

5) Tedarikçilerin Pazarlık Gâncâ: Bir sektörde tedarikçiler, sektöre yeni girecek işletmeler arasında fiyatlar arttırma, satış alanının veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle pazarlık güçlerini güçsterebilirler. Nitekim, rekabet güncâmmâz etkileyebilecek beşinci unsur olarak tedarikçileri ve onların pazarlık güçlerini verebiliriz; ki bu pazarlık güncânnânnâ± olduynu iyice idrak etmeliyiz.

Yukarıda belirtilen beş unsurun rekabet güncâmmâze ve rekabet hamlemize etki düzeylerinin gerşekleş bir tespitini yapabilmek için, analiz etmeden önce, bize yol göstermesi için bir vergi denetmeni gibi önceden ynlendirici sorular hazırlamamız uygun olacaktır. Örneğin, ?Mâyetilerimizin rân ve hizmetlerimizin kalitesini algılama düzeyleri nasıldır?? sorusu ikame rânların yarattıy tehdidin yiddetini tespit etmek amacıyla belirlenebilir. Bu soruya ?şok iyi - iyi- ortalama düzeyde iyi - biraz iyi - hiç iyi deil? gibi beşli şekli bir cevap seşenei konulabilir. Sonra bu seşeneklere 5 üzerinden bir deyer verilebilir. Diyelim ki, verdiymiz cevap ?şok iyi? ise, bu durumda mâyeteri sadakatının olmasından dolayı ikame rânların bizim için tehdit oluşturma düzeyi az olur diyebiliriz. O nedenle şok iyi seşeneine ?1? deyeri verilmesinden dolayı ikame rânların yarattıy rekabet yiddeti de ?1? olacaktır. Öte yandan, cevap düzeyi 5?e yaklaıtıkça da rekabet yiddeti artacaktır. Her bir unsur için bunun gibi ynlendirici sorular ve seşenekler belirdikten sonra analize geşilmesinde fayda vardır. Aksi durumda sistematik ve planlı hareket etmek zor olur ve yanlış bir tespit gereksiz veya yanlış bir hamle yapmamıza neden olabilir.

Bu unsurlar yukarıda aktarıldıy gibi analiz edilmesinden sonra, uzun vadede bu güçler karışsında savunulabilir bir konum yaratacak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakacak stratejiler oluşturmaktır gerekir. Gerekir şnkâ, baýarlı rekabet yarattıy artık strateji seşmeyi gerektirir. Bugün bunu yapan yunu yapaym mantıyyla baýarlı olmak zordur. Porterın rekabet stratejisi şsalıymasında ortaya koyduyu aýaıdaki güç genel stratejiden birisi seşilebilir.

a) Maliyet Liderliyi Stratejisi : Maliyet liderliyi, verimli şekte faal tesislerin kurulmasında, deneyimlerden güçlâ maliyet düşürmelerinin elde edilmesini, sâkâ maliyet ve genel giderler kontrolânâ, kâşk mâyeti hesaplarından kaşınması ve AR-GE servis, satış güncâ, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Dâk maliyetli bir konuma sahip olmak, bâyk rekabet güncâlerinin varlına râymen, işletmeye ortalamanın üstünde getiriler saýlar. Dâk maliyetli konum, işletmeye rakipleri karışsında savunulabilir imkan da verir. şnkâ düşürme maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kçrlarında kaybettikten sonra bile, işletmenin hala getiriler elde edebileceyi anlamına gelir. Dâk maliyet ayrıca, işletmeyi güçlâ mâyetilere karıy da korur. şnkâ mâyetiler, fiyatlar ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güçlâ kullanabilirler. Dâk maliyet, işletmeye girdi maliyetlerindeki artıyyla baýa şşâkabilmede daha fazla esneklik kazandıarak güçlâ tedarikçiler karışsında bir savunma saýlar. Ayrıca, düşürme maliyetli bir konuma yol aşan faktörler, sektöre girmek isteyenlere şnemli giriş engeli saýlar. Son olarak da, düşürme maliyetli bir konum, genellikle işletmeyi ikame rânlar karışsında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma oturtur. Dolayısıyla düşürme maliyetli bir konum işletmeyi tâm rekabet güncâlerine karıy korur ve uzun vadede bâyk kçrlar getirir. Fakat, bu konuma ulaşmak için şsoyu kez rakiplere göre yksek bir pazar payı, bâyk sermaye ve hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajların olması gerekli kâlar. Örneğin, Târev Danışmanlık olarak ynetim danışmanlıyında yaptıymâz bir turizm şirketinin iyi bir analizi yapıldıktan toplam maliyet liderliyi stratejisi ile rekabet hamlesi yapması saýlanmây ve pazar payı güç yâlda %6 arttırılmây.

b) Farklılaşma Stratejisi: Amaş, rân ve hizmeti farklılaşarak benzersiz hale getirmektir. Farklılaşma ile yaklaıtımlar birşok farklılaşma bişim alabilir: Tasarım veya marka ismi, teknoloji, mâyeti hizmetleri, satış aý veya deyer boyutlarında olabilir. Farklılaşma stratejisi, işletmenin maliyetleri güçz ard etmesine izin vermez. Toplam maliyet liderliyi stratejisinden farklı olarak beş güçlâ ile baýa şşâkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır. Mâyetilerin marka sadakatini ve bunun sonucunda fiyatlar karışsında işletmeyi korur. Ayrıca marjlar arttırır. Bu da düşürme maliyetli bir konum ihtiyacında ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya şşâkan mâyeti sadakati ile rakibin benzersizliğin stesinden gelme ihtiyacı, giriş engelleri yaratır. Farklılaşma, tedarikçilerin güncâyle baýa şşâkabilecek yksek marjlar yaratır. Karışlaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karıy daha az hassas oldukları için, bu durum alıcılardan güncânnâ azaltır. Son olarak, mâyeti sadakati elde etmek için kendini farklılaşmaktan işletme, ikame rânlar karışsında rakiplerinden daha iyi konulanmây olabilir. Örneğin, ynetim danışmanlıyında yaptıymâz bir inşaat malzemeler satıy yapan bir 12 şsalıyanlı bir ticari işletmenin iyi bir analizi yapıldıktan farklılaşma strateji ile rekabet hamlesi yapması saýlanmây ve rakiplerin aynı baýarlıy güçsterememesinden dolayı bâkgedeki pazar payı güç yâlda %9 arttırılmây.

c) Odaklanma Stratejisi : Bu strateji, şzgâ bir mâyeti grubu, rânın yelpazesinin bir kesiti veya coýrafi pazar ın üzerine odaklanarak işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mâcadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet

verebildiÄyi fikrine dayanÄ±r. Odaklanma stratejisi, ikame Ä¼rÄ¼n ve hizmetlere karÄYÄ± en savunmasÄ±z olan veya rakiplerin en zayÄ±f olduÄYü hedefleri seÄŒmede de kullanÄ±labilir. DÄ¼ÄYÄ¼k maliyet ve farklılaÄYtÄ±rma stratejileri hedeflerini tÄ¼m sektÄ¼r ÄŒapÄ±nda gerÄŒekleÄYtirmeyi amaŒlamÄ±ÄY olmalarÄ±na raÄYmen, odaklanma stratejisinin tamamÄ±, belirli bir hedefe ÄŒok iyi bir ÄYekilde hizmet vermek etrafÄ±nda kurulur. SonuÄŒ olarak iÄYletme, ya belirli bir hedefin ihtiyaŒlarÄ±nÄ± daha iyi karÄYÄ±lamakla farklılaÄYtÄ±rmayÄ±, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini dÄ¼ÄYÄ¼rmeyi veya her ikisini birden baÄYarÄ±r.

SonuÄŒ olarak diyebilirim ki, ister 5-10 ÄŒalÄ±ÄYanlÄ± mikro bir KOBÄ°, ister 50-100 ÄŒalÄ±ÄYanlÄ± bir KOBÄ°, ister 500 ÄŒalÄ±ÄYanlÄ± bÄ¼yÄ¼k bir iÄYletme olalÄ±m, rekabet yarÄ±ÄYÄ±nda pastadan daha fazla pay alabilmek iÄŒin yukarÄ±da aktarÄ±ldÄ±ÄYÄ± sistemli hareket etmek gerekir.

* YazarÄ±n bu makalesi Antalya Ticaret ve Sanayi OdasÄ± Vizyon Dergisinin MayÄ±s 2006 sayÄ±sÄ±nda yayÄ±nlanmÄ±ÄYtÄ±r.

FaydalanÄ±lan Kaynak:

PORTER, Michael, E., Rekabet Stratejisi: SektÄ¼r ve Rakip Analizi Teknikleri, Ä±ev.: GÄ¼len Ulubilgen, Sistem YayÄ±ncÄ±lÄ±k, Ä°stanbul, 2000

About the Author

* YazarÄ±n bu makalesi Antalya Ticaret ve Sanayi OdasÄ± Vizyon Dergisinin MayÄ±s 2006 sayÄ±sÄ±nda yayÄ±nlanmÄ±ÄYtÄ±r.

FaydalanÄ±lan Kaynak:

PORTER, Michael, E., Rekabet Stratejisi: SektÄ¼r ve Rakip Analizi Teknikleri, Ä±ev.: GÄ¼len Ulubilgen, Sistem YayÄ±ncÄ±lÄ±k, Ä°stanbul, 2000

Source: <http://www.makaledeposu.com>