

## YENİ ÜRÜN SUNUMUNA PAZARDAKİ MEVCUT FİRMALARIN TEPKİ VERME SÜRELERİNİN ÖNEMİ

S. Ümit KÜÇÜK\*

### Özet :

Bu çalışmada, yeni ürün sunumuna karşı rakiplerin tepki verme sürelerine etki eden faktörler, pazara giriş öncesi ve sonrası uygulanması gereken stratejiler çerçevesinde incelenerek, literatürdeki örnekleri ile sunulmaktadır. Pazara giren ürün ve işletme sayısının artmasına paralel olarak rekabetin artması sonucu ürün ve işletmelerin varlıkları tehlikeye girmekte; pazardaki değişimleri ve gelişmeleri zamanında algılayarak, gerekli tepkileri zamanında veren işletmelerin pazardaki varlıkları devam etmektedir. Çalışmada, yeni ürün sunumuna karşı tepki verme süresi kısa olan işletmelerin, tüketici tatmini sağlayarak pazardaki varlıklarını uzun süre devam ettirebilecekleri vurgulanmaktadır.

### Abstract :

#### THE IMPORTANCE OF COMPETITORS' RESPONSE TIME TO A NEW PRODUCT INTRODUCTION

The purpose of this study is to investigate the factors that affect competitors' response time to a new product introduction into the market. Continuously growing number of firms and products in the market bring highly intensive competition. The firms that can not effectively foresee the changes in the marketplace are doomed to fail in the long run. However, the firms that have a quick response time to ever-changing market conditions will have a much greater chance of survival. This study confirms that the firms with quick response time to competitors' new product introductions will be able to satisfy their customers and ensure their longevity in the marketplace.

---

\* Araştırma Görevlisi, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

**Anahtar Sözcükler :** Yeni Ürün, Pazara Giriş Öncesi Faaliyetler, Pazara Giriş Stratejileri, Tepki Verme Biçimleri, Tepki Verme Süresi

**Keywords :** New Product, Pre-Entry Operations, Market Entry Strategies, Response Styles, Response Time

## Giriş

Günümüz pazarlama ortamlarında, işletmelerin rekabet anlayışları, küreselleşme ile birlikte, değişiklik göstermeye başlamıştır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda tüketici tatminini amaç edinen firma sayısı yanında arz edilen ürünlerin de çoğalması sonucu rekabet artmakta ve saldırgan bir nitelik kazanmaktadır.

Bu bağlamda; rekabet analizi yapılmadan hazırlanan pazarlama programları çoğu kez eksik ya da yetersiz kalabilmektedir. Rekabetin yoğunluğunu belirleyen en önemli faktörlerden birisi de, firmanın değişen koşulları algılama ve bu değişen koşullara karşı **Tepki Verme Süresi (Response Time)**' dir (Weitz, 1985:229).

Tepki Verme Sürelerinin irdelenmesi ancak geliştirilen ürünlerin Pazara Giriş Stratejileri çerçevesinde incelenmesi ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada, yeni ürüne tepki verme süresini etkileyen değişkenler; pazara giriş öncesi faaliyetler, pazara giriş stratejileri ve tepki verme biçimleri incelendikten sonra; bu değişkenlerin tepki verme süresine etkilerine yönelik literatürdeki yaklaşımlar bir bütün içinde ele alınacaktır.

Çalışmamız, pazara giriş öncesi faaliyetler, pazara giriş stratejileri, rakiplerin yeni ürün sunumuna tepkileri ve tepki verme sürelerini içeren dört ana başlıktan oluşmaktadır.

### 1. Pazara Giriş Öncesi Faaliyetler

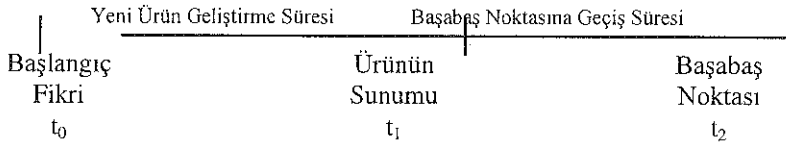
Pazara giriş stratejilerinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi ve işletmenin pazardaki varlığının sürekliliği, büyük ölçüde pazara giriş öncesi faaliyetlerine bağlıdır.

Bu faaliyetler; hedef pazarın tanımlanması ve ürün niteliklerinin belirlenmesi, pazara girişin sağlıklı gerçekleşmesi için pazarlama stratejileri ve taktiklerinin belirlenmesi olmak üzere iki temelde ifade edilebilir (Kotler, Fahey, Jatusripitah, 1986:86).

Pazar hakkında gerekli bilgilerin toplanabilmesi için pazarlama araştırmalarının ve ön çalışmaların yapılması gereklidir. Bu amaçla, pazar koşulları, rekabetin derecesi ve tüketici alışkanlıkları ve eğilimleri araştırılarak; doğru zamanda, doğru özelliklere sahip ürün sunumu gerçekleştirilir.

Pazar özellikleri ve işletme amaçları ile çatışmayacak ürün özelliklerinin belirlenmesi durumunda yeni ürün geliştirilmeye başlanır. Yeni ürünün tüketime sunulmadan önce geçirdiği tasarım ve geliştirme aşamasının uzunluğu pazara giriş stratejilerini, piyasadaki rakiplerin tepkilerini ve tepki verme sürelerini de etkileyecektir.

Bu etkiler ve pazara giriş performansı farklı değişkenlerle ölçülebilir. Bunlar; pazar payı, satışlar, karlar ve başabaş noktasına geçiş süresi (break-even time) olarak ifade edilebilir (Ali, Krapfel, Labahn, 1995:58). Yeni ürün fikrinin geçirdiği zamana bağlı evreler ve giriş performansının bir ölçüsü olan başabaş noktasına geçiş süresi Şekil-1'de gösterilmektedir.

**Şekil -1: Yeni Ürün Fikrinin Zamana Bağlı Geçirdiği Evreler**

**Kaynak :** Ali, Krapfel, Labahn, 1995:58.

Pazarda öncü ve lider olma durumu “başabaş noktasına geçiş zamanının kısalığı ile de ilişkilidir” (Ali, Krapfel, Labahn, 1995:59). Ürünün giriş aşamasını hızlı ya da yavaş geçmesi, giriş stratejilerinin etkinliğine bağlıdır. Bununla birlikte; ürünün pazara sunumundan önce geçireceği aşamalar, giriş stratejilerini ve ürünün yaşamını belirleyecektir.

Smith ve Reinertsen (1991); yeni ürün geliştirme süresinin daha kısa olmasının, satışları artırmasından dolayı, ürünün yaşamını uzatacağını; pazar payını artırmasından dolayı, ürünün lider olmasını sağlayacağını; karı artırmasından dolayı da firmanın fiyat serbestliğine ulaşacağını ve firmanın imajını “yenilikçi” olarak algılanmasını sağlayabileceğine dikkat çekmişlerdir (Ali, Krapfel, Labahn, 1995:55).

## 2. Pazara Giriş Stratejileri

Yeni bir ürünle, mevcut ya da yeni bir pazara giriş yapmayı düşünen işletmeler, pazara nüfuz etmek amacıyla stratejilerini belirlerler. Bununla birlikte, aynı işletmeler pazara girmesi muhtemel firmalara karşı da önlem almak durumundadırlar (rakip yaratmama). Giriş stratejileri, sadece ürünün pazara sunumuna dayalı tek yönlü bir hareket stratejisi şeklinde olmamalıdır. Ürünün ve işletmenin uzun vadedeki başarısı takipçileri ve taklitçileri önleyici, girişi engelleyici stratejiler geliştirmesine de bağlıdır.

Kumar ve Sudharsan, yeni ürünlerin pazara ardışık olarak girdiklerini ifade etmişlerdir. Buna göre; pazara giren her firma, mevcut firmaların durumlarını bilmektedir. Pazara girme ihtimali olan firma sayısının bilinmesi durumunda, pazara girmeyi planlayan her potansiyel firma tedbir alır ve arkasından gelen firmalar için optimal tepkileri belirleyebilir (Kumar, Sudharsan, 1988:809).

Pazara giriş stratejileri kapsamında pazarlama karması elemanlarının “nasıl” ve “ne ölçüde” kullanılacağını belirlemek gerekmektedir. Giriş stratejilerinin “agresifliği” ya da “pasifliği”, pazarlama karması elemanlarının uygulamadaki etkinlik dereceleri ile ölçülebilir. Başka bir ifade ile; yeni ürün, pazar payını ne oranda artırır ya da rakiplerin pazar paylarına ne oranda ortak olursa; o oranda agresiftir ya da pasiftir denilebilir. Yeni ürünün piyasaya agresif ya da pasif girişi, piyasadaki mevcut işletmelerin stratejilerini de gözden geçirmelerine neden olacaktır. Bu stratejiler, aynı zamanda, pazardaki mevcut firmalar tarafından cevap niteliğinde de kullanılabilir.

Bu kapsamda Pazara Giriş Stratejileri; Ürün Stratejileri, Fiyatlandırma Stratejileri, Dağıtım Kanalı Stratejileri, ve Tutundurma Stratejileri şeklinde dört alt başlık halinde incelenebilir.

## 2.1. Ürün Stratejileri

Mevcut pazara yeni giren ürün, ürün yaşam eğrisinin ilk basamağı olan sunum evresinde olduğundan, rekabetin az olması beklenebilir. Ancak; ürünün pazara yayılma hızı bu evreyi kısa sürede geçmesini sağlar ise, rakipler tarafından ciddi bir tehdit olarak algılanabilir. Çünkü, bu ürün büyüme evresine ulaştığında, artan sayıda taklitçiler ortaya çıkacaktır. Bu durum, pazarın bölünmesine ve pazarda var olan firmaların pazar paylarının daralmasına, dolayısıyla ürünlerin ömrünün kısalmasına yol açar.

Taklitçilerin ya da yeni ürün sunan firmaların pazara giriş stratejileri, rakipleri etkileyeceğinden, pazara zamansız ya da erken ve agresif giriş yapan firmalar, taklitçilerini de engelleyeceklerdir (Day, 1986:92).

1950 ve 60' larda, Japonlar uluslararası pazarlara giriş için, düşük maliyetli, yeni özelliklere sahip ve yüksek kaliteli ürünlere; ürün tasarımı, üretimi ve ihracatı esnasında ağırlık vermişlerdir (Kotler, Fahey, Jatusripitah, 1986:89).

Piyasada imaj problemi yaşayan firmalar, öncelikle ürün kalitesine ve daha sonra satış sonrası hizmetlere önem vermelidirler. Piyasada ürünün kabul görebilmesi ve güvenilir olması, rakiplerine oranla yüksek kaliteye sahip olması ile mümkündür. Pazara giriş stratejileri kapsamında agresiflik, ürünün geniş kullanım kolaylığına sahip olmasıyla da ifade edilebilir. Bununla birlikte, eğer ürünle ilgili satış sonrası hizmetlerde tüketici tatminine ulaşılamaz ise; rakipler devreye girip bu açığı kendi çıkarları yönünde kullanabilirler. Ürün tasarımı aşamasında, tüketiciler açısından tatminsizlik yaratacak noktalar irdelenip, test edilmeli ve ürünün kullanımından dolayı çıkabilecek aksaklıklar satış sonrası hizmetler ile giderilmeye çalışılmalıdır.

Pazara Giriş Stratejileri kapsamında; ürünün kaliteli ve geniş kullanım imkanlarına sahip olması tek başına yeterli olmayabilir. Ürünle ilgili bu özelliklere ilave olarak, ürünün tüketicinin dikkatini çekecek fiyata sahip olması da gerekmektedir.

## 2.2. Fiyatlandırma Stratejileri

Yeni ürünün faydalarının tüketiciler tarafından fark edilebilmesi ya da denenebilmesi için ürün fiyatının tüketiciyi cezbedici bir seviyede olması gereklidir. Yeni bir ürünle pazara altıfuz etmeyi düşünen firmalar için en etkili yol, ürün fiyatını piyasa fiyatının altında tutmaktır.

Biggadike (1979:160), piyasaya agresif girişte bulunan firmaların düşük fiyat, iyi kalite ve yüksek pazarlama masraflarında bulunacaklarını vurgulamıştır. Agresif giriş yapan firmalar, daha az agresif giriş yapan firmalara göre ilk iki yılda, finansal açıdan daha zayıf performansla sahip olacaklardır. Ancak; finansal performans ikinci iki yıl içinde, başlangıçtaki etkilerin pazar payını artırmasından dolayı, daha da gelişecektir.

Fiyattaki düşüklüğün oranı, pazara giriş yapan firmanın agresifliği hakkında bir gösterge olarak alınabilir. Mevcut firmalar, bu durumu potansiyel bir tehlike olarak algılar iseler, pazara giriş yapan firmalara karşı cevap niteliğinde fiyat indirimlerine başvurarak, pazar paylarını koruma yoluna gideceklerdir. Bununla birlikte, mevcut firmalar pazarda buldukları süre içinde tecrübelerini artırmış ve üretim maliyetlerini azaltmış olacaklardır. Dolayısıyla, girilmek istenen pazardaki rakiplerin fiyatlandırma politikaları yakından izlenmelidir.

Bu bağlamda; pazardaki mevcut firmalar ürün fiyatını yüksek tutarak faaliyet alanlarını rakiplerinin (pazara giriş yapmayı düşünen firmalar) gözünde çekici hale getirebilir ve rakiplerin pazara girmesi sağlanabilir. Rakipler pazara girmeye başladığında, endüstrinin üzerinde adeta bir fiyat şemsiyesi tutan işletme, pazarda çoktan önemli karlar elde etmiş ve önemli pazar payını eline geçirmiş olabilir. İşletme rakiplerin pazara girmeye başlamasıyla şemsiyeyi kapatmaya, yani fiyatları indirmeye başlar ve rakiplerin çok zor günler yaşamasına yol açabilir (Arpacı, Ayhan, Böge, Tuncer, Üner, 1992:121).

Fiyat kırma, pazara giriş stratejileri çerçevesinde en etkili yol olarak görülmekle birlikte, doğru teşhislerde bulunulmadan ve diğer stratejilerle desteklenmeden gerçekleştirildiğinde, işletmenin sonunu getirebilir.

### 2.3. Dağıtım Kanalı Stratejileri

Ürünün özellikleri ne kadar mükemmel ve fiyatı ne kadar düşük olursa olsun, ürünü tüketicilere taşınmadığı sürece, satış yapılabilmesi mümkün olmayacaktır (Kotler, Fahey, Jatusripitah, 1986:93).

Pazara giriş aşamasında ve sonrasında, pazarlama karması elamanlarına kullanım esnekliği sağlayacak ve ürün özellikleri ile uyuşacak dağıtım kanalının seçilmesi, işletmeye hareket serbestliği sağlayacaktır. Pazara girişin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve ürünün pazara doğru itilebilmesi için, dağıtım kanalındaki araçlara, rakiplere oranla daha iyi imkanlar, yüksek komisyonlar, ya da yüksek kar marjları bırakılmalıdır. Araçlara sağlanan kolaylıkların çokluğu ve çeşitliliği ölçüsünde giriş agresif olacaktır. Ancak, araçlara sağlanan bu kolaylıkların maliyetleri artırması durumunda, işletmeler aracı kullanımında daha seçici davranarak, kendi dağıtım kanallarını oluşturarak ya da doğrudan pazarlama tekniklerini kullanarak pazara nüfuz etmeyi tercih edebilirler.

Dağıtım kanalındaki araçlarla yaşanan pazarlık sürecinin rakiplere yansımaları ve yeni ürünün bir tehdit olarak algılanması durumunda, piyasadaki mevcut firmalar yeni ürüne karşı gerekli tepkilerini, ürün piyasaya çıkmadan oluşturabilirler. Bu açıdan; araçlarla yapılan anlaşmaların gizli ve zamanlamasının doğru yapılması, pazara girmeyi planlayan işletmenin tepkilerini ortadan kaldıracaktır.

## 2.4. Tutundurma Stratejileri

Yeni ürünün pazarda tanınabilmesi ve kabullenilmesi, ürünü tanıtmaya faaliyetlerine ağırlık verilmesi ile mümkün olacaktır. Bu nedenle, kitle iletişim araçlarının kullanımı yoğunluk kazanacaktır. Ürünün önceden tanınmamasından dolayı tutundurma giderleri yüksek olacaktır. Ancak, pazara yeni ürünle giren işletmenin önceden iyi bir imaja sahip olması, tutundurma maliyetlerinin daha çok marka imajını oluşturmada odaklanması sonucunu yaratabilir.

Ürünün kalitesi, fiyatı ve sağladığı kolaylıklar, tüketicilere tutundurma karması elemanları ile duyurularak, tüketim özendirilmelidir. Pazara giriş aşamasında, olası rakipleri hedef alan reklamlar ve tutundurma maliyetlerinin çokluğu, agresifliğin bir göstergesi olarak alınabilir.

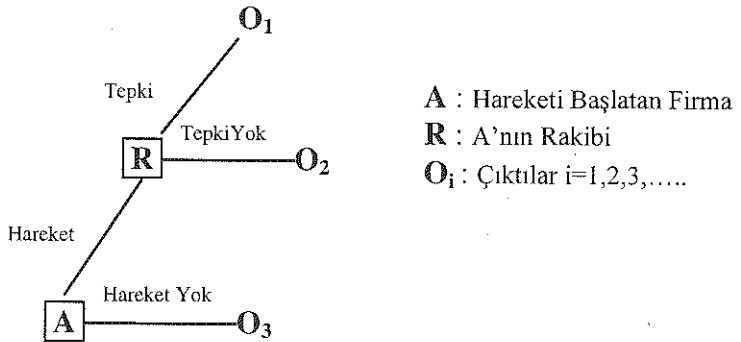
Dağıtım kanalına yönelik tutundurma faaliyetleri, ürünün dağıtımını için araçları cezbedip, yeni ürünün pazara doğru itilmesini, bir başka ifade ile; tüketilmesini de kolaylaştıracaktır.

## 3. Rakiplerin Yeni Ürün Sunumuna Tepkileri

### 3.1. Tepki Türleri

Pazara yeni giren işletme veya ürüne karşı rakipler, doğrudan cevap vererek tepkide bulunabilir ya da bu gelişmelere tepki vermeden, pasif bir şekilde konumlarını korumayı tercih edebilirler. Cevap vermemenin nedenleri ise; rakiplerin bu hareketi ya algılayamamalarından ya da gelişmeleri izleme isteklerinden kaynaklanabilir.

**Şekil 2:** Rakip Hareketleri ve Cevaplarının Bir Çerçevesi



### 3.1.1. Tepki Vermeme

#### 3.1.1.1. Algılama Problemi

Öncelikle yeni ürünün pazara girişinin rakipler tarafından tehdit oluşturup, oluşturmayacağını algılanması gerekmektedir. Kieseler ve Sproull, firmanın cevap vermeden önce ortamı algılaması ve harekete geçmek için motive olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Chen, Smith, Grimm, 1992:442).

Bunun için, firma içinde bulunduğu dış çevreyi incelemeli, bulgularını analiz etmeli, önemli tehditleri ve fırsatları tanımlayıp, kendi durumunu analiz ettikten sonra, güçlü ve zayıf olduğu noktaları ortaya çıkarmalıdır (MacMillan, McCaffery, Wijk, 1989:76).

Bu bağlamda, Hauser ve Shugan, bazı endüstrilerin uykuda olduklarına (rekabetçi olmadıklarına) dikkat çekmişlerdir (Gatignon , Anderson, Helsen, 1989:46).

#### 3.1.1.2. Bekle-Gör Yaklaşımı

Kotler ve Singh (1981), savunma stratejileri kapsamında, pazarm nereye gittiğinin daha iyi anlaşılması için, rakiplerin bekleyip-seyretmeleri gerektiği önerisinde bulunmuşlardır. Bekleyip görme durumunda, rakiplerin tepki hızları da doğal olarak azalacaktır (Heil, Robertson, 1991:413-14).

Bu durumda, rakiplerin cevap vermeleri mümkün olsa bile, ürünün potansiyel bir tehlike teşkil ettiğine inanılmadığından hızlı bir şekilde cevap verme olası olmayacaktır (MacMillan, McCaffery, Wijk, 1989:76).

Bekle-gör yaklaşımı firma açısından tehlikeli sonuçlar da doğurabilir. Ancak, bekleme süresi içinde, işletmeler rakiplerinin saldırgan tutumlarını çok daha iyi anlayabilir ve rakiplerin açıklarını daha rahat görüp, karşı saldırılarda da bulunabilirler (Kotler, Armstrong, 1991:522).

Cyert ve DeGroot (1973); rakiplerin birbirlerinin hareketleri hakkında belirsizliğe düştüklerinde, birbirlerinin ardışık hareketlerini öğrenmek ve uyum sağlamak için gözlemlemeyi tercih edeceklerini söylemişlerdir. Bu işletmelerin, rekabet dinamiklerinin etkileşimleri içinde, rakiplerin rekabetçi olmayan davranışlarını incelemelerinin olası olabileceği ve bu hareketlerin zaman içinde değişebileceği ifade edilebilir. Öte yandan, firmalar arasında danışıklı dövüş olmadan yapılan gerçek rekabetçi davranışların, karşılıklı çıkarlar çerçevesinde değişebileceği de düşünülmelidir (Eliashberg, Chatterjee, 1989:254).

### 3.1.2. Tepki Verme

Firma, rakipleri tarafından tehdit edildiğinde ya da rakip hareketlerini agresif olarak algıladığında, rakiplerine karşı harekete geçmek isteyecektir. Savunmada olan bir firma, kısa sürede ve etkin bir şekilde saldırıya geçebileceğine rakiplerinin inanmalarını ister (Porter Michael,1980:96).

Firma, rakipleri tarafından eksik yönlerinin ve hareket yavaşlığının bilinmesini istemez. Cevap niteliği içeren karşı stratejileri kısa sürede uygulayamazsa, rakipleri tarafından engelleneceğini bilmelidir.

Yeni ürünün pazara girişine karşı gerçekleştirilen rekabet hareketleri, firmadan firmaya değişmektedir. Rekabet hareketlerindeki değişimin oranı, her bir rakibin ayrı ayrı gözlemlenmesi ve her bir pazarlama karması elemanı esnekliğinin tahmin edilmesi ile bulunabilir (Gatignon, Anderson, Helsen, 1989:44).

Gatignon, Anderson ve Helsen (1989)' in sınıflandırmalarına göre pozitif reaksiyonlarda, firmanın giderleri artacaktır. Cubbin ve Domberger (1988:131); pozitif cevapları, agresif cevaplar olarak ifade etmişlerdir. Pozitif reaksiyonlarda, yeni ürüne engel olmak amacıyla firma, pazarlama karması elemanlarının esnekliğini artırma yoluna giderek masraflarını artıracaktır. Bu yazarlar pozitif reaksiyonları misilleme olarak da tanımlamışlardır. Pozitif reaksiyonda, firmanın pazarlama karması elemanlarının esnekliği, masrafları ve agresifliği artmaktadır. Negatif reaksiyonda ise pazarlama karması elemanlarının esnekliği ve masraflar azalmaktadır. Sıfır etkide hiç bir eylemde bulunulmamaktadır.

Eğer rakip hareketleri tehdit olarak algılanırsa (örneğin; sistem genelinde fiyat kırma), firmalar kendilerini savunacak eylemlerde bulunurlar (Chen, Smith, Grimm, 1992:443). Bu tepkiler reklam saldırılarıyla da ortaya çıkabilir. Tutundurma faaliyetlerinin çokluğu ve sürekliliği, yeni ürüne karşı agresif tepki olarak algılanabilir.

Porter (1980:68-69), firmanın ürün kalitesini ve ürüne bağlı hizmetleri arttırarak, fiyat indirimine gidip, maliyetlerle rekabet edebileceğine değinmiştir. Aynı zamanda, firmanın çevresinde oluşacak olası değişimler savunmacı stratejilere de sebep olacaktır. Hammadde fiyatlarındaki büyük artışlar, tüketicilerin fiyatlara karşı tepkilerinin artması ve satışlardaki durgunluklar; rakiplerin misillemede bulunma derecelerini değiştirecektir. Bu durumlarda işletmeler daha fazla zarar göreceklerdir.

İşletmelerin pazara yeni giren ürün veya firmaya karşı tepkileri, tepkiyi oluşturan ve yönlendiren nedenlere göre sınıflandırılabilir.



### 3.1.2.1. Tepkiyi Etkileyen Faktörler

#### 3.1.2.1.1. İşletmelerin Stratejik Eğilimleri

“İşletmelerin stratejik eğilimlerinin, içsel (internal) ya da dışsal (external) olmasına göre gösterecekleri tepkiler de farklı olacaktır” (Smith, Grimm, Chen, Gannon, 1989:245).

Smith, Grimm, Chen, Gannon (1989), bu konuyla ilgili dört alan belirlemişlerdir. Bunlar; pazarlama, araştırma ve geliştirme, finansman ve muhasebe ile üretim’dir. Eğer firmalar pazarlama hareketlerinde yoğunlaşıyorlarsa, bu onların dışsal eğilimli ve rekabet hareketlerine duyarlı olduklarını gösterir.

Meyer (1982), firmaların yeni ürün geliştirmeye veya yenilik yapmaya eğilimli olmaları durumunda ise, araştırma ve geliştirme hareketlerine ağırlık vereceklerine işaret etmiştir. Bu durumda, firmalar çok agresif ve hareketlerinde esnek olacaklardır. Hayes ve Abernathy (1980), firmaların finans ve muhasebe ile üretime yoğunlaşmaları halinde, içsel eğilimli olduklarını belirtmişlerdir (Smith, Grimm, Chen, Gannon, 1989:251).

Stratejiler belirlenmeden önce, firma ne kadar agresif olması gerektiği kararını vermek zorundadır. Agresif stratejilerin yoğunluğu cevap verme süresini etkileyecektir.

#### 3.1.2.1.2. Tepkilerin Mali Boyutu

Mali açıdan güçlü olan bir işletme, rekabetçi stratejilerini daha rahat ve hızlı hayata geçirebilir. İşletme, rekabete hangi pazarlama elemanlarıyla ve ne oranda gireceği kararını verirken mali açıdan da yeterliliklerini bilmelidir.

Buzzel ve Wiersema (1981), kısa vadede işletmelere mali açıdan ağır yükler getirecek olan ürün kalitesini geliştirme yerine, piyasada rekabet açısından daha kolay denge sağlayabilecek tutundurma ve özellikle de reklam politikalarına ağırlık vermeleri gerektiğine işaret etmişlerdir. Fiyat ve reklam politikaları mali açıdan firmayı kısa vadede sıkıntıya sokmayabilir. Ancak; firmanın uzun dönemde rekabet oyununda kalabilmesi için ürün kalitesini artırıcı politikaları tercih etmesi gerekecektir. Bu da işletmenin mali sıkıntılara girmesi demektir (Weitz, 1985:234).

“Firmaların toplam maliyetlerinin, talep yapılarının, geleceklerini planlama tarzlarının farklı olmasından dolayı, farklı iki etkiyi gözlemlemek gerekir. Bunlar; maliyetler ve işletmelerin ileriye görebilme yetenekleri ya da ne kadar ileriye planlayabildikleridir” (Rao, Bass, 1985:283). Maliyetlerin, geleceği planlama sürecini ve firmanın vereceği tepkileri etkilemesi kaçınılmazdır.

### 3.1.2.1.3. Yönetici Profili

Yöneticilerin, karları arttırıcı ve rasyonel şekilde rekabet edecekleri beklenir. Saldırgan yöneticiler, optimal pazara giriş stratejilerini oluştururlarken; fiyat, reklam ve dağıtım kanallarını kullanarak yeniden konumlandırma yoluna gideceklerdir. Buna karşın; savunmacı yöneticiler, kendi ürünlerini sadece fiyat, reklam ve dağıtım kanalları ile koruyacaklar, tekrar konumlandırma yoluna gitmeyeceklerdir. Bu yaklaşım, kolayda mallar için kısa vadeli savunma hareketleri olarak ortaya çıkabilir. Ancak, uzun vadede cevap, yeniden konumlandırma olacaktır (Kumar, Sudharsan 1998:806).

## 4. Tepki Verme Süreleri

Cevap ya da tepki verme süresi, firmaların piyasada mevcut olan rekabet içindeki konumlarını sergileyen anlamlı bir değişken olarak incelenebilir. Bu değişken firmanın piyasadaki değişimlere ve oluşumlara karşı ne kadar duyarlı olduğunun bir göstergesidir.

Bu bağlamda, oluşabilecek cevap gecikmesi (response lag) “yeni mamüle rekabette, yeni mamüle karşı agresif tepki vermek için geçen süre” olarak da tanımlanabilir (MacMillan, McCaffery, Wijk, 1989:75).

Cevap verme süresinde oluşabilecek gecikmeler, işletmenin eksik yönlerini ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle, işletme gecikmelerin sebeplerini analiz ederek, zamanında ve uygun stratejileri belirleyerek gerekli önlemleri alıp, pazarda avantajlı konuma geçebilir.

## 4.1. Tepki Verme Süresiyle İlgili Yaklaşımlar

### 4.1.1. Porter’ın Yaklaşımı

Porter (1980:96-97), cevap verme süresinde oluşabilecek gecikmeleri dört başlık altında incelemiştir :

1. Algılamayla ilgili Gecikmeler: Piyasadaki mevcut firmaların, kendi amaçlarına yoğun bir şekilde odaklanmalarından dolayı piyasadaki bir takım eylemleri anlamlı olarak algılamaları güç olabilir. Ayrıca; rakipler, davranışlarını değişik kurumlarca yayımlanan istatistiklere bağlı olarak şekillendirirlerse, bu veriler yayımlanana kadar geçen süre içinde, rakip hareketlerinin farkına varmaları da güç olabilir. Bazen, rakip işletmeler tarafından uygulanan taktikler de algılamayla ilgili gecikmelerin süresini uzatmaktadır.

2. Misilleme Hareketlerindeki Yoğunluk Nedeniyle Oluşan Gecikmeler: Bu gecikmeler başlangıç hareketinin türüne göre değişir. Fiyat indirimlerine karşı misilleme hareketleri hemen gerçekleşebilir. Fiyat hareketlerine karşı rakipler duyarlıdır. Ancak, yeni ürün değişimine karşı savunmacı tepkilerin oluşturulması ya da yeni ürüne karşı üretim dizaynı ve kapasite ayarlamalarında değişim yapılması uzun süre alabilir. İşletme, rakiplerin misilleme hareketlerinin yavaş olması durumunda saldırgan stratejileri seçebilir. Misilleme süresi, misilleme kaynaklarının yetersizliği nedeniyle uzayabilir.

**3. Misillemenin Yerinin Tam Olarak Belirlenememesi :** Bu durum, genellikle büyük işletmelerin küçük işletmelere karşı eylemlerinde ortaya çıkmaktadır. Büyük işletmelerin, küçük işletmeleri fark etmeleri zaman alabilir. Eğer küçük ölçekli bir işletme fiyat indirimine giderse, büyük işletme bütün tüketicileri için aşırı masraflarla fiyat indirimine gitmek durumunda kalabilir. Eğer işletme kendisi için daha az maliyetli eylemlerle rakiplerine cevap verme imkanlarını arama çabasına girerse, misillemelerde gecikmeler ortaya çıkabilir.

**4. Amaçların ya da Güdülerin Karışıklığı :** Bir işletme rakiplerine karşı tehdit edici eylemler gerçekleştirebilir. Ancak, rakipler hızlı ve etkin bir şekilde misilleme yaptıklarında, işletme bu duruma cevap vermek için amaçlarını aşan hareketler içine girebilir ve kendi kendine zarar verebilir. Potansiyel olarak bu etkiler, misillemelerdeki gecikmeleri yaratabilir. Unutmamak gerekir ki; bir çok işletmenin başarısının altında, amaçlarının anlaşılır olması yatmaktadır.

#### 4.1.2. MacMillan, McCaffery ve Wijk'in Yaklaşımı

MacMillan, McCaffery ve Wijk (1989), yeni ürün sunumunda bir takım özelliklerin, rakiplerin cevap verme süresini etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Bunlar ;

1. **Görülebilirlik (Visibility):** Yeni ürünün rekabet edebilir görünmesinin derecesidir. Rakiplerin yeni ürünü potansiyel bir tehlike olarak algılamalarının derecesi olarak ifade edilebilir.
2. **Algılanan Potansiyel (Perceived Potential):** Ürün piyasaya sunulduğunda, ürünün uzun dönemli bir potansiyele sahip olup olmayacağını algılamının derecesidir. Algılanan Potansiyel, rakiplerin önemli stratejik konumlarını etkileyebilecek potansiyelin varlığı ve bunun uzun vadede sürekliliğinin anlaşılmasının ölçüsü olarak ta düşünülebilir.
3. **Stratejik Saldırı (Strategic Attack):** Yeni ürünün doğrudan rekabetçi stratejik pazara saldırma derecesidir. Bu saldırıların sıklığı ve etkinliği cevap verme süresini etkileyecektir.
4. **Radikallik (Radicality):** Yeni ürünün yenilikçi olarak kabul edilme ve bu duruma uygun yöntemler ve politikalar geliştirilmesinin derecesidir. Yeni ürün ile ilgili olarak yeni süreçlere ihtiyaç duyulurken, mevcut sürecin kabullenilmesinin doğuracağı sakıncalar, radikallüğün etkisi olarak ifade edilebilir.
5. **Karmaşıklık (Complexity):** Yeni ürünün karmaşıklığına uyumlu bir örgüt yapısının gerekliliğini ifade eder. Eğer yeni ürünün yeteneklerini kullanabileceği ve işletme içindeki bölümler arasında koordinasyonu sağlayabilecek yeni yapılanmalara ihtiyaç duyulursa, ürünün karmaşık olduğu sonucuna varılabilir.
6. **Örgütün Uyumsuzluğu (Organization Misfit):** Örgütün fonksiyonları ve bölümleri arasında var olan politik denge içine yeni ürünün yerleştirilebilme derecesidir. Yeni ürünün var olan bölümler arasında uygun bir konuma oturtulması işletmenin etkinliğini azaltır nitelikte ise, işletme karışıklık içine itilebilir ve bu durum cevap verme süresini uzamasına neden olur.

Bu değişkenler ve cevap verme süresi arasında yüksek ilişki olduğu saptanmıştır. En zayıf ilişki ise, algılanan potansiyel de ortaya çıkmıştır. Yeni ürünün mal dizisindeki diğer ürünlerle olan benzerlik oranı ne kadar yüksek ya da piyasaya sunulan ürünün yeni olarak algılanma durumu ne kadar zayıf ise, rakiplerin bu ürünü farketme süresinin de o kadar uzun olması sonucunu yaratabilmektedir.

#### 4.1.3. Bowman ve Gatignon'un Yaklaşımı

Bowman ve Gatignon (1995), pazarın oldukça cezbedici olduğu durumlarda, işletmelerin oldukça güçlü ve hızlı cevap vereceklerini vurgulamışlar ve pazarı etkileyen bileşenlerin bu çerçevede içinde rekabet stratejileriyle nasıl değişeceğini irdelemişlerdir.

Bu bağlamda, rakiplerin yeni ürün sunumuna reaksiyonda bulunma sürelerinin sektördeki yeni ürün geliştirme süreleri ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Yeni ürünün, rekabetçi işletmelerin karlılığına bir tehdit oluşturacağı inancı oluşur ise, tepkilerin daha hızlı ve daha agresif olması beklenebilir (Bowman, Gatignon, 1995:44-45).

Firmaların kapasite kullanımlarında oluşacak değişikliklerin de cevap olarak algılanması beklenebilir. Yeni ürün sunumuyla birlikte, piyasayada varolan firmalar kendi kapasitelerini ve üretim süreçlerini yeniden düzenleme yoluna gidebilirler.

Eğer piyasada varolan işletmeler, piyasaya yeni giren işletmelerden daha kısa sürede yeniden yapılanmayı tercih ederlerse; giriş stratejilerinin oluşturacağı tehditleri fazla kapasite ile dengeleyebilirler. Giriş, agresif davranışlarla meydana gelse bile, piyasadaki mevcut firmalar çok daha hızlı davranışlara sebep olacak yapılanmaya gidebilirler. Bu davranışlar, piyasaya girişte bulunan firmanın yeni yapılanmaya gitmeden, piyasada varolan işletmelerin kendi yapılarını daha hızlı şekilde genişletmeleri olarak ortaya çıkabilir (Lieberman B. Marvin, 1987:609).

Tepki gösteren işletmenin kapasite kullanımı ne kadar yüksek ise, rakipler tarafından piyasaya sunulan yeni ürüne cevap vermek için geçen süre de o kadar uzun olacaktır (Bowman, Gatignon, 1995:45).

Pazardaki değişiklikler, rekabet yoğunluğu; pazarın büyüme oranı ve işletmelerin pazar payları da cevap verme süresini etkileyecektir. Pazardaki değişim hızı ile cevap verme süresi arasındaki ilişki gözardı edilmemelidir.

Ayrıca; pazar çekiciliğinin bir ölçüsü de pazarın büyüme potansiyelidir. Rakiplerin reaksiyonlarının, yüksek büyüme hızına sahip pazarda daha hızlı olması beklenebilir (Bowman, Gatignon, 1995:44).

Firmaların hizmet verdikleri pazarda, pazar payları büyük ise, rakiplerinden daha hızlı ve etkin davranmaları beklenir. Çünkü; firmanın cevapları, pazar payına ve stratejik önemine bağlıdır (Bowman, Gatignon, 1995:45).

Cevap verme süresi, satışların büyümesi ile de ilişkilidir. Satışların büyümesi diğer etkilerden bağımsız olarak incelendiğinde görülecektir ki, yüksek büyüme hızına sahip firmalar daha hızlı cevap verme yeteneğine sahiptirler (Smith, Grimm, Chen, Gannon, 1989:254).

Son olarak cevap verme süresi tüketici pazarları açısından irdelenecek olursa; tüketicilerin ürün değiştirme maliyetlerinin az olması durumunda, rakiplerin reaksiyonlarının daha hızlı olacağı görülecektir (Bowman, Gatignon, 1995:44).

### Sonuç

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte, tüketicilerin ihtiyaçları değişmekte ve işletmeler, tüketicilerin tatminini sağlayabilmek amacıyla yeni ürün geliştirerek, bu değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Farklı özelliklerdeki pazarlara giren ürün sayısının ve ürün özelliklerinin artması rekabeti de beraberinde getirmektedir. Rekabetin yoğunluğunu göstermesi açısından, rakiplerin yeni ürünlere tepki verme süreleri önemli yer tutmaktadır. Rakiplerin yeni ürüne kısa sürede tepki göstermeleri, ürünün gelişimini ve pazardaki konumunu etkilemektedir.

Bu bağlamda, işletmelerin stratejik eğilimlerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. İşletmelerin pazarda hareket serbestliğine ve esnekliğine sahip olmaları tepki verme sürelerini, dolayısıyla yaşamlarını etkileyecektir. Bu açıdan, pazardaki mevcut firmaların tehditleri ve bu tehditlere karşı geliştirecekleri stratejileri doğru belirlemeleri zorunluluk haline gelmektedir. Tepki verme süresi, rekabetin bir ölçüsü olarak düşünülecek olursa, bu sürenin kısalığı ve uzunluğu aynı zamanda ekonomik gelişmişliğin de bir göstergesi olarak algılanabilir.

### Kaynakça

Ali A., Krapfel R. & Labahn D.

“Product Innovativeness & Entry Strategy : Impact on Cycle Time & Break-Even Time”, Journal of Product Innovation Management, 1995, Vol.12,58.

Arpacı T., Ayhan D.Y., Böge E., Tuncer D., Üner M.M.

“Pazarlama”, Gazi Yayınları, 1992, 121.

Biggadike E. Ralp

“Corporate Diversification : Entry, Strategy and Performanse” Boston : Harvard University, 1979, 37.

Bowman D. & Gatignon H.

“Determinants of Competitors' Response Time to a New Product Introduction” Journal of Marketing Research, 1995, Vol.32, 45.

Chen M., Smith G. & Grimm C.

“Action Characteristics As Predictors of Competitive Responses” Management Science, 1992, Vol.38, No.3, 442.

- Cubbin J. & Domberger S.  
 "Advertising and Post-Entry Oligopoly Behavior", *The Journal of Industrial Economics*, 1988, Vol.37, 131.
- Day George S.  
 "Analysis for Strategic Market Decisions", St.Paul, Mn : West Publishing Co. 1986 , 92.
- Ealisberg J. & Chatterjee R.  
 "Analytical Models of Competition With Implication for Marketing : Issues, Findings & Outlook", *Journal of Marketing Research*, 1989, Vol.26, 46.
- Gatignon H., Anderson E. & Helsen K.  
 "Competitive Reactions to Market Entry : Explaining Interfirm Differences" *Journal of Marketing Research*, 1989, Vol.26, 46.
- Heil O. & Robertson T.  
 "Toward a Theory of Competitive Market Signaling A Research Agenda" *Strategic Management Journal*, 1991, Vol.12, 413-14.
- Kotler P. & Armstrong G.  
 "Principles of Marketing", Prentice-Hall, International Inc., 1991, 552.
- Kotler P., Fahey L. & Jatusripitah S.  
 "The New Competition", Prentice Hall, 1986, 86.
- Kumar R. & Sudharsan D.  
 "Defensive Marketing Strategies : An Equilibrium Analysis Based on Decoupled Response Function Models", *Management Science*, 1998, Vol.34, No.7, 809.
- Lieberman B. Marvin  
 "Excess Capacity As a Barrier to Entry : An Emprical Appraisal" *Journal of Industrial Economics*, 1987, Vol.35, 607-627.
- MacMillian I., McCaffery M. & Wijk V.  
 "Competitors' Responses to Easily Imitated New Products-Exploring Commercial Banking Product Introductions", *Strategic Management Journal*, 1989, Vol.26, 46.
- Porter Michael  
 "Competitive Strategy", New York : The Free Press, 1980, 96.
- Rao R. & Bass F.  
 "Competition : Strategy and Price Dynamics : A Theoretical and Emprical Investigation", *Journal of Marketing Research*, 1985, Vol.22, 283.
- Smith K., Grimm C., Chen M. & Gannon M.  
 "Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions : Preliminary Theory & Evidence", *Journal of Business Research*, 1989, Vol.18, 245.
- Weitz Barton  
 "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing", *Journal of Marketing Reserach*, 1985, Vol.22, 229.