göre ortaya çıkan sonuçların yer aldığı genel tablo aşağıdadır:

Tablo 6.8. Anket genel sonuçları

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	677	831	81%
Satış	667	859	78%
Finans	654	855	76%
Pazarlama	672	842	80%
Müş. Hizm.	662	788	84%
Pazarlama	673	829	81%
Ortalama	668	834	80%

İnsan Kaynakları, Satış, Finans, Pazarlama ve Müşteri Hizmetleri departmanlarının temsilcilerinin katıldığı anketin genel ortalama tablosunda da görüldüğü gibi, olması gereken bölümüne verilen puanların ortalaması 834'tür.

Firmadaki mevcut durum için yapılan değerlendirme sonucunda çıkan puan ise 668'le %80 başarı oranına ulaşmıştır.

Departmanlar bazında incelendiğinde, ortalamanın altında kalan iki departman temsilcisi bulunmaktadır: Satış ve Finans.

Ortalamanın üzerinde yer alan departmanlar ise, Müşteri Hizmetleri, Pazarlama ve İnsan Kaynaklarıdır.

Anketin tüm sorularından oluşan genel puanlamanın ardından, rekabet açısından önemli olarak belirlenen ve ağırlıklı puanlamaya sahip olan 33 sorunun değerlendirme tablosu da aşağıda görülmektedir:

Tablo 6.9. Rekabet açısından önemli olan soruların puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	226	262	86%
Satış	206	290	71%
Finans	204	252	81%
Pazarlama	202	260	78%
Müş. Hizm.	226	246	92%
Pazarlama	230	280	82%
Ortalama	216	265	81%

Rekabet konulu soruların puanlamasındaki başarı oranı, anket genel ortalamasının başarı oranının %1 üzerindedir.

Ortalamanın çok üzerinde puan vererek, ortalamayı yükselten departmanlar, %92 başarı oranı ile Müşteri Hizmetleri, ve %86 başarı oranı ile İnsan Kaynakları departmanlarıdır.

Ortalamanın altında değerlendirme yapan departmanlar ise Satış ve Pazarlama departmanlarıdır.

6.4.3. Bölümler Bazında Sonuçlar

İnsan Kaynakları Bölümü Oranları

İnsan Kaynakları ile ilgili bölümün başarı ortalaması, genel başarının %9 altındadır. Diğer departman ve konularla karşılaştırıldığında, şirket çalışanları İnsan Kaynakları'nı daha az yeterli/başarılı bulmaktadırlar. İnsan Kaynakları'nı en başarısız bulan departmanlar arasında Pazarlama ve Finans yer almaktadır.

Tablo 6.10. İnsan Kaynakları Bölümü puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	107	133	80%
Satış	108	129	84%
Finans	86	147	59%
Pazarlama	87	153	57%
Müş. Hizm.	104	129	81%
Pazarlama	91	132	69%
Ortalama	97	137	71%

Yeni Servisler Bölümü oranları

Yeni Servisler bölümü, aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi, ortalamadan oldukça yüksek bir değere sahip bir bölümdür.(%89) Yeni servislere değer katan bölümler arasında İnsan Kaynakları ve Finans önde gelmektedir. Ortalamanın altında değerlendiremeyen departmanlar ise, Satış ve Pazarlama departmanlarıdır.

Tablo 6.11. Yeni Servisler Bölümü puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	137	133	103%
Satış	106	141	75%
Finans	125	127	98%
Pazarlama	118	147	80%
Müş. Hizm.	142	151	94%
Pazarlama	152	181	84%
Ortalama	130	147	89%

Stratejik İş Planlama Bölümü Oranları

Stratejik iş planlama bölümünde ortalama genel ortalamanın üstündedir, ancak, bireysel puanlamalara bakıldığında, Müşteri Hizmetleri departmanı ortalamanın %11 puan gerisinde kalmıştır. Ortalamanın altında kalan bir diğer departman ise Satış'tır.

Tablo 6.12. Stratejik İş Planlama puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	51	58	88%
Satış	48	61	79%
Finans	50	61	82%
Pazarlama	47	51	92%
Müş. Hizm.	39	55	71%
Pazarlama	44	54	81%
Ortalama	47	57	82%

Stratejik Pazarlama Bölümü Oranları

Stratejik pazarlama, genel ortalamanın çok üzerinde olan bir başka bölümdür. Bu bölümde ortalamayı önemli bir şekilde yükselten temsilci ise, Müşteri Hizmetleri departmanının temsilcisidir. Stratejik pazarlama konusunda firmanın başarılı olduğuna inanan bir diğer departman ise, Pazarlama departmanıdır.

Stratejik Pazarlama konusunda firmayı diğer departman temsilcilerine göre daha az başarılı bulan temsilci ise İnsan Kaynakları departmanının temsilcisidir.

Tablo 6.13. Stratejik Pazarlama puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	74	94	79%
Satış	77	83	93%
Finans	81	95	85%
Pazarlama	87	90	97%
Müş. Hizm.	82	80	103%
Pazarlama	85	87	98%
Ortalama	81	88	92%

Satış & Pazarlama Bölümü Oranları

Tablo 6.14. Satış & Pazarlama puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	89	125	71%
Satış	104	126	83%
Finans	94	134	70%
Pazarlama	101	125	81%
Müş. Hizm.	93	119	78%
Pazarlama	109	126	87%
Ortalama	98	126	78%

Genel ortalamanın altında kalan bir başka bölüm de Satış&Pazarlama bölümüdür. Satış&Pazarlama bölümünün ortalamasını düşüren iki temsilci, İnsan Kaynakları ve Finans departmanına aittir.

Satış & Pazarlama bölümünün rekabet konusundaki başarısını diğer temsilcilere göre daha yüksek bulan departmanlar ise, Satış ve Pazarlama departmanlarıdır.

Ticari Operasyonlar Bölümü Oranları

Genel ortalama ile aynı değere sahip tek bölüm Ticari operasyonlar bölümüdür. Ticari operasyonlara en yüksek değer, Pazarlama'dan, en düşük değer ise, Satış'tan gelmiştir.

Tablo 6.15. Ticari Operasyonlar Bölümü Puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	70	86	81%
Satış	60	85	71%
Finans	67	88	76%
Pazarlama	76	85	89%
Müş. Hizm.	65	82	79%
Pazarlama	68	81	84%
Ortalama	68	85	80%

Teknoloji Bölümü Oranları

Teknoloji bölümü, genel ortalamanın %1 altında kalmıştır. En düşük değeri İnsan Kaynakları ve Finans departmanları temsilcileri verirken, en yüksek değer Pazarlama departmanı temsilcisinden gelmiştir.

Tablo 6.16. Teknoloji Bölümü Puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	80	108	74%
Satış	80	103	78%
Finans	80	108	74%
Pazarlama	92	103	89%
Müş. Hizm.	78	98	80%
Pazarlama	70	91	77%
Ortalama	80	102	79%

Rekabet Bilgisi Bölümü Oranları

Anket genelinde, rekabet ile ilgili ağırlıklı puanlama ile değerlendirilmiş bölümün ortalaması genel ortalamanın üstünde olsa da, salt rekabet bilgisi bölümü, genel ortalamanın %6 gerisinde kalmıştır. Rekabet bilgisi konusunda firmayı başarılı gören departman temsilcileri, Müşteri Hizmetleri ve İnsan Kaynaklarıdır. Diğer departmanların temsilcileri, bu konuda firmayı yeterince başarılı bulmamaktadırlar.

Tablo 6.17 Rekabet Bilgisi Bölümü Puan tablosu

	mevcut	olması gereken	oran
İnsan Kayn.	59	75	79%
Satış	54	72	75%
Finans	54	75	72%
Pazarlama	49	75	65%
Müş. Hizm.	49	58	84%
Pazarlama	43	61	70%
Ortalama	51	69	74%

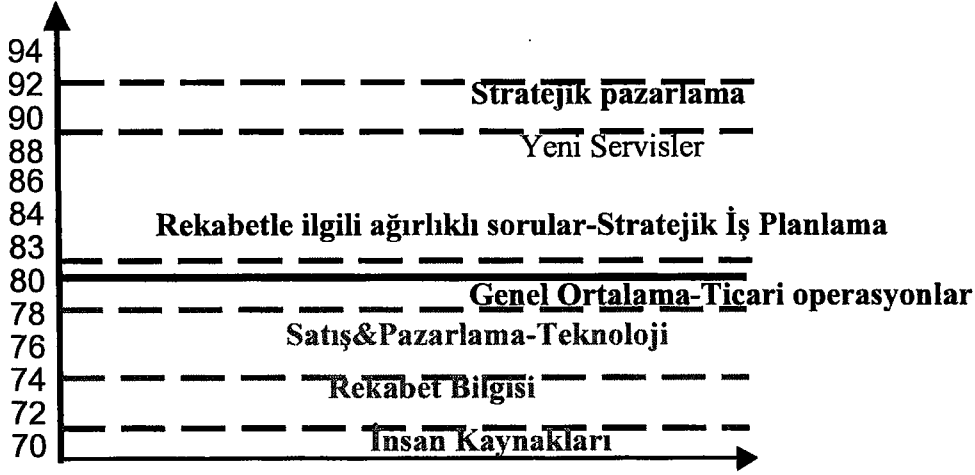
Bölümler bazında yapılan değerlendirmenin toplu olarak görüldüğü özet tablo aşağıda yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi, genel ortalamanın üzerinde kalan bölümler, Yeni Servisler ve Stratejik Pazarlama bölümleridir.

Firmanın ileri teknoloji ürünü olması ve sektörün henüz gelişmekte olan bir sektör olması, firmanın sektörün ilki olması gibi sebeplerden, firma, kendi çalışanları tarafından bu alanlarda başarılı bulunmuştur.

Tablo 6.18. Genel Başarı Tablosu

KONU BAŞLIĞI	BAŞARI	GENEL ORT. FARK
Genel Ortalama	80%	0%
Rekabetle ilgili soruların ortalaması	81%	1%
İnsan Kaynakları Bölümü ortalaması	71%	-9%
Yeni Servisler Bölümü ortalaması	89%	9%
Stratejik İş Planlama Bölümü ortalaması	82%	2%
Stratejik Pazarlama Bölümü ortalaması	92%	12%
Satış&Pazarlama Bölümü ortalaması	78%	-2%
Ticari Operasyonlar bölümü ortalaması	80%	0%
Teknoloji Bölümü ortalaması	79%	-1%
Rekabet Bilgisi Bölümü ortalaması	74%	-6%

Ortalamanın altında kalan, İnsan Kaynakları, Rekabet Bilgisi bölümleri ise, gelişmeye açık olan ve öncelikle dikkate alınması gereken bölümlerdir. İkinci aşamada ise, Satış&Pazarlama ve Teknoloji bölümleri üzerine çalışmalar başlatmak gerekmektedir.



Şekil 6.10. Bölümlerin genel ortalamaya göre başarı durumları

7. SONUÇ:

Firmanın sektördeki rekabetsel durumunu teşhis edebilmek için, farklı gruplarla yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar genel anlamda bakıldığında pozitifdir.

Henüz 1 yıllık bir firma olmasına rağmen, müşteri gözünde, güvenilir, rekabet avantajı yüksek bir şirket imajı vermektedir.

Üyeleri içindeki genel memnuniyet ve tavsiye etme oranı, üyelik süresi henüz çok kısa olmasına rağmen yüksektir.

Çalışanları arasında ise, geleceğe yönelik yapılan stratejik çalışmalara tam bir güven vardır. Teknolojinin ve yeni servislerin rekabet avantajı yarattığının bilincinde olan bir şirket imajı çizmektedir.

İnsan Kaynakları ve Rekabet Bilgisi konularının öne çıkarılması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Şirket içinde, İnsan Kaynakları'na olan güvensizlik, motivasyonu önemli derecede etkileyeceği için, tehlike unsuru oluşturmamasına dikkat edilmelidir.

KAYNAKLAR

- [1] **The World Bank Group**, Competitiveness Indicators,
wbln0018.worldbank.org/psd/compete.nsf
- [2] **Feuer, R. And, Charharbaghi, K. ,** 1994. Defining Competitiveness,
Management Decision, Vol:32, Nr:2
- [3] **Porter, M.E.,** 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York
- [4] **Helms, M.M. and Dibrel, C. and Wright, P.,**1997. Competitive Strategies and
Business Performance, Management Decision,35/9, 689-703 MBC Univer.Press.
- [5] **Thomas,P.R.,** 1990. Competitiveness Through Total Cycle Time, Mc GrawHill
Comp.,New York
- [6] **Tenner, A.R.,** 1992 . Total Quality Management, Addison-Wesley Publishing
Company, London
- [7] **Vaughn, R. C.,**1992. Introduction to Industrial Engineering, The Iowa State
University Press, USA
- [8] **Harris, D.M. and Desdomone, R. L.,** 1994. Human Resources Development,
The Dryden Press, USA
- [9] **Bradley, S. and Hausmann, J. and.Nolan ,A.,.** 1990. Technology And
Competition, Harvard Business School Press.,USA
- [10] **Strategis,** 1998. Steps To Competitiveness, strategis.ic.gc.ca.
- [11] **Oral, M.,** 1993. A Methodology For Competitiveness Analysis and Strategy
Formulation, European Journal of Operational Research, 68, 9-22, North Holland
- [12] **Gadhoun, Y. ,** 1999. Potential Effects of Managers' Entrenchment
& Shareholdings on Competitiveness, European Journal of Research S:118
- [13] **Hicks, H. and Gullett, R.,** 1990. Management, Mc Graw Hill Book Company,
New York

[14] Li, Y. and Deng, S., 1999. A Methodology for Competitive Advantage Analysis and Strategy Formulation, European Journal of Operational Research, 118, 259-270, USA

EKLER

EK1 : FİRMA ÇALIŞANLARI FOKUS GRUP ÇALIŞMASI ANKETİ

FİRMA REKABET GÜCÜ ANKETİ

Bu anket çalışması, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Mühendislik Yönetimi programında, Rekabet Yönetimi ve Rekabet Ölçüm Stratejileri konusunda yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Bu ankette firmanız hakkında sorulan sorulara vereceğiniz cevaplar, sadece bu tez çalışmasına kullanılacaktır. Firmanızın ve sizin adınız hiçbir şekilde açıklanmayacaktır.

Anket, toplam 6 sayfa ve 167 sorudan oluşmaktadır. 9 ana bölüm altında toplanan soruların herbirine 2 cevap vermeniz gerekmektedir. Cevaplarda 1-5 arası bir skala bulunmaktadır. Bunların açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Fikrim yok
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle katılıyorum

Vereceğiniz cevaplardan ilki firmanızdaki mevcut durumla ilgili düşüncenizi yansıtmalıdır. İkinci cevap ise, sizin açınızdan bu konu ile ilgili ideal durumun ne olması gerektiğini ifade edecektir.

Anket çalışmasına katılımınızdan dolayı teşekkür ederim...

1 Müşterilerin ulaşması için, internet sitesi, web adresi, Müşteri Hizmetleri servisi vardır.

E- DAĞITIM

- 1 Ürün/hizmet, müşteriye fiziksel olarak yakın olmayı gerektirmektedir.
- 2 Özellikle belirli bir yerel pazara (şehir, bölge) hizmet verilmektedir.

F- DİĞER PAZARLAMA ELEMANLARI

- 1 Çok açık belirlenmiş bir müşteri hizmetleri politikası vardır.
- 2 Müşteri veri tabanı tutulmaktadır.
- 3 İşletmenin, sunulan hizmetlerin pazarlama ve geliştirme faaliyetlerini destekleyecek finansal kaynağı vardır.

S&P SATIŞ-PAZARLAMA SORULARI

A- PAZARIN VE ÜRÜN TANIMI

- 1 Halen varolan müşterinin profili çıkarılmıştır.
- 2 Potansiyel müşterinin profil çıkarılmıştır.
- 3 Pazar payının tam bir ölçümü yapılmıştır.

B- PAZARLAMA PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

- 1 Ürün/hizmetleri sunarken, işletme, ihtiyaçları karşılamayı hedeflemektedir.
- 2 Ürün/hizmetleri sunarken, işletme, yeni ihtiyaçlar yaratmayı hedeflemektedir.
- 3 Yeni ek servisler eklemek konusu üzerinde çalışılmaktadır.
- 4 Varolan servislerin birkaçını düşürme ihtimalleri için çalışmalar yapılmaktadır.
- 5 Varolan servislerin, müşteri ihtiyaçlarını karşıladığı belirlenmiştir.
- 6 Hangi ürün/hizmetin daha karlı olduğu bilinmektedir.
- 7 Güçlü ve zayıf yönler, rakiplerini ile karşılaştırılmıştır.
- 8 Pazarlama planları, rakibin zayıf olduğu yönlerde doğru odaklanmıştır.

C- SATIŞ

- 1 Satış elemanlarını ürün/hizmet hakkında bilgileri yeterlidir.
- 2 Satış elemanlarının pazar hakkında çok iyi bilgileri vardır.
- 3 Satış elemanlarının sektörde işletmeden önce de deneyimleri vardır.
- 4 Satış elemanları çok iyi iletişim becerilerine sahiptirler.
- 5 Her işletme elemanı bir satış temsilcisiymiş gibi davranmaktadır.

D- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

- 1 Müşterilerle ilgilenen elemanlar çok iyi iletişim becerilerine sahiptirler.
- 2 Müşterilerin alım modellerini çıkarmak için, satış verileri her zaman analiz edilir.
- 3 Geliştirme alanlarını tespit ederken, müşterilerin fikirlerinden yararlanılır.

E- YEREL TANITIM FAKTÖRLERİ

- 1 Yerel medya tarafından kabul edilen basın bültenleri yapılmaktadır.
- 2 Yerel ya da ticari yayınlarda yer alan makaleler yazılmaktadır.
- 3 Ürün/hizmet, sportif ya da kültürel faaliyetlerle uyusmaktadır.
- 4 Sportif ve kültürel faaliyetlere sponsorluklar gerçekleştirilmektedir.

F- ULUSLARARASI PAZARLARLA İLİŞKİLER

- 1 Uluslararası pazarda yer almayı sınırlandıracak yasal sınırlamalar mevcuttur.
- 2 İşletme halen yurtdışı pazarında satış yapmaktadır.
- 3 Sunulan ürün/hizmet içinyurtdışı pazarında çok sayıda potansiyel müşteri olabileceği bilinmesine rağmen şimdilik yurtdışı pazarlar hedeflenmektedir.

Fİ FİNANSAL YÖNETİM SORULARI

- 1 İşletmedeki temel karar vericilerin finansman yönetimi hakkında bir geçmişleri vardır ya da bu konuda bir eğitim almışlardır.
- 2 İşletmede satış tahminleri hazırlanmaktadır.
- 3 Başabaş noktası analizi yapılmıştır.

OPR TİCARİ OPERASYONLAR SORULARI (kaynak-Y&O)

A- OFİS YÖNETİMİ

- 1 Tüm kayıtların dijital ortamda saklanması sebebiyle, dosya veya kayıtları bulmak konusunda hiçbir problem yaşanmamaktadır.
- 2 Eski dosya ve kayıtlar için arşiv odası mevcuttur.
- 3 Projeler için yapılan zamanlama planları başarı ile uygulanmaktadır.
- 4 Ekipman veya mala ihtiyaç olduğunda kiralama veya leasing yöntemi önemli bir alternatif olmaktadır.
- 5 Leasing metodunun maliyetli genel olarak satın almaya göre daha yüksek olması sebebiyle pek tercih edilmemektedir.
- 6 İşletmenin bir hiyerarşik yapısı ve emir zinciri vardır.
- 7 Elemanlar bazen emir zinciri sebebiyle karmaşa yaşayarak, informal metodlarla işleri yürütebilirler.
- 8 İşletme içinde bilgi akışı yazılı dokümanlar aracılığıyla sağlanmaktadır.

B- YÖNETİMSEL FAALİYETLER

- 1 İşletme, müşteri ve tedarikçilerle iyi ilişkiler içerisinde dir.
- 2 Elemanlar, işletme politika ve prosedürlerini anlar ve uygularlar.
- 3 Elemanlar içinde genel çıkavetlerden biri zaman yetersizliğidir.
- 4 İşletme ürününün, diğer işletmelerin hizmet veya ürünleriyle bağdaşan bir yapısı olduğunun farkındadır.
- 5 İşletmenin sahipleri/yöneticileri güçlü bir kontrol isteğine sahiptirler.
- 6 İşletmenin sahipleri/yöneticilerinin iletişim becerileri yüksektir.

C- RISK YÖNETİMİ

- 1 Çok büyük girişimlerden önce mutlaka alternatif senaryoların ve beklenmedik olayların planları yapılır.
- 2 Yeni bir servisi yerleştirmeden önce, müşteriler tarafından kabulünü garanti altına almak için aşama aşama geçiş sağlanır.
- 3 Çok büyük bir müşteriye satış, ya da çok büyük bir tedarikçiden satın alma yapmadan önce bu müşteri veya tedarikçiler hakkında bilgi edinilmeye çalışılır.
- 4 Olası eleman, yönetici ve hatta üst düzey yönetici kayıpları halinde kolayca şirket içinden eleman temini sağlanabilmektedir.

TKJ TEKNOLOJİ SORULARI

A- GENEL TEKNOLOJİ KULLANIMI

- 1 Yeni olanaklar ve kaynaklar için işletmenin on-line hizmetlere erişimi vardır.
- 2 Network sistemleri, elemanların doküman ve ekipmanları ortak kullanmalarına olanak sağlamaktadır.
- 3 İşletme için değerli olabilecek bilgileri ve haberlere ulaşmak ve işletmeyi tanıtmak amacıyla World Wide Web kullanılmaktadır.
- 4 Ofis içinde etkinliği, üretkenliği ve takım çalışmasını artırmak amacıyla Intranet kullanılmaktadır.
- 5 Seçilmiş müşteri ve çalışan arkadaşları ile iletişim kurabilmek amacıyla Extranet kullanılmaktadır.
- 6 Ofis dışından Ofis bilgilerine erişebilmek amacıyla uzak erişim yazılımları kullanılmaktadır.
- 7 Elemanlar ulaşılabildiği ve esnekliği artırmak amacıyla cep telefonları kullanılmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

BETÜL GÜREL (1973, İstanbul), 1992 yılında Saint Benoit Fr. Lisesi'nden, 1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur.

Halen Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans çalışmasını yürütmekte olan Betül Gürel, aynı zamanda 1997 yılından bu yana iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmada Ürün Yöneticisi olarak çalışmaktadır.

İngilizce ve Fransızca bilmektedir.