

OLGUNLUK DÖNEMİ İŞ STRATEJİLERİ

Malcolm SCHOFIELD and David ARNOLD

Çev: Arş. Gör. Zeynep Y. KABAN
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İletişim Fakültesi

Büyük pazarlarda gelişmek isteyen organizasyonlar, fırsatları net şekilde görmeli, stratejik analiz ve yeni politikalara dayalı kararlara erken yatırımlar yarmalıdır. Tecrübeler, eskiyen üretimin, hem gelişme atılımları sırasında hem de en son satış aşamasında karmaşaya yol açtığını göstermektedir.

Kağıt üzerindeki yalın tartışmalar pazar ve müşteri özelliklerinin genelleştirilemeyeceğini iddia eder. Hayat seyri kavramı, basit analitik form olarak kullanılırken, bugün büyük pazarların koşullarıyla yakından ve pratik olarak ilgili duruma gelmiştir. Aynı zamanda pazar değişmesinin değişik aşamalarına uygun, ayrıntılı inisiyatifler yaratan dört değişik seçenek için rehber prensipler sağlanmıştır. Belli pazarların ulaştığı safhaları tanımının önemi pratik örneklerle desteklenmiştir.

HAYAT SEYRİ

Hayat seyri çeşitli derecelerle markalara, ürün pazarlarına, endüstrilere ve ekonomilere uygulanabilir. Hayat seyri kavramı pazar bazında müşterilerin ve taleplerin artışı, sabitleşmesini veya azalmasını test etmesi bakımından uygun bir stratejik formüldür. Bir pazarın hayat seyri belkide iş çevresinin değişen doğasını en iyi şekilde ele geçiren bir toplam seviyedir. Stratejik kararlar her aşamada alınabilir ancak zamanlama çok önemlidir. Başlangıçta olgunluk sırasında pazar şartlarının sırası, karmaşıklığı ortadadır.

Geleneksel hayat seyri ; Geleneksel hayat seyri tanıtm, büyüme, ol-

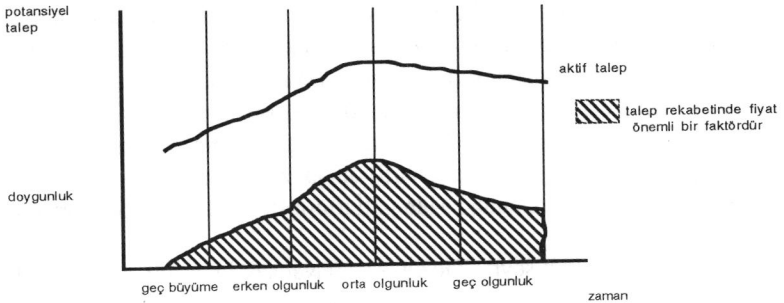
gunluk ve düşme olmak üzere dört farklı evre önermektedir. Tanıtım ve büyüme kısa ömürlü olduğu halde olgunluk açısından böyle birşey söz konusu olmadığı için mücadele olgunluktaki pazar paylaşımını korumak ve düşüşün meydana gelmemesini sağlamaktır. Olgunluk, satış grafiğinin sürekli değişmesi sebebiyle aynı zamanda en karmaşık aşamadır. Olgunluğa daha yakından bakıldığı zaman, daha ileriki aşamada uygulanabilecek dört ilginç özellik sağlamaktadır.

- * Geç büyüme
- * Erken olgunluk
- * Orta olgunluk
- * Geç olgunluk

Bu farklılıklar büyümeden düşüğe kadar geçen adım adım basit olgunluk periyodunda temel pazar şartlarının radikal olarak değişmediği gerçeğini ortaya koyar. Her aşama kendine özgü özellikleriyle kabul edilmiştir.

Geç büyüme olgunluğa hazırlık;

Bu aşamada belirgin ilgi alanı fiyat ve fiyatın önemlilik derecesidir. Katı fiyat rekabetinin,, rekabetçi güçlerin arttığı olgunlaşma dönemiyle sınırlı olduğunu savunan genel görüş aslında daha karmaşıktır. Dikkatli incelendiğinde fiyatın talep üzerindeki olumsuz etkisi, müşteriler daha titiz ve seçici davrandığı için azalmakta ve talep artışını teşvik etmektedir. Şekil de görülen taralı alan fiyatın pazar şartları bakımından en belirleyici unsur olduğu kesimleri göstermektedir. Fiyat rekabeti, arzın talepten fazla olduğu alıcı pazarları için sözkonusudur. Bu örnekler optimum talebin fiyat unsuruna ne kadar bağlı olduğunu ve büyüme aşamasında ki avantajını göstermektedir.



Hava ulaşımı; Diğer uluslararası seyahatlerle kıyaslandığı zaman Avrupa uğak tarifelerinin ne kadar yüksek olduğu gözükmektedir. Düzensizliğe rağmen U.S. ulusal uğak tarifeleri esas itibariyle, yüksek değildir. Avrupada fiyatlara bağlı olarak kısıtlanmış talep potansiyelinin aksine Amerika'da uygun fiyatlara bağlı olarak artan talep, kazanç artışını ve bu sektörün canlanmasını beraberinde getirmiştir. Son zamanlarda İngiltere ve İrlanda arasında gümrük kurallarında görülen yumuşamaya bağlı olarak tarifelerin %25 düşmesi yolcu sayısında %30 artışa sebep olmuştur.

Video cihazı; 1984 yılında Avrupada yaşanan hızlı büyümeyi takiben pazar aniden 6 milyon birimden 4-5 milyon birime düşmüştür. Avrupalı üreticileri koruyan kota sistemlerine bağlı olarak ithalat sadece 2 milyon birim civarındaki yerli kapasite ile 4-5 milyon birim olan talep arasındaki farkı karşılamak için ęıkartılmıřtır. Japon ve Güney Koreli üreticiler tarafından paylaşılan kota esasen tüm malların girişini azaltmıştı. Giren mal sabit tutulduğu için hiçbir malın fiyatı yükselme göstermemişti. Sonuç olarak yüksek fiyatlar talep artışını teşvik etmede başarısız olmuşdur.

Paket tatiller; İngiltere'de deniz aşırı ölkelere yapılan paket tatiller 1980-1982 arası yaşanan durgunluk dışında 1974 den 1984 e kadar her yıl artarak büyümüştür. Boş zamanların artması (iş olarak) yüksek kazanç ve yinelenen beklentiler pazarın büyümesini devam ettiren unsurlardır. Her nasılsa 1985 yazı için rezervasyonların yıldan yıla % 20 oranında düşüş olduğunu göstermiştir. " Madencilerin grevi", " İşpanya'da vahşet" gibi bir düzine yolla rasyonelize edilmiş olan talep fiyat indiriminin geç rezarvasyonları beraberinde getirmesine kadar düşmüştür. Sona eren bir yıl öncesine göre % 10 daha düşük sonuçlandı. Büyük şirketler 1986 programını çok düşük açıklarak problemi aşmaya ęalıřtılar. Pazar lideri Thomson, avcı uğağı markası olan Skytours'u başlattı 2 milyon tatilin katılımı sonucu 1985 yılında nihai talebin % 30 arttığı görölmüştür. Aynı model 1987 mevsimi içinde tekrar edilmiştir. Geç büyümede belli bir pazar potansiyeline ulaşma fiyat teşebbüslerinin bir sonucudur. Daha önceki hayat seyri teorisi büyümede düşük fiyat tutarlılığı ve olgunlukta yüksek fiyat tutarlılığını tartışma eğilimindeydi.

Fiyat hariğ geç büyüme özellikleri geleneksel modeli takip etmiştir. Hem ilk hemde sonraki alışverişlerde müşteriler alternatif ürün bazı hakkında bilgi sağlamış ve bazı örneklerde malları kendileriyle kişisel olarak ilgili ihtiyağlara göre seğebilmiflerdir. Pazar genel olarak öbeklenmiş ve tercihde homojendir. İlk müşteriler ve ilk talepler hala toplam satışlar için bir fikir vermektedir. Rekabetin yaygınlaşması müşterilere daha yumuşak ve diğer şir-

ketlere karşı ise daha düşmanca bakılmasına sebep olmuştur. Pazara yeni girenin yöreklendirilmesi ve tüketiciye önemli ölçüde avantaj sağlanması için hala sebep vardır.

Pazar payı : Önemlidir. Pazarın büyük liderleri rekabet paketini kendileri biçimlendirirler. Yüksek üretim / destek / dağıtım ile orta ölçekli operatörlere baskı yaparak ve görece daha düşük hacimlilerle rekabetle desteklenirler.

Gücü göstermeye olan ihtiyaç, stratejik pozisyonu etkilemeyle başlar. Kuvvetli bir biçimde yeniliklere yatırım yapma konusunda isteksizlik vardır. Bu, yeni ürünlere veya yeni teknolojilere karşı bir isteksizliktir. Daha önce yapılmış olan yatırımlar hala geri kazanma yoluyla telafi edilmektedirler.

Promosyon : Hacimsel büyümenin istatistikî değerleri kadar, firmaların farkına vardığı toplam harcamanın büyüyen oranından yararlanır. "Ürünlerimiz mükemmeldir, yeterince tanınmamakta ve sözü edilmemektedir."

Marka ve kurum bağlılığı : Derin kökleşmeden çok kolay ve yumuşak bir biçimde artmaktadır. Ancak marka - kurum bağlılığı önemli bir cirodur ve ilk satın almada ki hata ve yanlışlara karşı sigortadır.

Hepsinden önemlisi yönetim düellosu pazar doygunluğunu başarmak demektir. Pek çok firma olgunluk dönemlerinde ki pazar potansiyelinin belkide çok altında bir takip seviyesinde yaşamaktadır. Bazıları içinde içinde buldukları endüstrinin talep eğrisini tamamiyle anlamadıklarından daha geç farkına varırlar. Pek çok durumda klasik mikro ekonominin söylediği gibi, fiyat tam pazar potansiyeline ulaşmak için temel unsurdur.

Erken olgunluk ; Değişen alışkanlıklar ve baskı , Savaşın şakası yoktur ve fire üretim vardır.

Tüketiciler düşük fiyatlarla, daha çok imkan ve seçeneklerle sık sık ertelenen satın almaları memnun edilir. Ekonomik faktörler, özellikle döviz oranları ve enflasyon ile ilgili beklentiler durumu karıştırabilir ve anında cevap yani hemen alıp sonra ödeme konusunda tüketiciyi yöreklendirir. Ancak altı çizilmesi gereken eğilim, nihai seçimden önce tüm mümkün olan satın alma alternatiflerinin araştırılmasıdır. Fiyat hala yeni ve ilk satın alıcılar için önemlidir. Daha büyük bir ürün tanımışlığı pazarı kutuplaştırır, daha çok seçen ve zeki satın alıcılar farklı bir segment oluştururlar. Bu, segmentin geniş

yada dominant bir segment olmasını gerektirmez.

Yeni pazarların söz verdiği büyümeyi tanımlamak zordur. Özellikle biçim, ölçek ve karakteristikleri bakımından. Yavaş, orta, hızlı büyüme gibi genel sınıflamalar yeterlidir. Pazarlar aynı tekil fırsatı tüm varolan ve beklenen tüketiciye sunarlar. Gelişmiş pazarları tanımlamak öte yandan daha kolaydır. Ancak pazar içinde pazarlar değişmez nitelikte komplekstirler ve şu özellikleri taşırlar :

1. Daha fazla stratejik seçenek
2. Daha iyi stratejiler

Sektörler / segmentler şöyle görülebilir :

1. Büyüyor veya küçülüyor
2. Göreceli nitelikler bazında büyük veya küçük
3. Rekabet yok yada rekabet yoğun

Bir benzerlik kurmak için hızla büyüyen geniş ve oldukça doymamış sektörler olarak tanımlanan termallerle ilgili heyecan verici araştırmalar vardır. Primi, pazarın canlılığı doğrultusunda bir iş kurmak yada yükselmektir. İlk sunulmdan başka hiçbir promasyona gerek duymaz. Termal sektörler sonsuza dek sürmez bu nedenle pazarı düzenli bir biçimde taramaya ihtiyaç vardır. Bir sonraki fiyatı yakalamak için bu gereklidir. Pazar bir bütün olarak büyümezken, yeni sektörler batmayan sektörlerdir. Bu sektörlerin çok kısa ömürlü veya pazar liderliğine eninde sonunda geçiş yapan bir firmaya dönüşüp dönüşmeyeceği konusunda çok dikkatli bir yoruma ihtiyacı vardır. Aşağıdaki örnekler erken olgunluk dönemini tanımlamaya yardımcı olabilirler.

Uzmanlaşmış dağıtım : Çok şubeli perakendeciler 1970 li yıllarda İngiliz pazarında olaylı bir büyüme deneyimi yaşadılar. hem bakkalları hemde tüketicileri kapsayan dayanıklı tüketim malları sektörü tutucu büyük operatörler (kooperatifler, pasta siparişleri) ve bağımsızların harcamalarıyla büyüdü. Geest Organization, Cristian Salvaseen gibi uzman dağıtım şirketleri bu büyümeye uygun olarak fırsatları kavradılar. Böyle bir " Coat Tail " strateji düzenli bir büyümeye dayandırıldı. Ancak 1980 'lerin ortasına kadar daha fazla büyümek zorlaştı. Kritik stratejiler 1990 ların galiplerini ayırt etmektir. Bu galipler sadece müthiş fiyat avantajları olanlar değil her bakımdan mükemmel olanlardır. Bir kere belirlendiğinde bu büyük müşteriler ve onların kurumlaşmış dağıtımçıları son derece sofistike dağıtım sistemleri ve dağıtım-

cılara ihtiyaç duyacaklardır. Örneğin otomatik stok yenileme, otomatik depolama gibi. Her biri yüksek seviyede ilk yatırıma ihtiyaç duyacaktır. Bu işin riski kaybedenlere yardım etmek veya "Beyaz fil" yeteneklerini sağlayacak yatırım kararlarına girmek olacaktır.

Mini bilgisayarlar : 1970 'li yıllar mini bilgisayarların yıllarıydı. Bunları PC'ler (kişisel bilgisayarlar) takip etti. Minibilgisayar şirketleri PC lere karşı nasıl davranacakları biçiminde yönetildi. Yöneticiler kendileri için oluşturdukları pazar dilimlerinin yetirince büyük ve PC lerin etkisinden uzak tutacak nitelikte olduğunu varsayıyorlardı. Muhtemel yeni kullanıcıların bilgisayara uyumu ve büyüyen farklılaşmayı görmedeki başarısızlık PC leri ideal çözüm olarak ortaya çıkarttı. Mini bilgisayarlar ya doğrudan doğruya kullanıcılara satılıyordu yada sistemlere satılıyordu. PC ler mini bilgisayarların işlerinin durmasına sebep olarak görüldü. Aynı zamanda da bilgisayar ana işletim çerçevelerinde daha üstün nitelik kazandırıldı ve PC networkleriyle uyumlu çalışacak hale getirildi. sonuç olarak mini bilgisayar uzmanlarının başka seçenekleri yoktu ve pazarı sıkıştırıp yukarı doğru hareket etmeyi kabul ettiler. Böylece mini bilgisayarların gücünü artırarak, yeni özellikler ekleyerek uzman kullanıcıları fiyatın tek satın alma kriteri olmadığı noktaya çekerek değiştiler. Başarılı miniciler şu anda uzman yazılım sistemleri tarafından desteklenmektedirler.

Örneğin Hewlett Packard printer pazarında bir bölüm geliştirdi. Laser bazlı masaüstü yazılım araçları geliştirdi. Artık mini bilgisayar yapımcıları spesifik birer çözüm / pazar segmenti seçme noktasındalar.

lager bira : Alkollü içeceklerde tüketim hızla artarken bazı sektörler hızla büyür bazıları da küçülür. Votka bazlı uzun içilen içecekler, kokteyller ve yeni exotic içecekler kazanmışlardır. Acı wiski ve pek çok şarap ise küçülme deneyimleri yaşamışlardır. Hafif alkollü içecekler termal bir büyüme sağlayarak kutulanmış ve şişelenmiş lager'ların lansmanını ortaya çıkarmıştır.

Avustralyadan Hindistan'a, Kenya'ya Amerika'ya kadar lager markalarına rastlanabilir. Bu pazar olgunluk sinyalleri vermektedir. Pazar doğası gereği globaldir. Ve şu sıralar tatlar aracılığı ile ayırılmaktadır. Fiyat değişkeni kıyaslamalı bir güçtür. Hacim ise hala önemlidir. Stratejik konular başlıca üretici ve dağıtıcıların karşısındadır.

- Marka kimliği

Tüketici tat ve tercihi ile bağlantılı olarak

rakip markalarla bağlantılı olarak

- Pazar bölümlendirilmesi

Büyük ve önemli markalar (Skol, Heiniken) doğal pazar büyümesinden hiçbir fayda sağlayamazlar. Pazar yeni markaların varlığı ile paylaşılmaktadır.

Kokular : Avrupa ve Amerika 'da koku ile ilgili ürünlerin pazarı 7 milyar \$ değerindedir. Şu anda olgunluğa erişmiş bir pazardır. Daha doğal ürünlere yönelik yaşam biçimi tercihleri, kadının değişen rolü bu pazarın büyümesindeki eksikliğe katkıda bulunmuştur. Fakat pazar artan oranda uluslararası karatere sahiptir. Geçen yıl 40 kadar yeni marka lanse edilmiştir. Ortalama kar marjı son 15 yıldır muhtemelen aynıdır. Dünya pazarının % 40'ını oluşturan Amerikan büyük rakiptir. 1986'a Economist'de çıkan bir makaleye göre kokuların artışının arkasında aşırı kuvvetli pazarlama kampanyaları yatmaktadır. Kadınların parfüm almalarına pazarlama kampanyaları bir değiştirici etkidir. 20 yıl öncesinde kadınlar tek bir markaya bağlanma eğilimindeydiler ama bu tavır günümüzde moda ile değişmekte, kadınlar birkaç markayı aynı anda alabilmektedirler. Vurucu temalar diye adlandırılan ve gittikçe büyüyen bir pazar mevcuttur artık. Böylece pazar bir boyutta globalleşmeye giderken diğer tarfta ise fiyatı polarize olmuş (çok özelleşmiş) hale gelir. Koku ve kullanım özelliklerine kıyasla pazarlama ve ambalajlama daha çok önem kazanmıştır. Ürün, stratejik destek ve iyi iletişim yapılmış sağlam bir imaja ihtiyaç duyar.

Bu dört örnek olgunluğun bütün semptomlarının görülmesini sağlar. En önemli özellik pazarın parçalanmasıdır. Bu tür organizasyonlar için olgunluk döneminde büyüme gerçek bir olasılıktır. Büyüme belkide en kritik noktadır. Sentromları görmede başarısız olmak veya stratejik davranmamak tam olgunlukta ürünlerin geri dönülmez bir düşüşüne sebep olabilir. Suni bir cevap pazarlama taktiklerinde bir değişiklik, örneğin medya reklamlarını arttırmak, yeni bir dağıtım kanalı kullanmak yardımcı olabilir. Ancak bunlar daha çok ürün pozisyonunu karmaşıklığa sebeb olabilir. Bu tam bir ara verme açık-net bir strateji oluşturacak tüm pazarlar içinde spesifik bir sektör oluşturup dominant olmayı amaçlama zamanı olacaktır.

Orta olgunluk dönemi; (tüketici önce gelir)

Tüketici tercihleri değişir Fark zaman ölçeğindedir veyaşam stan-

dartları refah elde edilebilme, en iyi olduğuna dair istek gibi sebeplerle bunlar değişir. hayat dönemlerinde bazı pazarlar haftalar içinde olgunluğu girerler, bazılarının ise yıllar alır. Pazar, lideri için makul ve karlı iş fırsatları yazarlar.

Kişisel ihtiyaçların önemi ve şiddeti sürekli pazarın temel etkileyenidir. Mevcut T.V pazarı ikame talebi yüksek ürün güvenilirliğiyle olgunlaşırken arzu edilen hane içi eğlencesinden faydalanır. Her odaya bir T.V görülmediği halde önemli olan sosyal ve ekonomik eğilimler destekleyici iseler olgun pazarlar yıllarca sürecek bir talep sağlayabilirler. Burada önemli olan nokta pazarı iyi bilebilmek, iyi niyetli ve şifaen yapılan önerileride muhafaza ederek geliştirilmiş ürünler ve yeterli derecedeki yenilikler ile belli müşterilerle yakın ilişkilerde bulunmaktır. Aşağıdaki örnekler orta olgunluktaki pazarları temsil ederler.

Çamaşır makineleri ; İlk makineler 1920 'lerde sunulmuş ve 1945-1965 arası dramatik bir büyüme göstermiştir. Pazar olgunluğu teknoloji sayesinde iki kez ertelenmiştir. kurutma kabiliyetini geliştiren ikiz tüplerin gelişimi ve diğer işler için kullanılabilen boş zaman yaratılması. 1945 den sonra pazar hemen hemen bütünüyle ikame yenileme talebine bağımlı kalmış ve AEG, Zanussi gibi Avrupalı üreticilerin himayesine girmiştir. Pazar şimdi olgunlaşmıştır. % 98 i yenileme olan sabit bir 3 milyon birimlik yıllık talep. Yeni teknoloji dengeyi yıkama, kurutma, önden doldurulan makineler lehine bozmuştur. Pazar payı için hala yarışan 12 üretici içinden GEC'in biryan kuruluşu olan İngiliz Hot Point % 34 lük bir payla liderdir. Kaldığı fiyatları ortalamadan yüksektir. Üstelik teknolojiye dayanan sektör rekabetine 3 önemli rakipten daha geç girmiştir. Altı ay içinde prim usulüne göre fiyatlanan bir ürünle % 20'lik bir pay elde etmiştir. Bunlar ;

1. Beş yıllık parça garantisi ve mükemmel satış sonrası servisi ile desteklenen yüksek güvenilirlik.
2. Emniyet elden bırakılmadan fiyat kırmalarına tenezzül etmeksizin sürdürülen fiyat politikaları.
3. Çamaşır makinası, bulaşık makineleri ve buzdolaplarında yoğunlaşan ürün çeşitliliği
İtibar yenileme pazarında herşeyden önce gelir.

Günlük gazeteler ; Gazetecilik şu anda Amerika'da en çok kar getiren işlerdendir. Toplam günlük gazetelerin 1/4 ü % 45 lik bir pazara sahiptir. Ondört büyük tekel vardır.

İngiliz pazar yapısı ise tamamen değişiktir. Kişi başına düşen tüketim yüksek fakat toplam sürüm düşüktür. Kar etmenin anahtarı reklam gelirlerinin toplanmasıdır. Bu da okuyucunun profili ve sürümün fonksiyonlarından-
dır.

Bu sürümümüzün ne büyüdüğü nede küçüldüğü, bir süre sabit kaldığı tipik bir orta olgunluktaki pazardır. Rekabet için rakiplerden okuyucu çalmak gereklidir. Sürekli olarak rakiplerin okuyucu kitlesinden okuyucu alınır. Nitekim yitirilen okuyucu kitlesinden zarar gören çoğu gazete ilk olarak Rupert Murdoch (News international) ve sonrada Robert Maxwell (Mirror group) 'unda yaptığı gibi verimliliği artırma çabaları pozitif zorlamalarla ve gazete şekil, içeriğindeki populeleştirme çabalarıyla birleştiren yeni bir yönetim anlayışına başvurmuşlardır. 1985 sonlarında genel görünüm bu sektörün biraz baş ağrıttığı şeklindedir. Bununla beraber 1986 yılında yılmaksızın iki yeni gazete piyasaya sürüldü.

TODAY ,

Yüksek teknolojik baskı

Çok renkli ucuz gazete

Ciddilerin alt sınırındaki, tabloidlerin üst sınırındaki müşterileri hedefledi.

Bir milyondan fazla müşteri hedefledi ki başabaş noktası 750.000 dir. Daily Mail'in yarısı kadar sayfa boyutlarıyla. 20p. lik bir fiyat tespit etti.

THE INDEPENDENT

En iyi gazeteler ve en iyi gazetecilik. Mümkün olanın en iyisi.

Yeni, açık seçik ve üstün kaliteli bir typeface.

Çoğunlukla The Times ve Daily Telegraph dan koparılmaya çalışılan bir okuyucu kitlesi.

Bağımsız düşünceli ve anlayışlı bir kitleyi çekerek düze çıkmak için 375000 adetlik bir satış hedefi.

25p. lik bir fiyat.

TODAY sadece yarım milyonluk bir tiraja ulaşabildi ki zaten nispete Sektöre girişim engelleri bir başka deyişle sektöre girmenin maliyetleri tamamen iki ayrı şekilde etkisini göstermiştir. Shah başabaş noktasına ulaşmak için gerekli olan yüksek pazar payını gerektiren pahalı yolu, yani "yeni teknoloji" yi kullandı. Whittam Smith ise "yenilik" yolunu kullandı. Tüketici

açısından daha iyi bir ürün, nitelikli gazeteciler, yeni dizayn ve sayfa düzenidir. Daha ucuz olan bu strateji TODAY'e başabaş için gerekli olan tirajın sadece yarısını hedefliyordu. THE INDEPENDENT'in sağlayabileceği temkinli istek ile karşılaştırılınca TODAY'in gerekli tirajı sağlamak için göstereceği çaba körü körüne şekilde nitelendirilebilir.

Orta olgunluk seviyesinde çalışan sektörlerin daha çok örneği vardır. 1980-1982 yılları arasındaki ekonomik durgunluk geleneksel üreticilerin ve servis şirketleri için sınırlı olanaklar sundu. Düşük ekonomik büyüme ve temel endüstri, yeniden yapılanan dağıtım kanallarınca takip edildi. Fırsatların yolu tıkandığında darboğazlar dehşetli olur ve yumuşamaz. Küresel rekabet, iki şirketin birleşmesinden doğan ortaklıklar ve birbirleriyle ilgili işlerden geçinen şirketler hep artan bir şekilde daha çok seçici, titiz ve daha az sadık olan tüketicinin lehine olmuştur. Fakat olumlu tarafda ;

Fiyat kimse için en azından çoğunluk için önemli değildir.

Yavaş ve kademeli olarak gelişen endüstriler strateji için zaman ve zemin hazırlarlar.

Sürekli olacağı belli olan seçilen avantaj, maliyette ve performansda etkin bir şekilde birleştirildiğinde yeni işletimsel destekler sağlayacaktır.

Geografik eksiklikler naziktir ve belirli bir seçicilikle ve azimle kullanıldığında tüketici ihtiyaçları çerçevesinde karlı işletmeler ortaya çıkar.

Pazar statikdir. rekabette veya herkes için herşey olma çabası ilgili açık ve tutarlı stratejilerdeki en ufak dengesizlik başarısızlıkların en büyük karakteristik özelliğidir.

Belirli pazar olanaklarına uyum sağlama yeterlilikleri ve kaynakları, temeldeki önceliklerdir. Tecrübeyle sabit olunduğu üzere bu yeterlilikler ne kadar sınırlı olursa ürün pazar yoğunlaşması aynı derecede seviyeli olur. Burada amaç yüksek miktarlarda satıştan ziyade yüksek katkı payları ve yinelenen satışlardan kar elde etmektir. Öyleyse büyüme plansız ve üstünkörü çoğalmanın çekiciliğine getirilen sınırlamalarla uygulanan mevcut ürün pazarlara yoğunlaşmak sayesinde gerçekleşir.

Eksiklikler bir kere garanti altına alındıktan sonra ilk başta elde edilmeleri için gerekenden daha az kaynak tüketirler. Atılım stratejileri öyleyse ağırlıklı olarak iyi zamanlamaya dayanırlar. (Belirgin avantaj yağmacılarda olduğu sürece).

Geç olgunluk : Çekilme ile büyüme arasındaki seçenek

Gerileme ile geç olgunluğu birbirinden ayırt etmek gerekir. Her ikisinde benzer özellikler gösterirken tüketim malları üretimi, arz edicilerin sayısındaki azalmalar, basit fakat önemli farklılıklar büyüklük ve süreklilik üzerinedir. Geç olgun pazar çok sağlam olup tüketicinin ihtiyaçları, tutumları, tercihlerindeki ufak hareket ve değişikliklere tabidir. Kabaca bir yorumda üretici ve tüketici arasındaki ilişkiler heyecandan uzak ve sınırlıdır. (ara sıra siper kazanmış gibi). Fakat hem risk hemde beğeni sonucu doğan ödüller vardır. Kalite ve performans garantilenir gibi olduğunda ise buluşlar hemen fiyata çevrilir. Bu özellikle OEM için yapılan parça ve servis arzı için gereklidir. Zincirin en ucundaki tüketicilerin fiyat avantajı için yaptıkları baskı, dağıtıcı-üretici çizgisinde geri döner. Orta olgunluktaki pazarlara bağlı bazı şirketler sektördeki yerlerini geç olgunlukta sağlamışlardır. Motor endüstrisinde akü ve lastik arz eden bazı şirketler buna iyi bir örnektir.

Geç olgunluk dönemlerindeki pazarlara giriş engelleri genelde aşılmaz derecede büyüktür. Fiziksel gerekliliklere ek olarak fabrika tüketicisine ulaşım gibi yeni girenler için gerçek tedirgin edici şey işletme fırsatlarının yeterince görülmemesidir. Bu mevcut şirketlerinin işine gelir ve pazar dengelerini hem yeni girenler açısından hemde yeni teknolojiye ve yeni dağıtım kanallarına dayanan olası ikameler açısından kuvvetlendirir. Aşağıdaki örnekler geç olgunluk pazarında çalışan şirketler için stratejik seçenekler ve içerikler sunar.

Otomobil lastikleri ; Pazar tamamen küreseldir ve katı her türlü rekabet vardır. Tahminen 30 milyon \$ tutarındaki satışlar on büyük üretici ve birkaç yerel uzman şirket tarafından paylaşılır. Goodyear ve Michelin hemen hemen toplamın yarıya yakın bir yüzdesine sahiptirler. Lastikler uzun bir süre dayanır ve küresel talebin yeri ve yenileme oranının yıllık olarak 140 milyondan fazla olmadığı aşıkardır. Goodyear pazardaki liderliğini sürdürüyor. 400 milyon \$ lik karı (ki bu toplam satışların % 6 sıdır.) ile övünç duyuyor. Goodyear rasyonalizasyon, büyüyen coğrafi pazarlardaki seçici yoğunlaşma ve yenileme gibi doğru stratejiler kullanmıştır. Aksine Goodrich Goodyear fırsatının üçte birinden 400 milyon kaybetmiştir. Firestone ise sadece başabaş noktasına ulaşabilmiştir. Fiyattan çok performansa önem veren Uniroyal şimdi Goodrich ve Continental ile birleşmiştir. Belli bir pazara yoğunlaşarak başarı sağlamıştır.

Akkor ışık ampulleri ; İngiltere tipik bir olgun pazardır. Üreticiler

pazar paylarını korumaya çabalaya dursunlar birkaç büyük perakendeci (Süpermarket ve DIY çıkış yerleri) on yıl sonra pazara hakim olmuştur. J. Sainsbury gibi kendi markasını satan ürünler ucuz ve yenilenebilir ampuller isteyen tüketiciler tarafından tercih edilmişlerdir. Bu ürün mal pazarının hakim olduğu anlamına gelir.

Thorn EMI 1986 da % 33 lük bir paya denk gelen 100 milyon adet ampul satmıştır. Thorn 15 yıl önce AEI (GEC) nin bağlı ortaklıklarından birini aldıktan kısa bir süre sonra Mazda'nın yerini ele geçirdi. 1986 da Thorn tüketici tutumları, ihtiyaçları, tercihleri ve ürünün ambalaj ve teşhir verilerini araştıran bir pazar araştırması yaptı. Son derece şaşırtıcı olan sonuçlar şunlardı ;

Pazar lideri Osram haricinde tüm diğer markalardan daha yüksek bir marka tanınırlılığına sahipti.

Paketlemede kahverengi ve siyah renklerin aksine sarı ve beyaz gibi renkleri tercih etti ki mevcut paketlerde gölgeler kullanılmıştı.

Standart dışı 400 kadar çeşide yakın ampülü tamir etmekte zorlandı.

Thorn EMI müşterisine kulak verdi ve Mazda markasına ağırlık verdi. Bazı markalara daha az kullandı. Paketleri açık renkler kullanarak yeniden dizayn etti. Tanımlanabilir sembollerle nitelendirdiği ve teşhir standlarıyla desteklediği 150 kadar çeşidi saydam paketler içinde arz etti.

1987 ocağında piyasaya yaptığı sürümde 14 gün içinde 0.75 milyonluk bir satış elde etti. Bir yıl içinde 25 milyon ampul satarak thorn EMI markalarının pazar paylarını % 33 den % 44 'e çıkardı. büyük perakendeciler mazda ürünlerini stoklamak gibi bir karar vermişlerdi. Bu da Own Label ürünlerin yararına olmuştur. Tüketici ihtiyaçlarının yeniden belirlenmesi, yeni paketleme teşhirinin de yardımıyla heyecan yaratmış ve can sıkıcı hale gelen pazarı kamçulamıştır.

Büyük endüstriyel motorlar ; Oldukça etkin bir sermaye olmasına rağmen 175 kw. den daha güçlü olan motorlar OEM (Original equipment manufactures) 'e normal bir parça gibi satılırlar. Petrol ve petrokimyasal sektöre olan talebin 1984 de düşüşe geçtiği noktadan itibaren OEM'lerin fiyat ayrıcalıkları elde etmek için yaptıkları baskılar önemli bir nitelik kazanmıştır. Faaliyetlerini sürdürmeye karar vermiş bir motor üreticisinin en stratejik sorunu en zorlu fiyat gereklerini yerine getirmek, konsantre olmak ve sonra-

da yenilemektir. Burada iki türlü açmaz vardır.

1. Konsantrasyon ve uzmanlaşmanın neye olacağıdır,
2. O malı kullanmayan ve araştırmaları reddetmeyi de adet haline getirmiş müşterilerin nasıl ikna edileceğidir.

Örnek olarak yeterliliği ve rekabeti dolaylı bir şekilde denetlenmesinden sonra seçilen uzmanlaşma bazı sektörlerce kullanılan 1000-3000 kw. gücündeki motorların üzerinde yoğunlaşır. Mesela kamu şirketleri daha sonra uzmanlaşma hem kullanıcılar hem de OEM'lerce konuşularak açık veya sadece temel bir uygulama şeklinde kullanılmaya devam edilerek kapalı olabilir. hangisi seçilirse seçilsin özel uygulamalarla ilgili performans gelişmeleri üstündeki yoğunlaşma ile ürün yenileme süreci başlar.

Geç olgunluk dönemindeki fiyat ayrıcalıkları için yapılan baskılar en iyi şekilde özel uygulamalarda yoğunlaşan bir strateji veya yeniliğe odaklanmasıyla desteklenen kullanımlar sayesinde en iyi şekilde karşılanır.

STRATEJİK KONSİDERASYONLAR

Olgun pazarlar büyüme ve başarıya kolay bir şekilde el vermezler. En tecrübeli yada en acemi olsun, en uzmanı yada en genel üreticisi olsun kolay kolay yol vermezler. Stratejik kararlar ince elenip sık dokunmalı, uyumlu bir çabayla desteklenmelidir. Olgunluğun her aşamasında ayrı ayrı şartların olduğu tartışmalar ve örneklerle desteklenmiştir. Bir stratejinin başarılı olarak tanımlanabilmesi için pazar şartlarının değerlendirilmesinin seçim uygulamasına yardımcı olması gerekir. Başarılı bir stratejinin tespit edilmesi için pazar şartları da değerlendirilmelidir.

Olgun pazarlarda uygulanan bazı kurallar vardır ;

1. Rekabet içinde olmak,pazarda açık olmak ve rekabeti sürdürmeye istekli olmak
2. Pazar içindeki değişim unsurlarının farkında olup bu değişikliğe uyum sağlamak
3. Pazar büyükse ve siz küçükseniz, payınızı %5'in altında ise onu daha kesin bir şekilde tekrar tanımlamak. bu üzerinde yoğunlaşılacak

sektörlerin seçiminde veya reddedilmesinde erken bir karar gerektirebilir. Bunun gibi bir adım olgunluk safhasında kaçınılmazdır.

4. Yeni ürün gelişimcilerinden ve reklam kampanyalarından önce stratejik yer edinimlere yer vermek , ki bunlar

a. Özel tüketici gruplarının hedef alınmasında

b. Tüketici gruplarına özgü ihtiyaçların ve belirsiz tercihlerin daha iyi anlaşılmasında

c. Açık bir rekabet edilebilir avantaj sunarak basit rekabetten uzak durulmasında önemlidir.

d. Fiyatın belirli tüketiciler için satın almada önemli bir unsur olduğunun (olgunluk döneminde) hatırlanması gerekir.

e. Yenilik ve pazar güdümünde olma felsefesi olgunluğun her hangibir safhasında fakat genellikle geç olgunluk döneminde mevcut durumu lehimize çevirmek için etkin bir şekilde birleş tirilebilir. Fakat bu birleşme risklidir. Temel kurallar sağlan dıktan sonra uygulama pazarın ulaştığı olgunluk seviyesi göz önünde tutularak yapılmalıdır. Kararlı bir şekilde hareket et mek için hiçbir zaman geç kalınmış sayılmaz. Sadece strateji belirlemekle görevli olanlar için daha zor elde edilebilir bir hal alır. Genellikle daha fazla kaynak ayırmak ve uygulamak için daha fazla güç sarfetmek gerekir. Kesin olan tek şey bekle ve gör politikasının nadiren başarıya ulaştığıdır. Ekonomik olarak elde edilen başarılar bunu hemen bütünüyle teknoloji değişiklikleri ve küresel rekabet açılımları ile sağlarlar.

SONUÇ

Büyümeye eğilimli pazarların bütün önemli unsurları müşteriler, rekabet, değişim, uzmanlaşma, ve yaratıcılıktır. Hiçbir kazanç kolay değildir. İnançlarını pazar güçlerini yönetmek için kullanan ve pazarları yönetmek için var güçleri ile çalışanlar için ne felaketler vardır ne de çok kolay kazanımlar. Dış çevre tanımlanan yaşam döngüsü safhaları şeklinde yorumlan-

malıdır. İşletme varsayımlarla yönetilmemelidir. Pazarı anlamak gerçekte tüketicilerle muhatap olmak, rekabet etmek ve açık şekilde yoğunlaşmaktır. Asıl gerekli olan bütün olanakların zorlanmasıdır. Herşeyin en mükemmelinin toplandığı bir yer olmak artık geçersizdir. Thomas Bonorna'nın "the marketing eye" indan bir cümle alırsak eğer bütün bunlar güllünç derecede kolay görünüyorsa sebebi gerçekten kolay olmasıdır.

KAYNAKLAR

MAKALELER

- T.V. Bonoma, Marketing subversives, Harvard Business Review, November/December (1986).
- F.W. Gluck, Strategic planing in a new key, The Mckinsey Quarterly, Winter (1986).
- Bernard Taylor, Corporate planning for the 1990's, Longe Range Planning, 19(6), 13-18 (1986).
- K.Macmillan, Strategy portfolio analysis, Journal of General Management, Summer (1986).
- Pankaj Ghema, Building strategy on the experience curve, Harvard Business Review, March/April (1985).
- A.R. Morden, Market segmentation and pratical policy formulation, The Quarterly Review of Marketing, Winter (1985).
- Y. Wind and T.S. Robertson, Marketing Strategy: new directors for theory research, Journal of Marketing, Spring (1983).
- Rosabeth Moss Kanter, The Middle manager as innovator, Harvard Business Review, July/August (1982).
- George S. Day, Customer oriented approaches to identifying product-markets, Journal of Marketing, August (1982).
- M. Hanan, Reorganizyour company around its markets, Harvard Business Review, November/December (1974).

KİTAPLAR

- T.V. Bonoma, The Marketing Edge, Free press, New York (1985).
- R.M. Kanter, The Change Masters, Allen & Unvin, London (1984).
- M.E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, New York (1980).
- M.E. Porter, Copetitive Advantage, Free Press, New York (1985).
- G. Pinchot, Intrapreneuring, Harper & Row, New York (1985).