

# Rekabetçi Piyasalarda Rekabet Stratejileri Ve Konumlandırmanın Önemi

Ahmet Gürbüz<sup>1</sup>

## Özet

Rekabet, firmaların stratejilerini, performansını, tüketici faydasını etkilemesi açısından günümüz ekonomisine yön veren önemli unsurlardan biridir. Teoride piyasaların rekabetçi olması istenmektedir. Rekabetçi piyasalarda ise firmaların üzerlerinde hissettikleri rekabet baskısı daha yüksek olmakta ve buna bağlı olarak stratejileri de değişmektedir. Bu çalışmada rekabetçi piyasalarda firmalar tarafından kullanılması gereken rekabet stratejileri ve konumlandırma strateji türleri incelenerek hedef kitlelerin yanı sıra rakip firmalar üzerindeki olası etkileri değerlendirilmiştir. Öncelikli olarak rekabet kavramı geniş bir perspektiften tanımlanarak rekabetçi piyasalarda firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlama çabalarında kullandıkları M. Porter tarafından literatüre kazandırılmış olan temel rekabet stratejileri ve sunulan ürün, hizmet ve markalara karşı tüketici zihninde oluşan algı şekli olarak ifade edilen konumlandırma konusu üzerinde durulmuştur.

Çalışma kapsamında irdelenen rekabet stratejileri M. Porter tarafından ortaya atılan Maliyete dayalı liderlik stratejisi, Farklılaşma stratejisi ve Odaklanma stratejisi bulunmaktadır. Belirtilen bu temel stratejiler kavramsal olarak değerlendirilerek firma/ürün ve de marka rekabet avantajı/üstünlüğü elde etmedeki yerleri ifade edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada rekabetçi piyasalarda bulunan firmaların bu yapıdaki piyasa ortamında rakip firmalar karşısında başarı sağlayarak ne şekilde rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri değerlendirilmiştir.

Ayrıca değişen ve gelişen rekabetçi piyasalarda tüketici ve firma beklentileri de zaman içerisinde değişmektedir. Bu bağlamda daha önce firmalar tarafından kullanılarak başarı elde edilmiş olan konumlandırma (Pazar, ürün, Marka, Fiyat, Kalite, Rekabetçi konumlandırma) stratejileri zamanla etkililiğini yitirebilmektedir. Bu nedenle firmaların sahip oldukları ürün, hizmet ve markaların hedef kitlelerin zihinlerinde arzu edilen şekilde algılanması için yeniden konumlandırma stratejisine değinilerek firmalar için önemine vurgu yapılmıştır.

1 Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, İİBF, agurbuz@karabuk.edu.tr., <https://orcid.org/0000-0003-2287-9709>

## 1. Giriş

Hangi ekonomik, sosyal ya da siyasal alanda olursa olsun, rekabet günümüzde yaşantımızın kaçınılmaz bir parçasıdır. Çocukken arkadaşlarımızla ve kardeşlerimizle, okulda sınıf arkadaşlarımızla, iş ortamında iş arkadaşlarımızla rekabet içindeyizdir. Bunun yanında okuduğumuz okul diğer okullarla, çalıştığımız işyeri de diğer şirketlerle rekabet eder.

Rekabet, bazen sert bazen hissettirmeden olur ama her zaman olur. Çünkü rekabet insanın doğasında vardır. Amaç, her zaman daha iyiyi elde etmek, en iyi olmaktır. Hayatımızın her alanında rekabet söz konusu olmakla birlikte ağırlıklı olarak ticari piyasalar açısından kullanılan ve ön plana çıkan bir kavramdır.

Küresel piyasalarda yoğunluk kazanan rekabet, rakiplere karşı farklılaşma gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Kurumlar sahip oldukları ürün ve hizmet karmalarının yanı sıra imajlarıyla, personel ve de kanal yapılarıyla farklılıklarını ortaya koyabilirler. Sahip olunan farklılıklar tüketiciyi satın almaya özendirici nitelikler taşımaktadır.

Kurum, hedef pazarını esas alarak belirlemiş olduğu farklılaşma politikalarından sonra marka ve ürününe yönelik konum oluşturmaya çalışır. Genel anlamda konum, kurumun ürün ya da markasının tüketicilerin zihinlerindeki yerini ifade eder. Bu süreçte arzu edilen durum tüketicilerin zihinlerinde rakiplerine oranla daha iyi bir imaj sahibi olabilmektir.

Kısacası asıl hedef, sahip olunan marka ve ürünlerde rakiplere karşı tüketici zihninde pozitif çağrışım yapan öncü bir konumda yer alabilmektir. Belirtilen bu hedefe ulaşabilmek için doğru konumlandırma yapılmalı, ürün ve markayı vurgulamaya yönelik kullanılan kavramlar; basit, sade, ürün ve markaya çağrışım yapan, hafızada kalıcı nitelik taşımaktadır.

Rekabeti sadece herhangi bir alandaki rakip sayısıyla ilişkilendirmek doğru olmayabilir. Rekabetin devam etme olasılığı, müşterilerin ayrılabilmesi, alternatiflerin var olduğu veya ortaya çıkabileceği gibi iyi veya kötü davranışların yayılabileceği anlayışıyla da ilgili bir durum olduğu unutulmamalıdır. Rekabetin görüldüğü piyasalarda işletmeler ticari faaliyetlerini sürdürebilmek için kendi bünyelerindeki faaliyetlerini en iyi şekilde sağlamanın yanı sıra, tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerine de en iyi şekilde cevap vermek zorundadırlar.

## 2. Rekabet Kavramı

Rekabet genel olarak, rakip olarak görülen kişilerin veya işletmelerin verdiklerinden daha fazlasını, bir değer karşılığında istediği oranda vermek, ya da ilgili kesimleri böyle yapıldığına düşünmeye inandırmak, ya da en azından rakibinin mallarını tercih etmek yerine senin mallarını satın alacak kadar böyle

düşünmelerini sağlamak suretiyle gelir elde etmek için yapılan eylemler rekabet olarak tanımlanabilir.

Rekabet kavramına yönelik değişik tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlardan birisi Türkiye’de rekabet düzenlemelerine ilişkin çıkarılmış olan 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’da rekabet kavramı şu şekilde ifade edilmektedir (Resmi gazete, 1994): “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış”.

Rekabet koşullarının sağlanması halinde; mal ve hizmet arzı ile bunlara olan veya olabilecek talebin piyasa ortamında herhangi bir müdahale olmaksızın serbest bir şekilde buluşması sağlanarak, toplumun iktisadi kaynaklarının verimli bir şekilde toplumun farklı katmanlarına yüksek kalite ve uygun fiyata ulaşımı sağlanabilir.

Rekabetçi piyasaların sahip olduğu özellikleri ifade eden öncü iktisatçı Johann Joachim Becher’dir. Becher’a göre monopol piyasalar yüksek fiyata neden olurken, rekabetçi piyasalar fiyatları olabildiğince düşürebilmektedir (Tokatlıoğlu, 1999:5). İktisat teorisinde en uygun koşulların rekabetçi (tam rekabet) piyasalarda gerçekleştiği düşünülmektedir. Rekabetçi piyasalarda firmaların piyasaya giriş ve çıkışlarının önünde engeller bulunmamakta, çok sayıda ve küçük boyutlu alıcı ve satıcı bulunmakta, mallar homojen olmakta ve piyasa aktörleri piyasa hakkında tam bilgiye sahip olmaktadır (Dilek, 2017:198).

Bu kapsamda, aslında rekabet herhangi bir alanda faaliyet gösteren rakip sayısı ile ilgili bir husus değildir. Rekabetin devam etme olasılığının bulunması, müşterilerin ayrılabilme şansına sahip olması, dolayısıyla da alternatiflerin var olduğu veya ortaya çıkabileceği iyi veya kötü davranışların yayılabileceği anlayışına dayalı bir durumdur.

İktisat bilimi öncülerinden Adam Smith ise rekabeti, “müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arasındaki üstün gelme savaşı” olarak tanımlamıştır (Aktaş, 2003:11). Rekabet bir bakıma işletmelerin sahip olduğu marka ve de sunmuş oldukları mal ve hizmetler için pozitif ayıklama işlevi görmektedir. Kısacası rekabet, iynin kötüden ayrışmasını ve iynin kötüye karşı tüketiciler nazarında daha fazla prim yapmasına neden olan bir mekanizma işlevi gördüğü de söylenebilir.

İşletmeler rekabet yaparken, mal ve hizmet azında bulunan işletmeler bakımından benzer nitelikte bir mal veya hizmetin optimal maliyetle üretilip sunulması gerektiğini; potansiyel tüketiciler ve müşteriler bakımından da, aynı nitelikte bir mal veya hizmeti en uygun fiyattan alınmasının amaçlandığını dikkate almalıdır.

Diğer bir ifade şekliyle; üretici durumda faaliyet gösteren işletmeler iktisadi kaynaklarıyla sınırlı kaynaklarını kullanarak karını maksimize etmeye çalışırken, tüketici konumundaki müşteriler ise sınırlı kaynaklarıyla (gelir), ihtiyaçlarını giderdiği mal veya hizmet alımı sonucunda tatminini maksimize etmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, her iki taraf açısından da bir fayda/menfaat çatışması söz konusudur. Belirtilen bu çatışmadan arzu edilen sonuçların alınabilmesi için, tarafların “tercih özgürlüğünü” kısıtlamadan, çözüme ulaştıran tek araç rekabetin ve dolayısıyla da rekabet piyasasının doğru algılanıp uygulanması gerekmektedir.

Rekabet konusunda etkili çalışmalar yaparak literatüre kazandıran M. Porter rekabetin, rakipler arası yarış olmanın yanı sıra yeni girişimcilerin piyasaya girme tehdidi, alıcıların pazarlık güçleri, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ve tedarikçilerin pazarlık güçlerini kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Porter M., 1998:4).

Kıscacası rekabet aracılığı ile, en verimli üretim, en karlı bir şekilde, ekonomik olarak, tüketicilerin ve de üreticilerin isteklerine azami düzeyde cevap verebilmek mümkün olmaktadır (Kumcu, 2008:1). Dolayısıyla da, tüketiciler, kaliteli mal ve hizmetlere, optimal fiyatlarla ulaşabileceklerdir. Rekabetin gereklerini yerine getiremeyen işletmeler süreç içerisinde piyasada kabul görüp ticari faaliyetlerini sürdüremez duruma gelirler ve sonuçta piyasa dışı kalırlar.

## **2.1. Rekabet Stratejileri**

Rekabet stratejisi, bir kuruluşun rakiplerine karşı nasıl rekabet avantajı sağlayabileceğini belirler ve uzun vadede daha iyi performans göstermelerini sağlayan üstün bir pazar konumu elde etmesine imkan verir. Rekabet stratejisini, bir kuruluşun piyasadaki rakipleri üzerinde rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için sahip olduğu uzun vadeli planı olarak ifade etmek mümkündür.

Kurum ve kuruluşların bahse konu uzun vadeli rekabetçi planı oluşturmadan önce SWOT analizi yaparak durum tespiti yapmaları gerekmektedir. Piyasalar zamanla daha karmaşık ve rekabetçi bir hal almaktadır. Bu durumdaki kuruluşlar şayet iyi tasarlanmış bir rekabet stratejisine sahip ise, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederek tutarlı bir kârlılık düzeyine ulaşabilirler.

Kuruluşlar arasındaki rekabetin, bir boşlukta veya laboratuvar ortamında olmayıp, sürekli gelişen dinamik bir ekonomik ve politik ortamda geliştiği dikkate alınmalıdır. Rekabet farklı faktörler tarafından yönlendirilmekte ve etkilenmektedir.

Rekabet değişimini etkileyen unsurlar arasında şunlar yer almaktadır (EU Commission, 2024:25):

#### A. Gelişen yapısal faktörler

- Teknoloji
- Ticaret modelleri
- Patentler vb. varlıkların artan önemi
- Değişen müşteri tercihleri ve davranışları

#### B. Gelişen kurumsal faktörler

- Rekabet politikası
- Tek pazar politikası
- Ticaret politikası
- Ürün piyasası düzenlemesi
- Sektörel rekabet düzenlemesi
- Çapraz iş düzenlemesi

(fikri mülkiyet hakları, iflas hukuku vb)

Rekabet stratejisi, konunun öncüsü genel ifade şekliyle babası Michael Porter'ın 1980 yılında yayınlanan "*Rekabet Stratejisi: Endüstrileri ve Rakipleri Analiz Etme Teknikleri*" adlı kitabında ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. Michael Porter'ın düşünceleri geçen zaman zarfında geçerliliğini korumuş olup günümüzde de etkisini sürdürmektedir. Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejileri kurum yöneticileri tarafından kullanılan başlıca stratejiler olma özelliğini taşımaktadır.

Michael Porter, 1980 yılında strateji konusunda en etkili yayın olarak kabul gören *Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy)* kitabını yayınlamıştır (González-Benito ve Suárez-González, 2010:1027). Kitabın yayınlanmasından sonra, kurumsal strateji, şirketin hangi işlere girmesi gerektiği ve kurumsal düzeyin iş birimlerini nasıl yönetmesi gerektiği gibi soruları içermektedir (Porter, 1987:43-59). Rekabet stratejisi, bir şirketin rekabet ettiği her bir iş biriminde rekabet üstünlüğünü ne şekilde elde edebileceği ile ilgili bir durumdur.

Porter'a göre işletmelere rekabet üstünlüğü/avantajı sağlayacak ve ortalamanın üstünde bir kar sağlayabilecek üç ana rekabet stratejisi vardır. Bunlar (Porter, 1998:35):

#### 1. Maliyete dayalı liderlik

2. Farklılaştırma
3. Odaklanmadır.

Rekabet stratejisi, işletmelerin piyasada üstünlük elde etmek için kullanmış oldukları maliyete dayalı liderlik veya farklılaşma uygulamalarıyla ilgilidir (Hooley vd., 2017:265). Farklılaşma, ürün tasarımı, marka imajı veya hizmet gibi çeşitli yollarla elde edilebilir. Stratejiler birbirini yok sayıp dışlamaz aynı ayrı kullanılabilecekleri gibi farklılaşma ve maliyet dayalı liderlik uygulamaları birlikte de kullanılabilirler (Wilson ve Gilligan, 2012:486).

Maliyete dayalı liderlik stratejisi, tüketicilere diğer ürünlerle karşılaştırılabilir ancak daha uygun fiyatlı mal ve hizmet sunmayı ifade etmektedir (Porter, 1986:64). Maliyet liderliğini elinde bulunduran işletme, rakibinin fiyatlarına uyum sağlamak için fiyatları daha da düşürebilmelerine imkan bulur, buna rağmen rakibine kıyasla daha fazla kar elde edebilmesine de imkan sağlar (Miller ve Friesen, 1986:38).

Farklılaşma stratejisi, bir işletmenin rakibine karşı daha üstün nitelikte kabul edilen bir ürün veya hizmet sunmasını ifade eder, bunu sağlayabilen işletme ürün veya hizmetine piyasa ortalamasının üzerinde fiyat belirleyebilir. Bu stratejiyi kullanan işletme markasına yönelik sağlanan sadakat nedeniyle talep fiyat esnekliği üst düzeyde görülmez, bu da üretici işletmeye daha yüksek kar marjları ile piyasada faaliyet gösterme imkanı verir (Aulakh ve ark., 2000:351).

Maliyete dayalı liderlik veya farklılaşmaya veya her ikisini de bünyesinde barındıran odaklanma stratejisi ise, sınırlı bir coğrafi pazar, belirli bir müşteri türü veya dar bir ürün yelpazesi açısından uzmanlaşmış bir pazar bölümüne hizmet vermeyi ve bunu daha geniş bir alanda rekabet eden rakiplerden daha etkili veya verimli bir şekilde yapmayı içerir (Karnani, 1984:370). Porter tarafından literatüre jenerik rekabet stratejileri olarak kazandırılmış olan üç temel stratejiye ilave olarak günümüzde işletmeler tarafından zaman liderliği stratejisinin de dikkate alındığını belirtmek gerekmektedir.

### **2.1.1 Maliyete Dayalı Liderlik Stratejisi**

Rekabetçi piyasalarda işletme karar vericilerinin elini rahatlatabilecek önemli unsurlardan birisi, tüketicilere sunmakta olduğu mal ve hizmetin niteliksel bakımdan rakiplerle uyumlu olmakla birlikte maliyetin rakiplere kıyasla daha düşük düzeyde olabilmesidir. Maliyete dayalı liderlik stratejisinin uygulanabilmesi için, kaliteden ödün vermeden düşük maliyetle mal veya hizmet üretilmesi gerekmektedir.

Maliyete dayalı liderlik stratejisi, işletmelerde ürün ve hizmet niteliğini sekteye uğratmadan maliyetleri düşürerek rekabet üstünlüğü sağlamaya odaklanan bir iş yöntem uygulamasıdır.

Bu uygulamanın başarı şansı, stratejinin işletme faaliyetlerinin tümünde uygulanmasına bağlıdır. İşletme karar vericileri, üretim süreçlerini daha da geliştirerek, ölçek ekonomisinden optimal düzeyde faydalanarak ve tedarik zincirlerini dikkatli bir şekilde organize etmek suretiyle, kuruluşlarının maliyetlerini düşürebilir ve rekabetçi piyasada rakiplerinden daha uygun fiyatlarla ürün veya hizmet satışı gerçekleştirebilirler. Yerleşik firmanın minimum ortalama maliyete sahip olması için yeterince büyük ölçekte mal üretmesi gerekliliğine “*Ölçek Ekonomileri*” adı verilmektedir (Dilek, 2017:66-67).

Maliyete dayalı liderlik stratejisine başvuran işletme yöneticilerinin ilgili stratejinin avantaj ve dezavantajlı yönlerini dikkate almaları gerekmektedir.

#### **Avantajları şu şekilde belirtilebilir:**

-Rekabetçi piyasada işletme düşük maliyet liderliğini elinde bulundurmakla birlikte yüksek pazar payına da sahipse, yüksek düzeyde kar elde edebilir.

-Düşük maliyeti elinde bulunduran işletmelere karşı, piyasada yüksek maliyete bağlı yüksek fiyat uygulayan rakipler doğrudan rekabet etmek istemezler.

-Piyasaya olası yeni girişleri engeller.

#### **Dezavantajları ise şunlardır:**

-Tüketici kalite algısı düşük olursa, ürüne olan talep düşebilir.

-Ürün kâr marjları düşük olduğu için büyük satış hacimlerine ulaşmayı gerektirir.

-Giderleri azaltma düşüncesi, maliyet lideri konumdaki işletmenin yeni gelişmeleri geç fark etmelerine neden olabilir.

-Düşük maliyete sahip işletmenin verimliliği öncelikli kılması, gerektiğinde hızlı değişimliğe gitmesini engelleyebilir.

### **2.1.2 Farklılaşma Stratejisi**

Farklılaşma stratejisinde işletme, tüketiciler tarafından ağırlıklı olarak öncelikli olan bazı hususlarda faaliyet gösterdiği piyasada benzersiz olmayı seçer. Piyasadaki önemli orandaki tüketicinin hassasiyet gösterdiği bir veya daha fazla hususu kendisi tercihen seçer ve hedef tüketici grubunun ihtiyaçlarını karşılamak için kendini benzersiz bir şekilde konumlandırmaya çalışır.

Farklılaşma stratejisi, bir kuruluşa rakiplerine karşı farklılaştırıcı bir performans üstünlüğü elde edebileceği güçlü taraflarını geliştirmesine yön verir. Bu bağlamda farklılaşma stratejisi, bir kuruluşun, ürün ve/veya hizmetlerinin tüketicilerce algılanan değerini rakip durumdaki kuruluşun ürün ve/veya hizmetlerinin algılanan değerine göre iyileştirerek rekabet üstünlüğü yakalamaya çalıştığı stratejidir.

Bu stratejiyi arzu edilen şekilde uygulayabilmek için, kuruluşların piyasadaki mevcut durumları ile ilgili doğru bilgiye sahip olmaları ve hedef tüketicilerini sunmuş oldukları ürün ve/veya hizmetlerinin farklı nitelikleri hakkında ikna etmeleri gerekmektedir (Pearce, J. & Robinson, R., 2013:94).

Bu stratejide başarı sağlanabilmesi halinde işletme rekabetçi piyasada birçok üstünlük kazanabilir. Bunlar arasında; rekabet avantajı, ürün ve/veya hizmetlerine yüksek fiyat belirleme şansı, müşteri sadakati kazanma, piyasada oluşabilecek konjonktürel risklere karşı dirençli olma ve marka imajı geliştirme yer almaktadır.

Diğer bir ifade şekliyle, kurum ve kuruluşların rekabetçi piyasalarda bir iş yaklaşımı olan farklılaşma stratejisini kullanma nedeni, aynı piyasada yer alan rakip kuruluş markalarının bir adım önünde yer kapabilmektir. Bunu başarabilmenin sırrı olarak da tüketicilere rakiplerine kıyasla benzersiz nitelikte farklı ürün ve hizmet sunulması gösterilmektedir.

Kuruluşlar tarafından kullanılacak başlıca farklılaşma rekabet stratejileri arasında şunlar yer almaktadır:

- Ürün farklılaşması
- Hizmet farklılaşması
- Kanal farklılaşması
- Marka imaj farklılaşması.

*Ürün farklılaşması*, bir ürünün sahip olduğu özelliklerini yeniden oluşturmak ve/veya ilgili ürünü yeniden yapmayı ifade eder; bu anlayışla tüketicilerin tespit edilebilen beklentileri karşılanmaya çalışılır; ürünle ilgili beklentiler, aynı piyasada faaliyet gösteren diğer rakiplerin sunduğu yakın ikame ürünlerce karşılanamamaktadır (Pearce & Robinson, 2013:94).

Ürün farklılaşması diğer bir ifadeyle ürün farklılaştırması, işletme yönetiminin, ürünlerin niteliklerini, miktarını, fiziksel görünümünü iyileştirmesinin yanı sıra, dikkat çekici renk ve tasarıma sahip ambalaj modelleriyle desteklenmesidir; yapılan bu iş eylemlerinin, hedef tüketicileri aynı piyasada yer alan rakiplerin sunduğu ürünlere karşı kendi ürünlerini tercih etmeye teşvik edeceğine inanılır.

*Hizmet farklılaşması*, bir kuruluşun hizmet yapısını rakiplerinin sunmuş olduğu hizmet yapısından ayırt etme anlayışıdır (Abu-Aliqah, 2012:214-225). Bu da ilgili kuruluşun sunduğu hizmetin yapısını rakiplerinden farklı kılmak için önemli düzeyde dikkate değer farklılıklar eklemeyi gerektirmektedir.

Rakiplere kıyasla anlamlı bir farklılık, hizmetin amaçlanan faydasına dayanmalı ve tüketici tercihini etkilemesi için önemli düzeyde farklı nitelik taşımalıdır (Kourovskaja, 2013).

Sunulan bir hizmette anlamlı bir farklılık yaratmak, hizmet niteliğinin farklılaştırılmasını ve rakiplerinin taklit edemeyeceği benzersiz farklı bir şey sunmayı ifade eder. Rakip işletmelerden dikkate değer bir düzeyde farklılaştırılmış hizmet, kendi faaliyet sahasında dikkat çeker ve diğer rakip kuruluşlar karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.

*Kanal farklılaşması*, bir kuruluşun ürün dağıtım kanallarını rakiplerinin dağıtım kanallarından farklılaştırarak rekabet üstünlüğü elde etmeye yönelik stratejik bir süreci ifade eder. Bu stratejiyi firma, benzersiz ortaklıklar, özel dağıtım yöntemleri veya üst düzey tüketici hizmeti sunarak başarabilir.

Bu farklı eylemleri gerçekleştirmek suretiyle kuruluşlar tüketici deneyimini iyileştirmeyi ve pazar payını artırmaya çalışırlar. Sahip oldukları dağıtım kanallarının özgün yapıları aracılığı ile de rekabet üstünlüğü kazanabilirler.

Kanal farklılaşması, kanal yöneticilerinin uzmanlığının yanı sıra sipariş verme kolaylığı, sunulan hizmetler, çalışan verimliliği ve kanal verimliliği gibi hususları kapsamaktadır (Kotler & Keller, 2009:477). Dağıtım kanalları farklı boyutlarda olmak üzere birçok farklı faktörden oluşabilir. Geniş/uzun kanal boyutu olarak, toptancıları, perakendecileri, müşterileri ve kullanıcıları ifade etmek mümkündür. Her bir kanal üyesinin diğerlerine karşı belirli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar, beklenen kanal performansına ulaşabilmek için yerine getirilmelidir.

Kurum yöneticileri ve üreticiler için en önemli zorluklardan biri, ürettikleri ürünlerle sundukları hizmetleri hedef kitlelerle etkin bir şekilde buluşturabilmektir. Bu doğrultuda, ürünlerin satın alma veya tüketim yerine nasıl ulaştırılacağına yönelik karar, kurum yöneticilerinin karşılaştığı başlıca sorunlardan birisidir.

Dağıtım kanallarına ilişkin alınan kararların önemi, kurumun alınan bu kararlara uzun süre bağlı kalmasını gerektirdiğinden kaynaklanmaktadır. Etkin bir dağıtım sisteminin istenen şekilde kurulması uzun yılları gerektirir ve bu sistemin kısa sürede değiştirilmesi ve başarı sağlanması kolay değildir.

Kanal farklılaşması, kuruluşlara faaliyet gösterdikleri piyasada hedef tüketicilerine ürünlerini ulaştırmak için benzersiz ve çekici yollar oluşturmasına olanak tanıyarak rekabet stratejilerini güçlendirme imkanı verir. Bu, markayı rakiplerinden ayıran özel ortaklıklar, uzmanlaşmış hizmetler veya yenilikçi dağıtım yöntemlerini içerebilir.

Dağıtım kanallarında farklı özellikler ön plana çıkarılarak, kuruluşlar belirli tüketici kesimlerini kendi ürün ve hizmetlerine çekebilir ve daha güçlü bir marka sadakati sağlanabilir. Bu sadakat, memnun müşterilerin tekrar satın alan ve markayı savunan kişiler haline gelmesiyle pazar payının artmasını sağlar ve sonuçta rekabetçi pazarlarda sürdürülebilir büyüme ve başarı sağlanabilir.

Teknolojideki gelişmeler, işletmelerin tüketicilere ulaşmak için yeni alternatif yollar sağlayarak kanal farklılaşmasını iyileştirmede önemli bir rol üstlenmiştir. E-ticaret platformları, kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimleri ve özellikle tüketici ihtiyaçlarına yönelik hedefli pazarlama çabalarına olanak tanımaktadır.

Ayrıca, lojistik ve veri analitiğindeki gelişmeler, şirketlerin dağıtım kanallarını optimize etmelerine, verimlilik sağlamalarına ve genel müşteri deneyimini iyileştirmelerine de yardımcı olmaktadır.

Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında, işletmelerin kanal farklılaştırma performanslarını etkili bir şekilde ölçmeleri ve bunları optimize etmeleri çok önemlidir. Böylelikle rakiplerinden ayrışabilir ve hedef kitlelerini daha etkin bir şekilde kendi ürün ve hizmetlerine çekebilirler.

*Marka İmaj Farklılaşması*, ürün ve hizmetlere yönelik tüketici algısını etkileyerek bir kuruluşu veya ürünü rakiplerinden görsel ve duygusal olarak öne çıkarma çabasıdır. Bu çaba kuruluşu, akılda kalıcı markalaşmayı dolayısıyla da müşteri sadakatini sağlayarak, daha yüksek satış miktarı ve yüksek fiyatlarla piyasada ticaret yapma imkanı verir.

Marka imaj farklılaşması diğer bir ifade ile marka imaj farklılaştırması, bir kuruluşun markasının benzersiz niteliklerini ve özelliklerini kullanmak suretiyle kendisini rakiplerinden ayırıştırma çabasıdır. Hedef tüketici kitlesine yönelik ayırt edici bir marka kimliği ve değer önerisi yaratma anlayışıdır.

Marka imajı, kurumsal başarının en temel belirleyicilerinden biri olarak ifade edilmektedir (Keller, 2013:377). Marka imajı, tüketicilerin piyasada bulunan bir markaya ilişkin zihinlerinde sahip oldukları algı ve çağrışımları ifade eder. Bu çağrışım ise kalite, güvenilirlik, sosyal sorumluluk ve duygusal çekicilik gibi unsurları içerebilir (Aaker, 2010:351).

İstenen düzeyde etkili bir marka imajı müşteri sadakatini, pazar payını ve fiyatlandırma düzeyine pozitif anlamda etkide bulunurken, arzu edilmeyen

zayıf veya tutarsız bir marka imajı ise rekabet gücünü zayıflatabilir ve tüketici güvenini dolayısıyla da markaya olası talep düzeyini negatif boyutta etkileyebilir (Kapferer, 2012:33; Balmer, 2016:6-14).

Bu strateji aracılığı ile kuruluşlar kalabalık bir pazarda akılda kalıcı bir varlık oluşturmaya çalışırlar. Marka farklılaştırmasının temel amacı, bir markanın benzersiz yönlerini vurgulamak olsa da, etkili bir şekilde uygulanması müşteri sadakatini önemli ölçüde artırarak markanın piyasada büyümesini ve başarısını dolaylı olarak destekleyebilir.

Markalar ürünün sahibini ifade eden ve kaliteyi güvence altında tuttuğunu gösteren birer sembol olarak görülmektedir. Bir kuruluşun markası ile diğer markalar arasında ürün niteliği farkı olmamasına rağmen, firma kendi markasını diğer markalara kıyasla daha farklıymış gibi sunarak, tüketici zihninde benzersizlik imajı oluşturabilir.

### 3. Konumlandırma Kavramı

Konumlandırma, bir ürünün temel yapısına ve işlevselliğine yönelik yapılan bir değişiklik değildir. Konumlandırma, potansiyel tüketicilerin zihninde ürüne yönelik pozitif anlamda oluşturulmaya çalışılan bir çağrışım ve algı sağlama çabasıdır.

Diğer bir ifade şekliyle konumlandırmayı “hedef kitlelerin zihninde ‘alan belirleme’ veya ‘bir boşluğu doldurma’ stratejisi” olarak tanımlamak mümkündür (Ries and Trout, 1986:45). Dolayısıyla, sunulan ürün ve/veya hizmet müşterilerin veya potansiyel tüketicilerin zihninde konumlandırılır. Konumlandırma yalnızca ürünün fiziksel özelliklerinin tüketici tarafından algılanmasını değil aynı zamanda tutundurma çabaları sonucu oluşan psikolojik algıyı da ifade etmektedir.

Konumlandırma, firma yöneticileri özellikle de pazarlama yönetiminin üzerinde titizlikle durması gereken bir husustur. Çünkü rekabetçi piyasada rekabet üstünlüğü yakalamak için en önemli araçlardan biridir.

Firma faaliyette bulunmak istediği hedef pazarı ve hedef tüketici kesimini belirledikten sonra, sunulan ürün ve/veya hizmet o pazar içinde konumlandırılır. Bu süreçte karar vericiler, kendi sunmuş oldukları ürünlerini rakiplerinin sunduklarından ayırt etmelerini sağlayabilecek rekabetçi bir konum belirlemeye çalışırlar.

Marka yönetimi stratejisinin en önemli unsurlarından birisi konumlandırma çabalarıdır. Dikkatli ve etkili bir şekilde yapılan konumlandırma, yöneticilere yeni ürünler, piyasa büyütme, etkili iletişim, fiyatlandırma ve dağıtım

kanallarının seçimine yönelik doğru kararlar vermelerinde etkin rol almaktadır (Fayvishenko, D., 2018:246).

Tüketicinin markaya yönelik zihninde oluşturduğu izlenimi kısa sürede değiştirmek kolay değildir. Tüketiciler karşı karşıya geldikleri bilgi yüklemesiyle başa çıkmak için verilmek istenen mesajları sadeleştirmek suretiyle kendi bilgi ve deneyimleriyle uyuşmayanları devre dışı bırakırlar. Bu nedenle aşırı iletişim ortamında, yapılan reklam basitleştirilmiş bir mesaj sunmalı ve ürünün gerçekliğinden ziyade tüketicinin algılarına odaklanarak bu mesajı tüketicinin mevcut düşünce yapısıyla tutarlı hale getirmelidir.

Kuruluşlar tarafından yapılan konumlandırma çabaları sonucunda, rekabetçi piyasada tüketici odaklı etkili bir değer önerisi elde edilir (Kotler & Keller, 2009:309). Bir marka/ürünün konumlandırılması, rekabetçi piyasada onu hedef tüketiciler temelinde rakiplerinden farklılaştırmaya yardımcı olur ve tüketicilerin/müşterilerin zihninde ürün/marka için ayrıştırıcı bir kimlik oluşturur (Ansari vd., 1994:248); hedef pazarda bulunan tüketicilerin zihninde benzersiz bir algı oluşmasını sağlar (Cravens & Piercy, 2009:195).

Günümüzde piyasada yer alan ürünlerin fiziksel benzerlikleri giderek artmaktadır. Tüketicinin temelde talep ettiği ise fiziksel özelliklerin üst düzeyde olmasıyla birlikte ürünün tüketiciye sağladığı faydadır. Yani tüketici öncelikli olarak, ürünün şeklinin nasıl olduğundan ziyade ne yaptığı ile ilgilenir. Bundan dolayı ürünler yalnızca fiziksel özellikleri ile değil, tüketici zihninde oluşan psikolojik imajlarla da algılanmaktadır.

### **3.1. Konumlandırma Stratejileri**

Genel olarak konumlandırma stratejisi, pazar veya marka konumlandırma stratejisi olarak da ifade edilir ve bir markayı rakiplerinden ayrıştırmaya çalışan bir pazarlama stratejisi olarak firmalar tarafından kullanılmaktadır. Firmalar tarafından bu stratejinin kullanım amacı, bir markanın rekabet avantajını hedef kitlelere etkili bir şekilde duyurmak marifetiyle algısını ve dolayısıyla da satınalma kararlarını etkilemektir.

Konumlandırma strateji uygulaması, bir markanın hedef kitleleri tarafından ne şekilde tanınmak ve hatırlanmak istediğine yönelik olmalıdır. Bu nedenle firmalar, kendilerini farklı kılan hususun ne olduğunu, ürün ve hizmetlerinin kimlere yönelik olduğunu ve tüketicilerin neden rakiplerin sunduğu alternatiflerin yerine onları seçmeleri gerektiğini düşünerek eylemlerde bulunması gerekmektedir.

Piyasada arzu edilen bir şekilde yer edinmek isteyen firmaların konumlandırma stratejilerini gerçekleştirme sürecinde dikkate almaları gereken üç temel husus

bulunmaktadır. Bunlar; Kullanılan iletişim kanalı, müşteri/tüketici odaklı olma ve piyasadaki rekabet düzeyidir.

Tercih edilen *iletişim kanalı*, hedef kitlelerle iletişim kurma ve etkileşimde bulunma başarı düzeyi için önemlidir. Doğru kanalı seçmek, hedef kitlesine iletilmek istenen mesajın doğru zamanda ve doğru kişilere ulaşmasını sağlar.

*Müşteri/tüketici odaklı olmak*, ulaşmak istenilen hedef kitlenin beklentilerini ve özel ihtiyaçlarını bilmeyi gerektirdiğinden, konumlandırma stratejisinde başarıya ulaşabilmek için önemlidir. Tüketiciler doğru tanınabildiği takdirde, sunulan ürünler ve pazarlama çabalarını onların beklentilerine göre uyarlayabilmek mümkün olur. Dolayısıyla da müşteri odaklı olma anlayışı, müşteri/tüketici memnuniyeti ve sadakatinin artmasını sağlar.

*Piyasa rekabet düzeyi*, sahip olunan markanın faaliyet gösterilen piyasada etkili bir şekilde konumlandırılabilmesi için, piyasadaki rakip yoğunluğunu ve rakiplerinin özelliklerini bilmeyi gerektirir. Bunun için, firmanın konumlandırma haritasını oluşturarak, kendisinin tüketicilerin zihninde piyasadaki rakipleriyle mukayese yapıldığında nerede ve ne durumda olduğunu tespit etmesi gerekir. Yapılan bu değerlendirme, firmanın genel iş stratejisine yön verir ve rekabette üstünlüğü elde etmesine yardımcı olur.

### 3.1.1. Konumlandırma Strateji Türleri

Günümüz rekabetçi piyasa koşullarında firmalar, rakiplerine kıyasla farklı bir kimlik kazanmak ve hedef kitlelerinin dikkatini çekmek amacıyla alternatif konumlandırma strateji eylemlerinde bulunmaları gerekmektedir. Bunlar arasında, pazar, ürün, marka, fiyat, kalite ve rekabet konumlandırma stratejileri bulunmaktadır.

#### 3.1.1.1. Pazar konumlandırma stratejisi

Başarılı bir şekilde yapılan pazar konumlandırma stratejisi, firmanın sahip olduğu markanın, sunulan piyasada hedef kitle tarafından arzu edilen biçimde algılanmasını sağlar. Firmalar tarafından kullanılan bu strateji, sunulan ürünlerin, hizmetlerin ve pazarlama çabalarının hedef piyasanın ihtiyaçlarına, tercihlerine ve davranışlarına uygun olmasını gerektirir.

Pazar konumlandırma stratejisi, bir markanın hedef kitlesi tarafından rakiplerine kıyasla ne şekilde algılanmak istendiğine yol gösteren bir plandır. Sahip olunan Markanın rakip markalara göre farklılaştırılması sonucunda marka ve müşteri sadakati oluşturulmak suretiyle, yeni müşteri kitleleri kazanılır bu da rekabetçi bir piyasada gelir artışı elde edilmesini sağlar.

### 3.1.1.2. *Ürün konumlandırma stratejisi*

Firma ürün konumlandırma ile, sunulan ürünün piyasadaki rakip ürünlere göre sunduğu farklı özellikleri, sahip olduğu üstünlükleri ve değerini vurgulamaya çalışır. Kısacası bu strateji, hedef kitlenin zihninde ürüne yönelik istenen nitelikte imaj oluşturmak için kullanılır.

Bu kapsamda firma karar vericileri strateji belirlerken “tüketiciler/müşteriler benzer seçenekler yerine neden bizim ürünümüzü seçmeli?” gibi sorulara cevap olabilecek nitelik ve özellikleri ürünlerine kazandırmaları gerektiğini unutmamalıdır.

### 3.1.1.3. *Marka konumlandırma stratejisi*

Marka konumlandırma, sunulan ürün ve hizmetleri rakiplerinden ayırıştırarak tanınmasını sağlayan sahip olunan markanın tüketicilerin zihninde oluşan algılarını ve değer yargılarını şekillendirmekle ilgili bir husustur.

Piyasadaki hedef kitlesinin ve müşterilerin sahip olunan markaya yönelik duygusal bağ ve müşteri sadakati oluşturma çabalarıdır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda talep ettikleri markaları tespit edip, bu markalara olan güvenin artırılıp söz konusu markaya karşı bağlılığın artırılması büyük önem taşımaktadır.

Tüketicilerin markaya duyduğu güven ve marka bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Gürbüz ve Doğan (2013:255) tarafından yapılan araştırma verilerine göre tüketicilerin markaya duyduğu güven ve marka bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Rekabetin hızla arttığı günümüzde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını iyi bir şekilde takip eden ve tüketici zihninde değer kazanabilen markalar pazarda tutunabilmektedirler.

Dolayısıyla, yoğun rekabet içinde işletmelerin rakiplerinden farklılaşmak için tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişikliklere bağlı olarak güçlü markalar oluşturma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu şekilde yeni müşterilerle birlikte var olan müşterilerini de elde tutmuş olurlar (Gürbüz, A., ve Doğan, M., 2013:241).

Etkili bir şekilde yapılabilen marka konumlandırma stratejisi, firmanın sahip olduğu markaya yönelik müşteri sadakati ve güveni kazandıran farklı ve akılda kalıcı bir kimlik oluşmasına katkı sunar. Rekabetçi piyasa ortamında bunu başarabilen firma markası pazar payını büyütürken rakip markalara karşı üstünlük ele geçirebilir.

#### 3.1.1.4. Fiyat konumlandırma stratejisi

Fiyat konumlandırma stratejisi, firmanın piyasada uyguladığı ürün ve hizmet fiyatının sunulan ürün kalitesinin ve sağladığı faydanın tüketiciler/müşteriler tarafından ne şekilde algılandığı ilgili bir durumdur.

Bu strateji, ürün fiyat kalite üçlemesi dikkate alınarak piyasadaki rakiplerin durumu değerlendirilerek hangi fiyat aralığında ürüne yönelik fiyatlandırma yapılacağına karar vermeyi gerektirmektedir.

Dolayısıyla rekabetçi piyasada uygulanan ürün fiyatı, ürünün kalitesi ve rakip markalara kıyasla farklı üstün tarafları vurgulanarak yüksek fiyat uygulaması ile tüketicilerin zihninde fiyat konumlaması yapılabilir. Ayrıca alternatif bir seçenek olarak, uygun fiyat ve ürün değerini vurgulayarak tüketici bütçe dostu bir tercih ile de fiyat konumlandırması yapılabilir.

#### 3.1.1.5. Kalite konumlandırma stratejisi

Kalite konumlandırma stratejisi, firmaların piyasaya sunmuş olduğu ürün ve/veya hizmetin bünyesinde barındırdığı üstün niteliği, güvenilirliği ve aynı zamanda ürün performansını vurgulamaya yönelik eylemleri ifade eder. Bu stratejinin firmalar tarafından kullanım amacı, sahip olunan ürünün faaliyet gösterilen piyasada kalite konusunda öncü olmasını sağlamaktır.

Kalite kavramının başlıca odak noktası, müşteri tatminidir. Hedef kitle ihtiyaçlarının titizlikle belirlenmesinin yanı sıra ürün tasarım, performans, fiyat, güvenlik ve zamanında teslim vb. hususların etkili bir şekilde yapılması, üretici bir firmayı piyasadaki rakipleri karşısında avantajlı duruma getirecektir. D. Garvin genel anlamda kalitenin boyutları olarak şunları ifade etmektedir (Bozkurt ve Odaman, 1996:4):

- Performans (işlevsellik): Üründe bulunan birincil özellikler.
- Diğer Unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikinci karakteristikler.
- Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk.
- Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği.
- Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilme özelliği.
- Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.
- Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.
- İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı.

Yoğun rekabetin olduğu piyasalarda, bir işletmenin verimliliğini etkileyen en önemli unsurlardan birisi, piyasadaki rakiplerine kıyasla daha nitelikli ürün ve/veya hizmet sunabilmesidir. Kalitenin üretim maliyetlerini düşürme, verimliliği artırma, pazar payını büyütme gibi stratejik faydaları bulunmaktadır.

Günümüz dünyasında, firmalar çapında ve ülkeler arasında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet olayı, bütün sektörler itibarıyla kendisini göstermektedir. Piyasalardaki önemli tüketici eğilimlerinden biri “kalite” arayışı olmuştur. Rekabetçi piyasalardaki bu tür beklenti ve arayışlar firmaları da bu yönde çalışmalar yapmaya yönlendirmektedir (Gürbüz, 2000:45).

### *3.1.1.6. Rekabetçi konumlandırma stratejisi*

Serbest piyasa ekonomisinde, hükümet politikası veya yasal mevzuatlardan kaynaklanan herhangi bir kısıtlama olmadığı takdirde, her firma sahip olduğu ürün ve hizmetlerinin üretimini veya satışını istediği fiyat, kalite ve zaman aralığında yaparak ticari kazançta ulaşarak faaliyetlerine süreklilik kazandırmaya çalışmaktadır. Ancak aynı amaç ve hedefe birden fazla firmanın odaklanması ve piyasada arzın talepten fazla olması durumunda firmaları doğal olarak rekabete sokması sonucunda rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen firmaları zorunlu olarak yeni politika ve stratejiler belirlemeye yönlendirmektedir. Firmaların, bu şekilde karşılaştıkları rekabet ortamında çıkış yolu olarak kendilerine rekabet stratejileri belirlemeleri, rakiplerine göre üstün veya zayıf yönlerini belirleyerek yeni politikalar oluşturmaları kaçınılmaz bir hal alır (İnce ve Gürbüz, 2020:96).

Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda bunun gereği olarak firmalar tarafından başvurulan stratejilerden birisi de rekabetçi konumlandırma stratejisidir. Bu strateji aracılığı ile firma sahip olduğu markanın hangi değerleriyle rakip firma markalarından daha iyi durumda olduğunu vurgulamaya çalışır.

Dolayısıyla bu süreçte piyasaya sunulan markayı rakiplerinden ayırıştırıp benzersiz kılan özellikleri ifade edilir. Bu stratejinin rekabetçi piyasada etkili bir biçimde gerçekleştirebilmesi için karşı rakip markaların hangi özellikleriyle daha üstün olduğu veya sizin markanıza kıyasla ne tür olumsuzluklar taşıdığına doğru tespit edilip buna yönelik eylemler yapılması gerekir. Kısacası avantajlı ve dezavantajlı durumların bilinmesi başarılı faaliyetler için kaçınılmazdır.

Bu kapsamda, markanın daha üstün olduğu hususlara vurgu yapmak suretiyle, tüketicilerin markanızı neden seçmesi gerektiğini ifade etme şansı bulunabilir. Bu strateji, piyasada rakiplerin hangi konularda iyi ve hangi konularda zayıf olduğunu gerçekten anlamaya ve bu veri sayesinde gerçekleştirilen eylemler sonucunda sahip olunan markanın rakip markalara nazaran daha iyi bir seçenek olarak hedef kitleler tarafından kabul görmesi sonucu markanın piyasa payını artırır.

### 3.2. Yeniden Konumlandırma

Yeniden konumlandırma, bir ürün veya hizmete ilişkin faaliyet gösterilen piyasada veya farklı hedef pazar bölümlerinde daha fazla talep oluşturarak rekabet edebilmek için tüketicilerin mevcut ürün/marka veya hizmete ilişkin algılarını değiştirmeye yönelik çalışmadır.

Yeniden konumlandırma, firmaların ürünlerine/hizmetlerine dolayısıyla da markalarına yönelik mevcut tüketici algılarını değiştirmek için yapılan bir girişimdir. Yeniden konumlandırma, kurumsal dönüşümle de eş anlamlı olarak kullanılan bir ifadedir (Williamson, 1999:117-126). Bu girişim genellikle uygun pazarlama bileşenleri üzerinde değişiklikler yapılarak gerçekleştirilebilir. Örneğin bu uygulama firma tarafından ürün, dağıtım ve fiyatlandırma stratejileri aracılığı ile yapılabilir (Ailawadi vd., 2002:44-51).

Yeniden konumlandırma, bir firmanın hitap ettiği hedef kitlenin sunulan ürüne/markaya ilişkin algılama şeklini değiştirme sürecidir. Yani, müşterinin zihninde oluşmuş olan marka imajını değiştirmeyi amaçlar.

Bu doğrultuda yeniden konumlandırma çabası temelde algıda değişiklik sağlayabilmek için piyasaya sunulan ürün veya marka üzerinde beklentileri karşılayabilecek değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Bir firmanın kendisini veya sahip olduğu bir ürününü yeniden konumlandırmasını gerektiren birçok neden olabilir. Bu nedenler arasında, içinde bulunulan piyasa veya ekonomi koşullarındaki olası önemli değişiklikler olabilir.

## 4. Sonuç

Yapılan bu çalışmada rekabetçi piyasalarda faaliyet gösteren firmaların bu yapıdaki piyasa ortamında rakipleri karşısında başarı sağlayarak ne şekilde rekabet avantajı/üstünlüğü elde edebilecekleri değerlendirilmiştir.

Bu süreçte firmaların kullanabilecekleri rekabet stratejileri ve bu stratejilerin rakipleri karşısında firmalara kazandırabileceği ayrıcalıklar sayesinde piyasada kalıcı olabilecekleri vurgulanmaktadır. Rekabet sürecinde firmaların, maliyete dayalı rekabet stratejisi, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini ayrı ayrı kullanabildikleri gibi karma olarak da kullanabilecekleri belirtilmiştir.

Rekabetçi piyasalarda firmalar tarafından kullanılan bu stratejilerin hedef kitleler ve firmalar üzerinde beklenen pozitif etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle bu süreçte firma karar vericilerinin sahip olunan güçlü ve zayıf taraflarla birlikte rakip firmaların bu bağlamdaki durumları hakkında doğru veriler değerlendirilerek eylem planı oluşturulmalıdır.

Bu kapsamda firma sahip olduğu ürün/hizmet ve markaya yönelik yapılan iş yönetim uygulamalarında tüketici ve müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını hiçbir zaman gözardı etmemelidir. Rekabetçi piyasalarda rakip firmalara karşı üstünlük kazanmak amacıyla kullanılan rekabet stratejileri ve kapsamda eş zamanlı yapılması gereken konumlandırma çalışmalarından edinilen pozitif manadaki kazanımlar hedef kitlelere doğru bir şekilde yansıtılmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde sunmuş oldukları ürün/hizmet ve markalara yönelik konumlandırma çalışmaları yaparak potansiyel tüketicilerin ve mevcut müşterilerin zihinlerinde pozitif manada algı oluşmasını sağlamalıdır.

Kısacası firmalar rekabetçi piyasalarda başarılı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için piyasadaki rakip firmalara karşı üstünlük sağlaması ve bu pozitif ayrışmadan ortaya çıkan farklılıklarını da hedef kitlelerine etkili bir biçimde yansıtması gerekmektedir.

## Kaynakça

- Aaker, D. A. (2010). Brand relevance: Making competitors irrelevant. Jossey-Bass.
- Abu Aliqah, K.M. (2012). Differentiation and organizational performance: Empirical evidence from Jordanian companies. *Journal of Economics*, 3 (1). 214-225.
- Ailawadi, Kusum L., Praveen K. Kopalle, and Scott A. Neslin (2002), "Predicting Response to P&G's Value Pricing Move: Combining Normative and Empirical Analysis," working paper, Tuck School of Business, Dartmouth College.
- Aktaş, C. (2003) Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması, Ankara: Rekabet Kurumu yayın no:0114,11.
- Ansari, A., Economides, N. and Ghosh, A. (1994). Competitive positioning in the market with non uniform preferences. *Marketing Science*. 13(3/Summer), 248-273.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. and Teegen, H. (2000), "Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3, pp. 342-361.
- Baş, A. (2012) Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Süreci Stratejik Yönetim Ders Notları, İstanbul.
- Balmer, J. M. T. (2016). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and sustainability. *California Management Review*, 54(3), 6-33
- Bozkurt, Ö. ve Odaman, A. ( 1996). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. Ankara: M.P.M. Yayınları No: 549.
- Cravens, D. W. and Piercy, N. F. (2009). Strategic Marketing (9th ed.). Boston: McGrawHill Irwin, 193-203
- Dilek, S. (2017). Oyun Teorisi Eşliğinde Sanayi Ekonomisi. Seçkin Yayınları.
- EU Commision, (2024). Protecting Competition in a changing world, Erişim: <https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2024>
- Fayvishenko, D. (2018). Formation of brand positioning strategy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(2), 245-248. *California Management Review*, 58(3), 5-28.
- González-Benito, J. and Suárez-González, I. (2010), A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between porter's generic strategies and business performance, *British Journal of Management* , Vol. 21 No. 4, pp. 1027-1043.
- Gürbüz, A. (2000). Türkiye'deki otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (11), 45-56.

- Gürbüz, A. ve Doğan, M. (2013). Tüketicilerin Markaya Duyduğu Güven ve Marka Bağlılığı İlişkisi. *International Journal of Management Economics and Business*, 9(19), 239-258.
- Hooley, G. J., Piercy, N., Nicoulaud, B., & Rudd, J. (2017). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. London: Pearson Education.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page.
- Karnani, A. (1984), Generic competitive strategies – an analytical approach, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 4, pp. 367-380.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2009). *Marketing Management (13th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 268-78.
- Kotler, P. & Keller, K. (2011). *A Framework for Marketing Management, 4th edition*, Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall
- Kourovskaja, A. (2013). *Increasing brand value: A masterclass from the world's strongest Brands*. Millward Brown. Erişim: [www.warc.com/admap](http://www.warc.com/admap).
- Kumcu, E. (2008) *Rekabet Üzerine Denemeler*. Ankara; Özkan Matbaa.
- İnce, M., & Gürbüz, A. (2020). Yeni girişimcilerde rekabet stratejileri uygulamaları ve işletme performansı ilişkisi. *Econder International Academic Journal*, 4(1), 94-115.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1986), Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data, *Organization Studies*, Vol. 7 No. 1, pp. 37-55.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2013). *Strategic management; Planning for domestic and global competitiveness. (13th ed.)* Richard D. Irwin, Inc.
- Porter, M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 65 No. 3, pp. 43-59.
- Porter, M.E. (1998) *Competitive Strategy*. New York; The Free Press.
- Rekabet Kurumu (2009), *Rekabet El Kitabı*. Ankara; Pelin Ofset.
- Resmi Gazete, (1994) 4054 sayılı Rekabet Koruması Hakkında Kanun, Erişim: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4054.pdf>, 13.12.1994.
- Ries, A. and Trout, J. (1986), *Marketing Warfare*, Plume Books, New York, NY.
- Tokatlıoğlu, İ. (1999), İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt 10, Sayı 33.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012), *Pazarlama Stratejileri Yönelimsel Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım

- Williamson, P.J. (1999) Strategy as Options on the Future, *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 117–126.
- Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2012). *Strategic Marketing Management*. London: Routledge.

