

# KÜRESEL REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

F. Atıl BİLGE\* & Muammer ZERENLER\*

## ÖZET

Özel yada kamu tüm işletmelerin nihai hedefi, ticari hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan, kârlılığı yakalamaktır. Bu hedeflerine ulaşabilmek için, işletmeler, yoğun mücadele verirler. Bu mücadele yani rekabet, artık sadece ulusal yada bölgesel düzeyde değil, küresel bir alanda kendini göstermektedir.

Bölgesel yada ulusal bir firma olsanız bile, küresel bir işletmenin rekabeti ile karşılaşabilmeniz her an mümkündür. Bu şartlarda küresel rekabet etkileyen faktörleri iyi bilmeli ve rekabetin kurallarının yönünü değiştirebilme yeteneğine sahip olunmalıdır.

Bu makalede, günümüz koşullarında rekabeti ve dolayısı ile işletmeleri etkileyen faktörler üç ana başlık altında incelenmiştir.

## Anahtar Kelimeler

Müşteri, İkâme Ürün, rekabet, tedarikçi ve aracı işletmeler

## ABSTRACT

The ultimate objective of all governmental and nongovernmental organizations is to reach the profitability required to stay in the business. Organizations strive to meet their objectives. Competition could be observed in the global scale except in the local or national areas.

It is always possible to face competition from a global company if you are a local or national one. Under these conditions, organizations should know the dynamics of global competition and should be able to affect the direction of competition.

In this study, factors affecting the organizations and competition under recent conditions are probed by three titles.

## Keywords

Customer, substitute product, competition, suppliers, intermediary organizations

\* Dr. Öğr. Gör. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO

\* Yrd. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.

## 1. Müşterinin Gücü ve İkâme Ürünler

Müşteri, ihtiyacı olan iktisadi ürün veya hizmetlerin bedelini ödeyerek satın alan kişi ya da kuruluşlar olarak adlandırılmaktadır. Küresel rekabet ortamında müşteri odaklı pazarlama stratejilerinin odak noktası da; "**müşteri ihtiyaçları**"dır.

Bilgi teknolojilerinin icat niteliğinde ürettiği ürünler ve bu doğrultuda sunulan hizmetler ilk üretildiklerinde belki maliyetli ürün ya da hizmetler olmakta ancak sonraki üretimler de maliyetler düşmeye başlamaktadır. Bilgisayar destekli tasarım ve üretimlerin, ileri imalat teknolojisi olarak gelişmesi, işletmeler arasında yoğun rekabete yol açmış ve her üretimde ekonomik, kaliteli, talep oluşturacak ürün ya da hizmetleri hızlı, hatasız satış sonrası hizmetleri ile birlikte bir değer olarak sunma yarışı başlamıştır. Bu yarış müşterilere; en ekonomik, en kaliteli hatasız, ilk seferinde doğru olarak üretilmiş ve kendilerine sahiplik, zaman, mekan şekil faydalarını içeren ürün ya da hizmetleri, alternatif işletmeler arasından seçme özgürlüğü getirmiştir.

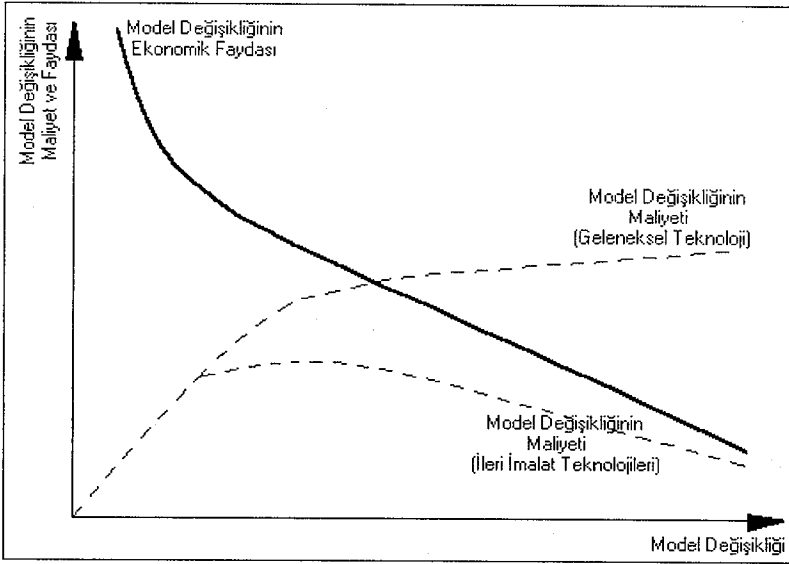
Bilgi teknolojileri, tasarım ve model değişimlerinin, hem zaman hem de maliyet yükünü en aza indirmiştir. İleri imalat teknolojilerinin yaygın olarak kullanılmaya başlanması ile birlikte model ve tasarım değişiklikleri hem maliyet hem de zaman açısından minimuma inmiştir. Bu durum; "**Abernathy'nin ikilemi**" olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin daima yeni, icat niteliğinde ürün ya da hizmetleri müşterilere sunması işletmeleri sürekli olarak yenilik yapmaya yönlendirirken diğer yandan müşteriler, işletmelerden ekonomik, kaliteli hızlı, hatasız bir şekilde geliştirilmiş ürün ya da hizmetleri beklemeye başladılar. Teknolojinin itme-talebin çekme kuvveti olarak adlandırılan bu durum artık ticari hayatın bir parçası durumuna gelmiştir. Bu gelişmeler müşteriyi üretici (işletme) karşısında güçlü konuma getirmiş bulunmaktadır. Müşteri, modern pazarlamanın odak noktasını oluşturmaktadır. Pazarlama müşterinin tatmini ve tatminin sadakate dönüştürülmesi ile uğraşmaktadır (Odabaşı,1986;2).

1980'li yılların başından beri, satıcı-müşteri ilişkisi, müşteri lehine değişmektedir. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini satıcıya artık müşteri söylemektedir. Müşteriler, benzersiz ve özel gereksinimlerine göre tasarlanmış ürün ve hizmetleri talep etmektedir. Müşteriler bir kez üstün hizmetle karşılaştıktan sonra daha azını kabul etmeye razı olmamaktadırlar. Bilgiye ulaşma imkânı kolaylaştıkça müşterinin farklı seçenekleri görme ve onlara ulaşma ihtimali arttığı için

müşteri-satıcı ilişkisinde müşteri güçlü konuma geçmektedir (Hammer-Champy,1997;16-17).

**Şekil 1: Abernathy'nin İkilemi**



Kaynak : Tekin-Güleş, 2000, s. 22.

Piyasaya sunulan ikâme ürünlerin, müşteri nezdinde fiyat hassasiyetini arttırdığı ve ikâmesi olan alternatif ürünlere yönelerek daha ekonomik hareket tarzı içine giren müşteriler, üreticiyi daha da zorlamaya başlamıştır. İkâme ürünler karşısında işletmeler ürünlerini farklılaştırılmayıp farklı bir değeri ürüne ilave edemeyince fiyat hassasiyeti artan müşteri, en kaliteliyi en ekonomik fiyata alma özgürlüğünü kullanarak işletmeler karşısında "**kral**" olarak tabir edilen güce erişmiş bulunmaktadır. Bu durumda müşteriler; emtialaşma adı verilen, en ucuza üretilerek ucuza satılan ürünleri tercih ederek ve üreticilere ikâme ürünleri tercih etme tehdidini ortaya koyarak fiyat rekabetini başlatmaktadırlar. Farklı ürün ya da hizmetleri sunmayan ve yıkıcı fiyat rekabetinde finans gücü olmayan işletmeler "**var olma**" mücadelesi vermek zorunda kalmaktadırlar.

Belirtilen gelişmelere pazarlamanın son dönem paradigmalardan "**Viral Marketing=Bulaşabilen/İletilebilen Pazarlama**" ya da

iş Dünyasındaki adı ile "**Fiskos Pazarlama**"nın eklenmesi ile önemi daha da artan müşterinin gücü maksimum düzeye çıkmıştır. Başkalarının markanız hakkında söyledikleri firmaların kendi haklarında söyleyeceklerinden çok daha etkili olacaktır (Ries,2000;31).

Bu durum müşterilerin gücüne güç katmaktadır. Yönetim uzmanları tarafından yapılan araştırmaların neticesinde, ürün ve hizmet çeşitliliğinin çok hızlı bir şekilde arttığı günümüzde, insanlar arasında kulaktan kulağa yayılan tavsiyelerin modern versiyonunun büyük başarılarla imza attığı belirtilmektedir. İnsanların çok sayıdaki seçenek arasında kendileri için optimal olan ürün ya da hizmetleri tercih etmede zorlanmaları nedeniyle, daha önce söz konusu ürün veya hizmetleri kullananların olumlu ya da olumsuz tavsiyelerinin satınalma davranışını önemli derecede etkilediği açıkça ortaya konmuştur. Bu olumlu ya da olumsuz mesajların (bilgi içerikli mesajların), piyasada virüs gibi yayıldığı işletmelerin yapmış oldukları reklam ve tanıtımlardan bile daha etkili olduğu tespit edilmiştir(Odabaşı,2000;12). Şartlar böyle olunca her bir müşterinin tatmininin sağlanması hemen akabinde sadakatinin sağlanarak aboneleştirilmesi gerekmekte çünkü aboneleşmiş her bir müşteri pazarlamanın yeni paradigması olan "**fiskos pazarlama**" ile işletmenin "**satış temsilcisi**" gibi hareket etmeye başlayacaktır.

Belirtilen bu gelişmeleri ve değişimleri dikkate alındığında müşterilerin istekleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir:(Odabaşı,2000;12).

**1.**Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucunda müşteri, kendisine değer verilmesini istemekte.

**2.**Müşteri, kendine sunulan ürün ve hizmetlerin, düşük maliyetli ancak kaliteli olmasını talep etmekte.

**3.**Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını beklemekte.

**4.**Müşteri, kendisi ile dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini istemekte.

Tüm bu belirtilen hususlardan sonra ortaya çıkan sonuç; müşterilere ne sattığımız değil, onların neyi, neden, ne kadar ve ne zaman aldığı memnuniyet durumu, satın aldığı ürün ya da hizmetlerden değer elde edip edemediğidir. Müşterinin sadakati, ödediğinden daha fazla "**değer**" elde edip edememesine bağlı olduğu müddetçe, güç müşteriden yanadır.

## **2. Mevcut ve Potansiyel Rakiplerle Rekabet**

Günümüz koşullarında hemen hemen tüm piyasalar tam rekabet halindedir. Tam rekabet halinde olan işletmeleri daha yoğun rekabet

ortamına iten sebeplerin neler olduğuna bakılırsa ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır;

1. Benzer ürünleri üreten işletmelerin çoğalması.

2. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler sonucu sürekli yeni üretimlerin yapılması (teknolojinin itme kuvveti).

3. Müşterilerin daima daha farklı, daha fonksiyonel ama daha ekonomik üretimleri beklemeye başlaması (talebin çekme kuvveti).

4. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacakları ürün ve hizmetleri sunan işletme alternatifinin fazla olması.

5. Bilişim sistemlerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte istenilen bilgiye çabuk ulaşılması.

6. Müşteri başına kârlılığın azalması.

7. Müşteri beğeni eşliğinin yükselmesi.

8. Müşterilerde, yeni marka ve işletmeleri deneme isteği nedeniyle "**değer göçünün**" yoğun yaşanması.

9. Değer göçü sonucunda kaybedilen değer yeniden işletmeye kazandırılma çabaları.

10. İşletmelerin, ürettikleri ürün ya da hizmetlerde, çok kısa sürede "**olgunluk**" seviyesine ulaşması.

11. Özellikle ekonomik küreselleşmenin engellenememesi nedeniyle küresel işletmelerinde rekabete ortak olması.

Bu şartlarda eğer işletmeler rakip işletmelerin ürün ya da hizmetinden daha farklısını ortaya çıkaramazsa ya da başka bir ifade ile piyasaya sunulan ürün veya hizmetlerin birbirlerinden farklılığı yok ise, müşteri açısından odak noktası "**fiyat**" olmaktadır. Bu duruma, "**emtialaşma**" denilmektedir. Emtialaşma söz konusu oldukça, daha açık ifade ile, ürün ya da hizmet müşteri açısından "**değer**" taşımayıp "**Emtia-Mal**" olmaktan öteye gidemedikçe, ucuza üretilip satılabilenler tercih edilmeye başlamaktadır. Herkes meşrubat üretebilir ama herkes Coca-Cola olamamaktadır. Bu nedenle de kimse Coca-Cola fiyatına mal satamaz. Farklılığı tasarlayabilmek ve rekabette ayakta kalabilmek için "**businessdizayn**" adı verilen "**iş tasarımlarının**" plânlanması gerekmektedir(Kırım,1999;33-39);

Temel Varsayımlar:(Müşteri hangi yönde değişiyor?, Müşterilerin öncelikleri nelerdir?, Kârı harekete geçiren öğeler nelerdir?). Müşteri Seçimi : (Hangi müşteri kitlesine hizmet verilecek?, Hangileri değer artışı sağlar?, Hangi ürün ve hizmeti, hangi müşteri segmentine sunulma-

lı?). **Mal ve Hizmet Farklılaştırma:** (Ürün ya da hizmeti nasıl farklılaştırmak gerekir?, İşletmenin ayrıcalıklı değerleri nelerdir?, Müşteriler neden "**bizden**" satın almak istesinler?, En temel rakipler kimler?).

Bu plânlama sayesinde, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile piyasadaki fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi (Swot Analizi) daha kolay olacaktır. İşletmenin değişime ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesi eğer değişime gereksinim var ise, bu değişimin muhakkak gerçekleştirip işletmenin rekabete hazır konuma getirilmesi gerekecektir. Rekabet edebilmek için statükoyu terk ederek işletmeye dinamizm kazandırmak gerekir. Müşterilerin karşısında alternatiflerin olması, işletmelerin dinamizmini artırırken, müşterileri de seçim yapma imkânı nedeni ile taleplerini artıracaktır.

Küresel rekabette sadece mevcut rakipler bulunmamaktadır. Küreselleşmenin özellikle ekonomik alanda etkisini hissettirmesi ve girişimciliğin hızlanması, kârlı görülen sektörlere işletmelerin adeta hücum etmesi gibi sebeplerin rekabeti yoğunlaştırdığı ve piyasaya sürekli yeni girişlerin olmasına neden olmaktadır. İşletmeleri küresel rekabet ortamında en fazla zorlayabilecek durum ise; potansiyel rakiplerin her an piyasaya girebilme durumlarıdır. Mevcut rakiplerinin stratejisini vizyonunu, gücünü, zayıf yanlarını tespit eden işletme kendi strateji ve plânlarını bu doğrultuda yapabilir. Ancak piyasaya yapılacak girişlerde yeni işletmenin, önceden tahmin veya tespit edilemeyen güçlü özellikleri ve müşteriye sunduğu farklı değerleri olabilir. Eğer herhangi bir işletme daha önceden pazarı paylaşılmış bir piyasaya girecekse mevcut olanlardan farklı olmalı ki, dağıtılmış pazar dilimlerinden pay alabilsin. Aksi takdirde müşteriler, üretici firma değiştirme maliyetine katlanmayacaklar ya da bir kez denedikten sonra eski firmalarına geri döneceklerdir.

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bunun sonucu olarak kârı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağıya çekilebilir ya da sektördeki firmaların maliyetleri artabilir. Sektöre yapılacak giriş tehditleri; Ölçek ekonomilerine göre hareket edilmesi ile, Ürün farklılaştırmasının gerçekleştirilmesi ile, Finansal güç, sermaye imkânları ile, Dağıtım kanallarında etkinliğin sağlanması ile, Düşük maliyetle üretim avantajını elde edebilme ile, ortadan kaldırılabilir ya da en aza indirilebilir (Porter,2000;7). İşletmeler sadece "**mevcut rakiplerinin durumlarını incelemek ve tahminlerde bulunmak**" faaliyetlerine kendilerini kapıtırır, olası yeni girişleri ve getirebilecekleri farklılıkları belirleyemezler ise "**tünel vizyonu**" olarak adlandırılan yalnız "**mevcut rakiplerin incelenmesi**" yanlışı ortaya çıkacaktır. Bu sırada farklı değerlerle piyasaya

giriş yapan yeni firma bir anda, o pazarda yoğun değer göçünün yaşanmasına neden olabilecektir.

O halde rekabette başarı; işletmelerin öncelikle çalışanları sonra temel rakipleri ile ortak girişimlerde bulunması sonucunda mümkün olabilecektir.

### 3. Tedarikçi ve Aracı İşletmelerin Gücü

Müşterinin gücü, ikâme ürünler, mevcut ve potansiyel rakipler işletmeleri bilgi çağında yoğun rekabete sokan en önemli unsurlardandır. Bu unsurlarla birlikte rekabeti hem zorlaştıran hem de eğer rasyonel ve optimal bir şekilde kullanılırsa işletmeye avantaj sağlayacak iki adet stratejik "rekabet silahı" daha bulunmaktadır. Bunlardan birisi; tedarikçiler diğeri ise; aracı kuruluşlardır.

Tedarikçi kuruluşlar, üretici işletmelerin ürün ya da hizmet üretebilmeleri için kendilerine gerekli olan hammadde, yarı mamul, mamul gibi girdileri sunan işletmelerdir. Üretici işletmelerin bilgi çağındaki rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve stratejik hareket ederek ürettikleri ürün ya da hizmetlerin müşteriler tarafından satınalma davranışı ile ödüllendirilebilmesi için; tam zamanında, hatasız, ilk seferinde doğru, düşük maliyetle, kaliteli, hızlı, değer sunacak şekilde üretimi gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. İnsanlar ürün ya da hizmetten daha çok, o ürün ya da hizmetin kendilerine sağlayacağı fayda ve değeri satın almak istemektedirler. Dolayısı ile ödediklerinden daha fazla değeri elde ettikleri takdirde satın alma davranışında bulduklarını, bu nedenle de öncelikle müşteri ihtiyaç, zevk ve taleplerinin neler olduğunun tam olarak tespitinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Müşteri odaklı olma faaliyetleri, öncelikle, satış öncesinde müşteri ihtiyaçlarını doğru ve zamanında tespit etmekle başlamaktadır. Burada yapılacak yanlışlığın bedeli yüksek maliyetli olacaktır. Bilgi çağında en zor ancak stratejik rekabet açısından önemli avantaj sağlayacak olanı, müşterinin ihtiyacını müşteriden önce tespit ederek ona sunabilmektir. Bu amaçla ilk aşamada müşteri ihtiyaç tespitinin doğru, zamanlı ve ilgili verilerle yapılması, daha sonra tam zamanında, hatasız, kaliteli, hızlı üretimlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. İşte bu noktada üretici işletmeler kendileri gibi "**müşteri odaklı**" düşünen tedarikçi işletmelere ihtiyaç duyacaklardır. Müşteri odaklı tedarikçi işletmelerin önem vermesi gereken faktörler şunlardır; Tam zamanında ve hızlı girdi temini, düşük maliyetli girdi temini, kaliteli girdi temini, sıfır hata ile ilk seferinde doğru üretilmiş girdi temini gerekmektedir.

Müşteriler ürün ya da hizmetlerini satın almak istedikleri işletmelerden kalite, teslimatta güvenilirlik, hız, kredi, garanti ve fiyat bakımından en uygun olanları istedikleri müddetçe, üretici işletmelerde tedarikçi işletmelerden aynı taleplerde bulunmalıdırlar(Tek,1999;135).

İşletmeler müşteri odaklı olarak rekabette avantaj sağlamak istiyorlarsa kalite maliyetleri içerisinde yer alan "**başarı maliyetlerine**" katlanmak zorundadırlar. Başarı maliyetleri, üretilecek ürün ya da hizmetlerin kalite standartları ve müşteri talepleri ile ihtiyaçları dışında üretilme riskini ortadan kaldırmak amacıyla katlanılması gerekli maliyetlerdir.

Tedarikçi işletmeler açısından başarı maliyetleri incelendiğinde dikkat edilmesi gerekli unsurlar şunlardır:

**1-**Tedarikçi işletmelerin değerlendirmeye alınarak, müşteri odaklı olan işletmelerin tercih edilebilmesi için gerekli araştırmaların yapılması. Bu araştırma ve değerlendirme için katlanılan giderler başarı maliyeti kapsamındadır.

**2-**Tedarikçi işletmenin ürün ve hizmetlerinin, üretici işletmenin kalite standartları ile hedeflerine uyup uymadığının deneyi için katlanılması gereken maliyetler başarı maliyeti kapsamındadır.

**3-**Günümüz koşullarında müşteri odaklı olan az sayıdaki tedarikçi firma ile uzun vadeli ticari ilişki içerisinde olmak daha avantajlıdır.

Başlangıçta doğru seçim yapmak ve başarı maliyetlerine katlanmak işletmelere stratejik rekabet avantajı sağlarken bu unsurlara dikkat edilmemesi halinde zaman, para, pazar ve müşteri kayıplarından oluşan "**başarısızlık maliyetleri**" ortaya çıkacaktır.

Tedarikçi işletmelerin, üretici işletmeye küresel rekabet ortamında kazandıracakları ya da yanlış tedarikçi işletme seçimi ile işletmenin kaybedecekleri çok iyi etüt edilmelidir.

Tedarikçi işletmelerin haricinde, üretici işletmelere rekabette avantaj ya da dezavantaj sağlayacak bir başka unsurda, "**aracı kuruluş**"lardır.

Aracılar, işletmenin müşteri bulmasına yardımcı olan, müşterilere satışı gerçekleştiren ticari işletmelerdir. Ticaretle uğraşmayan "**tüccar**" adı da verilmektedir. Acenteler, brokerlar (simsarlar), komisyoncular imalatçıların temsilcileri, esnaf, bayiler, toptancı ve perakendeciler bu gruba girerler (Tek,1999;165). Müşteri odaklı olma faaliyetleri, satış öncesi ile başlamakta, satış ve satış sonrası faaliyetlerle sürmektedir. Rekabette stratejik avantaj sağlayabilmek için sadece satış öncesi faaliyetler ile tedarikçi kuruluşların "**başarı maliyetleri**" kapsamında değerlendiril-



mesi yetmeyecektir. Satış ve satış sonrasında da **"başarı maliyetleri"** ön plânda olmalıdır.

Satış ve satış sonrası faaliyetler, üretici işletmelerin kendileri tarafından yürütülebileceği gibi, aracı kuruluşlar tarafından da yürütülebilir. Üretici işletmeler, pazarlama maliyetlerini düşürmek, ürün ya da hizmetlerin pazarlanmasını kolaylaştırmak, pazar payını kısa sürede büyütme amacıyla aracı işletmelerle çalışabilirler. Bazı aracı kuruluşlar vardır ki üretici firmaya güç katar hatta üretici işletmeden sermaye ve pazarlama imkânları açısından çok daha kuvvetli olabilirler. Tedarikçi işletmelerle başlayan birliktelik, aracı işletmelerle sürerek müşteri odaklı faaliyetlerle bütünleşir ve rakiplere karşı önemli rekabet silahı olarak kullanılır.

#### **4. SONUÇ**

Bilgi ve bilgi teknolojilerinin 1980'lerden itibaren önemini artırması 21. Yüzyılı **"bilgi çağı"** haline getirmiş ve özellikle 1990'lardan itibaren bilişim sistemlerinin baş döndürücü hızla ilerlemesi sonucunda I.ve II.Dünya Savaşı yıllarındaki üretici lehine olan avantajlar, müşteri lehine değişmiştir.

Girişimcilerin kârlı gördükleri sektörlerle hücum etmesi ile birlikte, benzer ürün ya da hizmetleri üreten işletmelerin çoğalması rekabeti yoğunlaştırmıştır. İşin içerisine, özellikle ekonomik alanda ki küreselleşme girince rekabet, küresel rekabet halini almıştır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler ürün ve hizmetlerde sürekli yenilikler sunabilen çok sayıda rakiple karşılaşmaktadırlar. Teknolojik değişim hızı ile birlikte ürünlerin kullanım süreleri azalmaya başlamış durumdadır. Ürün ve hizmetlerin kullanım süreleri ile birlikte, ürün tasarlama ve sunma süreleri de azalmaktadır. Bu şartlarda piyasa lideri olan veya piyasa liderini en hızlı takip edebilen işletmeler önemli rekabet avantajı yakalayabilmektedir. Piyasa lideri olan, lideri hızlı takip eden ve ikâme ürünleri piyasaya süren firmalar arasındaki bu yoğun rekabet müşterileri işletmeler karşısında güçlü konuma getirmiş bulunmaktadır.

Küresel olarak yoğunlaşan iş dünyasında, işletmelerin nihai hedefleri olan ve ticari sürekliliklerini sağlayacak kârlılığı yakalayabilmeleri için aşağıda belirtilen çalışmalarını yapmaları tavsiye edilmektedir;

Müşterinin ihtiyaç ve sorunları doğru ve zamanında tespit edilmelidir.

Müşterinin fiyat hassasiyeti emtialaşmadan kurtularak, farklılaşma sağlanarak kırılmalıdır.

Hatasız üretimler için, uygun tedarikçi firmalar tespit edilmeli ve bu işletmeler ile çalışılmalıdır.

Aracı işletmeler seçilirken, müşteri odaklı faaliyetlerde olup olmaları araştırılmalıdır.

Mevcut rakiplerle yıkıcı rekabet yerine, işbirliği içerisinde hareket edilmelidir.

Potansiyel rakiplerin, piyasaya her an giriş yapabileceği ihtimali dikkate alınarak, ihtiyaçlara paralel bir şekilde, ürün ve hizmetler sürekli geliştirilmelidir.

## KAYNAKLAR

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Değişim Mühendisliği**, (Çev:Sinem GÜL), İstanbul : Sabah Kitapları, 1997.

KIRIM, Arman. **Yeni Dünya'da Strateji ve Yönetim**. İstanbul : Sistem Yayıncılık, 1999.

ODABAŞI, Yavuz. **Tüketici Davranışları**. Eskişehir : Anadolu Üniv. Açık öğretim Fakültesi Yayınları, 1986.

ODABAŞI, Yavuz. **Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2000.

PORTER, Michael. **Rekabet Stratejisi**. (Çev:Gülen ULUBİLGİN), İstanbul: Sistem Yayıncılık, Kasım 2000.

RIES, Al and LAURA. **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**. (Çev: Atakan ÖZDEMİR), İstanbul : Mediacat Yayınları, 2000.

TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul : Beta Basım Yayımları A.Ş., 1999.

TEKİN, Mahmut-GÜLEŞ H.Kürşat. **Değişen Dünya'da Teknoloji Yönetimi**. Konya : Selçuk Üniversitesi Yayını, 2000.