



**FIRAT FİDAN**  
FDN Grubu  
Yönetim Kurulu Üyesi



## RAKİPLERİMİZ GÜÇLENDİKÇE STRATEJİLERİMİZ DE GÜÇLENMEK ZORUNDA

Harvard Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri profesörü olan Michael Porter'ın ismini çoğunuz üniversite kitaplarından anımsarsınız.

Araştırmaları ve vizyoner bakış açısı sayesinde ortaya çıkardığı beş güç prensibi ile tüm dünyada yankı uyandıran Porter'ın 1979 yılında ortaya koyduğu bu model hala konuşulmaya ve tartışılmaya devam ediyor.

Üstelik prensibi anlattığında ortada ne çok uluslu firmalar ne de bu denli güçlü markalar ve rekabetçi bir pazar vardı. Konjonktür bu kadar hızlı değişirken bu kuralların hala geçerliliğini koruması ve uygulandığı sektörlerde şirketlerin daha karlı, rekabete karşı daha duyarlı ve dirayetli olabileceğini bizlere gösteren Porter, iş yaşamında rekabeti etkileyen güçleri şu şekilde sıralıyor:

1. Sektördeki rekabet
2. Sektördeki yeni firmaların karşılaşıcağı tehditler ve tehlikeler
3. Tedarikçilerin pazar egemenliği
4. Yeni (yenilenmiş) ürünlerin oluşturduğu rekabet
5. Tüketicilerin pazarlık güçleri

Bu maddeler şirketlerimizin içinde bulunduğu sektörü derinlemesine anlamamızı sağlarken aynı zamanda yeni girişimlerimiz için atacağımız adımlarda ve kuracağımız stratejide de bu kuramları derinlemesine incelememiz gerektiğini bizlere gösteriyor. Aksi bir seneryoda ise sektörde tutunma gücümüzü kaybedip yok olmak durumunda kalacağımızı söylemek sanırım yanlış olmayacaktır.

Bu nedenledir ki tüm sektörlerde olduğu gibi yetkili satıcıların da yönetim stratejilerini belirlerken bu 5 başlığa önem verme gerekliliği kaçınılmaz. Aslında rekabet her ne kadar kulağımıza bir tehdit gibi gelse de vizyonumuzu ve kendimizi geliştirmedeki en büyük unsurlardan biri. Pazar payımızı arttırabilmek ve sektör içinde güçlü kalabilmek için rakiplerimizi sürekli analiz etmeli ve yeni stratejiler oluşturmalıyız.

Otomotiv sektöründeki oyuncu sayısının hızla arttığı günümüzde özellikle ikinci el ve satış sonrası yatırımlarına baktığımızda, sektörde daha önce hiç yer almamış firmaların veya kişilerin pazara girdiğini görmekteyiz. Merdiven altı diye tabir ettiğimiz servis noktaları, ufak birikimleri olan işletme sahiplerinin kurduğu kiralama şirketleri, her yıl büyüyen ikinci el pazarında yer almak için kurulmuş olan yeni ikinci el araç satış noktaları gibi işletmeler ile karşımıza çıkan küçük yatırımlı firmalar; yetkili satıcılık faaliyetine büyük yatırım yapmış firmalar için tehdit oluşturabiliyorlar. Geçmişte hepimizin hatırladığı büyük otomotiv şirketleri, yetkili satıcılar ve kiralama firmaları maalesef rakip analizlerini doğru yapamadıkları ve büyüyen sektöre adapte olamadıkları için bugün ya iflas erteleme kararı aldılar ya da işletmelerini kapadılar.

İşte tam bu noktada Porter'ın beş güç modelinde belirttiği "Sektördeki yeni firmaların karşılaşıcağı tehditler ve tehlikeler" daha çok önem kazanıyor. Porter rekabet edebilmenin en önemli maddesinin yerel koşullara bağlı olduğunu, devletin değişen stratejilerinin ve şans faktörlerinin de bu unsuru desteklediğini vurgulamaktadır. Buradan yola çıkarak rekabet gücümüzün uzun vadede sürdürülebilir olması için şirketlerimizde sürekli güncelleyeceğimiz bir strateji haritası belirlememiz gerektiği sonucuna varabiliriz.

Her ne kadar dünya globalleşiyor desek de rekabetçi bir pazarda öne çıkabilmek için yakın iş çevresinin bir diğer deyişle network'ün oldukça önem kazandığı aşikar. Daha önceki yazılarımda da değindiğim gibi farklılaşmak bu önem kazanan iş ağıımızda olmazsa olmazımız olarak kalacak. İçinde bulunduğumuz sektörü analiz edebilmek, tehditlere karşı stratejiler geliştirmek, kendi modellerimizi kurgulayıp uygulamak ve şirketimizin yerini doğru konumlandırmak firmalarımızın bir sonraki jenerasyonlara devrini kolaylaştıracak ve piyasadaki mevcudiyetimizi güçlendirecektir.



Porter maliyetlerimizi düşürebilmenin yegane yolunun tedarikçilerle olan ilişkilerimizden geçtiğini anımsatırken; yetkili satıcılar olarak bizlerin de bu konu üzerinde hassasiyetle durması gerekmektedir. Servislerimizde kullanılan yağ, boya, temizlik ve sarf malzemeleri gibi satın alma anlaşmalarını imzalarken bu madde ön plana çıkmakta, ürün alım stratejilerimizi belirlerken büyük rol oynamaktadır. Bunların yanı sıra yenilenmiş ürünlerin pazara girmesi ile zaten rekabet halinde olduğumuz rakiplere her gün bir yenisi eklenmekte ve kurguladığımız bir stratejimizin olmaması durumunda da bizleri güçsüz bırakmaktadır.

Kiralama pazarını ele aldığımızda; bir firmanın kendi firması olan başka bir firma ile rekabet ederken, piyasaya hızla ve büyük yatırımlarla giren bir diğer marka ile de rakabet etmek zorunda kaldığını görürüz. Tüketici sonuçta kendi maliyetine bakacağından tercih yaptığı anda sektöre yeni giren bir başka firmayı tercih edebilecek ve belki de daha sonra bu firmanın sadık müşterisi olacaktır. Bu nedenle marka stratejilerimizi belirlerken Porter'ın da dediği gibi ikame ürünlerin stratejilerini derin araştırmalarla anlamalı ve karşı stratejiler oluşturmalıyız. Bununla birlikte son derece etkili ve önemli olan tüketicilerin pazarlık güçlerini de göz ardı etmemeliyiz. Unutmayın ki şirketimizin veya ürünlerimizin gücü pazardaki alıcıların gücü ile doğru orantılıdır. Çünkü müşterilerimiz doğal olarak pazarlık gücünü her ortamda kullanacak ve bundan istifade edebileceklerdir.

**Rakiplerimiz güçlendikçe stratejilerimizin de güçlenmek zorunda olduğu kaçınılmazdır.**

Örneğin piyasada bulunan özel servis ağları ilk başlarda rakip olarak bizlere tehdit unsuru oluşturmasa da bu firmalar güçlendikçe servislerimizdeki indirim oranları artmış, karlılıklarımız azalmış ve müşteri kayıpları yaşanmıştır.

Porter'ın da dediği gibi "Yarının bugünden güzel olmasını istiyorsanız, şimdiden değişik ve sürdürülebilir stratejiler oluşturmalısınız. Ve operasyonel güç ve stratejiler arasındaki temel farkları ayırt edebilmelisiniz".

Şirketlerimizin kalıcı olabilmesini sağlamak için de stratejik planlarımızın tekrar gözden geçirilmesini ve ihtiyaç halinde yenilenmesini umut ediyorum.