



PORTER JENERİK REKABET STRATEJİLERİ: TÜRKİYE PERAKENDE MARKET ZİNCİRLERİ

¹ Adnan ÖZDEMİR

Öz

Küreselleşme ile birlikte artan yoğun rekabet koşullarında rakiplerine karşı rekabet gücü elde etmek için işletmelerin kendilerine uygun rekabet stratejileri belirlemeleri gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Rekabet, genel olarak işletmelerin birbirine karşı üstünlük kazanma, başarı ve başarısızlığın temel unsuru sayılmaktadır. Strateji ise işletmelerin gelecekte hangi noktaya ulaşması gerektiğini tespit etmesi ve bu noktaya ulaşması için neler yapması gerektiğine karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Porter, işletmeler için uygun rekabet stratejisini, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır. Beş rekabetçi güçten kastedilen ise; Sektöre yeni girecek firmalar, Tedarikçiler, firmalar ve ikame ürünler, Alıcılar ve Sektördeki rakipler şeklinde sıralanmaktadır. Porter tarafından, beş rekabet gücü ile başa çıkmak, sektördeki diğer işletmelere karşı daha iyi performans sergilemek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmenin uygulayabileceği üç jenerik rekabet stratejisi tanımlanmıştır. Bunlar; Toplam maliyet liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma. Bu üç rekabet stratejisinin yanında hiçbir gruba dahil olmayan davranışları ise “arada sıkışıp kalmak” olarak nitelendirmektedir. Porter, jenerik rekabet stratejilerinin işletmeler açısından stratejilerine uygun olanın seçilip uygulanmasını önermektedir.

Çalışmada Porter’ın jenerik rekabet stratejilerine uygun düşen ve Türkiye’de aynı sektörde faaliyet gösteren BİM, Migros ve Macrocenter market zincirlerinin rekabet stratejileri örnek vaka olarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda, ülkemizde BİM’in maliyet liderliği, Migros’un farklılaşma ve Macrocenter’in odaklanma stratejileri ile sektörde kendilerine yer edindiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: rekabet stratejileri, farklılaşma, maliyet liderliği, odaklanma, uluslararası ticaret

PORTER’S GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES: TURKEY’S RETAIL MARKET CHAINS

Abstract

In order to achieve competitiveness against its competitors in the conditions of intense competition that increase with globalization, it has introduced the need for enterprises to determine competitive strategies that are appropriate for them. Competition is generally regarded as the basic element of success and failure of businesses to gain superiority against each other. The strategy defines it as the process of determining what point businesses should reach in the future and deciding what they should do to reach that point. Porter defines the appropriate competitive strategy for businesses as taking aggressive or defensive actions in order to gain a defensible position in an industry, successfully deal with five competitive powers, and thus gain a large return on investment for the firm. The five competitors forces are the number and power of a company's competitive rivals, potential new market entrants, suppliers, customers, and substitute products influence a company's profitability. Porter has identified three generic competitive strategies that the business can implement in order to cope with the five competitiveness, to perform better against other businesses in the sector, and to provide sustainable competitive advantage. These are cost leadership, differentiation and focus. In addition to these three competitive strategies Porter, describes strategies that is not included in any group as “being stuck in between”. Porter recommends that generic competition strategies should be chosen and implemented in accordance with their business strategies.

In the study, the Competitive Strategies of BIM, Migros and Macrocenter market chains that comply with Porter's generic competition strategies and operate in the same sector in Turkey were examined as an example case. As

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Batman Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesi İşletme Bölümü. aboZooglu@gmail.com ORCID: 0000-0002-3461-5148

a result of the examination, it can be said that in our country, BİM has gained a place in the sector with its cost leadership, Migros' differentiation and Macrocenter's focus strategies.

Keywords: *competitive strategy, differentiated, cost leadership, focus, international business*

GİRİŞ

Rekabet, genel olarak işletmelerin birbirine karşı üstünlük kazanma ve başarı ve başarısızlığın temel unsuru sayılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte artan yoğun rekabet koşullarında rakiplerine karşı rekabet gücü elde etmek için işletmeler kendilerine uygun rekabet stratejiler belirlemeleri gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Porter, işletmeler için uygun rekabet stratejisini, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın ortalama getiri üzerinde avantaj elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak tanımlamaktadır. Porter tarafından, beş rekabet gücü ile başa çıkmak, sektördeki diğer işletmelere karşı daha iyi performans sergilemek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmenin uygulayabileceği üç jenerik rekabet stratejisi tanımlanmıştır.

Jenerik stratejilerin her biri işletmelerin hedefledikleri rekabet avantajına göre farklılıklar göstermektedir. Porter (1985)'e göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için üç temel yol bulunmaktadır. Bunlar; Maliyet liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri genel itibarıyla geniş pazarlar için kullanılırken odaklanma daha çok niş pazarlara yönelik geliştirilmiştir. Maliyet liderliği; sunulan hizmet veya üretilen üründe rakip işletmelere karşı düşük maliyet avantajına sahip olmasıdır. Bunun için ürün için gerekli hammaddeye erişimin kolay, hızlı ve ucuz olması veya faaliyette bulunulan sektördeki pazar payının çoğuna sahip olunması gerekmektedir. Farklılaştırma; sunulan hizmet veya üretilen üründe rakip firmalardan farklı olarak sektörde benzersiz konum elde edilmesidir. İşletmeler bu farklılığı tüketiciler tarafından talep gören ürün veya hizmetin bazı boyutlarını farklı veya benzersiz olmasını sağlamak ile yapmaktadırlar. Odaklanma ise; hedeflenen tüketici grubuna yönelik belli bir ürün yelpazesine veya coğrafi bir pazar üzerine yoğunlaşması durumudur. Bu tür stratejiler uygulayan işletmeler genellikle niş pazarlara yönelik üst düzey hizmet veya ürün sağlamayı amaçlamaktadırlar. Porter, jenerik rekabet stratejilerinin işletmeler açısından stratejilerine uygun olanın seçilip uygulanmasını önermektedir.

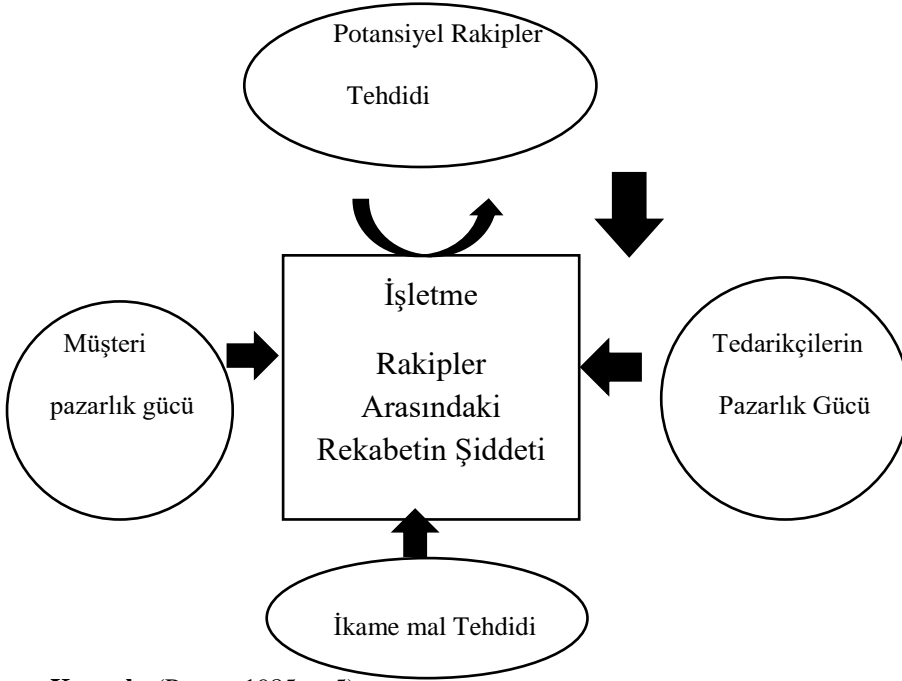
Porter bu üç rekabet stratejisinin yanında hiçbir gruba dahil olmayan davranışları ise “arada sıkışıp kalmak” olarak nitelendirmektedir. Ona göre bu gruba giren firmaların davranışları şu şekilde özetlenebilir. Firma yukarıda bahsettiğimiz üç stratejik davranıştan birini geliştiremediği durumda bulanık bir şirket kültürüne ve çatışan bir organizasyonel düzenlemeye sahip olacaktır. Uzun vadede ise firmanın yaşaması olanaksızdır.

Porter'ın rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisini ölçme konusunda ulusal ve uluslararası alanda çok sayıda çalışma yapılmıştır. İşletme performans araçları ve sürekli rekabet avantajı kaynakları yıllardır stratejik yönetim alanında yer alan araştırmaların merkezini oluşturmakla birlikte henüz literatürde tek bir stratejide fikir birliğine varılamamıştır. Porter'ın rekabet stratejileri günümüze kadar yapılan literatür çalışmalarında işletmelerin piyasa performansının ölçülmesi konusunda genel kabul görmekte fakat eleştirileri de içerisinde barındırmaktadır (Peker, Özdemir, Kerse, ve Talip, 2016:12). Bu çalışmada Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejileri ele alınmış ve ülkemizde farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar tarafından kullanımı incelenmiştir.

JENERİK REKABET STRATEJİLERİ

Porter (1985)'e temel olarak stratejiyi işletmelerin gelecekte hangi noktaya ulaşması gerektiğini tespit etmesi ve bu noktaya ulaşması için neler yapması gerektiğine karar verme süreci olarak tanımlamıştır. Bu stratejiler işletmeler tarafından geliştirildiğinde ve doğru bir şekilde uygulandığında pazarda rekabet avantajı sağlamakta ve bu avantajı sürdürmeye yardımcı olmaktadır. Porter'a göre işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan Beş Güç Modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Porter'ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Modeli



Kaynak: (Porter, 1985, s. 5)

Porter, Beş Güç Modeli ile sektördeki rekabetin sadece rakip olarak adlandırdığımız açık endüstri oyuncuları, rakipler ya da rakip işletmeler arasında olmadığını, rekabetin bunun daha ötesine gittiğini ve belirtilen beş güç kapsamındaki unsurların belirleyici olduğunu savunmuştur. İşletmelerin belirli bir sektördeki rekabet başarısı bu beş ana güç tarafından belirlenecektir (Rajasekar ve Al Rae, 2013:239). Potansiyel rakiplerin varlığı ve ikame mal işletmeler açısından tehdit unsuru olarak görülmektedirler. İşletmelerin faaliyette bulunduğu mevcut sektöre diğer işletmelerin aynı stratejiyi kullanarak kolay girebilme imkanına sahip olması rekabet gücü olarak dezavantaj yaratmaktadır. Benzer şekilde işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörde benzer veya alternatif ürün veya hizmetin olması işletmelerin rekabet gücüne olumsuz yansımaktadır. Porter, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünü işletmelerin mevcut iş çevreleri içerisinde yer alan ve rekabet avantajı sağlamaları için dikkate almak zorunda oldukları unsurlar olarak belirlemiştir. Nitekim çeşitli koşullara göre müşterilerin satın alma, tedarikçilerin ise hem satın alma hem de satış yapma davranışları pazarın durumuna bağlı olmasının yanı sıra endüstrideki tedarikçi ve müşteri sayısına göre de belirlenmektedir.

Porter'a göre beş güç modeli unsurları ile başarılı bir şekilde başa çıkmak ve işletmelerin mevcut rekabet avantajlarını sürdürülebilir hale getirmeleri içinde jenerik rekabet stratejileri modelini geliştirmiştir. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir. Porter'a göre işletmelerin rekabet gücü veya zayıflığı ya maliyet liderliği ya da farklılaştırma unsurlarından kaynaklanmaktadır. Porter rekabet stratejilerinden sadece bir tanesine odaklanılması gerektiğini, aksi takdirde stratejik seçimlerin arasında sıkışıp kalınacağını (stuck in the middle) ileri sürmüş ve bu durumda ne düşük maliyet liderliğinin ne farklılaştırmanın ne de odaklanmanın etkin olarak uygulanamayacağını belirtmiştir. (Mirzayeva ve Türkay, 2016:76).

Tablo 1. Porter'ın Jenerik Stratejileri

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a.Maliyet Odaklanma	3b.Farklılaşmaya Odaklanma

Kaynak: Porter, 1998:12.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Porter'ın belirtmiş olduğu jenerik stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaşma olmak üzere gruplara ayrılmıştır. 1980 yıllarında ilk eserini oluşturan Porter, odaklanma stratejisi için bir ayırım oluşturmamış, ancak meydana gelen tartışmalar sonrasında odaklanma stratejisini iki kısma ayırmıştır. Bu ayırımı maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, pazarın geniş bir alanında avantajlar oluşturmaktayken, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaşma ise pazarın çok daha dar bir alanında rekabetçi avantajlar sağlamaktadır (Porter, 1985). Porter'ın jenerik stratejilerin her biri varılmak istenen stratejik hedefin ve elde edilmek istenen rekabet avantajının gereksinimi için kendi içlerinde farklı stratejiler barındırmaktadırlar.

1. Maliyet Liderliği

Bu strateji birtakım işlevsel politikalar yoluyla sektörde genel maliyet liderliğini ele geçirmektir. Maliyet liderliği girişken bir etkililik ölçeği yapısını, maliyet azaltılmasını, sıkı bir maliyet ve genel gider kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından sakınmayı, satış gücü ve pazarlama gibi alanlarda maliyet minimizasyonunu gerektirmektedir. Maliyet liderliği stratejisi yalnızca ürünlerin fiyatlarının düşürülmesini değil aynı zamanda faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesini de esas almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:260).

Maliyet liderliğinde, bir firma kendi sektöründe düşük maliyetli üretici olmaya başlar ve stratejinin temel hedefi verimliliği artırmaktır. Maliyet liderliğinde, firma, yüksek hacimlerde standartlaştırılmış ürünler üreterek, ölçek ekonomilerinden yararlanmayı hedeflemekte ve bu hedeflere varmak için çeşitli maliyet avantajlı kaynaklarından faydalanmaktadırlar. Bu kaynaklar; özel teknoloji, işçiliğe, hammaddeleri gibi bazı önemli girdilere tercihi erişim ve diğer faktörleri içermektedir. Firmanın faaliyet gösterdiği endüstride maliyet liderliği stratejisinin uygulayabilmesi ve sürdürülebilir bir strateji olarak devam ettirmesi için işin tüm üretim, dağıtım, yönetim ve pazarlama sürecinde maliyet düşürmesi gerekmektedir. Firma, arasında araştırma ve geliştirme

(AR-GE), reklam ve pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi yönetsel departmanların, işletme maliyet ve yatırımlarını minimize ederek minimum seviyeye indirmektedir. Bu yöntemle firma faaliyet gösterdiği endüstride artan pazar payı ile daha fazla ölçek ekonomisine sahip olmasından kaynaklı maliyet liderliği stratejisi rahatlık uygulanmaktadır.

Porter (1998)'a göre maliyet liderliği stratejisi beraberinde bazı avantaj ve dezavantajları getirmektedir. Avantajlar;

- Firma yüksek kâr marjına sahip olmasından dolayı sektöre yeni giren firmaların rekabet etme şansları düşüktür.
- Benzer şekilde, firma sektörel lider olmasından dolayı ikame ürün tehdidine karşı en iyi savunma konumundadır.
- Maliyet liderliği stratejisi, tedarikçi taleplerinin etkisini en aza indirmek için yeterli fiyat esnekliğine izin verirken, alıcı tarafında fiyat duyarlılığı aslında pazar payı açısından şirket lehine çalışmaktadır.

Riskler ise;

- Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması için çoğu zaman mevcutta yüksek pazar payına sahip, ucuz hammaddelere erişim veya geniş bir dağıtım ağına sahip olmayı gerektirmektedir.
- Sektörde ortaya çıkabilecek fiyat farkının önüne geçmek için ürün kalitesine zarar vermeyecek şekilde devamlı yatırıma gereksinim duyulabilmektedir.
- Sektörde faaliyet gösteren rakip firmalar, teknoloji ve üretim süreçlerini taklit ederek maliyetlerini düşürebilir ve bu da kaçınılmaz olarak genel sektör karlılığını azaltabilir.

BİM Vaka Çalışması

1995 yılında 21 mağaza ile faaliyete başlayan BİM Birleşik Mağazalar AŞ, 2019 itibariyle ülkemizde toplam mağaza sayısını 7.438 sayısına çıkarmıştır. BİM marketler zinciri indirim mağazaları olarak ülkemizde faaliyet gösteren ilk firmadır. BİM, sadece ciro büyüklüğü açısından değil, aynı zamanda 2019 yıl sonu itibariyle 3.611'i ofis, 4.837'si depo ve 43.317'si mağazalarda olmak üzere toplam 51.765 kişiye istihdam sağlayarak öne çıkmaktadır. 2018 verileriyle hazırlanan Capital 500 araştırmasına göre de Türkiye'de en çok istihdam sağlayan şirket özelliğine sahiptir.

BİM'in kısa sürede ülkemizin en büyük perakende şirketi olmasının altında yatan temel strateji maliyet liderliği stratejisini esas alarak temel gıda ve tüketim ürünlerini en uygun fiyat ile tüketiciye sunmasıdır. Mustafa Latif Topbaş tarafından kurulan BİM, esas olarak ara sokaklarda faaliyet gösteren mahalle bakkal konseptini indirimli zincir mağazalara dönüştürerek ve belirli sayıda temel tüketim ihtiyaçlarını alıcılara sunarak pazar payı elde etme stratejisini takip ederek ilerlemiştir.

BİM marketlerin kuruluşunun ilk yıllarında pazarda maliyet liderliğine ulaşması çok zor görünmekteydi çünkü ülke geneline yayılmış bir zinciri bulunmamakta ve yüksek hacimli ürün alımı yapma şansı oldukça zordu. BİM, gelişmekte olan ölçek ekonomilerini içeren ve maliyetleri düşürmek için tutarlı çabalar sarf eden bir maliyet liderliği stratejisini agresif bir şekilde izleyerek her geçen gün pazarda daha fazla pay edinerek büyümeye başladı.

Maliyet liderliği stratejisini elde etmek için marketlerdeki ürün sayısını 750 farklı ürün ile sınırlandırarak ve bu sayede yüksek hacimde ürün olarak rakip firmalardan çok daha ucuza ürünleri tüketiciye sunma şansını elde etmiştir. Genel giderler kalemleri üzerinde sıkı kontrol mekanizması oluşturmuş ve yeni kiralanmış yerleri tüketicilere yakın ve yoğun olduğu düşük kira ve az maliyetli olan mahalle sokaklarından seçmişlerdir. Pazarlama noktasında yüksek maliyetli televizyon ve diğer reklamlardan kaçınarak sağlanan tasarrufu fiyatlara yansıtılmışlardır. Mağaza tasarımı noktasında gereksiz masraftan kaçınılmış ve sadeliği tercih edilmiş ve ürünler kendinden teşhirli karton kolilerde veya paletlerde tüketiciye sunarak genel giderlerini daha da azaltmışlardır. İndirim market zincirlerinin Türkiye'deki ilk temsilcisi olan BIM, maliyet liderliği stratejisi gereklerini yerine getirerek kazandığı güç ile satışını yaptığı tüm ürünlerin ülkedeki en büyük alıcısı noktasına gelmiş ve bu sayede rekabet içinde bulunduğu firmalara karşı ürünleri çok daha ucuza almak ve sunmak gücüne elde etmiştir.

2. Farklılaşma

Porter'in jenerik stratejilerinin ikincisi olan farklılaşma stratejisi, firmanın sunduğu hizmet ve malın faaliyet gösterdiği sektörde diğer rakip firma hizmet ve mallarından farklı bir şekilde sunması olarak tarif edilmektedir. Farklılaşma stratejisinde, firma, alıcılar tarafından yaygın olarak değer verilen bazı unsurları esas alarak sektöründe benzersiz olmayı amaçlamaktadır. Firma, sektörde birçok alıcının önemli olarak algıladığı bir veya daha fazla özelliği seçmekte ve talep ve ihtiyaçları karşılamak için kendisini benzersiz bir şekilde konumlandırmaktadır. Bu sayede firma, alıcılar nezdinde diğer rakiplerine göre daha yüksek fiyat uygulayabilmekte ve kazanmaktadır (Porter,1985:14). Farklılaştırma yaklaşımları değişik formlarda olabilmektedir bunlar; marka veya tasarım imajı, teknolojik özellikler, satıcı ağı, müşteri hizmeti ve diğer boyutlardır. İdeal olarak, işletme kendisi ayırt etme noktasında farklı yöntemlere başvurabilmektedir (Porter, 1980:37).

Firmalar, farklılaşma stratejisi sayesinde yarattıkları yüksek düzeyde müşteri sadakati sonucunda müşterilerin verilen hizmet veya ürün fiyatına duyarlılığını azaltmakta böylelikle, ortalama kar üzerinden daha fazla gelir elde etmektedirler. Benzer şekilde, farklılaşma stratejisini uygulayan firmaların yarattığı tüketici sadakati sektöre yeni giriş yapmayı planlayan firmalar için de giriş engeli işlevi görmektedir. Dünya ve Türkiye'de farklılaşma stratejisinin başarılı kullanımına örnek olarak THY, Mercedes-Benz ve BMW otomobilleri, Apple ürünleri, Caterpillar traktör ve tarım araçları, Under Armour spor ürünleri, Nike spor ayakkabıları, Harley-Davidson motosikletleri, Starbucks kahveleri sıralanabilir.

Porter (1998)'a göre farklılaşma stratejisi beraberinde bazı avantaj ve dezavantajları getirmektedir. Avantajlar;

- Farklılaşma stratejisi sayesinde ortaya çıkan yüksek düzeyde marka sadakati sektöre yeni oyuncuların girişini engellemektedir.
- Farklılaşma stratejisi, sektörde daha düşük fiyatlara ürün veya hizmet sunan rakip firmalara karşı üstünlük kazanmasını sağlamaktadır.
- Farklılaşma stratejisi sonucunda ortaya çıkan yüksek kaliteli ürün ve hizmet daha yüksek kar marjlarının yaratılmasına yol açmaktadır.

Riskler ise;

- AR-GE, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi alanlara yatırım yapma ihtiyacından dolayı, farklılaşmanın aynı zamanda mevcut müşterilerin kusuruna yol açabilecek bir maliyet ödünleşmesini de içermesi olasıdır.
- Farklılaşma stratejisi, yüksek düzeyde başlangıç ve işletme maliyetlerini içermektedir.
- Farklılaşma stratejisi uygulayan firmaların sunduğu hizmet veya ürünlerin taklit edilme riski taşımakta ve müşterilerin farklılaştırılmış olan hizmet veya ürüne olan ihtiyacı azalması halinde talepte düşüş yaşanmaktadır.
- Farklılaşma stratejisinde sunulan hizmet veya ürün için uygulanan fiyat rakip firmalar tarafından sunulan benzer hizmet ve ürünler arasında fiyat farkı iyi planlanmalıdır.

Migros Vaka Çalışması

1957 yılında İstanbul'da gıda ve tüketim malzemelerindeki yüksek fiyat ve fiyat farklılıkları üzerine dönemin İstanbul Belediyesi tarafından Migros marketlerinin ilk mağazası açılmıştır. Kuruluş amacı gıda ve tüketim maddelerini belediye kontrolü altında üreticiden sağlamak ve bu ürünleri sağlığa uygun koşullarda ve uygun fiyatlarla İstanbul halkına sunmaktır. 1954 yılında kurulan Migros ilk üç yıl yerleşik bir mağaza olmadan kamyonlarla İstanbul'daki mahalleler dolaşarak satış yapılmıştır. Koç grubu tarafından 1975 yılında devralınan Migros, hızlı bir şekilde mağaza sayısı ve marka değerini artırmıştır. 2015 yılı itibariyle Anadolu Endüstri Holding tarafından satın alınmıştır. İlk zincir mağazası 1957'te İstanbul'da açılan Migros mağazaları günümüz itibariyle 2.300 adet mağaza ile tüm Türkiye'ye yayılmıştır.

Migros marketler zinciri ülkemizde faaliyet gösteren indirim ve lüks marketler zincirlerinden farklı olarak fiyatlarını en düşük fiyatların hemen üzerinde ve en yüksek fiyatların hemen altında olacak şekilde konumlandırmaktadır. Migros müşterilerine sunulan ürünlerin değerini farklılaştırma stratejisini benimseyerek ve müşterilerin ödemeyi kabul edeceği fiyatlarla piyasaya sunmaktadır. Bu konumu sağlamak amacıyla her ürün grubu için ayrı düzenlenmiş özel raflar ile tüketicinin cazibesini çekecek şekilde diğer market zincirlerinden farklı olarak şık, gösterişli ve hijyenik bir ortamda ürünleri sunmaktadır.

Mağazada ürün bulundurmanın tek başına markanın diğer firmalardan farklılaşamayacağına farkında olan Migros, bunun üzerine mağaza düzenleri ve tasarımını, pazarlama ve promosyonlar aracılığıyla tüketici nezdinde farklı bir imaj yaratma çabası içine girmiştir. Farklılaşma stratejisini uygulamada Migros, rakip firmalardan farklı olarak marka değerini geliştirmek ve tüketicilerin markete ziyaretlerini artırmak için mağaza düzen ve tasarımını ilgi çekecek şekilde tasarlamaktadır. Müşterileri ile iletişimde yaygın olan farklı iletişim kanallarını sık sık kullanarak tüketici algısında güven odaklı bir imaj yaratmaktadır. Farklı ürün grupları için düzenlenmiş ürün teşhirleri ve bilgilendirmesi sayesinde müşterilerin kolaylıkla bulmak istediği ürünlere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Müşteri bağlılığını artırmak için geliştirdiği "Money Card" sayesinde müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hizmet ve müşteri hizmetleri sunarak marka sadakatini artırarak fiyat duyarlılıklarını azaltmaktadır.

Migros marketleri mağazaların tasarımında yaptığı yenilikler, teknolojik yenilikleri hızlı bir şekilde mağazalarına entegre etmek, ürün kalite noktasında hijyen ve kaliteden ödün vermemesi ve markanın bilinirliğini artırmak için devamlı bir şekilde kullandığı reklamlar sayesinde perakende

marketler sektöründe kendini farklı konumlandırmıştır. Migros, farklılaşma stratejisini hedeflediği alt gelir üstü tüketici grubunun talep, ihtiyaç ve isteklerine esas alarak mağazalarında tasarım, düzenli ürün teşhir vitrinleri, özel, ulusal ve uluslararası markaların bulundurulmasına önem vermiştir. Migros marketler zinciri, başarılı satış stratejileri, pazarlama ve kalite kontrol uygulamaları sayesinde ülkenin en bilinen markaların başında gelmektedir.

3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi, işletmelerin geniş tabanlı stratejiler uygulamak yerine belirli özel ihtiyaçlara sahip müşteri gruplarına başka bir ifadeyle “dar hedef kitlelerine” yoğunlaşarak uyguladığı ve böylece de sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı jenerik stratejidir. Odaklanma stratejisinin iki değişkeni vardır. Maliyet odaklı maliyet avantajı sağlamayı amaçlarken, farklılaştırmanın odak noktası bir hedef segmentte farklılaşma aramaktır (Porter,1985:15). Odaklanma stratejisinin anahtarı, piyasada belirli bir kesime hitap eden bir ürün veya hizmet sunmaktır. Odaklanma stratejileri izleyen işletmeler, hedef pazar bölümlerini belirleyebilmeli ve bu segmentteki alıcıların ihtiyaç ve arzularını diğer herhangi bir rakibe oranla daha iyi karşılamalıdır (Yılmaz, 2018:18). Odaklanma stratejisi uygulayan firma genellikle belirli bir coğrafi pazara, farklı istek ve gereksinim isteyen özel bir alıcı grubuna veya özel farklı ürün çeşitlerine odaklanmaktadır. Odaklanma stratejisini başarıyla uygulayan firmalar sektör ortalamasının üzerinde kar marjları elde etmektedirler.

Porter (1998)'a göre odaklanma stratejisi beraberinde bazı avantaj ve dezavantajları getirmektedir. Avantajlar;

- Odaklanma stratejisi uygulayan firmaların rekabet, ikame ürün ve yeni giren tehditlerinden uzaklaşması gerekmektedir.
- Firma, odaklanma stratejisi ile sahip olduğu yüksek düzeyde marka sadakati sayesinde alıcıların firmadan uzaklaşma olasılığını azaltmaktadır.
- Odaklanma stratejisinde firmalara yüksek karlı pazar segmentlerine yoğunlaşmaktadırlar.
- Firma strateji gereği dağıtım kanallarına sahip olmasından kaynaklı hedef Pazar payını önemli ölçüde artırabilmektedir.

Riskler ise;

- Odaklanma stratejisi yüksek düzeyde maliyet ve yatırım gerektirmektedir.
- Rakipler arasında standart ürün konfigürasyonundaki değişiklikler, odaklanmamış ürünlerin odaklanmış pazar segmentinin taleplerini karşılamaya başladığı durumlarda maliyet dezavantajlarına yol açabilmektedir.
- Odaklanma stratejisinden hedef pazara yönelik olası yanlışlık veya bozulmalar, rakiplerin daha da sıkı tanımlanmış pazar segmentlerini belirleyerek şirketin önüne geçmesine yol açabilmektedir.

Macrocenter Vaka Çalışması

1993 yılında Tekfen Holding, Akkök Grubu ve İstikbal Grubu'nun ortaklığıyla kurulan Macrocenter, 2002 yılında Doğu Grubu tarafından satın alınmış olup 2005 yılından itibaren Anadolu Grubu bünyesine katılmıştır. Günümüzde İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Bursa, Mersin

ve Muğla illerinde toplam 64 mağaza ile faaliyet göstermektedir. Kuruluşundan itibaren perakende mağazacılık sektöründe odaklanma stratejisi ile üst gelir grubunun ihtiyaçlara odaklanan Macrocenter, müşterilerinin yaşam tarzı ve tercihlerine göre özel hizmet ve ürünler sunmaktadır.

Macrocenter market zincirleri, ülkemizde orta ve üst düzey tüketicilere yönelik organik ve ithal seçkin markaları sunmaktadır. Macrocenter, özel mağaza tasarımları, ayrıcalıklı ürün portföyü ve yüksek standartlarda sunduğu müşteri hizmetleri anlayışı ile sektörde odaklanma stratejisi ile kendisini farklı bir yere konumlandırmıştır. Dünya çapında bilinen marka ürünler ile birlikte ülkemizde yerli üretim özel ve organik ürünleri müşterilere sunmaktadır. Hedef müşteri kitlesi genelde üst gelire sahip orta ve üst düzey tüketicilere yönelik organik ve sağlıklı ürünler sunmaktır.

Macrocenter mağazaları yüksek gelir grubuna mensup kişilerin bulunduğu semtler veya AVM'lerde kurulmaktadır. Macrocenter mağazalarındaki ürün fiyatları diğer market zincirlerine göre daha yüksektir çünkü fiyat odaklı değillerdir. Aksine hizmet ve kaliteyi ön plana çıkararak yarattıkları müşteri sadakatini fiyatlardan uzaklaştırarak ürün kalitesine yönlendirmektedirler. Mağaza odak stratejisi gereği müşteriye en yüksek kaliteyi sunma gayreti içindedir. Macrocenter reyonlarına aldığı tüm ürünlere farklı ve özel etiketleme ile müşterilerine sunmaktadır. Bu sayede edindiği müşteri sadakati sonucunda müşteri kitlesinin farklı marketlere gitme olasılığını azaltmakta ve sektörel ortalamanın üstünde kâr marjı yakalamaktadır.

Macrocenter mağazalar zinciri müşteri kitlesinin aradığı organik ve sağlıklı gıda ihtiyacını karşılamak üzere odak stratejisini uygulamaktadır. Firma uyguladığı odak stratejisi ve sağlıklı ve organik gıda sektöründe yüksek maliyetlerine sahip olmasından kaynaklı yeni firmaların pazara girişlerini zorlaştırmaktadır. Benzer şekilde, mağazanın sunduğu yüksek kalitedeki ürünlerin tedarikçi sayısının azlığı aynı şekilde pazara yeni giriş yapacak firmaların işini zorlaştırmaktadır.

SONUÇ

Porter'in jenerik rekabet stratejileri firmanın sektördeki beş rekabetçi güçle başa çıkmasına ve rekabet içinde olduğu firmalara karşı rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Porter'in maliyet liderliği stratejisi genellikle yüksek hacimlerde standartlaştırılmış ürün üretmek veya hizmet sunarak ölçek ekonomilerinden faydalanmaya çalışan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasında işletmelerin devamlı bir şekilde işletmenin her aşamasında maliyet düşürmesini gerektirmektedir. Benzer şekilde dağıtım kanalları sürekli bir şekilde genişletmek ve yeni dağıtım kanalları eklenmesini gerektirmektedir. Ülkemizde perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren BIM marketler zinciri maliyet liderliği için uygun örnek olarak gösterilebilir.

Farklılaşma stratejisi sektörel ortalamanın üzerinde kar marjları elde etmek isteyen firmalar tarafından uygulanabilir bir stratejidir. Farklılaşma stratejisi sonucunda ortaya çıkan yüksek marka sadakati sayesinde müşterilerin fiyat duyarlılığı azaltılmaktadır. Bu sayede farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerin sektörel bazda elde ettiği kâr marjı diğer işletmelere kıyasla daha yüksektir. Benzer şekilde, farklılaştırma stratejisinin düşük maliyetli bir stratejiden daha yüksek kar üretme olasılığının daha yüksek, çünkü farklılaşma stratejisi sektöre yeni girecek firmalar için iyi bir giriş engeli yaratmaktadır. Bununla birlikte, düşük maliyetli bir stratejinin pazar payında artış sağlama

olasılığı farklılaşma stratejisine göre daha yüksektir. BIM marketler zincirinin maliyet liderliği stratejisinde farklı olarak Migros marketler zinciri aynı sektörde farklılaşma stratejisi ile faaliyetlerine devam etmektedir.

Jenerik rekabet stratejilerin sonuncusu olan odaklanma stratejisi, genel itibariyle “dar hedef kitlelerine” yani belirli bir coğrafi pazara, farklı istek ve gereksinim isteyen özel bir alıcı grubuna veya özel farklı ürün çeşitleri sunan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Farklılaşma stratejisi gibi odaklanma stratejisini başarıyla uygulayan firmalar sektör ortalamasının üzerinde kar marjları elde etmekte ve yüksek müşteri sadakati yaratmaktadır. Macrocenter perakende mağazacılık sektöründe odaklanma stratejisini uygulayarak sektörde faaliyetlerine devam etmektedir.

İşletmeler genelde rekabet stratejilerinden yalnızca birini uygulayarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bununla birlikte bazı işletmeler birden fazla jenerik strateji kullanabilmektedirler. Farklılaşma stratejisini kullanarak düşük maliyetle pazara ürün sunma girişimleri olabilmektedir. Bu tür girişimler kısa vadede başarılı olsalar da, uzun vadede pek sürdürülebilir değillerdir. Jenerik stratejilerin tek başına uygulanma örneklerinin başarı oranı birden fazla jenerik stratejinin kullanılmasına göre çok daha fazladır.

KAYNAKÇA

Bim A.Ş. (2021). (10 Mart 2021) tarihinde www.bim.com.tr erişildi.

Migros A.Ş. (2021). (13 Mart 2021) tarihinde www.migroskurumsal.com erişildi.

Mirzayeva, G., ve Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-83.

Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G., & Talip, A. R. S. U. (2016). Porter'in jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1998). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, Vol. 1 No. 2, Pp. 12-17. (12 Mart 2021) tarihinde www.emerald.com/insight/publication/issn/1368-3047 erişildi. <https://doi.org/10.1108/Eb025476>

Ülgen, H. ve Mirze, S.K., (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim* (3. Bs.), İstanbul: Literatür Yayınları.

Yılmaz, F. (2018). *Jenerik Stratejilerin Firma Performansına Etkisi: Entelektüel Sermaye ve İnfomal İlişkilerin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Trakya Üniversitesi, Edirne.