



Uluslararası İşletmecilik

Teori ve Uygulama

Prof. Dr. Esin CAN

4. Baskı

Beta

2. HAFTA *Endüstriyel Rekabet*

Örnek Olay

Otomobil Endüstrisi : Zirvedeki Kırım



Örnek Olay

Otomobil endüstrisi oldukça rekabetçi olsa da, hayat farklı 3 segmentte (kitle pazar, lüks, ultra lüks) faaliyet gösteren firmalar için aynı oranda stresli değildir. Kitle pazar segmentinde faaliyet gösteren çok sayıda firma olup (Honda, Hyundai, Nissan vb.), bu segmentte rekabet yoğun ve kâr marjı ancak %5 seviyesindedir. Lüks segmentte ise Audi, Mercedes ve Porsche gibi daha az sayıda firma yer alır. Kâr marjı %10 civarındadır.



Örnek Olay

Ultra lüks segmentte ise daha centilmence bir rekabet hakimdir. Ferrari ve Rolls-Royce gibi firmalar dünyanın en ayrıcalıklı müşterileri için az sayıda otomobil üretirler ve otomobil başına kâr 20,000 \$'ı geçmektedir. Kitle pazar segmentinde bu rakam ancak 150 \$ civarındadır. Bu durum tüm firmalar için ultra lüks segmenti çekici kılmakta ve bu segmente yönelik lüks araç üretimine yöneltmektedir. Gelecek 10 yılda ultra lüks segmente yönelik arzda %40-50'lik artış beklenmektedir.



Örnek Olay

Gözlerini bakir pazarlara diken üreticiler, Çin'de kitle pazar segmentinde araç satış fiyatları %7 gerilese de, premium otomobillerin satış miktarının 5 yılda üçe katlandığını görmüşlerdir. Kuzey Amerika ve Avrupa'daki Mercedes müşterilerinin yaş ortalaması 50 ve üzeriyken, Çin'de ortalama 40'lı yaşlara düşmektedir. Bugün ABD hâlâ en büyük lüks otomobil pazarı olsa da, küresel otomobil endüstrisinin üst segmentlerinde bir savaşa hazırlık olmamız gerekebilir.



Endüstriyel Rekabet

- Benzer ürün / hizmet üreten firma grupları endüstri olarak adlandırılır.
- Geleneksel bakış açısı ile “Tam Rekabet Piyasaları”nda fiyat “pazar” olarak bilinen görünmez el tarafından belirlenir ve pazara giriş ve çıkışlar nispeten kolaydır. Firmaların fiyatı belirleme güçleri yoktur, fiyatı olduğu gibi kabul ederler.
- Gerçek dünyada bu tarz rekabet oldukça nadirdir.

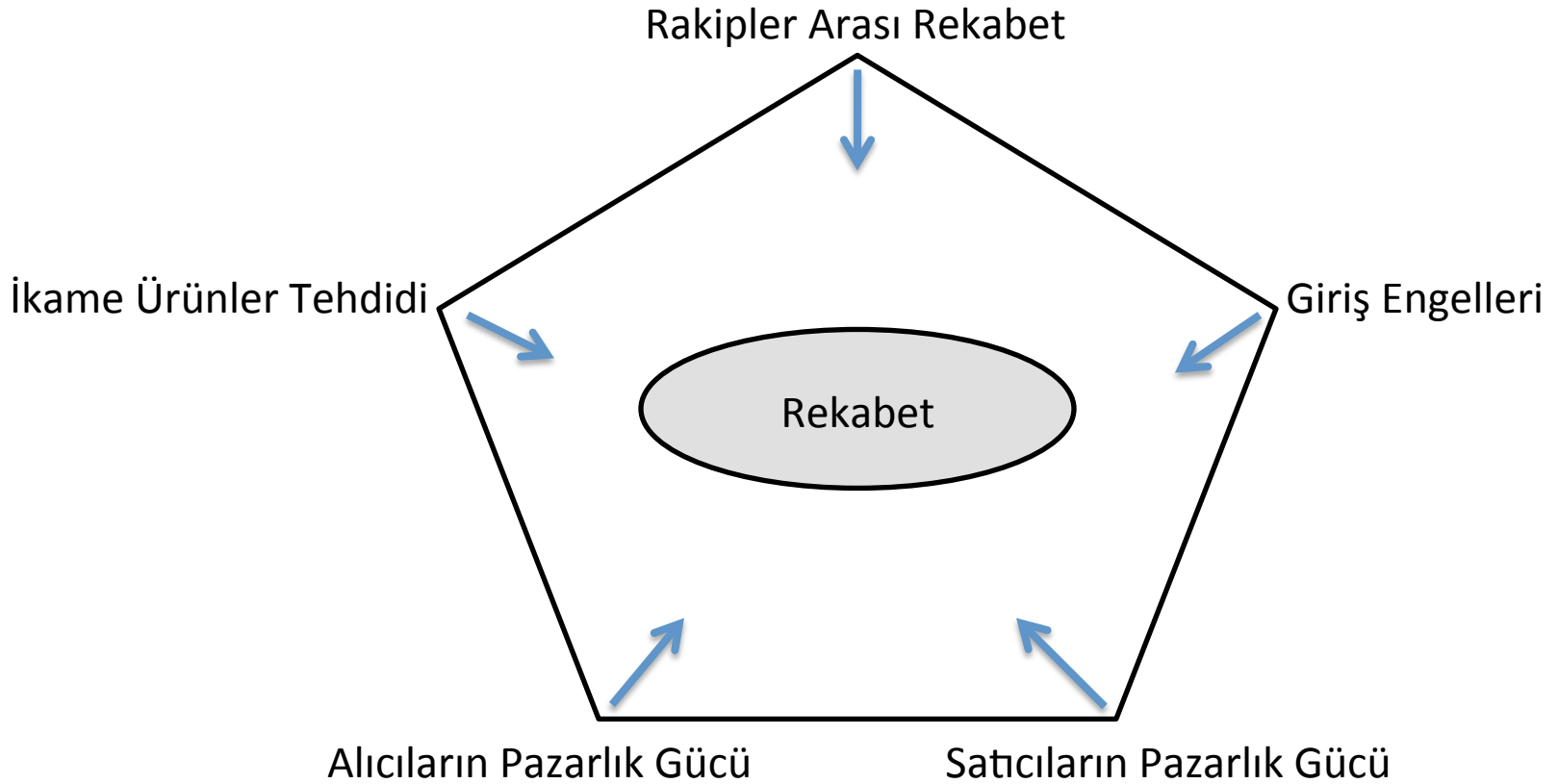


Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi

- Bunun sonucunda 1930'ların sonlarında daha gerçekçi bir bakış açısı olarak "Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi" ortaya çıkmıştır.
- Bu kavramın amacı firmalara rekabette yardımcı olmak değil politika oluşturan mercilerin, firmaların nasıl rekabet ettiğini daha iyi anlamalarını ve onları doğru şekilde regüle etmelerini sağlamaktır.



Micheal Porter'ın 5 Güç Modeli



Micheal Porter'ın 5 Güç Modeli

- Micheal Porter'ın ortaya koyduğu 5 Güç Modeli endüstri temelli stratejinin belkemiğini oluşturur.
- Bu 5 güç daha kuvvetli ve rekabetçi oldukça, endüstrideki firmaların ortalamasının üzerinde getiri elde etmeleri daha zorlaşır.



Rakipler Arası Rekabet

- İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstrideki mevcut rekabet yapısı, sektördeki işletmelerin kârlılığını belirleyen ana unsurdur.
- Pazar payı, ürün/hizmet kalitesi, sundukları fiyat gibi birçok noktada rakipleri derinlemesine inceleyerek oluşturulan stratejiler, firmaları daha güçlü kılacaktır.



Rekabetin Şiddetini Arttıran Faktörler

- Çok sayıda rakip firma
- Alıcıların ürün değiştirme maliyetinin olmaması / düşük olması
- Yüksek çıkış maliyetleri
- Endüstri büyüme oranlarının düşüşte olması
- Yüksek sabit maliyetler
- Yüksek depolama maliyetleri
- Ürün farklılıklarının az olması



Giriş Engelleri

- Bir endüstride faaliyet gösteren firmalar yalnızca mevcut rakiplere değil potansiyel girişlere de odaklanmalıdır.
- Endüstride faaliyet gösteren firmaların yeni girecek olan firmalara karşı temel silahı giriş engelleri olup, bunlar kısaca firmaların sektöre giriş maliyetini yükselten caydırıcı faktörler olarak tanımlanabilir.



Giriş Engellerine Örnekler

- Ölçek ekonomisinin getirdiği avantajlar
- Yüksek çıkış maliyetleri
- Yüksek sermaye ihtiyacı
- Alıcıların ürün değiştirme maliyetinin olmaması / düşük olması
- Farklılaşmış ürünler ve sektörde mevcut marka bilinirliği etkisi
- Öğrenme eğrisi üstünlüğü



Satıcıların Pazarlık Gücü

- Satıcıların pazarlık gücü, bu firmaların fiyat yükseltme ve / veya ürün ve hizmet kalitesini düşürme yetilerini ifade eder.
- Güçlü satıcılar alıcıların faaliyet gösterdiği sektördeki kârları azaltabildiğinden, alıcı firmalar satıcılara bağımlılıklarını azaltarak kendi pazarlık güçlerini arttırmak için çalışırlar.



Satıcıların Pazarlık Gücünü Arttıran Faktörler

- Az sayıda satıcının mevcut olması
- Satıcıların ikamesi olmayan / zor olan ürünler sunması , girdinin farklılığı
- Alıcı firmanın önemli bir müşteri olmaması, satın alınan girdi hacmi
- Satıcı firmaların asıl endüstriye girerek kendi mallarını satmaya başlama ihtimali (ileriye doğru dikey bütünleşme)



Alıcıların Pazarlık Gücü

- Bireysel veya kurumsal alıcıların bakış açısı ile asıl endüstride faaliyet gösteren firmalar “satıcı”lardır. Yani bu firmalar tedarikçiler karşısında alıcı konumda iken kendi endüstrilerinde satıcı pozisyonunda bulunurlar.



Alıcıların Pazarlık Gücünü Arttıran Faktörler

- Az sayıda alıcının mevcut olması
- Alınan ürünün standart, farklılaşmamış olması
- Yüksek satın alma hacmi
- Alıcının ürün / hizmet hakkındaki bilgisi
- İkame ürünlerin varlığı
- Alıcıların satıcıların sektörüne girerek kendi mallarını üretmeye başlama ihtimali (geriye doğru dikey bütünleşme)



İkame Ürünler Tehdidi

- İkame ürünler, müşterinin mevcut ihtiyacını karşılamaya yönelik farklı sektörler tarafından sağlanan mal veya hizmetleri ifade eder. Örneğin Pepsi ve Coca Cola birbirinin ikamesi değil rakibi olurken kahve, çay vb. ürün grupları ikame olarak adlandırılabilir.
- Firmalar, sadece faaliyet gösterdikleri sektöre odaklanmak yerine büyük resme bakabilmeli ve müşteriye sağladıkları değeri arttırarak ikame ürünlerin cazibesini kırabilmelidir.



İkame Ürünler Tehdidini Arttıran Faktörler

- İkame ürünlerin kalite açısından üstünlüğü
- Alıcılar için ürün değiştirme (mevcut ürün yerine ikamesini tercih etme) maliyetinin düşük olması
- İkame ürünlerin fiyat avantajına sahip olması



İnternetin Rakipler Arası Rekabete Etkileri

- İnternetin varlığı ve bilgiye erişimin kolaylığı rakipler arası farklılaşmayı azaltır.
- Farklılaşmanın azalması ile rekabetin odak noktası fiyat olmaya başlar.
- Bir bölge/ülkede sadece online faaliyet gösteren firmaların da olmasıyla rakip sayısı artar.



İnternetin Giriş Engelleri Üzerine Etkileri

- İnternet endüstriye giriş engellerini azaltır. Örneğin firmaların farklı ülkelerde / bölgelerde satış ekipleri oluşturma gerekliliği ortadan kalkar.
- İnternetin sağladığı fırsatlar ile endüstride mevcut firmaların, yeni girecek firmaları caydıracak avantajları kalmaz.



İnternetin Satıcıların Pazarlık Gücüne Etkileri

- İnternet, alıcıların asıl satıcıya ulaşmasını kolaylaştırdığından yerel firmaların aracılığına duyulan ihtiyaç azalır.
- İnternet ve dijital pazarlar bütün firmalara satıcılara ulaşmak için eşit şartları sağlar, özel network ve ilişkilerin önemi azalır.



İnternetin Alıcıların Pazarlık Gücüne Etkileri

- İnternet sayesinde alıcılar ürünler hakkında daha çok bilgi sahibi olur, rakipler ve ürünler arası karşılaştırma yapma şansı yakalar.
- Alıcılar üretici ve satıcılara daha kolay ulaşabildiğinden dağıtım işiyle ilgilenen firmaların pazarlık gücü azalır.



İnternetin İkame Ürün Tehdidine Etkileri

- İnternet uygulamalarının yaygınlaşması yeni ikameler yaratabilirken mevcut ürün ve hizmetleri kullanılmaz (modası geçmiş) duruma düşürebilir.



Örnek Rekabet Analizi



Rakipler arası rekabet: **Yüksek**

Alıcıların pazarlık gücü: **Yüksek**

Satıcıların pazarlık gücü: **Düşük**

İkame ürünler tehdidi: **Düşük**

Potansiyel girişler tehdidi: **Orta**



Rakipler Arası Rekabet - **Yüksek**

- Samsung, LG, Huawei vb. firmalar Apple ile şiddetli bir rekabet halindedir. Bu rekabette inovasyonun hızlı olduğu ve yapılan yeniliklerin diğer firmalar tarafından anında taklit edildiği görülür. Müşterilerin Apple'dan başka bir markaya geçiş maliyetlerinin düşük olması ise rekabeti daha da şiddetlendirir.



Alıcıların Pazarlık Gücü - **Yüksek**

- Müşterilerin tercih ettikleri markayı değiştirmelerinin kolay ve maliyetsiz olması onların pazarlık gücünü yükseltirken, bu durum Apple için müşteri memnuniyetinin önemini artırır.
- Diğer yandan alıcıların Apple'ın toplam geliri üzerindeki bireysel etkilerinin düşük olması, pazarlık güçlerini azaltıcı etki yapar . Yine de Apple'dan diğer markalara kaymanın kolay olması, alıcıların yüksek pazarlık gücüne sahip olması için yeterlidir.



Satıcıların Pazarlık Gücü - Düşük

- Apple'ın ürün parçaları için 200'e yakın tedarikçisi olsa da dünya genelinde çok sayıda satıcı olduğundan firmanın seçenekleri oldukça fazladır. Satıcılar Apple gibi büyük bir firma ile çalışmak için kendi aralarında da rekabet halindedirler. Bu durum satıcıların Apple'a karşı pazarlık gücünün düşük olmasına sebep olur.



İkame Ürünler Tehdidi - Düşük

- Apple ürünlerinin ikameleri zaten pazarda mevcuttur. Örneğin kullanıcılar fotoğraf çekmek için iPhone yerine dijital fotoğraf makinelerini tercih edebilir ya da arama yapmak için akıllı telefon yerine ev telefonunu kullanabilirler. Ancak bu ikameler sınırlı özellikleri sebebi ile düşük performanslı olup ciddi bir tehdit oluşturmazlar.



Potansiyel Girişler Tehdidi - Orta

- Bu sektörde rekabet edebilmek için işletmeler yüksek sermayelere ihtiyaç duyar. Ayrıca Apple ile rekabet edebilecek kadar güçlü bir marka oluşturmak da oldukça maliyetlidir. Bunlar giriş engelleri olup potansiyel giriş tehdidini zayıflatır.
- Ancak pazara giriş yapabilecek yüksek finansal kapasiteli firmalar da vardır. Google'ın Nexus akıllı telefonları buna örnektir. Samsung'un da bir zamanlar yalnızca potansiyel giriş tehdidi olduğu unutulmamalıdır.



Jenerik Stratejiler

- Bir endüstrideki rekabeti ortaya koyan 5 gücü açıkladıktan sonraki adım, stratejik tercihlerin nasıl yapılacağı sorusuna cevap aramaktır.
- Porter'ın bu soruya cevap olarak önerdiği ve firmaların 5 güç karşısındaki pozisyonlarını kuvvetlendirmeyi amaçlayan 3 jenerik strateji “**Maliyet Liderliği**”, “**Farklılaşma**” ve “**Odaklanma**” olarak adlandırılır.



Jenerik Stratejiler

Rekabetçi Avantaj

Mevcut Ürün

Yeni Ürün

Geniş
Hedef

Maliyet Liderliği

Farklılaşma

**Rekabetçi
Amaçlar**

Dar
Hedef

Maliyette
odaklanma

Farklılaşmada
odaklanma



Jenerik Stratejiler

	Ürün farklılaşması	Pazar bölümlemesi	Ayrıcalıklı üstünlük
Maliyet Liderliği	Düşük	Düşük	Üretim ve lojistik
Farklılaşma	Yüksek	Yüksek	ARGE, pazarlama, satış
Odaklanma	Düşük veya yüksek	Düşük	Her türlü ayrıcalıklı üstünlük



Maliyet Liderliği

- Bu stratejide hedef, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine karşı maliyet avantajı elde etmesidir.
- Bu stratejiyi uygulayan işletme için 2 alternatif vardır. Ya düşük maliyetler sayesinde ürettiği ürüne rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak hem aynı kârı elde eder hem de pazar payını arttırır. Ya da rakipler ile aynı fiyatı korur, pazar payı aynı kalsa da kârı artar.



Maliyet Liderliği

- Bu stratejiyi uygulayan işletmeler maliyeti düşürürken müşteri isteklerini göz önünde bulundurmayı ihmal etmemelidir. Örneğin Toyota'nın maliyet düşürme amacıyla Japonya'da piyasaya sürdüğu tamponu boyanmamış otomobiller, müşterilerden gelen tepkiler sonucu piyasadan çekilmiştir.



Maliyet Liderliği

- Unutulmamalıdır ki zamanla rakipler maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerini öğrenebilir, hatta ürünlerini maliyet lideri işletmeden daha ucuza mal etmelerini sağlayacak yeni teknolojiler geliştirebilirler. Bu durum maliyet liderliği avantajının el değiştirmesine neden olacaktır.



Farklılaşma

- Ürün ve hizmetler rakiplerden mümkün olduğunca farklılaştırılarak müşterilerinin oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmaları hedeflenir.
- Ürün / hizmetin fiyatı maliyet lideri işletmenin sunduğu fiyattan yüksek olsa da, müşteriler ayrıcalıklı özellikleri sebebi ile satın aldıkları ürünün aradaki fiyat farkını ödemeye değeceğine inanırlar.



Farklılaşma

- Alıcılarda oluşan marka sadakati ve alıcıların fiyat hassasiyetlerinin düşük olması bu stratejinin temel avantajlarıdır.
- Firmalar için kritik nokta, müşteri zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimi takip ederek; ürün/ hizmetin cazibesini sürekli kılmaya yönelik faaliyetlerini (Ar-Ge vb.) sürdürmektir.



Odaklanma

- Odaklanma stratejileri düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan **maliyet odağı stratejileri** ile yine farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden meydana gelen **farklılaştırma odağı stratejilerinden** oluşmaktadır.
- Odaklanma stratejisini benimsemiş firmalar temelde yine maliyet liderliği veya farklılaşma stratejisini uygulamakta olup bunu tüm pazar yerine belli bir segment üzerine odaklanarak yaparlar.



Odaklanma

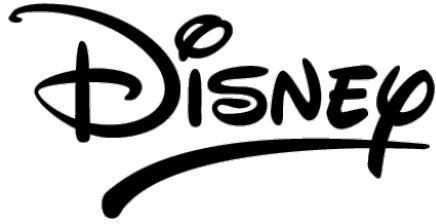
- Firmaların bu stratejiyi tercih etme nedenleri, kapasite ve kaynaklarının tüm pazara hizmet vermeye yetecek ölçüde olmaması ve sektörde farklı ihtiyaçlara sahip müşteri gruplarının mevcut olmasıdır.
- Rakiplerin pazarın tümüne odaklanması belli müşteri gruplarının ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine neden olurken, odaklanma stratejisi için fırsat yaratır.



Maliyet Liderliği Stratejisi - Firma Örnekleri



Farkılaşma Stratejisi - Firma rnekleri



Odaklanma Stratejisi - Firma Örnekleri

Maliyette Odaklanma

claire's

Farklılaşmada Odaklanma



Eleştiri ve İlaveler

Sınırları Bulanıklaşan Endüstriler

- Gelişen teknoloji ile birlikte sektörlerin sınırlarını belirlemek gittikçe zorlaşmaktadır. Örneğın televizyon, telekomünikasyon ve yazılım firmaları arasında gerçekleşen birleşmeler sonucu CNN'in rakipleri ABC, Fox gibi TV kanallarının yanı sıra Microsoft, Apple ve Sony de olabilmektedir.



Eleştiri ve İlaveler

Rekabet mi İşbirliği mi?

- 5 gç modelinin tehditlere fazla odaklanan ancak fırsatları göz ardı eden bir yaklaşıma olduğu eleştirisi, günümüzde firmaların rakiplerine kendilerini güçlendiren fırsatlar gözüyle bakabildiğini ve hatta işbirliğine gidebildiğini vurgular.
- Samsung'un Sony'e ip sağlaması, GM ve Toyota'nın birlikte üretim yapması bunun örnekleridir.



Eleştiri ve İlaveler

6. Güç – Tamamlayıcı Mallar

- Tamamlayıcı mallar bir firmanın sattığı ve asıl sektördeki ürüne değeri katan malları ifade eder.
- Örneğin bilgisayar endüstrisinin tamamlayıcı malları yazılım ürünleridir. Yeni bir yazılım/oyunun üretilmesi PC sektöründeki satışların da artmasını sağlar.



Eleştiri ve İlaveler

Stratejiler Arası Seçim Yapma Zorunluluğu

- Endüstri temelli bakış açısı firmaları maliyet liderliği ve farklılaşma arasında seçim yapmaya zorlarken, uygulamada Toyota gibi iki stratejiyi de başarıyla hayata geçiren firmalar mevcuttur.
- Kitlesele Özelleştirme (mass customization) trendi ortaya çıkmıştır.

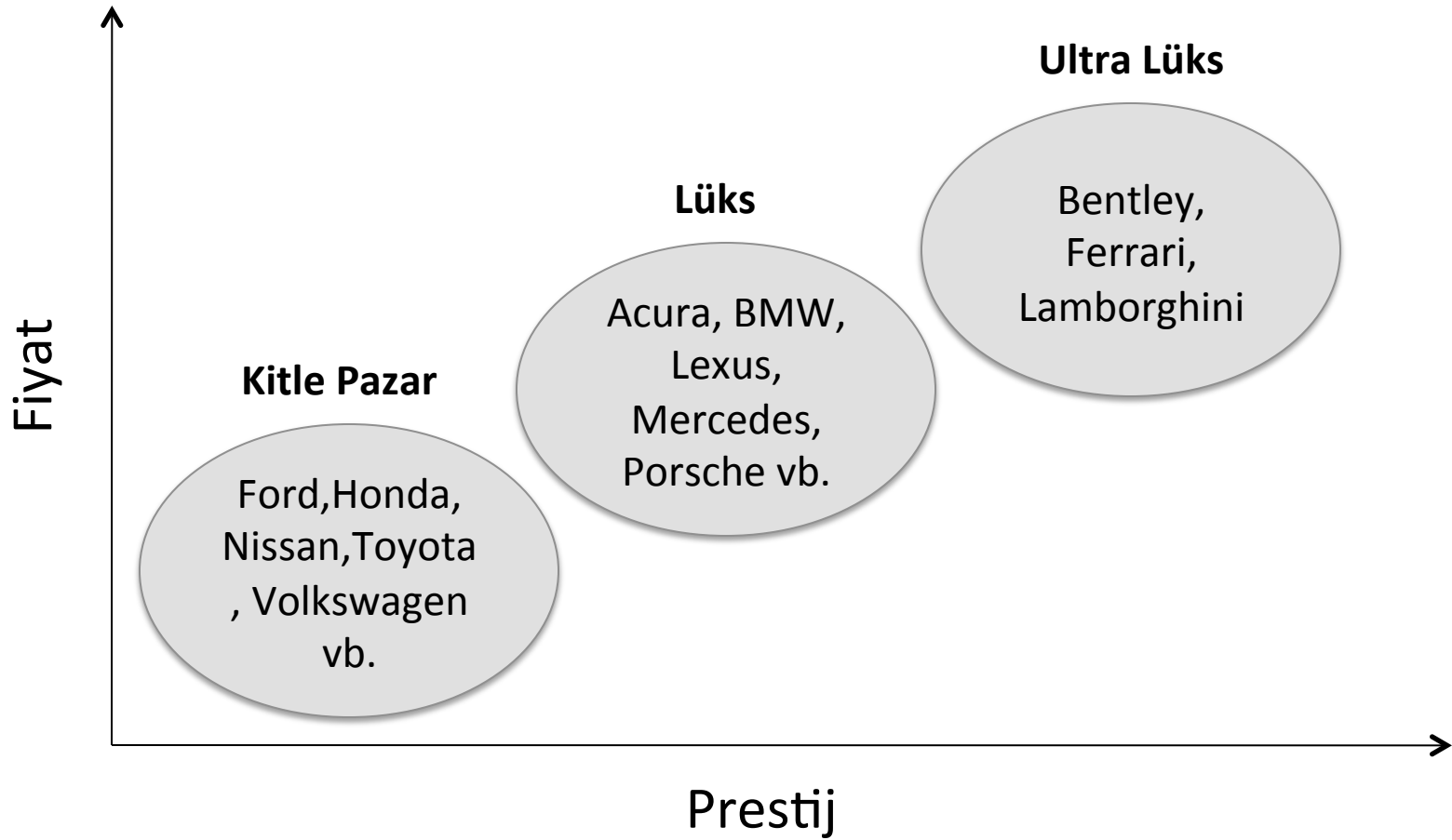


Eleştiri ve İlaveler

Rekabet Endüstride mi Stratejik Gruplar Arasında mı?

- Örneğın otomobil endüstrisinde bütün firmalar birbiriyle rekabet etmez. Birbiriyle rekabet halinde olan farklı stratejik gruplar (kitle pazar, lüks, ultra lüks) mevcuttur.





Eleştiri ve İlaveler

Bütünleşme mi Dış Kaynak Kullanımı mı?

- Endüstri temelli yaklaşım firmalara ileriye (satıcı yönünde) ve geriye (tedarikçi yönünde) bütünleşme ile genişlemeyi önerse de, firmaların dış kaynak kullanımı yolu ile temel yetkinliklerine odaklanması günümüzde daha tercih edilir hale gelmiştir.



Eleştiri ve İlaveler

Firma Performansına Yaklaşımlar

- Endüstri temelli yaklaşım firma performansının endüstrinin özelliklerinden etkilendiğini savunsa da buna karşıt iki görüş ortaya atılmıştır.
- Bunlar geçen ders incelediğimiz kaynak temelli yaklaşım ve kurumsal temelli yaklaşımdır.



Firmalara Tavsiyeler

- 5 güce odaklanarak faaliyet gösterdiğin sektörü anlamaya çalış.
- Sektörün rekabet dinamiklerini etkileyebilecek diğer güçlerin farkında ol.
- Unutma, sektörün kaderin değildir. Bazı firmalar, hiç cazip olmayan sektörlerde oldukça iyi işler çıkarabilmiştir.

Örnek: Havacılık endüstrisi - Ryanair

