

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA STRATEJİLERİ:
OTOMOBİL ALICILARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şahin EKBEROV

Enstitü Anabilim Dalı :İşletme

Enstitü Bilim Dalı :Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

HAZİRAN - 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA STRATEJİLERİ:
OTOMOBİL ALICILARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şahin EKBEROV

Enstitü Anabilim Dalı :İşletme

Enstitü Bilim Dalı :Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bu tez 28/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı
Doç. Dr. Recai COŞKUN

Jüri Üyesi
Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK

Jüri Üyesi
Doç. Dr. Muhsin HALİS

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şahin EKBEROV

31.05.2007

ÖNSÖZ

Rekabet ve müşteri değeri pazarlama yazınının en önemli araştırma konularından biridir. Böyle bir konunun araştırılmasında ettiği yardım ve yönlendirmelerinden dolayı, danışman hocam Doç. Dr. Recai Coşkun'a, hocam Doç. Dr. Remzi Altunışık'a, ve yardımcı olan herkese derin teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez yazımı boyunca manevi güç aldığım TÜRK DÜNYASI öğrencilerine de sevgilerimi sunarım.

31 Mayıs 2007

Şahin EKBEROV

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: SEKTÖR ANALİZİ İÇİN BİR ÇERÇEVE	4
1.1. SEKTÖR REKABETİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR.....	4
1.1.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Gücü.....	5
1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	7
1.1.3. İkame Sektörler.....	8
1.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	10
1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	12
1.2. REKABET DAYANAKLARI; MÜŞTERİ VE FİRMA GRUPLARI.....	14
1.2.1. Pazar Bölümleme.....	14
1.2.2. Stratejik Gruplar.....	16
BÖLÜM 2: REKABETÇİ ORTAMDA MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA STRATEJİLERİ	23
2.1. DEĞER VE YA MÜŞTERİ DEĞERİ.....	24
2.2. PORTER'İN GENEL REKABET STRATEJİLERİ.....	26
2.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi.....	27
2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	29

2.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	36
2.3.TREACY VE WIERSAMA'NIN MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA STRATEJİLERİ.....	39
2.3.1. Operasyon Mükemmelliği Stratejisi.....	39
2.3.2. Ürün Liderliği Stratejisi.....	40
2.3.3. Müşteri Samimiyeti Stratejisi.....	41
BÖLÜM 3: TÜKETİCİLERİN OTOMOBİL TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN UNSURLARIN DEĞER YARATMA DERESESİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	46
3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	46
3.1.1. Anket Tasarımı.....	47
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	47
3.2. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	47
3.2.1. Demografik Özellikler.....	47
3.2.2. Markalara Göre Araba Sahipliği.....	49
3.2.3. Araba Üreticilerince Vurgulanan veya Vurgulanabilen Dayanakların Müşteriler İçin Yaratabileceği Değerin Analizi.....	50
3.2.4. Araba Sahibi Deneklerin Araba Alımındaki Tercihlerinin Frekans Dağılımı.....	55
3.2.5. Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların Belirlenmesi.....	56
3.2.6. Gruplar Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi.....	58
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA.....	65

EKLER.....	69
ÖZGEÇMİŞ.....	72

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Pazarlama Karmasının Gelişimi.....	25
Tablo 2: Farklılaşma Stratejisinin Boyutları.....	30
Tablo 3: Jenerik Rekabet Stratejileri.....	37
Tablo 4: Treacy Ve Wiersema'nın Değer Yaratma Stratejileri.....	43
Tablo 5: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı.....	48
Tablo 6: Markalara Göre Araba Sahipliği.....	50
Tablo 7: Ürün Özellikleri İle İlgili Temel İstatistikler.....	51
Tablo 8: Hizmet Unsurları İle İlgili Temel İstatistikler.....	51
Tablo 9: Kişilikle İlgili Unsurlara Dair Temel İstatistikler.....	52
Tablo 10: Firma İmajı İle İlgili Unsurlara Dair Temel İstatistikler.....	53
Tablo 11: Tutundurma Unsurları İle İlgili Temel İstatistikler.....	54
Tablo 12: Dağıtım Unsurları İle İlgili Temel İstatistikler.....	54
Tablo 13: Araba Sahibi Deneklerin Araba Alımındaki Tercihlerinin Frekans Dağılımı.....	56
Tablo 14: Gelir Düzeyi ve Marka Sahipliğine İlişkin Çapraz Tablolama.....	56
Tablo 15: Gelir Düzeyi ve Tercihlere İlişkin Çapraz Tablolama.....	57
Tablo 16: Cinsiyete Göre Farklılıkların Belirlenmesi.....	58
Tablo 17: Araba Sahipliğine Göre Farklılıkların Belirlenmesi.....	59
Tablo 18: Yaşa ve Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların Belirlenmesi.....	60

Tezin Başlığı: Müşteri Değeri Yaratma Stratejileri: Otomobil Alıcılarına Yönelik Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Şahin EKBEROV	Danışman: Doç. Dr. Recai COŞKUN
Kabul Tarihi: 28 Haziran 2007	Sayfa Sayısı: 6(ön kısım) + 69(tez) +3(ekler)
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: Üretim Yönetimi Ve Pazarlama
<p>Sektörlerde rekabet çeşitli güçlerin etkisiyle kendini göstermektedir. Her bir firmanın arzusu bu güçlerle baş ederek kendine iyi konum bulmak ve daha çok ve/veya daha karlı müşteriye sahip olmaktır. Bunun için müşteri ihtiyaçlarını saptamalı ve bu ihtiyaçları en iyi karşılayacak şekilde değer sunmalıdır. Fakat firmanın sunduğu değer müşterice de kabul edildiği sürece bir anlam kazanacaktır. Çünkü değer, müşterinin bir mal karşılığında feda ettiklerinin bu maldan aldıklarından fazla olduğunu algılamasıyla ortaya çıkan bir olgudur ve aynı zamanda rakip firmaların sunduklarıyla karşılaştırılması da söz konusudur.</p> <p>Michael Porter'e göre maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle rakiplerden farklılaşarak, Treacy ve Wiersama'ya göre ise ya operasyonda mükemmelleşerek, ya ürün liderliğine ulaşarak, ya da müşteriyle samimiyet kurarak müşteriye değer sunmalı.</p> <p>Yapılan anket araştırmasına göre araba üreticilerinin sunduğu araba özellikleri ve hizmet unsurları tercih edilmek için vazgeçilmez değerlerdir. Bu unsurlar değer yaratıyor ama tercih edilmede başlı başına yeterli değildir. Yapılacak iş müşterileri psikolojik ve/veya davranışsal özelliklerine göre ayırmak ve buna göre değer sunmaktır. Sunulan değerler ise araba satımından önce başlayıp satıştan sonra da devam ettirilmelidir ve bu müşteriye iletmelidir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Rekabet, Müşteri Değeri, Strateji	

Sakarya University Institute of Social Sciences Summary of Master's Thesis

Title of the Thesis: Customer Value Creation Strategies: Research On Automobile Buyers	
Author: Şahin EKBEROV	Supervisor: Assoc.Prof.Dr. Recai COŞKUN
Date: 28 June 2007	Number of Pages: 6(pretext) + 69(Main Body) +3(Appendix)
Department: Business	Subfield: Production Management and Marketing
<p>Competition appears in the sectors by various forces. Desire of every firm is being able to cope with these forces to find itself better location and to possess more customers and/or more profitable customers. For this the firms must define customers' needs and must offer the value which will give best answer to these needs. But value offering by the firms is significant if customers perceive this value. Because value is event that appears when customers perceive that his/her sacrifice is less than he/she get. And also it is in question comparison with offer of other firms.</p> <p>According to Porter one must offer value by differing from competitors with strategies of Cost Leadership, Differentiation, and Focus. According to Treacy and Wiersama firms should be Operational Excellent, or Product Leader, or success customer intimacy.</p> <p>According to poll research, car peculiarities and service factors offering by car producers is inalienable value for preferring by customers. These factors create value but it is not enough independently for preferring. Firms must separate customers according to psychological and/or behavioral factors and to offer value on that point. And value offering by firms must start before sale and continue after. It must transmit to customers.</p>	
Keywords: Competition, Customer Value, Strategy	

GİRİŞ

Rekabetin en uç noktasının yaşandığı ve bizim de tüketici olduğumuz pazarlarda firmalar için önemli olan birkaç husus belirlemektedir. İlk önce firmalar bulunduğu sektörü iyi tanımlamalı, hatta daha da dibe inerek ve ileriye giderek rekabet ettiği endüstri değişenlerini belirlemelidir. Endüstri seçiminde kendi kaynak ve kabiliyetlerini göz önünde bulunduran firma, bu kaynak ve kabiliyetlerin sektöre ve endüstriye etki eden rekabet güçleriyle karşılaştırılması sonucunda kendine sürdürülebilir büyüme sağlayacak bir konum belirlemelidir. Bu kapsamda firmanın yapması gereken sektörü bölümlere ayırarak bu bölümlerde faaliyette bulunmak olacak. Ayrıca firmanın faaliyette olduğu pazar bölümündeki firmaları en yakın rakibi olmasından dolayı tanımalıdır.

Firma sayısının arttığı bir dönemde, müşterilerin de daha bilgili ve bencil olmasıyla birlikte pazarlar sık sık değişime şahit olmaktadır. Bu değişim müşteri isteklerini tatmin etmek ve daha çok pazar payı elde etmek isteyen firmaların eylemlerini kapsamaktadır. Müşteriler, artık ihtiyaçlarını bizzat karşılayan ürün değil, aynı zamanda duygularını da tatmin edecek bir değer ve ya değerler topluluğu aramaktadırlar. Bu da firmaları içe dönük olarak iyi olan üründen ziyade, müşteri için değer yaratacak bir bütün üretmek için müşterilerle iç içe çalışmasını önemli etmiştir.

Firmaların müşteri var olduğu için var olması itibariyle pazarda en belirgin ve en etkili güç olan müşteriler firmaları kendilerine değer yaratacak strateji ve taktiklerle donatılmaya mecbur etmektedir. Bu hususta pazarlama bilginlerinin belirlemiş olduğu stratejiler firmalar için kurtuluş yolu olmaktadır. Müşteriye dönük çalışan firmalar çoğu zaman sürdürülebilir rekabet konumu yakalayacaktır. Tabii ki, sürekli gelişme ile.

Çalışmanın Amacı

Pazarlamanın en önemli iki unsurundan birincisi müşteri, ikincisi ise firmadır. Bu çalışmanın amacı müşterilerle firmaların ortak noktada veya paydada buluşmasına yardım edecek yolların edebiyat taramasıyla belirlenmesidir. Ayrıca bu edebiyat taramasının sunduğu bilgiye dayanarak oluşturulan anket çalışması ile otomobil sektöründe müşterilerin tercihlerini etkileyen unsurların, tam anlamıyla değerlerin belirlenmesi amaç edinmiştir.

Çalışmanın Önemi

Çalışmanın önemini iki boyutta anlatmak mümkündür. İlk olarak edebiyat boyuttur ki, bunun da önemi belirli sayıda ve farklı düşüncelerin ortaya çıkardığı müşteri değeri yaratan ve beraberinde firmaya kazanç sağlayacak yöntemlerin bir araya getirilerek incelenmesidir. İkincisi araştırma boyutudur ki, burada ortaya çıkan bulguların önemidir.

Umuyorum ki, ister birinci edebiyat boyutu, isterse de ikinci araştırma boyutu, bu konuyu araştıran diğer araştırmacılara yardımcı olur, aynı zamanda pazarda rekabetçi bir ortamda bulunan firmalar için bir bilgi kaynağı olur.

Araştırma Yöntemi

Daha önce belirttiğimiz gibi çalışma iki boyutta yapılmıştır. Birinci edebiyat kısmı yerli ve yabancı edebiyatların incelenmesi sonucu gerçekleşmiştir. Bu veri kaynakları kitap, makale, dergi, gazete, internet sitesi ve ders notlarından, ayrıca kendi yorumlarımdan oluşmaktadır.

İkinci araştırma boyutu anket araştırması ile gerçekleştirilmiştir. Anket düzeninin ve sorularının oluşturulmasında edebiyat incelemeleriyle ortaya çıkartılan düzen ve 2004–2007 tarihleri arasında Türkiye basınında, kataloglarda, afişlerde vs. verilmiş olan otomobil reklâmlarından alınan veri belirleyici olmuştur. Toplanan anketler SPSS programında değerlendirilmiştir.

Anket Şubat-Nisan 2007 tarihinde Adapazarı'nda uygulanmıştır.

Tezin Kapsamı Ve İçeriği

Tez üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm “Sektör Analizi İçin Bir Çerçeve” belirlemektedir.

Bu amaçla önce bir sektörde rekabeti belirleyen güçler incelenmiştir.

Sektörde rekabetin şiddetine etki eden beş güç vardır. Bunlar, sektöre yeni girecek firmalar, mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame sektörler, alıcılar ve tedarikçilerdir. Bu güçler zirveye ulaştıklarında sektörde rekabet en üst düzeyde olacaktır ve müşteri tutma yolunda eylemler artacaktır. Rekabetin şiddeti zayıf olduğunda ise tüm firma için iyi

bir kazanma ortamı olacaktır. Birinci bölümün ikinci kısmında hem müşteri, hem de firmalar arası farklılıklardan doğan gruplar ele alınmaktadır. Müşteri farklılıkları bakımından pazar bölümlenmesi, firma farklılıkları (firmaların sundukları değer yaratan dayanaklardaki farklılıklar) bakımından ise stratejik gruplar ortaya çıkmaktadır.

Pazar müşteri ihtiyaçlarındaki farklılığa göre bölümlere ayrılmaktadır. Firmalarsa bu ihtiyaçlar doğrultusunda müşteriye hizmet etmektedirler. Ayrıca bu bölümlere hizmet veren firmalar da stratejik grup oluşturmaktadırlar. Yani aynı ve ya benzer ihtiyaçları olan tüketici gruplarına odaklanan firmalar stratejik grup oluşturuyorlar.

İkinci bölümde birinci bölümde bahsedilen güçlerle baş edebilmek ve müşteriye değer yaratmak için geliştirilen stratejiler incelenmektedir. Bölümün birinci kısmında değer veya müşteri değeri ile ilgili bilgi verilmektedir. Bölümün ikinci kısmında Porter'in "Jenerik Rekabet Stratejileri"- Toplam Maliyet Liderliği, Farklılaştırma, Odaklanma Stratejileri, üçüncü kısımda ise Treacy ve Wiersema'nın "Müşteri Değeri Yaratma Stratejileri"- Operasyon Mükemmelliği, Ürün Liderliği ve Müşteri Samimiyeti Stratejileri diğer yazarların kaynaklarından da yararlanarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise anket araştırması sonucunda tüketicilerin araba tercihlerini etkileyen değerlerin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır.

En sonda çalışmamızdan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda önerilerim yer almaktadır.

BÖLÜM 1: SEKTÖR ANALİZİ İÇİN BİR ÇERÇEVE

Giriş

Bu bölümde, üçüncü bölümde yapacağımız araştırmaya katkısı açısından sektör analizi yapılacaktır. Burada, firmaların kullandığı stratejileri şartlandırarak ortam incelenecek, diğer değişle firmaların böylesine aktif bir çaba içerisinde bulunmasını etkileyen nedenler gözden geçirilecektir ki, bu nedenler firmanın sunduğu değer yaratma unsurlarının etkililiği açısından önemlidir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yorumlayabilmede gerekli bilgi sunabilecek konulara değinilecektir. Örneğin, neden firmalar her hangi bir veya birkaç değer yaratma unsuruna odaklanırlar?

Belirli bir alanda faaliyet gösteren firmalar birçok faktörlerin etkisi altında bulunmaktadır. En önemli faktör ise firmanın bulunduğu sektör ve sektörlerdir, yani sektör ortamıdır.

Firma sektöre girerken bir belirsizlikle karşı karşıya kalabilmesi muhtemeldir. Sektörde olup bitenler firmanın faaliyetine bir başa etki edecektir. Bu bakımdan firma için önemli olan bir sektörü tanımlamaktır. Sektörün dinamiklerinin iyi bilindiği sürece firma rekabette başarılı olabilecek ve bu başarıyı sürdürebilecek.

1.1. Sektör Rekabetini Belirleyen Unsurlar

Porter'e göre sektörde rekabeti belirleyen şu 5 faktör veya güç vardır (Walker ve diğerleri, 2003:108):

- Sektöre Yeni girecek Firmalar
- Sektördeki Mevcut Rakipler
- İkame Ürünler
- Alıcılar
- Tedarikçiler

Rekabetin en uç noktası girişin serbest olduğu, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, sayısız firma ve ürünün birbirine benzer

olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, ekonomistin mükemmel rekabetçi ortam olarak tanımladığı sektördür (Porter, 2000:4-5).

Bu güçlerin karışımı sektörün ne kadar cazip olduğunu ve bu sektörde hangi stratejilerin kullanılması gerektiğini belirleyecektir. Eğer sektörde rekabet en uç noktaya ulaşmışsa bu sektörde kar etmek de zorlaşacak. Müşteri elde etmede firmalar arası karşılıklı hamleler gerçekleşebileceği gibi, bazı firmaların da sektörden çekilmesi söz konusu olacaktır. Bu durumda firmalar için en iyi çıkış yolu belki de niş sektörlere yönelmek ve kendine sadık müşteri kitlesi toplamak olacaktır. Niş sektöre yönelmek ise firmaları farklı olmak için çaba göstermeye zorlayacak. Çünkü sadık müşteri kitlesine ulaşmak firmanın vazgeçilmez özelliklere sahip olması ile mümkün olabilir.

1.1.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Gücü

Yeni girecek firmaların yarattığı tehdit, dolayısıyla rekabeti etkileyebilme derecesi, onun karşılaşılabileceği giriş engellerine bağlıdır. Çoklu engelle karşılaşan firma sektöre girebilmede zorlanacak. Eğer sektöre girme kolaysa, yani giriş engelleri yeni firmaları engelleyecek kadar güçlü değilse, demek ki, sektörde rekabetin şiddeti de artmış olacaktır. Çünkü yeni firmalar mevcut pazar potansiyelinden kendilerine kazanmak isteyecekler.

Sektöre girmede firmaların karşılaşılabileceği şu temel giriş engelleri vardır (Porter, 2000; Dinçer, 1994; Papatya, 2003):

- **Ölçek Ekonomileri:** Ölçek ekonomileri üretim hacminde artışla bağlı olarak birim maliyetindeki azalmadır. Yani işletme ne kadar fazla ürettiyse o kadar fazla maliyet avantajı yakalar. Eğer firma sektöre büyük ölçekte girerse, mevcut firmaların büyük tepkisiyle, küçük ölçekte girerse maliyet dezavantajıyla yüzleşecektir.
- **Ürün Farklılaştırması:** Sektöre yeni girecek firma sektörde yer edinmiş firmaların sahip oldukları müşteri sadakati ve marka tanınmışlığının üstesinden gelebilmek için zorluklarla karşılaşacak. Yeni firma sektörde tutunabilmek için fazla para harcayacak. Oysa eski firmalar bu yolu artık geçmişler.

- **Sermaye İhtiyacı:** Firmanın üretim tesisleri, müşteri kredisi, stoklar, başlangıç maliyetlerini karşılamak için gerekli sermayeni bulmakta zorlanabilirler. Firma kaynak bulamazsa girişten vazgeçebilir.
- **Geçiş Maliyetleri:** Sektördeki firmalar alıcının başka tedarikçiye geçebilmesi için katlanması gerektiği maliyetleri artırarak geçiş engeli yaratıyor ve böylece yeni bir firma alıcı bulmakta zorlanıyor.
- **Dağıtım Kanallarına Erişim:** Sektörde bulunan firmalar dağıtım kanallarını kapmış olabilirler veya iyi bir yer edinmiş olabilirler. Dağıtım kanallarının da sınırlı sayıda olması girişi zorlayacak. Kendi dağıtım kanalını kurmak isteyen firma ise sermaye ihtiyacı ile karşılaşacaktır.
- **Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Sektörde bulunan firmaların ürünle ilgili bilgi birikimi, hammaddelere rahat erişim için uygun pozisyonu kendilerine ayarlamış olmaları, devletin desteği gibi avantajlar bulunuyor ve yeni bir firma için giriş engeli yaratıyor.
- **Devlet Politikaları:** Lisans zorunlulukları, hammaddelere erişim sınırlamaları gibi denetimlerle devlet, sektörler girişini sınırlayabilir.

Tüm bu engelleri göz önünde bulunduran firma, eğer pazarı cazip bulursa ve katlandığı fedakârlıkları karşılayacak potansiyel görürse sektöre girecek, aksi halde giriş gerçekleşmeyecektir (Porter, 2000:17).

Yukarıdaki görüşler ışığında şu değerlendirmeyi yapmak mümkündür: Teknolojinin hızlı gelişimi, tüketici ihtiyaçlarındaki değişim her geçen gün yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve yeni bir pazar oluşmasını gerekli kılmakta. Bundan dolayı artık sektöre girmekte kolaylaşmış durumda. Bu değişim ve gelişmeleri zamanında fark eden kolaylıkla pazara girecek ve kendi hedef müşteri kitlesini bulacaktır, tabii ki diğer engeller sabit kalırsa.

Diğer giriş engellerinden ölçek ekonomisi de farklılaşmanın uygulanmasıyla etkisini yitirmiş durumda. Ayrıca yeni girecek olan firmanın ürün düşüncesi cazip gözükürse sermaye bulma ve dağıtım kanallarına erişim gibi de bir sorun olmaz.

Dolayısıyla trendi iyi takip eden firmalar pazara kolaylıkla girebilecekler ki, bu da rekabetin şiddetini artıracak.

Sektöre girebilmenin böyle kolay olduğu bir dönemde yeni girişlerin mevcut firmalara bir sürpriz yapmaması için kontrol altında tutulması, pazardaki karşılanmayan ihtiyaçların bulunması ve çözümler üretilmesi mevcut firmaların hem pazar payında bir artış sağlayacak hem de mevcut pazar paylarına yönelen tehlikeyi alıkoymuş olacaktır.

1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet, firmanın diğer firmalara karşı koyabilmesi veya konumunu geliştirebilmesi için fiyat rekabeti, reklâm savaşları, pazara yeni ürün sunulması, genişletilmiş müşteri hizmeti gibi taktiklerle yarış içinde olmaları şeklinde ortaya çıkar. Fakat firmaların birbirine sürekli misilleme ve hamlelerde bulunması tüm firmaları kötü yönde etkileyecektir.

Aşağıdaki yapısal faktörler rekabetin yoğunluğunun etkileyecektir (Porter, 2000; Dinçer, 1994; Akın, 1999):

- **Sayıda Çok Fazla ve Birbirine Denk Rakipler:** Sektörde firma sayısının çok olması, bağımsız hareket edenlerin bulunma olasılığını artırır. Firma sayısı az olsa bile denk olmaları, savaşmaya eğilimli olmaları ve misilleme için yeterli kaynakları bulunması da rekabeti artırır.
- **Yavaş Sektör Gelişimi:** Firmaların büyüme planları, zaten yavaş gelişme olan sektörde pay alabilmek için rekabeti daha da yükseltiyor.
- **Farklılaştırmanın Olmaması:** Ürün ya da hizmetin bir temel madde ya da hemen hemen temel madde olarak algılandığı durumlarda, alıcının tercihi büyük ölçüde fiyat ve hizmete dayanır; bu ise, fiyat ve hizmet alanında şiddetli rekabete neden oluyor. Ama yapılan marka çalışmaları sonunda temel maddelerin de farklılaşabileceğini söyleyebiliriz.
- **Geçiş Maliyetlerinin Olmaması:** Firmaların müşteriye sunduğu değer açısından bir farklılık söz konusu değilse geçiş maliyetinin olmaması müşteri tutma yönünde yüksek rekabeti beraberinde getirecek.

- **Artan Kapasite:** Ölçek ekonomisinde yararlanmak isteyen firmalar kapasite artırımına gidecekler ve bu yolda daha çok satmak isteği rekabeti artıracak.
- **Pazardan Çıkış Engelleri:** Eğer çıkış engelleri fazlaysa, bu firmayı zararlı olsa bile sektörde kalmaya ve Pazar payı için tüm gücünü ortaya koymaya zorlayacak.

Firma şu çıkış engelleri ile karşı karşıya kalabilir:

- Satışı zor olan sabit varlıklar
- Duygusal veya rasyonel olmayan nedenlerin etkisi: Örneğin, yönetimin imaj kaybı, işçileri karşısındaki duygusal sorumlulukları vs gibi
- İşletmenin birimleri arasındaki ve diğer işletmelerle olan stratejik ilişkiler
- Eğer sektör firma için tekse veya en önemli bir ekonomik kaynak sunuyorsa, firma sektörden çıkmak istemeyecek
- Devlet ve sendikal engeller.

Rekabetin şiddeti zaman zaman değişebilir. Bunun esas nedenlerinden biri de sektör gelişmesinin aşamalarının değişmesi, sektörü etkileyen diğer güçlerin aktifliğinin değişmesi vs. olabilir. Firma bu değişimlerden minimum zararla veya zararsız çıkması için esas olarak kendine bakmalıdır. Yani kendisinin müşteriye ne sunabileceğine bakmalıdır. Müşterisini tatmin etmeyi başaran firma diğer güçler karşısında da üstünlük sağlayarak rekabetten alınının akıyla çıkabilecek.

1.1.3. İkame Sektörler

Firmalar her zaman kendi sektöründeki ve ya kendi endüstrisindeki (hatta daha ileriye giderek aynı tür değer sunan) firmalarla değil, firmanın sunduğu ürünün (değerinin) yerine geçebilen veya firma ürününün (değerinin) diğer bir ürüne (değere) göre tercih edilmemesiyle sonuçlanan alternatif ürünlere (değerlere) karşı rekabet etmek zorunda kalabilirler. Burada söz konusu rekabet ikame rekabeti olacaktır.

İkame ürün, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin aynısı ve benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek ürün ve hizmetlerdir (www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-99k 29.01.2004). “İkame

ürünler, özellikle arzın talepten fazla olduğu zaman fiyata bir sınır koyarak, sektörün karlılığını etkiliyor” (Walker ve diğerleri, 2003:110). İkame rekabeti, yalnızca sektör dışındaki sektörle yaşanmıyor. Ayrıca sektör içinde de birbirinin yerine geçebilecek ürün versiyonları olabilir (bu da stratejik gruplar arasındaki rekabeti ortaya çıkarıyor). Örneğin, otomobil sektöründe spor ve lüks kesime hitap eden firmalar arasında da ikame savaşı olabileceğini söylemek olur.

İkame sektöre örnekler vermek gerekirse, İngilizlerin çay ve bira alışkanlıkları'nı göstermek olur. Firmaların çabaları bu alışkanlıkları etkilemek açısından bir ikame savaşı olacaktır. Veya et, tavuk ve balık ürünleri arasında ikame edilebilirlik. Tavuk sektöründe kuş gribi nedeniyle yaşanan gerileme et ve balık sektörünü canlandırmıştır.

Tamamen farklı ürünlerin ikame edilebilirliğini konut ve otomobil sektörünü ele alırsak anlaşılabilir. Türkiye’de konut sektöründe uygulanan mortgage, otomobil sektörünü farklı taktiklere başvurmaya itmiştir. Bunu aydınlatmak açısından şu örneği verebiliriz; İPod’un moda haline gelmesi ile kol saati satışları düşmüştür. Gençlerin İPod gibi dijital müzik çalarlara yönelmesi kol saati satışlarında %10’a varan düşüslere neden oldu. İsviçre saat ihracatının bir önceki döneme kıyasla %12 düştüğü dönemde Apple karını ikiye katladığını açıklamıştı (Vatan, 21.01.2006).

İkame türlerini şu başlıklarda gösterebiliriz (Doyle, 2003:288–289):

- **Alternatif Ürünler:** Örneğin eğer çelik fiyatları yükselirse, köprüler betondan yapılabilir.
- **Yeni Ürünler:** Özellikle de teknolojinin gelişmesi ile piyasaya çıkan yeni ürünler eski sektörler için tehlike kaynağı olabilecektir. Örneğin, internetle e mail gönderilmesi faksın kullanımını azaltmakta.
- **İhtiyaçların Ortadan Kalkması:** Örneğin dizelle çalışan otomobiller benzin ihtiyacını azaltmış oluyor.
- **Jenerik İkame İmkânı:** Tüketiciler daha pahalı televizyon almak yerine bilgisayarını tercih edebilir.
- **Kaçınma:** Eğer fiyat kabul edilemez düzeydeyse, tüketiciler çoğunlukla o ürünü almamaya karar verir.

Yukarıdaki görüşler ışığında şu değerlendirmeyi yapmak mümkündür: Ekonominin iyi durumda olduğu zamanlarda bile bazı sektörler ve ya firmalar ikame tuzağına düşerek durgunluk devri yaşayabilirler. Eskiden bir firma rakip olarak yalnız kendi sektöründeki ve stratejik grubundaki firmaları görüyorduysa, şimdi durum tamamıyla farklıdır. Örneğin, kolalı içecek üreten firma, benzer bir ürünü kendine rakip olarak görüyordu. Fakat bu durum, ikamenin etkisiyle kolanın yanında tüm içeceklerin konulmasıyla değişmiş ve değişmektedir.

Yine, Türkiye’de tasarruf yapan tüketiciler paralarını önce otomobile yatırdılar. Ardından trend beyaz eşyaya doğru çevrildi. 2005 yılının ikinci yarısında ise konut sektöründe patlama oldu. Tüketiciler hatta gelecek gelirlerini bile konuta aktarmış durumdalar. Demek ki, gelecek yıllar için bu kısım tüketiciler diğer sektörlerin elinden çıkmış oldu (Ateş, Capital, Ocak, 2006). Fakat konut sektöründe yaşanan gelişmelerin otomobil sektörünü kötü yönde etkileyeceğini savunan yaygın düşüncenin aksini düşünenler de var. Böyle ki konutların şehir dışında inşa edilmesi nedeniyle müşterilerin araba ihtiyacı artacak ve buna bağlı olarak da satışlar da artacaktır (Vatan, 11.04.2006).

Göründüğü üzere bir firma için ikame firmalar neredeyse bu firma ile aynı endüstride bulunan diğer firmalar kadar tehlike sunuyor (çok az hallerde fırsat da sunduğu yukarıdaki örnekten gözükmekte). Bundan dolayı bazen sektördeki firmalar ikame sektöre karşı ortak hamleler gerçekleştirebilirler.

1.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Sektörde en etkili unsurun alıcı olduğu firmaların bu güce özellikle dikkat etmesini şartlandırarak. Alıcıların en etkili güç olması ise sektördeki rekabetin alıcı uğrunda olmasından kaynaklanmaktadır.

Alıcılar güçlü olduğu takdirde firmaları fedakârlıklara zorlayarak daha iyi ürün ve hizmet düşük fiyattan almak için pazarlık edecekler ve rakipleri birbirine düşürerek rekabeti güçlendirecekler (Akın, 1999).

Porter’e göre alıcılar şu koşullarda güçlüdürler (Porter, 2000:30–33):

- **Alıcılar Büyük Hacimlerde Satın Alırlar:** Bu durumda ürünlerin büyük bölümünü satın aldıkları için alıcılar etkililer.
- **Sektörden Satın Aldığı Ürünler Alıcının Maliyetlerinin Önemli Bir Bölümünü Oluşturur:** Bu durumda alıcılar fiyatı düşürmek için baskı yapacaklar.
- **Sektördeki Ürünler Farklaştırılmamıştır:** Alternatifler çoktur ve alıcı kolaylıkla diğer satıcıya geçebilir.
- **Geçiş Maliyetleri Azdır veya Yoktur:** Bu durum alıcının kolaylıkla diğer satıcıya geçebileceği anlamına geliyor.
- **Alıcılar Eksiksiz Bilgiye Sahiptir:** Alıcılar sektör, sektör ürünü, diğer sektörler, rakipler vs. hakkında eksiz bilgiye sahip olduğu için iyi pazarlık etme imkânındadır.

İkame sektörler de alternatif sunma açısından alıcının gücünü artıracaktır.

Sektör alıcıları çeşitli boyutlar açısından farklılıklar gösteriyorlar. Gelir düzeyleri, eğitimleri, satın alma miktarları ve diğer hususlardaki farklılıklar satın alma davranışındaki farklılıkları beraberinde getirir. Bu da firmalar için maliyet, büyüme potansiyeli açısından müşteri çeşitlendirmesine gitmek ve bu doğrultuda karar vermede etkili oluyor.

Alıcı, firma için ne kadar çok fayda sağlayacaksa veya potansiyel sunuyorsa o kadar çok değerli olacaktır ve firma onu elinde tutmağa çalışacak.

Alıcıların seçilmesinde şu özelliklerin dikkate alınmasında yarar vardır (Porter, 2000):

- ✓ **Firmanın Yeteneklerine Karşılık Satın Alma İhtiyaçları:** Eğer alıcı ihtiyacı, firmanın her hangi bir üstünlüğüne uygun geliyorsa, bu, firmaya avantaj sağlayacak; “Firmanın maliyetteki üstünlüğüne karşılık, fiyata üstünlük veren alıcı” gibi.
- ✓ **Alıcının Büyüme Potansiyeli:** Alıcı grubunun sayı olarak büyümesi ve satın alma miktarındaki beklenen büyümler alıcının büyüme potansiyeli olarak değerlendirilecektir. Örneğin, A bölgesine ürün ve ya hizmet sunan firma, bölge

nüfusunun nasıl bir artış göstereceğine veya bu nüfusun satın alma miktarlarında artışların beklenip beklenmediğine (bu satın alma davranışlarına etki eden faktörlerin, örneğin, sosyal eğilimlerin incelenmesi ile belirlenebilir) bakarak karar verebilir.

- ✓ **Yapısal Pozisyon:** Daha önce sıralanan alıcı gücünü artıran faktörler firmaya pek de faydalı olmayacaktır. Bu açıdan pazarlık gücü zayıf olan alıcılar firma için daha karlı olacaktır.
- ✓ **Alıcılara Hizmet Vermenin Maliyeti:** Alıcıya hizmet vermenin maliyeti düşük olduğu kadar alıcı firma için bir o kadar karlı olur.

Özellikle de günümüzde alıcıların sayısına değil onun firmaya verdiği kara bakılmaktadır. Firmalar odaklarını daha az problemlili ve daha çok karlı müşterilere yöneltmektedirler.

Firmalar her zaman alıcı seçme lüksüne sahip değiller. Fakat alıcı seçerken bu 4 unsuru, kendi pozisyonunu (yetenek ve becerilerini), rakip firmaların stratejilerini analiz ederek hareket etmelidir.

1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, fiyatları artırma veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle pazarlık güçlerini gösterebilirler. Tedarikçiler sayıları kısıtlı olduğunda, alıcıların diğer tedarikçilere geçiş maliyetleri fazla olduğunda, ileri entegrasyon tehditleri bulunması halinde güçlüdürler (Walker ve diğerleri, 2003).

Yukarıdaki incelemeler ışığında değerlendirme yaparsak şöyle bir sonuca varmış oluruz. Görüldüğü gibi sektörde rekabetin şiddetini belirleyen 5 güç vardır. Firma bu güçlerle başa çıkmak ve kendine iyi bir rekabet konumu sağlamak isteyecektir. Fakat diğer taraftan her ne kadar beş güç olsa da, firmanın esas odağı tüketiciler (alıcılar) olacaktır. Sonuçta firma alıcı kazanmak ve /veya korumak için mücadele veriyor. Alıcılara karşı başarılı olan firma diğer güçler karşısında da etkili olacaktır. Tersine, mesela, kendini rakiplerini düşürmeye atayan firma sonunda zararlı durumda kalacaktır. Aikido tekniğini pazara uygulamayı savunan Robert Pino'nun da kaydettiği gibi saldırgan ve taklitçi bir ortamda tüm firmalar zararlı çıkacaktır (Pino, 2002).

Şirketler rakipleri onların yaptıklarını yapmak için değil, yapamadıklarını veya yapmadıklarını yapmak için dikkatte tutmalılar.

Beş sektör gücü üzerine çeşitli eleştiriler ve ilaveler bulunmaktadır. Sonradan bu beş faktöre ek olarak tamamlayıcıların etkisi de katılmıştır. Örneğin, otomobiller benzine, benzine otomobile ihtiyaç duyar. Yani birbirlerini tamamlayıcı ürünlerdir (Akin, 1999).

Porter devletin tedarikçi ve alıcı olarak ve yasa ve kanunlarıyla rekabeti etkileyebilecek başlı başına bir güç olarak ilave etmiştir (Porter, 2000).

Devlete bir güç olarak bakarsak, özellikle küresel sektörlerde devletlerarası ilişkilerin de bir güç olarak ortaya çıkacağını söyleyebiliriz. Örneğin, Türkiye ile Fransa arasındaki politik gerginlik Fransız şirketlerinin alıcılar karşısında düşük pazarlık gücüne, dolayısıyla daha fazla çaba harcamasını gerektirecek.

Bazıları hissedarları da bir güç olarak ifade etmiştir (http://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces 11.09.2006).

Fakat hissedarlar sonuçta firmanın bünyesinde, yani firmanın başarısı hissedarlar için iyi sonuç olduğundan bu faktörü mevcut firmalar arasındaki rekabet faktörünün altında bakmak daha doğru olurdu diye düşünüyorum.

Fikrimce beş rekabet gücüne ek olarak finansal piyasaları eklemek doğru olacaktır. Çünkü bu piyasalar, (1) işletmelerin büyük bölümünün hisse senetleri bu piyasalarda işlem görmektedir, (2) bu piyasalar petrol, altın vs. gibi stratejik mahsullerin değerinin belirlendiği piyasalardır.

Ancak beş güç dışında sektör rekabetine etki eden unsurların dolaylı bir güç olduğunu söyleyebilirim. Diğer yandan beş güç içinde yer alan ikame gücün sektöre sektör dışından etki eden bir unsur olduğu da bellidir.

Bildiğimiz gibi ürünler yaşamlarını belirli bir yaşam eğrisi üzerinden geçirirler. Pazara giriş, büyüme, kapışma, olgunluk ve gerileme. Beş rekabet gücü bu dönemlerden etkileniyorlar ve bu dönemlerde etkileri de değişmektedir. Güçler hızlı büyüme dönemlerinde zayıftırlar: böylece pazar payı elde etmek için önemli fırsatlar var. Kapışma döneminde güçler en güçlü dönemlerinde oluyorlar ve birçok rakip sektörü

terk etmek zorunda kalıyor. Olgunluk döneminde rekabet zayıflamış oluyor. Düşüş dönemindeyse sektörlerde rekabet güçleniyor. Bu da çıkış engellerinin yüksekliğine ve düşüş hızına bağlıdır (Walker ve diğerleri, 2003).

1.2. Rekabet Dayanakları; Müşteri ve Firma Grupları

Rekabetçi bir sektörde bulunan bir şirket ki her sektörde rekabet vardır, kendi için belirli bir strateji belirlemek zorundadır. Bir strateji belirleyen şirketin bu stratejiyi destekleyecek birtakım becerilere sahip olması gerekecektir ve bu becerini müşteri için değer yaratacak şekilde kullanılmalıdır. Çok sayıda şirketin bulunduğu ve yine de çok sayıda değer yaratan eylemlerin gerçekleştiği zamanımızda sektörlerde değer yaratmanın yolu büyük ölçüde farklılıktan geçecektir. Şirketler kendine özgü metotlarla ayakta kalmaya çalışmaktadırlar.

Değer yaratan bu farklılaştırma unsurlarını tezimizde rekabet dayanakları olarak ele almaktayız. Burada değer yaratma unsurlarının dayanak olarak adlandırılması firma açısından ele aldığımız zaman ortaya çıkıyor. Çünkü firmalar bu unsurları kendilerinin ayakta kalması için kullanmaktadır.

Belirttiğimiz gibi firmaların kaynakları sınırlıdır. Bu yüzden firmaların uyguladıkları dayanaklar da sınırlı sayıda, diğer deyişle bir ve ya birkaç tane olacaktır. İşte bu sınırlı dayanaklarla tüm pazara hizmet veremeyen firma pazarı bölümlenerek, firmanın uyguladığı dayanağa veya sunduğu değere uygun olan pazar bölümüne hizmet verecektir. Diğer deyişle firma kullandığı veya kullanabildikleri dayanaklar doğrultusunda hedef pazar belirleyecekler.

Farklı ve sınırlı dayanaklarla piyasada bulunmanın ortaya çıkardığı bir başka husus da, aynı pazar bölümüne veya tüketici kesimine hizmet veren firmaların bir stratejik grup oluşturmasıdır. Firmaların esas rakibinin bu stratejik grupta yer alan firmalar olabileceği gibi, bu firmalarla ortak hamlelerle diğer grupların hamlelerinden savunma ve diğer grup müşterilerine yönelik bir uygulama yapılması da söz konusu olabilecektir.

1.2.1. Pazar Bölümleme

İnsan ihtiyaçları farklıdır. Aynı zamanda firma kaynakları da sınırlıdır veya firma stratejisi bu firmayı her yönde değil, seçilmiş bir veya birkaç yönde gitmeye

zorlamaktadır. Bu durumda pazarın tümüne hizmet vermek, diğer değişle tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak yerine belirli bir grup ve grupların ihtiyaçlarını karşılamak öne çıkacaktır. Bununla başa çıkmada Pazar bölümlenmeye gidilecektir.

Pazar bölümlenme müşterileri belirli stratejilere benzer hassasiyet gösteren üyelerin oluşturduğu alt segmentlere bölmektir (Cravens ve Piercy; 2003:117).

Pazarı bölümleneyen firma kendine bu bölümlerden hedef Pazar ve ya pazarlar seçecek ve kendisini seçtiği Pazar bölümlerinde konumlandıracaktır (Kotler, 2003:279).

1.2.1.1. Pazar Bölümlenme Değişkenleri

Pazarı şu değişkenlere göre bölümlenmek mümkündür (Gillian ve Wilson, 2003):

- 1. Coğrafi**
- 2. Demografik**
- 3. Davranışsal**
- 4. Psikolojik**

Bölge, iklim, nüfus sıklığı, nüfus sayısı coğrafi değişkenler arasında yer almaktadırlar.

Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, gelir düzeyi, sosyal sınıf, din, ırk, milliyet, aile büyüklüğü, aile yaşam eğrisi gibi değişkenleri kapsamaktadır.

Davranışsal değişkenler olarak davranışlar, bilgi, fayda, kullanıcı statüsü, kullanım oranı, sadakat durumu, satın almaya hazır olma, satın alma nedeni gibi değişkenler ele alınacaktır.

Psikolojik değişkenler ise kişilik(şahsiyet) ve yaşam biçimidir (Kotler, 2003:288).

1.2.1.2. Pazar Bölümlenme Yaklaşımları

İki tür Pazar bölümlenme yaklaşımından söz edilebilir (Odabaşı ve Barış, 2002:181).

Birincisi tek değişkenli kritere göre. Bu zaman tek bir değişken göz önüne alınarak Pazar bu değişkene göre bölümlenir. Örneğin, bir tek cinsiyete göre veya kullanıcı statüsüne göre.

İkincisi kompleks bölümlenme. Bu bölümlenme zamanı birkaç değişken seçilerek hedef kitle bu değişkenlerin her birine sahip müşteri segmentini kapsayacaktır. Örneğin, eğitim durumu ve yaşı vs. (Altunışık, 2005).

1.2.1.3. Pazar Bölümlenme Stratejileri

Firma farklı kriterlere göre bölümlediği sektörde şu üç stratejiden birini seçebilir (Gillian ve Wilson, 2003;Kotler, 2003):

- 1. Farklılaştırılmamış Pazarlama (Mass Marketing)-** Bu strateji tüm sektörü tek bir segment olarak ele alır. Hedef kitle tüm sektördür. Firma bir tek dayanakla tüm tüketicilere hizmet vermeyi amaçlamaktadır.
- 2. Farklılaştırılmamış Pazarlama-** Firma segmentlere ayırdığı sektörün birkaç bölümünde faaliyet gösterecektir. Benzer ihtiyaçları olan tüketicilerin oluşturduğu Pazar bölümleri belirlendikten sonra, firma bu bölümlerden bir kaçına hizmet verecektir. Her bölüm için tüketici ihtiyaçları doğrultusunda rekabet dayanaklarını uygulayacaktır.
- 3. Odaklanmış(Niş) Pazarlama-** Bu strateji firmanın bir segmentin alt gruplarına odaklanacağı stratejidir. Firmalar nişin ihtiyaçlarını iyi bildiklerinden ve bu yönde uzmanlaştıklarından tüketiciler de ek ücret ödemeye razı oluyorlar.
- 4. Kişisel Pazarlama-** Birebir pazarlama olarak adlanan bu stratejide segment tek bir kişidir.

1.2.2. Stratejik Gruplar

1.2.2.1. Stratejik Grupların Oluşumu

Firma sınırlı kaynaklarla rekabet ettiği için etkili olmada daha önce de dediğimiz gibi, tüm sektöre değil belirli dayanaklar kullanarak belirli bir kesime yönelecektir. Firmanın belirlediği strateji de bu amaca hizmet etmelidir.

Bu kapsamda iyi bir strateji şu ilkelerle bağdaşmalıdır (Gibson, 1997:47):

İlk olarak, genel sektör değil, şirketin içinde bulunduğu endüstri göz önünde bulundurulmalıdır. Şirket yanlış zamanda kötü bir endüstride faaliyette bulunursa ne

kadar iyi konumlanmış olduğu hiçbir önem taşımayacaktır. Endüstri dedikte, mesela turizmcilik değil de otelcilik anlaşılacaktır.

İkinci ilke stratejinin şirketi farklılaştırmasıdır. Yani endüstrinin alt kümesini oluşturan belli bir müşteri grubuna belli bir değer sunmaktır. Belli bir müşteri grubuna belli bir değeri sunma gereği şirketin tüm müşteri isteklerine cevap verememesinden kaynaklanmaktadır. Burada stratejik gruplar ortaya çıkmaktadır. Aynı veya benzer dayanaklara dayanarak değer sunan şirketler bu stratejik grubu oluşturacaktır.

Üçüncü ilke bir müşteri grubuna sunulan değerin, diğer müşterilere diğer türlerde sunulan değerle tutarlı olmamasıdır. Farklılaştığınız rekabet dayanağı diğer farklılaşma dayanakları ile uzlaşma içinde olabilmelidir. Aksi halde diğer firmalar tarafında kolayca taklit edilebilme riskiyle karşı karşıya kalınacaktır.

Sektörlerde çeşitli rekabet dayanaklarının bir veya bir kaçı ile rekabet eden veya değer yaratan çok sayıda rakip firma vardır. Fakat bu firmalar kendi aralarında aynı veya benzer dayanakları kullanma açısından farklı gruplar oluşturmaktadırlar. Bu grupların müşteri hedef kitlesi aynıdır. Yani onların ürününü tercih edenler istek ve ihtiyaçları aynı olan kişilerdir. Bu müşterilerin ihtiyaç benzerlikleri ise, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, dünya görüşü vs. gibi ekonomik sosyal, kültürel ve demografik farklılıklardan kaynaklanabilir.

1.2.2.2. Stratejik Gruplara Ayrılmanın Boyutları

Şirketler şu stratejik boyutlara göre farklılık gösterebilirler (Porter, 2000:160–162).

- Uzmanlaşma: ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından çabalarını odaklama derecesi.
- Marka Tanınmışlığı: temel olarak fiyata veya diğer değişkenlere bağlı rekabetten çok marka tanınmışlığı oluşturma çabalarının derecesi.
- Çekmeye Karşı İtme: Marka tanınmışlığını, ürününü satmada dağıtım kanallarından destek olarak değil doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabası

- Kanal Seçimi: Şirketin sahip olduğu kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar, dağıtım kanallarının seçimi
- Ürün Kalitesi: Hammadde, teknik özellikler toleranslara bağlılık, özellikler ve benzerleri açısından ürün kalitesinin seviyesi
- Teknolojik Liderlik: Teknolojik uygulamaları izleme veya taklit etme yerine, teknolojik liderlikte gösterdiği çabanın derecesi. Burada mesele teknolojik liderliğin her zaman kalitede liderliği beraberinde getirmeyeceğidir.
- Dikey Entegrasyon.
- Maliyet Pozisyonu: Maliyeti en aza indirecek tesislere ve ekipmanlara yatırım yaparak üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etme çabalarının derecesi.
- Hizmet: Ürün yelpazesinde, mühendislik konusunda yardım, şirket içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmetler sunma derecesi
- Fiyat Politikası: Pazardaki göreceli fiyat konumu
- Etkilik: Sahip olduğu finanssal ve işletim etkililiğinin ölçüsü
- Ana Şirketle İlişkiler: Bir birimle ana şirket arasındaki ilişkilere bağlı olarak, birimin davranışları ile ilgili gereklilikler.
- Kendi Devleti İle Ve Ev Sahibi Ülkedeki Devletle Olan İlişkiler: Uluslar arası sektörlerde, firmanın faaliyette bulunduğu yabancı ülkenin devletiyle olduğu kadar, kendi devletiyle de geliştirdiği veya tabi olduğu ilişkiler.

Stratejik gruplar bu stratejik boyutlar doğrultusunda, aynı veya benzer bir stratejiyi izleyen bir firmalar grubudur (Porter, 2000:163).

Tezimiz açısından önemli olan stratejik grup yalnız, firmaların müşterileri ile ilişkileri açısından veya müşteriye sunduğu değer açısından ele alınacaktır. Yani stratejik grup olarak aynı veya benzer rekabet dayanakları kullanan şirketler grubu.

Bu anlamda stratejik grup, hedef pazarda aynı veya benzer stratejileri uygulayan şirketler grubudur (Kotler ve Armstrong, 2004:569).

Eğer tüm firmalar aynı strateji izleselerdi bir sektörde yalnızca bir tek stratejik grup olurdu. Veya firmalar farklı stratejiler izleselerdi, her bir firma birer stratejik grup olurdu. İhtiyaçlardaki farklılıklar, hele şimdiki zamanda, sektörde birkaç stratejik grubun olmasını sonuçlandıracaktır. Ayrıca tüm firmaların farklılık yaratma becerisine sahip olmadıkları veya taklit etme eylemleri gibi nedenler her firmanın birer stratejik grup olmasını pek mümkün kılmayacaktır. Dolayısıyla, bir sektör içerisinde birkaç firmayı bulandıran birkaç stratejik grup oluşacaktır.

Fakat yeni düşüncelerin ortaya çıkışı bir firmanın tek başına bir stratejik grup olmasını ortaya çıkarıyor. Örneğin, Sony, Play Station'la oyuncak sektöründe Nintendo ve Sega ile rekabet etmek zorundaydı. Bu zorluğu yenmek için yeni düşünce ile bilgisayar oyunlarını büyükler için geliştirdi ve iyi bir konuma ulaşmış oldu (Wolff, 2004: 27).

Bir firmanın birkaç rekabet dayanağı ile farklılık yaratabileceğini göz önünde bulundurursak, bir firmanın birkaç stratejik grupta bulunabilmesinin mümkün olduğunu söyleyebiliriz.

Bazen stratejik grup içerisinde bulunan firmalar diğer stratejik grupların gücüne karşı "ortak adım atma" kararı alabilirler. Örneğin, Türkiye'de, alışveriş merkezlerinin yabancı markalara üstünlük vererek yerli markaları itmesi, İnci Deri, Damat&Tween, Kıgılı, İpekyol, Koton gibi firmaları bir araya gelerek ortak dağıtım kanalı, yani, alışveriş merkezleri kurmalarını şartlandırmıştır (Vatan, 26.06.2006). Burada ortaya çıkan stratejik grup ise yerli ve yabancı markaların müşteriye bu bağlamda sunduğu bir imajdan dolayı oluşmaktadır.

Bu bölümde incelenenleri Türkiye otomobil sektörü için kısaca özetledikte şu durumla karşı karşıya kalmaktayız.

2001 krizinde zor günler yaşayan otomobil sektörü krizin ardından gelen istikrarla beraber kendini topladı. Fakat 2006 yılında sektör bir önceki yıla göre %15 daralmıştır ve otomobil satışları 373 bin adet olarak gerçekleşmiştir ki, bu satışların da %68'i ithalatın payına düşüyor (Otomotiv Sanayii Derneği, 2006 Raporu). İthalin

böylesine yüksek oluşunda girdi fiyatlarının rakip ülkelere göre yüksek olmasının büyük etkisi vardır.

1995 yılında sektördeki ilk üç markanın pazar payı %64 olduğu halde bu rakam oyuncu sayısının artmasıyla da bitlikte %38'e geriledi (Capital, Temmuz, 2006). 2006 yılında bu rakam %34 düşmüştür ve 2007'nin ilk beş ayı için 33.8 olmuştur (Otomotiv Distribütörleri Derneği, 2006 Raporu). Rakamların düşüş göstermesi rekabetin ne kadar arttığına, tüketicilerin farklılığa verdiği önemin artmasının bir göstergesidir.

Türkiye otomobil sektöründe 6'sı yerli üretici olmakla beraber 43 marka bulunmaktadır (www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/isik_dikmen.doc, 05.05.2007). Markalar farklı tüketici grupları için farklı versiyondaki arabalarla piyasada rekabet etmektedirler. Bu versiyonların anlaşılabilmesi için dünyada ortak kabul görmüş bir isimlendirilmeye tabi tutuluyor. Bu isimlendirme A, B, C, D, E, F, G başlıkları altında kodlanmaktadır. Harf kodları ile birlikte sınıfa verilen adlarda vardır. . Bu adlar segment kademelerinin boyutlarını, fiyatlarını, konfor özelliklerini ve statü ifadesini betimleyecek isimlerden oluşmaktadır.

Dünya otomotiv literatüründe bu isimler İngilizce olarak yer alırlar: Basic: Giriş, Small: Küçük, Lower Medium: Alt Orta, Upper Medium: Üst Orta, Executive: Yetki Sahibi, Luxury: Lüks, Sports: Spor (www.haber7.com/haber.php?haber_id=112165, 17.09.2006).

Segmentlerin 2005 yılı üzere satış adetleri ve yüzdeleri şöyledir (www.araconline.com/h/haber.asp?id=4139, 05.05.2007):

- **A -4.337 adet -%1,0**
- **B -180.234 adet -%41**
- **C -189.361 adet -%43**
- **D -38.574 adet -%8,8**
- **E -4.338 adet -%1,0**
- **F -466 adet -%0,1**

- **G -1.072 adet -%0,2**

Rakamlardan görüldüğü üzere orta segmente hitap eden B ve C kategorilerinin toplam Pazar payı %84 olmaktadır. Fakat 2006 verilerine göre pazarın 2005 yılına göre daralmasına rağmen lüks ve üst lüks segmentinde %14 ve %30 oranlarında artış kaydedilmiştir (www.otomobiller.info/2006-da-217-porsche-satildi.htm-35k, 05.05.2007). Bu beklentilerin yükselmesinin bir göstergesi olabileceği gibi adil olmayan gelir dağılımının bir sonucu da olabilir. Ayrıca dünya tüketim eğiliminin orta sınıftan lükse ve ucuza doğru eğilimi de söz konusudur.

Diğer taraftan 2006'da pazarın daralmasının en önemli nedenlerinden biri de mortgage uygulamalarıdır. Tüketicilerin gelirlerini uzun vadeli konuta yatırması gelecek yıllarda da otomobil pazarının daralmasına neden olabilir. Fakat otomobil sektörünün en önemli ikamesi olabilecek konut sektöründeki bu gelişmelerin otomobil sektörünü iyi yönde etkileyeceğini söyleyenler de var. Şehir merkezinden ve iş yerlerinden uzakta yapılan konutlar ulaşım sorunu getirebileceği gibi bu sorunun çözümü de araba sahibi olmakla çözülebilir. Belki de orta segment satışlarının düşmesinin ve aynı zamanda lüks segmentin satışlarındaki artışı bununla anlatmak olur. Çünkü orta gelirli tüketicilerin konut kredisi dışında yapabileceği tasarruf araba almaya yetmeyeceği gibi üst gelirli gruplarda bir taraftan konut sorunu yok, diğer taraftan da konuta para yatırırsa bile araba almak için yeterince para biriktirmiştir diye yorum yapmak olur.

Sektörün diğer bir ikame sektörü de motosiklet sektörüdür. Son zamanlar gelişmekte olan motosiklet sektörü motosiklet satışlarındaki Özel Tüketim Vergisi'nin %8'den %37'ye çıkarılması ile darbe almış oldu (Hürriyet, Oto Yaşam, 05.04.2006).

Firmalar her geçen gün yeni modellerle piyasada baş göstermektedirler. Sektörde hemen her firma birkaç segmente ürün sunmaktadır. Bu, ister farklı müşteri kitlelerine ulaşmak, isterse de sektör içi ikamenin etkisini aşağıya çekmede önemli stratejidir. Yaşanan yüksek rekabet ve artan müşteri istekleri segmentler arası farklılıkları en aza indireceği gibi gözükmektedir. Buna örnek olarak Dodge markasını göstermek olur. Şirketin, kendi deyimiyle orta sınıf için sunulan "Caliber" modeli orta sınıfın üzerinde özelliklere ve fiyata sahiptir (Milliyet, 24.04.2006).

Sektörde fiyatla rekabet etmek oldukça zorlaşmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden düşük fiyatın maliyetleri karşılayamaması, pahalıya satmanın satış azalmasına neden olmasıdır. Ayrıca İran ve Çin tehdidi diğer firmaların fiyatla rekabet etmesini zorlaştırdığından, rekabet daha çok farklılaşma üzerinde yoğunlaşmaktadır. Firmalar sürekli avantajlar sunmak, yeni modelleri piyasaya arz etmek, hizmet ve ürün kalitesini artırmak ve farklı özelliklere vurgu yaparak müşteri kazanmaya çalışmaktadırlar ve bunları reklâm ve diğer iletişim araçlarıyla duyurmaktadırlar.

Otomobil sektöründe yaşanan en önemli gelişmelerden biri de dizelle çalışan otomobil satışlarındaki artıştır. 2004'de %21.2 olan dizeller 2005'de %38 düzeyinde satış gerçekleşmiştir (Sabah, Dizel, 21.02.2006). Eskiden prestije zarar vermesinden endişe edilen dizeller artık ileri teknoloji yardımıyla bu sorunu da çözmüş bulunmaktadır. Lüks segmentin de tercihini dizelden yana kullanması bunun bir göstergesidir (Vatan, 26.04.2006).

Bu bölümde firmaları değer yaratmaya zorlayan güçler incelenmiştir. Firmalar bu güçlerle baş etmede ve kar sağlamada yeterli kapasite ve beceride olmamalarından dolayı pazarı bölümleyerek belirli pazar bölümlerine hizmet ederler. Ayrıca hizmet ettikleri pazar bölümüne sunduğu dayanaklardan dolayı da firmalar sektör içinde stratejik grup oluşturmaktadırlar.

Bir sonraki bölümde firmaların hitap ettiği müşteri kitlesi üzerinde başarılı olabilmesini sağlayacak yollar ve ya stratejiler incelenecektir.

BÖLÜM 2: REKABETÇİ ORTAMDA MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA STRATEJİLERİ

Giriş

Yukarıda bahsettiğimiz güçler firmaları her zaman iyi bir rekabetçi konum sağlamak uğrunda belirli bir yol izlemeye zorlayacak. Bunun sonucunda firmalar kendilerine bir strateji seçecekler ki bu strateji firmanın sektörde hangi tür eylemlerde bulunmasına yardımcı olacaktır. Sektördeki bu rekabet güçleriyle baş edebilmek ve firmanın kar elde etmesi için saldırgan ve savunmacı eylemlerde bulunarak izlediği strateji rekabet stratejisi olarak tanımlanabilir.

Firmalar her biri piyasalarda kendilerine uygunlaştırdıkları ve uygunlaştırılmış stratejilerle rekabet ederler. Bu stratejiler uygulamada ve desteklemede firmanın Rekabet Dayanakları olarak ele aldığımız kısa veya uzun süreli kullanılmak üzere bir takım taktiklere ihtiyacı olacaktır ve bunları kullanacaktır.

Rekabet stratejileri konusunda guruların kendine özgü yaklaşımları bulunmaktadır. Porter'e göre, önce sektörde rekabetin şiddetini belirlemek, sonra ise buna göre strateji izlemek, Treacy ve Wiersema'ya göre Operasyonlarda Mükemmelleşmek, Ürün Liderliği elde etmek ve Müşteri Samimiyeti veya sadakati yakalamak gibi üç seçenekten birini seçmek, Hamel ve Prahalad'a göre ise hiç denenmemiş rekabet yöntemlerini bulacaksınız ve böylece geleceğin rekabetini belirlemiş olacaksınız.

Hamel bu kapsamda şirketleri müşteri yaklaşımları bakımından 3'e ayırmaktadır (Capital, 06,2006:31):

- 1. Müşterinin isteklerini yapanlar**
- 2. Müşterinin somut ihtiyacını karşılayanlar**
- 3. Müşteri ihtiyacına yön verenler**

Hamel'e göre bu üç yaklaşımdan en sonuncusunu uygulayanlar başarının en üst düzeyini yakalayacaklar (Hamel ve Prahalad, 1996).

2.1. Değer ve ya Müşteri Değeri

Pazarlamanın gelişim süreci ve ya bu gelişmeni zorunlu kılan unsurlar firmanın ürettiği ürünün geleneksel anlamını kaybetmesine yol açmıştır. Eskiden firmanın her bir ürünü piyasada alıcı buluyordusa bu artık değişmiş durumda. Firmalar artık müşteri için çalışmak zorunda kalmışlar. Yani ürettikleri ürünü kendi istedikleri biçimde değil müşteriye değer yaratacak biçimde üretmektedirler. Bu da değer ve ya müşteri değeri olgusunun araştırılmasına revaç vermiştir.

Bir müşterinin bir tüketim tecrübesi esnasında elde etmiş olduğu tüm faydalardan yapmış olduğu tüm çıktılar düşürdükten sonra elde ettiği fayda değerdir (Altunışık, 2004).

Burada elde edilenler dedikte bir tek üründen alınan fonksiyonel ve fizyolojik faydalar değil, psikolojik faydalar, imaj, ekonomik ve sosyal faydalar gibi faktörler de ele alınmaktadır (Woodruff, 1997).

Firmalar müşterilerine bir ürünün fiziksel değerleriyle beraber, duygusal değerler de sunarlar (Pino, 2002). Örneğin, bir APPLE bilgisayarını müşterilerin fiziksel olarak ihtiyaçlarını karşılar fakat Apple'ın "ısırlmış elma" logosu konunun duygusal boyutunu kapsamış olacaktır ki, bu da firmanın tercihi ve müşteriye sunduğu değerde bir başka boyuttur.

Aynı zamanda çıktılar da sadece ürüne ödenen para değil, bu satın alma için müşterinin katlanmak zorunda olduğu psikolojik baskılar, sosyal tepkiler, imaj kaybı ve mental stresler gibi kayıplar içerebilir (Altunışık, 2006).

Değer aynı zamanda müşterinin algısıyla da ilişkilidir. Değer, müşterilerin sunulan ürün ya da hizmetin ihtiyaçları karşılamadaki etkinliğine yönelik algıdır. Değer, aynı bedele daha yüksek fayda ya da aynı faydaya daha yüksek bedel olarak da ortaya çıkan bir algılamadır (Doyle, 2003:151–152).

Burada firmalar için bir farklılaşma ihtiyacı söz konusudur. Bir ürün ya da hizmetin değerli olması için ihtiyaçları karşılayabilmesinin yanı sıra onun müşteri algılayışını olumlu yönde etkileyecek bir farklılığa sahip olması gerekecektir. Ürün her ne kadar

ihtiyaçları karşılarsa karşılarsın onun müşteriye özel olması ve ya diğer ürünlerden farklı oluşu değerini daha da artırmış bulunacaktır.

Oliver' e göre müşteri algısında değer oluşması iki türlü karşılaştırma sürecinden geçilmesiyle belirmektedir. Bunlardan birincisi ürün içi karşılaştırma, diğeri ise ürün dışı karşılaştırmadır (Duman, 2003).

Ürün içi karşılaştırma müşterilerin üründen almayı arzu ettikleriyle aldıklarının karşılaştırılmasıdır. Ürün dışı karşılaştırma ise ürünü kategorisindeki diğeri ürünlerle karşılaştırmadır.

Müşterilerin artık ürün değil, değer satın alıyorlar. Bu değer ise firma tarafından değil, müşteri tarafından belirleniyor. Pazarı firma bakış açısından ele alan 4P'nin 4C'ile değiştirilmesi bunu sonucu olsa gerek. Çünkü 4C müşteriye odak alan bir yaklaşımdır ve buna göre Pazar müşteri açısından değerlendiriliyor. Kıyaslarsak:

Tablo 1: Pazarlama Karmasının Gelişimi

4P	4C
Ürün	Müşteri İçin Değer
Fiyat	Müşteriye Maliyeti
Yer	Kolaylık
Tanıtım	İletişim

Kaynak: Kotler (2000:136)

Müşteri değerinin şu temel özellikleri vardır (Altunışık, 2006):

- Tüketim olgusuyla ilişkilidir.
- Müşterinin algılaması önemlidir. Satıcıların nasıl düşündüğü değil. Yani bir ürünün değeri onu kullanacak müşterinin algılayışına bağlıdır.

- Bu algılar müşterinin ürünle ilgili harcadıklarıyla elde ettiklerin ödünleşme işlemini de kapsıyor.
- Müşteri değeri değişkendir, yani isteğe bağlıdır. Bir ürüne olan ihtiyaç yüksekse onun değeri de artar. Farklı kişilerin ve de farklı zamanlarda ihtiyaçları değişkendir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, bir ürün veya hizmetin değerli olması için yapılan fedakârlıkların müşterinin bu üründen aldığı faydadan yine müşterinin algısına göre düşük olması gerekmektedir. Aksi halde firmaca yaratılan değerın müşteriye göre hiçbir anlamı olmayacaktır.

2.2. Porter'in Genel Rekabet Stratejileri

Bir firmanın rekabetçi üstünlüğünün olması bu firmaya en rekabetçi pazarda bile kar sağlayacaktır. Rekabetçi üstünlüğü olmayan bir firma ise fırsatların çok olduğu pazarlarda bile zayıf kalacaktır.

Porter, rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek ve uzun vadede savunulabilir bir konum elde etmek ve rakipleri devre dışı bırakmak için şu üç genel stratejiyi belirlemiştir (<http://www.eylem.com/strateji/wrekabet.htm> 12.05.2004):

1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

2. Farklılaştırma Stratejisi

3. Odaklanma Stratejisi

Bu üç strateji iki boyutta ele alınmıştır: Stratejik alan ve stratejik kuvvet. Stratejik alan talep yönlüdür ve hedef pazarın büyüklüğünü ve kompozisyonunu ele almaktadır. Stratejik kuvvet ihtiyacı karşılamaya yönelik yaklaşımdır ve firmanın kuvvetli yönünü ele almaktadır (http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies 12.05.2006). Stratejik alan açısından ele alınan farklılaştırma stratejisi müşterini odak alarak onların ihtiyaçlarına göre ürünler üretmekte. Stratejik kuvvet ise firmanın düşük maliyetli konumunu sağlayabilmesi ile maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasını kapsıyor. Bu çıkartmadan gözüktüğü üzere burada esas olan ilk iki stratejidir ki, üçüncü odaklanma stratejisi daha sonra bahsedeceğimiz gibi bu ilk iki stratejinin seçilmiş dar bir hedefe

uygulanmasıdır. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması firmanın toplam maliyetinin ortalama bir rakibin toplam maliyetinden daha az olmasına bağlıdır. Farklılaştırma stratejisinin uygulanması ise müşteriler sunulan ürün ve hizmetin daha üstün olduğunu düşünürlerse ve rakiplerin önerdiği fiyattan daha yüksek bir fiyat ödemeye istekliyseler gerçekleşebilir (Doyle, 2003).

2.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

“Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklâmlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir” (Porter, 2000:44).

Düşük maliyetli bir firma sektörün karı azaldıkta bile yüksek maliyetli rakipleri karşısında avantajlı durumda olacaktır.

Bu stratejiyi uygulayan şirketler genellikle hayat eğrisinin olgunluk döneminde olan ürünleri büyük miktarlarda üreterek daha az miktarlarda ürün imal eden şirketlere karşı daha düşük fiyatlar teklif edebilirler (Akın, 1999).

Düşük maliyet firmayı beş rekabet gücü karşısında iyi bir konuma getirecektir. Bu avantaj bir sonraki daha verimli rakip zarar edene kadar devam edecektir. Çünkü rekabette ilk önce daha az verimli firmalar zarar eder.

Düşük maliyete ulaşmak için firmaların bir takım avantajlara sahip olması gerekiyor (Porter, 2000: 45)

Bunlar:

- Hammaddelere daha kolay erişebilmelidir.
- Maliyetleri yaymak için geniş bir ürün yelpazesine sahip olmalıdır.
- Ölçek ekonomisinden yararlanmak için büyük hedef Pazar ve müşteri grubuna sahip olmalıdır.

Bu stratejiyi uygulayabilmek ayrıca, mamulün standart olmasına ve pazarın fiyat elastikliğine de bağlıdır (Dinçer, 1994:210).

Firma maliyet lideri olması için her bir alanda mükemmel olmak zorunda değil. Fakat bu firma en düşük maliyetli olmalıdır ve bunu sürdürebilmelidir (Altunışık, 2006).

Bir kere ulaşıldığında düşük maliyetli konum, maliyet liderliğini korumak için yeni bir donanım ve modern tesis yatırımlarında yeniden kullanılabilir yüksek marjlar sağlar.

Yukarıdaki görüşler ışığında şu değerlendirmeyi yapmak mümkündür: Bu stratejiyi genelde büyük ölçekli firmalar uygulayabilmektedirler. Fakat günümüzde bireyselleşmiş ihtiyaçlar üretimi kitle halinde değil, bireysel beklentileri karşılayabilecek şekilde yapılmasını gerektiriyor. Maliyet liderliğini yakalayan şirketler (genellikle bu şirketler büyük ölçeklidirler) esnek davranma konusunda genelde etkili olmayacaktır. Özellikle ihtiyaçlardaki hızlı değişimler ve teknolojik gelişmeler bu şirketlerin ister maliyet, isterse de müşteriye gereken hizmeti sunabilme açısından zora sokacak.

Ayrıca, günümüzde Çin'in yarattığı tehlike bu stratejinin uygulanmasının çok zor, hatta mümkünsüz olduğunu ortaya koymaktadır. Maliyet liderliği stratejisini uygulayıp Çin ürünleriyle rekabet etmek neredeyse mümkünsüzdür. Örneğin, otomobil sektöründe bu tehlike yaşanmaktadır. Çin'in ucuz otomobillerinin Avrupa'ya vize alması ve son zamanlarda İran'ın da otomobil üretimiyle uluslar arası alana açılması otomobilleri zora sokacaktır gibi gözüküyor (Milliyet, 02.05.2007). Burada çözüm düşünüyorum ki, farklılaştırma stratejisidir veya yüksek değer önerilerinin sunulmasıdır. Müşteriler için değer yaratan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörler üzerinde odaklanarak vurguyu yapmak gerekecektir.

Başka bir açıdan, yani bu stratejiyi uygulayan Çin şirketlerinin dezavantajını bir örnekle gösterelim; Çin'de Procter&Gamble şampuanları yerel şampuanlardan üç kat daha pahalı olmasına rağmen Çin'in şampuan piyasasının %50'sini kapmıştır. P&G markasının kalitesi Çinli müşteriler için birinci dereceden önem taşımaktadır (Decker, 1999). Bu da o demektir ki düşük fiyat her zaman başarılı olmayacaktır. Veya bir yere kadar başarılı olacaktır ki, müşteri ürün dışı karşılaştırma yaparken düşük fiyatlı ürün daha cazip ve daha değerli gözüksün.

Tabii ki, bu ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyine de bağlı bir olgudur. Aynı zamanda malın algılanan faydası malın fiyatı ile kıyaslandığında ortaya çıkan değer yüksek olmasına da bağlı olacaktır. Aksi halde pahalı malın satışı düşük olacaktır.

Malın Algılanan Faydası

$$\text{Değer} = \frac{\text{Malın Algılanan Faydası}}{\text{Malın Fiyatı}} \quad (\text{Decker, 1999:10})$$

Formülden de gözüktüğü üzere fiyat düştükçe değer artmaktadır. Ama bunun algılanan fayda boyutuna bakıldığında ise algılanan faydanın artması değeri de artıracaktır. Buradan çıkan sonuç şu ki, ister düşük fiyat stratejisi uygulansın, isterse de ürün stratejisi uygulansın, tüketicinin tercihi formüldeki oranın yüksek olduğu üründen yana olacaktır.

Maliyetlerle uğraşan şirket genellikle içe dönük olduğundan müşterileri, dolayısıyla satışları göz ardı etmemelidir.

2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

“Henderson’un dediği gibi, “eğer iki işletme benzer yollarla varlığını sürdürürse, iki işletmenin hiçbiri aynı anda var olamaz” (Papatya, 2003:12).

Gün geçtikçe tüketici bilinçlenmesi, ihtiyaçlardaki değer anlayışındaki farklılaşmalar veya ürünlerden beklenen değer farklı boyutlar alması firmaları rekabet edebilmede her zaman yeniliğe ve farklılığa başvurmaya itiyor. Sektörlerde firma sayısı çoğalmaktadır. Artık ürünün kendisi ve fiyatı ile rekabet etmek zorlaşmaktadır ve bazen de önemini yitirmektedir.

Firmalar onları diğerlerinden farklı yapacak dayanaklar- farklı ve çok sayıda özellikler ve hususlar üzerinde yoğunlaşmak zorundalar. Kalite, tasarım, yenilik, müşteri hizmeti, teknoloji, pazara daha çabuk ulaşma veya tepki verme(hatta ihtiyaçları önceden saptama), teslimat, ek servisler, imaj(marka imajı/marka adı), bireysellik, gösteriş, sosyal mesaj, güvenlik gibi unsurların biri veya bir kaçını ile farklılaşmak mümkün

olabilir. Ayrıca esas ürünün yanı sıra tamamlayıcı ürünler sunmak ve uygulanan çeşitli promosyon kampanyaları ile de farklılaşabilmek olur. Firmalar tüm bu dayanaklar ile kendi farklılıklarını ortaya koyarlar.

Farklılaştırma ile firma diğer firmalarda olmayan benzersiz bir hususa sahip oluyor. Bu da müşterinin firmaya bağlılığını ve sadakatini artırıyor. Alternatifin olmaması müşteri kaybını engeller. Yeni firmalar da müşteri kazanmada zorlukla karşılaşacakları için bir giriş engeli de yaratılmış oluyor. Alternatifin olmaması aynı zamanda alıcıların fiyata karşı daha az duyarlı olmasını sağlıyor.

Farklılaştırma stratejisinin temeli rakiplerden farklı ürünleri müşterileri için değer yaratacak şekilde sunmak olduğundan stratejiyi uygulayan şirket müşterilerle birlikte rakipleri de takipte tutmalıdır. Bunun için şirket şu sorulara cevap arayacaktır:

Tablo 2: Farklılaşma Stratejisinin Boyutları

Müşteri Boyutu	Rakip Boyutu
Müşteri ne ister?	Rakiplerin Stratejileri Nelerdir?
Değer Analizi	Rakip Analizi
Müşterilerimiz kimlerdir?	Bugün Rakiplerimiz Kimlerdir?
İhtiyaçları Nelerdir?	Yarın Kimler Olacak?
Nasıl İdare Edilirler?	Stratejileri Nelerdir?
Nasıl Karar Verirler?	Bizim Fırsatlarımız Nelerdir?

Kaynak: Doyle (2003:151)

Görüldüğü üzere şirket, müşterilerini ve rakiplerini analiz ederek hedef müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayacak bir değer yaratmalıdır.

Farklılaştırma stratejisini izleyen firmalar ürün ve servislerini diğerlerinden ayırt edici üstünlüklerini vurgulayarak rekabet üstünlüğü elde etmek istiyorlar. Bu firmaların yarattığı benzersizlik, pazarlama taktiği, müşteri servisi, marka imajı ve ya dağıtımını kapsıyor (Carter ve diğ., 1994).

Firma ürününü rakipsiz ve benzersiz gördüğü için, müşteriler fiyata önem vermeyecek, yani talebin fiyat elastikliği düşecek ve müşterilerin marka sadakati artacak (http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies 12.05.2006).

Farklılaştırma Stratejisi şu alternatiflerle uygulanabilmektedir (Altunışık, 2006; Kotler, 2000:140):

- Ürün Farklılaşması
- Fiyat Farklılaşması
- Tutundurma Farklılaşması
- Dağıtım Farklılaşması
- Marka Farklılaşması
- Hizmet Farklılaşması

Ürünler temel maddeler ve temel mallar olarak ele alınabilirler (Kotler, 2000:137–139).

Temel maddeler olarak temel kimyasal maddeler, metalar, sebze ve meyveler, tuz, bilgi, benzin vs. göstermek olur. Bu maddelerin özellik olarak farklılaştırılması zor olmaktadır. Fakat bunları da imaj ve ya algı yoluyla farklılaştırmak mümkün olmaktadır (Çoroğlu, 2002:45; Kotler, 2000:201). Yani markanı tüketici gözünde konumlandırmak gerekecektir. Markanın öğeleri isim, slogan, sembol, şekil, renk, logo gibi özellikler ve aynı zamanda ambalaj ve ambalaj tasarımının tüketicide bu marka hakkında bir algı oluşturacaktır ve böylece özellik açısından farklılaştırılması zor olan bir ürün bu yolla konumlanacak. Örneğin Marlboro sigarasının kovboy imajı ve bu yolla sertliği çağrıştırması. Hâlbuki markası saklı olarak tüketicilere verildiğinde hiçbir fark algılamamışlar.

Oysa temel mallar ise fiziksel olarak farklılaştırılabilir ürünlerdir. Marlboro örneği gibi bir örnek verirse şunu söyleyebiliriz. P&G'nin Monchel markalı sabunu markası gizli

tutularak diğeri ile kıyaslandığında testte ilginç şekli, parfümü ve ambalajı ile yani, sadece sahip olduğu kozmetik özellikleriyle başarılı olduğu saptanmıştır. Buradan çıkarılacak sonuç şu ki, bir markanın itibar görmesi yapılan imaj çalışmalarının yanı sıra bunu destekleyen özelliklerle de büyük oranda ilişkilidir. Bu ürünler ister çekirdek ürün, ister somut ürün, isterse de genişletilmiş ürün kapsamında farklılaştırılabilirler.

Daha çok teknolojik gelişmelerle ilgili olan çekirdek ürün farklılaştırılması ürünün ihtiyacı farklı şekillerde karşılamasıyla ilgilidir. Bu ürüne marka, kalite, fiyat, renk vs. gibi özellikler ekleyerek somut ürün bazında farklılaştırmak mümkündür. Genişletilmiş ürün ise somut ürünün yanında sunulan satış sonrası hizmetler, garanti, finansman olanakları gibi ek değerler katarak farklılaştırılabilir (Altunışık, 2006).

Müşterilerin tüm bu değerlere yaptığı harcamaların toplamı, “toplam tecrübe”nin toplam değeridir¹. Toplam çözüm halinde sunulan değerler firmalarla müşterileri daha da sıkı şekilde bağlayacaktır (Wayland ve Cole, 2000). Özellikle günümüzde toplam çözüm halinde sunulan değerlere sıkça rastlanmaktadır. Çünkü artan rekabet koşulları firmaları daha modern ve daha detaylı hizmet vermeye zorluyor. Türkiye’deki gayrimenkul sektörüne bakarsak bunu gözlemlemiş oluruz. Eskiden satın alınacak konutun bedeli dışında tutulan birçok unsur, artık konut fiyatına dâhil edilmektedir. Artık tüketiciye bavulunu alıp daireye yerleşmesi kalıyor (Hürriyet, 19.01.2006).

Theodore Levitt’e göre rekabette öne geçmek ve farklılaşmak için çekirdek üründen daha çok somut ve ya genişletilmiş ürüne odaklanmak lazım. Çünkü rekabet artık firmaların fabrikada ürettikleri arasında değil, fabrikadan çıkan ürüne sonradan eklenen değerler arasında olacak (Capital, 02.2006:29).

Ürünün genişletilmiş şekilde sunulmasının anlamı ise tüketicinin üründen aldığı değere ve ya faydaya katkıda bulunduğu veya bu değeri artırdığı ölçüde artacaktır (Altunışık ve diğeri, 2004:158–159).

Fiyat farklılaşması, yüksek fiyat, orta fiyat ve düşük fiyat seçeneklerinden biri veya üzeri kullanılarak gerçekleştirilebilir (Kotler, 2000:141). Şirketlerin fiyatla rekabet etmesinin bir diğeri yolu müşterilerin diğeri maliyetlerinin düşürülmesine yardım etmek.

¹ Müşterinin Toplam Tecrübesi, ortak bir ihtiyacı gidermek için müşteri tarafından kullanılan birbiriyle yakın ilişkili olan ürünler grubu olarak tanımlanabilir.

Şirket bunu iki yolla başarmaktadır: ilk olarak, ürünü kullananın uzun vadeli maliyetinin düşük olacağını ileri sürmek, ikincisi ise maliyetleri düşürmek konusunda tavsiyeler vermektir (Kotler, 2000).

Tutundurma farklılaşması farklı tutundurma yöntemlerinin kullanılması yoluyla yapılmaktadır (Altunışık, 2006). Bir tutundurma aracı olan reklâm aynı zamanda marka imajının oluşturulmasında en yaygın ve en etkili araçtır (Çoroğlu, 2002:23).

Tutundurmada en etkin araçlardan birinin sınırlı süreli kampanyalar olduğunu söyleyebilirim. Türkiye'deki havayolu şirketlerinin Pazar paylarını artırmak için uyguladıkları fiyat indirimi kampanyası buna iyi bir örnektir. Onur Air ve Atlasjet'in katıldığı bu kampanya kapsamında 20 bin kişi ilk gün bileti tüketmişti (Milliyet, 25.03.2006).

Dağıtım ve ya kolay erişebilme farklılaşması, mağaza, telefon, posta, faks, internet gibi araçların kullanılmasıyla yapılabilir (Kotler, 2000).

Marka farklılaşması daha önce dediğimiz marka öğelerinde yapılan farklılaşmalardır. Marka farklılaşması bir imaj farklılaşması yoluyla gerçekleştirilebilir. İmaj, duygular, izlenimler ve etkilerdir (Çoroğlu, 2002:45). Görselliğin ön plana çıktığı bir ortamda, duygu, izlenim ve etki yaratmada en etkili araçlardan biri olan görsel iletişim tasarımı görsel dili kullanmak, tasarlamak ve üretebilmek için teknoloji ve sanatın bir arada bulunması ve etkileşim içinde olduğu bir alandır. Afiş, dergi, gazete, video, animasyon, art, web tasarımı vs. birçok araçların etkisiyle insan algısında bir imaj oluşturuluyor (Milliyet, 14.07.2006).

Bazen şirketler aşağıdaki konumlandırma unsurlarından birini seçerek markanı tek bir unsur üzerinde konumlandırırlar (Kotler, 2000:79):

- ✓ En iyi kalite
- ✓ En iyi performans
- ✓ En güvenilir
- ✓ En dayanıklı
- ✓ En emniyetli

- ✓ En hızlı
- ✓ Paranızın satın alabileceği en iyi değer
- ✓ En az pahalı
- ✓ En yüksek prestijli
- ✓ En iyi tasarım ve ya model
- ✓ Kullanımı en kolay
- ✓ En elverişli

İnsanlar her zaman rasyonel nedenlerden dolayı alışveriş yapmıyorlar. Farklı görünme arzusu, prestij, güçlü olma arzusu vs. gibi rasyonel olmayan nedenlerle yapılan alışverişleri etkilemede imaj farklılaşması önem taşımaktadır. Örneğin, pahalı bir otomobil yüksek statüyü simgeleyebilmektedir. Aynı zamanda üründe kullanılan semboller ürüne farklı imaj kazandırarak, onu tüketici zihninde konumlandırmada etkili araçlardır (Odabaşı ve Barış, 2002).

Güncel pazarlama uygulamalarında farklı markalar arasında hem fiyat hem de özellik açısından farklılık yaratmak zor olmaktadır. Rekabet artık daha çok sunulan hizmet ile yapılmaktadır.

Eskiden “ne kadar üretirsen o kadar satarsın” yaklaşımının yerine, şimdi “ürettiğini ne kadar uzun sürede ve sorunsuz kullandırmayı güvence altına alırsan o kadar satarsın” deniliyor (Capital, 07.2006:176). Bu yüzden sunulan somut ürün kadar bu ürünle sunulan soyut unsurlar, yani hizmet de önemli olacaktır (Öztürk, 2003). Hizmet farklılaşması, teslimat, montaj, eğitim, danışmanlık, bakım, onarım gibi satış sürecinden önce başlayıp bu süreçten sonra da devam edebilecek hizmetlerdeki farklılaşmalardır.

Farklılaştırma aşağıdaki kriterlerin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlı olarak iyi sonuçlar verecektir (Doyle, 2003):

- Müşteri Faydası- Farkın müşterilerce, satın alma deneyimlerini iyileştiren bir değer olarak görülmesi gerekir. Yani müşteriye fayda sağlamayacak farklılık firmaya da fayda sağlamayacaktır.

- Benzersizlik- Müşteriler sunulan değerin rakiplerin sunduklarından farklı olduğunu algılamalıdır.
- Karlılık- Firma, ürünü kar sağlayacak fiyatta, maliyette ve miktarda üretebilmelidir.
- Süreklilik- Farklılık rakiplerce taklit edilememeli ve sürekli geliştirilmelidir.

Firmaların farklılaşmada uyguladıkları rekabet dayanakları onu müşterilerin algısında belirli bir yerde konumlandıracaktır. Yani farklılaşma aynı zamanda firmaları ve/veya onun ürününü müşteri zihninde konumlandıracaktır. Myres'e göre konumlandırma, bir mal veya hizmetin pazardaki rakiplerin mal veya hizmetlerinden farklılaştırması sorununa atıfta bulunmaktır (Üner ve Alkibay, 2001)

Firmalar şu konumlama yaklaşımlarını uygulayarak müşteri algısında yer edinmeye uğraşmaktadırlar (Odabaşı ve Barış, 2002; Kotler, 2000).

- ✓ Ürün özelliğini vurgulayan konumlanma- ürünün bir özelliği, özellikle de onu rakip ürünlerinden farklılaştıran özellik ön plana çıkarılıyor.
- ✓ Rakipler ile kıyaslayıcı konumlama
- ✓ Ürünün kullanımını vurgulayan konumlama
- ✓ Fiyat- kalite ilişkisine dayalı konumlama
- ✓ Ürünü kullananları vurgulayan konumlama
- ✓ Ürün sınıfını vurgulayan konumlama
- ✓ Kültürel semboller ile konumlama

Toparlarsak farklılaştırma stratejisi, bir firmayı diğer firmalardan farklı kılacak, firmanın tüketiciler tarafından tercih edilmesinde başlıca etken olacak ve firmayı tüketici gözünde konumlandırabilecek bir stratejidir.

Farklılaşma firma için farklılaşmanın getirdiği yüksek maliyetlerle sonuçlanıyor.

2.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine yoğunlaşarak stratejilerin bu hedefler doğrultusunda oluşturulmasıdır (Kamıbir, 2004).

Diğer iki stratejinin uygulanma alanı tüm sektörü kapsadığı halde, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi şekilde hizmet vermeyi amaçlıyor. Amaç, seçtiği hedef kitleye veya hedef pazarda daha da uzmanlaşarak bu kesimde lider olmak veya uzman olduğu pazara ve ya hedef kitleye hizmet vermektir. Örneğin, Diesel markası belli bir tüketici kitlesine hitap ediyor. Firma yönetimine göre önemli olan çok satmak değil, markanın sıra dışı konumlandırmasında başarılı olmak. Belirli bir gelir grubunda odaklanmasa da, sunduğu yaşam tarzı imajıyla ve dar kalıplı giysileriyle belirli bir kesime odaklanmıştır (Hürriyet, 19.01.2006).

Odaklanma stratejisinin sunduğu üç avantaj var (Kotler, 2000:37):

- Şirket o kesimdeki bireysel alıcıları daha kolay belirleyebilir, onlarla tanışabilir, odak gruplar çalıştırabilir ve o pazara son derece uygun ve cazip teklifler tasarlayabilir.
- İyi belirlenmiş bir kesimde şirket, daha az rakiple karşılaşır ve rakiplerini iyi tanır.
- Şirketin o kesimin tercih edilen tedarikçisi olma ve en büyük Pazar payını ve kar marjını kazanabilme şansı oldukça yüksektir

Bu strateji aslında toplam maliyet liderliği ve /veya farklılaştırma stratejilerinin daha dar bir kesim üzerinde tatbikidir.

Odaklanma stratejisi firmanın Pazar payından ödün vermesini gerektiriyor. Çünkü firma daha küçük pazara odaklanacaktır ve bundan dolayı tüm Pazar firmanın hizmet kapsamına girmeyecektir. Bu da firmanın pazarda tüm fırsatları görememesi ve dolayısıyla değerlendirememesi ile sonuçlanacaktır.

Yukarıda bahsedilen üç genel stratejiyi özetlersek şu tablo ortaya çıkacaktır:

Tablo 3: Jenerik Rekabet Stratejileri

Stratejik Avantaj			
		<i>Alıcının Algıladığı Benzersizlik</i>	<i>Düşük Maliyetli Konum</i>
Stratejik Hedef	<i>Sektör</i>	Farklılaştırma	Toplam Maliyet Liderliği
	<i>Belirli Bir Kesim</i>	Odaklanma	

Kaynak: Porter (2000:49); http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies 17.11.2006.

Tablodan anlaşılacağı üzere, farklılaştırma stratejisi, sektör çapında alıcıların algılayabileceği benzersizlik yaratmayı; Toplam maliyet liderliği, sektör çapında düşük maliyetli konumu; Odaklanma stratejisi ise, sektörün belirli bir kesimine farklılaştırma ve/veya toplam maliyet liderliğinin uygulanmasını hedefliyor.

Bazı firmalar bu üç stratejiden yoksunlardır. Yani, büyük firmalar maliyet avantajından yararlandıkları ve küçük firmalar da odaklanma ve/veya farklılaştırmayı benimsedikleri halde orta ölçekli firmalar genelde bu alanlarda başarısız oluyorlar. Bu da sektörden sektöre değişmektedir.

Ayrıca daha çok Pazar payı bulunduran firma, daha küçük paylı, odaklanmış firmadan her zaman karlı olmayacaktır. Bu odaklanan firmanın odaklandığı sektör bölümünde lider konumunda olması ile izah edilebilir.

Porter'e göre bir şirket başarıyı yakalamak istiyorsa, bu üç stratejiden birini seçmelidir. Yani bir alanda üstün olmalıdır. Aksi halde kaybedecektir. Porter bu tür şirketleri "Sıkışıp Kalanlar" diye adlandırmaktadır. Bunu ise birden fazla strateji uygulayan şirketin, ister kaynak yetersizliği bakımından, isterse de, her bir strateji için farklı bir organizasyon kültürü ve yönetim sistemi gerektirdiğinden ve şirketin de bunun üstesinden gelememesi bakımından gücü yetmeyecektir.

Yine Porter'e göre maliyet liderliğini uygulamak standart ürün üreterek maliyetlerin düşürülmesini gerektirir. Farklılaştırma stratejisi ise maliyetleri yükseltecektir. Farklılaştırma stratejisini takip ederken mal ve hizmetlerde farklılık yaratmak için maliyetlerin yükselmesine izin vermek, maliyet liderliğini takip ederken de maliyetleri düşürmek için farklılaştırma çabalarından fedakârlık etmek kaçınılmaz olacaktır (Barca ve Zengin, 2002).

Fakat farklılaşmanın çeşitli boyutlarda olduğunu söylemiştik ve bazen farklılaşma yaparken küçük bir detay halledici olmaktadır. Örneğin, ABD şarap pazarına giren Yellow Tail firması şirketlerin geleneksel uygulamalarından farklı olarak şarabın üzerine tarih ve üzüm koymayarak tüketici kafasını karıştıran uygulamadan farklı yol izlemiş ve böylece başarı elde etmiştir. Bu yaklaşımla hiçbir maliyete katlanmadan işi başarmış (Capital, 12.2005:48).

Fakat bunun aksi de bir örnekle açıklanabilir. İçecek şirketi Vittel çocuklar için geliştirdikleri şişe ambalaj için 100bin Euro yatırım yapmıştır ki, bu da yaratılan farklılığın bir maliyet artışını beraberinde getirdiğini göstermektedir (Capital, 06.2006:31).

Demek ki, hem maliyet hem de farklılaşma stratejisinin birlikte uygulanması uygulamanın türüne göre değişecektir.

Her hangi durum söz konusu olursa olsun, sonuç olarak müşteri tercihinde etkili olduğu sürece başarılı olacaktır.

2.3. Treacy Ve Wiersama'nın Müşteri Değeri Yaratma Stratejileri

Müşteri değeri yaratma kapsamında bir önceki kısımda incelediğimiz Porter stratejilerinin yanı sıra bu konuda Treacy ve Wiersema da en önemli araştırma yapanlardandır.

M.Treacy ve F.Wiersema'ya göre müşteri değeri yaratmanın üç yolu vardır (Hürriyet, İK, 12.06.2005).

1. Operasyonlarda Mükemmelleş

2. Ürün Liderliği Elde Et

3. Müşteri Sadakati Yakala

2.3.1. Operasyon Mükemmelliği Stratejisi

Operasyonlarda mükemmelleşen şirketler kalite, fiyat ve satış kolaylığı konularında pazarda birinci sırada oluyor. Bireysel ihtiyaçlar dikkate alınmaz. Ve ürünler birbirine benzerdir. Müşterilerle bire bir ilişki kurulmaz, yeni ürün ve servis yaratılmaz. Bu yolu tercih eden şirketler, daha çok vasat ürünleri en uygun fiyata, en elverişli şekilde sunarlar.

Operasyonlar bakımından mükemmel olan şirketler, çeşitliliği reddederler, çünkü bu şirkete mali açıdan sıkıntı verir ve verimliliği azaltır.

Bu stratejiyi uygulayan şirketler fiyatları genelde yükseltmezler. Çünkü fiyatları yükseltmek stratejiyle uymayacaktır ve firma Pazar payı kaybedecektir (Treacy ve Wiersema, 2002).

Operasyon mükemmelliği stratejisinin şu özellikleri vardır (Altunışık, 2006):

- Müşterilere en düşük maliyetli ürünler sunmak.
- Mamul katlarındaki ürün sayısı sınırlı olup, standart ürünler sunulur,
- Mamullerin güvenilirliği yüksektir.
- Çalışanlar arasında yüksek seviyede takım çalışması söz konusudur. Bireylene daha fazla yetki verilmez.

Operasyon mükemmelliği stratejisi birkaç boyutta gerçekleştirilebilir. Bu boyutların en çok uygulananı müşteriye sürekli olarak düşük fiyatlar garanti etmektir. İkinci boyut, ürüne ait güveni, dayanıklılığı ve ucuz çalıştırma- kullanma maliyetlerini vurgulamaktır. Diğer boyut ise kolaylıktır. Kolaylık, gecikme ve rahatsızlık duyma gibi olguların getireceği somut ve soyut maliyetlerin yokluğu olarak tanımlanabilir (Doyle, 2003).

2.3.2. Ürün Liderliği Stratejisi

Bu stratejiyi benimseyen şirketler aynı fiyata daha kaliteli ve iyi ürünler sunarlar. Bu şirketler yüksek performanslı ürünleri müşteri isteklerine uygun olarak ve daha fazla özellik ekleyerek sunarlar. Sürekli yenilik yaparak “kendi kendilerinin rakipleri” durumunda olan bu şirketler için rekabet fiyatla değil ürün performansı- mükemmelliği ile ilgilidir.

Sürekli yeniliği benimseyen ürün liderleri pazarı bu yeniliğe hazırlama çalışmaları kapsamında tanıtım, benimseme programları ve yoğun pazarlama eğitimi gibi kampanyalar düzenlerler (Treacy ve Wiersema, 2002). Aynen “Alice Harikalar Diyarında” romanındaki gibi; yani şirket konumunu korumak için koşmalıdır, konumunu iyileştirmek içinse iki kat daha hızlı koşmalıdır (Wayland ve Cole, 1).

Ürün Liderliği stratejisinin şu özellikleri vardır (Altunışık, 2006):

- Sürekli olarak süper ürünler sunmaya çalışmak
- Dar bir çerçeveye odaklanmış yüksek risk/yüksek ödül vadeden ortaklıklara yatırım yapma isteği
- Ürünler dar bir alana odaklanmıştır, ancak en mükemmel olanlarıdır
- Özel ürün fırsatlarını gören bireyleri ödüllendirir ve bireysel çözümler üretmeyi ve pazara sunmayı tercih eder ve yönlendirir.

Ürün liderliği stratejisi bir ürünün fiyat sabit kalmakla daha kaliteli ve daha iyi sunulmasıyla ilgili olmakla beraber, daha fazla yarar veya değer ekleyerek sunmaktır. Değer katan şirketler aşağıdaki yararlarından birini ya da birden fazlasını teklif edebilirler (Kotler, 2000):

- ✓ Müşteriye uyarılama: Şirketin ürünlerini ve hizmetlerini müşteriye göre uyarlamasıdır
- ✓ Daha büyük kolaylık: Müşterilerin satıcılara ulaşması, ürünlerini görmesi ve sipariş vermesinde kolaylıkların sağlanmasını içeriyor
- ✓ Daha hızlı servis
- ✓ Daha çok ve/veya daha iyi hizmet: buradaki hizmet kavramı tüm işletmeler için, ister imalat işletmesi olsun, isterse de hizmet işletmesi, geçerlidir. Çünkü örneğin, bir beyaz eşya alan tüketici bu beyaz eşyanın vereceği hizmeti esas alır. Diğer yandan imalat işletmeleri sattıkları ürünle birlikte hizmet de vermek zorundadır. Üçüncü olarak imalat işletmelerinde çalışanların verdiği türlü hizmetler.
- ✓ Olağanüstü garanti
- ✓ Yararlı bilgisayar donanımı ve yazılımı
- ✓ Çeşitli yararlar içeren bir üyelik programı

2.3.3. Müşteri Samimiyeti Stratejisi

Müşteri samimiyeti stratejisi, firmanın ürün veya hizmeti müşteri ihtiyaçlarına çok daha geniş kapsamlı bir şekilde kulak vererek yapmasını hedefleyen ve bu yönde uzmanlaşan bir stratejidir. Hedef, Pazar payı değil, müşteri bağlılığıdır.

Müşteri bağlılığı yaratmanın şu ilkeleri vardır:

- ✓ Özgün Müşteri Tiplerine Odaklanmak: Herkesi memnun edemeyeceğinizden yola çıkarak size en karlı olan ve herhangi bir nedenle sizi terk etmeyecek müşterilere odaklanın
- ✓ Fiyatı Düşürmeye Değil, Değer Yaratmaya Odaklanmak: Ürün fiyatını ne kadar düşürürseniz müşteri de bir o kadar ürünün değerinin düşük olduğunu anlayacak
- ✓ Sadakat İnşa Etmek Üzerine Odaklanmak: Esas hedef müşteri sadakatini inşa etmek olmalıdır

Bu stratejini benimseyen şirketler bazen müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılarlar. Müşteriler de bu hizmetin karşılığında fedakârlıklardan kaçınmazlar.

Müşteri samimiyeti stratejisinin şu özellikleri vardır (Altunışık, 2006, Doyle, 2003):

- Her bir müşterinin satınalma davranışları hakkındaki bilgileri muhafaza edecek veri bankalarının oluşturulması ve her bir müşterinin bireysel ihtiyacına uygun ürünler sunmak.
- Başarıyı müşterini doğru ve tam olarak anlamak ve beklentilerine en iyi biçimde cevap vermekle yakalamak mümkündür
- Ürünler ve hizmetler çok farklı tür ve şekildedir ve birer çözüm halinde geliştirilmiştir.
- Müşteri hizmeti en üst seviye müşteri samimiyeti sağlamaya yöneliktir.
- Firma ile müşteri arasında doğrudan, birebir iletişimi kuracak teknolojinin kullanımı.
- Uzun dönemli ilişkiler için kısa dönem maliyetinden ödün verilerek müşterinin bireysel ihtiyacı karşılanır.

Treacy ve Wiersema, bir şirketin başarı için dört kuralı izlemesi gerektiğini öneriyorlar (Kotler, 2000; Doyle, 2003):

1. Üç değer disiplininde birinde iyi olun.
2. Diğer iki disiplinde yeterli bir başarı düzeyi elde edin.
3. Bir rakip şirket tarafından geçilmemek için, seçtiğiniz disiplindeki üstün konumunuzu sürekli geliştirin.
4. Diğer iki disiplinde sürekli olarak daha yeterli olmaya çalışın, çünkü rakipleriniz neyin yeterli olduğu konusundaki müşteri beklentilerini sürekli olarak yükseltmektedirler.

Değer yaratma stratejilerini özetlersek şu tabloya ulaşılmış oluruz:

Tablo 4: Treacy ve Wiersema'nın Değer Yaratma Stratejileri

Değer Yaratma Stratejileri	Değerin Odağı	İmaj Oluşturanlar	İmaj
Müşteri Samimiyeti	Hizmet	İlişki Yaratmak	En İyi Dost
Ürün Liderliği	Kalite	Eşsiz Özellikler	En İyi Ürün/hizmet
Operasyonel Mükemmellik	Maliyet (Fiyat)	Düşük Fiyat	En İyi Dağıtım

Kaynak: www.huizenga.nova.edu/5017/presentations/cvch7slides_2e_files/frame.htm-2k, 21.01.2007.

Tartışma ve Sonuç

Treacy ve Wiersema'nın değer yaratma stratejilerinin Porter'ın jenerik rekabet stratejileriyle neredeyse aynı olduğu gözlemlenmektedir. Sadece Porter diğerlerine göre daha rekabetçi bir yol belirlemiş diye düşünüyorum. Treacy ve Wiersema'nın esas odağının müşteri olduğu halde Porter rakip ve müşterinin her ikisini odak götürmektedir ve stratejileri bu doğrultuda oluşturmanı öngörmektedir.

Porter'ın farklılaştırma stratejisini uygulamak her zaman ürün lideri olmak gibi algılanmamalıdır. Bu bağlamda Porter'ın stratejileri firmanın kazancını öne çıkarıyorsa, değer yaratma stratejileri müşterinin kazancını öne çıkarmaktadır.

Eğer Treacy ve Wiersema'nın esasen fiyat'ı vurgulayan stratejisinde mükemmel operasyon söz konusuysa, Porter'da maliyetlerin aza indirilmesi esastır. Örneğin, havayolu şirketi olan Easy Jet ucuz fiyata, sunulan hizmetin ve hizmet kalitesinin düşürülmesiyle ulaşmıştır ki, buna toplam maliyet stratejisi diyebiliriz, ancak operasyon mükemmelliği diyemeyiz.

Tüketicilerin temel beklentilerine aykırı uygulamalarla gerçekleşen maliyet çalışmalarının hedefe ulaşamayacağı açıktır (Aksoylu ve Dursun, 2001). Anlaşılmaktadır ki, operasyon mükemmelliği ile ulaşılan maliyet liderliği, kalitenin düşürülmesiyle ulaşılan maliyet liderliğinden daha etkili olacaktır.

Bu incelemeleri yaptığımızda değer yaratma stratejilerinin günümüz gerçekliğine, yani “müşteri Saddam’dır”(diktatördür) deyimine daha çok yakın olduğu sonucuna varırız.

İster Porter’in üç jenerik stratejisi, isterse de Treacy ve Wiersema’nın değer yaratma stratejilerinin, Leonard Berry ve Parasuraman’ın elde tutma stratejisi kapsamında geliştirdiği üç aşamaya uygun olarak belirlediği gözlemlenebilir. Böyle ki Berry ve Parasuraman müşteri elde tutmak için geliştirilen stratejilerin üç aşamada oluşabileceğini ve birbirini izleyen bu aşamalarda müşteri firmaya daha da bağlanacak görüşünü savunmaktadırlar. Bu aşamalar aşağıdakilerdir (Öztürk, 2003):

- ✓ Aşama 1: İlk aşamada müşteri işletmeye öncelikle parasal dürtülerle bağlanır. Tıpkı maliyet liderliği ve operasyon mükemmelliği stratejilerindeki gibi
- ✓ Aşama 2: İkinci aşamada firma, hem sosyal, hem de parasal bağlar kullanarak müşteriler elde tutulur ve uzun dönemli ilişkiler kurulmaya çalışılır. Tıpkı farklılaştırma ve ürün liderliği stratejilerindeki gibi. Birinci aşamada müşterilerin ihtiyaçları arka planda kalırken, ikinci aşamada firma müşteri ihtiyaçlarını öğrenmek ve anlamak istemektedir.
- ✓ Aşama 3: Bu aşamada müşterilerle parasal ve sosyal bağların yanı sıra, müşterinin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış ürün ve hizmetler sağlanarak yaratılan yapısal bağlar da oluşturulur.

Bu bölümde firmaların müşteri kazanmak ve korumak için uygulayabilecekleri stratejiler incelendi. Bu stratejiler, firmaların zorlu rekabet ortamında başarılı olabilmesinin müşteriye verdiği önemden geçtiğini vurgulamaktadırlar. Yani firmaların sundukları hizmet müşteriler için değer yarattığı sürece tutunacaktır ve firmaya kazanç sağlayacaktır.

Bir sonraki bölümde firmaların bu stratejilerin vermiş olduğu bilinç doğrultusunda sunduğu dayanak veya unsurların müşteri için değer yaratıp yaratmayacağı ya da yaratacaksa ne ölçüde yaratacağı anket araştırması aracılığıyla incelenecektir.

BÖLÜM 3: TÜKETİCİLERİN OTOMOBİL TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN UNSURLARIN DEĞER YARATMA DERECESİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Giriş

Önceki bölümlerde sektördeki firma müşteri ilişkilerini literatür taramasıyla incelemiştik. Bu anlamda firmaların tüm çabaları müşteriye değer yaratacak ürünlerin geliştirilmesi ve müşteri algısında olumlu bir yer edinmekten ibarettir. Bu bölümde tüketicilerin otomobil tercihlerini etkileyen unsurların ölçülmesine ve değerlendirilmesine çalışılacak. Bunun için yapılan anket araştırması Tüketicilerin Otomobil Alırken Tercih Nedenlerini Etkileyen Dayanakların (Unsurların) tespitine yönelik hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı otomobilcilerin sunduğu dayanakların müşteri için değer yaratıp yaratmadığını, ayrıca ne ölçüde değer yarattığını ortaya koymak, tüketicilerin bir araba alırken bu arabadan hangi değere ulaşmak istediklerini belirlemektir.

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada yöntem olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulaması Şubat-Nisan 2007 tarihleri arasında Adapazarı'nda yapılmıştır.

Anketin sırf tüketici isteklerinin yansıtıldığı bir sonuç vermesi için deneklerin maddi durumu sabit bırakılmış ve böylece fiyat dışı unsurların etkililiğinin tespitine çalışılmıştır. Fiyat unsurunun sabit bırakılmasının diğer bir nedeni Copernicus danışmanlık şirketinin “Fiyat önemi skoru” tablosuna göre otomobil sektörünün fiyata en az duyarlı sektörlerden olmasıdır (M. Rauf Ateş, www.alitopusat.com).

Oluşturulan ölçek ifadelerinin eksikliğinin giderilmesi için deneklere kendi düşüncelerini belirtebileceği imkânı da verilmiştir. Ayrıca arabası olan deneklerden bu arabayı alırken tercihini etkileyen unsurlardan beş tanesini yazması istenmiştir. Bununla da fiyatın öneminin gerçekten olup olmadığı ve ayrıca fiyatın değere ne kadar etkide bulunacağı belirlenmeye çalışılmıştır.

Veri toplama amacıyla kullanılan anket formunun oluşturulmasına ilişkin süreç aşağıda verilmektedir.

3.1.1. Anket Tasarımı

Anket düzeninin oluşturulması için tezin önceki bölümlerinde yapılan literatür taraması sonucu değer yaratan ve tercihlerde etkili olabilecek beş ana başlık- Ürün Özellikleri, Hizmet Unsurları, Marka Unsurları, Tutundurma Unsurları ve Dağıtım Unsurları ele alınmıştır. Bu ana başlıkların içerik olarak doldurulması için 2005–2007 yılları arasında Türkiye basınında yer alan reklâm metinlerinden, katalog ve afişlerden yararlanılmıştır. Yani bu reklâm metinlerinde, katalog ve afişlerde firmaların tüketicilere yönelik yaptıkları vurgular belirlenmiş ve ankete konulmuştur.

Anket, yapılan pilot uygulamadan sonra nihai şeklini almıştır.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

İdeal araştırma evreninde tüm tüketiciler yer almaktadır. Ancak ulaşılabilir evren bağlamında Adapazarı seçilmiştir. Örnek kitlenin temsil kabiliyetini artırmak için deneklerin seçimi 18 yaş üzeri ve genellikle bir işi olan veya potansiyel iş imkanı olan insanlar olmak üzere gerçekleştirilmiştir. Bunun için de kişilerle direk temasa geçilerek yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Dağıtılan toplam 271 anketten 53'ü samimiyetle yapılmaması, eksik yapılması gibi nedenlerden dolayı iptal edilmiştir.

3.2. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler kodlanarak SPSS 10.0 paket programına girilmiştir.

Verileri değerlendirirken şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Firmaların kullandıkları dayanaklar tüketicilerin araba tercihlerinde etkili midir veya tüketiciler için değer yaratıyor mu? Aynı zamanda bu dayanaklar ne derecede etkilidir?
2. Demografik değişkenler itibariyle araba tercihleri arasında bir fark var mıdır?

3.2.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan 218 deneğe ait demografik özellikler Tablo 5'te verilmektedir. Buna göre katılımcıların %72,9 erkek olup, %27,1'i bayanlardan oluşmaktadır. Erkeklerin

fazla oluşu yüz yüze anket uygulamasıyla, Türk insanın tutucu yapısının belirleyici olduğu söylenebilir.

Katılımcıların %30,3'ü 25 altı yaş grubu, %63,3'ü 26–45 yaş grubu, %6,4'ü ise 46 üzeri yaş gruplarından ibarettir. 46 yaşa kadar olanların deneklerin %93,6'sını oluşturması, potansiyel alıcıların tespit edilmesinden dolayı etkili bir sonuçtur.

Tablo 5: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Erkek		Kadın	
	159(%72,9)		59(%27,1)	
Yaş	—25	26–45	46+	
	66(%30,3)	138(%63,3)	14(%6,4)	
Gelir Düzeyi	Alt+”alt-orta”	Orta	Orta+”Orta-Üst”	
	58(%26,6)	132(%60,6)	17(%7,8)	
Meslek	Memur	Öğrenci	İşçi	Diğer
	86(%39,4)	36(%16,5)	39(%17,9)	51(%23,4)
Arabanız Var Mı?	Evet		Hayır	
	103(%47,2)		113(%51,8)	
Ne zaman Aldınız?	—1999	2000–2004	2005+	
	14(%6,4)	39(%17,9)	47(%21,6)	

Katılımcıların algılarında kendilerini hangi gelir grubunda görmeleriyle ilgili sorulan soru beş gelir grubu biçiminde sorulmuştur. Daha sonra orta gelir grubunun çokluk teşkil etmesinden dolayı alt ve alt-orta, orta-üst ve üst gelir grupları birer grupta birleştirilmiştir. Katılımcıların %26,6'sı ilk gruba, %63,3'ü ikinci, yani orta gruba, %6,4'ü ise üçüncü gruba denk gelmektedir. Buna göre orta sınıf arabaların daha fazla tercih edileceğini tahmin etmek mümkündür.

Dört başlıkta kodladığımız meslek; %39,4 memur, %16,5 öğrenci, %17,9 işçi ve %23,4 diğer mesleklerden oluşmaktadır. Meslek sormamızdaki amaç deneklerin çeşitli mesleklerden oluştuğunu belirlemek idi. Bundan dolayı meslek araştırmamızda bir değişken gibi ele alınmamıştır.

Katılımcıların %47,2'si araba sahibi, %51,8'i ise arabası olmayanlardır. Bunlardan %6,4'ü 1999 ve öncesi araba alanlar, %17,6 2000–2004 arası araba alanlar, %21,6'sı ise 2005 ve sonrası araba alanlardır.

3.2.2. Markalara Göre Araba Sahipliği

Araba sahibi katılımcıların sahip olduğu araba markaları Tablo 6' da verilmektedir. Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların %11,5'i Tofaş-Fiat grubu, %8,3'ü Renault, %3,2'si Volkswagen, %5'i Opel, %3,2'si Hyundai, %3,7'si Ford, %3,2'si Toyota, %8,7'si ise diğer marka arabalara sahip bulunmaktadır.

Tablo 6: Markalara Göre Araba Sahipliği

Tofaş- Fiat	25(%11,5)
Renault	18(%8,3)
Opel	11(%5,0)
Ford	8(%3,7)
Volkswagen	7(%3,2)
Hyundai	7(%3,2)
Toyota	7(%3,2)
Diğer	19(%8,7)

3.2.3. Araba Üreticilerince Vurgulanan veya Vurgulanabilen Dayanakların Müşteriler İçin Yaratabileceği Değerin Analizi

Daha önce belirttiğimiz gibi firmalar müşteri kazanmak için belirli dayanaklara vurgu yaparak müşteriye değer yaratmak için uğraşmak zorundalar. Fakat bu dayanakların hepsinin müşteri için değer yaratıp yaratmayacağı ve de yaratacaksa ne derecede etkili olacağı belirsizdir. Bunun için aşağıdaki incelemeleri yapmak faydalı olacaktır.

Ürün özelliklerinin etkileme düzeyinin ortalama değerlerine bakarsak en fazla değer “dayanıklılık” unsurunun aldığı görülmektedir. En az önemli olan unsur ise “hız” unsurudur. 4,50 ve üzerinde gibi yüksek değer alan özellikler, sırasıyla “dayanıklılık”, “sürüş keyfi”, “yakıt ekonomisi”, “onarılabilirlik”, “kalite” ve “yedek parça imkânları” unsurlarıdır. 4,00–4,50 değerleri aralığında “güvenlik yastığı”, “yakıt türü seçenekleri”, “performans”, “konfor”, “iç ve dış tasarım”, “klima”, “donanım”, “motor gücü” ve

“geniş iç mekân” bulunmaktadır. “Geniş bagaj” ve “hız” ise daha az önemli olan unsurlar gibi belirlenmiştir.

Tablo 7: Ürün Özellikleri İle İlgili Temel İstatistikler

	Hiç Etkili Değil (1) (%)	“.....” (2) (%)	“.....” (3) (%)	“.....” (4) (%)	Çok Etkili (5) (%)	Etkililik Düzeyi	Std. Sapma
Dayanıklılık	0,9	0,5	6,4	17,4	74,8	4,65	,70
Sürüş Keyfi	0,9	1,8	3,7	19,8	73,7	4,64	,73
Yakıt Ekonomisi	2,3	1,4	7,3	11,5	77,5	4,61	,86
Onarılabilirlik	0,9	2,3	6,0	23,0	67,7	4,54	,79
Kalite	2,3	0,9	7,3	22,0	67,4	4,51	,85
Yedek Parça İmkânları	2,8	2,3	7,9	14,8	72,2	4,51	,94
Güvenlik Yastığı	4,1	2,3	9,2	18,8	65,6	4,39	1,03
Yakıt Türü Seçenekleri	2,8	0,9	15,2	18,0	63,1	4,38	,96
Performans	3,2	0,5	12,4	24,9	59,0	4,36	,95
Konfor	2,3	2,8	10,6	29,5	54,8	4,32	,94
Dış Tasarım	1,4	2,3	14,7	29,5	52,1	4,29	,90
İç Tasarım	2,3	0,5	13,8	33,5	50,0	4,28	,89
Klima	2,8	4,1	12,8	22,9	57,3	4,28	1,02
Donanım	2,3	2,3	12,8	32,6	50,0	4,26	,93
Motor Gücü	1,8	1,8	15,6	31,7	49,1	4,24	,91
Geniş İç Mekân	1,9	4,2	20,4	21,8	51,9	4,18	1,01
Geniş Bagaj	5,1	6,0	24,4	21,2	43,3	3,92	1,17
Hız	4,6	7,3	29,4	35,3	23,4	3,66	1,06
Ortalama	2,48	2,45	12,77	23,78	58,49	4,33	0,92

Tablo 8: Hizmet Unsurları İle İlgili Temel İstatistikler

	Hiç Etkili Değil (1) (%)	“.....” (2) (%)	“.....” (3) (%)	“.....” (4) (%)	Çok Etkili (5) (%)	Etkililik Düzeyi	Std. Sapma
Garanti	1,4	0,5	4,1	13,3	80,7	4,72	,69
Satış Sonrası Hizmetler	1,8	0,9	4,1	15,1	78,0	4,67	,76
Ödeme Koşulları	3,7	1,4	12,4	11,5	71,1	4,45	1,01
Bilgilendirme	3,2	4,1	13,3	26,6	52,8	4,22	1,04
Test sürüş İmkânı	8,8	7,4	21,7	25,3	36,9	3,74	1,27
Ortalama	3,78	2,86	11,12	18,36	63,9	4,36	0,95

Hizmet unsurlarına baktığımız zaman 4,50 ve üzerinde değer alan unsurların “garanti”, “satış sonrası hizmetler”, 4,00–4,50 arasında değer alanların “ödeme koşulları”,

“bilgilendirme” unsurlarının olduğunu görmüş oluruz. Nispeten daha az değer alan unsur ise “test sürüş imkânı” olmuştur.

Tablo 9: Kişilikle İlgili Unsurlara Dair Temel İstatistikler

	Hiç Etkili Değil (1) (%)	“.....” (2) (%)	“.....” (3) (%)	“.....” (4) (%)	Çok Etkili (5) (%)	Etkililik Düzeyi	Std. Sapma
Aile Arabası	11,6	6,0	21,8	20,4	40,3	3,72	1,35
Sportif	12,9	15,2	27,6	22,1	22,1	3,25	1,31
Eğlenceli	10,6	14,7	35,9	21,2	17,5	3,20	1,20
Erkeklik	22,0	12,4	22,5	24,8	18,3	3,05	1,41
Klasiklik	15,7	14,3	36,4	23,0	10,6	2,99	1,20

Kişilikle ilgili olan unsurlarda en fazla değer yaratan unsur “aile arabası” unsuru olmuştur. Sırasıyla, “sportif”, “eğlenceli”, “erkeklik”, “klasik” imajlarını da tercih edenler bulunmaktadır.

Fakat kişiye özgü unsurların yukarıda gördüğümüz unsurlara göre daha düşük değer aldığı gözlemlenmektedir. Yani katılımcılara göre duygusal unsurlar diğer unsurlara göre daha az önemli olmuştur. Bu husus aynı zamanda “firma imajı ile ilgili unsurlar” başlığı altında gruplaştırdığımız “kişilik çağrıştırmaları”, “sembol” ve “slogan” unsurlarının düşük değer almasıyla bir daha açığa çıkmış oluyor.

“Aile arabası” unsurunun da nispeten yüksek değer alması kişilik yansıttığı düşüncesinden değil de, ürünün fiziksel olarak ihtiyacı karşılaması düşüncesinden yola çıkarak değerlendirildiğini tahmin etmek mümkündür.

Bu unsurlardan çıkan sonucun bir diğer özelliği de beş kategori cevaplarının aşağı yukarı eşit dağılımıdır. Bu da düşünüyorum ki, kişiliklerden kaynaklanmaktadır. Zaten soruların doğasında da bunlar vardır.

Marka veya firma imajı ile ilgili olan unsurlarda da en fazla değer yaratan unsurun “dayanıklılık” olduğu gözükmektedir. 4,50 ve üzeri değerler alan unsurlar, “dayanıklılık”, “güvenlik” ve “teknoloji”dir. İnsanlar teknoloji gelişmenin etkisiyle bu unsurları artık bir ürünün vazgeçilmezleri olarak görmektedirler. “Firma” ve “yenilikçilik” unsurları 4,00–4,50 arası değer alan unsurlardır. “İsim”, “kişilik çağrıştırmaları”, “lükslük”, “aldığı ödüller”, “sembol” ve “slogan” unsurlarının 3,50’nin altında düşük

bir değer alması tüketicilerin ürünün direk ihtiyacı karşılamasının dışındaki değerlere pek çok önem vermemesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 10: Firma İmajı İle İlgili Unsurlara Dair Temel İstatistikler

	Hiç Etkili Değil (1) (%)	“.....” (2) (%)	“.....” (3) (%)	“.....” (4) (%)	Çok Etkili (5) (%)	Etkililik Düzeyi	Std. Sapma
Dayanıklılık	1,4	0,5	2,8	13,8	81,7	4,74	,67
Güvenlik	1,4	1,4	4,1	14,7	78,4	4,67	,74
Teknoloji	1,8	1,8	6,0	19,8	70,5	4,55	,84
Firma	5,1	1,8	11,5	23,0	58,5	4,28	1,08
Yenilikçilik	3,7	6,4	15,1	31,2	43,6	4,05	1,09
Renk	8,7	5,5	19,3	27,5	39,0	3,83	1,25
Ülke	6,9	8,3	22,5	22,9	39,4	3,80	1,24
Prestij	8,3	6,0	29,0	29,0	27,6	3,62	1,19
İsim	13,9	7,4	27,8	20,4	30,6	3,46	1,36
Kişilik Çağrıştırması	11,1	9,2	29,0	25,3	25,3	3,45	1,27
Lüks Oluşu	10,1	8,8	38,7	20,7	21,7	3,35	1,20
Aldığı Ödüller	17,2	11,2	22,8	24,7	24,2	3,27	1,40
Sembol	15,6	14,2	28,0	26,1	16,1	3,13	1,29
Slogan	28,7	14,8	31,5	13,1	11,1	2,64	1,33
Ortalama	9,56	6,95	20,57	22,3	40,5	3,77	1,14

Tüm unsurlara baktığımız zaman en fazla değer gören unsurun marka unsuru olarak “dayanıklılık” olduğunu görmekteyiz. Bu unsurun bir marka imajı unsuru olarak “4,74” değeri almasına karşın, bir özellik olarak “4,65”, yani daha az değer almıştır. Bu ise marka imajının herhangi bir özellik unsurundan daha önemli olduğu sonucunu vermektedir. Diğer deyişle, bir dayanağı marka imajı gibi sunmak onu bir özellik gibi sunmaktan çok değer yaratacak.

Tablo 11: Tutundurma Unsurları İle İlgili Temel İstatistikler

	Hiç Etkili Değil (1) (%)	“.....” (2) (%)	“.....” (3) (%)	“.....” (4) (%)	Çok Etkili (5) (%)	Etkililik Düzeyi	Std. Sapma
Fiyat İndirimleri	3,7	1,4	9,2	18,8	67,0	4,44	,98
Kredi İmkânları	5,5	6,0	11,9	21,6	55,0	4,15	1,18
Takas Olanakları	7,8	4,1	19,3	22,5	46,3	3,95	1,24
Sınırlı Süreli Kampanyalar	7,8	7,3	19,7	22,5	42,7	3,85	1,27
Hediyeli Satış	10,1	10,1	26,3	23,5	30,0	3,53	1,29
Tanıtım(Reklâm vs.)	12,4	11,9	23,9	24,3	27,5	3,43	1,34
Ortalama	7,88	6,8	18,38	22,2	44,75	3,89	1,21

4,50'nin altında değerler alan tutundurma unsurlarından en fazla önem verilen fiyat indirimleri ve kredi imkânları unsurlarının olması müşterilerin ekonomik anlamda bir sıkıntısının olduğunu ortaya koymaktadır. “Takas” unsurunun 4,00'in altında bir değer alması bu unsurun önemsiz olduğu anlamına gelmemeli diye düşünüyorum. İlk olarak ona göre ki, 3,95 nispeten düşük bir değerdir, çok da düşük değildir. İkinci olarak, daha sonra da bahsedeceğimiz gibi “satış sonrası” unsurların büyük rakam alması takasın da önemini arttıracak. Zaten araba sahibi insanların da isteklerinden biri arabanın piyasasıdır, yani satılabilme olanağıdır (satış sonrası grubu altında toplanmış).

Tablo 12: Dağıtım Unsurları İle İlgili Temel İstatistikler

	Hiç Etkili Değil (1) (%)	“.....” (2) (%)	“.....” (3) (%)	“.....” (4) (%)	Çok Etkili (5) (%)	Etkililik Düzeyi	Std. Sapma
Satış Bayisinin Yakınlığı	10,1	6,0	15,7	23,5	44,7	3,87	1,32
Model Sayısının Çokluğu	9,3	4,6	20,4	26,4	39,4	3,82	1,26
Telefonla Bilgi Alma	13,4	10,6	23,0	24,4	28,6	3,44	1,36
İnternetle Alma İmkânı	37,2	13,3	29,4	10,6	9,6	2,42	1,34
Ortalama	17,5	8,62	22,12	21,22	30,57	3,38	1,32

Dağıtım unsurlarına baktığımız zaman diğer unsurlara göre daha az değer alan unsurlar olduğunu görmüş oluruz. nispeten yüksek olan “satış bayisinin yakınlığı” müşterilerin fazla zahmete katlanmak veya masraf yapmak istememesinden, “ model sayısının çokluğu” ise çeşitli alternatifleri değerlendirerek en iyisini seçebilme isteğinden kaynaklanmaktadır. Tüm unsurlardan da en az değer alan unsurun internetle alma

imkânı olduğu görülmektedir. Bu da araba almak isteyenlerin arabayı direk olarak görmek gibi bir isteğinden kaynaklanmış olabilir.

Değerleri incelediğimiz zaman “dayanıklılık” (4,65), “onarılabilirlik” (4,54), “yedek parça imkanları” (4,51), “garanti” (4,72) (en yüksek değer alan unsur), “satış sonrası hizmetler” (4,67) gibi araba alımından sonra ortaya çıkan rahatsızlıkların asgariye indirilmesini amaçlayan dayanak veya unsurların 4,50 üzerinde yüksek bir değer aldığı gözlemlenmektedir. Böyle ki insanlar arabada sorun istemiyor veya sorunun kolaylıkla çözülebilmesini istiyorlar. Burada ortaya çıkan sonuç müşterilerin alımla ilgili kararı geleceği düşünerek vermesidir. Firmalar da bunu göz önünde bulundurarak ister satış sırasında, isterse de satış sonrasında müşteri endişelerine çözüm bulmalılar.

3.2.4. Araba Sahibi Deneklerin Araba Alımındaki Tercihlerinin Frekans Dağılımı

Araba sahipleri için yöneltilen “araba alırken tercih nedeninizi etkileyen hususlardan beşini sıralayınız” sorusuna verilen cevaplar 12 grupta toplanmıştır. En fazla tekrarlanan hususun “ekonomiklik” olduğu gözlemlenmektedir. Sırasıyla “satış sonrası”, “tasarım”, “kalite” olmuştur. “Fiyat”, “marka” ve “imaj” nispeten az tekrarlanmıştır. “Güvenlik”, “aile arabası”, “ödeme koşulları” da tercihleri etkileyen nedenler olmuşlar. “Tutundurma” unsurlarının ise pek fazla önemli olmadığı toplam üç kez tekrarlanması ile ortaya çıkmaktadır. Fakat unutulmaması gereken şey tercih nedenini etkileyen hususların beş tane ile sınırlandırılmasıdır. Bunun için de herhangi hususun etkili olmadığı yerine daha az etkili olduğu yorumu yapılabilir.

Burada dikkate alınması gereken bir sonuç da “ekonomiklik” unsurunun “fiyat” unsurundan dikkate değer biçimde fazla tekrarlanmasıdır. Bu ise arabayı aldıktan sonraki masrafın çok fazla önemli olması anlamına gelmektedir.

Tablo 13: Araba Sahibi Deneklerin Araba Alımındaki Tercihlerinin Frekans Dağılımı

	Tercih1	Tercih2	Tercih3	Tercih4	Tercih5	Toplam	%
Ekonomiklik	19	18	14	6	11	68	17
Satış Sonrası	3	14	12	19	13	61	15
Tasarım	11	16	11	9	8	55	14
Kalite	12	10	8	9	8	47	12
Fiyat	11	6	4	3	1	25	6
Marka	8	2	7	3	3	23	5.5
İmaj	2	4	2	7	4	19	4.5
Güvenlik	2	3	1	4	2	12	3
Aile Arabası	0	3	2	2	3	10	2
Ödeme Koşulları	0	2	6	1	1	10	2
Tutundurma	1	1	0	0	1	3	1
Diğer ²	21	9	19	14	11	74	18
Toplam	90	88	86	77	66	407	100

3.2.5. Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Burada esas amaç gelir düzeyinin müşteri için değer yaratan unsurların önemsenmesinde önemini belirlemeye çalışmaktır.

Tablo 14: Gelir Düzeyi ve Marka Sahipliğine İlişkin Çapraz Tablolama

Gelir Düzeyi		Marka								Top.
		Tofaş-Fiat	Renault	Volkswagen	Opel	Hyundai	Ford	Toyota	Diğer	
Gelir Düzeyi	“Alt”+”alt-orta”	10	3	0	0	1	1	1	4	20
	“Orta”	14	12	4	8	5	6	3	13	65
	“Orta-üst”+”üst”	1	3	2	2	1	1	2	2	14
Top.		25	18	6	10	7	8	6	19	99

Gelir düzeyi ile marka sahipliğini karşılaştırdığımız zaman “alt+alt-orta” ve “orta” gelir gruplarının en fazla Tofaş-Fiat marka grubuna sahip olduğu gözükmektedir. “orta-

² Burada “Diğer” kategorisinde değerlendirilen unsurların %18 olduğu görülmektedir. Deneklerin verdiği cevaplardan bazılarının birbirleriyle uyumsuzluğu ve ilgisiz olması nedeniyle, bu cevaplar her hangi bir sınıflama içerisinde toplanmamıştır. “Diğer” kategorisinin frekansının yüksek çıkmasının temel nedeni budur.

üst+üst” gelir grubunun araba sahipliğine baktığımızda ise Renault markasının nispeten fazla tercih edildiği gözüküyor.

Tablo 15: Gelir Düzeyi ve Tercihlere İlişkin Çapraz Tablolama

Gelir Düzeyi Tercihler	“Alt”+“Alt-Orta”	“Orta”	“Orta-Üst”+“Üst”
Ekonomiklik	21(%24)	37(%14)	10(%17)
Satış Sonrası	23(%26)	28(%11)	9(%15)
Tasarım	6(%6)	38(%15)	8(%14)
Kalite	10(%11)	28(%11)	7(%12)
Fiyat	4(%5)	17(%6)	4(%7)
Marka	4(%5)	18(%7)	1(%1)
İmaj	3(%3)	13(%5)	2(%3)
Güvenlik	2(%2)	6(%2)	3(%5)
Aile Arabası	0(%0)	9(%3)	1(%1)
Ödeme Koşulları	0(%0)	8(%3)	2(%3)
Tutundurma	0(%0)	2(%0,7)	1(%1)
Diğer	14(16)	50(%19)	9(%15)

Gelir düzeyi ile araba sahiplerinin araba seçerken tercihlerini etkileyen hususları karşılaştırdığımız zaman yukarıdaki tabloya ulaşmış oluruz.

“Alt+alt-orta” gelir grubunun en fazla tekrar ettiği hususun “satış sonrası” olduğunu görüyoruz. Sırasıyla “ekonomiklik” ve “kalite” daha çok istenen hususlardır. Bu grup için “aile arabası”, “ödeme koşulları” ve “tutundurma” hususlarının araba alırken tercihte etkili olmadığı gözlemlenmekte yâda en azından tercihi etkileyen ilk beş hususa dahil olmadığı gözlemlenmektedir. Kendisini “orta” gelir grubunda görenlerin tercihlerini etkileyen hususlardan en önemlisinin “tasarım” olduğu daha sonra sırasıyla, “ekonomiklik”, “satış sonrası” ve “kalite”, nispeten az “marka”, “fiyat” ve “imaj” unsurları olduğu gözleniyor. “Güvenlik”, “aile arabası”, “ödeme koşulları”, “tutundurma” hususlarının daha az tekrarlandığı ve dolayısıyla da daha az etkili olduğu söylenebilir. “Orta-Üst”+“Üst” gelir grubunda ise en fazla tekrarlanan hususlar, sırasıyla “ekonomiklik”, “satış sonrası”, “tasarım” ve “kalite” olmuştur. Çok ilginçtir ki, “marka” hususu %1, “imaj” ise %3 gibi küçük bir değer almıştır. “Tutundurma”, “aile arabası”, “güvenlik”, “ödeme koşulları” ve “fiyat” da daha az belirtilen hususlar olmuştur.

Tablodan çıkan bir diğer sonuca göre kendini “orta” ve ““orta-üst”+”üst”” gelir grubunda gören katılımcıların ilk dört tercihinin dağılımları birbirine çok yakındır. Yine “Alt”+”Alt-Orta” grubunda ilk dört unsur en fazla tercih edilen dört unsur olmakla beraber, “ekonomiklik” ve “satış sonrası” unsurları diğer gruplara nazaran daha büyük yüzdeye sahipler. Ayrıca “tasarım” diğer iki gruba göre daha az yüzde almıştır.

3.2.6. Gruplar Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi

İki değişkenli grupların karşılaştırılması ile yapılan T-testi sonuçları tablo 16ve 17’de iki üzeri değişkenli grupların karşılaştırılması için yapılan Oneway-Anova sonuçları ise tablo 18’de verilmiştir. Fakat burada ancak fark beliren unsurlar ele alınmıştır. Kalan unsurlarda anlamlı bir fark çıkmamıştır. Görüldüğü üzere toplam 53 unsurdan cinsiyete göre sadece dört unsurdan, araba sahipliğine göre beş unsurdan, yaşa göre sekiz unsurdan, gelir düzeyine göre ise sadece üç unsurdan fark olmuştur.

Tablo 16: Cinsiyete Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Unsurlar	Kadın	Erkek	Anlamlılık Düzeyi
Motor Gücü	4,53	4,14	0,002
Erkeksilik	2,03	3,43	0,000
Kredi İmkanları	4,46	4,03	0,008
Telefonla Bilgi Alma	3,76	3,33	0,041

Tablodan görüldüğü üzere “erkeksilik” kadınlara göre erkeklerde daha fazla değer almıştır ve bu da doğal bir tepkinin sonucudur. “Motor gücü” unsurunun kadınlarda daha yüksek alınması kadınların kendilerinin zarif olmasından bu gücü dengelemek için arabanın gücünü kullanmak istediğinden kaynaklanmıştır diye düşünüyorum. “Kredi imkânları” da kadınlarda daha yüksek değer almıştır. Bu da kadınların alışveriş

düşkünlüğünden, dolayısıyla diğer harcamalara para ayırmak kaygılarından etkilenmiştir. Diğer farklılık oluşan unsur “telefonla bilgi alma” kadınlarda daha yüksek değer almıştır. Kadınlar erkeklere göre telefon konuşmalarında daha becerili, aynı zamanda bu konuşmaları dinlemekte daha sabırlı olduğu için bu farkın belirdiğini düşünüyorum.

Tablo 17: Araba Sahipliğine Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Unsurlar	Arabam Var	Arabam Yok	Anlamlılık Düzeyi
Geniş İç Mekân	4,33	4,04	0,038
Geniş Bagaj	4,14	4,73	0,012
Aile Arabası	3,93	3,53	0,027
Erkeksilik	3,29	2,84	0,017
Telefonla Bilgi Alma	3,25	3,62	0,044

Araba sahipliğine göre farklılıklar “geniş iç mekân”, “geniş bagaj”, “aile arabası”, “erkeksilik”, “telefonla bilgi alma” unsurlarında belirlenmiştir. Görüldüğü üzere “geniş iç mekân”, “aile arabası”, “erkeksilik” unsurları arabası olanlarda daha yüksek değer almıştır. Bu durum, bu unsurlara olan ihtiyacın araba alımından sonra belirebileceği ile ilişkilendirmek olur. Arabası olmayanların ise araba hayalleri genelde ürün özellikleri üzerinde oluşmuş olacaktır. “Telefonla bilgi alma” unsurunun aldığı değer araba olmayanlarda daha yüksek oluşu bu insanların arabası olanlara nazaran araba ile ilgili bilgisizliğinden ve bu bilgisizliği gidermek için bu unsurdan yararlanmak isteğinden kaynaklanmıştır.

Tablo 18: Yaşa ve Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Unsurlar	Yaşa Göre	Gelir Düzeyine Göre
Performans	Fark Var	-
Kalite	Fark Var	-
Konfor	Fark Var	-
Dış Tasarım	Fark Var	-
Hız	Fark Var	-
Ödeme Koşulları	Fark Var	-
Eğlenceli	Fark Var	-
Aile Arabası	Fark Var	-
İsim	-	Fark Var
Aldığı Ödüller	-	Fark Var
Hediyeli Satış	-	Fark Var

Üç grupta topladığımız “yaş” değişkenleri arasında “performans”, “kalite”, “konfor”, “dış tasarım”, “hız”, “ödeme koşulları”, “eğlenceli”, “aile arabası” unsurlarında farklılık bulunmuştur.

Yine üç grupta ele aldığımız “gelir düzeyi” değişkenleri arasında “isim”, “aldığı ödüller ve “hediyeli satış unsurlarında anlamlı bir fark oluşmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her bir sektörde rekabeti belirleyen güçler vardır. Bu güçlerden biri veya birkaçı zaman zaman güçlene veya zayıflaya bilirler. Fakat mevcut şartlarda bu güçlerin her birinin en üst düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Firmanın bu durumda yapabileceği, bu güçlerin etkisinin daha az olduğu veya firmanın bu güçlere karşı daha başarılı olabileceği sektör kesimini belirlemektir.

Firmalar belirledikleri sektörde müşteriler için değer yaratma çabalarında bulunmaktadır. Bunun için bazı stratejiler uygulamak zorundalar. Sektörde değer yaratmak için uygulanabilecek stratejilerin başında Porter'in önerdiği toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejileri ve Treacy ve Wiersema'nın belirlediği operasyon mükemmelliği, ürün liderliği ve müşteri samimiyeti stratejileri gelmektedir.

Toplam maliyet liderliği ve operasyon mükemmelliği stratejileri, firmanın kaynak ve kabiliyetlerini ele alarak maliyetlerin düşürülmesiyle değer yaratmayı, farklılaşma ve ürün liderliği stratejileri müşterinin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ona daha çok değer yaratacak ürün sunmayı, odaklanma ve müşteri samimiyeti stratejileri ise müşteriyle daha sıkı ilişkiler kurarak değer sunmayı hedefliyor. Mevcut rekabet şartları firmaları en iyi ürünü daha düşük fiyata satmaya zorlamaktadır.

Otomobil sektöründe müşteri için değer yaratan unsurların ölçülmesine yönelik hazırlanan anket Adapazarı'nda uygulanmıştır. Örnek kitlenin değişik demografik özelliklerde deneklerden oluşması araştırmanın etkililiği açısından önemli olmuştur. Fakat araştırmanın bir tek Adapazarı'nda yapılmış olması ve üst gelir grubuna diğer gruplarla eşit dağılım gösterecek bir biçimde ulaşılamaması araştırmanın kısıtları olmuştur.

Ürün özelliklerinin etkileme düzeyinin ortalama değerlerine bakarsak en fazla değer "dayanaklılık" (4,65) unsurunun aldığını görmekteyiz. En az önemli olan unsur ise "hız" (3,66) unsurudur. 4,50 ve üzerinde gibi yüksek değer alan özellikler, sırasıyla "dayanıklılık", "sürüş keyfi", "yakıt ekonomisi", "onarılabilirlik", "kalite" ve "yedek parça imkânları" unsurlarıdır. 4,00–4,50 değerleri aralığında "güvenlik yastığı", "yakıt türü seçenekleri", "performans", "konfor", "iç ve dış tasarım", "klima", "donanım",

“motor gücü” ve “geniş iç mekân” bulunmaktadır. “Geniş bagaj” ve “hız” ise daha az önemli olan unsurlar gibi belirlenmiştir.

Hizmet unsurlarına baktığımız zaman 4,50 ve üzerinde değer alan unsurların “garanti”, “satış sonrası hizmetler”, 4,00–4,50 arasında değer alanların “ödeme koşulları”, “bilgilendirme” unsurlarının olduğunu görmüş oluruz. Nispeten daha az değer alan unsur ise “test sürüş imkânı” (3,74) olmuştur.

Ürün özellikleri ve hizmet unsurların büyük değerler alması müşterilerin veya potansiyel müşterilerin araba özelliklerinin ve hizmet düzeyinin üst düzeyde olmasını istediğinin göstergesidir. Bu unsurların artık arabalarda standart bir değer olması vazgeçilmezdir. Aksi halde tercih edilmeği beklemek doğru olmaz. Diğer deyişle bu unsurlar bir rekabet avantajı olmaktan çıkmış ve olmazsa olmaz haline gelmiştir.

Kişilikle ilgili olan unsurlarından en fazla değer yaratan unsur “aile arabası” (3,72) unsuru olmuştur. Sırasıyla, “sportif”, “eğlenceli”, “erkeksi”, “klasik” imajlarını da tercih edenler bulunmaktadır.

Fakat kişiye özgü unsurların ürün özellikleri ve hizmet unsurlarına göre daha düşük değer aldığı gözlemlenmektedir. Yani katılımcılara göre duygusal unsurlar diğer unsurlara göre daha az önemli olmuştur. Bu husus aynı zamanda “kişilik çağrıştırması”, “sembol” ve “slogan” unsurlarının düşük değer almasıyla bir daha açığa çıkmış oluyor.

Marka imajı ile ilgili olan unsurlarda en fazla değer yaratan unsurun “dayanıklılık” olduğu gözükmektedir. 4,50 ve üzeri değerler alan unsurlar, “dayanıklılık” (4,74), “güvenlik” (4,67) ve “teknoloji”dir (4,55). İnsanlar teknoloji gelişmenin etkisiyle bu firmaların bu unsurlar üzerinde konumlanmasını gereklilik olarak görmektedirler. Tabii ki bunlar yeterli olmayacaktır. Böylesine etkili olan konumlanmayı herkes tercih edebileceğine göre farklılık yaratmak için diğer konumlanma unsurlarını da devreye sokmak gerekecek.

“Firma” ve “yenilikçilik” unsurları 4,00–4,50 arası değer alan unsurlardır. “İsim”, “kişilik çağrıştırması”, “lükslük”, “aldığı ödüller”, “sembol” ve “slogan” unsurlarının 3,50’nin altında düşük bir değer alması tüketicilerin ürünün direk ihtiyacı karşılamaının dışındaki değerlere pek çok önem vermemesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın verdiği sonuçlardan biri marka imajının herhangi bir özellik unsurundan daha önemli olduğudur. Diğer değişle, bir dayanağı marka imajı gibi sunmak onu bir özellik gibi sunmaktan çok değer yaratacak.

4,50'nin altında değerler alan tutundurma unsurlarından en fazla önem verilen fiyat indirimleri ve kredi imkânları unsurlarının olması müşterilerin ekonomik anlamda bir sıkıntısının olduğunu ortaya koymaktadır.

Dağıtım unsurlarına baktığımız zaman diğer unsurlara göre daha az değer alan unsurlar olduğunu görmüş oluruz. Tüm unsurlardan da en az değer alan unsurun internetle alma imkânı olduğu görülmektedir. Bu da araba almak isteyenlerin arabayı direk olarak görmek gibi bir isteğinden kaynaklanmış olabilir.

Araba alımından sonra ortaya çıkan rahatsızlıkların asgariye indirilmesini amaçlayan dayanak veya unsurların 4,50 üzerinde yüksek bir değer aldığı gözlemlenmektedir. Böyle ki insanlar arabada sorun istemiyor veya sorunun kolaylıkla çözülebilmesini istiyorlar. Burada ortaya çıkan sonuç müşterilerin alımla ilgili kararı geleceği düşünerek vermesidir. Firmalar da bunu göz önünde bulundurarak ister satış sırasında, isterse de satış sonrasında müşteri endişelerine çözüm bulmalılar.

Araba sahipleri için yöneltilen soruda en çok tekrarlanan hususun “ekonomiklik” olduğu gözlemlenmektedir. Sırasıyla “satış sonrası”, “tasarım”, “kalite” olmuştur. “Fiyat”, “marka” ve “imaj” nispeten az tekrarlanmıştır. “Güvenlik”, “aile arabası”, “ödeme koşulları” da tercihleri etkileyen nedenler olmuşlar. “Tutundurma” unsurlarının ise pek fazla önemli olmadığı toplam üç kez tekrarlanması ile ortaya çıkmaktadır. Burada dikkate alınması gereken bir sonuç da “ekonomiklik” unsurunun “fiyat” unsurundan dikkate değer biçimde fazla tekrarlanmasıdır. Bu ise arabayı aldıktan sonraki masrafın çok fazla önemli olması anlamına gelmektedir.

İki değişkenli grupların karşılaştırılması ile yapılan T-testi ve iki üzeri değişkenli grupların karşılaştırılması için yapılan Oneway-Anova sonuçlarına bakıldığı zaman toplam 53 unsurdan cinsiyete göre sadece dört unsurdaki, araba sahipliğine göre beş unsurdaki, yaşa göre sekiz unsurdaki, gelir düzeyine göre ise sadece üç unsurdaki fark olmuştur. Böylesine az bir farkın oluşu, sektör ürününün doğasından kaynaklanabileceği gibi artık insanların bilgiye rahat ulaşabilmesi, kadınla erkeğin rolünün gittikçe

eşitlenmesi, teknolojinin ve yeniliğin herkesin odağında olduğu zamanımızdan kaynaklanabilir.

Firmaların yapması gereken müşterileri demografik değişkenlerden çok psikolojik veya davranışsal değişkenlere göre bölümlenmek olacaktır. Firmalar artık bu değişkenleri göz önünde bulundurarak farklılaşacak ve değer yaratacak.

Orta değerler alan unsurlar da firmalarca hiç zaman göz ardı edilmemelidir. Bu müşterilerin “olsa da olur, olmasa da” mantığıyla verdikleri karardır. Unutulmaması gereken tüm şartlar eşit olduğunda müşterilerin yöneleceği firma, bu, “olsa da olur, olmasa da” unsurlarından en fazlasını sunan firma olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKIN, Bahadır (1999), **Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım**, Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, ss.57–80.
- AKSOYLU Semra, Yunus Dursun (2001), Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:11, ss. 357–371.
- ALTUNIŞIK, R., Ş. Özdemir, Ö. Torlak (2004), **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2004), **Hizmet Pazarlaması Ders Notları**.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2006), **Stratejik Pazarlama Ders Notları**, Adapazarı.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2005), **Pazarlama Yönetimi Ders Notları**, Sakarya.
- ATEŞ, Rauf, **Artık Rakip Aynı Sektörde Değil**, Capital, Ocak, 2006.
- BARCA Mehmet, Hayrettin Zengin (2002), **Rekabet Avantajı İçin Stratejik Netlik Zorunlu Mu?**, Adapazarı.
- Capital, Aralık, 2005 Tarihli, Sayı 2005/12.
- Capital, Haziran, 2006 Tarihli, Sayı 2006/6.
- Capital, Şubat, 2006 Tarihli, Sayı 2006/2.
- Capital, Temmuz, 2006 Tarihli, Sayı 2006/7.
- CARTER, N., T. Stearns, P. Reynolds, B. Miller, **New Venture Strategies: Theory Development With an Emprical Base**, Strategic Managment Journal, Vol. 15; No. 1, 1994.
- CRAVENS D., N Piercy (2003), **Strategic Marketing**, McGraw-Hill Irwin, New York.
- ÇOROĞLU, Coşkun (2002), **Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DECKER, Charles (1999), **P&G 99 ile Kazanmak**, Dünya Basınevi, İstanbul.

- DİNÇER, Ömer (1994), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- DOYLE, Peter (2003), **Değer Temelli Pazarlama**, Çev., Gülfidan Barış, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- DUMAN Teoman (2003), **Richard L. Oliver'in Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı:2, ss.45–56.
- GIBSON, Rowan (1997), **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev., Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.
- GILLIGAN, Colin & Richard Wilson (2003), **Strategic Marketing Planning**, BH, Burlington.
- HAMEL Gary, C. K. Prahalad (1996), **Geleceği Kazanmak**, İnkilap Yayınevi, Ankara.
- <http://www.alitopusat.com/DergiMakaleDetay.aspx?detay=155>, 17 Kasım 2006 Tarihli
- <http://www.araconline.com/h/haber.asp?id=4139>, 05 Mayıs 2007 Tarihli.
- http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-99k, 29 Ocak2004 Tarihli
- http://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces, 11 Eylül 2006 Tarihli.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies, 17 Kasım 2006 Tarihli.
- <http://www.eylem.com/strateji/wrekabet.htm>, 12 Mayıs 2004 Tarihli.
- http://www.haber7.com/haber.php?haber_id=112165, 17 Eylül 2006 Tarihli.
- http://www.huizenga.nova.edu/5017/presentations/cvch7slides_2e_files/frame.htm-2k,
21 Ocak 2007 Tarihli.
- http://www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/isik_dikmen.doc, 05 Mayıs 2007 Tarihli.
- <http://www.otomobiller.info/2006-da-217-porsche-satildi.htm> - 35k, 05 Mayıs 2007 Tarihli.

Hürriyet, 19 Ocak 2006 Tarihli.

Hürriyet, İK, 12 Haziran 2005 Tarihli.

Hürriyet, Oto Yaşam, 05 Nisan 2006 Tarihli.

KANIBİR Hüseyin (2004), **Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak, Cilt 1, Sayı 3, ss.77–85.

KOTLER Philip (2003), Marketing Management, Prentice Hall, USA.

KOTLER Philip, Gary Armstrong (2004), **Principles of Marketing**, Prentice Hall, USA.

Milliyet, 02 Mayıs 2007 Tarihli.

Milliyet, 14 Temmuz 2006 Tarihli.

Milliyet, 25 Mart 2006 Tarihli.

Milliyet, 24 Nisan 2006 Tarihli.

ODABAŞI, Yavuz, Gülfidan, Barış (2002), **Tüketici Davranışları**, Media Cat Kitapları, İstanbul.

Otomotiv Distribütörleri Derneği, 2006 Raporu.

Otomotiv Sanayii Derneği, 2006 Raporu.

ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe (2003), **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitapevi, İstanbul.

PAPATYA, Nurhan (2003), **Kaynak Tabanlılık Görüşü**, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.

PHILIP, Kotler (2000), **Kotler ve Pazarlama**, Çev., Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

PINO, Robert (2002), **Şirketlerde Aikido**, Çev., Didem Yazıcıoğlu, Alkım Yayınevi, İstanbul.

PORTER, Michael (2000), **Rekabet Stratejisi**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Sabah, Dizele, 21 Şubat 2006 Tarihli.

TREACY, Michael ve Fred, Wiersema (2002), **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, MediaCat Kitapları, İstanbul.

ÜNER Mithat, Sanem Alkibay (2001), Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3, ss. 79–110.

Vatan, 11 Nisan 2006 Tarihli.

Vatan, 21 Ocak 2006 Tarihli.

Vatan, 26 Nisan 2006 Tarihli.

Vatan, 26 Haziran 2006 Tarihli.

WALKER, O., H. Boyd, J. Mullins, J. Larreche (2003), **Marketing Strategy**, McGraw-Hill Irwin, New York.

WAYLAND, Robert ve Paul, Cole (2000), **Müşteri Bağlantıları**, Çev., Ünaş Çağlar, Alfa Yayınları, İstanbul.

WOLFF, Jurgen (2004), **Mor İnek Olmanın Yolları**, Çev., Aylin Uğur, Elips Kitap, Ankara.

WOODRUFF Robert (1997), **Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 25, No. 2, pages 139–153.

EKLER

Ek-A

Otomobil Sektöründe Müşteri İçin Değer Yaratan Unsurların Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma

Bu araştırma, Tüketicilerin Otomobil Alırken Tercih Nedenlerini Etkileyen Dayanakların(Unsurların) tespitine yönelik hazırlanmıştır. Anketi cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, elde edilen sonuçlar araştırmamız için önem taşımaktadır. Anketimize yapacağınız katkıdan ötürü şimdiden teşekkürlerimi sunar, başarılı günler dilerim.

ŞAHİN EKBER

e-posta: sahinekber@hotmail.com

Tel: 05438269396

1. Cinsiyet: Kadın Erkek
2. Yaş: - 25 26- 45 46 +
3. Gelir Düzeyiniz: Alt Orta Üst
4. Meslek:

5. Şu An 1. el Araba Almak İsterseniz, Aşağıdakiler Fiyatı Dikkate Almaksızın Tercihinizi ne Derecede Etkilerdi:

Aşağıdaki her bir ifade için uygun kutuyu işaretleyiniz.
(1- Hiç Etkili Değil; 5- Çok Etkili)

✓	Ürün	Özellikleri:						
		1	2	3	4	5		
✓	Yakıt						Türü	Seçen
✓	Kalite							
✓	Yakıt							Ekon
✓	Konfor							
✓	Onarılabilirlik							
✓	Donanım							
✓	Sürüş							
✓	Dayanıklılık							
✓	Geniş						İç	M
✓	İç						Tasarım	
✓	Geniş							
✓	Dış						Tasarım	Estet
✓	Klima							
✓	Motor							
✓	Güvenlik							Y

✓	Sportif			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	O
✓	Yedek	Parça									İmk:
✓	Hız										

➤ Hizmet Unsurları:

✓	Ödeme										Koşulları
✓	Bilgilendirme										
✓	Satış	Sonrası	Hizmetler								
✓	Garanti										<input type="checkbox"/>
✓	Test	Sürüş	İmkânı								

➤ Marka Unsurları:

✓	Firma										
✓	Ülke										
✓	Lüks										Oluşu
✓	Prestij										
✓	Teknoloji										
✓	Eğlenceli										
✓	Klasiklik										
✓	Aile										Arabası
✓	Erkeksi										
✓	Dayanıklılık										
✓	Güvenlik										
✓	Yenilikçi										
✓	Sportif										
✓	Kişilik										Çağrışırması
✓	Sembol										
✓	Renk										

✓	İsim	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
✓	Slogan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
✓	Aldığı	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ödüller

➤ **Tutundurma Unsurları:**

✓	Kredi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	İmkânları
✓	Fiyat	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	İndirimleri
✓	Sınırlı	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sürelî Kampanyalar
✓	Hediyeli	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Satış
✓	Takas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Olanakları
✓	Tanıtım(Reklâm)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vs)

➤ **Dağıtım Unsurları:**

✓	İnternetle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Alma	İmkânı
✓	Telefonla	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bilgi	Alma
✓	Satış	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bayisinin	Yakınlığı
✓	Model	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sayısının	Çokluğu

Yukarıdakilere Ekleme İstedığınız Varsa:

.....

6. Arabanız Var mı: Evet Hayır

Varsa,

6.1 Ne Zaman Aldınız:

6.2 Markası Nedir:

6.3 Hangi Hususlara Göre Tercih Etmişsiniz(Eğer 2. else, Üretim Tarihi Dışında 5 neden Yazınız):

1.
2.
3.

4.
5.

Değerli Katkılarınız İçin Teşekkür Ederiz!!!!

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Berde şehrinde doğdu. Okulunu Berde şehir 1 sayılı okulda tamamladı. 2004'de Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesi'nden lisans mezunu oldu. 2005'te T.C. Sakarya Üniversitesi'nde İşletme anabilim dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.