
II. Rekabet Ortamının Analizi

II. Rekabet Ortamının Analizi

Yatırım önerisinin hedeflediği pazar ya da pazar bölümünde rekabet var olduğundan;

- ✓ rekabet ortamının **yapısının**,
- ✓ rekabetin **hangi araçlarla** yapıldığının,
- ✓ rekabeti **etkileyen koşul ve unsurların**

belirlenmesi gereklidir.

Bunun nedeni ise, projenin söz konusu ortamda (pazar) faaliyete geçirilecek olmasıdır.

II. Rekabet Ortamı Analizi

Rekabet ortamı analizinde incelenmesi gereken hususlar :

1) Pazarın yapısı: mevcut rakipler - güçleri, sayıları, pazar monopol, oligopol vb.

2) Rekabetin temelleri – araçları: fiyat (tüketicilerin fiyata duyarlılığı), kalite, servis (dış ticarete teslim zamanı)

3) Ürün yaşam devri Rekabet ortamının işleyişi çoğu zaman ürün yaşam devrine bağlıdır.

Giriş: Az rakip, fiyat rekabeti yoğun değil, satışlar riskli

Büyüme: Rakipler çoğalır, rekabet artar

İstikrar: Satışlar istikrara kavuşur, rekabet artar

Düşüş: Yeni ürünler piyasaya girer, satışlar düşer

4) Pazara giriş engelleri

a) Ölçek ekonomisi (ortalama birim maliyet)

b) Mutlak maliyet avantajı (patent, lisans sahipliği)

c) Dikey birleşme (tedarikten – dağıtıma)

d) Ürün ve marka bağımlılığı

5) Kurumsal engeller (ekonomik, politik, yasal kısıtlar)

1) Pazarın Yapısı

Bu aşamada

- ✓ Mevcut rakipler kimler? Hangi firmalar?
- ✓ Potansiyel ve mevcut güçleri, sayıları, pazar payları, finansal olanakları, üretim teknolojileri, ürettikleri ürünlerin imajı, marka algısı vb.
- ✓ Pazarda monopol, oligopolistik eğilim ve özellik var mı?

Varsa bu pazara girmek ve rakabet etmek zor olacaktır. Rakabet engelleri ve sınırlayıcı koşullar (madde 4 ve 5) araştırılır.

- ✓ Proje ürününün ikamesi var mı? İkame derecesi ve bu ürünleri üreten firmaların gücü?

gibi sorulara cevap aranır.

2) Rekabetin Temelleri - Araçları

Bu aşamada

✓ **fiyat** (tüketicilerin fiyata duyarlılığı),

✓ **kalite**,

✓ **servis** (dış ticarete **teslim zamanı**)

faktörlerinden hangisi ile rekabet edileceği araştırılır ve belirlenir.

***Fiyat** en önemli rekabet araçlarından biridir, zira tüketiciler çoğu malda (rekabet ve düşük enflasyon ortamında) fiyata duyarlıdırlar.*

***Kalite** de çok önemlidir. Genelde kaliteli bir mal için yüksek fiyat belirlenebilir. Ürünün markası ve imajı da kalite algısında etkilidir.*

Servis** olanakları, teslim zamanı, satış sonrası hizmetler (tamir-bakım), rekabette önemlidir. Rakiplerin güçlü yanlarının da değerlendirerek bunların uygun bir bileşiminin bulunması gereklidir. **Örneğin Türk firmaları, Çin malları ile Avrupa'da fiyatta rekabet etmekte zorlanırken, kalite ve teslim zamanı ile rekabet edebilirler.

Öz – Zenginleştirilmiş – Somut Ürün

❑ **Öz (Core) Ürün:** Tüketicinin bir malı satın alırken elde etmeyi umduğu yararlar toplamını ifade eder.

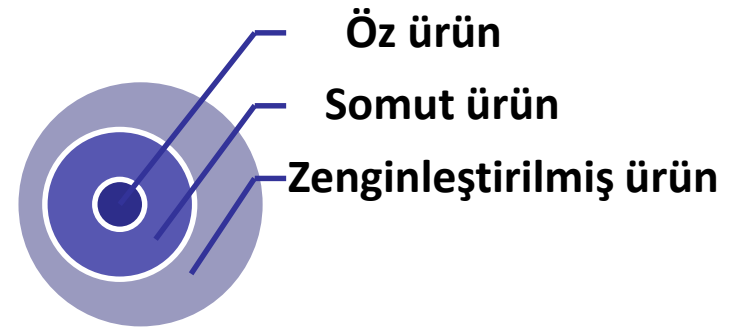
❑ *Bir araba için beklenen fayda ulaşım ihtiyacının karşılanmasıdır. Peki gerçekte tüketici “neyi” satın alıyor? Güzelliği mi, hızı mı, konforu mu?*

❑ *Bir kozmetik üreticisi: «Biz fabrikada kozmetik üretiriz, mağazada güzellik satarız» diyor.*

Günümüz pazarlama anlayışında hemen her ürünün öz faydasının çoğu zaman arka planda kaldığı, buna karşılık asıl rekabetin somut ve zenginleştirilmiş ürün özelliklerinde yaşandığı görülmektedir.

❑ **Somut ürün:** Öz ürünü çevreleyen ve tamamlayan fiziki görünümü ifade eder. Şekil, renk, marka, tasarım, ambalaj vb.

❑ **Zenginleştirilmiş ürün:** Garanti süresi, bakım hizmeti, ödeme kolaylıkları vb. ürünle birlikte sunulan destekleyici hizmetleri ifade eder. Rekabet açısından son derece önemlidir.



Bir Rekabet Stratejisi olarak Konumlandırma

Tüketicilerin rakip ürünleri algılamalarını dikkate alan kıyaslamalar yaparak işletmelerin kendi ürünlerine olumlu algılama yaratma sürecidir.

İşletmenin, kendisinin ve ürününün imajını işletmeye rekabetçi bir avantaj sağlayacak şekilde belirlemesi olarak da tanımlanabilir.

«En büyük», «en yeni», «en sağlıklı», «Avrupa'daki bir numaralı işletme», «farkı fiyatı» gibi.

Önemli bir rekabet aracı olan konumlandırma ile **rakip ürünlere oranla daha avantajlı bir özelliğe vurgu yapılır ve tüketici zihninde bunun önemi ve yararına ilişkin algı oluşturulmaya çalışılır.**

Örneğin, VOLVO'nun "güvenli otomobil", BİM'in "toptan fiyatına perakende", Coca-Cola'nın "hayatın tadına varmak", şeklindeki mesaj ya da sloganları

Konumlandırma Türleri

Konumlandırma için verilecek mesajda vurgulanan; *ürünün bir özelliği, kullanım yeri ve biçimi, ürünün ya da tüketicisinin sınıfı, rakiplerden üstünlüğü, fiyat-kalite ilişkisindeki avantajı* olabilir.

Başlıca konumlandırma stratejileri:

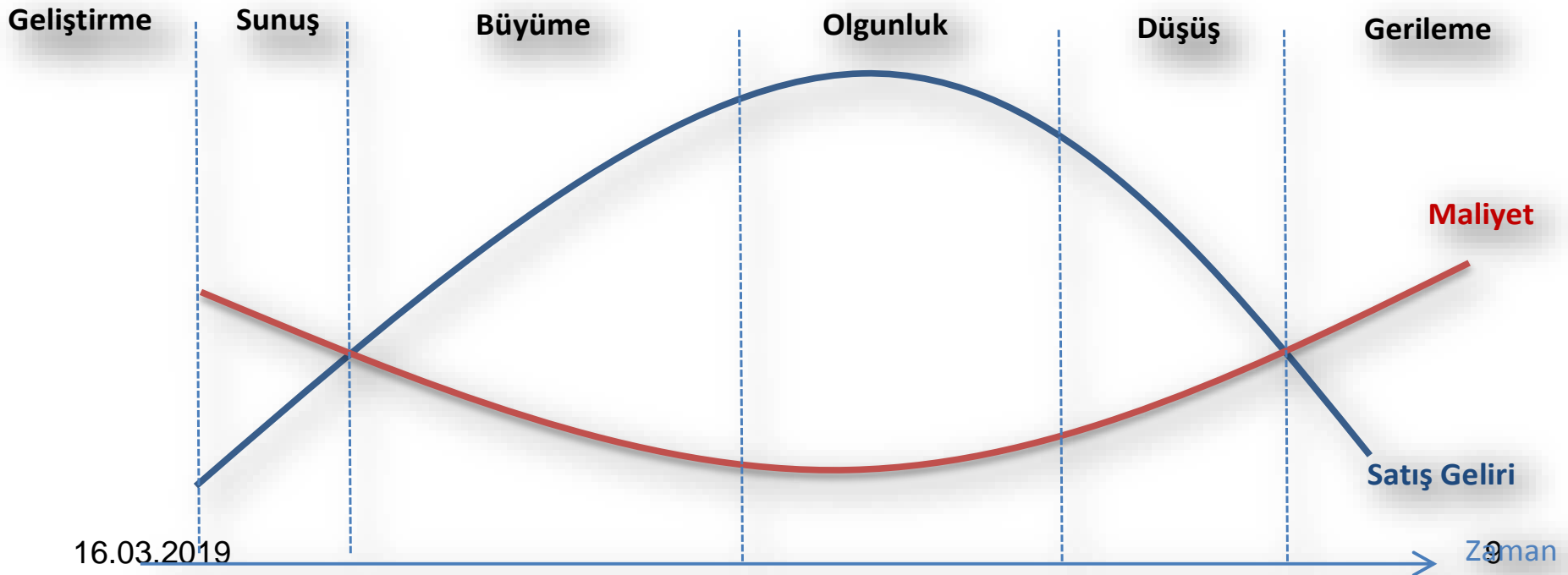
- **Rakibe göre,**
 - *“Avrupa’nın 1 numaralı havayolu işletmesiyiz”*
- **Ürün özelliklerine veya tüketici sınıflarına göre,**
 - *“Diş plaklarını önleyen diş macunu”*
- **Fiyat ve kalite ilişkisine göre** konumlandırma
 - *“inanılmaz beyazlık inanılmaz fiyata”*

olarak sayılabilir.

3) Ürün Yaşam Döngüsü / Eğrisi (Product Life Cycle)

Rekabet ortamının işleyişi ve derecesi çoğu zaman ürünlerin pazardaki “ürün yaşam devrine” bağlıdır. Bir çalışmada ürün için pazar analizi yapılırken **bu ürünün hangi yaşam devrinde piyasaya girdiğinin bilinmesi** rekabet açısından oldukça önemlidir.

Teknolojinin ve isteklerin değişmesi sonucu ürünler de tıpkı canlılar gibi **doğar, büyür ve ölürlür**. Bu döngüye «ürün yaşam devri» denir. Ürün hayat eğrisi boyunca **satışlar, birim maliyetler, karlılık ve rekabet düzeyi değişir**. Ürünün bu döngünün **hangi aşamasında olduğunu bilmek**, işletmeye, sektördeki **rekabet ortamını**, uygulanacak **pazarlama karması stratejilerini ve karlılığını değerlendirmesi** açısından önemli bilgiler sağlar.



Ürün Yaşam Döngüsü / Eğrisi – Giriş / Sunuş

Ürünü piyasaya tanıtma ve tutundurma aşamasıdır.

- **Az rakip, fiyat rekabeti yoğun değil**
- **İki fiyatlama stratejisi uygulanabilir:**
 - *Düşük fiyatla pazara hakim olma*
 - *Yüksek fiyatla pazarın kaymağını alma*
- Yüksek miktarda üretimin maliyetleri düşürmesi anlamına gelen «ölçek ekonomileri»nden yararlanma olanağı düşüktür.
- Bu nedenle **birim maliyetler yüksek.**
- **Satış gelirleri de düşük** olduğundan genelde bu dönemde **zarar edilir.** Bir an önce büyüme dönemine geçiş arzulanır.

Örnek: Esnek / Hybrid yakıtlı araçlar ilk piyasaya çıktıklarında, Şu an AI (Yapay zeka) teknolojileri...

Ürün Yaşam Döngüsü / Eğrisi - **Büyüme**

Benimsenme dönemi de denir.

Bu dönemde:

- Pazar genişler, **satışlar** hızla **artar**, **karlılık** oluşmaya **başlar**.
- Pazarın cazipliğini gören **yeni rakipler pazara girer**, **fiyat rekabeti başlar**
- Düşük fiyatla girilmişse, marka bağlılığı yaratmak önem kazanır.
- Amaca göre tutundurma faaliyetlerine karar verilir.
- **Ürün farklılaştırma** stratejisi izlenir.

Örnek: Son birkaç yıl içindeki, iPhone, Android telefonları

Ürün Yaşam Döngüsü / Eğrisi - **Olgunluk:**

Olgunluk dönemi; satışlar istikrara kavuşur.

- **Rekabet yoğunlaşmıştır.**
- Üretimde **maliyetler iyice düşer. Karlılık en yüksek düzeyindedir.** Bu dönemin uzun sürmesi ve **pazar payının korunması** arzulanır.
- Firmalar arası **ürün farklılıkları azalır ve fiyat rekabeti ve tutundurma faaliyetleri yükselmeye başlar.**
- **Maliyeti azaltma, verimliliği artırma, koruma stratejileri** uygulanır.
- Bu dönemde elde edilen karlardan **yeni ürün geliştirme (AR-GE) çalışmalarına ayrılması iyi bir strateji** olacaktır.

Örnek: Cep telefonları, düz ekran TV, DVD oynatıcılar

Yeni Ürün Geliştirme

Hayat tarzı ve tüketim kalıplarındaki değişimler ve teknolojik ilerlemeler yeni ürün geliştirmeyi zorunluluk haline getirmektedir.

Firmalar, özellikle teknolojinin ve tüketici beklentilerinin hızla değiştiği ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, eski ürünün hayat eğrisinin doygunluk aşamasından itibaren yeni ürünü piyasaya sürmeye hazırlanırlar.

Bunun için sürekli bir Araştırma-Geliştirme (AR-GE) faaliyeti yürütürler.

Yeni ürünün firmaya *liderlik olanağı kazandırması mümkündür.*

Diğer taraftan yeni ürün geliştirmenin hem *çok maliyetli* hem de *başarısızlık ihtimali olan bir süreç* olduğu unutulmamalıdır.



Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları

Öncelikle yeni ürün fikri geliştirilir. Fikirler, firma içi ve dışındaki kaynaklardan beslenir. Örneğin bir çalışandan gelebileceği gibi müşteri önerilerinden de yararlanılabilir. Bu aşamada firma içi beyin fırtınası vb. yöntemlerden de yararlanılır.

Üçüncü aşamada, yapılabilirlik (fizibilite) analizleri gerçekleştirilir. Ürün fikri pazar (talep), teknik ve finansal (karlılık) açısından ayrıntılı olarak değerlendirilir.

Beşinci aşamada pazar testleri yapılabilir.

Yani, bir bölgede ürün pazarlama kampanyası ile pazara sürülür, ürün sınırlı bir alanda satılarak müşteri tepkileri gözlenir. Bu aşama örneğin otomobil gibi karmaşık ürünlerin az sayıda üretiminde birim maliyetin fazla olması veya taklit edilme endişesi varsa atlanabilir.

İkinci aşamada, firma kaynak ve kapasitesi ile geliştirilemeyecek ya da amaçlarıyla uyuşmayan fikirler elenir.

Dördüncü aşamada belirli sayıda ürün geliştirilir. Ürün birim maliyetleri yüksek ve kolayca taklit edilebilecek bir ürün ise çok sayıda üretim yapılır.

Son aşamada, ürünün başarılı olacağı düşünülüyorsa **kitlesel üretim yapılır.**

Ürün Yaşam Döngüsü / Eğrisi - **Düşüş ve Gerileme**

Düşüş (doymunluk) ve Gerileme / Ölüm:

- Yeni ürünler pazara girmeye başlar, doymun pazarda eski ürünün satışları düşer
- Rekabet hızlıdır.
- Ürün, eski mal haline gelir. Yeni ve üstün rakip mallar vardır.
- Ürün talep görmemeye başlar (yok olur).
- İşletme ya yeni bir ürün yaratır veya pazardan çekilir.

Örnekler: Tüplü televizyonlar, ilk – tuşlu cep telefonları, çevirmeli ağ internet

Pazara Giriş Engelleri

Rekabet dışında bir endüstri alanında piyasanın kendi kuralları içinde pazara girişi ve üretime geçişi engelleyen bazı temel faktörler vardır. Proje çalışması bu faktörler konusunda bilgi sağlamak zorundadır.

- ❑ **Ölçek ekonomisi** Bazı sanayi dallarında sermaye yoğun büyük ölçekli yatırım gerekir. Düşük üretimlerde ortalama birim maliyet yüksek olur. Örn: Petrol, demir çelik, çimento
- ❑ **Mutlak maliyet avantajı** (patent, lisans sahipliği nedeniyle bazı firmaların mutlak bir düşük maliyet yapıları vardır. Bunlarla rekabet etmek mümkün değildir, benzer teknoloji geliştirmek ise AR-GE yatırımı gerektirdiğinden çok maliyetlidir.
- ❑ **Dikey birleşme** Tedarikten – dağıtıma birleşmiş firmalar bulunan sektörlerle girilemez. Piyasaya girilince örneğin dağıtıcı firma bulunamaz, ya da rakiple anlaşmak zorunda kalınır.
- ❑ **Ürün ve marka bağımlılığı** Marka bağımlılığı (brand franchise) sağlamış firmaların olduğu sektörlerde pay kapmak zordur.

Kurumsal Engeller

Hedef pazarın yapısı, işleyişi ve pazarın kendisine özgü rekabet koşullarından ayrı olarak şu faktörler de değerlendirilmelidir:

- Dış ticarete gümrük vergileri, ithalat-ihracat kotaları ve ihracat teşvikleri** gibi ekonomik faktörler,
- Toplum sağlığı ve çevre kirliliği** ile ilgilenen kamu kuruluşlarının işletmelere **zorunlu kıldığı uygulamalar,**
- Hükümetlerin uyguladığı **fiyat denetimleri, destekleme alımları** gibi ekonomik politikaya ilişkin düzenlemeler,
- Patent, rekabetin korunması vb. yasal düzenlemeler