



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Altynay AZIZBEK KYZY

BAŞARILI FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ: TEORİ VE UYGULAMALAR

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2020



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Altynay AZIZBEK KYZY

BAŞARILI FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ: TEORİ VE UYGULAMALAR

Danışman

Prof. Dr. Şafak AKSOY

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2020

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Altynai AZIZBEK KYZY'nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Şafak AKSOY (İmza)

Üye : Doç. Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN (İmza)

Tez Başlığı: BAŞARILI FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ: TEORİ VE UYGULAMALAR
--

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 20/05/2020

Mezuniyet Tarihi : 25/06/2020

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Başarılı Farklılaşma Stratejileri: Teori ve Uygulamalar” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Altynai AZIZBEK KYZY



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Altynay AZIZBEK KYZY
Öğrenci Numarası	20165212013
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Şafak AKSOY
Tez Başlığı	BAŞARILI FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ: TEORİ VE UYGULAMALAR
Turnitin Ödev Numarası	1345262083

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 208 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 17/ 06/ 2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 10

alıntılar dahil % 15'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orjinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

17/ 06/ 2020

Prof. Dr. Şafak AKSOY

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLOLAR LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE REKABET KAVRAMLARI VE REKABET STRATEJİLERİ

1.1. Strateji Kavramı.....	3
1.2. Stratejik Yönetim Kavramı.....	5
1.2.1. Strateji ile İlgili Kavramlar.....	6
1.2.1.1. Vizyon.....	6
1.2.1.2. Misyon	8
1.2.1.3. Değerler	9
1.2.1.4. Amaç.....	10
1.2.1.5. Hedef.....	10
1.3. Stratejik Düzeyler	11
1.3.1. Kurumsal Strateji.....	12
1.3.2. Stratejik İşletme Birimi Stratejisi (Rekabet Stratejisi)	13
1.3.3. İşlevsel Strateji	14
1.4. Rekabet Kavramı	14
1.4.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler	15
1.4.1.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi.....	16
1.4.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	17
1.4.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü	18
1.4.1.4. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	18
1.4.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme	18
1.5. Rekabet Stratejisi.....	19
1.5.1. Porter'in Jenerik Stratejileri	19
1.5.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	20

1.5.1.2.	Farklılaşma Stratejisi	22
1.5.1.3.	Odaklanma Stratejisi	24
1.5.1.4.	Ortada Sıkışıp Kalanlar	25
1.5.1.5.	Porter'a Karşı Genel Eleştiriler	26
1.5.2.	Mintzberg'in Farklılaşma Stratejisi	27
1.5.2.1.	Fiyat farklılaşması	27
1.5.2.2.	İmaj farklılaşması	28
1.5.2.3.	Destek Farklılaşması	28
1.5.2.4.	Kalite Farklılaşması	29
1.5.2.5.	Tasarım Farklılaşması	29
1.5.2.6.	Farklılaşmama	29
1.5.3.	Mavi Okyanus ve Kırmızı Okyanus stratejisi	29
1.6.	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	30

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ

2.1.	Farklılaşma Kavramı	33
2.2.	Farklılaşma Potansiyelinin Belirlenmesi	37
2.2.1.	Farklılaşma Analizi: Talep Tarafı	37
2.2.2.	Farklılaşma Analizi: Arz tarafı	39
2.3.	Farklılaşma ve Pazar Bölümleme	40
2.4.	Farklılaşma ve Konumlanma	43
2.5.	Yenilikçi ve Pazarlama Farklılaşma Stratejisi	46
2.5.1.	Yenilikçi Farklılaşma Stratejisi	46
2.5.2.	Pazarlama Farklılaşma Stratejisi	48
2.6.	Ürün Farklılaşmasının Tipleri	49
2.7.	Farklılaşma Araçları	50
2.7.1.	Farklılaşma Fırsatları Oluşturmak için Değer Zincirini Yönetme	53
2.7.2.	Farklılaşma İçin Beş Boyut	54
2.7.2.1.	Ürün Farklılaşması	54
2.7.2.2.	Hizmet farklılaşması	57
2.7.2.3.	Personel Farklılaşması	58
2.7.2.4.	Kanal Farklılaşması	59
2.7.2.5.	İmaj Farklılaşması	59

2.7.3.	Farklılaşmanın Farklı Stratejileri.....	61
2.7.3.1.	İlk Olarak Farklılaşma	61
2.7.3.2.	Özelliklere Sahip Çıkararak Farklılaşma.....	62
2.7.3.3.	Lider Olarak Farklılaşma	63
2.7.3.4.	Miras İle Farklılaşma	64
2.7.3.5.	Pazar Uzmanlığı Yoluyla Farklılaşma	64
2.7.3.6.	Tercih Yoluyla Farklılaşma	65
2.7.3.7.	Ürünün Nasıl Yapıldığı İle Farklılaşma.....	66
2.7.3.8.	En Son Yeni Olma Yoluyla Farklılaşma	66
2.7.3.9.	Popüler Olma Yoluyla Farklılaşma	67
2.8.	Başarılı Bir Farklılaşma Stratejisi İçin Koşullar.....	67
2.8.1.	Müşteri Değeri Yaratma	68
2.8.2.	Değer Algısını Sağlama.....	68
2.8.3.	Stratejinin Kopyalanmasından Koruma	69
2.9.	Farklılaşma Stratejilerinin Riskleri.....	69
2.9.1.	Şirketin Ürünlerinin Benzersizliği Müşteriler İçin Değerli Değildir.	69
2.9.2.	Aşırı Farklılaşma	70
2.9.3.	Çok Yüksek Fiyat	70
2.9.4.	Değer Sinyallerin Kullanımı.....	70
2.9.5.	Farklılaşma Masraflarının Yanlış Değerlendirilmesi	71
2.9.6.	Değer Zinciri Oluşumunda Zarara Uğrayan Ürüne Aşırı Dikkatin Çekilmesi.....	71
2.9.7.	Tüketiciyi Bölümlere Ayırma İlkelerinin Yanlış Anlaşılması	71
2.9.8.	Sahte ve Kopyalama	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAK'A ANALİZLERİ

3.1.	Araştırmanın Metodolojisi.....	73
3.1.1.	Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	73
3.1.2.	Araştırmanın Kapsamı	74
3.1.3.	Tezin Yöntemi	74
3.2.	Vak'a Analizleri	75
3.2.1.	Tesla	75
3.2.1.1.	Tesla'nın Tarihi.....	77
3.2.1.1.1.	Tesla'nın Kuruluşu	77

3.2.1.1.2.	Tartışma ve Liderlik Değişimi	79
3.2.1.1.3.	Hayatta Kalma ve Modern Zamanlar.....	80
3.2.1.1.4.	Elon Musk.....	81
3.2.1.2.	Tesla'nın Strateji Analizi	82
3.2.1.2.1.	Tesla'nın Vizyon, Misyon ve Değer Beyanı	86
3.2.1.2.2.	Tesla'nın Rekabet Analizi	86
3.2.1.2.2.1.	Yeni Girişimcilerin Tehdidi.....	86
3.2.1.2.2.2.	Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme	87
3.2.1.2.2.3.	Alıcıların Pazarlık Gücü	90
3.2.1.2.2.4.	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	91
3.2.1.2.2.5.	İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	91
3.2.1.2.3.	Tesla'nın Kilit Ortaklıkları	91
3.2.1.2.4.	Tesla'nın Pazarlama Stratejisi	93
3.2.1.2.4.1.	Ürün Stratejisi	94
3.2.1.2.4.2.	Dağıtım Stratejisi	95
3.2.1.2.4.3.	Fiyat Stratejisi	96
3.2.1.2.4.4.	Tanıtım Stratejisi.....	97
3.2.1.2.4.5.	Marka Stratejisi.....	99
3.2.1.2.4.6.	Müşteri ilişkileri.....	99
3.2.2.	Dyson.....	100
3.2.2.1.	Dyson'ın Tarihi	101
3.2.2.1.1.	Üretim Başlangıcı	102
3.2.2.1.2.	Üretimin Malezya ve Singapur'a Taşınması	103
3.2.2.1.3.	James Dyson	104
3.2.2.2.	Dyson'ın Strateji Analizi	105
3.2.2.2.1.	Dyson'ın Vizyon, Misyon ve Değer Beyanı	107
3.2.2.2.2.	Dyson'ın Rekabet Analizi	107
3.2.2.2.2.1.	Yeni Girişimcilerin Tehdidi.....	107
3.2.2.2.2.2.	Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme	107
3.2.2.2.2.3.	Alıcıların Pazarlık Gücü	108
3.2.2.2.2.4.	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	108
3.2.2.2.2.5.	İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	109
3.2.2.2.3.	Dyson'ın Pazarlama Stratejisi	109
3.2.2.2.3.1.	Ürün Stratejisi	110

3.2.2.2.3.2.	Dağıtım Stratejisi	111
3.2.2.2.3.3.	Fiyat Stratejisi	112
3.2.2.2.3.4.	Tanıtım Stratejisi.....	112
3.2.2.2.3.5.	Marka Stratejisi	114
3.2.2.2.3.6.	Müşteri İlişkileri.....	115
3.2.3.	IKEA.....	115
3.2.3.1.	IKEA'nın Tarihi.....	116
3.2.3.1.1.	Ingvar Kamprad	118
3.2.3.2.	IKEA'nın Faaliyetleri	119
3.2.3.3.	IKEA'nın Strateji Analizi	121
3.2.3.3.1.	IKEA'nın Vizyon, Misyon ve Değer Beyanı.....	123
3.2.3.3.2.	IKEA'nın Rekabet Analizi.....	126
3.2.3.3.2.1.	Yeni Girişimcilerin Tehdidi.....	126
3.2.3.3.2.2.	Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme	126
3.2.3.3.2.3.	Alıcıların Pazarlık Gücü	127
3.2.3.3.2.4.	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	127
3.2.3.3.2.5.	İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	127
3.2.3.3.3.	IKEA'nın Pazarlama Stratejisi.....	127
3.2.3.3.3.1.	Ürün Stratejisi	129
3.2.3.3.3.2.	Dağıtım Stratejisi	130
3.2.3.3.3.3.	Fiyat Stratejisi	130
3.2.3.3.3.4.	Tanıtım Stratejisi.....	131
3.2.4.	Swatch Group	132
3.2.4.1.	Swatch Group'un Tarihi	133
3.2.4.1.1.	Nicolas G. Hayek	143
3.2.4.2.	Swatch Group'un Strateji Analizi	145
3.2.4.2.1.	Swatch Group'un Rekabet Analizi	146
3.2.4.2.1.1.	Yeni Girişimcilerin Tehdidi.....	146
3.2.4.2.1.2.	Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme	147
3.2.4.2.1.3.	Alıcıların Pazarlık Gücü	148
3.2.4.2.1.4.	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	148
3.2.4.2.1.5.	İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	149
3.2.4.2.2.	Swatch Markasının Strateji Analizi	149
3.2.4.2.3.	Swatch'un Pazarlama Stratejisi	150

3.2.4.2.3.1. Ürün Stratejisi	152
3.2.4.2.3.2. Dağıtım Stratejisi	153
3.2.4.2.3.3. Fiyat Stratejisi	154
3.2.4.2.3.4. Tanıtım Stratejisi.....	154
3.2.5. Değerlendirme	156
SONUÇ	174
KAYNAKÇALAR	177
Ö Z G E Ç M İ Ş	191

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Stratejik Düzeyler.....	12
Şekil 1.2 Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	15
Şekil 1.3 Porter'in Jenerik Stratejileri	20
Şekil 2.1 Farklılaşma Potansiyelini Belirleme: Talep tarafı.....	38
Şekil 2.2 Farklılaşma Fırsatlarının Haritası.....	52
Şekil 2.3 Farklılaşma Potansiyelini Belirlemek İçin Değer Zincirini Kullanma.....	53
Şekil 3.1 Tesla'nın 2008 Mali Yılı ile 2019 Mali Yılı Arasındaki Geliri	76
Şekil 3.2 Tesla Üretimi	80
Şekil 3.3 Tesla'nın İş Modeli	83
Şekil 3.4 Haziran 2018 İtibarıyla dünya Çapında Seçilmiş Otomobil Üreticilerinin Ar-Ge Yoğunluğu	85
Şekil 3.5 ABD'nin 2019'daki En İyi EA Satıcıları	89
Şekil 3.6 Dünyanın En İyi Otomobil Üreticilerinin Toplam Piyasa Değeri.....	90
Şekil 3.7 Tesla EA Modelleri	95
Şekil 3.8 Dyson Ltd'nin Dünya Çapında 2010-2018 Yılları Arasında Yıllık Geliri	101
Şekil 3.9 Dyson'ın Rekabet Avantajı-Zaman Eğrisi	106
Şekil 3.10 Elektrikli Süpürge Markaları 2018'de Büyük Britanya'daki Kullanıcı Sayısına Göre	108
Şekil 3.11 IKEA'nın Dünya Çapında 2008-2019 Yılları Arasında Yıllık Geliri	116
Şekil 3.12 Swatch Group'un 2003-2018 Yılları Arasında Dünya Çapında Gelirleri	133
Şekil 3.13 Seiko TV Watch	134
Şekil 3.14 Nicolas Hayek ve Ernst Tomke.....	135
Şekil 3.15 Swatch GB 101.....	137
Şekil 3.16 Swatch Kiki Picasso	138
Şekil 3.17 Omega Seamaster 300m Chronometer.....	139
Şekil 3.18 Swatch Mağazası.....	141
Şekil 3.19 Swatch Paparazzi.....	142
Şekil 3.20 İsviçre Saatleri: 2017 Yılında Grup Bazında Perakende Pazar Payı.....	148
Şekil 3.21 İşletmelerin Başarıya Ulaşma Sürecinde Farklılaşma Faktörlerinin Belirlenmesi	169

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Strateji Kavramı ile İlgili Tanımlar	4
Tablo 2.1 Farklılaşma ve Kârlılık Arasındaki Bağlantıya İlişkin Tanımlar	35
Tablo 2.2 Farklılaşma Araçları	54
Tablo 3.1 Satılan Araç Başına Reklam Harcaması	98
Tablo 3.2 Farklılaşma Stratejilerin Teorik Yapısı	156
Tablo 3.3 Tesla ve Dyson'ın Farklılaşma Stratejilerinin Literatürdeki Farklılaşma Teorileriyle Eşleştirilmesi	157
Tablo 3.4 IKEA ve Swatch'un Farklılaşma Stratejilerinin Literatürde Farklılaşma Teorileriyle Eşleştirilmesi	161

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerikan Birleşik Devletler
AGC	: Otomotiv Ön Camı
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BMW	: Bavarian Motor Works
CEO	: Genel Müdür
EA	: Elektrikli Araç
EV	: Elektrikli Araç
GB	: Giga Bit
NASDAQ	: National Association of Securities Dealers Automated Quotation
PFS	: Pazarlama Farklılaşma Strateji
PR	: Halkla İlişkiler
SİB	: Stratejik İş Birliği
SUV	: Spor Amaçlı Taşıt
YFS	: Yenilikçi Farklılaşma Stratejisi

ÖZET

Bu modern iş dünyasında işletmeler, tüm kurumsal, işletme ve fonksiyonel seviyelerde etkili stratejiler uygulayarak sektörlerindeki rakiplerle ilgili rekabet güçlerini korumalıdır. Rekabetçilik en iyi şekilde sadece rekabeti vurgulamakla kalmayıp aynı zamanda piyasadaki şirket için benzersiz bir marka kimliği yaratan rekabetçi ürünler ve hizmetler yoluyla üstün müşteri değeri yaratarak elde edilebilir. Farklılaşma stratejileri her sektördeki işletme için önemli rekabet avantajı sağlayan yönetim araçlarıdır. Bu tezin amacı, stratejik yönetim ve pazarlama alanları açısından temel farklılaşma teorilerini gözden geçirerek ve bu bilgi ile bölgede / ülkede / dünyada farklılaşma başarısı elde etmiş işletmelerin uygulamaları arasında bir bağlantı kurarak işletmelerin başarılarına yol açan kilit farklılaşma faktörlerini tespit etmektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde strateji ve rekabet kavramları ile rekabet stratejileri açıklanmıştır. İkinci bölümde ise farklılaşma ile ilgili kavramlar, yöntemler ve stratejiler ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, dünyada farklılaşma başarısı elde etmiş şirketlerin uygulamaları incelenmiştir. Vak'a çalışması analizi sonucunda elde edilen bilgilerle, literatürde farklılaşma teorileri ile bir köprü kurulmuştur. Sonuç olarak, kilit başarılı farklılaşma faktörleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılaşma, Farklılaşma Stratejisi, Rekabet, Rekabet Stratejileri

SUMMARY

SUCCESSFUL DIFFERENTIATION STRATEGIES: THEORY AND PRACTICES

In this modern business world, businesses must protect their competitiveness in relation to their competitors by applying effective strategies at all corporate, business and functional levels. Competitiveness can be best achieved not only by emphasizing competition but also by creating superior customer value through competitive products and services that create a unique brand identity for the company in the market. Differentiation strategies are management tools that provide significant competitive advantage for businesses in every sector. The purpose of this thesis is to identify key differentiation factors that lead to the success of businesses by reviewing the main theories of differentiation in terms of strategic management and marketing areas and establishing a link between this knowledge and the practices of businesses that have achieved differentiation in the region / country / world.

In the first part of this study, the concepts of strategy and competition and competition strategies are explained. In the second part, concepts, methods and theories related to differentiation are explained in detail. In the third chapter, the practices of the companies that have achieved differentiation success in the world have been examined. With the information obtained as a result of the case study analysis, a bridge was established with theories about differentiation in the literature. As a result, key successful differentiation factors have been identified.

Keywords: Differentiation, Differentiation Strategy, Competition, Competition Strategies

ÖNSÖZ

Öncelikle, bu tezin planlanmasında, yürütülmesinde ve hazırlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren tez danışmanım Prof. Dr. Şafak AKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma sürem boyunca hep yanımda olan aileme, çocuklarıma bakan annelerim Erkingül ERALİEVA'ya ve Güler YILMAZ'a, ablam Gülşan İSAKOVA'ya, beni hep motive eden arkadaşım Dina ABAEVA'ya, beni sabırla bekleyen çocuklarım Aybike YILMAZ'a ve Timur YILMAZ'a ve beni her koşulda destekleyen eşim Tahsin YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Altynai AZIZBEK KYZY

Antalya, 2020

GİRİŞ

Küresel rekabet gücünün artması, ürün yaşam döngülerinin kısalması, hızlı teknolojik ilerlemeler ve dinamik müşteri gereksinimleri rekabetin doğasını temelden değiştirmiştir. Araştırmacılar ve girişimcilerin rekabet avantajı elde etme konusunda farklı tarifleri vardır. Bu tezde rekabetçilik kaynaklarından biri olan farklılaşma stratejisi tartışılmaktadır.

Farklılaşma, artan rakip sayısı nedeniyle 20. yüzyılın başından itibaren ilgili bir araştırma konusu olarak kabul edilmiştir. Firmaların pazarda rekabetçi bir konuma sahip olmasının birçok yolu vardır. Michael Porter (1980: 34-46), üç strateji önermektedir: maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma stratejileri. Porter (1980:35), işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmeleri için, düşük maliyet stratejisini uygulamalarını ürettikleri ürün veya hizmeti rakiplerinden daha düşük bir maliyette üreterek, rakiplerinden daha yüksek kâr elde etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Rakiplerine göre daha düşük bir maliyet ile üretim gerçekleştiremeyen işletmelerin de rekabet edebilmeleri için üretmiş oldukları ürün veya hizmeti farklılaştırmalarını önermiştir. Diğer taraftan işletmelerin bu iki stratejiyi çok dikkatli bir şekilde beraber uygulayarak belirli alanlarda odaklanma yapabileceklerini ve böylelikle de rakiplerinden çok daha fazla kâr oranlarına sahip olabileceklerini söylemiştir. Üç yönden en azından birinde kendi stratejisini geliştiremeyen işletmeleri ise “arada kalmış” olarak tanımlamıştır. Michael Porter (1980: 37), farklılaşmanın müşterilerin daha fazla ödemeye hazır olduğu benzersiz ve değerli bir sunum anlamına geldiğini söylemektedir. Ancak, fiyat primi, ürünün veya hizmetin benzersiz yönleriyle gerekçelendirilmelidir. Grant'a göre (2016: 186-197), farklılaşma sadece farklı ürün özellikleri sunmak değil, firma ve müşterileri arasındaki olası her etkileşimi tanımlamak ve anlamak ve bu etkileşimlerin müşteriye katma değer sağlamak için nasıl geliştirilebileceğini veya değiştirilebileceğini sormakla ilgilidir. Müşterilerin ne istediğini, nasıl seçtiklerini ve neyi motive ettiğini anlayarak, başarılı farklılaşma fırsatlarını tanımlamak mümkündür. Farklılaşmanın temel sorunları aynı zamanda iş stratejisinin temel sorunlarıdır: Müşterilerimiz kimler? Onlar için nasıl değer yaratırız? Ve herkesten daha etkili nasıl yapabiliriz? Herhangi bir ürün veya hizmetteki farklılaşma potansiyeli, yalnızca insanın hayal gücünün sınırları ile sınırlıdır. Dünya çapında farklılaşma başarısı elde etmiş işletmelerin farklılaşmaya yol açan faktörleri tespit etmek istenmiştir. Bu anlamda sırayla aşağıdaki süreçler izlenmiştir.

Birinci bölümde strateji, rekabet ve rekabet stratejisi kavramları açıklanarak genel bir giriş yapılmıştır. Bu kavramların akademik literatürdeki yerlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde farklılaşma kavramı, farklılaşma ile ilgili kavramlar, farklılaşmanın araçları, koşulları, farklılaşma stratejileri ve farklılaşma konusunda temel teorileri ele alınıp incelenmiştir.

Son bölümde dünya çapında farklılaşma alanında öne çıkmış işletmeler amaca uygun olarak seçilip, teorik altyapıya uygun sorularla vak'a çalışması olarak ele alınmıştır. Sonuçta farklılaşma başarısına yol açan temel faktörler, uygulamadan örnekler ve farklılaşma performansı göstergeleri ile birlikte detaylı olarak ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE REKABET KAVRAMLARI VE REKABET STRATEJİLERİ

1.1. Strateji Kavramı

Bugün strateji, yönetim çalışmalarında en sık kullanılan kelimelerden biridir. Ancak kullanımı bu alanla sınırlı değildir. Strateji hakkında düşünceler kendi başına ilginç olan bir tarihe, uzanan bir geçmişe sahiptir. Hem tanımında hem de anlamında en çok tartışılan kavramlardan biri olmuştur.

Strateji köken olarak Eski Yunan dilinden türemiştir. Eski Yunanca'da 'stratos' ordunun ifadesiydi ve askeri terimlerle 'strateji' 'genel eylemi' olarak adlandırılıyordu, bu yüzden bir strateji gelecek için bir plan, üst yönetimin üst düzeydeki eylemleri olarak bilinmiştir (Luecke, 2005: 12). Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç mevcut kaynakların en etkili ve ekonomik biçimde kullanılarak zaferi kazanmaktır. Düşman güçlerin durumunu, harp araçlarının miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumu, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek, kendi birliklerinin durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturmaktadır. Askeri alanda stratejiler düşmanın olası faaliyetleri gözönüne alınarak yapılmaktadır. Eğer karşıda bir düşman faaliyeti bulunmuyorsa, o takdirde stratejilere gerek kalmaz, planlar yapılır ve uygulanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Yıllar boyunca, birçok “strateji” tanımlaması geliştirilmiştir. Strateji, işletmenin uzun vadeli yönünü etkileyen önemli kararlar almakla ilgilidir (Drummond vd., 2001: 2). Clausewitz (1976) klasik askeri stratejiyi yazmıştır. Zinkham ve Pereira (1994) strateji kavramının ilk olarak 1948 yılında Neumann ve Morgenstern tarafından oyun teorisindeki klasik çalışmalarında yönetim literatürüne dahil edildiğini öne sürmektedir. Bundan sonra, Selznick (1957) ve Chandler (1962) tarafından stratejiye birçok önemli katkı sağlanmıştır. Ansoff 1965’de yayınlanan kapsamlı “Corporate Strategy” metninde, strateji kavramını bir işletmenin faaliyetlerini yönlendiren kararlar almak için bir dizi kural olarak tanımlamaktadır (McGee ve Sammut-Bonnici, 2015: 457).

Walker, Boyd ve Larreche’in (1992) tanımı, etkili bir stratejinin aşağıdakileri kapsayacağını öne sürmektedir: neyin başarılması gerektiği; hangi ürün pazarlarının dikkat odağı olması gerektiği; ve çevresel fırsatları ve tehditleri karşılamak için her ürün pazarında kaynaklar ve faaliyetlerin nasıl dağıtılacağıdır. Johnson, Scholes ve Whittington (2008: 3), stratejiyi “örgütün uzun vadeli yönü” olarak tanımlamaktadır. Andrews işletme stratejisini, bir firmanın hedeflerini, amaçlarını veya hedeflerini belirleyen ve ortaya çıkaran, bu hedeflere

ulaşmak için temel politikaları ve planları oluşturan ve şirketin izleyeceği iş alanını, ekonomik ve insan türünü tanımlayan bir karar olarak tanımlamaktadır (Evered, 1983: 59). Barney (2002) stratejinin bazı tanımlarının uzun ve karmaşık, diğerlerin aldatıcı ve basit olduğunu belirterek, stratejiyi bir firmanın başarılı bir şekilde nasıl rekabet edeceğine dair bir teori olarak tanımlamaktadır.

Tablo 1.1’de bazı strateji tanımları verilmiştir (Barney, 2002: 6).

Tablo 1.1 Strateji Kavramı ile İlgili Tanımlar

	Tanımlar	Yazarlar
Strateji	Savaş planını hazırlamak ve bireysel kampanyaları şekillendirmekle ilgilenir ve bunun içinde bireysel angajmanlara karar verir.	Von Clausewitz, 1976
	Hangi seçeneklerin mümkün olan her durumda seçileceğini belirten bir plandır.	Von Neumann ve Morgenstern, 1944
	Bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve eylem kurslarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.	Chandler, 1962
	Temel örgütsel misyonların, amaçların ve hedeflerin formülasyonu; bunlara ulaşmak için politikalar ve program stratejileri ve örgütsel sonuçlara ulaşmak için stratejilerin uygulanmasını sağlamak için gerekli yöntemlerdir.	Steiner ve Miner, 1977
	İşletmenin temel hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için tasarlanmış birleşik, kapsamlı ve entegre bir plandır.	Glueck, 1980: 9
	Eylemler ya da kararlar akışındaki bir modeldir.	Mintzberg ve McHugh, 1985
	Örgütsel hedefleri başarmanın yoludur.	Hatten ve Hatten, 1988
	Bir örgütün amaçlarını yerine getirmesine yardımcı olmak amacıyla yapılan planlar veya eylemlerdir	Miller ve Dess, 1993
	Temel yetkinliklerden yararlanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış bütünlük ve koordine edilmiş bir dizi taahhüt ve eylemdir.	Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1997

Kaynak: Barney, 2002: 6

Genel olarak, bir firmanın amaçlarına ulaşması için rekabet ettiği veya rekabet edeceği ortak bir pazar alanı seçimini ve nasıl rekabet edeceğini belirleyen temel politikaların bir düzenlemesi olarak tanımlayabiliriz.

1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, stratejiden daha geniş bir terimdir ve bir stratejinin oluşturulmasından önce kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın yanı sıra stratejinin uygulanması ve kontrolü için planın üst yönetiminin analizini içeren bir süreçtir. Bir strateji ile stratejik yönetim süreci arasındaki fark, ikincisinin, uygulanan bir stratejinin başarısını değerlendirerek bir strateji oluşturulmadan önce yapılması gerekenleri göz önünde bulundurmasıdır.

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetimde 20. yüzyılın ikinci yarısında tanıtılmıştır. O zamanlar bu konuda bir fikir birliği olmamasına rağmen, strateji işletme ve çevresi arasındaki ilişkiyi düzenlemekte ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmek için kaynaklarını seferber etmektedir. Bir kuruluşun stratejisinin tanımı, yönetim işlevlerinden yalnızca biridir. Stratejik yönetim kararları aslında tüm yönetim fonksiyonlarının önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, kuruluşun ne yapması ve nereye gitmesi gerektiğine karar vermekle ilgilidir. Stratejik yönetimin temel felsefesi, planların geliştirilmesi ve kuruluşların her zaman ve ortamda hayatta kalmasını sağlayacak yönlerin tanımlanması fikrine dayanır (Smircich ve Stubbart, 1985: 725).

İlk çalışma tanımı olarak stratejik yönetim, bir stratejiyi uygulamak için, özellikle yaratıcı stratejik düşünceden kaynaklanan bir vizyonu gerçekleştirmek için alınan herhangi bir yönetim eylemidir. Bu strateji çerçevesinde yapılan bir eylemdir. İş alanındaki başarılı stratejistler sadece stratejik düşünmeyle meşgul değil, aynı zamanda stratejik yönetimin bir sonraki adımına da geçmektedirler. Kendilerini strateji hakkında düşünmekle sınırlamazlar, vizyonlarını yerine getirmek için hareket ederler. Stratejik yönetim bu nedenle stratejik niyeti stratejik eyleme dönüştürür. Tüm bu tür eylemler bu niyetin uygulanması etrafında düzenlenir. Stratejik niyet, kuruluşların hangi yönde hareket etmesi gerektiğini belirler. Bu, gevşek bir şekilde yapılabilir veya çok daha ayrıntılı bir hazırlık ve eklemlenme içerebilir. Bu, stratejiyi gerçekleştirmek için çalışan bireylerden oluşan bir bireyin kuruma yaptığı vurguyu değiştirmektedir. Bir bireyin bir strateji oluşturabileceği düşünülebilir olsa da bir bireyin onu uygulayabileceği düşünülemezdir. Stratejik yönetim, hedefleri bu hedeflere ulaşabilecek işlevsel programlara dönüştüren bir kuruluş içindeki uzman birimler veya ekipler tarafından gerçekleştirilir. İlgili fonksiyonel birimler bağımsız olarak stratejik yönetime katılmaktadır. Hem ekipler içinde hem de aralarında, kendi içinde stratejik eylemi gerektirecek önemli bir koordinasyon olmalıdır. Mintzberg ve Quinn (1996), stratejik düşünceyi stratejik eyleme dönüştürme sürecini temsil eden stratejik programlamaya çok benzer bir şeyi etiketlemişlerdir. Ters açıdan bakıldığında, belirli eylemlerin rolünü stratejik niyetler bağlamında yorumlamak anlamına gelir, ancak bazen olaydan sonra farkedilir ve ifade edilir. Bazen strateji oluşturma,

daha önce yapılmış olanları şekillendirir ve meşrulaştırır. Mintzberg ve Quinn (1996), bu tür programlamada her biri stratejik yönetim sürecinin bir parçası olan kodlama, detaylandırma ve dönüşüm gibi üç ayrı adımı tanımlamaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim veya programlama, üç başlık altında toplanabilecek çeşitli stratejik faaliyetlere odaklanır:

- Stratejik düşünmenin sonucu olarak tanımlanan belirli stratejik niyetlerin teşebbüsü tarafından tanımlanması (kodlama).
- Bu niyetlerin yerine getirilmesini kolaylaştıracak önerilen eylemler olarak oluşturulması (detaylandırma).
- Bu eylemlerin etkin ve zamanında uygulanmasının sağlanması (dönüşüm).

Genellikle bu faaliyetlerden biri diğerlerine göre çok daha gelişmiştir. İyi strateji oluşturma, üçünün de yaratıcı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini gerektirir. Herhangi bir etkili stratejik yönetim, genel olarak vizyon veya misyon ifadesiyle ifade edilen ve iletilen stratejik amacın önceki eklemlenmesinde öngörülmektedir. Kodlama, genel niyeti belirli hedeflere dönüştürmek, kilit ürün satışlarının büyüme hızı veya bireysel birimlerdeki kâr seviyeleri gibi belirli hedefler belirlemek anlamına gelmektedir. Finansal veya pazarlama hedefleri gibi bazen hedefler bir kurumun yalnızca bir kısmıyla ilgilidir. Stratejik yönetimde, detaylandırma ve dönüşüm her zaman kapsamlı değildir; genellikle parça parça olup, tüm organizasyonun sadece küçük kısımlarını ve belirli fonksiyonel alanları içermektedir (White, 2004: 56).

1.2.1. Strateji ile İlgili Kavramlar

Stratejinin amacı firmanın verdiği kararlara rehberlik etmektir, ancak firmaların kullandığı tek rehber değildir. Yaptıkları seçimler, firmanın onayladığı değerlerden, liderlerinin benimsediği vizyondan ve takip ettiği misyondan da etkilenmektedir. Aslında, “değerler”, “misyon”, “amaç” ve “vizyon” gibi kelimeler genellikle “strateji” ile değiştirilerek kullanılmaktadır. Değerler, vizyon ve misyon genellikle bir stratejiyi tamamlamakta, ancak aynı zamanda farklı amaçlara hizmet etmekte ve stratejiyle karıştırılmamalıdır.

1.2.1.1. Vizyon

Vizyon, herhangi bir büyük stratejinin başlangıç noktasıdır (Balakrishnan, 2009: 613). Tüm şirketler bir vizyona sahiptir. Bir işletmenin vizyonu o işletmenin ne olduğunu tanımlamaktadır. Kuruluşun kimliğinin özündedir ve kuruluşun var olma nedenini temsil etmektedir. Bu, bir şirketin yapabilecekleriyle yakından ilgilidir, kaynaklarını, yeteneklerini ve yeterliliklerini yansıtmaktadır. Vizyon, kuruluşun dinamiğinin, nereden geldiği ve nereye

gittiğinin bir ifadesidir, bu anlamda gizli, söylenmeden kalabilir. Vizyon, stratejiden önce gelir ancak örtüşür. Stratejinin yaratıcı kısmıdır. Net bir vizyonun varlığı, iyi bir stratejinin oluşturulması için bir önkoşuldur. Yeni bir işletme için, yaratılışının en büyüğüdür. Mevcut bir işletme için vizyon, değişmeyen çekirdeği ve değişken stratejik amaç ve hedefleri içermektedir (White, 2004: 55).

Vizyon, firmanın ne olmak istediğinin ve geniş anlamda, nihayetinde başarmak istediğinin bir resmidir. Böylece, bir vizyon ifadesi bir kurumun ideal tanımını ifade etmekte ve amaçlanan geleceğine şekil vermektedir. Başka bir deyişle, bir vizyon ifadesi, şirketi, gelecek yıllarda olmak istediği yere yönlendirmektedir. Vizyon, insanların ne yapmaları gerektiğini hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Bir firmanın vizyonu, değişen çevre koşulları ışığında değişebilirken misyonu kalıcı olma eğilimindedir. Bir vizyon ifadesi nispeten kısa ve özlü olma eğilimindedir ve hatırlanması kolaydır.

Vizyon ifadesini CEO ve bir dizi insanlar (örneğin, diğer üst düzey yöneticiler, kuruluşun farklı bölümlerinde çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri) geliştirmektedirler. Firmanın gelecekteki istenen durumuna ulaşmasına yardımcı olmak için bir vizyon ifadesi firmanın dış ve iç ortamlarındaki koşullara açıkça bağlanmalı ve ulaşılabilir olmalıdır. Ayrıca vizyonun geliştirilmesine dahil olanların kararları ve eylemleri, özellikle CEO ve diğer üst düzey yöneticiler, bu vizyonla tutarlı olmalıdır. Aslında, şirketin üst düzey stratejik liderlerinin eylemlerinin vizyonla tutarsız olmasından daha kötü bir şey yoktur (Hitt vd., 2007: 19).

Thompson ve Strickland'a göre, etkili bir vizyon ifadesinin bazı önemli özellikleri şunlardır:

- Kolayca iletişim kurmalı: Herkes net bir şekilde anlayabilmelidir.
- Grafik olmalı: Şirketin nereye yöneldiğinin ve şirketin hissetmek istediği pazar konumlarının net bir resmi olmalıdır.
- Yönlü olmalı: Şirketin yolculuğu veya gideceği yer hakkında bir şeyler söylemelidir.
- Yapılabilir olmalı: Şirketin zaman içinde elde etmeyi makul bir şekilde bekleyebileceği bir şey olmalıdır.
- Odaklanmalı: Yöneticilere karar vermede rehberlik sağlayacak kadar özel olmalıdır.
- Paydaşların uzun vadeli çıkarlarına hitap etmelidir.
- Unutulmaz olmalıdır: Organizasyona bir yön ve amaç duygusu vermek için vizyonun kolayca iletilmesi gerekir. İdeal olarak, birkaç seçim hattına veya unutulmaz bir slogana indirgenebilir olmalıdır (Thompson vd., 2014: 22).

1.2.1.2. Misyon

Stratejik bir vizyonun belirleyici özelliği, şirketin gelecekteki stratejik rotası hakkında söylediği şeydir, ‘yöneldiğimiz yön ve gelecekte işimizin şekli’dir. Buna karşılık, bir misyon ifadesi, teşebbüsün bugünkü işini ve amacını, ‘kim olduğumuzu, ne yaptığımızı ve neden burada olduğumuzu’ açıklamaktadır. Tamamen açıklayıcıdır (Thompson vd., 2014: 25).

Misyon kelimesi Redhouse Sözlüğü’nde anlamı, “bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev, en büyük arzu, temel hedef, amaç’ olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetimi açısından ‘bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler”dir. Misyon, genel anlamda ve stratejik içerikli olarak değerlendirildiğinde işletmenin temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan ifadedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 173).

Bir misyon oluşturma sürecinde ilk önemli adım, kuruluşun işinin tanımlanmasıdır. Temel olarak, tanım şu sorulara cevap vermelidir: “İşimiz nedir? O ne olacak? Ne olmalı?”. Cevaplar misyon ifadesini tanımlamaktadır. “İşimiz nedir?” sorusunu yanıtlamak için bir şirket, işini üç boyutta tanımlamalıdır: kimin tatmin edileceği, neyin tatmin edileceği ve müşterilerin ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağıdır (Hill ve Jones, 2012: 30).

Firmanın misyonu, vizyonundan daha somuttur. Bununla birlikte, vizyon gibi bir misyon bir firmanın bireyselliğini tesis etmeli ve tüm paydaşlara ilham vermeli ve ilgili olmalıdır. Birlikte, vizyon ve misyon, firmanın bir veya daha fazla strateji seçmesi ve uygulaması için ihtiyaç duyduğu temeli sağlamalıdır. Çalışanlar, firmanın vizyonuna ulaşmasına yardımcı olmak için çalıştıklarında davranışlarını yönlendirecek etik standartlar konusunda güçlü bir anlayışa sahip olduklarında, etkin bir misyon oluşturma olasılığı artmaktadır.

Vizyonda olduğu gibi, şirketin misyonunu oluşturma konusundaki nihai sorumluluk CEO'ya aittir, ancak CEO ve diğer üst düzey yöneticiler misyonu oluşturmada daha fazla sayıda insanı dahil etme eğilimindedir. Bunun temel nedeni, misyonun ürün pazarları ve müşterileri ile daha doğrudan ilgilenmesidir. CEO ve diğer üst düzey yöneticilerle karşılaştırıldığında, orta ve birinci düzey yöneticiler ve diğer çalışanlar, müşterilerle ve hizmet ettikleri pazarlarla daha doğrudan temas halindedir (Hitt vd., 2007: 20).

Bir işletmede, misyonun özellikleri aşağıdaki gibi olabilir:

- İyi bir misyon ifadesi kısa, net olmalıdır.
- Misyon uzun dönemli bir amaç olmalıdır.
- Organizasyonun değerleri, amaçları ve hedeflerinin organizasyondaki herkes için açık olması ve onlara rehber olması için anlaşılması kolay olmalıdır.

- Bir misyon ifadesi okuyucuları harekete geçmeye motive etmelidir. Çalışanları böyle bir organizasyon için çalışmaya teşvik etmelidir.
- Hem çalışanların hem de dışarıdakilerin organizasyon hakkında olumlu duygularını uyandırmalıdır.
- Bir misyon ifadesi, en umut verici büyüme yönlerine ve daha az umut vaat edenlere ilişkin kararların alınmasına izin verecek şekilde dinamik olmalıdır.

1.2.1.3. Değerler

Bir şirketin değerleri, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini nasıl idare etmeleri gerektiğini, nasıl iş yapmaları gerektiğini ve bir şirketin misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmak için ne tür bir organizasyon kurmaları gerektiğini belirtmektedir. Bir şirket içindeki davranışı yönlendirmeye ve şekillendirmeye yardımcı olduklarından, değerler genellikle bir şirketin örgütsel kültürünün temel taşlarından biri olarak görülmektedir: Çalışanların bir kuruluşun misyonuna ve hedeflerine ulaşmak için nasıl çalıştığını kontrol eden değerler, normlar ve standartlardır (Hill ve Jones, 2012: 32).

Bazıları sadece istisnai olmayan erdemlerin bir listesidir (dürüstlük, müşteri hizmetleri, çalışanlara iyi davranmak vb.). Bu rutin listeler, makul bir şekilde çelişmeyen birçok ifadeyi içermektedirler. Değer ifadesinin özü olsa bile, genellikle strateji dediğimiz şeyle çok az ortak noktası vardır. Değerler büyük ölçüde halkla ilişkiler ifadeleridir, aslında onlara verilen geniş tanıtım, yöneticilerin firmanın imajını geliştireceğine inandıklarını göstermektedir (Saloner ve Podolny, 2001: 25).

Bir kurumun kültürü genellikle rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. Örneğin, Nucor Steel, dünyadaki en üretken ve kârlı çelik masa üreticilerinden biridir. Rekabet avantajı, kısmen, işgücünün son derece yüksek verimliliğine dayanmaktadır; şirketin, çalışanlarına nasıl davrandığını şekillendiren kültürel değerlerinin doğrudan bir sonucudur. Bu değerler aşağıdaki gibidir:

- Yönetim, Nucor'u çalışanların üretkenliklerine göre kazanma şansına sahip olacak şekilde yönetmekle yükümlüdür.
- Çalışanlar, işlerini doğru yaparlarsa yarın bir işlerinin olacağına dair güven duyabilirler.
- Çalışanlar adil muamele görme hakkına sahiptir ve olacağına inanmaları gerekir.
- Çalışanlar adil davranılmadıklarını düşündüklerinde itiraz edebilmelidirler.

Nucor'da çalışanlar için ücret, iş güvenliği ve adil muamele vurgulayan değerler, şirkette çalışanların verimliliğini arttıran bir atmosfer yaratmaya yardımcı olmaktadır. Buna karşılık,

bu Nucor'un endüstrisindeki en düşük maliyetli yapılardan birine sahip olmasına yardımcı olmakta ve bu da şirketin rekabetçi bir pazarda kârlılığını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Hill ve Jones, 2012: 32).

1.2.1.4. Amaç

Misyonu, vizyonu ve kilit değerleri belirttikten sonra, stratejik yöneticiler için bir misyon ifadesinin oluşturulmasında bir sonraki adım ana amaçların belirlenmesidir. Amaç, bir şirketin gerçekleştirmeye çalıştığı kesin ve ölçülebilir, arzulanan bir gelecek durumudur. Bu bağlamda, amaç, şirket misyonuna veya vizyonuna ulaşılması gerekiyorsa yapılması gerekenleri kesin olarak belirlemektir (Hill ve Jones, 2012: 33).

İyi yapılandırılmış amaçların dört ana özelliği vardır:

1. Hassas ve ölçülebilir olmalıdır. Ölçülebilir hedefler, yöneticilere performanslarını değerlendirebilecekleri bir ölçüt veya standart sağlar.

2. Önemli sorunları ele almalıdır. Odağı korumak için yöneticilerin şirketin performansını değerlendirmek için sınırlı sayıda ana amaç seçmesi gerekir. Seçilen amaçlar çok önemli olmalıdır.

3. Zorlu ama gerçekçi olmalıdır. Tüm çalışanlara bir organizasyonun operasyonlarını iyileştirmenin yollarını aramaya teşvik ederler. Bir amaç ortaya koyduğu zorluklarda gerçekçi değilse, çalışanlar vazgeçebilir; Çok kolay bir amaç, yöneticileri ve diğer çalışanları motive edemeyebilir.

4. Uygun olduğunda başarılması gereken bir zaman süresi belirlemelidir. Zaman kısıtlamaları, çalışanlara başarının o tarihten sonra değil, belirli bir tarihe kadar ulaşılması amacıyla olduğunu söyler. Son teslim tarihleri, amaca ulaşmak için aciliyet duygusu enjekte edebilir ve bir motive edici olarak hareket edebilir. Ancak, tüm amaçlar zaman kısıtlaması gerektirmez (Hill ve Jones, 2012: 32; Ülgen ve Mirze, 2010:183).

İyi yapılandırılmış hedefler ayrıca yöneticilerin performansının değerlendirilebileceği bir yol sağlamaktadır. Her ne kadar çoğu şirket çeşitli amaçlarla çalışsa da çoğu şirketin temel amacı hissedar gelirlerini maksimize etmektir ve hissedar gelirlerini maksimize etmek ise yüksek kârlılık ve kâr büyümesi demektir. Bu nedenle çoğu şirket, kârlılık ve kâr büyümesi için amaçlarla çalışmaktadır (Hill ve Jones, 2012: 33).

1.2.1.5. Hedef

Hedefler, bir kuruluşun temel misyonunu yerine getirirken elde etmek istediği belirli sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedef belirlemenin temel amacı, stratejik vizyon ve misyonu

spesifik performans hedeflerine dönüştürmektir. Hedefler, bir kurumun performansını ve ilerlemesini izlemek için temel özellikler olarak işlev görür (Rao vd., 2009: 89).

İyi belirtilmiş hedeflerin özellikleri:

- Belirli olmalı,
- Kantitatif olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- Net olmalı,
- Tutarlı olmalı,
- Uygun olmalı,
- Karmaşık olmamalı,
- Hedefe ulaşmak için son tarih verilmeli,
- Organizasyon boyunca iletilmelidir.

Kurumların hem uzun vadeli hem de yıllık hedefler koymaları gerekir. Uzun vadeli bir yıldan fazla anlamına gelir. Hedefler örgütsel başarı için şarttır, çünkü yönünü belirtirler; değerlendirmeye yardımcı olmak; sinerji yaratmak; öncelikleri ortaya koymak; odak koordinasyonu; ve etkinliklerin etkin bir şekilde planlanması, düzenlenmesi, motive edilmesi ve kontrol altına alınması için bir temel oluşturur. Çok boyutlu bir firmada, genel şirket ve her bölüm için hedefler belirlenmelidir.

Yıllık hedefler, kuruluşların uzun vadeli hedeflere ulaşmak için ulaşması gereken kısa vadeli dönüm noktalarıdır. Büyük bir organizasyonda kurumsal, bölünmüş ve işlevsel seviyelerde kurulmalıdırlar. Yıllık hedefler yönetim, pazarlama, finans / muhasebe, üretim / operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve yönetim bilgi sistemleri başarıları açısından belirtilmelidir. Her uzun vadeli hedef için bir dizi yıllık hedef gereklidir. Yıllık hedefler strateji uygulamasında özellikle önemlidir; oysa uzun vadeli hedefler strateji oluşturmada özellikle önemlidir. Yıllık hedefler kaynakları tahsis etmenin temelini temsil eder (David, 2011: 14).

1.3. Stratejik Düzeyler

Çeşitlendirilmiş, çok ürünlü bir şirkette, stratejiler üç farklı düzeyde, kurumsal düzeyde, stratejik işletme birimi düzeyinde ve işlevsel düzeyde geliştirilir. Stratejilerin hiyerarşisi, Şekil 1.1'de gösterilmektedir. Üç strateji seviyesi birbirine bağlıdır ve birbirine bağımlıdır, bu da müşterilere değer yaratma ve sunmayı en üst düzeye çıkarmak için sinerji geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır.



Şekil 1.1 Stratejik Düzeyler

Kaynak: Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 7

Dürüstlük, müşteri hizmetleri, çalışanlara iyi davranmak gibi bazıları sadece istisnai olmayan erdemlerin bir listesidir. Bu rutin listeler, makul bir şekilde çelişkilermeyen birçok ifadeyi içerir. Değer ifadesinin özü olsa bile, genellikle strateji dediğimiz şeyle çok az ortak noktası vardır. Değerler büyük ölçüde halkla ilişkiler ifadeleridir, aslında onlara verilen geniş tanıtım, yöneticilerin firmanın imajını geliştireceğine inandıklarını göstermektedir (Saloner ve Podolny, 2001: 25).

Bu üç seviyedeki stratejinin örgütsel hedeflere ulaşma potansiyellerini arttırmak için bütünleştirilmeleri gerekir. Bu entegre yaklaşımda, kurumsal düzeyde belirlenen amaçlar, işletme birimi düzeyinde amaçların oluşturulmasına rehberlik eder ve işletme birimi düzeyinde belirlenen amaçlar, işlevsel düzeyde pazarlamanın amaçlarını şekillendirir. Kuruluşun her seviyesi, genel organizasyon amaçlarına olan rolü ve katkıları konusunda net olmalıdır. Bu nedenle, şirket yöneticileri için elde ettikleri amaçların işletme birimi amaçlarına ulaşılmasına nasıl katkıda bulunacağını anlamak önemlidir. Aynı şekilde, işletme birimi seviyesindeki yöneticilerin, elde ettikleri amaçların şirket amaçlarına ulaşmalarına nasıl katkıda bulunacaklarını da anlamaları gerekir. Organizasyonun her seviyesindeki yöneticilerin, kurumsal düzeyindeki, işletme birimindeki ve pazarlama seviyelerindeki stratejiler ve amaçlar arasındaki bağlantıları anlamaları önemlidir.

1.3.1. Kurumsal Strateji

Kurumsal strateji, firmanın rekabet ettiği sektörler ve pazarlar açısından kapsamını tanımlamaktadır. Kurumsal strateji kararları çeşitlendirme, dikey entegrasyon, satın almalar ve

yeni girişimler ve kaynakların firmanın farklı işletmeleri arasında paylaşılması konusundaki seçimleri içermektedir (Grant, 2016: 18).

Şirketteki üst düzey yöneticiler, kurumsal düzeydeki stratejileri formüle etmektedirler. Kurumsal düzeydeki stratejik konular, işi tanımlamak ve firmanın misyonunu, kapsamını, şeklini ve yapısını belirlemektir (Webster, 1992: 10). Kurumsal düzeyde stratejiler ayrıca, şirketin portföyünde sahip olacağı stratejik işletme birimlerinin sayısı ve türü ve bu farklı iş birimlerine kaynakların nasıl tahsis edileceği ile ilgili sorunları da ele alır. Stratejiler böylece yeni işletmeler eklemek, küçültmek veya mevcut işletmeleri elemek için eylem planları belirleyebilir. Yöneticilerin farklı iş birimlerine yönetsel, teknolojik ve sermaye kaynaklarını nasıl ayırdıkları, bu birimlere verdikleri önemi işaret etmektedir. Şirket merkezinde ana amaç, firmanın piyasa değerini en üst düzeye çıkarmaktır (Varadarajan ve Jayachandran, 1999: 126).

Her ne kadar farklı birimlerden gelen yöneticiler şirket gündeminin seçimine katılırsalar da şirkete stratejik talimatlar vermek icra kurulu başkanı (CEO) sorumluluğundadır. Kurumsal stratejiyi belirlemek onun birincil sorumluluğudur. Kurumsal stratejiler, kurumun alt seviyelerinde stratejilerin oluşturulmasına rehberlik ederken, kurumun mevcut odağını ve gelecekteki yönünü kesin olarak ifade etmesi gereken iki belge misyon ve vizyon ifadeleridir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 7).

1.3.2. Stratejik İşletme Birimi Stratejisi (Rekabet Stratejisi)

İşletme birimi stratejisi, firmanın belirli bir endüstri veya pazarda nasıl rekabet ettiği ile ilgilidir. Eğer firma bir endüstri içinde geliyecekse, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamalıdır. Dolayısıyla, bu strateji alanı aynı zamanda rekabet stratejisi olarak da adlandırılmaktadır (Grant, 2016: 20). Çeşitlendirilmiş, çok ürünlü bir şirketteki stratejik bir işletme birimi (SİB), stratejilerin geliştirilmesinden ve yürütülmesinden ve stratejik amaçlarına ulaşılmasından sorumlu olan bağımsız bir şirkettir. Farklı üniteler kurumsal çatı altında çalışmakta ve ilgili ürünler ve müşteri ihtiyaçları etrafında düzenlenmektedir. Lider bir tüketici ürünü şirketi olan P&G, üç global işletme birimine sahiptir: güzellik ve bakım, sağlık ve refah ve ev bakımındadır (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 7).

Stratejik işletme seviyesinde, temel strateji sorusu firmanın seçtiği işletmelerde nasıl rekabet edileceğidir. Bu seviyedeki rekabet stratejisi, bireysel işletme birimlerindeki yöneticiler tarafından geliştirilmektedir. İşletme stratejisi, müşterilerin ve rakiplerin ve firmanın belirli pazar bölümlerinde rekabet edebilecek kaynak ve becerilerinin daha ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde analiz edilmesine dayanmaktadır. (Webster, 1992: 11). Geniş müşteri ve pazar

segmentlerine dayalı enerji altyapısı, teknoloji altyapısı, NBC Universal, GE Capital, tüketici ve sanayi ve ev ve iş çözümleri olarak altı işletme birimi oluşturmaktadır.

Her SİB belirli bir sektörde çalışır. Her birim kendi iç durumunun ve dış ortamının stratejik analizine dayanan stratejilerini geliştirir. SİB stratejileri, piyasanın çekiciliğinin ve işletme biriminin rekabet gücünün analizine dayanmaktadır. Bu iki boyut, stratejilerin oluşturulmasına rehberlik eden dokuz hücreli bir matriste birleştirilir. Stratejiler, işletme için üç önemli kararı kapsar: büyümeye yatırım yapması, seçici olarak elde tutması veya hasat etmesi ve elden çıkarması gerekmektedir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 8).

1.3.3. İşlevsel Strateji

"İşlevsel strateji" kurumsal ve işletme stratejilerinden farklı olarak "pazarlama stratejisi" olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda işletme seviyesindeki yöneticilerin sorumluluğundadır ancak işlevsel seviyededir (Webster, 1992: 12). Pazarlama stratejileri pazarları bölümlere ayırma ve hedefleme ile ilgili kararlar ve eylemlerdir; ürünlerin piyasaya sürülmesi ve markaların konumlandırılması; fiyatlandırma ve dağıtım; ve tedarikçi, aracı ve müşteri ilişkilerini yönetmektir. Stratejiler, yöneticilerin hangi pazarlara gireceği, hangi ürünlerin piyasaya sürüleceği, hangi müşterilere hizmet verileceği, hangi dağıtım kanalının seçileceği, hangi fiyatların alınacağı, reklamların nereye yerleştirileceği ve tekliflerin nasıl yerleştirileceği konusundaki zor seçimleri yansıtmaktadır.

Pazarlama stratejisinin amacı, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetten daha iyi olmak ve rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmektir. Birçok firma rekabet avantajı sağlar, ancak bunu sürdürülebilir rekabet avantajı, müşteriler, ortaklar ve kanal üyeleriyle ilişkiler kurarak; uygun ürünler sunmak; ilişkilerde ve ürün tekliflerinde değişikliklerin zamanlamasını belirlemek ve yeterli kaynakların konuşlandırılmasıdır (Sudharshan, 1995: 40).

1.4. Rekabet Kavramı

Rekabet, aynı amacı olan kişiler arasındaki yarışma olarak tanımlanmaktadır. Sadece insanlar değil aynı işi yapan işletmeler de birbirleriyle rekabet eder. Rekabet eden işletmelerin amacı, rakiplerinden daha fazla müşterinin kendi ürünlerini maksimum kâr sağlayacak bir fiyatla almasını sağlamaktır. Bunu başarmak için her işletme bir yol belirleyecek ve uygulayacaktır. Bu şekilde, rakiplerin önüne geçmeye çalışmak için farklı yaklaşımları olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 255).

Stigler'e (1957) göre, rekabet aynı anda herkesin elde edemeyeceği bir şey için çaba göstermeye çalışan iki veya daha fazla tarafın ortasında yarışır. Bu genel tanım çerçevesinde

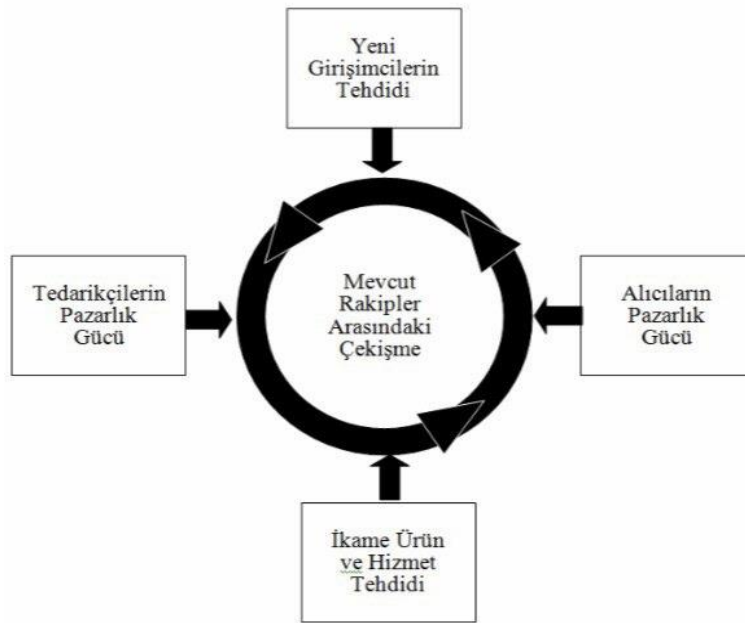
rekabet, her türlü yarışma biçimini (ticaret, teklif vb.), araçlarını (fiyat, reklam, araştırma ve geliştirme vb.), amaçlarını (kâr, promosyon, ödül, itibar) içermektedir.

Porter'e (1980) göre, stratejistin işi esas olarak rekabeti anlamak ve onunla ilgilenmektir. Ancak, yöneticilerin çoğu rekabeti bugünün rakipleri arasında yaşanan bir çekişme olarak algılamaktadır.

1.4.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler

Genel olarak, işletme yöneticileri rekabeti, sadece bugünün rakipleri arasında yaşanan bir durum olarak, dar bir çerçevede tanımlamaktadır. Ancak kâr rekabeti yerleşik endüstri rakiplerinin ötesine geçmekte ve diğer dört rekabet gücünü içermektedir: müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame ürünler.

Şekil 1.2'de gösterilen bu beş güçten kaynaklanan kapsamlı rekabet, bir sektörün yapısını ve bu sektördeki rekabetçi etkileşimin niteliğini belirlemektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 95). İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler birbirinden farklı olsa da kârlılığın sebepleri aynıdır.¹



Şekil 1.2 Rekabeti Etkileyen Faktörler

Kaynak: Porter, 1980: 4

Porter (1980: 4), sektördeki rekabeti etkileyen beş önemli rekabet gücünü incelemeyi ve bu incelemenin bulguları doğrultusunda rekabet stratejilerini geliştirmeyi önermektedir. Bu beş faktörün toplam gücü, ortalama olarak, bir sektördeki işletmelerin yatırımlarından sermaye

maliyetlerinin üstünde elde edecekleri geliri belirlemektedir. Yine, bu beş faktörün gücü, sanayinin sanayiden sanayiye farklılık göstererek gelişmesiyle değişebilmektedir. Porter'a (1980: 5) göre, bu faktörlerden herhangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme kabiliyeti ve kârlılığı azalacaktır. Yani, Porter'ın (1980: 6) analizine göre, rekabet faktörlerinin güçlüğü işletme için bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan, zayıf rekabet faktörü, işletmelere daha fazla kâr teklif etmeleri için bir fırsat olacaktır (Hill ve Jones, 2012: 62).

1.4.1.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi

Bir sektördeki yeni girenler, yanlarında yeni fırsatlar, pazar payı kazanma arzusu ve önemli kaynakları da beraberinde getirmektedir. Sonucunda, fiyatlar düşebilir veya bu sektördeki şirketlerin maliyetleri artabilir ve bu da kârı azaltacaktır. Yeni girenlerin tehdidi, yeni firmanın mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepki ile ilgili mevcut giriş engellerine dayanmaktadır. Eğer engeller yüksekse veya yeni firma açmaya katılan yarışmacılardan yoğun misilleme bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olacaktır (Porter, 1980: 9). Sektöre giriş engelleri şu şekilde sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 96-97):

- Ölçek ekonomileri: düşük ortalama birim maliyetlere sahip olmak için büyük miktarda üretim yapmak gerekli olabilir. Bu, yeni girişimler için belli bir süre gerektirebilir.
- Sermaye gereksinimi: Bazı sektörlerde, iş yapmak için sermaye gerekli olabilir.
- Dağıtım kanallarına erişim: Bir endüstride yeni bir dağıtım kanalı oluşturmak son derece zor veya pahalı olabilir. Yeni dağıtım şirketleri mevcut dağıtım kanallarından yararlanamayabilir.
- Tedarikçi değiştirme maliyetinin yüksekliği: Giriş engeli, değiştirme maliyetlerinin, yani alıcının bir tedarikçiden diğerine geçerken karşılaştığı bir defalık maliyetlerin varlığıyla yaratılır.
- Mevcut firmaların maliyet avantajları: Bir sektördeki işletmeler, ölçek ekonomileri hariç, yeni girenlerin kolayca elde edemeyecekleri maliyet avantajlarına sahip olabilir.
- Yasalar veya kamu politikaları: Devlet organlarının belirli kararlarının gerektirdiği şekilde, sektöre girmek izinler ve lisanslara bağlı olabilir. Onları almak yeni şirketler için zor olabilir.
- Farklılaşma: Bu sektördeki mevcut işletmeler ürünlerini farklılaştırmış veya kendi markalarına bağımlılık yaratmışsa, yeni işletmelerin aynı fırsatları sağlaması kolay olmayacaktır.

Porter (1980: 9), pek çok firmanın maliyetini karşılayamamasına rağmen sektörden ayrılmamasının nedenlerini açıklamıştır; yönetime ait değerler, diğer üreticilerin çıkış adaylarına ilgisi ve direk çıkış maliyetlerin yüksekliği.

1.4.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelere üretim için gerekli hammaddeleri ve yarı mamul ürünleri tedarik eden tedarikçi firmaların güçlü olması, bu ürünleri kullanan ürünleri üreten işletmeleri etkiler. Güçlü yapıları olan satıcılar, daha yüksek fiyatlar belirleyerek, kaliteyi ve hizmeti sınırlandırarak şirket tarafından üretilen ürünlerin değerini etkileyebilir. Ayrıca, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki çalışanlar da birer işgücü tedarikçisidirler ve işletmenin değerini etkilerler. Bunun en çarpıcı örneği, Microsoft'un işletim sistemleri için fiyat belirleyerek bilgisayar üreticilerinin kârlılığını azaltması verilebilir. İşletmeler farklı tedarikçi gruplarına sahiptir. Bununla birlikte, tedarikçilerin güçlü olduğu koşullar şu şekilde sıralanabilir (Porter, 1980: 27-28):

- Tedarikçi, sattığı sektörden daha güçlüdür. Çok sayıda bilgisayar üreticisi olmasına rağmen, Microsoft büyük bir işletim sistemi sağlayıcısıdır ve sattığı sektörden daha güçlüdür.
- Tedarikçiler grubunun gelirleri bakımından herhangi bir sektörle bağlantısı yoksa: Diğer sektörlerde daha fazla ürün ve kâr sağlarsa, tedarikçiler bu sektörü görmezden gelebilirler. Bununla birlikte, bazı tedarikçiler bu sektörü araştırma ve geliştirmede ve sektörü korumak ve geliştirmek için makul fiyatlarla destekleyebilir.
- Bir sektörde faaliyet gösteren şirketlerin tedarikçi firmalarını değiştirme maliyeti yoksa: Bir sektörde faaliyet gösteren bir işletme tedarikçisini herhangi bir değişiklik maliyeti olmadan değiştirebilir. Bu, ayrıcalıklı bir özelliği olmayan hammadde veya yarı mamul ürünler için geçerlidir.
- Tedarikçiler farklı ürünler teklif ederse: Her tedarikçi tarafından farklı özellik ve türlere göre yarı mamul bir ürün veya üretim için gerekli olan başka bir ürün üretilirse, sektörde faaliyet gösteren işletmeler, bunları kullanan değişikliklerden dolayı daha zayıftır.
- Tedarikçi grubun temin ettiği ürünün ikamesi yoksa: Örneğin pilot sendikalarının havayolları üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Çünkü kokpitte pilotların yerini alacak bir ikame yoktur.
- Tedarikçi grubunun sektöre girme durumu varsa: Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler tedarikçilerinden daha fazla kâr alırsa, tedarikçiler gelecekte bu sektörde çalışmak ister.

1.4.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Güçlü tedarikçilerle olduğu gibi müşteri gücü de sektördeki rekabeti etkilemektedir. Güçlü alıcılar daha düşük fiyatlar elde etmek için daha yüksek kalite veya daha fazla hizmet talep ederek ve genellikle endüstri işletmelerini birbirine düşürerek büyük ölçüde faydalanabilirler. Alıcılar bir sektörde faaliyet gösteren şirketler için pazarlık gücüne sahiplerse güçlüdürler ve özellikle de fiyatlara duyarlılarsa, etkilerini esas olarak fiyatların düşmesi konusunda baskı yapmak için kullanırlar. Alıcıların güçlü olduğu durumlar şöyle sıralanabilir (Akgemci, 2013: 187):

- Alıcı sayısı azsa veya bir işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak müşteri sayısı çok yüksekse,
- Sektördeki ürünler standardize edilmiş ve farklılaşmamışsa, müşteriler kolayca eşdeğer bir ürün bulabilirlerse,
- Alıcılar, satın aldıkları işletmeyi değiştirdiğinde çok düşük bir “değiştirme” maliyetiyle karşılaşıyorlarsa,
- Satıcılar alıcılardan daha fazla kâr elde ediyorlarsa, alıcıların pazarlık gücünün olduğu söylenebilir.

1.4.1.4. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame mal veya hizmet, benzer müşteri gereksinimlerini karşılamak için bir sanayi kolundaki işletmeler tarafından üretilen mal veya hizmetler olarak tanımlanabilir (Hill ve Jones, 2012: 71). İkame ürünler; sektör ürünü ile fiyat ve verimlilik arasındaki dengeyi artıran eğilimlere tabidirler ve yüksek kârlı sektörler tarafından üretilmektedirler (Grant, 2016: 90).

Genel olarak, sektördeki tüm firmalar ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet etmektedir. İkame ürünler, bir sektördeki şirketlerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel kârlılığını sınırlamaktadır. İkame ürünlerin sunduğu fiyat-performans alternatifi ne kadar çekici olursa, sektör kârı üzerindeki olumsuz etkisi de o kadar yüksek olur (Porter, 1980: 23). Sanayide ikame mal veya hizmetler çoksa, bu rekabet için bir tehdit, az ise bir fırsat olarak değerlendirilmelidir (Hill ve Jones, 2012: 72).

1.4.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme

Kârlı bir konum elde etmek için mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat rekabeti, reklam savaşları, ürün tanıtımları ve genişletilmiş müşteri hizmetleri veya garantiler gibi taktiklerle manevra yapma biçimini almaktadır. Rekabetin ortaya çıkma nedeni bir veya daha fazla rakibin baskı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatı görmesinden kaynaklanabilir.

Çoğu endüstride, bir firmanın rekabetçi faaliyetlerinin rakipler üzerinde belirgin bir etkisi vardır ve bu nedenle misilleme eylemlerini veya bu adıma direnme girişimlerini tetikleyebilir; firmalar karşılıklı bağımlıdır. Bu etki ve tepki biçimi, girişimci firmanın ve endüstrinin bir bütün olarak konumunu iyileştirebilir veya iyileştirmeyebilir. Rekabetçi faaliyetler ve direnme girişimler artarsa, sektördeki tüm firmalar zarar görebilir ve eskisinden daha da dezavantajlı olabilir (Porter,1980: 17).

1.5. Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejileri, bir firmanın bir sektörde rakiplerine göre bir pozisyondaki konumu ile ilgilidir. İşletme düzeyinde stratejik kararlar, ürün ve pazar seçimine, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya, pazar payını korumaya, rakiplerden avantaj elde etmeye, yeni fırsatlar kullanmaya veya yaratmaya ve işletme birimi düzeyinde kâr elde etmeye bağlıdır. İşletme düzeyinde başarılı bir stratejinin temelini müşteriler olduğunu hatırlamak önemlidir: Bunun anahtarı, müşteri taleplerini yerine getirmenin yöntem ve araçlarının seçilmesi, tanımlanmasıdır. Bir rekabet stratejisi seçerken bir firma iki tür rekabet avantajını değerlendirmek zorundadır. Bir rakipten daha düşük bir maliyete sahip mi ya da üretimin ekstra maliyetlerini aşan daha yüksek bir fiyatı yönetip farklılaşabilir mi (Porter, 1985). Olumlu sektör pozisyonları kuran şirketler beş rekabet gücüyle daha iyi başa çıkabilirler. Dolayısıyla, uygun şekilde konumlandırılmış şirketler, sektördeki rakiplerine göre rekabet avantajına sahip olabilir.

Genel olarak rekabet stratejisi kendi stratejik pazarında yer alan diğer rakip oyunculara kıyasla daha üstün bir performans sağlayarak, uzun dönemli üstün rekabetçi pozisyonu sağlamayı amaçlamaktadır. Böylelikle firmanın pazardaki büyüme ve katılımı, uzun bir dönem için garantiye alınmış olur. Amaç, müşterilerin algıladığı ve önem verdiği kriterleri esas alan rekabet avantajları yaratmaktır. Süreklilik ve üstün pozisyona geçmek rekabet stratejisinin temel ayaklarını oluşturmaktadır.

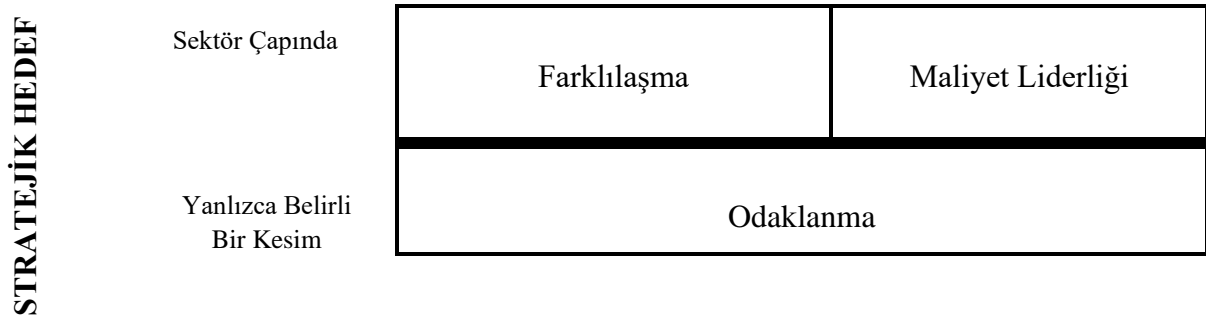
1.5.1. Porter'in Jenerik Stratejileri

Porter'ın genel strateji tipolojisi stratejik yönetim literatüründe en dikkat çekenlerden biri olmaya devam etmektedir (Akçagün ve Vedat, 2014: 152). Jenerik stratejilerde temel konu, belirli bir sektörde işletme düzeyinde faaliyette bulunan bir kuruluşun bu stratejik işletme birimi için ne tür ve nasıl daha etkin stratejiler uygulayabileceğidir. Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Michael Porter buna jenerik stratejiler adını vermiş ve bu kavram işletme literatürüne yerleşmiştir (Eren, 2002: 250).

Michael Porter, alanında strateji odaklı ve önde gelen akademik dergilerde en çok alıntı yapılan yazarlardan birisidir. Porter'ın jenerik rekabet stratejileri teorisi tartışmasız,

kuruluşlardaki stratejik davranış etütlerine yapılan en önemli ve etkili katkılardan biridir. Teori, rekabetçi stratejinin baskın paradigması olarak kabul edilebilir. Porter, işletme birimi düzeyinde rekabetin en yaygın olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, yazılarının çoğunun işletme düzeyindeki stratejinin temelini ele alması şaşırtıcı değildir (Gibcus ve Kemp, 2003: 17).

Başlangıçta, firmalar belirli bir rekabet kapsamı içinde rekabetçi avantaj sağlamak ve bu avantajdan yararlanmak için üç genel stratejiden birini seçmektedir: maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma stratejisi (Porter, 1980: 39). Bu üç jenerik strateji Şekil 1.3'de gösterilmektedir.



Şekil 1.3 Porter'in Jenerik Stratejileri

Kaynak: Porter, 1980: 39

Genel stratejilerin her biri rekabet avantajı için temelde farklı bir rota içermektedir. Maliyet liderliği, rakiplere göre düşük maliyetli pozisyonlar üreterek ve sürdürerek rekabetçi avantajlar yaratmayı vurgulamaktadır. Farklılaşma stratejisi, firmaların sektör genelinde benzersiz kabul edilen ürün veya hizmetler yaratmalarını gerektirir. Odaklanma stratejisini takip eden bir firma, farklılaşma veya düşük maliyetli liderlik stratejisini takip eden belirli bir müşteri grubuna, coğrafi pazarlara veya ürün hattı segmentlerine odaklanır (Namiki, 1988: 32). Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, geniş bir segment yelpazesinde rekabet avantajı sağlarken, odaklanma stratejisi dar bir segmenti hedeflemektedir. Belirli bir stratejiye yönelik firmalar, yapmayanlardan daha iyi performans gösterir. Her bir jenerik stratejiyi uygulamak için gereken spesifik eylemler endüstriden endüstriye değişmektedir. Jenerik stratejisini seçmek ve uygulamak herhangi bir endüstride araştırılması gereken rekabet avantajına giden mantıksal yoldur (Gibcus ve Kemp, 2003: 18).

1.5.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bir maliyet liderliği stratejisi, rakiplere kıyasla, müşterilerin kabul edebileceği özelliklere sahip ürünleri en düşük maliyetle üretmek için tasarlanmış entegre bir eylemler

bütünüdür (Anderson ve Narus, 1995). Toplam maliyet liderliği stratejisi, rakiplere göre düşük maliyeti vurgulayarak pazar payını artırmaya çalışır. Firmalar bir endüstrideki en düşük maliyetli üreticiler olmayı hedeflemektedir. Bu genellikle “verimli ölçekli tesislerin inşası, deneyimden kaynaklanan maliyet azaltmalarının titizlikle takip edilmesi, sıkı maliyet ve genel denetim, marjinal müşteri hesaplarından kaçınma ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamcılık vb. alanlarda maliyet minimizasyonu içermektedir (Akçagün ve Vedat, 2014: 152).

Bir sektördeki düşük maliyetli üretici olma çabası, özellikle piyasada fiyatlara duyarlı birçok alıcıdan oluştuğunda, ürün farklılaşmasını elde etmenin çok az yolu olduğunda, alıcılar markadan markaya farklılıklara önem vermediğinde veya önemli pazarlık gücüne sahip çok sayıda alıcı olduğunda etkili olabilir (Porter, 1980: 36). Farklılaşma zayıf olduğunda fiyat rekabeti çok önemli hale gelir ve düşük fiyatlarla satmak kolaydır (Jobber ve Lancaster, 2009: 26). Temel fikir, rakipleri düşük fiyatlara düşürmek ve bu sayede bazı rakipleri tamamen pazardan çıkarmak için pazar payı ve satışları elde etmektir. Maliyet liderliği stratejisi kullanan şirketler, rakiplerinin kopyalaması veya eşleştirmesi zor olan yollarda rekabet avantajlarını sağlamalıdır. Eğer rakipler liderin maliyet liderliği yöntemlerini taklit etmenin nispeten kolay veya ucuz olduğunu görürlerse, liderlerin avantajı pazarda değerli bir üstünlük sağlayacak kadar uzun sürmez. Bir kaynağın değerli olması için ya nadir olması ya da taklit edilmesi zor ya da kolay ikame edilememesi gerekmektedir. Bir maliyet liderliği stratejisini başarıyla uygulamak için bir firma, genel değer zincirindeki toplam maliyetinin rakiplerin toplam maliyetinden düşük olmasını sağlamalıdır. Bunu başarmanın iki yolu vardır (Porter,1985):

- Değer zinciri faaliyetlerinin rakiplerden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve değer zinciri faaliyetlerinin maliyetini belirleyen faktörlerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu tür faaliyetler arasında tesis düzenini değiştirmek, yeni tanıtılan teknolojilerde ustalaşmak, farklı ürünlerde ortak parçalar veya bileşenler kullanmak, ürün tasarımı basitleştirmek, yıl boyunca tam kapasiteye yakın çalışmanın yollarını bulmak vb. gösterilebilir.

- Maliyet düşürücü faaliyetleri ortadan kaldırmak veya atlamak için firmanın genel değer zincirini yenilemesi gerekmektedir. Bu tür faaliyetler arasında yeni tedarikçilerin veya distribütörlerin güvenceye alınması, çevrimiçi ürünlerin satılması, üretim tesislerinin taşınması, sendika işçiliği kullanımından kaçınılması sayılabilir.

Bir maliyet liderliği stratejisi uygularken bir firma, kendi kazancının düşük ya da yok olduğu agresif fiyat indirimlerini kullanmamaya dikkat etmelidir. Firmanın rekabet avantajını aşındıracak veya yok edebilecek maliyet tasarrufu sağlayan teknolojik gelişmelere veya diğer değer zinciri gelişmelerine sürekli olarak dikkat edilmesi gerekmektedir. Maliyet liderliği stratejisi, aşağıdaki koşullar altında özellikle etkili olabilir (Thompson vd., 2014: 124–125):

- Rakip satıcılar arasında fiyat rekabeti özellikle kuvvetli olduğunda.
- Rakip satıcıların ürünleri esasen aynı olduğunda ve istekli satıcıların herhangi birinden hazır malzemeler mevcut olduğunda.
- Ürün özellikleri veya markalar arasındaki farklar alıcılar için çok önemli olmadığında, alıcılar fiyat farklılıklarına karşı neredeyse her zaman duyarlıdır ve endüstri lideri şirketler en düşük fiyatlı markalara sahip olma eğilimindedir.
- Çoğu alıcı ürünü aynı şekilde kullandığında.
- Alıcılar bir satıcıdan diğerine alımlarını değiştirmede düşük maliyete maruz kaldıklarında.
- Alıcılar büyük ve fiyatları aşağı çekmek için önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunda.
- Endüstri uzmanları, alıcıları çekmek ve bir müşteri tabanı oluşturmak için tanıtım ve düşük fiyatları kullandıklarında.

Başarılı bir maliyet liderliği stratejisi genellikle yüksek verimlilik, düşük genel gider, sınırlı risk, düşük atık, yoğun bütçe taleplerinin yoğun bir şekilde taranması, maliyet kontrolüne bağlı ödüller ve personelin maliyet kontrol çabalarına geniş katılımları ile kanıtlandığı gibi tüm firmaya nüfuz eder (David, 2011: 153). Ayrıca, maliyet liderliğinin rekabetçi yöntemleri arasında önde gelen temel araştırmalar, ürün standardizasyonu, sıkı ürün süreç kontrolü ve ürün kalite kontrolü vb. yer almaktadır (Shi vd., 2008: 1).

Maliyet liderliği stratejisi risksiz değildir. Tanımlanacak en az üç tür risk vardır: Birincisi, düşük maliyetli liderin üretim ekipmanı, bir rakibin teknolojik yenilikleri nedeniyle eski hale gelebilir. Bu yenilikler rakiplerin orijinal maliyet liderinin maliyetinden daha düşük maliyetlerde üretmesini sağlayabilir. İkinci risk, dar odaklanmanın bir sonucudur. Maliyetleri sürekli olarak düşürmeye odaklanma arzusundan dolayı, maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalar bazen gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerini görememektedirler. Üçüncü risk taklit etmedir. Rakipler bazen düşük maliyetli liderin stratejisini nasıl taklit edeceklerini başarıyla öğrenebilirler. Bu olduğunda düşük maliyetli lider, mal ve hizmetlerinin sağladığı değeri artırmanın yollarını bulmak zorunda kalır. Genellikle, bu değer mevcut ürünü daha düşük bir fiyata satarak veya fiyatı korurken müşterinin değerini belirten özellikler ekleyerek artırılır (Porter,1985).

1.5.1.2. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejileri piyasa ekonomisinde yaygındır (Sodano ve Hingley, 2007: 578). Farklılaşma, rekabet avantajının başlıca kaynağıdır (Zook ve Allen, 2011). Farklılaşma

avantajı, farklılaşma sağlama maliyetini aşan bir fiyat primi elde edilebildiğinde ortaya çıkmaktadır (Grant, 2016: 186). Porter şirketleri sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaya teşvik etmiştir (Porter, 1985:120). Farklılaşma stratejisi, Porter'in üç stratejik tipolojisinden en yaygın kullanılanıdır (Dirisu vd., 2013: 260). Kotler'e (2003) göre, farklılaşma şirket sunumlarını rakip sunumlarından ayırmak için bir dizi önemli farklılık geliştirme sürecidir. Farklılaşma, endüstri genelinde benzersiz olarak algılanan bir ürün veya hizmetin sunumunu ifade eder ve müşteriler tarafından değer verilen benzersiz özellikler sunar (Douglas vd., 2010: 373).

Farklılaştırılmış şirketin bir müşterinin ihtiyacını rakiplerinin karşılayamayacağı şekilde karşılama kabiliyeti, sektör ortalamasının oldukça üzerinde bir fiyat olan cazip bir fiyat talep edebileceği anlamına gelir. Yüksek fiyatlardan yararlanarak (maliyet liderinin yaptığı gibi maliyetleri düşürmek yerine) gelirleri artırmak, farklılaştırıcının rakiplerinden daha iyi performans göstermesine ve ortalama kârdan daha fazla kazanmasına olanak tanır. Yüksek fiyat genellikle maliyet lideri tarafından belirlenen fiyattan önemli ölçüde yüksektir ve müşteriler, ürünün farklılaştırılmış niteliklerini fark etmeye değer olduğuna inandıkları için ödeme yaparlar. Sonuç olarak, müşterilerin ürün için ne kadar ödemek istediğine bağlı olarak fiyatlandırma yapılır (Hill ve Jones, 2012: 122).

Farklılaşma, örneğin tasarım, marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri ve dağıtım kanalı gibi çeşitli yollarla sağlanabilir. Farklılaşmanın temelleri üç kategoriye ayrılabilir. Birincisi, farklılaşmayı uygulamak için bir firma doğrudan ürünün veya hizmetin özelliklerine, yani ürünün özelliklerine, ürünün karmaşıklığına, ürünün tanıtım zamanlamasına veya konumuna odaklanabilir. İkincisi, bir firma, örneğin ürün özelleştirmesi, tüketici pazarlaması ve ürün saygınlığı gibi kendisi ve müşterileri arasındaki ilişkilere odaklanabilir. Son olarak, firmanın içindeki iletişimi, firmanın işlevleri dahilindeki iletişimi, diğer firmalarla iletişimi, ürün karışımını, dağıtım kanallarını ve servis desteğini içeren firmalar içinde veya arasında iletişime odaklanarak farklılaşma elde edilebilir. İdeal olarak, bir firma birkaç şekilde farklılaşmalıdır (Minarik, 2007:17). Seth Godin (2001: 41) firmaların müşterilerini farklılaştırmaları gerektiğini belirtmektedir. Godin'e göre, firmalar en kârlı grubu bulmalı ve bu grubu nasıl geliştirileceğini ve ödüllendireceğini öğrenmelidir. Diğer her şeye dikkat etmemelidirler. Reklamlar ve ürünler kitlelere hitap etmemelidir. Müşteriler seçilebiliyorsa, reklamlar ve ürünler seçilen müşterileri hedeflemelidir.

Farklılaşma stratejisini uygulayabilmek için işletmelerin bir takım gereksinimleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Porter, 1985: 125):

- Güçlü pazarlama becerileri,

- Ürün mühendisliği,
- Yaratıcı yetenek,
- Güçlü temel araştırma yetenekleri,
- Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün,
- Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz becerilerin birleşimi,
- Kanallarla güçlü işbirliği,
- Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon,
- Marka reklamı, tasarım, hizmet, kalite ve yeni ürün gelişimine odaklanmak,
- Sayısal ölçüler yerine, özenli ölçüler ve teşvikler,
- Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortamdır.

1.5.1.3. Odaklanma Stratejisi

Firmalar, belirli bir endüstri bölümünün ya da başkalarının dışlanmasına uygun niş ihtiyaçlarını karşılamak için temel yetkinliklerini kullanmak istediklerinde bir odaklanma stratejisi seçerler. Bir odaklanma stratejisiyle hedeflenebilecek belirli pazar bölümlerinin örnekleri : 1) belirli bir alıcı grubu (örneğin gençler veya yaşlılar), 2) ürün hattının farklı bir kesimi (örneğin profesyonel ressamlar için ürünler), veya (3) farklı bir coğrafi pazar (örneğin, ABD'deki Doğu veya Batı) . Dolayısıyla, odaklanma stratejisi, belirli bir rekabet bölümünün ihtiyaçlarına hizmet eden mal veya hizmetlerin üretilmesi için alınan bütünleşik bir eylemler bütünüdür (Hitt vd., 2007: 125).

Porter'ın jenerik stratejileri içinde odaklanma stratejileri, düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan maliyet odağı stratejisi ile farklılaşma ve dar müşteri hedefinden meydana gelen farklılaştırma odağı stratejilerinden oluşmaktadır. Bu iki stratejinin de amacı, rekabet avantajı yakalamak ve bunu elde tutmaktır. Diğer stratejilerden oldukça farklı olan odaklanma stratejilerinin ortak özelliği dar müşteri hedefi içinde olmak istemeleridir.

Maliyet odağı stratejisi bölümler arası fiyat davranışındaki farklılıkları ortaya çıkarmaya çalışırken, farklılaşma odağı stratejisi belirli bir bölümdeki müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışır. Böyle farklılıklar mevcut bölümdeki istek ve ihtiyaçların daha geniş hedefli çalışan rakipler tarafından yeterince doyurulmadığını göstermektedir. Bu durumda hedef pazarını daraltarak, sadece bu bölümde ürün ve hizmet sağlamayı seçen bir işletme rakiplerine göre bir avantaj sağlayabilir (Porter, 1980: 15).

Odaklanma stratejisinin uygulanmasının riskleri, birden fazla yarışmacının başarılı bir odaklanma stratejisini tanıması ve kopyalaması ya da tüketici tercihlerinin bir bütün olarak pazarın gerektirdiği ürün özelliklerine doğru kayması olasılığını içerir (David, 2011: 155). Odaklanma stratejisi, aşağıdaki koşullar altında özellikle çekici olabilir (Thompson vd., 2014: 134):

- Hedef pazarın nişi büyük, kârlı ve büyüyen olduğunda.
- Endüstri liderleri, nişi, kendi başarıları için çok önemli olarak kabul etmediğinde.
- Endüstri liderleri, ana müşterileri ile ilgilenirken hedef pazarın özel ihtiyaçlarını karşılamamanın çok maliyetli veya zor olduğunu düşündüğünde.
- Endüstride, odaklanıcının kendi kaynakları için uygun bir şekilde çekici bir niş seçmesine olanak tanıyan birçok farklı niş ve bölüm bulunduğunda.
- Çok az rakip aynı hedef segmentte uzmanlaşmaya çalıştığında.

1.5.1.4. Ortada Sıkışıp Kalanlar

Üç genel strateji, rekabetçi güçlerle başa çıkmak için alternatif ve uygulanabilir yaklaşımlardır. Her bir genel stratejiye dahil olan ancak hiçbirini başaramayan bir firmaya “ortada sıkışmış” denir. Rekabet üstünlüğü yoktur ve jenerik stratejilerden birine odaklanan şirketler ile eşleşmeyecektir. Ortada sıkışmış olan firma neredeyse düşük kârlılık garantisi altındadır. Ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterileri kaybeder ya da işini düşük maliyetli firmalardan uzak tutmak için kârından vazgeçmek zorunda kalır. Bir firma tüm cephelerde bir avantaj sağlamaya çalışırsa, hiçbir avantaj sağlayamaz (Porter, 1980).

Bu nedenle, Porter (1980) uzun vadede başarılı olmak için bir firmanın jenerik stratejilerden sadece birini seçmesi gerektiğini savunmaktadır. Porter (1980) ayrıca, birden fazla stratejide başarılı olabilen firmaların, her strateji için ayrı iş birimleri oluşturduklarını belirtmiştir. Stratejileri farklı politikalara ve hatta farklı kültürlere sahip farklı birimlere ayıran, bir kurumun “ortada sıkışıp kalma” olasılığı daha düşüktür (Gibcus ve Kemp, 2003: 19).

Ortada sıkışıp kalmış bazı şirketler üç stratejiden birini izlemeye başlamış olabilir; ancak daha sonra kaynakların tahsisine ilişkin yanlış kararlar almış ya da çevre değişmiş olabilir. Stratejik yöneticilerin işi ve çevresini yakından takip etmemesi durumunda, genel stratejinin kontrolünü kaybetmek çok kolaydır. Ortada sıkışıp kalmanın birçok yolu vardır. Tipik olarak, odaklayıcı aşırı gizlendiğinde ortada sıkışıp kalır ve geniş bir farklılaştırıcı olarak hareket etmeye başlar.

Artık faaliyetini durdurmuş bir havayolu şirketi People Express, bu duruma bir örnektir. People Express dar bir pazar nişine hizmet eden uzman bir havayolu şirketi olarak başlamıştır.

Maliyet liderliğine dayalı bu odaklanma stratejisini takip ederken, çok başarılı olmuştur. Ancak diğer coğrafi bölgelere yayılmaya çalışıldığında ve daha fazla sayıda uçak kazanmak için diğer havayollarını devralmaya başladığında, yerini kaybetmiştir. People Express, diğer ulusal taşıyıcılara karşı rekabet avantajı sağlamadığı için giderek daha rekabetçi bir pazarda sadece bir taşıyıcı olmuştur. Sonucunda People Express, Continental Airlines'a dahil edilmiştir. Buna karşın, odaklanmış düşük maliyetli bir şirket olan Southwest Airlines, bu stratejiye odaklanmaya devam etmiştir ve ulusal düşük maliyetli bir lider olmak için başarıyla büyümüştür. 2010'da Boston ve East Coast'taki kârlı pazarlara erişim sağlamak için başka bir maliyet lideri Air Tran'ı 1,4 milyar dolara satın almıştır (Hill ve Jones, 2012: 129).

Özetle, genel rekabet stratejisinin başarılı bir şekilde yönetilmesi stratejik yöneticilerin iki ana sorunu çözmelerini gerektirir. Öncelikle, ürün / pazar / temel yetkinlik kararlarında belirli bir rekabet stratejisine odaklanıldığından emin olmaları gerekir. İkincisi, çevre koşullarının takip edilmesi gerekir, böylece rekabet avantajı kaynakları değişen fırsatlara ve tehditlere uyum içinde tutulabilir.

1.5.1.5. Porter'a Karşı Genel Eleştiriler

Porter'ın rekabet stratejilerinin esnek olmadığını ve kısıtlayıcı olduğunu iddia eden ortak stratejilerin kullanımını sorgulayan eleştiriler mevcuttur. Porter (1980), bir firma tarafından tek bir stratejinin benimsenmesi gerektiği fikrini vurgulamakta ve bunun aksinin “ortada sıkışıp kalma” (“stuck in the middle”) senaryosuna yol açacağını belirtmektedir. Buna karşı, Miller (1997) “ortada yakalanmış” (“caught in the middle”) kavramını sorgulamıştır. Stratejiler arasında uygun bir orta yol olduğunu iddia etmiştir. Baden-Fuller ve Stopford'a (1992) göre en başarılı şirketler "karşıtların ikilemi" ("the dilemma of opposites") dedikleri şeyi çözebilecek şirketlerdir. Ayrıca, Reeves ve Rutledge (2013) tarafından yürütülen girişimcilik ruhu üzerine yapılan bir çalışma, bunun bir organizasyonda başarı, farklılaşma ve liderlik için kilit bir faktör olduğunu göstermiştir (Prajojo, 2007).

Bununla birlikte, Porter'ın rasyonalizasyonuna karşın, çağdaş araştırmalar böyle bir “hibrit strateji” uygulayan başarılı firmaların kanıtlarını göstermiştir. Davis'in (1984) araştırma yazıları, hibrit iş stratejisini kullanan firmaların (maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi) bir genel strateji benimseyenlerden daha iyi performans gösterdiğini belirtmektedir. Aynı görüşü paylaşan Hill (1988) Porter'ın düşük maliyetli ve farklılaşma stratejisinin karşılıklı münhasırlığına ilişkin fikrine itiraz etmiş ve bu iki stratejinin başarılı bir şekilde birleştirilmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını savunmuştur. Wright (1990) ve diğerlerine göre herhangi bir çevre koşuluna etkili bir şekilde cevap verebilmek için çoklu

işletme stratejileri gerekmektedir. Yıllar sonra, Porter (1996) düşüncesini gözden geçirmiş ve hibrit rekabet stratejisinin var olabileceğini kabul etmiştir (https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies#Criticisms_of_generic_strategi es erişim tarihi: 17.07.2019).

Datta (2010: 49), Porter'ın maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin kapsamlı bir incelemesini yaparak dört ana temayı ortaya koymuştur. Birincisi, GM'yi maliyet liderliği stratejinin başarılı bir uygulayıcısı olarak göstererek ABD otomotiv endüstrisinde, esas olarak 1920'lerde geliştirilen pazar bölümlenmesi, farklılaşma ve geniş kapsamlı strateji sayesinde pazar payı lideri olduğunu söylemektedir. İkincisi, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin rekabeti geride bırakmanın eşit derecede uygulanabilir bir yolu olduğunu öne sürmektedir. Üçüncüsü, Porter'ın jenerik stratejilerinin aşırı geniş olduğunu düşünmektedir. Dördüncüsü, Datta (2010: 49), her stratejinin farklı bir kültür ve farklı bir felsefe gerektirdiğini söylemektedir. Bununla birlikte, araştırmalar farklılaşma ve maliyet liderliğinin bir araya gelebileceğini göstermektedir.

Mintzberg (1988), Porter'ın maliyet liderliğinin “fiyat farklılaşması” stratejisi olarak adlandırılması gerektiğini, çünkü rekabetin fiyatından daha düşük bir fiyata dayandığını öne sürmektedir. Ayrıca, işletme stratejisinin iki boyutu olduğunu belirlemektedir: farklılaşma ve kapsamdır. Dolayısıyla, rekabet stratejisinin tek bir bileşeni vardır: farklılaşmadır. Önemli soru, farklılaşmaya değer olup olmadığı değil, nasıl farklılaşacağıdır.

1.5.2. Mintzberg'in Farklılaşma Stratejisi

Porter'ın “farklılaşma” konusundaki fikirlerini incelerken Mintzberg (1988), ikincisinin aslında rekabet avantajı olan fiyat liderliği yerine maliyet liderliğine yaptığı vurguyu eleştirmektedir. Maliyet liderliği stratejisini doğal olarak yönlendirenin fiyat farklılaşması olduğunu belirtmektedir (Cole, 1997: 74). Mintzberg, Porter yöntemi gibi diğer tipolojilerin çok sınırlı olduğuna inanarak, örgütlerde geniş çapta temsil edilen kapsamlı bir farklılaşma strateji tipolojisi geliştirmiştir (Chesney, 2003:15). Mintzberg (1988) daha ayrıntılı bilgi sağlamak ve farklılaşmayı altı türe ayırmaktadır: fiyat, imaj, destek, kalite, tasarım farklılaştırması ve farklılaşmamadır.

1.5.2.1. Fiyat farklılaşması

Porter'a göre, bir maliyet liderliği stratejisinin özü, “standart” bir ürün yaratmayı, maliyetler ve genel giderler üzerinde sıkı kontrol, müşterilerin marj hesaplarından kaçınılması, ve Ar-Ge, hizmet, satış, reklamcılık gibi alanlarda maliyetleri en aza indirmeyi içermektedir. Mintzberg (1988), bunun müşterileri çekmek için pek de temel olmadığını söylemektedir.

Müşterileri çeken şey fiyattır, maliyet düşürme düşük fiyatı uygulanabilir bir strateji haline getirmekte, müşteriler daha az para ödemekte, daha çok almakta ve şirket daha fazla kazanmaktadır. Bu nedenle, yukarıdaki tartışmayı takiben Mintzberg (1988) ilginç bir açıklamada bulunmakta: Maliyet liderliğini rakiplerden daha düşük fiyatlara dayanan “fiyat farklılaştırması” stratejisi olarak adlandırmaktadır. Farklılaştırılmış bir ürün, müşterilerin fiyat dahil olmak üzere tüm ürün özelliklerinde rakiplerinden farklı olduğunu düşündüğü bir üründür. Dolayısıyla, Mintzberg, maliyet liderliğini, farklılaşmanın temelini fiyat olduğu fiyat farklılaşma stratejisi olarak görmektedir (Datta, 2010: 41).

1.5.2.2. İmaj farklılaşması

İmajın pazarlama bilgisinde kökleri vardır. Hawkins'e (2001) göre, imaj, ürün özelliklerinden, avantajlarından, kullanım durumlarından, kullanıcılardan ve üretici/pazarlamacı özelliklerinden etkilenen bir markanın yorumlanmasıdır.

İmaj aynı zamanda stratejileri de etkileyebilmektedir. Farklı yazarlar imajın farklılaşma için bir fırsat olduğunu itiraf etmiştir. Kotler'e (2003) göre, gerçek niteliklerden ve seçici algı etkisi gibi diğerlerinden farklı bir dizi marka inançlardan oluşmaktadır. Martineau (1958), fonksiyonel nitelikler (functional qualities) ve psikolojik nitelikler şeklinde benzer bir ayırım yapmaktadır. Fonksiyonel nitelikler olarak farklılaşma yalnızca maddi olmayan varlıklara veya bir imaj oluşturmak için reklam kampanyaları gibi diğer psikolojik niteliklere bağlıdır.

Bu nedenle, farklılaşma, imaj oluşturmak için temel bir nitelik olarak görülebilmekte ve imaj sadece ek destekleyici pazarlama eylemlerinin bir sonucudur. Tam tersine, imaj farklılaşmaya katkıda bulunabilir ve satıcıya kolayca kopyalanamayan bir benzersizliği vermektedir. Özellikle ürün performansını ve dağıtım yöntemlerini farklılaştırmak çok zor olduğu zaman, imaj pozitif farklılaşmanın tek kaynağı olabilir. Bu nedenle, imaj, müşteri tarafından algılanan değer farklılaşmanın ötesinde bir şey olduğunu göstermektedir, ancak imaj aynı zamanda bir strateji olarak farklılaşmanın önemli bir parçası olabilmektedir.

1.5.2.3. Destek Farklılaşması

Destek farklılaşması satış sonrası hizmetlerle ilgilidir. Hizmet, birçok firmanın farklılaşma stratejisinin ana odağı haline gelmiştir ve firmaların hizmetinin potansiyel kapsamı çok geniştir. Müşterilerin rahatlığın sağlayacak şekilde sunulması gereken hizmetler, zorluk çekmeden bir şeyler yapma durumu olarak tanımlanmaktadır (Obitz, 2009: 24-28). Örneğin, kolay kredi hizmetleri, yerinde ücretsiz servis, alış veriş mağazalarda uygun alışveriş saatleri, çekici ekranlar, yeterli park yeri, etkili kişisel satış, hoş ve etkili mağaza düzeni ve görünüm,

uygun mağaza yeri, ürünlerin bulunmasına yardımcı olacak bilgisayar destekli merkezler, alışveriş sepeti vb (Cole, 1997: 74).

1.5.2.4. Kalite Farklılaşması

Mintzberg'e (1988) göre, kalite, ürünün daha iyi olmasını sağlayan özelliklerle ilgilidir. Kaliteye göre farklılaşma stratejisi güvenilirlik, dayanıklılık ve performansa dayalı üstün bir kalite sunmaktadır. Böylece müşteri rakiplerin ürünlerinden daha kaliteli bulduğu firmanın ürünlerini tercih etmiş olacaktır.

1.5.2.5. Tasarım Farklılaşması

Mintzberg'e (1988) göre tasarım farklılaştırması, eski ürünlerin ya da üretilmekte bulunan ürünlerin tasarımlarını tamamen değiştirerek farklı bir ürün ortaya koymak, böylece ürünlere şimdiye kadarki baskın tasarımından bütünüyle farklı bir özellik ekleyerek müşterileri cezbetmektir. Tasarımla farklılaşma, benzersiz özelliklere ve tasarım yapılandırmalarına sahip ürünler sunmayı gerektirmektedir. Bazı müşteriler böyle düşünmek zorunda olsalar da ürün farklıdır ancak mutlaka daha iyi değildir. Hizmetler de tasarım aracılığıyla farklılaşabilir. Örneğin, "Coworking" hizmet işletmesi için çekici ve verimli hizmet ortamının stratejik ve sistematik tasarımı, hizmet kuruluşlarının farklılaşmalarını ve rekabet avantajlarını gerçekleştirmelerini sağlayacaktır (Balakrishnan vd., 2016: 846).

1.5.2.6. Farklılaşmama

Mintzberg'in (1988) tipolojisindeki son kategori, bir firmanın beş farklılaşma boyutundan hiçbirini vurgulamadığı farklılaşmadır. Farklılaşmama, farklılaşma için gerekçelerin bulunmaması anlamına gelir (Chesney, 2003: 15). Bir firma kendini farklı kılmak için hiçbir çaba göstermemekte, ancak taklitçi bir strateji kullanmaktadır. Kavramsal olarak farklılaşmama halâ farklılaşma stratejisidir, çünkü sektördeki tüm oyuncular farklılaşmayı takip etmeyeceklerdir. Bu nedenle, taklit yapan oyuncu kendisini diğerlerinden ayırmaktadır. Farklılaştırıcıyı kopyalamak farklılaştırıcı olmakla aynı değildir.

1.5.3. Mavi Okyanus ve Kırmızı Okyanus stratejisi

Chan Kim ve Renée Mauborgne (2005: 77) kırmızı ve mavi okyanus terimlerini piyasa evrenini ifade etmek için birleştirmiştir. Kırmızı okyanuslar günümüzde var olan tüm endüstrilerdir. Endüstri sınırlarının tanımlandığı ve şirketlerin mevcut pazardan daha fazla pay almak için rakiplerinden daha iyi performans gösterdikleri bilinen pazar alanıdır. Mevcut endüstrilerdeki boğaz rekabeti okyanusun kanlı kırmızısına dönüşmektedir. Kızıl okyanus

stratejisi tamamen rekabet ile ilgilidir. Pazar alanı arttıkça, şirketler sınırlı talebin daha büyük bir payı için sert bir şekilde rekabet etmektedir. Kırmızı okyanuslarda rekabet etmek sıfır toplamlı bir oyundur. Pazarda rekabet eden bir strateji, mevcut serveti rakip şirketler arasında paylaşmaktadır. Rekabet arttıkça, kâr ve büyüme beklentileri azalmaktadır.

Kim ve Mauborgne (2005: 77), hem farklılaşma hem de maliyet liderliğini aynı anda uygulayarak başarılı mavi okyanus stratejisi elde edildiğini öne sürmüşlerdir. Mavi okyanuslar günümüzde var olmayan tüm endüstrileri göstermektedir. Bilinmeyen ve rekabet tarafından keşfedilmemiş pazar alanıdır. “Mavi” okyanus gibi, fırsat ve kârlı büyüme açısından geniş, derin ve güçlüdür. Mavi okyanus stratejisi yeni bir talep yaratmaktadır. Şirketler, daralan bir kâr havuzu üzerinde mücadele etmek yerine tartışmasız bir pazar alanı geliştirmektedir.

Bir şirketin eylemlerinin hem maliyet yapısını hem de alıcılara değer sunumunu olumlu yönde etkilediği bölgede mavi bir okyanus yaratılır. Maliyet tasarrufu, bir endüstrinin rekabet ettiği faktörleri ortadan kaldırmak ve azaltmakla sağlanır. Alıcının değeri, endüstrinin hiç sunmadığı unsurları yükselterek ve yaratarak artar. Üstün değer yarattığı yüksek satış hacimleri nedeniyle ölçek ekonomileri devreye girdiğinde zaman içinde maliyetler daha da azalır. Cirque du Soleil hem sirk hem de tiyatro için en iyisini sunmaktadır. Sirkteki en pahalı unsurların çoğunu ortadan kaldırarak, maliyet yapısını önemli ölçüde azaltarak hem farklılaşma hem de düşük maliyet elde edebilmiştir (Kim ve Mauborgne, 2005: 77).

1.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı şirketin rekabet gücü ve büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Temel düzeyde rekabet avantajı şu şekilde tanımlanmaktadır: İki veya daha fazla firma aynı pazarda rekabet ettiğinde, bir firma sürekli olarak daha yüksek bir kâr oranı elde ettiğinde (veya kazanma potansiyeline sahip olduğunda) rakipleri karşısında rekabet avantajına sahiptir (Grant, 2016: 168).

Çeşitli araştırmacılar tarafından rekabet avantajı üzerine çeşitli tanımlar ve görüşler ortaya konmuştur. Porter (1980), “rekabet avantajı, rekabetçi pazarlardaki bir firmanın performansının merkezinde yatmaktadır” diyor, bu nedenle “rekabet avantajı, esas olarak firmanın müşterileri için yaratabileceği ve yaratım maliyetini aşan değeri nedeniyle büyümektedir.” Barney'e (1991) göre, bir firma aynı anda herhangi bir mevcut veya potansiyel rakip tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygularken rekabetçi bir avantaja sahiptir. Bir firmanın, mevcut firmaların veya potansiyel rakiplerin aynı anda uygulayamadığı ve onu kopyalayamadığı veya taklit edemeyecek kadar maliyetli bulunduğu bir stratejiyi uygularken sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olduğu söylenir. Bu nedenle, rekabet

avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı, sadece sektörde faaliyet gösteren firmalara karşı bir firmanın rekabetçi pozisyonuna odaklanmamaktadır. İkincisi, zaman perspektifinin bugünden geleceğe genişlemesini de içerir. Ancak bu, avantajın sonsuza dek süreceği anlamına gelmez. Ekonomik yapıdaki beklenmeyen değişiklikler veya yıkıcı sonuçların ortaya çıkması, teknolojilerin rekabet avantajlarını geçersiz kılabilir. Bununla birlikte, rakip firmalar bu rekabet avantajının faydalarını bulduklarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalamış olur.

Barney, (1991), bir firmanın ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi için rekabet avantajından nasıl yararlanılacağına anlaşılmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bir firmanın kaynaklarının sürdürülebilir bir rekabet avantajı potansiyeline sahip olması için aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır: Değerli fırsatları değerlendirmeli veya firmanın ortamındaki tehditleri etkisiz hale getirmeli, firmanın mevcut ve potansiyel rekabeti arasında nadir olmalı ve bir firmanın kaynağının stratejik olarak eşdeğer bir ikamesi olmaması için taklit edilmesi zor olmalıdır. Porter (1985) ve Barney (1991), şirketler için sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarını anlamının, 1960'lı yıllardan beri stratejik yönetim alanında önemli bir araştırma alanı haline geldiğini düşünmektedirler. Bir firmanın, mevcut ya da potansiyel rakiplerin kendisini kopyalayamadığı ya da taklit edemeyecek kadar pahalı olduğu ortaya çıktığında sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olduğu söylenir.

Porter (1985), rekabet avantajı için stratejiler geliştirmede beş rekabet gücünü analiz etmenin önemini vurguladı: “Bazıları günümüzün hızlı teknolojik değişim hızının sektör analizini daha az değerli hale getirdiğini iddia etse de, bunun tersi doğrudur. Güçleri analiz etmek, bir endüstrinin temel çekiciliğini aydınlatır, ortalama sektör kârlılığının altında yatan itici güçleri ortaya çıkarır ve gelecekte kârlılığın nasıl gelişeceği konusunda fikir verir. Beş rekabet gücü, tedarikçiler, kanallar, yedekler veya rakipler değişse bile hala kârlılığı belirlemektedir.

Bir şirket, alıcılara rakip satıcılara kıyasla daha üstün bir değer sağladığında veya aynı değeri firmaya daha düşük bir maliyetle sunduğunda rekabet avantajı elde eder. Rakiplerin bu avantajı yakalama ya da aşma çabalarına rağmen, üstün bir değer sağlamaya devam ederse avantaj sürdürülebilir sayılmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı, taklidi zorlaştıran bazı engeller yaratır. Bir şirketin rekabet gücü sürdürülebilir olma sözünü tutarsa (yalnızca geçici değil), o zaman hem strateji hem de şirketin gelecekteki kârlılığı için o kadar iyi olur. Rekabet avantajını geçici kılmak yerine sürdürülebilir (veya dayanıklı) kılan şey, alıcılara bir şirketin ürünlerini veya hizmetlerini rakiplerinkine göre tercih etmeleri için kalıcı nedenler sağlayan stratejinin unsurlarıdır (Thompson vd., 2014: 6).

Bir kurumun rekabet avantajını sağlamak için Porter (1980; 1985) tarafından geliştirilen genel stratejiler: farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileridir. Thompson ve arkadaşları (2014:7) rakiplerden ayrı bir şirket kurmak, güçlü müşteri sadakati oluşturmak ve rekabet avantajı kazanmak için Porter'ın (1980) ortaya koyduğu rekabet stratejisinin geliştirilmiş stratejik yaklaşımlarını sunmaktadır:

1. Düşük maliyetli bir tedarikçi stratejisi: Rakiplere göre maliyete dayalı bir avantaj elde etmek. Walmart ve Southwest Havayolları rakipleri karşısında elde ettikleri düşük maliyet avantajları nedeniyle güçlü pazar pozisyonları kazandılar. Düşük maliyet sağlayıcı stratejiler, rakipler düşük maliyetli liderin iş giderlerini düşürme yaklaşımına uymakta zorlandığında dayanıklı bir rekabet avantajı sağlayabilir.

2. Geniş bir farklılaşma stratejisi: Şirketin ürün veya hizmetini, geniş bir yelpazedeki alıcılara hitap edecek şekilde rakiplerinkinden ayırmaya çalışmak. Farklılaşma stratejilerinin başarılı uygulayıcıları arasında Apple (yenilikçi ürünler), bebek ürünlerinde Johnson & Johnson (ürün güvenilirliği), LVMH (lüks ve prestij) ve BMW (mühendislik tasarımı ve performansı) sayılabilir. Bu tür rekabet avantajını sürdürmenin bir yolu rakiplerin ürün teklifini kopyalamak veya yakından taklit etmek için gösterdikleri çabaları engellemek için yeterince yenilikçi olmaktır.

3. Odaklanmış düşük maliyetli bir stratejisi: Dar bir alıcı segmentine (veya pazar nişine) odaklanmak ve düşük maliyetlere sahip olmak ve rakiplerine daha düşük bir fiyata hizmet etmek için rakiplerini yenmek için rakipleri aşmak. Özel etiketli gıda, sağlık ve güzellik ürünleri üreticileri ve besin takviyeleri, süpermarket alıcılarına markalı ürün üreticilerinin talep ettiklerinden daha düşük fiyatlar sunmak için düşük maliyet avantajlarını kullanır.

4. Odaklanmış farklılaşma stratejisi: Dar bir alıcı segmentine odaklanmak ve alıcılara özel ihtiyaçlarını karşılayan ve rakiplerin ürünlerinden daha iyi tatmin sağlayan kişiselleştirilmiş özellikler sunarak rakiplerini geride bırakmak.

5. En iyi maliyetli sağlayıcı stratejisi: Fiyat beklentilerini yenerken, temel kalite özellikleri, performans ve / veya servis özellikleri konusundaki beklentilerini karşılayarak müşterilere para ödedikleri için daha fazla değer sağlamak. Bu yaklaşım, düşük maliyetli tedarikçinin unsurlarını ve farklılaşma stratejilerini birleştiren karma bir stratejidir; Amaç, eşzamanlı olarak daha iyi ayırt edici özellikler sunarken, rakiplerden daha düşük maliyetlere sahip olmaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

2.1. Farklılaşma Kavramı

“Farklılaşma” kavramı hem stratejik yönetim alanında hem de pazarlama alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ürün farklılaştırma kavramı uzun zamandır literatürde tartışılmaktadır. Tam olarak farklılaşmayı neyin oluşturduğunun tanımı yoktur.

Farklılaşmanın bir dizi alternatif tanımları vardır ve ürün veya hizmet özellikleri, pazar bölümlenme, pazarlama stratejisi vb. ile çok ilgili olabilir (Smith, 1956; Sharp ve Dawes, 2001). Endüstriyel iktisatta bile, teorik kavramların resmi ifadelerini sunma geleneğinin daha fazla olduğu bir disiplinde olan iki seçkin sanayi ekonomisti Caves ve Williamson (1985: 113), "Gerçekten Ürün Farklılaştırması Nedir?" sorusuna cevap vermeye çalışmışlardır. Ürün farklılaşmasının, üretim ve tüketim teknolojisinin ve rakip ürünler arasında müşteri seçimini belirleyen bilgi maliyetlerinin yapısal temelleri olduğunu öne sürmüşlerdir.

Farklılaşma fikrini ilk ortaya atan, 1930’larda Chamberlin ve Robinson’dur. Birbirlerinden bağımsız olarak yazdıkları kitaplarda yazarlar, bir markanın rekabetten farklılaşmayı başardığı takdirde, kendisiyle rakipleri arasına bir duvar öreceğini ve bu duvarın koruması altında tüketicilerle adeta bir tekel gibi yüksek fiyattan satış yapıp kârlılığını artıracığını iddia etmişlerdir. Edward Chamberlin tekeli rekabet teorisinde farklılaştırılmış bir ürünün ana özelliğinin, satıcıların birinin ürününün önemli bir farklılaştırıcı özelliği olduğunu belirtmiştir. Farklı ürün, ambalajlama veya dağıtım farklılıklarından veya bir ticari markanın ve ticari ismin (örneğin Coca'nın prestij değerinden) farklılaşmanın temelini gerçek veya hayal edilebileceğini gözlemlemede, hem tüketici algıları hem de fiziksel olmayan ürün özelliklerinin önemini fark etmiştir (Dickson ve Ginter, 1987: 2). Wendell R. Smith 1956 da Journal of Marketing dergisinde "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies" makalesinde, ürün farklılaşmasının bir görünümünü dile getirmiştir. Ürün farklılaşması, reklam ve satış promosyonu kullanarak tek tek tedarikçiye dönük fiyat-miktar talep eğrisinin şeklini değiştirme girişimi olarak tanımlanmıştır. Smith’e (1956) göre ürün farklılaşması, reklam yoluyla veya rakip ürünler arasındaki farkları teşvik ederek, ürün talebi üzerinde kontrol ölçüsü sağlamaktadır. Temel olarak, satıcıların firmaların pazar pozisyonlarını oluşturma ve işletmelerini fiyat rekabetine karşı yalıtma isteklerinin bir sonucudur. Farklılaşma genellikle, reklam ve satış promosyonunun yoğun kullanımı ile karakterize edilmekte ve mükemmel rekabet koşullarına bağlı olarak denge seviyelerinden biraz daha yüksek fiyatlara yol açmaktadır. Bu bir reklam stratejisi veya pazarlama yaklaşımı olarak sınıflandırılabilir.

Smith (1995: 64-65), “pazar bölümlenmesi” terimini, ürün ve pazarlama çabalarının talep programlarındaki bu farklılıklara göre ayarlamasıyla ilişkilendirmeye devam etmiştir. Terminolojisinin bir sonucu olarak Smith (1956), pazar bölümlendirmesini ve ürün farklılaşmasını tamamlayıcı değil alternatif olarak konumlandırmıştır.

Dickson ve Ginter (1987:4), "ürün farklılaşma" kavramının tanım çerçevesini Rosen'in (1974), Lancaster'ın (1979) ve Chamberlin'in (1965) teorik ekonomik çalışmalarına dayanarak açıklamıştır. Onların çalışmasında “ürün farklılaşması”, tüketicinin görüşüne göre, fiyat da dahil olmak üzere ürünün fiziksel veya fiziksel olmayan özelliklerinde rakibinden farklı olan bir ürün teklifidir. Dickson ve Ginter (1987:5), ürün farklılaşmasını aynı zamanda bir pazar durumu olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, eğer ürün sınıfı bir meta olsaydı, tüm alternatifler eşit olacak ve fiyat vektörünün tüm unsurlarına ve hem fiziksel hem de fiziksel olmayan ürün özelliklerine eşit olarak algılanacaktı ve yaygın koşul, tüm ürünlerin fiyat da dahil olmak üzere ürün karakteristik özelliklerinin her birinde eşit olarak algılanmadığı durumdur. Bu koşulu "ürün farklılaşması" durumu olarak tanımlamışlardır. Ürün "farklılaşması" kavramı bir yönetim stratejisini tanımlamak için de kullanılabilir. Fiziksel ve fiziksel olmayan ürün karakteristiklerinin en az bir elemanı üzerinde rakip ürünlerden farklı olarak algılanan bir ürün sunarak, ürün farklılaşma durumunun yaratılması olarak görülür (Dickson ve Ginter, 1987:6).

Sharp ve Dawes (2001: 241-242), “What is Differentiation and How Does it Work?” başlıklı çalışmasında 1990'dan bu yana yayınlanan güncel pazarlama yönetimi ders kitaplarından örnek kullanarak “farklılaşma” kavramının genellikle nasıl tanımlandığını ve faydalarının ne anlama geldiğini belirlemişlerdir. Bu alıntıları iki gruba ayırmışlardır:

- fiyat duyarlılığının azaltılması ile ilgili olarak;
- markayı rakiplerin ürün ve hizmet sunumundan ayırt etme.

Sonuçlar Tablo 2.1'de gösterilmiştir (Sharp ve Dawes, 2001: 241-242).

Sharps ve Dawes, stratejik düşüncüyü farklılaşmanın doğası hakkında basitleştirilmiş bir görüşün ötesine taşıyarak farklılaşmanın açıklamasını ve nasıl çalıştığını şöyle özetlemişlerdir: Farklılaşma, bir firmanın / markanın, diğer özelliklere (veya bir özellik) karşı daha az duyarlılıkla karşılaşacak şekilde, rakip markalardan daha iyi performans göstermesi, firmanın bu diğer özellikleri sağlamak zorunda kalmadan maliyetlerden tasarruf etmek için bir yolu olmasıdır.

Tablo 2.1 Farklılaşma ve Kârlılık Arasındaki Bağlantıya İlişkin Tanımlar

Fiyat duyarlılığının azaltılması ile ilgili
<p>Baker (1996)</p> <p>Baker (1996), Smith'ten (1956) alıntı yapar: Ürün farklılaşması, talebin arza yönelmesiyle ilgilidir. Bu, bireysel bir tedarikçinin pazar arzına yönelik talep eğrisinin eğimini değiştirme girişimidir"</p>
<p>Mercer (1992)</p> <p>Mercer (1992) “[farklılaşma ve odaklanma], rekabeti sınırlamak için fiyat dışındaki faktörleri kullanmaya dayanmaktadır”. “[farklılaşma] ürünlerin veya hizmetlerin, rakiplerinden farklı olarak tanınmaları için pratik ‘konumlandırılmasıdır’.” “Bu sürecin [ürün farklılaşması] özeti 'markalaşmadır'.” [Watkins 1986'dan bahsetmekte]: “Firmaların stratejisi, müşterilerinin üstün olduklarına ikna olacak şekilde ürünlerini rakiplerinden farklı hale getirmektir.” “genel olarak ürünler veya hizmetler ne kadar farklılaşırsa rekabet o kadar az doğrudan olur.”</p>
<p>Powers (1991)</p> <p>“Bir farklılaşma stratejisinin en büyük itici gücü, firmalar ile rekabetin farkları arasında müşterilerin algılanan farktır ... Çoğu zaman, farklılaşma stratejisi - firmanın daha yüksek bir fiyat almasına izin verir ... Farklılaştırma stratejileri genellikle satıcının sağlam bir pazar pozisyonu oluşturmak veya fiyat rekabetine karşı kendini yalıtım istemesidir”.</p>
<p>Dickson (1997)</p> <p>“Ürün farklılaşması, bir ürünü bir veya daha fazla temel performans veya imaj özelliklerinde rakiplerinden ayırt etme eylemidir”.</p> <p>[“Ürün Farklılaştırma” başlığı altında]: “bir ürünün veya hizmetin bölüm tarafından istenen boyutlarda imaj konumu ve performansı ne kadar belirgin olursa, bölümün fiyat hassasiyeti o kadar düşük olur”.</p>
<p>Keegan (1995)</p> <p>“Bir firma düşük maliyetli bir stratejiyi uyguladığında rekabet avantajı elde edilebilir ... ayrıca bir ürün farklılaştırma stratejisiyle de elde edilebilir, böylece müşteriler premium fiyatını destekleyen benzersiz avantajlar algırlarlar.”</p>
<p>Bradley (1991)</p> <p>“Bir firmanın sahip olabileceği sadece iki tür rekabet avantajı vardır: düşük maliyet veya farklılaşma. Düşük maliyetli bir stratejiyi takip eden bir firma ... daha düşük fiyatlar sunarak müşterileri çekecektir. Benzersiz olmayı amaçlayan firma ... bir farklılaşma stratejisi ve premium bir fiyat elde etmekte ... Fiyat farkı, benzersiz olmanın ekstra maliyetlerini aşarsa böyle bir fark yaratan firma ortalamanın üzerinde bir performans gösterecektir.”</p>
Markayı Rekabetten Ayırt Etme
<p>Kotler ve diğerleri (1996)</p> <p>“Farklılaşma, bir şirketin ürün ve hizmet sunumunu rakiplerinkinden ayırt etmek için bir takım anlamlı farklılık geliştirme sürecidir”</p>
<p>Guiltinan ve Paul (1991)</p> <p>“Farklılaştırılmış konumlandırma, benzersiz avantajlar sağlayarak yüz yüze rekabetin ortadan kaldırıldığı stratejik bir seçenektir. Aynı özellikleri, fiyatı, kolaylığı veya diğer özellikleri sunmak yerine, bu pazarlama stratejisini kullanan bir yönetici bir veya daha fazla avantaj sunar.</p>

<p>Bu, “şirket temel olarak rekabet ile aynı avantajları sunduğunda, ancak onu aşmaya çalıştığında” “yüz yüze strateji” olarak adlandırılardan farklıdır. “Bir firma, müşterilerini üç şekilde elde etmeye çalışabilir – yüz yüze strateji, farklılaştırılmış konumlanma veya niş yönetimi”.</p>
<p>Saunders, Gower'da (1995)</p> <p>“Farklılaştırıcı, rakiplerine göre benzersiz veya üstün bir ürün veya hizmet sunarak kazanır”.</p>
<p>Zikmund ve d'Amico (1993)</p> <p>“Ürün farklılaşması geliştirmeyi amaçlayan bir tanıtım kampanyası, ürünün rakip markaların veya rakip ürünlerin, ürünün kullanılmasının bir tüketici sorununa çözüm getireceği bir yol sunmadığı veya aksetmediği bir boyutuna odaklanmaktadır”.</p>
<p>Trout (2000)</p> <p>“farklılaşma akılda bulunduğundan, uzmanlar .. bir ürüne, tek bir faydaya ve bir mesajla odaklanabilirler”.</p>

Kaynak: Sharp ve Dawes, 2001.

Teorik olarak, farklılaşma bir şirketin ürünlerini arzu edilebilir hale getirebilir, bu da satışların artmasına yol açabilir ve şirketin mevcut müşterilerin korumasına ve yeni müşterileri etkilemesine izin veren marka bağlılığını güçlendirmeye yardımcı olur, ve benzersiz kılabilir, bu da bir şirketin daha yüksek fiyatlarla ürün satmasına yardımcı olabilir. Ancak Sharp ve Dawes (2001) de bazı noktalarda hemfikir değillerdir. Farklılaşma, üretilen ürünün özelliklerindeki farklılıklarla her zaman aynı anlama gelmez. Farklılaşma her zaman yüksek fiyatlar veya yüksek maliyetlerle eşanlamlı değildir ve daha fazla kâr elde eden bir firma için ön koşul değildir. Bununla birlikte, gerçek rekabetçi piyasalarda “farklılaşmanın yaygın ve neredeyse kaçınılmaz bir boyut olduğu” sonucuna varmışlardır (Sharp ve Dawes, 2001:241-242).

Literatür taraması sonucunda farklılaşma konusundaki birçok çalışma farklılaşma kavramı olarak daha çok Porter’ın (1980) ve Kotler’in (1998) tanımlarına atıfta bulunmaktadır. Porter (1980), farklılaşma için aşağıdaki mantığı sunmaktadır: Bir şirket sadece daha düşük bir fiyat sunmanın yanı sıra, müşteriler için değerli olan benzersiz bir şey sunduğunda rakiplerinden farklılaşmaktadır. Farklılaşma kaynaklarının değer zincirinin herhangi bir yerinden gelebilir. Farklılaşma, örneğin kalite gibi birden fazla faktörü içeren çok daha geniş bir kavramdır. Endüstriyel, ticari ve kurumsal alıcılar için farklılaşma, firmanın kendisi için rekabet avantajı yaratmak için benzersiz fırsatlara sahip olmasını gerektirmektedir (Porter, 1985:120).

Kotler (1998), “farklılaşma, bir şirketin ürün ve hizmet sunumunu rakiplerinkinden ayırt etmek için bir takım anlamlı farklılıkların tasarlanması faaliyetidir” diyerek, toplam sunumun herhangi bir yönünü kapsayan daha geniş bir yaklaşım benimsemektedir. Farklılaşmanın

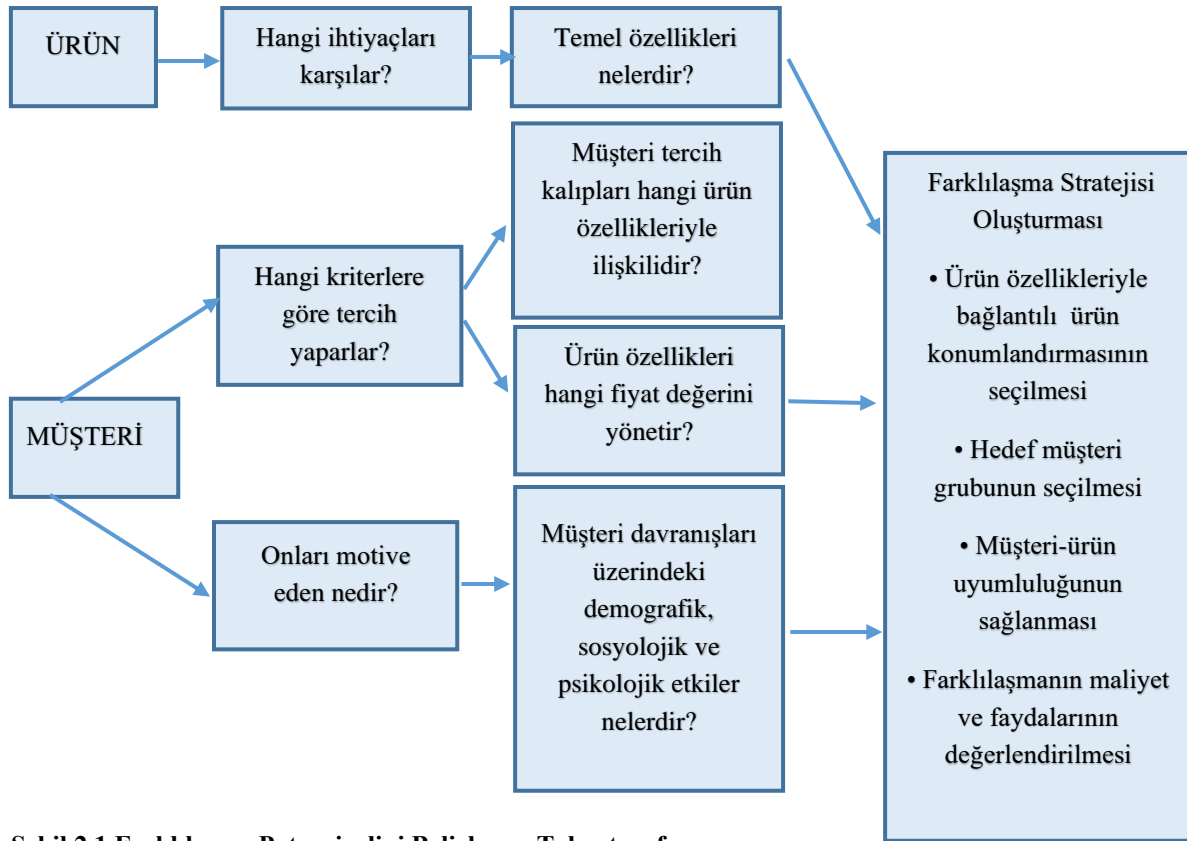
arkasındaki önemli varsayım, müşterilerin daha iyi hizmet, üstün kalite ve özel çekicilik gibi önemli bir şekilde farklı bir ürün için yüksek fiyat ödemeye hazır olmalarıdır.

2.2. Farklılaşma Potansiyelinin Belirlenmesi

Grant'a (2016: 188) göre farklılaşma sadece farklı ürün özellikleri sunmakla ilgili değildir, firma ve müşterileri arasındaki olası her etkileşimi tanımlamak ve anlamak ve müşteriye ek değer katmak için bu etkileşimlerin nasıl geliştirilebileceğini veya değiştirilebileceğini sormakla ilgilidir. Grant (2016: 188) hem firmaya (arz tarafı) hem de müşterilerine (talep tarafı) bakmanın gerektiğini vurgulamaktadır. Arz tarafı analizi, firmanın benzersizlik yaratma potansiyelini tanımlasa da kritik konu, bu farklılaşmanın müşteriler için değer yaratıp yaratmadığı ve yaratılan değer farklılaşmanın maliyetini aşmış mıdır. Sadece müşterilerin ne istediğini, nasıl seçtiklerini ve neyi motive ettiğini anlayarak kârlı farklılaşma fırsatları belirlenebilir. Bu nedenle, farklılaşma stratejileri kendi iyiliği için benzersizliği sürdürmekle ilgili değildir. Farklılaşma, müşterileri anlamak ve ihtiyaçların en iyi şekilde nasıl karşılanacağıyla ilgilidir. Kârlı farklılaşma yaratmak için iki gereklilik vardır. Arz tarafında, firma, benzersizlik yaratabileceği ve rakiplerinden daha iyi yapabileceği kaynakların ve yeteneklerin farkında olmalıdır. Talep tarafında anahtar, müşteriler, onların ihtiyaçları ve tercihleri hakkında fikir sahibi olmaktır. Bu iki taraf, farklılaşma analizinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

2.2.1. Farklılaşma Analizi: Talep Tarafı

Müşteri talebini analiz etmek, hangi ürün özelliklerinin müşteriler için değer yaratma potansiyeline sahip olduğunu, müşterilerin farklılaşma için ödeme yapma istekliliğini ve bir şirketin farklılaşma değişkenleri açısından en uygun rekabetçi konumunu belirlemeyi sağlamaktadır (Grant, 2016: 190). Başarılı bir farklılaşma, firmanın müşteri talebini anlama ve benzersiz bir ürün ve hizmet özellikleri sağlama yeteneği ile müşterilerin özel bir şey için taleplerini karşılama yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Pazarlama araştırması, müşteri talebini inceleme ve analiz etme yöntemleri açısından zengindir. Ancak, en zor ve zorlayıcı konular müşterilerin istediği özellikleri ve performansı tanımlamak değil, farklılaşmanın destekleyeceği fiyat değerini belirlemektir. Bununla birlikte, en yenilikçi ve başarılı farklılaşma pazar araştırmasından değil, müşteri ihtiyaçları ve deneyimlerden elde edilir. Macintosh kişisel bilgisayar, Chrysler'in insan taşıyıcıları ve Mars'ın çikolatalı dondurması, pazar araştırması bulgularından ziyade içgörünün kritik rol oynadığı hayal gücü, denemeden doğmuştur (Sadler, 2003: 191).



Şekil 2.1 Farklılaşma Potansiyelini Belirleme: Talep tarafı

Kaynak: Grant, 2016: 193

Ürün farklılaşmasını ölçülebilir performans özellikleri açısından analiz etmek, müşterilerin temel motivasyonlarını göz ardı etme eğilimindedir. Çok az mal veya hizmet sadece fiziksel ihtiyaçları karşılar: çoğu satın alma, başkalarıyla topluluk bulma ve kendi kimliğini pekiştirme arzusu gibi sosyal ve psikolojik motivasyonlardan etkilenir. Özellikle, kârlı farklılaşma fırsatlarını tanımlamak için sadece ürünü ve özelliklerini değil, aynı zamanda müşterileri, yaşam tarzlarını ve isteklerini ve ürünün bu yaşam tarzları ve özelemleriyle ilişkisini de analiz etmek gerekir. Geleneksel demografik ve sosyoekonomik faktörlere odaklanan pazar araştırması, tüketicilerin bir ürünle ilişkilerini derinlemesine anlamaktan daha az faydalı olabilir. Tüketiciler mal ve hizmetlerini tedarik eden şirketlerin faaliyetlerine gittikçe daha duyarlı hale geldikçe, şirketler markalarının değerini korumak ve arttırmak için kurumsal sosyal sorumluluğa doğru çekilmektedir (Grant, 2016: 191-192). Şekil 2.1’de talep yönlü farklılaşma potansiyelini araştıran bazı temel sorular sorarak bu tartışmanın kilit noktaları özetlenmektedir.

2.2.2. Farklılaşma Analizi: Arz tarafı

Firmanın farklılaşma sağlama potansiyelini tanımlamak için firmanın faaliyetlerini incelemek ve her faaliyet için müşterilere teklifte benzersizlik katmak için fırsatları değerlendirmek gerekir (Sadler, 2003: 191).

- Arz tarafında kilit nokta, işletmenin stratejiyi gerçekten uygulayıp uygulayamayacağıdır:

- Bunu yapacak kapasiteye veya temel yetkinliklere sahip mi? İlgili özelliklere sahip bir ürün üretebilir mi?

- Cevabı evet ise, bir sonraki soru, fiyatlandıracağı fiyat primi dahilinde bir maliyetle yapabilir mi? Ürünü, kâr elde etmeyi sağlayacak bir maliyetle üretebilir mi?

Potansiyel tedarikçinin bunu yönetememesi söz konusu olabilir. Ürünün özellikleri değişebilir. Çeşitli fiziksel ve somut olmayan özellikler de dahil olmak üzere ürünle birlikte gelen tüm özellikler paketini içerebilirler (White, 2004: 366).

Farklılaşma, benzersizliğin sağlanmasıyla ilgilidir. Bir firmanın müşterilere sunduğu ürünlerde benzersizlik yaratma fırsatları belirli bir işlev veya faaliyet içinde yer almaz, ancak yaptığı hemen hemen her şeyde ortaya çıkabilir. Porter (1985) birkaç benzersizlik kaynağını tanımlamaktadır:

- ürün özellikleri ve ürün performansı;
- tamamlayıcı hizmetler (kredi, teslimat, onarım gibi);
- pazarlama faaliyetlerinin yoğunluğu (reklam harcamalarının oranı gibi);
- tasarım ve imalatta kullanılan teknoloji;
- satın alınan girdilerin kalitesi;
- müşteri deneyimini etkileyen prosedürler (kalite kontrolünün titizliği, servis prosedürleri, satış ziyaretlerinin sıklığı gibi)
- çalışanların beceri ve deneyimi;
- konum (perakende mağazalarda olduğu gibi);
- dikey bütünleşme derecesi .

Farklılaşma aynı zamanda tamamlayıcı ürün ve hizmetlerin bir kombinasyonunu sunarak da paketlenerek gerçekleştirilebilir.

Farklılaşma kararları parça parça bazda verilemez. Tutarlı ve etkili bir farklılaşma pozisyonu oluşturmak, firmanın tamamlayıcı bir farklılaşma nitelikleri paketi kurmasını gerektirmektedir. İngiliz moda evi Burberry, giyim ve aksesuar yelpazesini genişletmek istiyorsa, her yeni ürün teklifinin, geleneksel İngiliz stilini çağdaş kenarlıkla birleştiren kalite

odaklı bir marka olarak genel imajıyla tutarlı olmasını sağlamalıdır. Ürün bütünlüğü bir firmanın farklılaşmasının tutarlılığını ifade etmektedir.

Farklılaşma yalnızca müşterilere iletilmesi durumunda etkilidir. Ancak, ürünlerin kalitesi ve özellikleri hakkında bilgi potansiyel müşteriler için her zaman mevcut değildir. Ekonomi literatürü, nitelikleri ve özellikleri muayene ile tespit edilebilecek arama malları ile nitelikleri ve özellikleri sadece tüketimden sonra tanınan deneyim malları arasında ayırım yapmaktadır. Bu son ürün sınıfı tıbbi hizmetleri, kellik tedavileri vs. içermektedir.

Markalar birden fazla rol üstlenirler. En temel düzeyde bir marka, sadece bir ürünün üreticisini tanımlayarak bir ürünün kalitesini garanti eder, böylece üreticinin tedarik edilen ürünler için yasal olarak sorumlu olmasını sağlar. Ayrıca marka, kalite ve müşteri memnuniyetini korumak için teşvik sağlayan bir yatırımı temsil eder. Sahibinin değerini düşürmek istememesi nedeniyle güvenilir bir kalite işaretidir. Sonuç olarak, bir marka müşteriye belirsizlik ve arama maliyetlerini azaltan bir garanti görevi görür.

Farklılaşma maliyet katmaktadır: daha kaliteli girdiler, daha iyi eğitilmiş çalışanlar, daha yüksek reklam maliyetleri ve daha iyi satış sonrası servis. Farklılaşma bir firmanın pazar kapsamını daraltırsa, ölçek ekonomilerinden yararlanma potansiyelini de sınırlar. Farklılığı maliyet verimliliği ile uzlaştırmanın bir yolu, farklılaşmayı firmanın değer zincirinin sonraki aşamalarına ertelemektir. Ortak bileşenlere sahip modüler tasarım, ürün çeşitliliğine izin verirken ölçek ekonomilerine de izin verir. Tüm büyük otomobil üreticileri standart platformlara, motor tiplerine ve bileşenlere sahipken müşterilere birden fazla model ve çok çeşitli renk, aksesuar seçenekleri sunmaktadırlar.

2.3. Farklılaşma ve Pazar Bölümleme

Pazar bölümleme ve ürün konumlandırma farklılaşma stratejisini uygulamak için önemli değişkenlerdir. Scheuing (1974) “ürün farklılaştırmasının... genellikle pazar bölümlendirmesi için bir gereklilik” olduğunu belirtmiştir. Ürün farklılaştırmasından en yüksek değeri elde etmek için, farklılaştırılmış ürünlerin kime sunulacağını bilmesi gerekmektedir. Pazar bölümlemesi farklılaşma sürecinin önemli bir aracıdır; çünkü bir firmanın ayrı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olur. Bu bir firmaya müşterilerin ihtiyaçları kadar kendi ihtiyaçlarını da daha etkin bir şekilde karşılama fırsatı sunmaktadır.

Theodore Levitt (1986) “Marketing Imagination” başlıklı kitabında şöyle belirtmektedir: “Bir teklifi etkili bir şekilde farklılaştırmak, müşteriye ne yönlendirdiğini ve ne çektiğini bilmeyi gerektirir. Müşterilerin birbirinden nasıl farklılaştığını ve bu farklılıkların ticari olarak anlamlı bölümlere nasıl ayrılabilceğini bilmek gerekir. Eğer segmentleri

düşünmüyorsanız, hiç düşünmüyorsunuz demektir. Segmentleri düşünmek, müşterileri, müşteri gruplarını ve onların mevcut olan veya mevcut olabilecek seçeneklerini neyin yönlendirdiğini düşünmeniz gerektiği anlamına gelmektedir. Segmentleri düşünmek, orada açıkça görülmesi gereken şeyin daha da ötesinde düşünmek demektir. Herkes segmentleri açıkça belli demografik göstergelerden, endüstrilerden, kullanıcı gruplarından, satın alma yöntemlerinden, belirli etkili gruplardan ve benzerlerinden oluşan bir şey olarak görüyorsa, o zaman gerçek güç veren düşünce normalin ötesine geçen bir düşüncedir” (Levitt, 1986). Bir kurumun pazarlama stratejisi, kurum, kendi tekliflerine en açık olan pazar segmentlerini belirleyip hedeflediğinde en etkili olabilir (Wilkins, 2019: 5).

Farklılaşma, bir firmanın nasıl rekabet ettiği, müşterilere bensesizliği nasıl sunabileceği ile ilgilidir. Bölümleme, bir firmanın müşteri grupları, bölgeler ve ürün türleri açısından nerede rekabet ettiği ile ilgilidir. Bölümleme pazar yapısının bir özelliği iken, farklılaşma bir firma tarafından yapılan stratejik bir seçimdir. Farklılaşma, belirli pazar bölümlerine odaklanmaya yol açabilir, ancak zorunlu olması gerekmez. McDonald’s, Honda ve Starbucks’ın hepsi farklılaşmayı uygulamakta, ancak kendilerini çoklu demografik ve sosyoekonomik segmentlere yayılmış kitle pazarında konumlandırmaktadır (Grant, 2016: 189).

Pazar bölümlenmesi, bir şirketin müşterilerin ihtiyaçları veya tercihlerindeki önemli farklılıklara dayanarak rekabet avantajı kazanmak için onları gruplandırmaya karar verme şeklidir. Bir şirket pazar bölümlenmesinin üç alternatif stratejisinden birini seçebilir. İlk olarak, farklı müşteri gruplarının farklı ihtiyaçları olduğunu fark etmeyebilir ve bunun yerine ortalama bir müşteri hizmetleri yaklaşımı benimseyebilir. İkincisi, bir şirket müşteri grupları arasındaki farkları tanımayı seçebilir ve farklı pazar bölümlenmesinin çoğuna veya tümüne odaklanan bir ürün yaratabilir. Örneğin, Toyota her biri pazarın kendi bölümlenmesine yönelik olan aile otomobiller, lüks otomobilleri, SUV ve kamyonlar gibi 20’den fazla tipte araç sunmaktadır. Bir şirket, üç alternatif pazar bölümlenme stratejisinden birini benimseyebilir. Üçüncüsü, şirket pazarın bölümlere ayrıldığını anlayabilir ancak Mercedes-Benz tarafından seçilen lüks otomobillerin nişi gibi yalnızca bir bölüme hizmet vermeye odaklanır.

Neden şirketler tüm pazar için bir ürün üretmeyip, pazar ürünlerinin çok zor seçimleri yapmak ve pazarın her bölümlenmesine adapte edilmiş diğer ürünü yaratmak ister? Bunun cevabı, birçok pazar nişi için birçok ürün sunma kararı şirketlerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamasından kaynaklanır. Sonuçta şirketin ürünlerine olan tüketici talebi büyür ve şirket pazara sadece bir ürün sunumundan gelen gelire göre daha çok gelir elde edebilir. Bununla birlikte bazen ürünün ya da endüstrinin niteliği çok farklılaşmaya izin vermez; bunlara örnek olarak dökme kimyasalları veya çimentoyu belirtebiliriz. Bu endüstride tüketici grupları ve

müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama imkânı az olduğundan dolayı, pazar bölümlenmesi ve ürün farklılaşması açısından rekabet avantajı elde etme imkânı çok az bulunur. Bunun yerine fiyat, müşterilerin ürünü değerlendirmeleri için kullandıkları temel kriter olur, rekabet avantajı ise mükemmel performans sergileyen ve ürünü en düşük fiyatlarla sunabilen şirkete ait olur (Hill ve Jones, 2012: 119).

Kotler ve Armstrong'a (2010: 199) göre, pazar bölümlenmesi, pazarın, farklı grupların farklı ihtiyaçlarına, özelliklerine, ya da farklı ürün veya pazarlama karmasına ihtiyaç duyanlara bölünmesidir. Tüm alıcılar aynı ihtiyaç ve isteklere sahip değildir. Tüketici ihtiyaçları, tüketicinin bulunduğu yere, satın alma tutum ve tercihlerine, kaynaklarına ve satın alma uygulamalarına bağlı olarak çok büyük farklılıklar gösterebilir. Pazar bölümlenmesinin amacı, büyük pazarları daha kolay ve daha etkili bir şekilde ulaşılabilecek daha dar bölümlere bölmektir. Pazarlamacılar, pazar yapısını en iyi şekilde görüntülemek için her türlü değişkeni kullanmaktadır. Kotler ve Armstrong (2010) pazarı bölümlere ayırmak için dört ana değişkeni vurgulamaktadır: coğrafi, demografik, psikografik ve davranışsal değişkenler.

Coğrafi değişken, pazarı uluslar, bölgeler, eyaletler, ülkeler ve hatta mahalleler gibi coğrafi birimlere bölme iddiasındadır. Firma aralarındaki farkları göz önünde bulundurarak sadece bir bölgeye mi, yoksa çoğuna mı hizmet edeceğine karar verebilir. Günümüzde işletmelerin belirli bir bölgenin ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerini, satışlarını ve promosyonlarını yerelleştirmeleri oldukça yaygındır.

Bir pazarı bölümlere ayırmanın en popüler yolu, yaş, cinsiyet, aile boyu, aile yaşam döngüsü, gelir, meslek, eğitim, din, ırk, kuşak ve milliyet gibi değişkenlere dayanan demografik bölümlenme kullanmaktır. En popüler olmasının nedeni, tüketici ihtiyaçlarının ve isteklerinin demografik değişkenlerle çok yakından değişmesidir. Bu değişkenlerin ölçülmesi de diğer türlerden daha kolaydır. Demografik değişkenler, hedef pazarın büyüklüğünü belirlemek için başka önlemler almadan önce pazarlamacılar için mevcut olmalıdır.

Psikografik segmentasyon, tüketicileri sosyal sınıflarına, kişisel özelliklerine ve yaşam tarzlarına göre ayırır. Aynı demografik segmentteki insanlar farklı psikografik özelliklere sahip olabilir. Örneğin, American Express, tüketicinin yaşam tarzını veya sosyal sınıfını yansıtan kartlar sunmaktadır. Bu kampanya "My life. My card.", tüketicilerin tanımlamak istediği imajları yaratmaktadır.

Nihai bölümlenme değişkeni, alıcıları bir ürünün bilgisine, tutumlarına, kullanımlarına veya tepkilerine göre kategorize eden davranışlardır. Bazı pazarlamacılar göre davranışsal bölümlendirme, pazar bölümlerini tanımlamanın başlangıç noktasıdır (Kotler ve Armstrong, 2010: 203).

2.4. Farklılaşma ve Konumlanma

Medyadaki gelişme ve iletişim seviyesindeki gelişme, insanların sunduğu bilgiyi algılama şeklini büyük ölçüde etkilemiştir. İletişimin fazlalığı, insanlar veya onları etkileyen iletişim biçimlerini tamamen değiştirmiştir. Scientific American'ın dediği gibi, her gün dünya çapındaki web, yüz milyonlarca mevcut çevrimiçi sayfanın yanı sıra bir milyon elektronik sayfa ile de büyümektedir. Ayrıca, bu bilgisayarların tümü ve doğrudan tüketicilere büyük miktarda bilgi sunmayı vaat eden geniş çapta tartışılan bir bilgi akışı vardır. Tüm bunlar, bir firmanın farklılaştırılmış fikri olabildiğince basit ve görsel olması ve medya aracılığıyla tekrar tekrar iletilmesi gerektiği anlamına gelir. Politikacılar bir mesaja sadık kalmaya çalışmaktadır. Pazar katılımcıları "farklılaşmaya" uymalıdır.

İletişimsel ormanda farkedilmek için gereken tek şans, seçici mesajın kullanılması, küçük gruplar üzerinde yoğunlaşma, bölümlenmedir. Bir kelimeyle, "konumlandırma"dır". Kendini çok sayıda mesajdan koruyan insan bilinci, kendisine sunulan bilginin büyük kısmını ortadan kaldırır ve yalnızca mevcut bilgi ve deneyime karşılık gelenleri kabul eder. Tüketicilerin aklını reklamcılık yoluyla etkilemeye çalışmak milyonlarca dolara mal olmaktadır. Ancak bir kişi karar verdikten sonra değiştirmek neredeyse imkansızdır (Trout ve Ries, 1986).

Piyasalar, belirli müşteri gruplarını hedef alabilecek şekilde bölümlere ayırdıktan sonra, bir sonraki adım müşterilerin ne istediğini ve beklediğini bulmaktır. Bu analiz ve araştırma yapmayı gerektirmektedir. Firmanın müşterilerin ne istediğini ve beklediğini bildiğini varsaymak ciddi bir hatadır. Birçok araştırma, müşterilerin hizmeti nasıl tanımladıkları ve farklı hizmet faaliyetlerinin önemini ve üreticilerin hizmetleri nasıl gördükleri arasındaki büyük farklılıkları ortaya koymaktadır. Birçok firma, müşterilerin ve üreticilerin iyi hizmet olarak gördükleri şeyin arasındaki boşluğu doldurarak başarılı olmuştur. Müşterinin iyi hizmet olduğuna inandığı şey, üreticinin hizmetin olması gerektiğine inandığı kadar önemli değildir. Pazarlama çabalarına odaklanacak hedef müşterilerin belirlenmesi, belirli tüketici gruplarının ihtiyaç ve isteklerinin nasıl karşılanacağına karar verme aşamasını belirler. Ürün konumlandırma bu amaç için yaygın olarak kullanılmaktadır (David, 2011: 260).

Konumlandırma görevi, bir şirket veya teklif hakkında merkezi pazara fikir sunmaktır. Konumlandırma, varlık hakkında ne düşündüğümüzü basitleştirir. Farklılaşma, o varlığı karakterize eden karmaşık bir farklılık ağını döndürmek için konumlandırmanın ötesine geçer. Belki de konumlandırmanın en tanınmış tanımları arasında, yazarların konumlandırmanın ürüne yapılmadığını, akla ne yapıldığını belirttiğine işaret eden Ries and Trout (1972) tarafından sağlanan tanımdır (Alhaddil, 2014: 57). Konumlandırma ürünle başlar. Bu bir ürün,

hizmet, şirket, sosyal kurum ya da hatta bir kişi bile olabilir. Ancak, konumlandırma üreticinin kendi ürünleriyle yaptıkları değildir. Konumlandırma - bu potansiyel alıcıların kafasında bir işlem yaratmaktır. Başka bir deyişle, bir şirketin ürünlerini kendi müşterilerinin aklında konumlandırabilmesidir.

Bu nedenle, "ürün konumlandırma" ifadesi yanlıştır. Bu ifadeden sanki üretici ürünle ilgili bir şey yapıyor anlamı çıkar. Bu konumlandırmada bir değişiklik olmuyor anlamına gelmez. Ancak, ürünün fiyatında, ambalajında yapılan değişiklikleri ürünün kendisinin dönüşümü olarak adlandırmamak gerekir. Aslında, bunlar potansiyel alıcıların kafasında malların olumlu bir pozisyon almasını sağlamak için tasarlanmış kozmetik gelişmelerdir. Konumlandırmanın temel ilkesi herhangi bir yeni şey yaratmak ve diğerlerinden farklılık göstermek değildir, konumlandırmanın temel ilkesi, tüketicilerin kafasında yaşayanları manipüle etmek, mevcut bağlantıları kullanmaktır.

Konumlandırma çeşitli olasılıklara göre yapılabilir. Özelliklerin konumlandırması - konumlandırmanın bazı ürün özelliklerine dayanması anlamına gelmektedir. Avantajların konumlandırması - türev kazancının benzersiz bir satış teklifi olarak öne çıkmasıdır. Rakiplerin konumlandırılması - bir rakiple bir karşılaştırma yapıldığında bir rakipten farklı olarak vurgulanmaktır. Kalite ve fiyatın konumlandırması - bir ürünün fiyat ve kalite açısından en iyi değer olarak konumlandırılmasıdır. Örneğin, pizza kendi tadı ve doğal içeriğine göre ya da bir hafif yemek olarak ya da daha kalın dolgulu olması, ya da fiyat ve kalitesine uygun olarak çok ucuz yemek tavsiyesi olarak konumlandırılabilir. Bunların her biri pizza için çok güzel imkanlar sunmaktadır. Konum belirlenirken, belirli konumlandırma hatalarından kaçınmaya özen gösterilmelidir: İkame, ancak çok önemli olmayan önemli bir özellik vurgulandığında gerçekleştirilir. Sonuç olarak, müşteri bu pozisyonda herhangi bir değer görmemektedir. Yeniden konumlandırma, ürün performansı yüksek konumlandırma gereksinimlerini doğru bulmadığında gerçekleştirilir. Karışık konumlandırma - müşterinin ürünü doğru şekilde sınıflandıramaması ve sonuçta ürünün beklendiği gibi algılanmamasıdır. Şüpheli konumlandırma - bir müşterinin konumlandırma gereksinimlerine inanmasının zor olmasıdır (Kotler, 2003).

Zorluğu ve karışıklığı kabul etmeyen bir bilince gerçekten girebilmenin en iyi yolu mesajın mümkün olduğunca basit hale getirilmesidir. En güçlü programlardan bazıları, tek bir kelimeye odaklanan programlardır (Wells Fargo: Hızlı. Volvo: Güvenlik. Listerine: Mikroplardan temizlemektedir). Örneğin, bu bir kelime ile bir şirketin bütün tarihini anlatmaya çalışmak anlamına gelmez. Sadece güçlü ve kendine özgü bir fikre odaklamak ve bunu bilince koymak yeterli olacaktır.

Farklılaşmanın son basamağı, bir şirketin insanlara rakiplerinden nasıl farklı olduğunu açıklayacak bir program oluşturmaktır. Bunu yapmak için, "konumlandırma" çok önemli derecede gereklidir. Farklılaşma ve konumlandırma birbiriyile ilişkilidir ancak aynı değildir. Konumlandırmanın görevi, bir şirket veya sunum hakkında merkezi pazara fikir sunmaktır. Konumlandırma, insanların varlık hakkında ne düşündüğünü basitleştirir. Farklılaşma, o varlığı karakterize eden karmaşık bir farklılık ağını döndürmek için konumlandırmanın ötesine geçer (Kotler, 2000: 315). Bazı araştırmalarda farklılaşma, farklılaşma stratejisinin pazarda istenen bir konum belirlemenin sonucu olduğu konumlandırmaya dayanmaktadır (Sharp ve Dawes, 2001). Diğer araştırmalarda, farklılaşma pazarda farklı bir konuma ulaşmada bir destekleyici olarak adlandırılmıştır (Alhaddil, 2014: 57).

Konumlandırma ve farklılaşma önemli şekillerde birbirine bağlıdır. Bir ürün veya hizmet için etkili konumlandırma, ürünü ve hizmeti hedef kitlenin zihnindeki rekabetten daha iyi yapan ayırt edici özellik veya niteliklere dayanır. Konumlandırma ve farklılaşma stratejik faaliyetlerdir: pazarlamacılar, müşteriler, kamu ya da rakipler tarafından oluşturulmasını beklemek yerine, pazardaki bir ürün ya da hizmet için istenen bir konum yaratmaya çalışırlar. Konumlandırmanın sonucu, pazar odaklı bir değer önerisinin başarılı bir şekilde oluşturulmasıdır: "Hedef bölümün ürünü satın almasının zorunlu nedeni budur." Konumlandırma, pazarlama karmasının temel öğelerini şekillendirmektedir. Bu özellikle farklılaşmada önemlidir.

Farklılaşma ve konumlandırma hususları, şirketin ürün ve hizmetlerini rekabetçi pazarda benzersiz kılan pazarlamanın önemli bileşenleridir. Bireysel ürünü tanımlarken ve markayı açıklarken konumlanmada farklılaşma kullanılır, ancak her iki ifade de temel olarak şirket ürününün veya markanın karakteristik özelliklerini vurgulayarak rekabetin üzerinde yükselmeyi temsil eder.

Farklılaşma ve konumlanma stratejilerinin özü, bir konumlanma ifadesiyle, genellikle farklılaşma ve konumlanma stratejilerine anlamlar taşıyan kısa bir söz veya cümle ile iletilir. Bu ifade, tüm pazarlama iletişimlerini değerlendirmek ve stratejilere uyup uymadıklarını değerlendirmek için bir pazarlama aracı olarak kullanılır. Ayrıca, tüm pazarlama kampanyalarının, ürünün nasıl farklılaştırıldığı ve rekabete karşı konumlandırıldığı özünü aktardığından emin olmak için kontrol mekanizması olarak kullanılır.

Konumlandırma, farklılaşma kararlarının sonucudur (Rao ve Monroe, 1989). "Bir firma, teklifini farklılaştırarak başlar ve ardından markayı buna göre konumlandırır. Örneğin, British Airways kendisini kalite ve hizmet temelinde farklılaştırır. Bu konumlandırmanın kendisini "Dünyanın en sevdiği havayolu" olarak ilan eder (Akpyomare vd., 2012: 56-59).

2.5. Yenilikçi ve Pazarlama Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi, müşterilerin benzersiz olduğuna inandığı bir ürün veya hizmetin üretimini hedeflemektedir. Miller (1986, 1987), operasyonel ve pazarlama verimliliği temelli stratejiden farklı olan inovasyona dayalı farklılaşma stratejisini önererek Porter'ın rekabetçi strateji çerçevesini genişletir (Koo vd., 2007: 285). Miller'in (1986, 1987) çalışmaları göz önüne alındığında, iki tür farklılaşma stratejisi oluşturulabilir: yenilikçi ve pazarlama farklılaşma stratejisidir. Bu farklılaşma stratejisi ayrıca Lee ve Miller, Spanos ve Lioukas veya Spanos, Zaralis ve Lioukas gibi çalışmalarda derinlemesine incelenmiştir (Martinez-Simarro, 2015: 2). Yenilikçi farklılaştırıcılar yeni ürünler ve yeni teknolojiler ortaya çıkararak farklılaşırlar. Rakiplerine yenilikte öncülük ederler ve oldukça yüksek fiyatlar talep edebilirler. Ar-Ge ve öncülüğe güçlü bir vurgu yapmaktadır. Teknik performans, tasarım ve kalite açısından benzersiz hizmetler ve ürünler yaratmayı amaçlamaktadır (Kim ve Choi, 1994: 14). Buna karşılık, pazarlama farklılaştırıcıları çekici bir paket, iyi hizmet, uygun konumlar ve iyi ürün ve hizmet güvenilirliği sunan firmalardır. Bu firmalar çok güçlü pazarlamacılar, reklam, satıcı, tanıtım ve dağıtım konusunda büyük miktarda harcama yapmaktadır (Miller, 1986: 239).

2.5.1. Yenilikçi Farklılaşma Stratejisi

Maliyet liderliğine çok az önem vererek, ürün inovasyonu yoluyla farklılaşmaya yönelik stratejik bir yönelime sahip bir firmanın iş stratejisi, yenilikçi farklılaşma stratejisidir. Yenilikçi farklılaşma stratejisi, rekabet gücünü artırmak için rakipler tarafından kopyalanması kolay olmayan yenilikçi ürünler ve hizmetler sunmaktır (Chung, 2016: 287). Yenilikçi farklılaşma stratejisi izleyen bir firma, müşterilere benzersiz değer sunarak firmanın ürünlerinin benzersiz bir görüntüsünü geliştirmek için ürün yenilikleri üzerinde çalışmaktadır (Choe vd., 1997: 410). Başka bir deyişle, bu strateji, endüstrisi boyunca benzersiz olarak algılanan bir ürün ve hizmetin oluşturulmasını içeren rakiplerine kıyasla önemli bir avantaj sağlayabilecek dinamik geniş bir pazara yöneliktir (Al-Eqab ve Ismail, 2011: 7).

Yenilikçi farklılaşmayı takip eden firma, müşterilerin gözünde benzersiz ve önemli olan ürünlerin fiziksel ve algısal özelliklerini sunarak kendisini rakiplerden ayırmaya çalışır (Choe vd., 1997: 410). Benzersiz ürün ve hizmetler, ürün veya hizmetlerini geliştirme ve yükseltme, yeni pazar, premium fiyat, farklı ürün ve hizmet segmentleri, Ar-Ge, yüksek düzeyde bilgi ve beceri, ürün geliştirmedeki yaratıcılık, verimlilik, yeni teknolojilerin özgün uygulamaları, güncel yenilikler ve kaliteli tasarım yenilikçi farklılaşmanın özellikleridir (Dess vd., 1997: 681). Kalite, güvenilirlik, rahatlık veya prestij müşterilerin ilgisini çekmek için her firma imajının dayandığı özelliklerden bazılarıdır. Tasarımdaki üstünlüğün mutlaka bu stratejide

kullanılması zorunlu değildir (Trivellas vb, 2007: 1075). Ürünler, birçok özelliğe ve çeşitli ürün çeşitlerine sahip karmaşık bir tasarıma sahiptir (Choe vd., 1997: 410).

Burada farklılaşma sadece ürünün kendisini değil, aynı zamanda uygulanan teknolojiyi de etkiler. Bu da bilimsel ve teknolojik ilerleme faktörünü dikkate almayı gerektirir. Bilimsel keşifler ve gelişen teknolojiler ihtiyaçları karşılamak için yeni yollar önerir. Yenilikçi farklılaşma stratejisinin temel itici gücü teknoloji, özellikle de bilgi teknolojisidir. Bir işletme sahibi olarak bilgi teknolojisi, e-ticaret şirketlerine yenilikçi olma ve kendilerini pazarda farklılaştırma fırsatları sunar. Piyasada güçlü bir stratejik pozisyon oluşturmak için teknolojinin yenilikçi kullanımına birkaç örnek verilebilir. Amazon.com tarafından inşa edilen yüksek verimli depolama ve dağıtım sistemi, firmanın hem geleneksel hem de çevrimiçi rakipleri geride bırakmasına yardımcı olmak için bilgi teknolojisini kullanır. Priceline.com tarafından oluşturulan işlem sistemi, yeni bir iş ortamında yenilik yapmak için bilgi teknolojisinin uygulanmasının mükemmel bir örneğidir. Bununla birlikte, bu rekabet avantajını uzun süre sürdürmek zordur. Şirketler sürekli olarak yeni yenilikler getirmeli ve güçlerini korumak için iş yapmanın yaratıcı yollarına öncülük etmelidir. E-ticaret şirketleri için değerli kişiselleştirilmiş pazarlama bilgileri edinme yöntemleri veya işlemlerinin güvenliğini basitleştiren ve iyileştiren araçlar iş alanlarını artırabilir (Koo vd., 2007: 285).

YFS yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve yeni fırsatlar aramak için büyük çaba ve yatırım yapmaktadır. Dolayısıyla, bu strateji Ar-Ge'ye güçlü bir vurgu yapma eğilimindedir ve oldukça yüksek fiyatlarla sonuçlanır. Aynı zamanda, firmalar önceliğin Ar-Ge'ye büyük miktarda yatırım yapmakta değil halen daha küçük kademeli gelişmelere, ürünün uygunluğunu koruyan, buna değer katan ve şirketin net kârını koruyan yeniliklere odaklanmaktadır (Ryu vd., 2014: 101-103).

Bu strateji genellikle yeni veya gelişmekte olan teknolojileri, rakiplerin ve müşterilerin davranışlarını tahmin etmenin zorluklarını ve yapılandırılmamış pazarlama problemlerini kapsamaktadır. Özellikle, ürün ve uygulamaların hızla değiştiği yüksek çevresel belirsizlik ile karakterize endüstrilerde yenilikçilik daha yaygın ve kullanışlıdır (Reklitis vb, 2007: 1095). Yenilikçi farklılaşmayı benimseyen firmalar, pazar seçiminde çok geniş veya çok dar odaklanma yapmazlar. Coğrafi genişleme ve ihracat, giriş ve ürün karmaşıklığının önündeki engeller nedeniyle önerilebilir olsa da, diğer genişletme türleri muhtemelen kısıtlanmalıdır. Örneğin, firma farklı rekabet koşullarına ve müşteri gereksinimlerine sahip çok fazla pazara girerse, çabalarının herhangi birinde çok iyi yapmak için çok ince yayılmış olduğunu görebilir. Pazar dinamizminin esneklik, yenilikçilik ve ürün karmaşıklığına üstünlük vermektedir. Bu, sınırlı bir pazarda bile büyük bir idari ve yapısal yük getirmektedir. Öte yandan, firmalar

muhtemelen basit niş pazarlamacılar kadar dar odaklanmamalıdır. Bu, küçük bir döngüsel pazara bağımlılıklarını artırabilir ve keşiflerini yeni ve büyüyen bir alanda ticarileştirmelerini engelleyebilir (Miller,1986: 246).

Modern pazar ortamında, farklı şirketlerin ürünleri arasında belirli bir fark görünmeyebilir. Bu, özellikle endüstriyel ürünlerin teknik ve operasyonel özelliklerinin avantajını uzun süre çok nadir korumayı başaran endüstriyel ürünler için geçerlidir. Böylece, 1980 yılında sadece iki otomobil üreticisi olan Volkswagen ve Audi, müşterilere otomobil korozyonuna karşı bir garanti vermiştir. 1990'ların başında, altı yıllık bir korozyon önleme garantisi zaten standart bir gereklilik olmuştur. Bu gibi durumlarda, rekabet avantajını korumanın anahtarı, somut olmayan farklılaşma özellikleridir. Ürünlerin desteğini ve güçlendirilmesini temel alan bir stratejiye ihtiyaç vardır.

2.5.2. Pazarlama Farklılaşma Stratejisi

Pazarlama farklılaşması, ürünler arasındaki farklılıkları gösteren bir pazarlama sürecidir. Pazarlama'nın faydalı bilgileri müşterilerle paylaşma becerisi toplam memnuniyetini ve sadakatini artırır, böylece tekrarlanan iş artar. Pazarlama farklılaşması aynı zamanda bir endüstri içinde dar bir rekabet kapsamı benimsemeye dayanmaktadır. Pazarlama farklılaşması, daha büyük rakipler tarafından cazip olmayan veya göz ardı edilmeyen bir pazarda faaliyet göstererek pazar payını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu nişler, coğrafya, alıcı özellikleri ve ürün özellikleri veya gereklilikleri gibi bir takım faktörlerden kaynaklanmaktadır (Kongo ve Mbugua, 2018:18).

Pazarlama farklılaşma stratejisi, belirli bir ihtiyacı benzersiz bir şekilde karşılayarak müşteri sadakati yaratmaya çalışır. Ürün çekiciliği, kapsamlı reklamcılık, görüntü yönetimi, pazar bölümlenmesi, prestij fiyatlandırması, kolaylık ve hizmet garantileri sunmak gibi yoğun pazarlama ile karakterizedir (Dess vd., 1997: 681). Ayrıca, bu strateji “çok yönlü ve ince rekabet” anlamına gelir (Reklitis vd., 2007: 1095). Pazarlama farklılaştırıcıları çekici bir paket, iyi hizmet, uygun konumlar ve iyi ürün ve hizmet güvenilirliği sunan Miller ve Friesen'in firmaları gibidir. Miller'e (1986: 239) göre pazarlama farklılaştırıcılar, reklam, satıcı, tanıtım ve dağıtım konusunda büyük miktarda harcama yapmaktadırlar. Pazarlama çabası agresiftir. Firmanın mutlaka daha yüksek kalitede veya daha güncel bir ürün üretmesi gerekmez. Sadece daha çok satabilir (Miller, 1987: 57).

Pazarlama farklılaştırıcıları, hedeflenen müşterilerin kafasında, firmanın ürünlerinin, rakiplerinkinden belirgin bir şekilde farklı olduğu algıları yaratır. Bu faktöre yükleyen altı rekabetçi yöntem şunlardır: yüksek fiyatlı ürünler satmak, satış gücü performansının

iyileştirilmesi, marka veya şirket tanımlaması, yenilikçi pazarlama teknikleri, geniş ürün yelpazesi ve reklam ve tanıtım programları (Gibcus ve Kemp, 2003: 48).

Markalama ve müşteri bağlama becerileri, pazarlama farklılaştırma stratejileri için daha önemlidir. Pazarlama farklılığı, benzersiz pazarlama teknikleriyle daha yüksek bir değişim değeri sunmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, pazarlama farklılaşması, firmaların müşterileri firmaya bağlamak için kullandıkları pazar algılayıcı ve müşteri bağlama yeteneklerini ifade etmektedir (Menguc vd., 2007: 316).

Lancaster'a (1979) göre, pazarlama yaklaşımı ürünün dikey ve yatay olarak farklılaştırılmasını içermektedir. Dikey ürün farklılaşmasındaki anlayış ürünün fiyatı ile kalitesi arasındaki ilişki boyuttur. Ürün kalitesi, ürünün oluşumundan, pazara sunulmasına ve müşteri hizmetlerine kadar geniş bir aralığı kapsayan bir süreçtir. Ürünün kalitesi arttıkça buna paralel olarak fiyatı da artacak, tersi durumda ise fiyatı düşecektir. Yatay ürün farklılaşmasında ise ürün rakiplerine göre sahip olduğu farklı fonksiyonel işlevlere sahip olarak pazara sunulur. Bu bakış açısına göre, ürünün kalite ve fiyat seviyesinin aynı aralıkta olduğu ve müşterinin bunu fark edemediği, ürünler arasındaki farkın ise sadece ürünün özellikleri ile ilgili bir bakış açısıdır. İşletmeler buldukları pazarın yapısı, rekabetin boyutu, rakiplerinin izlediği stratejilere göre farklılaştırma yöntemini yatay ve dikey boyutta, yalnız birini veya ikisini aynı anda uygulayabilirler.

2.6. Ürün Farklılaşmasının Tipleri

Ürün farklılaşma tipleri mevcut aynı ürünler ile karşılaştırılarak bir ürün performansı değerlendirmesinin yapıldığı ve müşteriler tarafından en kolay fark edilen ürün değişikliği yaklaşımıdır (Pado, 2015:131. İşletmelerin klasik olarak uyguladığı temel iki ürün farklılaştırma stratejisi tipi dikey farklılaştırma ve yatay farklılaştırmadır.

Ürün çeşitliliği ve farklılaşma tasarımı hem ürün kategorisi yöneticileri hem de ürün geliştirme yöneticileri için stratejik bir karardır. Bir firmanın kârlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve birçok firmanın başarısı için çok önemlidir (Shao, 2015: 2342-2343). Bir ürün hattında, ürünler genellikle birden fazla özellik ile tasarlanmaktadır. Bu ürün özellikleri yatay ve dikey boyutlarda gruplandırılabilir (Lacourbe, Loch, ve Kavadias, 2009: 316).

Ürün farklılaştırma teorisi, Hotelling'in yatay farklılaşma modeliyle başlamaktadır (Lacourbe, Loch ve Kavadias, 2009: 316). Ürünler renk, tarz veya tat gibi sipariş edilemeyen özelliklerde veya niteliklerde farklılık gösterdiğinde, ürünler yatay olarak farklılaşmaktadır. Buna karşılık, dikey olarak farklılaştırılmış ürünler, kalite veya performans gibi özellikler yoluyla sipariş edilebilmektedir. Bu nedenle, ürün çeşitliliği veya ürün hattı tasarımında en

uygun kararları almak, hem yatay hem de dikey boyutlarda müşteri seçim davranışının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir (Shao, 2015: 2342-2343). Yatay farklılaşmada, ürünler aynı fiyattan teklif edilmesi durumunda tüketiciler farklı çeşitler için farklı tercihler gösterirler ve bunları farklı şekilde sıralarlar. Bunun yerine, tüketiciler ürünlerin aynı fiyatta teklif edildiğinde, en yüksek kalitede olanı satın almayı seçerse, dikey olarak farklılaştıkları söylenir (Sodano ve Hingley, 2007: 578).

Dikey farklılaşma stratejisi altında, firma aynı türdeki çeşitli kalite seviyelerinden oluşan bir ürün serisi tasarlamaktadır (örneğin, Lenovo'nun farklı işlemciler ve sabit disklerle sahip siyah ThinkPad dizüstü bilgisayarları). Yatay farklılaşma stratejisinde, ürün yelpazesi aynı kalite seviyesindeki çeşitli türlerden oluşmaktadır (örneğin, Apple'ın farklı renklere sahip 2 GB iPod modeli). Sonuç olarak, dikey farklılaşma stratejisinde, tüm ürünler aynı türde ancak farklı kalite seviyelerindedir; Yatay farklılaşma stratejisinde, tüm ürünler aynı kalitede ancak farklı türlerdedir (Shao, 2015: 2342-2343).

2.7. Farklılaşma Araçları

Farklılaşma, pazarlama ve reklam departmanlarında taranmış bir şey olmadığı gibi aynı zamanda kalite ve hizmet kategorileriyle de sınırlı değildir. Farklılaşma fırsatları neredeyse her sektörde zengin ve çeşitlidir. Kotler (2003), farklılaşma araçlarını ürün, hizmetler, personel, kanal ve imaj olarak beş boyuta toplamıştır. Porter'a göre, farklılaşma araçları değer zincirinde tespit edilebilir. Trout (2010) dokuz başarılı farklılaşma yolu önermektedir. Bunlar ayrı başlık altında aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

Ayrıca MacMillan ve McGrath (1997: 133) "Discovering New Points of Differentiation" başlıklı çalışmalarında yeni farklılaşma yollarını belirlemek için bir yaklaşım geliştirmiştir. Onlara göre, bir firmanın firmayı farklılaştırmanın yolunu bulması bir deha veya sezgi değildir, geliştirilebilen ve yetiştirilebilen bir beceridir. Bu yaklaşım, şirketlerin sürekli olarak yeni farklılaşma araçlarını belirlemelerine ve başarılı farklılaşma stratejileri üretme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilecek iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü, "Tüketim Zincirini Haritalama", bir ürün veya hizmetin genel müşteri deneyimini yansıtmaktadır. İkincisi, "Müşteri Deneyimini Analiz Etme", yöneticilere tüketim zincirindeki her adım hakkında doğrudan beyin fırtınası yapmanın en sıradan ürün veya hizmeti bile farklılaştırmanın birçok yolunu nasıl ortaya koyabileceğini göstermektedir.

1. Tüketim Zinciri Haritalaması. Stratejik farklılaşmanın ilk adımı, bir firmanın müşterilerinin ürün veya hizmetleri ile ilgili tüm deneyimini haritalandırmaktır. Yazarlar şirketlerin bu alıştırmanın her önemli müşteri segmenti için tamamlamasını önermektedir.

Önceden bir firmanın tüm alanlarından gruplar, özellikle pazarlama verileriyle çalışan gruplar ve müşterileri ile yüz yüze veya telefonla iletişim kuran çalışanlar bir araya getirilmesi gerekmektedir. Gruplara, her bir ana pazar segmenti için müşterilerin, firmanın ürünü hakkında öğrendikleri ilk andan itibaren ürünü bırakmaktan vazgeçtikleri ya da kullanmayı reddettiği ana kadar geçen tüm aşamaları belirleme talimatı vermek gerekmektedir.

Doğal olarak, her ürün veya hizmet biraz farklı bir tüketim zincirine sahip olacaktır. Ancak, birkaç faaliyet çoğu zincirde ortaktır. MacMillan ve McGrath (1997) her biri bu faaliyetlerden birini gösteren, tüketici odaklı yeni farklılaşma araçlarının belirlenmesine yardımcı olacak aşağıdaki gibi bir dizi soru önermektedir:

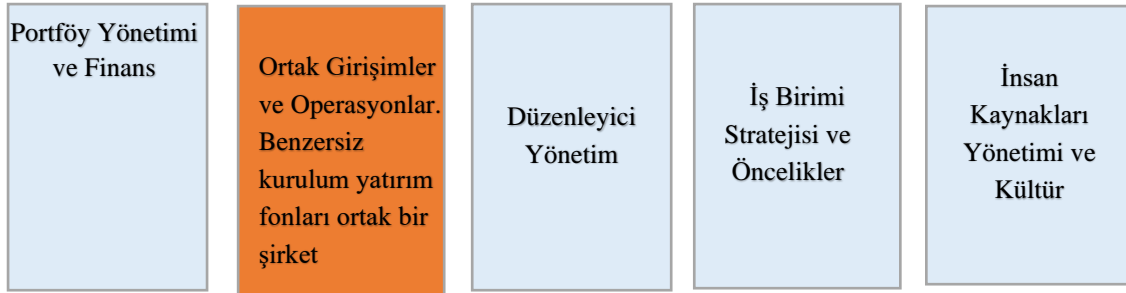
- İnsanlar ürüne ve hizmete olan gereksinimlerinin nasıl farkına varır?
- Tüketiciler ürün ve hizmet sunumlarını nasıl bulur?
- Tüketiciler son seçimlerini nasıl yapar?
- Müşteriler ürün ve hizmetleri nasıl sipariş eder ve satın alır?

2. Müşteri Deneyimini Analiz Etme. Tüketim zincirini haritalamak kendi başına yararlı bir araç olmasına rağmen, yaklaşımın stratejik değeri bir sonraki adımda yatmaktadır: Müşterinin deneyimini analiz etmek. Amaç, tüketim zincirinin her bir adımının ortaya çıktığı bağlamı değerlendirerek müşteri hakkında fikir edinmektir. Müşterinin daima insanlar, yerler, etkinlikler veya faaliyetlerle etkileşime girdiğini hatırlamak önemlidir. Bu etkileşimler, müşterinin bir firmanın ürününe veya hizmetine karşı, zincirdeki her bir bağlantıdaki duygularını belirlemektedir. Stratejik olarak değerlendirildiğinde, bu müşterinin işletmesi için rekabet dinamiklerini şekillendirebilir.

Temel olarak, bu adım, bir dizi sorunun (ne, nerede, kim, ne zaman ve nasıl) tüketim zincirindeki her bir bağlantıda nasıl uygulandığını değerlendirmeyi içermektedir. Bu alıştırmaya yaklaşmanın en yararlı yolu, bir şirketten bir grup insanın fikirleri tükenene kadar soru ve beyin fırtınasıyla yola çıkmasıdır. Bazen verilen bir soru, belirli bir içgörüye yol açmaz. Problem değil; Amaç, olası farklılaşma araçlarının bir listesini çıkarmaktır. Fikirler ortaya çıktığında, her biri değerlendirilebilir ve firmanın durumu için en umut verici olanlar seçilebilir denilmiştir (MacMillan ve McGrath, 1997: 143).

Farklılaşma yollarını gösteren farklılaşma haritası Şekil 2.2' de gösterilmiştir.

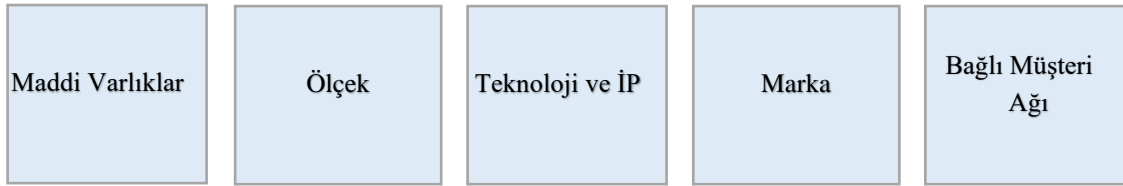
Yönetim Sistemleri



Çalışma Kapasiteleri



Mülkiyet Varlıkları



Şekil 2.2 Farklılaşma Fırsatlarının Haritası

Kaynak: Zook ve Allen, 2012

Chris Zook ve James Allen "The Great Repeatable Business Model" başlıklı çalışmalarında farklılaşma fırsatlarını yakından incelemek için 8000 küresel şirketin 25 yıl boyunca performanslarını takip ederek bir veritabanı ve ayrıntılı olarak çalıştıkları 200 küresel şirketten oluşan başka bir veritabanı oluşturmuşlardır. Bu verilere dayanarak bir şirketin farklılaşmasını oluşturabilecek 250 varlık veya yeteneği kataloglamışlardır. Daha sonra, farklılaşma haritasını oluşturmak için her biri beş kategoriden oluşan üç ana kümeye ayırmışlardır. Zook ve Allen farklılaşmayı başarmak için dört veya beş kategorinin gerekli olduğunu varsayarak, bu 15 temel kategori bir şirketin kendini farklılaştırabileceği 5000'den fazla farklı yol üretilebilir demişlerdir.

2.7.1. Farklılaşma Fırsatları Oluşturmak için Değer Zincirini Yönetme

Porter'a göre şirketi bir bütün olarak ele alırsak, farklılaşma kaynakları tespit edilemez. Farklılaşmanın kökleri belirli faaliyet türlerinde ve bunların uygulanmasının müşterileri nasıl etkilediğine bağlıdır. Başka bir deyişle, farklılaşma kaynakları değer zincirindedir (Porter, 1985). Bu zincirdeki faaliyetlerden herhangi biri sonuçta şirketin ürününü bensesiz kılmak için temel olabilir.

Şekil 2.3' de, gösterildiği gibi değer zincirindeki tüm faaliyetler farklılaşmaya potansiyel bir katkı sağlayabilmektedirler. Bakım veya teslimat programları gibi acil değer yaratmayan ikincil faaliyetler bile, siparişleri birleştirmek veya işlemek gibi değer yaratan faaliyetlerle birlikte farklılaşma araçları haline gelebilir. Örneğin, yarı iletkenlerin üretiminde, bina temiz tutulursa ve sigara içmek yasaksa, kusurların yüzdesi önemli ölçüde azaltılabilir.



Şekil 2.3 Farklılaşma Potansiyelini Belirlemek İçin Değer Zincirini Kullanma

Kaynak: Porter, 1985

Uygulanmasının toplam şirket değerinin çok küçük bir yüzdesini oluşturduğu faaliyetlerin bile farklılaşma üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Örneğin, bitmiş ürünlerin incelenmesi genellikle tüm masrafların %1'idir, ancak en az bir düşük kaliteli ilaç paketi alıcıya ulaşırsa, bu, ilaç şirketinin tüm ürünlerini ayırt etme potansiyelini olumsuz yönde etkileyecektir. Stratejik bir maliyet analizi için bir değer zinciri oluşturulduğunda, genellikle böyle bir analiz sırasında farklılaşmayı etkileyen tüm bu faaliyetlerin ayrıştırılması imkansızdır. Porter (1985), farklılaşmanın analizi için, değer zincirinin her zaman maliyet analizi amacıyla aynı zincirden biraz farklı bir şekilde inşa edileceğini belirtmekte: farklılaşma için neredeyse hiç alakasız olan bazı faaliyetlerin büyük kategorilere ayrılması gerekirken, diğerlerinin ise tersine daha fazla bölünmeye maruz kalacağını belirtmektedir.

Farklılaşma, bir şirketin çok çeşitli faaliyetlere veya rekabet ölçeğine sahip olabileceği gerçeğinde de kendini gösterir. Crown Cork & Seal metal şişe kapakları, dolum makineleri ve metal içecek kutuları üretmektedir. Bu sayede şirket, içecek ve şişeleme için konteyner üretimi

için müşterilerine geniş kapsamlı hizmetler sunmaktadır. Ek olarak, dolun makineleri pazarında, şirket, müşterilerin güvenini artıran, kalifiye uzmanların üreticisi olarak ün kazanmıştır ve bu da satışların artmasına yardımcı olmaktadır. Citicorp, müşteriler arasındaki itibarını güçlendiren ve ayrıca şirket ile birlikte çalışan satış kanallarının ürün yelpazesini genişletmesine olanak tanıyan çok çeşitli finansal hizmetler sunmaktadır. Rekabet ölçüğü farklılaşmayı olumlu yönde etkileyen bir dizi faktöre katkıda bulunabilir.

Farklılaşma sıklıkla kalite kavramıyla karıştırılır. Elbette, farklılaşma belirli bir kaliteye dayanır, ancak genel farklılaşma çok daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Kalite, maddi ürünün kendisinin bir özelliğidir, ancak farklılaşma stratejisi, değer zincirindeki herhangi bir bağlantıda kullanımda değer yaratmayı sağlamaktadır (Porter, 1985).

2.7.2. Farklılaşma İçin Beş Boyut

Kotler'e (2003: 317) göre bir şirket pazar sunumunu beş boyutta farklılaştırabilir: ürün, hizmetler, personel, kanal ve imaj. Bunlar Tablo 2.2'de gösterilip aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2.2 Farklılaşma Araçları

Ürün	Servis	Personel	Kanal	İmaj
Şekil	Sipariş kolaylığı	Uzmanlık	Kapsam	Semboller, renkler,
Özellikler	Teslimat	Nezaket	Uzmanlık	sloganlar, özel
Performans kalitesi	Kurulum	Güvenilirlik	Performans	özellikler
Standartlara uyum kalitesi	Müşteri eğitimi	Emin olmak		Fiziksel alan
Dayanıklık	Müşteri danışmanlığı	Geri dönüş		Etkinlikler ve
Güvenilirlik	Bakım ve Onarım	İletişim		sponsorluklar
Onarılabirlik	İade			
Tarz				
Tasarım				

Kaynak: Kotler, 2003: 317

2.7.2.1. Ürün Farklılaşması

Ürün farklılaştırması, benzer ürünlere kıyasla rekabet üstünlüğü olan eşsiz ürünlere değer veren tüketicileri etkilemek için kullanılan bir stratejidir. Temel olarak, bir ürünün, diğer benzer ürünlerin özelliklerinden ziyade, tüketicinin gözünde farklı değerlere ve özelliklere sahip olması kabul edilmektedir (Amar, 2015:344).

Fiziksel ürünler farklılaşma potansiyelleri bakımından çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, tavuk, aspirin ve çelik gibi ürünlerin farklılaşma potansiyeli daha düşüktür. Yine de burada bile bazı farklılıklar mümkündür: Kalıcı tavuklar, Bayer aspirin ve Hindistan'daki Tata Steel, kendi kategorilerinde farklı kimlikler çizmişlerdir. Procter & Gamble, her biri ayrı bir marka kimliğine sahip olan Tide, Cheer ve Gain çamaşır deterjanlarını üretmektedir. Diğer uçta ise otomobiller, ticari binalar ve mobilyalar gibi yüksek düzeyde farklılaşabilen ürünler vardır.

Burada satıcı; şekil, performans kalitesi, standartlara uyum kalitesi, dayanıklılık, güvenilirlik, onarılabilirlik, tarz ve tasarım dahil olmak üzere birçok farklılaşma seçeneğiyle karşı karşıyadır.

- **Şekil:** Pek çok ürün, bir ürünün büyüklüğü, şekli veya fiziksel yapısı şeklinde farklılaştırılabilir. Aspirinin birçok olası formu göz önünde bulundurulduğunda esasen bir meta olmasına rağmen, dozaj boyutu, şekli, rengi, kaplaması, kullanım süresi veya hareketi ile farklılaşabilir.

- **Özellikler:** Çok çeşitli alıcılara hitap eden kullanıcı güvenliği veya gelişmiş çevre koruma gibi özellikler de dahil olmak üzere, bir ürünün fiziksel ve işlevsel özellikleri oluşturulmalıdır (Thompson vd., 2014: 126). Bir şirket, son alıcıları araştırıp ardından her potansiyel özellik için şirkete maliyetine göre müşteri değerini hesaplayarak uygun yeni özellikleri tespit edip seçebilir. Pazarlamacılar her bir özelliği kaç kişinin istediğini, tanıtmanın ne kadar süreceğini ve rakiplerin kolayca kopyalayıp kopyalayamayacağını düşünmelidir. “Özellik yorgunluğunu” önlemek için, şirket özelliklere öncelik vermeli ve tüketicilere bunları nasıl kullanacaklarını ve bunlardan nasıl yararlanacaklarını söylemelidir. Şirketler ayrıca özellik demetleri veya paketler açısından da düşünmelidir. Otomotiv şirketleri genellikle “trim” seviyelerinde otomobil üretmektedirler. Bu üretim ve stok maliyetlerini düşürmektedir. Her şirket, özellik özelleştirmesini daha yüksek maliyetle mi yoksa birkaç standart paketle daha düşük maliyetle mi sunacağına karar vermelidir.

- **Performans kalitesi:** Farklılaşma stratejileri kullanan çoğu şirket, ürün veya hizmet sunumlarına, özellikle performansı geliştirenlere, yenilikçi ve yeni özellikler katmayı bir noktaya getirmektedir (Thompson vd., 2014: 126). Çoğu ürün dört performans seviyesinden birini kapsamakta: düşük, ortalama, yüksek veya daha üstün. Performans kalitesi, ürünün temel özelliklerinin çalışma düzeyidir. Şirketler bir değer modeli benimsediklerinde ve daha az para için daha yüksek kalite sağladıkları için kalite farklılaşması giderek daha önemli hale gelmektedir. Firmalar, hedef pazar ve rekabete uygun bir performans seviyesi tasarlamalı, ancak mutlaka mümkün olan en yüksek seviyeyi oluşturmamalıdır. Ayrıca, zaman içinde performans kalitesini de yönetmeleri gerekmektedir. Ürünün sürekli olarak iyileştirilmesi, yüksek getiri ve pazar payı üretebilir, bunu yapmamak olumsuz sonuçlara yol açabilir.

- **Standartlara uyum kalitesi:** Alıcılar, tüm üretilen birimlerin aynı olduğu ve vaat edilen spesifikasyonları karşıladığı derecede yüksek bir uyumluluk kalitesi beklemektedir. Bir Porsche 911'in 10 saniye içerisinde saatte 60 mil hıza çıkacak şekilde tasarlandığı varsayıldığında, her Porsche 911'in montaj hattından çıkması durumunda, modelin yüksek uygunluk kalitesine sahip olduğu söylenir. Uygunluk kalitesi düşük olan bir ürün alıcıları hayal kırıklığına uğrattır.

- **Dayanıklılık:** Doğal veya stresli koşullar altında ürünün beklenen çalışma ömrünün bir ölçüsü olan dayanıklılık, araçlar, mutfak aletleri ve diğer dayanıklı ürünler için değerli bir özelliktir. Bununla birlikte, dayanıklılık için ekstra fiyat çok yüksek olmamalıdır ve kişisel bilgisayarlar, televizyonlar ve cep telefonları bazen olduğu gibi ürün hızlı teknolojik eskimeye maruz kalmamalıdır.

- **Güvenilirlik:** Alıcılar normalde daha güvenilir ürünler için prim ödeyeceklerdir. Güvenilirlik, bir ürünün belirli bir süre içinde arızalanmaması veya arızalanması ihtimalinin bir ölçüsüdür. Örneğin, Amerikan şirketi Maytag (ev aletleri üreticisi), son derece güvenilir ekipman üreticisi olarak ün kazanmıştır.

- **Onarılabilirlik:** Onarılabilirlik, bir ürünün arızalandığında tamir etme kolaylığını ölçmektedir. İdeal tamir edilebilirlik, eğer kullanıcılar ürünü kendileri para veya zaman içinde az bir maliyetle tamir edebileceklerse mevcut olacaktır. Bazı ürünlerde, servis çalışanlarına telefonda bir sorunu gidermelerini veya kullanıcıya nasıl düzeltmeleri gerektiğini bildirmelerini sağlayan bir tanılama özelliği bulunur. Pek çok bilgisayar donanımı ve yazılımı şirketi, telefonla, faksla veya e-postayla veya çevrimiçi gerçek zamanlı sohbet yoluyla teknik destek sunar.

- **Tarz:** Tarz, ürünün alıcıya bakışını ve hislerini açıklamaktadır. Kopyalanması zor bir fark yaratmaktadır. Otomobil alıcıları Jaguar'lara olağanüstü görünümünden ötürü prim öderler. Estetik, Apple bilgisayarları, Montblanc kalemleri, Godiva çikolatası ve HarleyDavidson motosikletleri gibi markalarda önemli bir rol oynar. Tarz, benzersiz (veya çoğaltılması oldukça zor) bir ürün görüntüsü oluşturmanıza olanak sağlamakta, ancak belirgin bir stil, mutlaka ürünün yüksek performansı anlamına gelmez.

- **Tasarım:** Rekabet yoğunlaştıkça, şirketin ürün veya hizmetlerini farklılaştırmanın ve konumlandırmanın en umut verici yolu olarak tasarımın rolü artar. Tasarım, ürünün genel tasarım çalışmasını, yukarıdaki tüm göstergelerin toplamını ifade eder. Tasarımcı, teknik uygunluğunu, hizmet ömrünü, güvenilirliğini ve bakımını iyileştirme çalışmalarında, araştırma ve geliştirmeye, optimal form, özellikler, performans özellikleri, ürün tarzı arayışı içinde araştırılması gereken fonları dağıtmalıdır. Şirketin bakış açısına göre, ürünün üretim ve dağıtım basitliği konusunda iyi bir tasarım çalışması ifade edilir. Tüketici açısından bakıldığında, ürün çekici bir görünüme sahip olmalı, ambalajının açılması, kurulumu, kullanımı ve onarımı kolay olmalıdır. Bir tasarımcı tüm bu faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Kotler, 2003: 318-321). Nike'ın farklılaşması markasının gücü, şirketin en iyi sporcularla olan ilişkileri ve imza performans odaklı ürün tasarımında yatmaktadır. Apple'ın farklılaşması, kullanımı kolay

yazılım, entegre iTunes sistemi yazma konusundaki derin yeteneklerinin yanı sıra tasarım ve ürün serisinin sadeliğinde yatmaktadır (Zook ve Allen, 2011).

2.7.2.2. Hizmet farklılaşması

Pazarlamacılar, hizmet tekliflerini, değer katan insanlar ve süreçler aracılığıyla birçok yönden farklılaştırabilir. Teslimat, sipariş kolaylığı, iade ve onarım gibi alanlarda daha iyi müşteri hizmetleri, üstün ürün özellikleri kadar farklılaşma yaratmada önemli olabilir. Örnekler, alıcılara üstün teknik yardım, yüksek kaliteli bakım hizmetleri, müşterilere sunulan daha fazla ve daha iyi ürün bilgisi, son kullanıcılar için daha fazla ve daha iyi eğitim materyalleri, daha iyi kredi koşulları, daha hızlı sipariş işleme ve daha fazla müşteri rahatlığıdır (Thompson vd., 2014: 126). Rolls-Royce PLC, canlı uydu yayınları ile 45 havayolunun sağlığını sürekli izleyerek uçak motorlarının yüksek talep görmesini sağlamıştır. TotalCare programı kapsamında, havayolu şirketleri bir motorun uçuş yaptığı her saat için bir ücret ödemekte ve Rolls, aksama süresi ve onarım risklerini ve maliyetlerini üstlenmektedir. Pazarlama üstünlüğü, hizmet pazarlamacılarının markalarını sadece ürün olarak görülmemeleri için sürekli olarak farklılaşmalarını gerektirir. (Kotler ve Keller, 2012: 368). Singapore Air'in farklılaşması, uzun mesafeli ticari uçuşlarda makul bir maliyetle birinci sınıf hizmet sunmanın benzersiz yollarından gelmektedir (Zook ve Allen, 2011).

- **Sipariş kolaylığı:** Sipariş, müşterinin şirkete sipariş vermesinin ne kadar kolay olduğunu sipariş vermeyi kolaylaştırır. Baxter Healthcare, hastaneleri doğrudan firmaya sipariş gönderdikleri bilgisayar terminalleri ile donatmaktadır. Birçok finansal hizmet kuruluşu, müşterilerin bilgi almalarına ve işlemleri daha verimli bir şekilde tamamlamalarına yardımcı olmak için güvenli çevrimiçi siteler sunmaktadır.

- **Teslimat:** Teslimat, ürünün veya hizmetin müşteriye ne kadar iyi koşullarda getirildiğine işaret eder. İşlem boyunca hız, doğruluk ve özen içerir. Bugünün müşterileri hız beklemektedirler: yarım saatte bir pizza, bir saatte bir gözlük, 15 dakikada bir yağlanan araçlar. Birçok firma, tedarikçilerinin, üretim tesislerinin, dağıtım merkezlerinin ve perakende satış noktalarının bilgi sistemlerini birbirine bağlayan hızlı yanıt sistemlerini bilgisayarlaştırmıştır. Meksika merkezli dev bir çimento şirketi olan Cemex, betondan daha hızlı beton teslim etme sözü vererek işini değiştirdi. Her kamyonu global bir konumlandırma sistemi takar, böylece sevkiyatçılar gerçek zamanlı konumlarını bilirler: “Yükünüz 10 dakikadan fazla geçikirse, yüzde 20 indirim elde edersiniz.”

- **Kurulum:** Kurulum, ürünü planlanan konumunda operasyonel hale getirmektir. Kurulum kolaylığı, ağır ekipman gibi karmaşık ürün alıcıları ve teknoloji acemileri için gerçek bir satış noktasıdır.

- **Müşteri Eğitimi:** Müşteri eğitimi, müşterinin çalışanlarının satıcı ekipmanını doğru ve verimli bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur. General Electric, hastanelere pahalı röntgen cihazı satmak ve kurmakla kalmaz, aynı zamanda kullanıcılara kapsamlı eğitim verir.

- **Müşteri Danışmanlığı:** Müşteri danışmanlığı, satıcının alıcılara sunduğu verileri, bilgi sistemlerini ve danışmanlık hizmetlerini içerir. IBM, Oracle ve diğerleri gibi teknoloji firmaları, bu tür danışmanın işlerinin giderek daha önemli ve kârlı olduğunu öğrendiler.

- **Bakım ve Onarım:** Bakım ve onarım programları, müşterilerin satın aldıkları ürünleri iyi çalışır durumda tutmalarına yardımcı olur. Hewlett-Packard gibi firmalar, çevrimiçi bir teknik destek veya "e-destek" sunmaktadır. Müşteriler, düzeltmeler için çevrimiçi bir veri tabanı arayabilir veya bir teknisyenden çevrimiçi yardım arayabilirler.

- **İade:** Müşterilere, üreticilere, perakendecilere ve distribütörlere olan sıkıntı, ürün iadeleri, özellikle çevrimiçi alışverişlerde iş yapmanın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Her ne kadar çevrimiçi satışlar için ortalama getiri oranı kabaca yüzde 5 olsa da, iade ve değişim politikalarının çevrimiçi alıcıların üçte birinden yarısına kadar caydırıcı olacağı tahmin edilmektedir. Bir iadeyi işlemenin maliyeti, bir çevrimiçi gönderinin toplam maliyetinin iki ila üç katı olabilir; bu da çevrimiçi satın alınan ürünler için ortalama 30 ila 35 dolar arasındadır. Ürün iadelerini iki şekilde olabilir (Kotler ve Keller, 2012: 371):

- Kontrol edilebilir iadeler, satıcı veya müşteri tarafından ortaya çıkan sorunlardan veya hatalardan kaynaklanır ve çoğunlukla satıcı veya tedarik zinciri ortakları tarafından daha iyi taşıma veya depolama, daha iyi paketleme ve daha iyi nakliye ve ileri lojistik ile ortadan kaldırılabılır.

- Kontrol edilemeyen iadeler, müşterilerin uygunluğu belirlemek için ürünleri şahsen görme, deneme veya tecrübe etme gereksiniminden kaynaklanır ve bu yollardan herhangi biriyle kısa sürede şirket tarafından ortadan kaldırılamaz.

2.7.2.3. Personel Farklılaşması

İşletmeler, personelinin becerilerini, uzmanlığını ve bilgisini geliştiren insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine sahip olarak güçlü bir rekabet avantajı elde edebilir. Yüksek kalibreli entelektüel sermayeye sahip bir şirket genellikle ürün yeniliğini, teknolojik gelişmeleri, daha iyi ürün tasarımı ve ürün performansını, gelişmiş üretim tekniklerini ve daha yüksek ürün kalitesini yönlendiren fikirler üretme kapasitesine sahiptir. İyi tasarlanmış teşvik telafi

sistemleri genellikle yetenekli personelin yeni ve etkili farklılaştırma nitelikleri geliştirme ve uygulama çabalarını ortaya çıkarabilir (Thompson vd., 2014: 128). Singapore Airlines, uçuş görevlileri nedeniyle büyük ölçüde mükemmel bir itibara sahiptir. McDonald's'ın insanları kibar, IBM'in profesyonelleri ve Disney'in çalışanları iyimser, General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life ve Pfizer gibi şirketlerin satış güçleri mükemmel bir itibare sahiptir. İyi eğitilmiş personel altı özellik gösterir: yetkinlik, nezaket, doğruluk, güvenilirlik, duyarlılık ve iletişim (Kotler, 2003: 325).

2.7.2.4. Kanal Farklılaşması

Şirketler dağıtım kanallarının kapsamalarını, uzmanlıklarını ve performanslarını tasarlama yoluyla rekabet avantajı elde edebilirler (Kotler, 2003: 325). Dağıtım kanalının en doğrudan şekilde çalışması, şirketin ürünlerini benzersiz kılmaya, şirketin itibarını güçlendirmeye, müşteri hizmetlerini geliştirmeye, müşterileri eğitmeye ve ayrıca bir dizi olumlu faktöre neden olmaya yardımcı olur. Örneğin, alkolsüz içeceklerin üretiminde, Coca Cola ve Pepsi Cola, şişeleme şirketlerinin çalışmalarına büyük önem vermekte ve bu tür tesislerin teknik ekipmanlarının sürekli iyileştirilmesi için çok para harcamaktadır. Herhangi bir sebepten dolayı şişeleme tesisi daha az verimli çalışmaya başlarsa, Coke bu tesisi yeni sahiplerine, performansını en üst düzeye çıkarmak için gerekli yeteneklere sahip olanlara yeniden satmaktadır (Porter, 1985). Caterpillar'ın inşaat ekipmanları endüstrisindeki başarısı, kısmen üstün kanal gelişimine dayanmaktadır. Bayileri daha fazla yerde bulunur, daha iyi eğitilir ve rakiplerin bayilerinden daha güvenilir performans gösterir. Dell Computers ayrıca, telefon ve İnternet satışlarını kullanarak doğrudan pazarlama kanallarını geliştirip yöneterek de kendini farklılaştırmıştır (Kotler, 2003: 325).

Dağıtım kanalının biri olan online ticaret platformları geleneksel ticareti önemli ölçüde değiştirmiştir. Rekabetçi koşullarda online pazarlar, fiyat baskısını azaltmak için kendilerini rakiplerinden başarıyla farklılaştırmaktadır. Sponsorlu online arama pazarlarında ("ücretli arama" veya "yerleşim için ödenen" veya "anahtar kelime" olarak da bilinen), firmalar bir kullanıcının Google ve Yahoo! gibi arama motorlarındaki isteklerine yanıt olarak oluşturulan en iyi arama sonuçları listesinde yer almak için yarışır. Sponsorlu arama pazarları, müşterileri İnternet'e çekmek için baskın bir mekanizma haline gelmiştir (Animesh vd., 2011: 153).

2.7.2.5. İmaj Farklılaşması

Müşteriler, işletmelerin ve markanın imajına farklı tepki göstermektedirler (Kotler, 2003: 325). Marlboro'nun olağanüstü küresel pazar payını açıklaması, çoğu sigara içenlerin Marlboro'nun maço-kovboy imajından etkilenmesidir. Kimlik, bir işletmenin kendisini veya

ürününü belirleme veya konumlandırma yollarını içermektedir. İmaj ise, halkın bir işletmeyi veya ürünlerini algılama biçimidir. İmaj işletmelerin kontrolü dışındaki birçok faktörden etkilenmektedir. Etkili bir kimlik üç şey yapmaktadır. Birincisi, ürünün karakterini ve değer önerisini belirlemektedir. İkincisi, bu karakteri özel bir şekilde iletir. Üçüncüsü, zihinsel bir imajın ötesinde duygusal bir güç sağlar. Kimliğin çalışması için, mevcut tüm iletişim araçları ve marka ile temas yoluyla iletilmelidir, bir hikaye, bir ruh hali farklı bir ayırt edici şey taşıyan reklamlara ve medyaya dönüştürülmesi gerekmektedir. Yıllık raporlara, broşürlere, kataloglara, ambalaj malzemelerine ve kartvizitlere yayılmalıdır. Bu mesaj semboller, renkler ve sloganlar, atmosfer, etkinlikler ve çalışanların davranışlarıyla ifade edilmelidir

- **Semboller, renkler, sloganlar, özel özellikler:** Kimlik güçlü semboller kullanılarak oluşturulabilir. Örneğin, bir işletme aslan (Harris Bank) ve elma (Apple Computer) gibi bir sembol seçebilir. Bir marka Elizabeth Taylor'ın parfümlerinde olduğu gibi ünlü bir kişinin etrafına inşa edilebilir. Şirketler mavi (IBM), sarı (Kodak) veya kırmızı (Campbell Soup) veya belirli bir ses veya müzik parçası gibi bir renk tanımlayıcısı seçebilir. Her şirket, adından her bahsedildikten sonra kısa bir slogan veya “etiket” benimseyip kazanabilir. Ford, “Kalite bizim bir numaralı işimiz” sloganını kullanmıştır. Ancak, slogan dikkatle seçilmelidir. Bir şirket imajını, şirketin mirası, pazara ilk giren, endüstrisindeki en büyük veya en eski şirket olan özel niteliklerini kullanarak farklılaştırabilir.

- **Fiziksel alan:** Satıcının fiziksel alanı, başka bir güçlü imaj yaratma yollarından biri olabilir. Hyatt Regency otelleri, atriyum lobisinde farklı bir imaj geliştirmiştir. İşletmeler, potansiyel müşterileri ve mevcut müşterileri iyi tasarlanmış merkezlerini ve fabrikalarını ziyaret etmeye davet ederek güçlü bir imaj oluşturabilir. Boeing, Ben&Jerry's, Hershey's, Saturn ve Crayola yılda milyonlarca ziyaretçiyi kendine çeken mükemmel şirket turlarına sponsor olmaktadır.

- **Etkinlikler ve sponsorluklar:** Bir işletme, çeşitli etkinlikler yaratarak veya sponsorluk yaparak marka imajını oluşturabilir. Etkinlik pazarlamacıları spor etkinliklerini tercih etmekte ve şimdi müşterileri ve çalışanları eğlendirmek için sanat müzeleri, hayvanat bahçeleri veya buz şovları gibi başka yerler kullanmaktadır. Visa Olimpiyatların aktif bir sponsoru iken, Harley-Davidson yıllık motosiklet yarışlarına sponsorluk yapmaktadır. Şirketler sponsorluğun faydalarını ölçmek için daha iyi yollar aramakta ve etkinlik sahiplerinden ve organizatörlerden daha fazla sorumluluk talep etmektedirler. Şirketler ayrıca halkı şaşırtmak ve vizüel oluşturmak için tasarlanmış etkinlikler de oluşturabilir.

2.7.3. Farklılaşmanın Farklı Stratejileri

Uzun zamandır, Jack Trout ve Steve Rivkin (2010), farklı olmanın ne kadar önemli olduğu belirtmişlerdir. Farklılaşmayı, "Konumlandırma" kitabında potansiyel müşterilerin zihninde kendini farklılaştırmak, "Pazarlama Savaşı" kitabında farklı olmak, savunmak, saldırmak, kanatlardan atlamak veya gerilla savaşı yürütmek için diğerlerinden farklı bir fikir kullanmak, "22 Değişmez Pazarlama Yasası" kitabında farklı olmak, bir marka yaratmak için farklı bir fikir kullanmak, "Sadeliğin Gücü" kitabında farklılaşmaya dayalı bir strateji kullanmak olarak tanımlamışlardır (Trout ve Rivkin, 2010). Trout (2010) dokuz önemli farklılaşma stratejisini önermektedir.

2.7.3.1. İlk Olarak Farklılaşma

Akıllarda yeni bir fikir, ürün ya da fayda ile kalmak, çok büyük bir avantajdır. İnsanlar, ilk öğrendiklerini akılda tutmaya meyillidirler ve bu nedenle, bir firma ilk ise ve rakip onu kopyalamaya çalışıyorsa, yapabileceği tek şey fikrini güçlendirmektir. İlk önce akıla girmek, birisinin ürününün ilk önce bilincine giren üründen daha iyi olduğuna ikna etmeye çalışmaktan daha kolaydır.

Harvard Amerika'daki ilk kolejdî ve halen lider olarak algılanmaktadır. Time dergisi Newsweek ile ilgili olarak hala liderdir. People US'in önündedir. Otomobil kiralayan ilk şirket olan Hertz, yine de bu işte liderdir. Hewlett-Packard, masaüstü lazer yazıcıları, iş istasyonlarında Sun, fotokopi makinelerinde Xerox ile liderlik etmektedir. Bu şirketlerin kendi kategorindeki ilk firma oldukları gerçeği ya da ürünün ilk markası olmaları, onları takipçilerinden farklı yapmaktadır. Dağın zirvesine ilk tırmananlar olduklarından, özel statü kazanmışlardır. Bu nedenle, su satan bir Fransız şirketi olan Evian, tüketicilere ilk olduğunu hatırlatmak için reklamlara 20 milyon dolar harcamaktadır (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 122).

İnsanlar ilkinin orijinal olduğunu ve diğerlerinin de kopyaladığını düşünürler. Orijinal olmak, daha fazla bilgi ve uzmanlık sahibi olmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle, Coca-Cola'nın "orijinal" sloganı tüketicilerden çok iyi bir cevap bulmuştur. Araştırmalar, çoğu durumda, pazara giren ilk şirketin daha sonra pazara girenlere kıyasla büyük ve sağlam bir pazar payı avantajı sağladığını göstermektedir. Bu durum, aynı zamanda geç girenleri, kendilerini farklılaştıracak başka konumlandırma stratejileri de bulmaya zorlamaktadır. Pepsi-Cola sloganının "yeni neslin seçimi" olmuştu. Coca-Cola ilkin, yaşlı insanlar için düşünülmüştü. Pepsi biraz daha şeker ekleyerek gençlere döndü. Hedef kitleye olumlu yanıt veren, şirket için bir farklılaştırıcı fikir olmuştur (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 123).

İlk markanın liderliğini korumasının nedeni, adının sıklıkla jenerik bir hal almasıdır. İlk fotokopi makinesi olan Xerox, tüm fotokopi makinelerin ismi haline gelmiştir. İnsanlar Ricoh, Sharp veya Kodak'ın yakınında durabilir ve 'Bu sayfayı nasıl Xerox edebilirim?' diyebilirler. Elleri Pepsi varken 'Kola alır mısınız?' diye sorabilirler. Çoğu kişi, jenerik hale gelen marka adlarını kullanır: Band-Aid, Fiberglas, Formica, Gore-Tex, Jell-O, Krazy Glue, Q-Tips, Saran Wrap ve Velcro bunlardan yalnızca birkaçıdır (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 124).

Büyük fikirlerin ilki çok yavaş başlayabilir ve ticari başarıya ulaşmadan önce çok daha fazla zaman geçecektir. Firmalar üstünlüklerini koruyacak ve rakiplerinin ürünlerini kopya etmediklerinden emin olacak şekilde hazırlanmalıdır. İlk giren olmak bir şey, ilk olarak kalmak başka bir şeydir. Yeni bir ürün ya da fikirle, en tepede kalabilmek, inanılmaz bir çaba ve enerji gerektirmektedir. Buradaki anahtar kavram, sürdürülen yenilikçilik olmalıdır (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 126).

2.7.3.2. Özelliklere Sahip Çıkararak Farklılaşma.

Bir kişinin veya bir ürünün bir özelliğine sahip olmak, onu bir veya başka bir özellik için bilinmesini benzersiz kılar. Bir niteliğe sahip olmak, belki de bir ürün veya hizmeti farklılaştırmanın bir numaralı yoludur. Ancak dikkatlice, rakibinizin sahip olduğu aynı özellik veya pozisyona sahip olamayacaksınız. Başka bir özellik aramalısınız. Trout (2001) burada bir firmanın rakibiyle aynı özelliğe sahip olamayacağını kendine farklı bir özellik araması gerektiğini ikaz etmektedir. Çoğu şirket, lider olan firmayı taklit etmeye çalışır, oysa ki, liderin karşısında güç kazanmak için başka bir özellik ile tanınması çok daha etkilidir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 134).

En etkili özellikler basit ve avantaj odaklı olmalıdır. Ürünün ne kadar karmaşık olduğu önemli değil, piyasanın gereksinimlerinin ne kadar karmaşık olduğu önemli değil, her zaman bir kelimeye veya avantaja odaklanmak iki, üç veya dörtten ziyade, ondan sapmamaktan daha iyidir. Otomotiv kategorisinde en güçlü markalar en önemli özelliklere sahip: Güvenlik – Volvo, Prestige - Mercedes-Benz, Performans – BMW, Güvenilirlik – Toyota, Uygun fiyat – Kia, Yeniden Yapılandırma – Lexus, Tarz – Audi, Sportiflik – Mazda'dır (Tai ve Chew, 2008: 194).

Su gibi meta niteliğindeki bir ürün bile bir özellik ile farklılaştırılabilir. Mesela Bru Belçika'da Ardenlerde yer alan hafif maden suyu kaynağıdır. Bru içerisindeki hava kabarcıkları oldukça hafif olduğundan ne tam gazlı ne de gazsız su kategorisine girememiştir. Şirket bu kabarcıklar için "inci" veya "l'eau perlee" dedikleri özelliğini ortaya koydu. Satışlar 1981'de 1 milyon litreden 1996'da 42 milyon litreye yükseldi. Kendine özgü ışık baloncukları olan Bru,

bugün Belçika'nın en çok satan şişe su markasından biridir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 141).

2.7.3.3. Lider Olarak Farklılaşma

Liderlik, bir markayı farklılaştırmanın en güçlü yoludur, çünkü bir markanın başarısının en somut ispatıdır. Çünkü marka güvenini arttırmanın en doğrudan yolu budur. Güven, marka performansını garanti altına almak için sağlanması gereken en önemli destektir. Güçlü liderler, kategorilerinin literatürüne geçmiş sözcüklerin sahipleri konumundadırlar. Bilgisayarlar, fotokopi makinaları deyince yüksek olasılıkla aklınıza, IBM ve Xerox gelecektir. Heinz, bu liderlikte bir adım daha ileri gitmiş ve ketçap sözcüğünü sahiplenmiştir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 149-150).

Her sektörde liderler ve geride kalan firmalar vardır. Ve liderler hep daha farklılaşmış olarak görünmektedir (Zook ve Allen, 2012). Liderlik, her biri etkili bir farklılaşma yolu olabilen çeşitli biçimlerde mevcuttur. Lider olmanın bazı yolları (Trout, 2004, çev.: Şensoy, 2005: 55).

- **Satış liderliği.** Liderler tarafından en sık kullanılan strateji, satışlarının ne kadar iyi gittiğini duyurmaktır. Amerika'nın en çok satan arabası Toyota Camry'dir. Ancak diğerleri, kendi yöntemleriyle satış tutarlarını hesaplayarak satışıdaki liderliklerini beyan edebilirler. Lincoln en çok satan lüks otomobildir. Crysler'in Dodge Caravan, en çok satan minivandır. Ford Explorer en çok satan gündelik spor arabadır. Bu yaklaşım işe yaramaktadır, çünkü insanlar başkalarının satın aldıklarını satın alma eğilimindedir.

- **Teknoloji liderliği.** Uzun bir teknoloji zaferi geçmişi olan bazı şirketler, bu liderliği farklılaştırıcı bir özellik olarak kullanabilirler. Örneğin Avusturya'da yapay ipek üreticisi Lenzing şirketi satışta lider değildir, "viskon üretim teknolojisinde bir dünya lideri" olarak ilan etmiştir. Sektörde ilk ve yeni rayon tiplerini tanıtan ilk işletme olmuştur. Cincinnati'de, bir mühendislik ekipmanı üreticisi olan Milacron, "dünyanın önde gelen üretim teknolojilerinden biri" olduğunu iddia etmektedir. Şirket çok çeşitli plastik aletler üretmekte ve kesim ekipmanlarında ileri teknolojiye sahiptir. Bu tür liderlik işe yaramıştır, çünkü insanlar yeni teknolojiler geliştiren şirketler tarafından etkilenmektedir.

- **Performans liderliği.** Bazı şirketler büyük satışlara sahip olamayacak ürünler üretmekte, ancak yüksek performans göstermektedir. Bu aynı zamanda şirketlerin daha az verimli rakiplerden farklılaştıran bir unsuru olarak değerlendirilebilir. Silikon Graphics bu tür firmalardan biridir. Bu şirket Hollywood'un o özel efektlerini mümkün kılan görsel iş istasyonlarıyla grafikleri ve verileri birçok rakipten daha iyi işleyen çok güçlü geniş bantlı

sunucular üretmektedir. Sonuç olarak, şirket "yüksek performanslı bilgi işlem alanında dünya lideridir". Bu yaklaşım işe yaramakta, çünkü zengin şirketler ihtiyaç duymasalar bile çoğu zaman en iyisini istedikleri için işe yaramaktadır.

1923 yılında lider olan 25 marka arasında yapılan bir araştırma liderliğin gücünü kanıtlamıştır. Bunlardan 21 tanesinin 2000 yılına gelindiğinde hala yerlerini koruduklarını göstermiştir. Üç marka ikinci, bir marka ise beşinci sırada olduğunu göstermiştir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 155).

2.7.3.4. Miras İle Farklılaşma

Miras çok değerlidir. Miras bir firmanın ürününü diğerlerinden farklılaştırabilecek güce sahiptir. Miras, tüketiciye bir seçim yapmanın güvenli olduğunu söyleyen, psikolojik bir etkene sahip olan uzun bir psikolojik tarih olduğundan güçlü, farklı bir fikir olabilir. İnsanlar, uzun tarihçeleri olan şirketlere daha fazla güvenme eğilimi taşırlar (Trout, 2004, çev.: Şensoy, 2005: 56).

Şirketin pazar payı adına sektör lideri olmasa da, pazardaki eskiliği adına lider olması da önemlidir. Şirketlerin geleneklerini ve kültürlerinin hikayelerini pazarda kendilerini farklılaştırmak için kullanmaları şaşırtıcı değildir. 1919'da Steinway markalı bir piyano bir reklamda "ölümsüzlerin enstrümanı" olarak tanımlandı. Cross kalemlerini "1846'dan beri üretimde olan kusursuz klasik kalemler" olarak ilan etti. Sotheby's'in ünlü müzayede evi daha da ileri giderek 1744 yılında kurulduğunu ilan etti (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 159).

Özellikle gelenekselliğin önem taşıdığı ürünlerde, mirasını onurlandırmak ile ileriye bakmak arasında doğru denge kurulabilirse, bu şirketi özel kılacaktır. Bunun iyi bir örneği Tobasco'dur. Biber sosu pazarının tartışılmaz lideri olan Tobasco, bir taraftan geleneksel lezzetleri sunduğu ürünleri üretmeye devam ederken, öte taraftan yeni soslar da denemektedir (Trout,2004, çev.: Şensoy, 2005: 58).

2.7.3.5. Pazar Uzmanlığı Yoluyla Farklılaşma

Belirli bir ürün veya alana odaklanmak, farklılaşmada özel olmayı seçmek isteyenler için önemli bir yoldur. Bir şirket, her alanda tüketicilerin gözünde başarılı olamaz. Tüketiciler, her alanda başarılı olduğunu düşündükleri "uzman" firmaların ürünlerini kullanmayı tercih ederler. Kendini bir alanda kanıtlamış bir şirketin diğer alanlarda üretilen ürünlerinin tutunamamasının nedeni tüketicilerin uzmanların ürünleri tercih etmesidir. Bir şirket iyi bilinen bir markasını ne kadar çeşitli ürünlerde kullanırsa, tüketicinin gözündeki uzmanlığı o kadar az olur

“Uygulama mükemmelleştirir” ifadesi uzmanlık ilkesiyle ilgilidir. Doğru olana kadar bir şeyi tekrar tekrar yapmaya odaklanmayı sağlar. Bir firma uzmanlaştığında, ilk gerçekleşen şey, yaptığı işte çok iyi olmasıdır, çünkü aynı şeyi tekrar tekrar yapmaktadır. İnsanlar da uzmanlaşmış firmayı yaptığı işte iyi olarak görmeye başlayacaklar çünkü gün içinde sadece bir şeyi yapmaktadır. Bu yüzden uzmanların çoğu zaman daha fazla bilgiye ve uzmanlığa sahip oldukları kabul edilir (Tai ve Chew, 2008: 244).

Farklılaşma zihinde gerçekleştiğinden dolayı uzmanlar uzmanlaşmayı herkesten önce zihinlerde gerçekleştirecek silahlara sahiptir. Duracell sadece alkalın pillere odaklanarak bu alanda tüketicinin gözünde uzman olmuş ve kendini “uzun ömürlü” niteliğini öne çıkararak tüketicilerin zihninde farklılaşmıştır. Bir firma, pazar uzmanlığını uzun süre kullanarak, ürünün bulunduğu kategorinin adını, tüketicilerin zihninde kendi adı ile değiştirebilir. Fotokopide Xerox bunu başarı ile gerçekleştirmiştir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 174).

2.7.3.6. Tercih Yoluyla Farklılaşma

Trout’a (2010) göre, insanlar ne istediklerini bilmezler ve çoğu insanın bir ürünü tercih ettiğini bilmek, diğer insanların onu tercih etmesini sağlar (sürü psikolojisi). Bu davranışın ana nedeni, güvensizlik duygusudur. İnsanlar, bu nedenle, diğerlerinin doğru olduğunu düşündüğü ürünleri almaya eğilim gösterirler. Buna "tercih" denmektedir ve şirketler tarafından kendi ürünlerini rakiplerinden farklı kılmak için geniş anlamda kullanılmaktadır (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 179).

İnsanlar baş ağrısı için genelde Panadol kullanmaktadırlar. Panadol'un rakiplerinden çok daha iyi olması önemli değildir. Tek önemli olan Panadol, insanların baş ağrıları için aldıkları şeydir. Bu, tercihle farklılaşmadır. Tercih, satış liderliğine bağlı olmayan bir stratejidir. Şiddetli baş ağrılarını gidermek için insanlar tarafından tercih edildiğinden Panadol, en çok satan ağrı kesici olup olmadığına dair güçlü bir farklılaştırma fikrine sahiptir (Tai ve Chew, 2008: 270).

Ünlü sporcular Nike ayakkabı giydikleri için, spor ayakkabısını fazla tanımayan tüketiciler Nike ayakkabılarını tercih eder. Kararsızlar veya ürünü tanımayanlar çoğunluk tarafından verilen tercihe bağlı kalmaktadır. Bu nedenle, şirketler pek çok kişi veya kurumun ürünlerini tercih ettiğini söyleyerek kararsız durumdaki tüketicileri çekebilir. Tercih, tüketiciler tarafından sosyal kanıt olarak da kullanılabilir. Tüketiciler, sosyal durumlarını kanıtlamak için belirli bir bölümü tercih eden ürünleri satın almak istemektedir. Bir şirket, ürününün herkes tarafından tercih edildiğini ve pazarlama olanaklarından yoksun olduğunu garanti edemezse, belirli bir bölüme odaklanabilir, yalnızca tercih edilen marka olabilir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2011: 180).

2.7.3.7. Ürünün Nasıl Yapıldığı İle Farklılaşma

Şirketler, milyonlarca doları ve binlerce çalışanın emeğini kullanarak yeni ürünler geliştirip üretirlerken, pazarlama departmanları ise tüketiciye verdikleri mesajlarda, bu emeğin tüm kanıtlarını saklamaktadırlar. Pazarlamacılar, bu tip bilgilere fazla karmaşık gözüyle bakarak, ürünle ilgili geliştirme değil de, kullanım özelliklerine gönderme yapmaktadır. Buradaki sorun, pek çok ürünün, benzer yaşam deneyimleri sunması ve o nedenle de farklılaşmanın istenilen ölçüde yaratılamamasıdır. Öte yandan, ürünün emsalsiz tasarımı ya da teknolojisine odaklanmak, pazardaki farklılaşmayı yaratabilir. Tasarıma özel bir isim verip, ürünü diğerlerinden ayıran sihirli özellik olarak tanıtıldığı zaman, rakiplerle farklılaşma yaratılabilir. Örneğin Sony, televizyon pazarındaki hakimiyetini, "Trinitron" teknolojisi konusunda büyük patırtı kopararak kazanmıştır. Bunun ne anlama geldiğini bilen yoktu, ama kulağa etkileyici gelmiştir. Crest, çürümeyi önleyen florürlü diş macununu piyasaya sunarken, herkesin içinde Fluoristan olduğunu bilmesini sağlamıştı. Bunun ne olduğunu kimse bilmemesine rağmen, kulağa bilimsel gelmiştir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2011: 191-192).

Bir kategorideki çoğu ürün aynı işlevi görür, aynı özellikleri sağlar ve hatta aşağı yukarı aynı görünür. Onları farklı kılan, genellikle yaptıkları yöntemdir. Bu yüzden, ürünün nasıl yapıldığı, güçlü bir farklılaştırıcı fikir olabilir. Bir firmanın ürünü ile tüm rakiplerinin ürünleri aynı şekilde yapılmış olsalar bile, hedef müşterilerin gözünde farklılaşan marka olarak görünmek için onlara üretim sürecinin farkını ve rakiplerden farklılaştırılan yöntemi anlatmak gerekmektedir (Tai ve Chew, 2008: 159).

2.7.3.8. En Son Yeni Olma Yoluyla Farklılaşma

Yüksek teknolojili, hızlı tempolu dünyada bir ürün ve hizmette “yeni nesil” olarak konumlandırmak “farklıyım demenin” güçlü yollarından biridir. Şirketler diğerlerinden daha iyi olmaya çalışmak yerine, “bir sonraki” olmaya çalışmalıdır. İnsanlar en yeni olanı bir öncekine tercih etme eğilimindedir. Çünkü yeni olanın daha iyi izlenimi vardır. Hiç kimse eski kabul edilen bir ürün almak istemez. Bu nedenle, rakiplerden farklılaşmak için ürünü yeni ve daha iyi olarak konumlandırmak gerekir (yeni kelimeye vurgu yaparak).

Yıllar boyunca, Intel yeni nesil ürünler üretmektedir. İntel’in mikroişlemci atağı dikkat çekici mucizedir: 286, 386, 486, Pentium, Pentium II, Pentium III, Pentium III Xeon. Şirket, yeni nesillerini sürekli olarak mevcut modellerle tanıtan karmaşık mikroişlemci işlerine hâkim durumdadır. Böyle bir politikaya, fiyatlarda bile, birden fazla rakip karşı koymamıştır.

Gillette'in piyasaya sürekli yeni jilet sürme stratejisi, baskın bir pazar konumunu korumak için bu yaklaşımı kullanmanın bir örneğidir (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 203-204).

2.7.3.9. Popüler Olma Yoluyla Farklılaşma

İnsanlar genellikle popüler olanı elde etme eğilimindedir. Bu nedenle, bu farklılaşmayı kullanacak bir şirketin ürünü bir şekilde popüler hale getirmesi gerekir. Ürünün medyada popüler olduğu ortaya çıktığında, insanlar onu alacaktır. Şirket, ürünün popülerliğini gündemde tutmalıdır. Ağızdan ağıza yayılmak, pazarlamada çok güçlü bir yöntemdir. Popüler olma stratejisi birçok yoldan uygulanabilir:

- Satışlar: bir şirketin kendi satışları ile rakibinin satışlarını ya da kendini kendi ile kıyaslama yaklaşımıdır. Ölçü olarak alınması gereken zaman dilimi şirketi en iyi gösterecek bir aralık olmalıdır.

- Sektör reytingleri: Restaurant News ve J.D Power gibi birçok sektör yıllık performans reytingleri yayınlamaktadır. Bir şirketin iyi reytingler aldığı zamanı olabildiğince agresif kullanmaya çalışması gerekmektedir.

- Sektör uzmanları: Esther Tyson ya da Gartner Group gibilerin önemli figürler olduğu ileri teknoloji sektörü gibi bazı sektörlerin sıklıkla kendisinden alıntı yapılan ya da köşe yazar uzmanlardan faydalanılabilir.

Steve Jobs'un iPhone'u gibi ağızdan ağıza reklamcılık yoluyla etkili bir şekilde popüler olunabilir. Bir ürün popüler olduğunda, onu popüler tutmaya çalışılmalıdır. Ürün ve hizmet geçici bir heves değil, bir trend olmalıdır (Trout ve Rivkin, çev.: Adıyaman, 2001: 213-219).

2.8. Başarılı Bir Farklılaşma Stratejisi İçin Koşullar

Tüm ürünler ve hizmetler bir ölçüde farklılaştırılabilir, ancak tüm marka farklılıkları anlamlı veya değerli değildir. Aşağıdaki kriterleri karşıladığı ölçüde bir farklılık daha güçlü olacaktır (Kotler, 2003: 315):

- Önemli olmalı: Fark, yeterli sayıda alıcıya çok değerli bir fayda sağlamalıdır.
- Ayırcılıklı olmalı: Fark ayırt edici bir şekilde ortaya çıkar.
- Üstün olmalı: Fark, diğer faydaları elde etmenin diğer yollarından daha üstündür.
- Önleme amaçlı olmalı: Fark rakipler tarafından kolayca kopyalanmamalıdır.
- Ekonomik olmalı: Alıcı farkı ödemeyi göze alabilir.
- Kârlı olmalı: Şirket, farkı ortaya koymanın kârlı olduğunu düşünmektedir.

Farklılaşmanın sürdürülebilirliği iki şeye bağlıdır: alıcılara karşı algılanan değer sunulması ve rakibin taklit etme yeteneğinin olmamasıdır (Mentzer ve Williams, 2001: 34).

Şirketin ürünlerinin rakiplerinin ürünlerine göre farklılaşmasının sürdürülebilirliği farklılaşma kaynaklarına bağlıdır (Porter, 1985: 158). Firma farklılaşma yolunun hangi birisini seçerse seçsin, başarılı bir farklılaşma stratejisini üç koşul sağlamaktadır (Aaker, 1995: 197):

- Müşteri için ürün veya hizmetin değeri yaratılmalı,
- Müşterinin ürün veya hizmet değerini algılamasını sağlamalı,
- Kopyalaması zor olmalıdır.

2.8.1. Müşteri Değeri Yaratma

Farklılaşma stratejisinin müşteriye değer katması gerekmektedir. Görünen değer ile gerçek değer arasında bir ayırım yapılması gerekmektedir. Farklılaşma stratejisinin başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri, üretim faaliyetleri değil, müşteriler açısından değerli olan ürün veya hizmetlerin farklı özelliklerinin oluşturulmasıdır. Özellikle, farklılaşma noktasının müşterinin ürünü satın alma ve kullanma deneyimini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesi gerekir (Proctor, 2008: 178).

Ürün farklılaştırmanın bir başka yöntemi de müşterileri incelemek için bir pazar araştırması yapmak ve firmada ortaya çıkan fikir ve varsayımları sistematik olarak kontrol etmektir. Çalışmanın görevi, katma değerın fiyat primini haklı gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmaktır. Farklılaşma stratejisi genellikle daha yüksek bir fiyat belirlemeyle ilişkilidir, çünkü ilk önce, başarısı durumunda, alıcı için fiyatın değeri düşer ve ikinci olarak, kendi içinde farklılıkların elde edilmesi belirli maliyetlerle ilişkilendirilir. Bu durum pazar için fiyat priminin kabul edilebilirliğini belirleme ihtiyacına neden olmaktadır (Aaker, 1995: 197).

2.8.2. Değer Algısını Sağlama

Katma değerın alıcılar tarafından doğru algılanması gerektiğine dikkat edilmelidir. Aksi halde sorun katma değerın iletilmemesi ya da en azından etkili bir şekilde iletilmemesi olabilmektedir. Bilgiyi daha unutulmaz, etkileyici ve anlamlı kılmmanın bir yolu marka yaratmaktır. Algılanan değer sorunu, alıcının bir ürünün veya hizmetin katma değerını yeterince değerlendiremediği durumlarda (acil durum güvenliği veya diş hekiminin hizmetleri) önem kazanmaktadır. Firmanın görevi, bu tür sinyalleri veya katma değer belirtilerini yönetmektir. Bu konuda, ürün veya hizmetin güvenilir kullanıcıları ve ünlülerin tanıklıkları ile ilişkilendirmek ona yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle, diş fırçaları “Oral B” diş hekimleri ve spor ayakkabıları “Air Jordan” - Michael Jordan'ın kendisi tarafından önerilmektedir (Aaker, 1995: 198).

2.8.3. Stratejinin Kopyalanmasından Koruma

En etkili farklılaşma temelleri, rakiplerin kopyalaması zor veya pahalı olanlardır. Yarışmacılar sürekli olarak rekabet avantajı sağlayan herhangi bir farklılaşma değişkeninde rakipleri taklit etmeye, çoğaltmaya ve üstün performans göstermeye çalışmaktadırlar. Örneğin, ABD Havayolları fiyatlarını düşürdüğü zaman Delta hızla buna uyuyordu. Caterpillar, hızlı yedek parça teslimatı politikasını belirlediğinde, John Deere kısa süre sonra aynı politikayı takip etmiştir (David, 2011: 154).

Farklılaşmanın sürdürülebilir olması ve kopyalanmasının zor olması gerekir. Karmaşık bir varlık ve beceri kümesine sahip tam bir örgütsel çabayı içerdiğinde, özellikle dinamik ve gelişen bir nitelik varsa, kopyalamak zordur. Ar-Ge yatırımına sahip yaratıcı bir organizasyon yatırımı engelleyebilir. Ayrıca, eğer çok farklılaşma noktaları varsa, bu da çoğaltma pahalı olacağından yatırımı engelleyebilir.

Katma değerli bir faaliyete yapılan aşırı yatırım, yinelenmeyi engelleyerek uzun vadeli bir kazanca sahip olabilir. Örneğin, üstün hizmet yedekleme sisteminin geliştirilmesi, rakiplerin cesaretini kırabilir. Aynı mantık geniş bir ürün hattı için de geçerlidir (Proctor, 2008: 178).

Farklılaşma stratejisi ayrıca aşağıdaki koşullar sağlandığında başarılı olabilir:

- Ürün veya hizmeti farklılaştırmanın birçok yolu olduğunda ve birçok alıcı bu farklılıkları değerli olarak algılar.
- Alıcının ihtiyaç ve kullanımları çeşitlilik gösterdiğinde.
- Birkaç rakip firma benzer bir farklılaşma yaklaşımını takip ederken.
- Teknolojik değişim hızlı bir şekilde gerçekleştiğinde ve rekabet hızla gelişen ürün özellikleri etrafında döndüğünde farklılaşma stratejisi başarılı olarak gerçekleşir (David, 2011: 154).

2.9. Farklılaşma Stratejilerinin Riskleri

Diğer işletme seviyesindeki stratejilerde olduğu gibi, farklılaşma stratejisi risksiz değildir. Stratejilerin farklılaşma stratejisi bir kaç nedenden dolayı ortaya çıkan başarısızlığa dayanabilir. Burada şirket anlamlı kayıplara uğratabilen en çok yayılan yanlışlıklar belirtilmiştir. Bu hataların çoğunluğu farklılaşmanın ve ona yapılan harcamanın temelini yanlış anlama yüzünden olmaktadır.

2.9.1. Şirketin Ürünlerinin Benzersizliği Müşteriler İçin Değerli Değildir.

Müşteriler şirketin ürününün benzersiz niteliklerinde çok az değer görmeye başladıklarında farklılaşma stratejileri başarısız olabilir. Böylece şirket kendi ürünlerini

rakiplerinkinden farklılaştırmayı başarabilse bile, eğer bu ürün müşteriler için yeterli değere sahip olmazsa, onun stratejisi hayal kırıklığı yaratan satışlar ve karlara yol açabilir. (Thompson vd., 2014). En etkileyici farklılaştırılan ürün müşteri neden ürünün onun için değerli olduğunu anladığında ve bu değeri nicel göstergelerde ifade edebildiğinde ortaya çıkmış olur; farklılaşma, ürünün değerini ölçmek zor olduğunda, ancak şirket sürekli onunla ilgili bilgilendirdiğinde etkileyici olur (Porter, 1985). Her zaman bir çok potansiyel satın alıcılar şirketin farklılaştırılmış ürün tavsiyelerine umursamazlıkla baktığında, şirketin farklılaşma stratejisinin önemli sorunla karşı karşıya geldiğini belirtebiliriz (Thompson vd., 2014).

2.9.2. Aşırı Farklılaşma

Ürünün kalitesi, hizmet göstermenin işlevi veya düzeyi müşterilerin çoğunluğunun ihtiyaçlarını artırdığında aşırı farklılaşma sözkonusu olabilir. Üstün seçenek yelpazesi sadece ürünün fiyatını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda daha az pahalı ve ucuz bir markanın çok iyi bir değer olduğu sonucuna varabilirler, çünkü çoğu alıcının lüks özellikleri kullanmak için özel bir nedeni yoktur. (Thompson vd., 2014). Aşırı farklılaşma geliri düşüşe uğratan, şirketin ürün performansındaki iyileşmenin müşteri kriterlerini aşmaya başladığı noktayı bulamamasının sonucudur. Bu ise, kendi zamanında şirketin fiyat oluşturma faaliyeti ve müşterinin fiyat zinciri arasındaki yanlış anlaşılma yüzünden ortaya çıkmaktadır (Porter, 1985).

2.9.3. Çok Yüksek Fiyat

Farklılaştırılan ürünün değeri, farklılaştırılan ürünün satın alıcılara sunduğu fiyata ve farklılaşmanın istikrarına bağlı olmaktadır (Porter, 1985). Risk müşterilerin farklılaştırıcının ürünü ile liderin ürününün fiyatlarının arasındaki farkın çok yüksek olduğundan farklılaştırılan ürünü satın almaktan vazgeçme kararını vermesinden oluşur (Hitt vd., 2007). Alıcılar ürünün lüks işlevlerinden her ne kadar etkilenseler bile, farklılaşma sıfatıyla belirlenen fiyat karşılaştırmalı olarak çok yüksek sanabilirler (Thompson vd., 2014). Şirket, gelirlerini müşterilerle paylaşabilmeli, ürünleri için makul bir fiyat belirleyebilmelidir. Uygun fiyat sadece farklılaşma düzenini yansıtmakla kalmayıp, şirketin rakiplerine ait masraflarıyla ilgili bakış açısını da yansıtacaktır (Porter, 1985). Şirket, müşterilere onların taleplerine daha uygun olan işlev kombinasyonlarını ve fiyatlarını sunabilen rakiplerine karşı savunmasız kalır (Hitt vd., 2007)

2.9.4. Değer Sinyallerin Kullanımı

Şirket bazen kendi ürünlerinin değeriyle ilgili bilgi verilmesi gerektiğini önemsemez. Ancak değer sinyalleri çok gereklidir, çünkü satın alıcılar üreticiler arasındaki farklılığı

inceleyemezler ya da istemezler. Değer sinyallerine yetersiz ilgi göstermek pazara daha düşük değerdeki ürünü çıkararak, satın alıcıların satın alma konusunda bir karar vermesine yardımcı olma sürecinin önemli olduğunu çok iyi anlayan rakiplerin daha öne çıkmasına yol açabilir (Porter, 1985)

2.9.5. Farklılaşma Masraflarının Yanlış Değerlendirilmesi

Büyük hata şirketin gelir seviyesinin düşmesine neden olan ürün sunma farklılaşmasına aşırı harcamanın yapılmasıdır. Çok görüldüğü gibi şirketin farklılaşmaya ulaşması çok masraflıdır, çünkü pazarlama ve Ar-Ge faaliyeti çok pahalı faaliyetler sayılmaktadır (Thompson vd., 2014). Şirket çoğunlukla doğrudan doğruya farklılaşmayla ilgili olan faaliyetlere giden özel masraflara bakmaz, bunun yerine ekonomik bakış açısından her şeyi farklılaşmanın kurtaracağını zannedebilir. Dolayısıyla böyle şirketlerde farklılaşmaya daha sonra gelir olarak elde edemeyecekleri kadar çok masraf yapılır (Porter, 1985).

Farklılaşmanın avantajlı temeli, farklılaştırılmış niteliklerin farklılaşmaya yol açabileceği fiyattan daha düşük maliyetlerden oluşur (böylece satılan ürün temelinde gelir sağlar) veya toplam geliri artırmak için yeterli ek birimler satarak birim başına daha küçük gelirleri telafi etmektir (Tompson vd., 2014).

2.9.6. Değer Zinciri Oluşumunda Zarara Uğrayan Ürüne Aşırı Dikkatin Çekilmesi

Bazı yöneticiler farklılaşmanın doğrudan maddi ürünle bağlantılı olduğunu düşünürler ve farklılaşma için değer zinciri oluşumunda bolca temsil edilen tüm imkânları kullanmazlar. Çok defa belirtildiği gibi, hatta ürün mühemmel tüketim malı olsa bile, sürdürülebilir faydaların kaynaklarını değer zincirinin çok çeşitli kısımlarında bulmak mümkündür (Porter, 1985).

2.9.7. Tüketiciyi Bölümlere Ayırma İlkelerinin Yanlış Anlaşılması

Satın alıcıların ürün tüketim kriterleri ve her satın alıcının göreceli sıralaması farklı farklıdır. Eğer şirket yönetimi bunun gibi segmentlerin varlığını tanımıyorsa, büyük olasılıkla şirketin stratejisi hedeflediği müşterilerin çıkarlarını temsil etmekte, bu da şirketi uzmanlık veya odaklanma stratejisiyle piyasaya giren rakiplerine karşı savunmasız bırakmaktadır. Müşteri segmentlerinin varlığı, herhangi bir şirketin bir uzmanlık stratejisi seçtiği anlamına gelmez, segmentlerin varlığı - yalnızca şirketin ürünlerinin farklılaşmasının, çok sayıda müşteri tarafından takdir edilen müşteri kriterlerine dayanması gerektiği anlamına gelir (Porter, 1985).

2.9.8. Sahte ve Kopyalama

Çok kolay ve hızlı kopyalanan ürün veya hizmet özelliklerine göre oluşturulan farklılaşma stratejisi her zaman şüphe yaratır. Hızlı bir taklit etme, hiçbir rakibin farklılaşmaya ulaşmadığı anlamına gelir, çünkü ne zaman bir firma müşterinin hayal gücünü şaşırtan bir değer yaratırsa, telif hakları hızlı bir şekilde pariteyi yeniden oluşturur. Bu nedenle, bir firma, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için farklılaşmayı kullanmak isterse, rakipler için zaman alıcı veya zorlayıcı değer yaratma kaynaklarına bakmalıdır (Thompson vd., 2014). Farklılaşma stratejisinin bu sorunu, şirketin benzersizliğini müşterilerin gözünde tutma konusundaki uzun vadeli yeteneği ile bağlantılıdır. Bu farklılaşma stratejisinin sorunu şirketin kendi benzersizlik özelliğini müşterilerinin gözünde uzun süre tutabilme yeteneği ile bağlantılıdır. Son yıllarda rakiplerin çok hızlı taklit ettiği ve başarılı farklılaştırıcıları kopyaladığı yaygın olarak görülmektedir (Hill ve Jones, 2012: 124).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAK'A ANALİZLERİ

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümün birinci kısmında araştırmanın süreçlerine ilişkin bilgiler verilerek tezin amacı, kapsamı, araştırma yöntemi ve bunlara ait alt unsurlar detaylı olarak anlatılmıştır. Ardından dünya çapında farklılaşma elde etmiş işletmelerin arasından farklılaşmasını yıllarca sürdürebilen, bensesizliğini koruyabilen, sadece farklılaşma stratejisini uygulayan, hem maliyet liderliği hem farklılaşma stratejilerinin özelliklerini içeren dünya çapında farklı sektörlerden dört şirket ele alınıp incelenmiştir. Literatürde temel farklılaşma teorilerinin işletmelerin uygulamalarındaki karşılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçta bu işletmelerin başarılarının altında yatan nedenler, temel farklılaşma faktörleri ve performans göstergeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmek için marka bilinirliğini arttırması ve rekabet ettiği markalardan bir adım önde durabilmesi için tüketici zihninde iyi bir imaja ve tüketiciyle kurulan samimi bir etkileşime ihtiyaçları vardır. Teknolojik gelişmeler rekabetin boyutunu arttırmış ve rekabet farklı ortamlara taşınmıştır. Bu noktada farklılaşma stratejisi şirketi rakiplerinden ayırarak pazarda öne çıkmasını sağlamaktadır. İş geliştirme sürecinde, ürün ve hizmetlerin farklılaştırılması gerçekten önemlidir. Başarılı bir şekilde kullanıldığında, işletmeler ürünlerinin neden benzersiz olduğunu göstererek rekabet avantajı elde edebilirler. İyi farklılaşma stratejisi, başarılı bir iş için önemli olan marka sadakatini kazandırabilir. En kârlı stratejiler farklılaşma üzerine kuruludur: Müşterilere rakiplerinin sahip olmadığı değer verdikleri bir şeyi sunmaktadır (MacMillan ve McGrath, 1997: 133). Zook ve Allen (2011) yıllar boyunca yüksek performans gösteren şirketleri araştırırken, %80'den fazlasının stratejilerinin merkezinde bu tür iyi tanımlanmış ve kolayca anlaşılabilen bir farklılaşma stratejisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu yüzden farklılaşma konusunun derinlemesine araştırılması ve işletmelerin başarıya yol açan farklılaşma faktörlerinin tespit edilmesi çok önem taşımaktadır.

Güçlü bir marka oluşturmak için her şey farklılaştırılabilir (Kotler ve Keller, 2012: 289). Levitt (1980:83), tüm mal ve hizmetlerin farklılaşabildiğini vurgulamaktadır. Bu tezin amacı stratejik yönetim ve pazarlama alanları itibariyle farklılaşma konusunda temel teorileri inceleyerek, bu bilgi ile bölge/ ülke/ dünya çapında farklılaşma başarısı elde etmiş işletmelerin

uygulamaları arasındaki bağlantıyı kurmaktır. Dolayısıyla bu araştırmanın pazarlama literatürüne yapacağı katkı ve bu uygulamayı kullanmak isteyen işletmelere yapacağı rehberlik açısından araştırma önem arz etmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Tez kapsamında, stratejik yönetim alanında farklılaşmaya temel oluşturan teori ve ilgili modeller, özellikle Porter'ın rekabetçi stratejileri ve pazarlamada farklılaşma ile ilişkili prensip ve stratejiler açıklanmıştır; dünya çapında ünlü, başarılı farklılaşma elde etmiş işletmelerin arasından farklılaşmasını yıllarca sürdürebilen, benzersizliğini koruyabilen dört şirket seçilmiştir. Yüksek fiyatlandırma stratejisini kullanan farklılaşma stratejisini uygulayan elektrikli araç üreten Tesla şirketi ve siklon teknolojiye sahip toz torbasız elektrikli süpürge ve başka benzersiz elektronik ürünler üreten Dyson şirketi, hem maliyet liderliği hem farklılaşma stratejilerini başarıyla uygulayan IKEA ve Swatch şirketleri incelenmiştir.

3.1.3. Tezin Yöntemi

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır ve vak'a çalışması yapılmıştır. Tezin tüm aşamalarında ikincil kaynaklardan (internet ve literatür taraması) sıkça yararlanılmıştır. Yoğun bir biçimde kaynak taraması yapılmıştır. İncelenen konuyla ilgili kapsamlı bilgi edinmek için kapsamlı bir yabancı literatür taraması yapılmıştır. Esas olarak konuyla ve katılımcı şirketlerin web siteleriyle ilgili bilimsel makalelere odaklanılmıştır. Şirket yöneticilerinin kişisel blogları ve derneklere verdiği konuşmaları kullanılarak faydalı bilgiler elde edilmiştir. Bilgi kaynakları şunları içermektedir:

- Şirketlerin yazılı raporları,
- Şirket stratejisi hakkında özet bilgiler,
- Şirket hakkında diğer araştırmacılar tarafından yazılan günlük makaleler,
- Kitaplar ve raporlarda yer alan resmi vak'a çalışmaları,
- İnternette dijital makaleler,
- Kişisel bloglar ve yorumlar.

Bu araştırmanın temel kısıtlılığı, daha iyi, güvenilir ve daha doğru analiz yapmak için, ikincil verilere dayanılması nedeniyle, şirketlerin stratejilerine ait bütün bilgileri kapsamamasıdır. Şirketin birincil verileri ve daha güvenilir kaynakları kullanılarak daha derinlemesine bir analiz önerilmektedir; ancak bu araştırma, işletmelerin rekabetçi pazarlarında kullanabilecekleri farklılaşma teknikleri ve farklılaşmaya yol açan başarı nedenleri ile ilgili son güncelleme olarak kullanılabilir.

3.2. Vak'a Analizleri

İşletmelerin başarısına yol açan farklılaşma faktörlerini tespit etmek için Tesla, Dyson, IKEA ve Swatch Group şirketleri incelenmiştir. Porter'in dediği gibi, farklılaşma kaynakları işletmelerin uyguladığı stratejilerin her yerinde olduğu için bu şirketlerin kurumsal, işletme ve pazarlama düzeyinde stratejileri incelenmiştir. Ayrıca işletmeler hakkında genel bilgilere de bakılmıştır.

3.2.1. Tesla

Tesla, Inc. Palo Alto, California merkezli, elektrikli araç ve motor parçaları tasarlayan, üreten ve satan bir Amerikan şirkettir (www.fortune.com erişim tarihi: 02.12.2019). Şirket elektrikli araç üretimi ve SolarCity bağlı kuruluşu aracılığıyla güneş paneli üretimi konusunda uzmanlaşmıştır. Tesla, 2003 yılında, insanların elektrikli araç kullanmaktan ödün vermek zorunda olmadıklarını kanıtlamak isteyen bir grup mühendis tarafından kurulmuştur. Elektrikli araçların, benzinli araçlardan daha iyi, daha hızlı ve daha eğlenceli olabileceğini kanıtlamıştır.

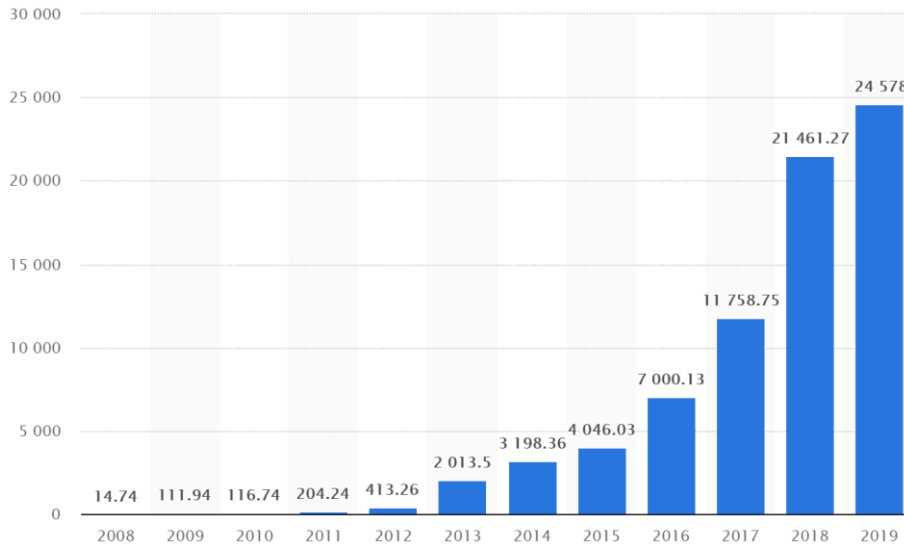


Tüm Tesla araçları ve araç bileşenlerinin büyük çoğunluğu, Fremont, Kaliforniya'daki fabrikasında üretilmektedir. Dünyadaki en güvenli fabrikalara sahip olma hedefine ulaşmak için Tesla, güvenlik konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemekte ve üretim çalışanlarının fabrika katına çıkmadan önce çok günlük bir eğitim programına katılmalarını gerektirmektedir. Sürdürülebilir bir enerji ekosisteminin tamamını oluşturmak için Tesla, ev sahiplerinin ve işletmelerin yenilenebilir enerji üretimini, depolanmasını ve tüketimini yönetme olanaklarını sağlayan benzersiz bir enerji çözümleri kümesi, Powerwall, Powerpack ve Solar Roof üretmektedir. Tesla'nın otomotiv ve enerji ürünlerini desteklemek, pil hücre maliyetlerini önemli ölçüde azaltmak için bir tesis Gigafactory 1 tasarlanmıştır. Tesla hücre üretimini şirkete getirerek binlerce iş yaratırken, üretim hedeflerine ulaşmak için gereken miktarlarda pil üretmektedir (www.tesla.com erişim tarihi: 02.12.2020).

Tesla, motor tasarımı ile ilgili önemli teknolojik atılımlara sahiptir. Araştırma ve geliştirme programları, Tesla araçlarının motorlarına yenilik getirmeyi hedeflemektedir. Tesla her zaman tasarımı geliştirmek, çevre dostu malzeme kullanmak ve sürdürülebilir araçlar oluşturmak için çalışmaya devam etmektedir. Tesla'nın sunduğu yazılım programlarının çeşitliliği ve yeterliliği, elektrikli taşıt endüstrisinin gelişmesinde kritik faktördür. Yazılımında hataları en aza indirmek, yenilik getirmek ve mükemmelliği sağlamak için çalışmaktadır. Tesla, müşteri deneyimi hakkında bilgi edinmek ve araçlarını geliştirmek için müşteri geri

bildirimlerini almaktadır. Tesla, müşteri deneyimini geliştirmek için pazarlama ve satışa çok yatırım yapmaktadır. Teknolojisini sergilemek ve pazarlamak için servis merkezleri, perakende mağazaları ve galeriler kurmaktadır. Tesla, elektrikli araçların kullanılmasını artırmak için restoranlarda, otellerde, ofis binalarında, alışveriş merkezlerinde, otoparklarda vb. yerlerde, dünya genelinde şarj istasyonları ağı kurmaktadır. Taşınabilir bir şarj cihazını ilk kez kullanan şirkettir. MOAT, elektrikli araç şarj istasyonları sağlamaktan sorumlu projenin adıdır. Tesla, en uygun fiyatlı otomobilini üretmesiyle, ürünleri giderek daha fazla insan için erişilebilir ve uygun fiyatlı hale getirmeye devam etmekte ve sonuç olarak temiz taşımacılık ve temiz enerji üretimi ortaya çıkarmaktadır (<https://www.marketing91.com/business-model-of-tesla/> erişim tarihi: 29.11.2019).

Tesla araçlarının üretimi, dünya çapında artan elektrikli araç talebine yanıt olarak son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Artan üretim sonucunda Tesla'nın geliri 2018'de bir önceki yıla göre neredeyse iki katına çıkarak 21,5 milyar ABD dolarına ulaşmıştır (Şekil 3.1). Tesla'nın geliri, 2019 mali yılında bir önceki yıla göre üç milyar artışla yaklaşık 24,6 milyar ABD dolarına yükselmiştir (<https://www.statista.com/statistics/272120/revenue-of-tesla/> erişim tarihi: 04.03.2020). Elektrikli araç web sitesi InsideEVs'in tahminlerine göre Tesla, 2019'un ilk yarısında ABD'de elektrikli araç satış lideri olmuştur (<https://www.businessinsider.com/best-selling-electric-vehicles-united-states-so-far-2019-2019-7> erişim tarihi: 10.12.2019).



Şekil 3.1 Tesla'nın 2008 Mali Yılı ile 2019 Mali Yılı Arasındaki Geliri (milyon ABD doları olarak)

Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/272120/revenue-of-tesla/> (erişim tarihi:04.03.2020).

3.2.1.1. Tesla'nın Tarihi

3.2.1.1.1. Tesla'nın Kuruluşu

Tesla'nın başarısının merkezinde iki kişi vardır - elektrik mühendisi Martin Eberhard ve bilgisayar geliştiricisi Mark Tarpenning'dir. Başlangıçta, şirketleri disk depolamada yer alan firmalara danışmanlık hizmeti vermişlerdir. 1997 yılının baharında, Eberhard ve Tarpenning, NuovoMedia'yı kurmuş ve Rocket eBook'larının üretimini başlatmışlardır. Başarıyı yakaladıktan sonra, 187 milyon dolar kazandıran ürününü Gemstar-TV Guide' e satmışlardır (<https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> erişim tarihi:05.01.2020).

Eberhard ve Tarpenning, "İleri elektronik piller başka nerede kullanılabilir?" diye düşünürken, cevabı Eberhard bir spor araba almak istediğinde gelmiştir. Eberhard 2014 yılında Business Insider dergisine verdiği röportajda bir spor araba almak istediğini, ama 18 mil seyahat ettikten sonra bir galon yakıt yiyen bir araba almak istemediğini anlatmıştır. Eberhard, enerji kaynakları ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Enerji tüketimi için hidrojen yakıt hücreleri, çeşitli benzin ve dizel yakıt çeşitleri, doğal gaz, çeşitli pil türleri, olası tüm seçenekleri gözden geçirmiştir. Sonucunda enerji verimliliği açısından elektrikli araç en avantajlı olmuştur. Tesla'yı başlatmak için temel motivasyonlardan diğeri, General Motors'un 2003 yılında tüm EV-1 elektrikli araçlarını zorla geri çağırdıktan ve sonra onları imha ettikten sonra kurucuların etkilenmesi olmuştur (<https://interestingengineering.com/the-short-but-fascinating-history-of-tesla> erişim tarihi: 01.12.2019).

Eberhard soruyu daha derinden incelemeye karar vermiş ve şirkete elektrikli araçların en büyük üreticisi olan ve o zaman zaten pahalı spor elektrikli araç Tzero'yu piyasaya süren AC Propulsion şirketine gitmiştir. Test sürüşünden sonra, Eberhard çok memnun olmuş, ama mükemmel bir şekilde 220 bin dolarlık bir aracın piyasaya girmeyeceğini anlamıştır.

Eylül 2003 itibariyle, altı ay içinde Eberhard, kurşun-asitli pilleri dizüstü bilgisayarlarda kullanılanlara benzer lityum-iyon bataryalarla değiştirerek Tzero'yu sonlandırmıştır. Artık otomobil saatte 480 kilometreye, sadece 230 kilo ağırlığında ve sadece 3,6 saniyede saatte 100 kilometreye çıkabilir hale gelmiştir. Geliştirici, yeni Tzero lityum-iyon motorunun prototipini üretmesi için AC Propulsion'nun kurucusu ve CEO Tom Gage ve Alan Kokkoni'ni davet etmiş ancak onlar tarafından teklifi reddedilmiştir. 1 Temmuz 2003'te, Martin ve Mark, asenkron motorlu ve lityum-iyon pilli bir araba üretmeye karar verip şirketlerini kurmuşlardır. Endüksiyon motorun mucidi olarak şirkete Tesla Motors adı verilmiştir (<https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> erişim tarihi:05.01.2020).

Yeni şirket için ekolojik bir isimle ilişkilendirilmeyecek şekilde ve ilk akla hız ve atılım getiren güçlü bir markaya ihtiyacı olmuştur. Şirketin ismi Nikola Tesla onuruna Martin

Eberhard tarafından seçilmiştir (<https://interestingengineering.com/the-short-but-fascinating-history-of-tesla> erişim tarihi: 01.12.2019). Nikola Tesla (1856-1943), bir zamanlar Thomas Edison ile çalışan ve daha sonra etkileyici buluşları (700'den fazlası patentli olan) ve modern AC güç iletim sistemlerinin ve elektrik motorlarının geliştirilmesine olan katkısı ile tanınan bir elektrik mühendisi ve bilim insanıdır. 2008 yılının başlarında tanıtılan ilk Tesla Motors'un aracı olan Tesla Roadster 1882'de doğrudan Nikola Tesla'nın özgün tasarımından gelen bir AC motorla donatılmıştır (Thompson vd., 2014: 246).

2003 boyunca, ortaklar fikirlerini geliştirecek ve potansiyel yatırımcıları ilgilendirebilecek ticari bir teklif hazırlayacaktır. Geliştiriciler, iki kişilik bir spor aracın üretimine başlamaya karar vermişler, daha sonra yavaş yavaş daha büyük segmentlere geçmeyi hedeflemişlerdir. Aracın tüm avantajları sağlaması ve üst sınıf bir spor aracın tüm özelliklerini, ayrıca müşteriye daha düşük bir maliyetle ve gezegen için daha düşük kaynak maliyetiyle içermesi hedeflenmiştir. 3,9 saniyede saatte 100 kilometreye hızlanma, sıfır egzoz gazı ve en ucuz spor aracın maliyetinin yarısının altında bir satış fiyatı sunmak planlanmıştır.

Tesla Motors'un kurucuları spor ve yarış arabaları üreten bir İngiliz şirketi olan Lotus Cars ile anlaşma imzalamışlardır. Girişim fonları, aile ve arkadaşların ortak çabalarıyla birkaç milyon dolar kazanmayı başarmışlardır, ancak yetersiz kalmıştır. Eberhard ve Tarpenning, 2001 yılında Stanford'daki Mars Society konferansında PayPal Inc'in kurucu ortağı olan Elon Musk ile tanıştıklarını hatırlamışlardır (<https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> erişim tarihi:05.01.2020). Elon Musk, başlangıçtaki finansmana 6,35 milyon dolarlık katkıda bulunmuş ve şirketin büyük yatırımcısı olarak şirketin yönetim kurulu başkanlığı görevini üstlenmiştir (Thompson vd., 2014: 246).

Eberhard ve Tarpenning, yalnızca golf sahasında elektrikli arabalara ihtiyaç olmadığını tüm dünyaya kanıtlaması gereken bir araba üretmeye karar vermişlerdir. Aynı zamanda otomotiv endüstrisinden çok uzaklardı ve her şey onlar için yeniydi. Bu, ilk modelin piyasaya sürülmesinin zamanlamasını etkilemiştir, kelimenin tam anlamıyla her şeyi sıfırdan öğrenmek zorunda kalmışlar, her küçük şey bir soruna dönüşmüştür.

Tesla'nın ilk arabası Roadster büyümeye ve gelişmeye devam etmiştir. 2006 yılına kadar şirketin personeli yüzden fazla çalışandan oluşmuştur (<https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> erişim tarihi:05.01.2020). İkinci yatırım turunda yaklaşık 40 milyon dolar toplanmış, 13 milyon dolar Elon Musk tarafından yatırılmış, geri kalan en büyük Amerikan girişim fonlarından Valor Equity Partners, Compass Teknoloji Ortakları, VantagePoint Capital Ortakları, Google ortak kurucuları Larry Page ve Sergey Brin'in katkılarından toplanmıştır (Thompson vd., 2014: 246).

3.2.1.1.2. Tartışma ve Liderlik Değişimi

19 Temmuz 2006'da Tesla, Santa Monica'daki prototip Roadster'ın geniş bir sunumunu yapmıştır. Sunumun amacı, Roadster'ın ilk alıcısı olan “Yüzün Listesini” oluşturmak olmuştur. Test sürüşünden sonra, Roadster'da yeni bir sorun ve eksiklik dalgası ortaya çıkmıştır. Sunumdan iki hafta sonra Tesla, 127 araba satmıştır. Şirket hakkında konuşulmaya başlamış, yayımlar The Washington Post, New York Times ve diğer Amerika bültenlerinde yayınlanmaya başlamıştır. Ancak Elon Musk hepsinden memnun kalmamıştır.

2006, Tesla'nın ana yatırımcısı ile kurucuları arasındaki anlaşmazlığın başlangıç tarihi olarak kabul edilmiştir. Musk, kendisine gazeteciler ve halk tarafından atfedilen “Tesla'nın erken yatırımcısı” rolüne kızmıştır. Kurucularıyla birlikte Roadster kavramının geliştirilmesinde yer almasında ısrar etmiştir.

Yabancı ortakların seçimine, muhasebe ve hesaplamalara dikkat edilmemesi nedeniyle, arabanın maliyeti tahminen 85 bin dolardan yaklaşık 200 bin dolara yükselmiştir. Eberhard artık tüm idari fonksiyonları Roadster'daki çalışmalarla birleştirememeye başlamıştır. Roadster'ın ilk başarısızlıklarının suçlusunun kim olduğu konusunda farklı görüşler vardır. Amerikan medyası, ilk Tesla modelinin piyasaya sürüşünün gecikme sorumluluğunun kısmen Elon Musk'da olduğunu söylemiştir. Musk'ın Roadster'ın tarzına ilişkin olarak her zaman kendi bakış açısına sahip olduğunu ve sık sık yapıcı önerilerde bulunduğunu söylemiştir (<https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> erişim tarihi:05.01.2020).

8 Ağustos 2007 tarihinde Yönetim Kurulu'nun ısrarı üzerine Eberhard, Tesla'nın CEO'su istifa etmiş; ancak şirketin danışma kurulunun bir üyesi olarak kalmıştır. Elektronik üreticisi Flextronics'in eski CEO'su Michael Marks şirkette geçici bir liderlik yapmıştır. Sonra 27 Kasım 2007'de Marks, otomobil üreticisi Clifford Electronics'in eski CEO'su Zeev Drori ile değiştirilmiştir (<https://www.thestreet.com/technology/history-of-tesla-15088992> erişim tarihi: 05.01.2020). Ancak Elon Musk, Tesla'nın işlerinde tamamen hakim konuma gelmiştir. Böylece yönetim becerileri artık herhangi bir sorun gündeme getirmemeye başlamıştır. Sert, agresif, hatta bazen zalim ama etkili bir yöneticinin ününü kazanmıştır (<https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> erişim tarihi: 05.01.2020).

Ancak, şirketlerinden kısa bir süre önce Roadster ilk aracını Musk'a teslim etmeden kısa bir süre önce Eberhard ve Tarpenning Tesla'yı tamamen terk etmiştir. Bu geçiş tartışma olmadan gerçekleşmemiştir. İftira ve hakaret davaları birkaç yıl sürmüştür. Çok geçmeden, Ekim 2008'de Musk, şirketin CEO'luğunu devralmış ve şirket çalışanlarının %25'ini işten çıkararak bir yıl içinde tüm kontrol sistemini yeniden inşa etmiştir (<https://www.thestreet.com/technology/history-of-tesla-15088992> erişim tarihi:05.01.2020).

3.2.1.1.3. Hayatta Kalma ve Modern Zamanlar

Musk'ın sıkı yönetimi sonuç vermeye başlamıştır: Roadster'ın piyasaya sürülmesinden önce bile tüm dünyada Tesla ünlü olmuştur. 2008 yılına gelindiğinde, şirket ilk elektrikli arabasını piyasaya sürmeye hazırdır. Bununla birlikte, o zamana kadar, bir denetim yaptıktan sonra, Tesla hayal kırıklığı yaratan sonuçlar doğurmuştur: Aracın geliştirilmesi 140 milyon dolara mal olmuştur, başlangıçta bütçesinden beş kat daha yüksektir. Düşen otomobil pazarı göz ardı edilemedi - dünyanın önde gelen otomobil üreticileri iflas ettiğini birer birer ilan ettiler. Şirketi kurtarmak için Elon Musk, kişisel bütçesinden on milyonlarca dolar yatırım yapar ve yine yatırım fonlarına başvurur. Durum dengelendikten sonra, Ekim 2008'de Musk Tesla'nın CEO'su olmuştur. Mart 2008'de, Roadster üretimi başlatılmıştır. Modelin başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. 2012 yılına kadar çıkarılan araba sayısı 2600 adet olmuştur. Roadster 3,6 saniyede saatte 100 km hıza ulaşan, şarj olmadan 350 km yol alabilen, saatte 200 km hızlanan dünyanın ilk uygun fiyatlı tamamen elektrikli araç olmuştur. Elektrikli aracın performansı tüm beklentileri aşmıştır. Tesla'nın Lotus ile sözleşmesinin 2011 yılı sonunda sona ermesiyle 2012'de modelin satışı sona ermiştir (<https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> erişim tarihi: 05.01.2020).



Şekil 3.2 Tesla Üretimi

Kaynak: <http://tesla-forum.com> (erişim tarihi: 05.01.2020)

Roadster'ın piyasaya sürülmesine rağmen, 2009 yılında Tesla önemli finansal sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Şirketin elinde 10 milyon dolar nakit vardır. O yılın Mayıs ayında Daimler, şirketin %10 hissesini 50 milyon dolara satın almıştır. Haziran ayında Enerji Bakanlığı şirkete hayatta kalmak için 465 milyon dolarlık kredi vermiştir. Aynı yılın Ağustos ayında şirket, Palo Alto'daki şu anki genel merkezine taşınmıştır.

Şirket, 2010 yılında halka açıldığında kısa vadeli sermaye sorunlarına daha istikrarlı bir çözüm bulmuştur. NASDAQ'ı hisse başına 17 dolardan açarak, Tesla halka arzda 226 milyon dolar toplamıştır (<https://www.thestreet.com/technology/history-of-tesla-15088992> erişim tarihi: 05.01.2020).

2012 yılında Tesla, her kategoride kendi sınıfında en iyi otomobil haline gelen dünyanın ilk yüksek kaliteli elektrikli sedanı Model S'i montaj hattından çıkarmıştır. Çeşitli otomotiv ve çevre yayınlarından ödüller almış ve daha önce Roadster gibi bir elektrikli aracın neler yapabileceği konusunda yeni kriterler belirlemiştir. Tek bir akü şarjında, Model S 426 kilometre yol alabilir. Pillerin tam olarak şarj olma süresi 30 dakikaya düşürülmüştür. Tesla, 2015 yılında Ulusal Otoyol Trafik Güvenliği İdaresi'nden her kategoride 5 yıldız güvenlik derecesine sahip, tarihinin en güvenli, en hızlı ve en yetenekli spor aracı olan Model X ile ürün yelpazesini genişletmiştir.

Musk, zamanla Tesla'nın duyurduğu misyona yaklaşmayı gerçekleştirmeye başarmıştır. Elektrikli araçların maliyeti düşmektedir. Performansı ise benzinli motorlardaki arabalara göre daha düşük değildir. Şirket, 2017 yılında standart versiyonunun fiyatı 35 bin doları geçmeyen en ekonomik modeli olan Tesla Model 3'ü piyasaya sürmüştür. Ön satışların ilk haftasında, 325 bin kişi aracı ayırtmıştır. Mart 2019'dan itibaren Tesla, Model Y, Roadster (2020), Cybertruck ve Semi araçlar için rezervasyonlar kabul edilmeye başlamıştır (www.tesla.com erişim tarihi: 02.12.2020).

Tesla Model S 100D, 2019 yılında dünya çapında başlatılan en uzun menzilli elektrikli araç yelpazesine sahiptir ve tek bir pil şarjı ile 335 mil yol kat etmektedir. Tesla Model 3 Uzun Menzil ve Model X 100D, listedeki yaklaşık 300 mil menzile sahip tek diğer elektrikli araçtır (<https://www.statista.com/statistics/266633/ev-range-of-selected-plug-in-hybrid-and-electric-vehicles/> erişim tarihi: 04.03.2020).

3.2.1.1.4. Elon Musk

Elon Musk, Tesla, SpaceX, Neuralink ve The Boring Company'nin kurucu ortaklarından. Tesla'nın kurucu ortağı ve CEO'su olan Elon Musk, şirketin elektrikli araçlarının, pil ürünlerinin ve güneş enerjisi ürünlerinin tüm ürün tasarımını, mühendisliğini ve küresel üretimini yönetmektedir. SpaceX'in tasarımcısı olarak, diğer gezegenlere yönelik görevler için roket ve uzay aracı geliştirilmesini yönetmektedir. Elon, insan beynini bilgisayarlara bağlamak için ultra yüksek bant genişliği beyin-makine arayüzleri geliştiren Neuralink'in CEO'sudur. Ayrıca, kentsel tıkanıklığı hafifletmek ve yüksek hızlı, uzun mesafeli seyahat sağlamak için hızlı, uygun fiyatlı tünelleme teknolojisini tamamen elektrikli bir toplu

taşıma sistemi ile birleştiren The Boring Company'yi kurmuştur. Boring Company, Hawthorne'da 1,15 mil'lik bir Ar-Ge tüneli inşa etmiş ve halen Las Vegas Kongre Merkezi'nde bir toplu taşıma sistemi olan Vegas Loop'u inşa etmektedir.

Elon Musk, iş dünyasında bir hiyerarşi hayranı değildir. Tesla çalışanlarına gönderilen bir e-postada Musk, iletişim hiyerarşisinin etkili problem çözme için nasıl zararlı olabileceğini açıklar. Bunun yerine, en etkili iletişimin birinin ihtiyaç duyduğu zaman başka biriyle konuşabilmesi durumunda gerçekleştiğini savunmaktadır. Musk, Tesla'daki herkes başka biriyle e-posta veya yüz yüze konuşmalıdır demektedir, çünkü bunun sorunu şirketin tüm yararına çözenin en hızlı yolu olduğuna inanmaktadır. Sorun çözülene kadar bunu yapmak zorunda olduklarını vurgulamaktadır.

Musk, bir CEO'nun bir şirketin faaliyetlerini yakından tanınması gerektiği fikrini benimsemekte ve inovasyonu sağlamak için kendini fiziksel olarak nesnelere ortasına yerleştirmektedir. “Masamı şirket için en önemli yere taşıyorum” diyor Musk. Bu sadece bir mikro yönetim vak'ası değildir. Musk, tüm iş alanlarında en iyi sonuçları elde etmek için sürekli çaba sarf etmekte ve insanları motive etmek ve ilerlemek için kendini siperine koymaktadır (<https://www.braineet.com/blog/tesla-innovation-culture/> erişim tarihi: 16.12.2019).

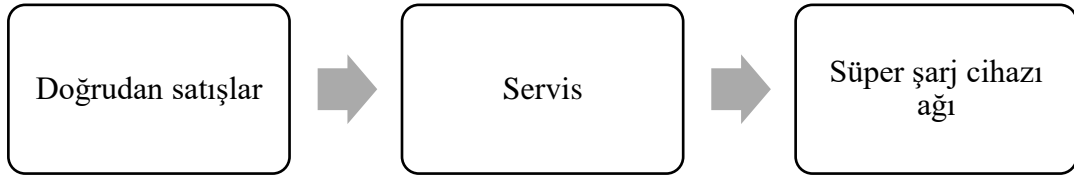
3.2.1.2. Tesla'nın Strateji Analizi

Tesla'nın işletme stratejisi, tipik teknolojik ürün yaşam döngülerini izlemektedir. Öncelikle şirket, varlıklı alıcıları hedef almakta ve ardından daha düşük fiyat kategorilerine girmektedir. Tesla'nın iş modelinden oluşan üretim stratejisi, kendi şarj altyapısını ve parça üretimini içeren dikey bütünleşmedir. Goldman Sachs analisti Patrick Archambault ve ekibinin raporunda Tesla'nın şu anda dikey olarak %80 oranında bütünleştiğini, şirketlerin montaj işlemine ve motor üretimine odaklandıkları otomotiv endüstrisinde nadir görülen bir durum olduğunu belirtmektedir (<https://electrek.co/2016/02/26/tesla-vertically-integrated/> erişim tarihi: 19.12.2019). Tesla'nın eski üretim başkan yardımcısı Greg Reichow, Tesla'nın kendi pillerini, güç elektroniklerini ve iletim sistemlerini inşa ettiğini hatta kendi koltuklarını bile ürettiğini söylemiştir (<https://www.wired.com/story/teslas-secret-second-floor/> erişim tarihi: 14.12.2019). Tesla'nın dikey bütünleşme stratejisinin faydalarından biri, araçlarındaki yerel malzemelerin artmasıdır. Nevada'daki Gigafactory 1 şirketi, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki elektrikli araçlara şarj edilebilir piller monte etmek amacıyla kurulmuştur. Bu, yabancı tedarikçilere olan bağımlılıklarını en aza indirmekte ve üretim maliyetlerini azaltmaktadır. Elon Musk, markanın dikey bütünleşmesini daha da genişleterek şirketin dış tedarikçilere olan

bağımlılığını azaltacağını belirtmiştir (<https://www.thomasnet.com/insights/despite-setbacks-tesla-supply-chain-racing-ahead-of-competition/> erişim tarihi: 18.12.2019).

Satış stratejisi, araçlarını online ve Tesla'nın kendi showroamları aracılığıyla satmaya dayanmaktadır. Tesla'nın iş modeli, aynı zamanda teknoloji endüstrisinin farklı yaklaşımlarının ulaştırmaya aktarılmasıyla birlikte tamamen elektrik itme teknolojisine odaklanan bir teknoloji stratejisi içermektedir. Şirket ayrıca, teknoloji patentlerini kullanmak için iyi niyetli olan herkese izin vermektedir. Tesla, işletme, üretim ve teknoloji stratejilerini kullanarak, müşteri segmentinde erişimini genişletmektedir. Tesla'nın iş modeli, satışlarını ve erişimini optimize etmek için farklı dağıtım kanalları içermektedir. (<https://www.marketing91.com/business-model-of-tesla/> erişim tarihi: 29.11.2019).

Tesla'nın iş modeli Şekil 3.3'de gösterildiği gibi, elektrikli araçlarının satılması, servis edilmesi ve şarj edilmesi için üç yönlü bir yaklaşıma dayanmaktadır (<https://www.investopedia.com/articles/active-trading/072115/what-makes-teslas-business-model-different.asp> erişim tarihi: 29.11.2019).



Şekil 3.3 Tesla'nın İş Modeli

Kaynak: <https://www.investopedia.com/articles/active-trading/072115/what-makes-teslas-business-model-different.asp> (erişim tarihi: 29.11.2019)

- **Doğrudan satışlar** : Tesla'nın farklılaşan özelliklerinden biri de otomobillerini araçlar vasıtasıyla satmamasıdır. Tesla, tüm satın alma sürecini kontrol etmek istemektedir. Böylece, müşteri mevcut satıcıdan satın aldığından daha az ödeyerek tasarruf edebilecek; aynı zamanda daha fazla fayda marjına sahip olunabilmektedir. Tüm otomobiller Tesla web sitesinde bulunabilir ve pazarlaması tamamen online olarak tasarlanmıştır. Yine de ABD, Avrupa ve Asya'nın en önemli şehirlerinde Tesla modellerini görebilecekleri ve deneyebilecekleri birçok mağaza açmışlardır. Çoğunlukla dünyanın önde gelen şehir merkezlerinde olmak üzere uluslararası bir şirkete ait galeri ve galeri ağı oluşturmuştur. Tesla, satış kanalına sahip olarak ürün geliştirme sürecinde avantaj sağlayabileceğine inanmaktadır. Fakat daha da önemlisi daha iyi bir müşteri satın alma deneyimi yaratmıştır. Otomobil galerilerinin aksine, Tesla showroamlarının çıkar çatışması yoktur. Ayrıca, müşteriler yalnızca Tesla'nın çalıştığı satış ve servis personeli ile muhatap olur. Mağazalar, Service Plus merkezleri

(perakende ve servis merkezi birleşimi) ve servis tesisleri dahil, Tesla'nın üçüncü çeyrek sonu itibarıyla dünya genelinde 318 temsilciliği vardır.

- **Servis :** Tesla birçok satış merkezini servis merkezleri ile birleştirmiştir. Yeni bir alanda hizmet merkezi açmanın artan müşteri talebine karşılık geldiğine inanmaktadır. Müşteriler araçlarını servis merkezlerinde veya Service Plus noktalarında şarj edebilir veya servis verebilirler. Ayrıca, belirli alanlarda Tesla, evinizden araçlara servis verebilecek mobil teknisyenler - Tesla Rangers dediği şeyi kullanmaktadır. Bazen, hiçbir yerinde teknisyen gerekli değildir. Model S kablolu olarak veri yükleyebilir, böylece teknisyenler araca fiziksel olarak dokunmaya gerek kalmadan bazı sorunları çevrimiçi olarak görüntüleyebilir ve çözebilir.

- **Süper şarj cihazı ağı:** Tesla, sürücülerin Tesla araçlarını yaklaşık 30 dakikada ücretsiz olarak şarj edebildiği yerler olan kendi Süper Şarj istasyonu ağını yaratmıştır. Bu istasyonları inşa etmenin ve sahiplenmenin ardındaki öncül elektrikli otomobillerin kullanım oranını hızlandırmaktır. Hareket halindeyken şarj etme yeteneği olmadan (sürüş sırasında benzin alma kavramına benzer şekilde), elektrikli arabalar kitlesel olarak kabul edilme konusunda büyük bir engelle karşı karşıya kalır. Tesla, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Asya'daki Supercharger istasyonları ağını genişletmeye devam etmektedir.

Şirket büyümesini sağlamak için yoğunlaşma stratejiler ve çeşitlendirme kullanmaktadır. Tesla'nın yoğun büyüme stratejileri giderek gelişmektedir.

- **Pazara nüfuz** (Birincil Strateji). Tesla, mevcut birincil yoğun büyüme stratejisi olarak pazara nüfuz kullanmaktadır. Örneğin, agresif pazarlama ile şirket, elektrikli araçlarının çoğunu ABD'de piyasaya sürmeyi ve satmayı hedeflemektedir. Bu sayede kurum, faaliyet gösterdiği pazarlardan elde ettiği gelirleri en üst düzeye çıkarmaktadır. Bu yoğun büyüme stratejisi, artan pazar payına dayalı rekabet avantajı getirmektedir. Bu yoğun stratejiye dayanan stratejik bir amaç, şirketin satış gelirlerini agresif pazarlama yoluyla artırmaktır.

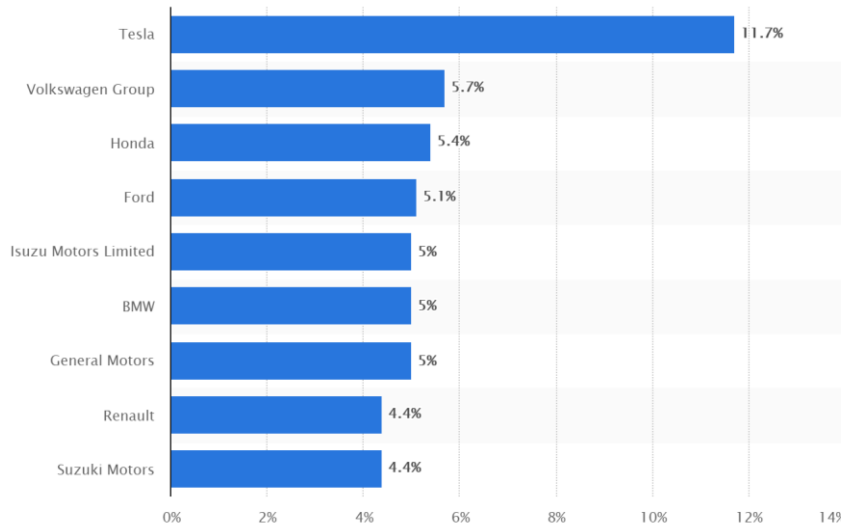
- **Ürün Geliştirme** (İkincil Strateji). Ürün geliştirme, Tesla'nın ikincil yoğun büyüme stratejisidir. Bu, Tesla'nın ürün yelpazesini ve müşteri tabanını büyütmek için kullandığı bir başka önemli stratejidir. Tesla, lüks ve spor araçlar üretmektedir. Ancak, Tesla'nın ürün yelpazesi daha büyüktür. Aynı zamanda, enerji depolama sistemleri ve güneş panelleri, elektrik duvarı, güneş çatısı ve diğer kamu hizmetleri dahil güneş enerjisi ürünleri gibi sürdürülebilir enerji çözümleri üretmektedir. Bu yoğun büyüme stratejisi için stratejik bir amaç, araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) geniş yatırımlar sağlamaktır.

- **Pazar Geliştirme.** Tesla, üçüncü bir yoğun büyüme stratejisi olarak pazar geliştirmeyi kullanmaktadır. Örneğin, şirket, yeni ofisler ve tesisler kurarak dünya çapında pazar erişimini kademeli olarak genişletmektedir. Tesla pazarını Kuzey Amerika'dan Asya ve

Avrupa'ya büyütmiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Tesla'nın en önemli pazarları arasındadır. Ayrıca, ana pazarlarını temsil eden bu üç kıtada markasının ve satışlarının varlığını artırmak için süper şarj ağını inşa etmektedir. Pazar geliştirme stratejisine dayanarak izlenen stratejik amaç, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştıran başka şirketlerle ittifaklar kurarak Tesla'nın çokuluslu işini büyütmeğdir.

- **Çeşitlendirme.** Tesla yoğunlaşma stratejisi yanında çeşitlendirmeyi de uygulamaktadır. Bu strateji, yeni iş yaratma yoluyla şirketin büyümesine yardımcı olmaktadır. Örneğın, firma çeşitli otomotiv dışı uygulamalar için yeni akü ürünleri yaratmayı hedeflemektedir. Ancak, bu yoğun büyüme stratejisinin şu anda şirketin finansal performansı üzerinde önemli bir etkisi yoktur. Tesla, otomotiv ve enerji çözümleri işlerini büyütmeğ için çabalarının çoğunu pazara nüfz ve ürün geliştirme konusuna odaklamaktadır. Çeşitlendirmeyle bağlantılı stratejik bir amaç, Tesla'nın Ar-Ge yatırımını yeni iş fırsatlarını belirlemek için arttırmaktır. Bu yoğun stratejiye dayanan başka bir stratejik amaç, başka firmalar edinmek veya tamamen yeni ürünler geliştirmek için ortak girişimlere girmektir (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-generic-strategy-intensive-growth-strategies-analysis> erişim tarihi: 2.12.2019).

Şekil 3.4, seçili otomobil üreticilerinin araştırma ve geliştirme harcamalarını haziran 2018 itibarıyla dünya çapında gelirlerin bir yüzdesi olarak göstermektedir. Tesla'nın Ar-Ge yoğunluğu %11,7'ye ulaşarak, dünyanın en büyük üreticisi olmuştur.



Şekil 3.4 Haziran 2018 İtibarıyla dünya Çapında Seçilmiş Otomobil Üreticilerinin Ar-Ge Yoğunluğu

Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/574012/research-and-development-to-sales-ratio-of-automakers/> (erişim tarihi: 04.03.2020)

3.2.1.2.1. Tesla'nın Vizyon, Misyon ve Değer Beyanı

- **Misyon.** Tesla'nın misyonu, “Dünyanın sürdürülebilir taşımacılığa geçişini hızlandırmaktır”. Ancak, 2016 ortasında, Elon Musk'ın liderliğinde, şirket “Dünyanın sürdürülebilir enerjiye geçişini hızlandırmak” olarak misyonunu değiştirmiştir. Bu yeni ifade, yenilenebilir enerji için pazar fırsatlarını ele almak için şirketin işinde küçük ama önemli bir değişiklik olduğunu göstermektedir. Bir şekilde, yeni şirket misyonu, elektrikli araç pazarına ek olarak, firmaların akülerinin ve ilgili enerji depolama ürünlerinin piyasalardaki önemini kabul etmektedir.

- **Vizyon.** Tesla'nın vizyon ifadesi, “Dünyanın elektrikli taşıtlara geçişini sağlayarak 21. yüzyılın en çekici otomobil şirketini oluşturmaktır”. Bu kurumsal vizyon, şirketin yenilenebilir enerjiye odaklandığını vurgulamaktadır. Özellikle, şirket elektrikli araç pazarını küresel yenilenebilir enerji pazarının büyümesini desteklemenin ana yollarından biri olarak görmektedir (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-vision-statement-mission-statement-analysis> erişim tarihi: 06.12.2019).

- **Değerler.** Tesla'nın temel değerleri “En iyisini yapmak, risk almak, saygı duymak, sürekli öğrenme ve çevre bilincinde olmaktır”. Tesla, bu değerleri tüm paydaşların ve işgücünün genel tutum ve uygulamalarını yöneten ilkeler olarak uygulamaktadır. Performansa verilen önem, Tesla'yı teknolojik olarak ileriye götüren bir değerdir; çünkü şirket çalışanlarını yenilikler getirerek dengeli riskler almaya teşvik etmektedir. Ek olarak, Tesla'nın bugüne kadar kaydettiği başarının, şirketle temasta bulunan farklı oyuncular arasında saygı göstererek teşvik ettiği kurumla çok ilgisi vardır. Böyle bir destekleyici ortam herkesin genel öğrenmesini artırır ve bu da Tesla'daki çevre koruma ilkeleriyle tutarlı sonuçlara yol açmaktadır (<https://mission-statement.com/tesla/> erişim tarihi: 06.12.2019).

3.2.1.2.2. Tesla'nın Rekabet Analizi

3.2.1.2.2.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi

Alternatif yakıtlı araçlar imalat sanayine yeni girişimcilerin tehdidi orta düzeydedir. Tesla ile özellikle marka geliştirmenin yüksek maliyeti ve Elon Musk'ın popülaritesi nedeniyle rekabet etmek zordur. Örneğin, yeni girenlerin Tesla'nın güçlü yönlerden biri olan şirketin güçlü markasına direnmesi zordur (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-five-forces-analysis-recommendations-porters-model> erişim tarihi: 19.12.2019). Elektrikli araçlar için en büyük zorluklardan biri, performansları ve maliyetleri arasındaki pazarlık veya uzlaşmadır. Bir yandan, General Motors, Ford, Toyota, BMW ve diğerleri gibi neredeyse tüm büyük araç üreticileri çok pahalı olmayan elektrikli araçlar üretmişler; ancak bu arabaların performansı

tehlikeye düşmüştür. Özellikle, elektrikli araçların geleneksel araçlara göre daha yavaş olduğu bilinmektedir ve pilleri uzun dayanmamaktadır.

Öte yandan Tesla, tamamen elektrikli olan ve yüksek hız ve uzun menzil gibi gelişmiş teknik özelliklere sahip Model S, Model X ve Model 3 araçlarını tek bir şarjla geliştirebilmiştir. Ancak, bu tür tamamen gelişmiş elektrikli araçlar teknik açıdan zor ve üretilmesi pahalıdır. Bunlar Tesla'nın bugüne kadar kârlı olamamasının ana nedenleridir. Potansiyel yeni pazar katılımcıları General Motors, Ford, Toyota ve Tesla ile aynı zorluklarla karşılaşacaklardır. Yerleşik piyasa oyuncularının henüz bu zorluklara çözüm bulamaması göz önünde bulundurulduğunda yenilikçi çözümler bulmadıkları sürece yeni piyasaya girenlerin de aynı sayıda sorunla boğulacağı söylenebilir.

Ayrıca, yerleşik piyasa oyuncuları, ölçek ekonomilerinden büyük ölçüde faydalanmaktadır ve bu fayda, en azından faaliyetlerinin ilk birkaç yılında yeni piyasa katılımcıları için mevcut değildir. Büyük sermaye gereksinimleri, elektrikli araç endüstrisine yeni pazar girişleri için bir başka önemli engel olarak belirtilebilir. Aynı zamanda, Tesla'nın patent haklarından feragat etme ve süreçlerini ve yeniliklerini başkaları için açık bir kaynak haline getirme kararının yeni girenlerin tehdidini artırdığını belirtmek önemlidir (<https://research-methodology.net/tesla-porters-five-forces-analysis-2/> erişim tarihi: 16.01.2020).

3.2.1.2.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme

Elektrikli taşıtlar sektöründe mevcut firmalar arasındaki rekabet oldukça yoğun bir hal almıştır. Tesla elektrikli araçlar için en tanınmış marka olmasına rağmen, tüm büyük otomobil şirketleri de bu segmentteki odağını artırma planlarını açıklamıştır. Örneğin, GM, BMW, Volkswagen, Porsche, Jaguar, Nissan ve Mercedes-Benz, kitle pazarındaki elektrikli araçların geliştirilmesine milyarlarca dolar para harcamayı planladığını açıklamışlardır (<https://research-methodology.net/tesla-porters-five-forces-analysis-2/> erişim tarihi: 16.01.2020). Ayrıca, müşterilerin diğer üreticilerden araba satın almaları için düşük engeller (düşük anahtarlama maliyetleri) rekabet gücünü daha da güçlendirmektedir (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-five-forces-analysis-recommendations-porters-model> erişim tarihi: 19.12.2019). Enerji depolama ürünlerinde ve güneş enerjisi sistemlerindeki rekabetin boyutu da yoğunlaşmaktadır. Global enerji ürünleri pazarında Tesla, diğerleri arasında AES Energy Storage, Siemens, LG Chem ve Samsung ile rekabet etmektedir. Güneş enerjisinde ise Tesla, Vivint Solar Inc., Sunrun Inc., Trinity Solar, SunPower Corporation ve konut güneş enerjisi sistemi kurulum pazarındaki

birçok küçük yerel güneş enerjisi şirketi ile rekabet etmektedir (<https://research-methodology.net/tesla-porters-five-forces-analysis-2/> erişim tarihi: 16.01.2020).

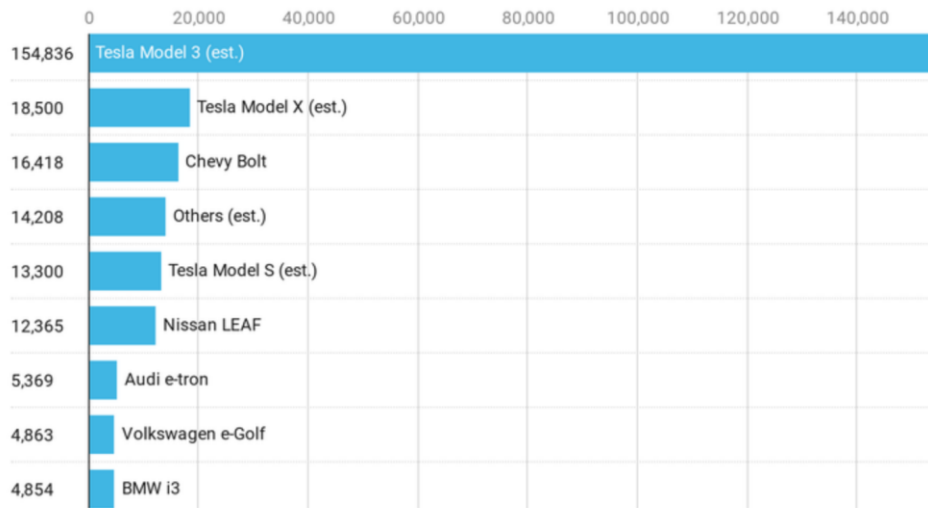
En büyük rekabet avantajına sahip olduğu ve en az doğrudan rekabet edebildiği alanlar, premium spor otomobil ve lüks sedan pazarlarıdır (Mangram, 2012: 299). Tesla Motors'un dolaylı rakipleri arasında BMW, Lexus, Mercedes-Benz, Audi ve Porsche vardır (<https://medium.com/@quanzhou/strategy-analysis-of-tesla-40e764db598e> erişim tarihi: 05.01.2020). Şirketin geleneksel lüks araç pazarındaki dolaylı rakipleri sıkıca iç içe geçmiş ve tipik olarak sadık müşteri tabanlarına sahip olsalar da Tesla'nın rekabet avantajlarının ve agresif pazarlamanın bir kombinasyonu, bu pazar payının önemli bir yüzdesinin yakalanmasına ve sürdürülmesine neden olabilir (Mangram, 2012: 299).

Tesla'nın doğrudan rakibi Fisker Automotive'dir. Fisker şu anda tek bir model sunmaktadır. Tesla'nın Tesla Roadster'ına doğrudan rakip bir araçtır (https://www.researchgate.net/publication/327120498_Marketing_Research_on_Tesla_Inc_-_Strategic_analysis erişim tarihi: 05.01.2019). Tesla'nın doğrudan rakipleri arasında hibrit benzinli elektrikli araç üreticileri Nissan, GM, Toyota, Ford vardır. Yine de Tesla araçları, yanlarında otomobil üreticilerinin henüz üretmediği kesin bir önbellek bulundurmaktadır (https://www.investopedia.com/articles/active-trading/072115_/what-makes-teslas-business-model-different.asp erişim tarihi: 29.11.2019).

Tesla'nın ürünü oldukça farklılaşmış ve tüketicilerin lüks elektrikli araçlar için şu anda herhangi bir harika alternatifi bulunmamaktadır (<https://medium.com/@quanzhou/strategy-analysis-of-tesla-40e764db598e> erişim tarihi: 05.01.2020). Tesla güçlü bir marka imajı avantajına sahiptir. Tesla, lüks elektrikli araçlar yaratmasıyla tanınırken, rakiplerinin teklifleri ürünlerin karışımında kaybolabilir. Sektördeki rakipler, zaten geleneksel pazarlar aracılığıyla yaratılan güçlü marka bilinirliği ile Tesla'ya rakip olmaktadır. Bu marka bilinirliği çok sayıda bayilik tarafından desteklenmektedir. Çok sayıda bayi olmadan, tüketiciler arabaya fiziksel olarak dokunamaz. Elektrikli araç teknolojisi nispeten yeni olduğu için, sürüş arabalarını kolayca test edebilme yeteneği rakipler için büyük bir avantajdır. Rakipler ayrıca yeni hibrit kullanıcıları çekmek için önceki bir müşteri tabanının rahatlığına da sahiplerdir. Bununla birlikte, geleneksel araçlarının başarısı sayesinde Tesla'nın rakipleri, olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla pazarlama ve reklam kampanyalarına yatırım yaparak büyük karlar elde etmektedirler. Tesla, pazarlama ve reklam kampanyalarını her yıl arttırıyordu, ancak şirketin en yenilikçi elektrikli araç teknolojisine sahip olmasını sağlamak için yapması gereken yoğun araştırma ve geliştirme çalışmaları nedeniyle sınırlı fonları vardı. Diğer şirketler Tesla'dan daha büyük bütçelere sahip olduklarından, Tesla'nın teknolojisiyle eşleşmek amacıyla araştırma ve

geliştirmeye daha fazla sermaye yatırımı yapacaklardır. Teknolojik boşluk azalmaya başladığında, BMW, Lexus ve Mercedes gibi şirketler Tesla'ya göre bir avantaja sahip olacaklardır. Bu diğer şirketler, daha büyük üretim tesislerinden dolayı daha düşük maliyetle seri üretim yapabildikleri için ölçek ekonomilerine sahip olacaklardır. Tesla'nın sürekli yenilikçi olması ve bu sektörde lider kalması için kendisini farklılaştırmaya devam etmesi gerekecektir (https://www.researchgate.net/publication/327120498_Marketing_Research_on_Tesla_Inc_-_Strategic_analysis erişim tarihi: 05.01.2019).

Tesla, 2019 yılında ABD'de elektrikli araç satışlarının %78'ini gerçekleştirmiştir. Model 3, satışların %65'ini tek başına gerçekleştirmiştir. Tesla'nın yanı sıra, diğer en çok satanlar Chevy ve Nissan olup, ancak Şekil 3.5'te görüldüğü gibi, Tesla'ya kıyasla satışları çok küçüktür (<https://cleantechnica.com/2020/02/12/top-u-s-electric-vehicles-2019-vs-2018-best-sellers/> erişim tarihi: 27.03.2020).

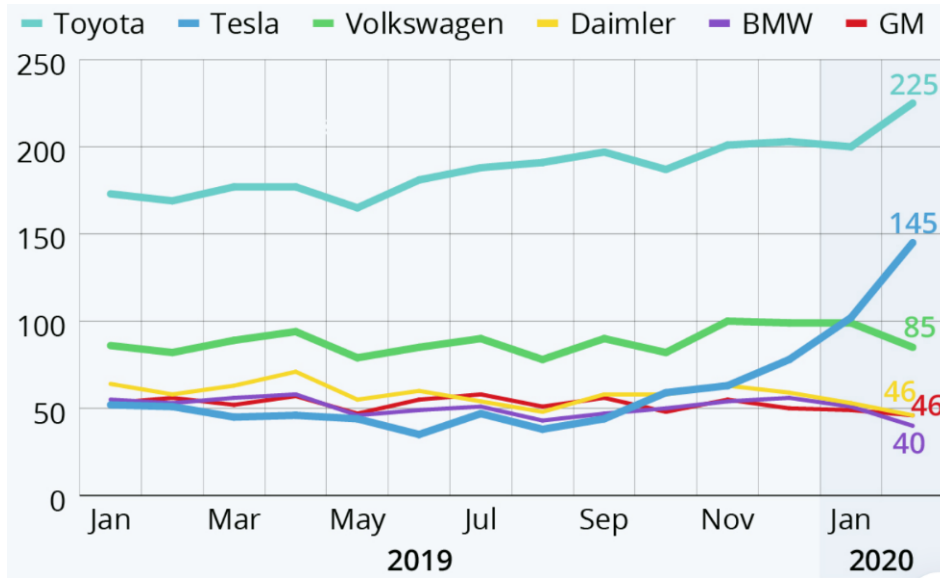


Şekil 3.5 ABD'nin 2019'daki En İyi EA Satıcıları (adet)

Kaynak: <https://cleantechnica.com/2020/02/12/top-u-s-electric-vehicles-2019-vs-2018-best-sellers/> (erişim tarihi: 27.03.2020)

Dünyanın en iyi otomobil üreticilerinin 2020 yılı toplam piyasa değeri (milyar ABD doları olarak) Şekil 3.6'da gösterilmiştir. Tesla, 2020 yılı Ocak ayında 102 milyar dolarlık bir piyasa değerlemesine ulaşmış ve bu onları Volkswagen'in önünde dünyanın en değerli ikinci otomobil üreticisi ve 100 milyar doların üzerinde ilk ABD otomobil üreticisi olmaya itmiştir. 2020 yılı 26 Şubat itibarıyla Tesla'nın piyasa değeri 145 milyar dolara yükselmiştir. Tesla şimdi sadece 200 milyar doların üzerinde bir piyasa değeri olan Japon otomobil üreticisi Toyota'yı takip etmektedir. Son aylarda Tesla, piyasa değerlemesinde son üç ayda hisse senedinin değerini iki katından fazla artırmıştır. Artış, geçen yıl Tesla'nın üçüncü çeyrek kârının yanı sıra,

yeni fabrikalar inşa edilmesine ve müşterilere hızlı araba teslimatlarına bağlanabilir. Tesla ayrıca, tüm otomobil üreticilerinin mümkün olduğunca çabuk doldurmak istediği büyüyen bir pazar olan elektrikli araç üretimi, altyapısı ve pazarlamacılığına liderlik etmektedir (<https://www.statista.com/chart/20606/tesla-market-valuation-record/> erişim tarihi: 27.03.2020).



Şekil 3.6 Dünyanın En İyi Otomobil Üreticilerinin Toplam Piyasa Değeri (milyar ABD doları olarak)

Kaynak: <https://www.statista.com/chart/20606/tesla-market-valuation-record/> (erişim tarihi: 27.03.2020)

3.2.1.2.2.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Elektirikli araç endüstrisinde alıcıların pazarlık gücü önemlidir. Müşterilerin Tesla'nın Model 3'ünden Jaguar'ın I-Pace, Porsche'nin Mission E-Cross'u veya Audi'nin E-Tron Quattro gibi başka bir elektrikli araca geçmesi için herhangi bir maliyet yoktur. Anahtarlama maliyetlerinin olmaması alıcı pazarlık gücünü önemli ölçüde arttırmaktadır.

Fiyat hassasiyeti, alıcıların pazarlık gücünü etkileyebilecek bir diğer önemli faktördür. Çeşitli köklü ve yeni otomobil şirketlerinin artan elektrikli araç yelpazesi ile müşteriler Tesla fiyatlarının aslında çok pahalı olduğunu fark edebilirler. Buna göre alternatifler seçerek alıcılar Tesla'nın fiyatlarını yeniden düşünmesini sağlamak için pazarlık güçlerini kullanabilirler.

Tesla müşterilerinin pazarlık güçlerini etkileyen ek faktörler arasında alıcının ikame ürün ve hizmetleri kullanma yeteneği ve çeşitli elektrikli araç üreticileri arasındaki ürün farklılığının kapsamı sayılabilir (<https://research-methodology.net/tesla-porters-five-forces-analysis-2/> erişim tarihi: 16.01.2020).

3.2.1.2.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tesla'nın işi tedarikçilerin güvenilirliğine bağlıdır. Tesla'nın tedarikçileri düşük bir ileri düzeyde entegrasyona sahiptir. Bu dış faktör, tedarikçilerin ürünlerinin dağıtım ve satışındaki sınırlı kontrolünü ifade etmektedir. Örneğin, bazı tedarikçiler malzemelerini Tesla'ya satmak için üçüncü tarafları kullanırken, diğerleri doğrudan şirketle işlem yapmaktadır. Porter'ın Beş Güç Analizi çerçevesinde, bu dış faktör şirkete ılımlı bir güç katmaktadır. Buna ek olarak, bu tedarikçilerin çoğu orta büyüklüktedir; bu nedenle otomotiv endüstrisi ortamı üzerinde sınırlı bir etkiye sahiptir. Başka bir dış faktör, tedarikçileri Tesla'yı etkilemeye iten ılımlı tedarik seviyesidir; ancak bu sadece sınırlı bir dereceye kadardır (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-five-forces-analysis-recommendations-porters-model> erişim tarihi: 19.12.2019).

3.2.1.2.2.5. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

Tesla'daki ikame tehdidi minimaldir. Alıcılar cazip fiyatlar veya daha iyi kaliteye sahip ikame ürünler bulabildiklerinde ve bir üründen diğerine daha düşük bir maliyetle geçebildiklerinde ikame tehdidi düşüktür. Tesla uğruna bir müşterinin Jaguar ve Porsche gibi bir markaya geçiş yapmak için çok daha pahalı olan ve bu gücü firma için daha az tehlikeli hale getiren çok az arabası vardır (<https://edenpapers.com/blog/porters-5-forces-analysis-of-tesla/> erişim tarihi: 02.12.2019).

3.2.1.2.3. Tesla'nın Kilit Ortaklıkları

Tesla kendi elektrikli aracını üretmekte ve pazarlamaktadır; ancak birçok geleneksel üreticiden farklı olarak, aynı zamanda diğer otomobil üreticilerinin kendi markaları altında satın alabilecekleri ve perakende satışlarını yapabilecekleri elektrikli güç aktarma bileşenleri üreten orijinal bir ekipman üreticisi olarak da faaliyet göstermektedir. Aşağıda Tesla'nın temel ortaklıkları anlatılmıştır.

1. Orijinal Ekipman Üreticileri İttifaklar:

- 2009 - Tesla, Tesla'ya üstün araştırma ve mühendislik geliştirmelerine ve Tesla'nın potansiyel iflastan kaçmasına yardımcı olan bir nakit infüzyonuna erişim sağlamasına yardımcı olan Daimler ile bir ortaklık kurmuştur.
- 2010 - Tesla, Tesla profesyonellerini, yalın üretimin öncüsü olan büyük ölçekli, yüksek kaliteli üretimi öğrenmeleri için konumlandıran eski NUMMI fabrikasını satın almalarını sağlayan Toyota ile ittifak imzalamıştır. Toyota ve Daimler için yedek parça tedarikçisi olmuştur. Toyota ve Daimler'in müşterileri Tesla'nın şarj istasyonlarına ihtiyaç duyuyorsa, bu Tesla'nın patentlerinin ve teknolojisinin standart olma ihtimalinin daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

- 2014- Tesla, batarya tasarımlarını geliştirmek ve iyileştirmek için Osaka (Japonya) yatırımlarına katılmıştır.

2. Araç Kiralama Şirketi:

- Mart 2012 – Tesla ile Athlon Araba Kiralama Şirketi, özellikle Avrupa bölgelerinde kurumsal filo hizmetleri için Tesla'nın birinci sınıf elektrik sedanı üzerine bir anlaşma yapmıştır. Model, Model S'nin müşterileri için erken kullanılabilirliğini sağlamak için Model S ve 150 Model S Sedan'dan oluşmaktadır.

- Tesla'nın stratejik ittifakı, ilk Model S filo rezervasyonunu dünya çapında kiralama için mümkün kılmanın yolunu açmaya yardımcı olmuştur.

3. Başlıca Tedarikçiler:

Tesla, genellikle elektrikli motoru, aküyü ve şarj cihazını içeren elektrikli aracın temellerini imal etmekten sorumludur. Gerisi ABD, Avrupa ve Asya'dan tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır. Aşağıdakiler Tesla'nın ana tasarımcıları ve tedarikçileridir:

- AGC Automotive: ön camlar.
- Brembo: frenler.
- Fisher Dinamiği: elektrikli koltuklar.
- Inteva Ürünleri: gösterge paneli.
- Modine Manufacturing Co.: akü soğutucu.
- Sika: akustik damperler.
- Stabilus: Bagaj kapağı gazlı yayı.
- ZF Lenksysteme: hidrolik direksiyon mekanizması.

Tesla'nın önde gelen diğer tedarikçileri arasında ADAC, ABC Grubu, Harada, Hitachi, Cable America, Angell-Demmel, Argent, Fisher dynamics, Inteva ürünleri, Gentex, Brembo, Hope Global, MacLean-Fogg, Sika, Magna International, Multimatic, Panasonic, Metod Elektronik, Plastomer, Stabilus, T1 Automotive, PSM International, Riviera ve Zanini Auto Group vardır.

Tesla ayrıca araştırma, geliştirme, tasarımların uygulanması ve üretim birimlerinin kurulması gibi görevlerde yardım almak için zaman zaman diğer şirketlerle de ortakır. Ayrıca, satışlarını artırmak için stratejik ittifaklar kurmaktadır.

4. Hükümet:

Tesla bir elektronik araç üreticisi olduğundan ABD hükümeti müşterilere vergi teşviki sağlamaktadır. Bununla birlikte hükümet, şirkete elektrikli tren üretimi gibi bazı projeleri için de fon sağlamaktadır (<https://www.marketing91.com/business-model-of-tesla/> erişim tarihi: 29.11.2019).

3.2.1.2.4. Tesla'nın Pazarlama Stratejisi

Tesla 2014 yılı için aşağıdaki temel pazarlama hedeflerini koymuştur:

- Şirketin araçları için talep oluşturmak ve satışları Tesla'nın showroom'larındaki ve satış galerilerindeki personele yönlendirmek.
- Uzun vadeli marka bilinirliği oluşturmak ve şirketin imajını ve itibarını yönetmek.
- Marka sadakati oluşturmak ve müşteri önerileri oluşturmak için mevcut müşteri tabanını yönetmek.
- Tesla araç sahiplerinden geri bildirim almak ve iyileştirme konusundaki deneyimlerinin ve önerilerinin, şirketin mevcut ve gelecekteki otomobillerinin tasarımı, geliştirilmesi ve iyileştirilmesine katılan Tesla personelinin dikkatine sunulduğundan emin olmak.

Tesla'nın iş modeli, Apple'ın teknoloji yeniliğine dayalı pazarlama yaklaşımı ile açıkça eşleşen bir pazarlama stratejisini yansıtmaktadır. Yeni teknolojilerin genellikle çok pahalı olduğu ve çok varlıklı müşterilerin genellikle onları ilk kabul ettiği öncülleriyle başlamaktadır. Buna göre, Tesla'nın ilk üretim aracı Roadster, varlıklı insanlar için tasarlanmıştır. Ancak geçerli iş modellerinin seri üretimi ve düşük maliyetli otomobillerin toplu pazarlamasını tercih ettiği küresel otomotiv endüstrisinde böyle bir pazarlama yaklaşımı nadirdir. Bu durumda Tesla, 150 yıllık teknoloji gelişimi ve benzinle çalışan araçlara yatırılan trilyonlarca dolar ile rekabet etmektedir (Mangram, 2012). Tesla, üretim ve pazarlama odağını Model S'ye kaydırırken, üst düzey otomotiv segmentini hedefleyen yoğunlaştırılmış hedef pazarlama stratejisini kullanmaktadır (https://www.researchgate.net/publication/327120498Marketing_Research_on_Tesla_Inc_-_Strategic_analysis erişim tarihi: 05.01.2019).

Tesla, ürün kabul stratejisinin her aşaması için üç ana tüketici segmentini hedeflemiştir (Mangram, 2012):

1. High-end spor araç pazarı: Tesla markasını tanıtmayı hedefleyen nispeten küçük bir niş pazar bölümüdür.
2. Lüks araç sedan pazarı: Daha geniş tabanlı tüketicilerin benimsenmesini hedefleyen büyük ölçüde daha büyük ancak rekabet gücü yüksek tüketici bölümüdür.
3. Ana akım taşıt tüketici bölümü: Kitlesel taşıt üretimi ve pazar nüfusu hedeflenmiştir.

Araç sınıfı türü aşağıdaki farklı bölümlere dayanmaktadır:

- Yüksek kaliteli lüks (Sedan veya SUV)
- Orta sınıf araçlar
- Ticari araçlar - nakliye ve teslimat işlerine yönelik
- Yeşil Topluluk inananları

- Hızlı spor araba meraklısı
- Otomatik pilot

Tesla kendisini geleceğin şirketi olarak konumlandırmaktadır. Tesla'nın elektrikli araçlarının imajı ve konumlandırması, yüksek teknolojili, çekici, güvenilir ve çevre dostu olma özelliklerini temsil etmektedir (Mangram, 2012). Konumlandırma ifadesi “bir yağ damlası olmadan 3 saniyede 0-100 arasında gidebilen tek şık araçtır” (<https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-tesla/> erişim tarihi: 13.12.2019).

Tesla, otomotiv endüstrisinde öne çıkan bir pazarlama karmasını kullanmaktadır. Tesla, pazarlama karmasının tüm bileşenlerinde önemli yönetim kontrolü sağlamaktadır. Bu kontrol seviyesi, şirketin hedef müşterilerine ulaşma ve kârı optimize etmedeki etkinliğini en üst seviyeye çıkarmaktadır. Şirketin 4P'si, Toyota Motor Corporation , General Motors Şirketi , Honda Motor Şirketi, Volkswagen, Nissan Motor Şirketi ve BMW (Bavarian Motor Works) gibi diğer otomobil üreticilerine karşı rekabetçiliği desteklemektedir. Tesla, pazarlama karmasını kullanırken pazardaki penetrasyonun artmasıyla birlikte marka popülerliğini de arttırmaktadır. Elon Musk'ın popülaritesi, markanın güçlendirilmesinde tanıtım etkinliğine katkıda bulunmaktadır (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis> erişim tarihi: 06.12.2019).

3.2.1.2.4.1. Ürün Stratejisi

Tesla Motors, en son teknoloji kullanılarak üretilmiş geniş bir ürün yelpazesi sunan bağımsız bir araç üreticisidir. Lüks araçlar, aile ve toplu pazar araçları sunarak B2C modelinin yanı sıra diğer şirketlerle ortaklıkları teşvik eden, ürün ve hizmet sağlayarak B2B modeline bağlı kalmaktadır. Tanınmış bir distribütör, üretici, geliştirici ve çevre dostu ürünlerin tasarımcısıdır ve diğer otomotiv şirketlerine de ilgili hizmetler sunmaktadır. Bu uluslararası şirket tarafından üretilen ana ürünü, pil ile çalışan elektrikli sedandır. Bunun yanı sıra, sürdürülebilir enerji teknolojileri ve süper şarj istasyonları da üretmektedir (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-tesla-motors/> erişim tarihi: 05.12.2019).

Tesla, elektrikli araçlarıyla tanınmaktadır. Örneğin, şirketin Model S sedan aracı dünyanın en popüler elektrikli araçlarından biridir. Tesla otomobilleri, otonom sürüş teknolojisi ve daha birçok güvenlik özelliği de dahil olmak üzere çeşitli akıllı teknolojik özelliklerle doludur. Teslanın elektrikli araçları Şekil 3.7'de gösterilmiştir. Bununla birlikte, firma araçların yanı sıra, diğer araç firmalarının ürettiği elektrikli araç için güç aktarma bileşenleri üretmektedir. Ayrıca, şirket ev ve endüstriyel kullanım için pil sunmaktadır. Bununla ilgili olarak, SolarCity Corporation'ı satın alması üzerine şirket, güneş panellerini ve ilgili kurulum

hizmetlerini içerecek şekilde ürün karışımını genişletmiştir (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis> erişim tarihi: 06.12.2019). Şirket ayrıca evlerinin ipotekleri ile Solar Çatılarını finanse etme fırsatı da sunmaktadır. Kredi tutarı, tahmini %30 federal vergi kredisinden daha az olan toplam Solar Çatı maliyetine eşittir (<https://www.tesla.com/solarroof> erişim tarihi: 06.12.2019). Tesla ürünlerinin farklı özellikleri: fiyat sabittir, pazarlık yoktur, stok yoktur, Tesla Model S sipariş vermek için üretilmiştir, 5000 \$ depozito yatırmadıkça bir Tesla test edilemez, ülkenin birçok bölgesinde depozito yatırılmasına rağmen satın almadan önce araç görülemez veya sürülemezdir (<https://scienceofrevenue.com/tag/tesla-marketing-strategy/> erişim tarihi: 06.12.2019). Ayrıca, Tesla, ikinci el otomobil satışı da yapmaktadır. Tesla'nın kullanılmış otomobil işletmesi, “yeni Tesla aracının satışını müşterinin mevcut Tesla ve Tesla olmayan araçları için takas ihtiyaçları ile entegre ederek” yeni otomobil satışlarını desteklemektedir.



Şekil 3.7 Tesla EA Modelleri

Kaynak: www.tesla.com

3.2.1.2.4.2. Dağıtım Stratejisi

Tesla Motors, ABD' deki Palo Alto'da bulunan genel merkezi ile dünya çapında bir izleyici kitlesine hitap etmektedir. Asya, Avrupa, Avustralya, Güney Kore, Dubai ve Kuzey Amerika'da mağazalar içeren geniş bir satış ve dağıtım ağına sahiptir. Tesla'nın elektrikli araçlar için en büyük pazarlarından biri Çin'dedir. Mayıs 2017 itibariyle, bu uluslararası şirket Montreal ve Ontario gibi şehirler dahil olmak üzere Kanada'da sekiz satış noktasıyla faaliyet göstermektedir. Tesla, kuruluşunu Kaliforniya'daki San Carlos'tan başlatmış ve daha sonra Los Angeles ve Manhattan'da perakende satış mağazaları kurmuştur. Ekim 2016 itibariyle, yalnızca ABD'de 260 perakende satış yeri vardır. Üretim tesisi Kaliforniya'da bulunan Fremont'tadır. Diğer montaj tesisleri, Nevada'daki Gigafactory 1 ve New York'taki Buffalo'da Gigafactory 2 gibi her yerde bulunmaktadır. Önemli Ar-Ge departmanlarından biri Yunanistan'da Atina'dadır.

Tesla, tipik bir bayi sistemi kullanmak yerine, araçlarını online portallar ve şirket showroomları aracılığıyla pazarlamaya karar vermiştir. Tesla Motors, ilgilenen müşterilere ürün satmak için kendi web sitesine sahiptir (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-tesla-motors/> erişim tarihi: 05.12.2019). Amerika Birleşik Devletleri'nde, marka tanımayı en üst düzeye çıkarmak için alışveriş merkezlerinde çeşitli galeriler ve mağazalar açıktır. Fiziksel mağazalar sadece Tesla için showroom görevi görmektedir. Tesla'ya göre, mağazalarındaki “ürün uzmanları” komisyonda değildir. Bu, tek amacı aracı satmak olan sıradan otomobil satıcısından farklı oldukları anlamına gelmektedir. Ayrıca, Tesla, ikinci el otomobil satışı da yapmaktadır. Tesla'nın kullanılmış otomobil işletmesi, “yeni Tesla aracının satışını müşterinin mevcut Tesla ve Tesla olmayan araçları için takas ihtiyaçları ile entegre ederek” yeni otomobil satışlarını desteklemektedir.

Tesla gerçekten de farklı bir stratejiye sahip farklı bir şirkettir. Elon Musk'ın “Teknolojimiz farklı, arabamız farklı ve sonuç olarak mağazalarımız bilerek farklı” ifadelerini kullanmıştır. Ayrıca, çevrimiçi olarak daha fazla araç satılmakta, şirketin satış maliyetlerini azaltmaktadır (<https://www.theguardian.com/technology/2019/mar/01/tesla-cuts-car-prices-and-shuts-stores-as-it-shifts-to-online-only-sales> erişim tarihi: 17.12.2019).

3.2.1.2.4.3. Fiyat Stratejisi

Tesla, yüksek bir fiyatlandırma stratejisi kullanmaktadır. Bu birincil fiyatlandırma stratejisi, şirketin ürünlerine atfedilen özgünlük veya yüksek değer temelinde yüksek fiyat noktalarını içermektedir. Örneğin, müşteriler teknoloji ve ekoloji açısından ileri kabul edilen Tesla araçları için nispeten yüksek fiyatlar ödemeye isteklidir. Bu nedenle, inovasyon ve ürün tasarımı, şirketin pazarlama karmasının bu bölümüne yaklaşımını başarıyla kullanmasında önemli faktörlerdir. Premium fiyatlandırması, ürünlerin benzersizliğini vurgulayan genel farklılaşma stratejisini kabul etmektedir (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis> erişim tarihi: 06.12.2019).

Daha sonra, şirket orta ölçekli genel tüketicileri göz önünde bulundurarak uygun fiyatlı ürünler piyasaya sürmüştür. Tüketici pazarının büyük bir bölümünü yakalamak istemiş ve bu nedenle makul bir fiyatlandırma stratejisi benimsemiştir. Bu, daha fazla sayıda ürün satabildiği için büyük bir başarı olmuş ve daha yüksek kâr marjları ve daha fazla gelir elde edilmesini sağlamıştır (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-tesla-motors/> erişim tarihi: 05.12.2019).

3.2.1.2.4.4. Tanıtım Stratejisi

Pazarlama karmasının bu unsurunda, Tesla'nın pazarlama iletişimi stratejileri ve taktikleri göz önünde bulundurulmuştur. Tesla'nın tanıtım karması, otomotiv ve enerji çözümleri sektöründeki önemine göre düzenlenmiş aşağıdaki bileşenlere sahiptir: viral pazarlama (en önemli); kişisel satış; halkla ilişkiler; satış promosyonu; doğrudan pazarlama.

Tesla'nın pazarlama karması, kısmen viral pazarlamaya bağımlılığı nedeniyle, otomotiv endüstrisinde olağandışıdır. Viral pazarlama, şirketin hedef müşterileri ile olan tanıtım iletişiminde en büyük etkiye sahiptir (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis> erişim tarihi: 06.12.2019). Tesla pazarlama amaçlı online platformları kullanmaktadır (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-tesla-motors/> erişim tarihi: 05.12.2019). Tesla'nın web sitesi aynı zamanda satış ve pazarlama için de etkili bir kanaldır ve Twitter'ı büyük hayran kitleleri ve takipçileri ile başarılı şekilde bağlantı kurmak için de kullanmıştır. Ek olarak, Tesla popülerliğini yönetmek ve arttırmak için halkla ilişkiler kullanmaktadır. Örneğin, şirketin patentlerini açık kaynaklı harekete dahil etmesi, şirketin dünyanın sürdürülebilir enerjiye geçişini sağlama taahhüdünün bir kanıtıdır. Bu tür programlar müşterilerin organizasyon ve markasına ilişkin algılarını geliştirmektedir. Diğer yandan, satış promosyonları belirli ürünler için indirim ve şirketin müşteri tavsiye programını içermektedir. Bazen şirket, güç aktarma organları parçalarını ve bataryaları diğer işletmelere satmak gibi doğrudan pazarlamayı kullanmaktadır (<http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis> erişim tarihi: 06.12.2019). Bu medya kapsamı, George Clooney, Matt Damon ve Leonardo Di Caprio (resmi Tesla sözcülerinden biri) de dahil olmak üzere, ünlü Tesla sahiplerinin artan bir listesi tarafından desteklenmiştir. Tescil Beyanı'na göre, medya kapsamı ve sözlü ifadeler, şirketin satış liderleri için başlıca itici güç olmuştur ve Tesla'ya önemli bir reklam vermeden satış elde etmelerine ve nispeten düşük toplam pazarlama maliyetlerini korumalarına yardımcı olmuştur. Bu yaklaşımın devam etmesi muhtemeldir (Magram, 2012).

Tesla, ürünlerini tanıtmak için farklı bir yaklaşım benimsemiştir. Büyük bir reklam bütçesine sahip değildir. Global Equities Research tarafından yayınlanan bir rapora göre, Tablo 3.1'de gösterildiği gibi, Tesla reklam için araç başına 6 \$ kadar az para harcamaktadır. Bir sonraki en düşük harcama şirketi Toyota, araç başına 248 dolar harcamaktadır. Jaguar gibi bazı şirketler, reklam için araba başına birkaç bin dolar harcamaktadır (<https://seekingalpha.com/article/4081144-project-loveday-teslas-customers-are-all-marketing> erişim tarihi: 09.03.2020).

Tablo 3.1 Satılan Araç Başına Reklam Harcaması

Satılan Araç Başına Reklam Harcaması			
Beş en çok ve beş en az harcama yapan şirketin 2015 yılında ölçülen ABD medya harcamalarına göre, satılan araba sayısına bölünmüştür.			
Sıra	Pazarlamacı	Merkez	Araç başına reklam harcaması (\$)
1	Jaguar-Tata Motors	Mumbai-Hindistan	3325
2	Linkon (Ford Motor Co.)	Dearborn, Mich	2550
3	Fiat (Fiat Chrysler Automobile)	Turin, İtalya	2158
4	Lexus (Toyota Motor Corp.)	Toyota City, Japam	1168
5	Cadillac (General Motors)	Detroit, Michigan	1163
5	Smart (Diemer)	Stuttgart, Almanya	290
4	Porsche (Volkswagen)	Stuttgart, Almanya	267
3	Honda (Honda motor Company)	Tokyo, Japonya	258
2	Toyota (Toyota Motor Corp.)	Tokyo, Japonya	248
1	Tesla	Fremont, California	6

Kaynak: <https://seekingalpha.com/article/4081144-project-loveday-teslas-customers-are-all-marketing> erişim tarihi: 09.03.2020)

Reklamcılıkta çok az harcama yapan bir markanın en son otomobil modeli için 400.000 adetlik rezervasyona nasıl ulaştığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Sahip olunan medyanın kullanımı, kazanılmış medya ve güçlü bir marka kimliği gibi halkla ilişkiler taktikleri araçlarıyla bu başarıya ulaşmaktadır. Ad Week'in kıdemli editörü Robert Klara, Tesla'nın geleneksel reklamcılık için neden para ödemelerine gerek olmadığını açıklamıştır. Klara, "Tesla'nın gerçekten geleneksel reklamcılığı kullanması gerekmiyor; çünkü benzersiz ve marka algısı çok güçlü. Tesla'nın ulusal bir TV reklamı çıkarmasına gerek yok çünkü pazarı zaten Tesla'yı bilen insanlar." demiştir.

İnsanlar zaten Tesla'yı tanımaktadır, çünkü kendi medyasını kullanarak başarılı bir iş çıkarmaktadır. Örneğin, Tesla, Musk'un Twitter hesabı aracılığıyla yeni bilgiler yayınlamaktadır. Twitter hesabında 7 milyondan fazla takipçisi bulunan Musk'un tweet'leri, sosyal medyada çok fazla vızıltı yaratan sadık takipçileri tarafından tekrar yayılmaktadır. İnsanlar haber bültenlerinin Tesla hakkındaki hikayelerini görmekte ve haber yazıları Tesla'nın reklamlarına harcadığından daha fazla ilgi çekmektedir. Bu taktikler geleneksel otomotiv şirketinden farklıdır; çünkü Tesla, şirketin öne çıkması için ünlü CEO'suna güvenirken, geleneksel otomotiv şirketleri de farklılaşmak için yaratıcı reklamlara güvenmektedir (<https://platformmagazine.org/2017/03/10/tesla-advertising-its-all-about-pr/> erişim tarihi: 14.12.2019).

3.2.1.2.4.5. Marka Stratejisi

Tesla, bir otomobil üreticisinden daha fazlasıdır. Tesla'nın, geleneksel bir otomobil şirketinden daha çok ilgi çekici bir marka olduğu söylenebilir. Tesla markasının yüzü, tanınmış bir girişimci ve etkileyici olan Tesla'nın CEO'su Elon Musk'tır. Elon Musk'ın markasını Tesla'dan ayırmanın imkânsız olmasının bir nedeni de kendisine ulaşan Tesla kullanıcılarına karşı ne kadar duyarlı olduğunun ve varlığının büyük ölçüde sosyal medyada hissedilmesidir (<https://www.linkedin.com/pulse/compelling-case-teslas-marketing-strategy-nidhi-arora> erişim tarihi: 12.12.2019).

Markalama tamamen tutarlılıktır, kullanılan renklerde tutarlılık, söylenen kelimeler ve en önemlisi, kullanıcıların ürünlerle ilgili deneyimlerinin tutarlılığıdır. Açıkçası, deneyim sürekli olarak kötüyse, hiç kimse ürünü tekrar kullanmak istemeyecektir. Ancak Tesla'nın durumunda, sürekli olarak kullanıcı deneyimine önem verdiklerini ve bu deneyimi geliştirmek için aktif olarak çalıştıklarını kanıtlamak, markanın genel algısını şekillendirmiştir. Model X, başında güvenilirlik sorunlarından muzdarip olsa da Tesla'nın güçlü markalaması ve çevresel misyonu müşterilerin daha sabırlı olduğu anlamına gelmektedir.

Tesla'nın en ateşli destekçilerinden bazılarının bir Tesla aracına bile sahip olmaması ve bu nedenle belki de marka ya da ürünüyle hiç etkileşime girmemesi çok ilginçtir. Bunun yerine Tesla, şirkete bir bütün olarak farkındalık ve temel düzeyde destek sağlamak için markaya ve onun temel prensiplerine yetecek kadar çok sayıda marka destekçisinin katıldığı belli bir deneyim yaratmayı başarmıştır. Başka bir deyişle, ağızdan ağıza iletişim Tesla'nın büyümesini ve popülaritesini devam ettiren güçlü bir itici gücü olmuştur.

Tesla'nın şu anki değerlendirmesi markalaşmanın önemini doğrulamaktadır. Tesla'nın marka algısı ve marka bilinirliği güçlü olduğu için, 500.000 kişi henüz hiçbirinin deneme sürüşü yapmadığı bir araç için 1000 dolarlık bir depozito yatırmıştır. İyi markalaşma, hikayenin anlatılması, ürünün kalitesi ve bunun arkasındaki şirketin ilkeleri ve müşteriler için ne yapacağı hakkında bir hikaye anlatmak gibidir. Sonucunda, sadece markalaşma nedeniyle şirkete yatırım yapmaya karar verebilecek olan hem tüketicilere hem de yatırımcılara yönelmektedir (<https://www.forbes.com> erişim tarihi: 26.12.19).

3.2.1.2.4.6. Müşteri ilişkileri

Tesla'nın mağazaları, ücretsiz uluslararası aramalar, kahve barları ve internet istasyonları gibi küçük lükslerle minimalist bir tasarım felsefesine sahiptir. Tesla çalışanları, birisi araba satın almakla ilgilenmese bile iş modeli ve enerji misyonunu iletmektedirler. Müşteri satın almaya hazır olduğunda, bunu mağaza içi dijital tasarım merkezinde yapar ve bir

satış görevlisi bunları tüm süreç boyunca yürütebilir. Müşteri ayrıca aracı Tesla'nın web sitesinden kendi evinin rahatlığında satın alabilir ve fiyatlar pazarlık edilemez. Araba tamamen özelleştirilebilir ve Tesla, müşteriye ödeme, belge imzalama ve teslimat yoluyla yönlendirmekten sorumlu bir teslimat ekibine sahiptir. Araba hazır olduğunda, müşteri onu bir bayiden alabilir veya müşteri için uygun bir yere teslim edebilir. Müşteri arabayı aldıktan sonra onarımların %80'nini bir servis merkezinin dışında yaptırabilir ve mobil servis onarımlarından ücretsiz faydalanabilir. Ayrıca yazılım güncellemelerini hemen yaparlar ve onarımlarının geleneksel tamirhaneden 4 kat daha hızlı olduğunu iddia ederler (<https://www.qualtrics.com/blog/tesla-customer-experience/> erişim tarihi: 04.12.2019). Kötü bir müşteri deneyimi olduğunda, insanların sosyal medya yayınlarında markaları veya CEO'ları etiketlemesi nadir değildir. CEO'ların doğrudan cevap vermesi nadirdir. Elon Musk sadece Twitter'daki bireysel bir şikayete cevap vermekle kalmayıp, aynı zamanda Tesla mağazalarına müşteri deneyiminin önemli olduğunu hatırlatmaktadır.

3.2.2. Dyson

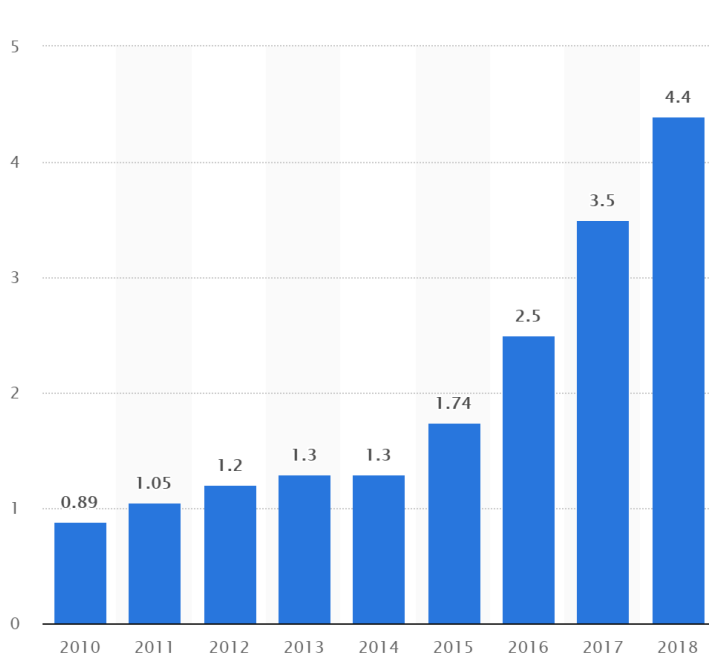
Dyson, küresel çapta kendine özgü elektrikli süpürgeleri ile ünlü özel bir şirkettir. Şirket, sağlam olarak pazarlanan, parlak renklerde iyi sunulan ve genellikle James Dyson'ın reklamını yapan yenilikçi ürünler üzerine inşa edilmiştir. Dyson dört ana teknoloji alanına sahiptir: Floorcare (kablolu elektrikli süpürgeler ve kablosuz elektrikli süpürgeler), Environmental Control (vantilatörler, ısıtıcılar, arıtıcılar, nemlendiriciler), Personal Care (süpersonik saç kurutma makinesi) ve Dyson Professional (Jake Dyson aydınlatma ve Airblade el kurutucular) (<https://craft.co/dyson> erişim tarihi: 16.12.2019).



Dyson sadece lüks ev aletleri üretmekle değil aynı zamanda çevresel ve sosyal güvenlik inisiyatifleri ile faaliyetlerde bulunmaktadır. James Dyson Vakfı, yalnızca ürünlerinin bilimine yatırım yapmakla kalmamakta, aynı zamanda gezegeni daha iyi hale getirmek isteyen ancak bunu yapacak araçlara sahip olmayan tomurcuklanan mucitler için "fon, malzeme ve mentorluk" sağlamaktadır (<https://www.impressive.com.au/branding/5-reasons-why-dysons-social-media-strategy-doesnt-suck/> erişim tarihi: 12.12.2019). Dyson, mühendislerin dünyanın sorun çözücüleri olduğuna ve dünyanın bunlardan daha fazlasına ihtiyaç duyduğuna inanmaktadır. James Dyson vakfı, eğitim programları, öğretim materyalleri ve burslar aracılığıyla öğrencileri ve öğretmenleri desteklemek için vardır. Misyonları, daha fazla genci bilim, teknoloji ve mühendislik peşinde koşmaya teşvik etmektir. Bu nedenle vakıf, gelecek neslin tasarım mühendislerinin çalışmalarını kutlamak, kabul etmek ve yükseltmek için

uluslararası bir tasarım ödülü olan James Dyson Ödülü'nü vermektedir (<https://www.vacuumjudge.com/dyson-vacuums/> erişim tarihi: 10.12.2019).

İngiltere merkezli Dyson, ürünlerini Çin, ABD ve Japonya gibi rekabetçi pazarlar da dahil olmak üzere 45 ülkeye ve İngiltere'nin kendi pazarına dağıtan küresel bir şirkettir. 2018 yılında yıllık toplam 4,4 milyar İngiliz sterlini gelir bildirmiştir (Şekil 3.8). Büyüyen bir orta sınıf tüketici pazarıyla Asya-Pasifik bölgesi, gelirdeki bu artışın ayrılmaz bir parçası olmuş ve bölge, Dyson'ın toplam satışlarının yarısından fazlasını oluşturmuştur (<https://www.statista.com/statistics/746505/worldwide-dyson-annual-revenue/> erişim tarihi: 11.03.2020).



Şekil 3.8 Dyson Ltd'nin Dünya Çapında 2010-2018 Yılları Arasında Yıllık Geliri (milyar GBP)

Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/746505/worldwide-dyson-annual-revenue/> (erişim tarihi: 11.03.2020).

3.2.2.1. Dyson'ın Tarihi

Dyson, 1979'da bir elektrikli süpürge prototipi üzerinde çalışmaya başlamıştır. Dikkatini ve zamanını elektrikli süpürelere odaklamasının nedeni, evde kullandığı elektrikli süpürge'nin söz verdiği gibi çalışması olmuştur (cleanhomeguide.co erişim tarihi: 11.12.2019). Hoover Junior elektrikli süpürge'sinin zamanla emişini kaybettiği ve hızlı bir şekilde tıkanıyor için çökmelerdeki kırılma noktasından dolayı hayal kırıklığına uğramıştır. Makineyi demonte ederek ve sorunun nedeninin, torbadaki ince malzeme ağının tıkayan ve cihazın düzgün çalışmasını engelleyen bir toz tabakası olduğunu fark etmiştir. Daha iyi ve daha verimli bir elektrikli süpürge bulmak amacıyla mahallede bir kereste fabrikasını ziyaret etmiş ve büyük

endüstriyel siklonların talaşı havadan nasıl çıkarabileceğini öğrenmiştir. Elektrikli süpürge aynı prensibi denemeyi seçmiştir. Daha fazla toz topladığından ve bozulmaya karşı daha dirençli olduğunu kanıtladığından, sadece çok daha iyi bir seçenek olduğunu fark etmek için Hoover Junior'ındaki torbayı bir karton siklonla değiştirmiş ve tatmin edici bir şekilde çalıştığını bulmuştur (<https://www.joegraham.co.uk/blog/tag/history-of-the-dyson-company> erişim tarihi: 11.12.2019).

Dyson, 1979 ve 1984 yılları arasında takıntılı şekilde prototip yaparak ve test ederek 5127 prototip tasarım geliştirmiştir. Bu süreçte eşi Dyson'a büyük destek vermiştir. Çoğu insan Dyson'un deli olduğunu düşünmüştür (<https://www.inc.com/magazine/201203/burt-helm/how-i-did-it-james-dyson.html> erişim tarihi: 13.12.2019). İlk prototip elektrikli süpürge, kırmızı ve mavi bir makine, Dyson'a İngiltere ve Amerika'da çok az başarı getirmiştir. Muhtemelen vakum torbası pazarı 500 milyon dolar değerinde olduğu için Hoover gibi imalat şirketleri tasarımı lisanslamak istememişlerdir (www.achooallergy.com erişim tarihi: 11.12.2019).

Sonunda, 1984 yılında Dyson, ABD'deki tüketici ürünleri üreticisi Amway ile bir lisans anlaşması imzalamıştır. Anlaşma henüz sonuçlanmamışken Amway kısa süre sonra Dyson'ın tasarımlarına çok benzeyen bir elektrikli süpürge üretmeye başlatmıştır. Dyson, patent ihlali nedeniyle Amway'e dava açmıştır. Dava nihayet 1991 yılında karara bağlanmıştır. Anlaşmanın bir parçası olarak, Dyson ve Amway ürünün ortak lisansı olmuştur (cleanhomeguide.co erişim tarihi: 11.12.2019).

1993 yılında, bir Japon şirketi olan Apex, Dyson'ın tasarımını lisanslamış ve küçük Japon dairelerinde yer kazanmak için bir masaya dönüşebilecek bir elektrikli süpürge olan G-force'u inşa etmek için kullanmıştır. G-Force ilk Japonya'da 2000 dolara satılmıştır (<https://www.joegraham.co.uk/blog/tag/history-of-the-dyson-company> erişim tarihi: 11.12.2019). 1991 yılında Japonya'daki Uluslararası Tasarım Fuarı ödülünü kazanmış ve bir statü sembolü olmuştur (<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1802155.stm> erişim tarihi: 25.12.12).

3.2.2.1.1. Üretim Başlangıcı

Japon lisansından elde edilen geliri kullanarak, James Dyson 1991 yılında Dyson Appliances Ltd.'i kurmuştur. Dyson nihayet İngiltere pazarına icadından 10 yıl sonra bir atılım yapmış, televizyonda yayınlanan reklam kampanyası sayesinde Dyson elektrikli süpürgelerin, rakiplerinin çoğundan farklı olarak düzenli yedek torba satın almalarını gerektirmediğini vurgulamıştır. Dyson Dual Cyclone, fikrini lisanslamayı reddeden ve dünyadaki en popüler markalardan biri olan tüm firmaların önüne geçtiğinden, İngiltere'nin en çok satan elektrikli

süpürgesi haline gelmiş ve “torbaya elveda” sloganı halkı gerçekten etkilemiştir (<https://www.joegraham.co.uk/blog/tag/history-of-the-dyson-company> erişim tarihi: 11.12.2019).

Patentli siklon teknolojisine sahip ilk Dyson süpürgesi DA 001 olarak adlandırılmıştır. İlginç bir şekilde, Philips Plastics adlı bir Amerikan şirketi tarafından üretilmiş ve Wrexham, Galler'de üretim yapılmıştır. Ancak bu uzun sürmeden 1993 yılının başlarında Dyson, İngiltere'de Wiltshire, Chippenham'da bir şirket içi üretim tesisi kurmuştur. Dyson'ın siklon teknolojisi bazlı süpürgesinden bir sonraki ve muhtemelen en tanınabilir ve pazarlanabilir yinelemesi DC01'dir. Toplanan tüm tozları görebileceğiniz şeffaf kutusundan dolayı piyasadaki diğer elektrikli süpürgelerden farklılaşmıştır. 2001 yılına kadar, DC01 dik elektrikli süpürge pazarının %47'sini oluşturmuştur ([https://en.wikipedia.org/wiki/Dyson_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Dyson_(company)) erişim tarihi: 10.12.2019). Beklendiği gibi diğer şirketler de kendi siklonik elektrikli süpürgelerini satmaya çalışmıştır. Dyson, Hoover'e dava açarak patent ihlali için 5 milyon dolar kazanmıştır. 2001 yılına kadar Fantom Technologies lisans sahibi olarak Kuzey Amerika'da Dyson ürünlerini satmaya devam etmiş ve ardından Dyson bağımsız olarak satış yapmaya başlamıştır. Aynı yıl, Dyson yükseltilmiş teknolojiye sahip bir elektrikli süpürge geliştirmiştir. 2 Ocak 2001'de şirket ismi Dyson Appliances Ltd.'den kısaca Dyson Ltd.'ye kısaltılmıştır (cleanhomeguide.co erişim tarihi: 11.12.2019).

3.2.2.1.2. Üretimin Malezya ve Singapur'a Taşınması

2002 yılında Dyson, genişleme ve diğer ekonomik nedenlerden dolayı tesisini Malezya'ya taşımaya karar vermiştir. Bu harekete İngiltere hükümeti ve halk, 800 işçi işten çıkarıldığı ve aynı zamanda ülkenin arazisindeki bir fabrikanın ekonomik faydalarının yitirmesi nedeniyle karşı çıkmışlardır. Dyson kayıpları telafi edeceğine söz vermiş, İngiltere'de Ar-Ge'ye yatırım yapmaya devam etmiş ve şirketin merkezini Malmesbury'de bırakmıştır. 2004 yılında Dyson, Singapur merkezli Meiban Group ile ortak girişim imzalamıştır. Ortak girişimin ardından, Malezya, Johor'da bir üretim tesisi kurulmuştur. Yaklaşık on yıl sonra, 2013 yılında Dyson ayrıca Tuas, Singapur'da özellikle dijital motorlar yapmak için bir üretim tesisi kurmuştur (cleanhomeguide.co erişim tarihi: 11.12.2019).

28 Şubat 2017'de Dyson, İngiltere'deki önemli bir genişleme programını duyurmuş ve Malmesbury bölgesinin 8 km güneyinde Wiltshire, Hullavington'daki eski RAF Hullavington Havaalanı'nda yeni bir yüksek teknoloji kampüsü açmıştır. Orada ABD araştırması Sakti3 ve robotik devralımının ardından akü teknolojilerine odaklanacağı öne sürülmüştür (<https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/28/dyson-shrugs-off-brexit-fears-with-massive-uk-expansion-plan> erişim tarihi: 09.12.2019).

22 Ocak 2019'da Dyson, şirketin en hızlı büyüyen pazarlarına daha yakın olması için HQ şirketini Singapur'a taşımayı planladığını açıklamıştır. Ancak, bu adım sadece 2021'de Dyson, Singapur'un 1927'de II. Dünya Savaşı'ndan önceki sömürge günlerinde inşa edilen eski bir kömür yakıtlı elektrik santrali olan St. James Santrali'nin yeniden inşasını tamamladıktan sonra gerçekleşecektir (<https://www.bbc.com/news/business-50596775> erişim tarihi: 09.12.2019).

3.2.2.1.3. James Dyson

Dyson, şirketin bugünkü çalışma şeklinin, erken kariyer gelişim yolunun bir işlevi olduğunu öne süren kendi miras hikayesini tanıtmaktadır. Dyson, sanat okullarında okumuş ve ailesinin Cambridge Üniversitesi'nde klasikleri okuma geleneğini sürdürmüştür. Sanat okulunda, fonksiyonel problemlere mühendisliği, tasarıma bir sanat olarak saygı duyduğu şekilde uygulamaya çalışmıştır. Ticari olarak başarılı ilk elektrikli süpürge ürünüde siklon teknolojisini kullanmıştır. Ancak başından beri üreticileri hem teknolojinin elektrikli süpürgelelere aktarılabilmesi hem de patentlenebileceği konusunda ikna etmekte zorlanmıştır. Bu duruma yanıtı kendi firmasını kurmaktır: geleneksel olmayan rotaları benimsemek ve risk almak hala Dyson'ın örgüt kültürüne gömülüdür. Şirket, 2010 yılına kadar CEO'su Martin McCourt tarafından yönetilmesine rağmen, James Dyson'ın kendi imajı ve kişisel markası firmanın tanıtımının merkezinde yer almaktadır. Reklamlarının birçoğunda yer almasının yanı sıra, şirket sınırlarının son derece ötesinde görünmektedir. Mühendislik ve tasarımı teşvik etmekten hoşlandığı görünmektedir.

James Dyson, şirketi 2018 için rekor kâr yayınladıktan sonra dünyanın en zengin 500 kişisi arasında yer alan Bloomberg Milyarderler Endeksi'ne göre, İngiltere'nin en zengin kişisi olmuştur. Dyson Ltd.'deki kazançları, 2017 yılında 801 milyon pounddan, yeni saç ürünlerine olan talebin artmasıyla, 1,1 milyar poundda (1,4 milyar \$) ulaşmıştır (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/dyson-tops-list-of-richest-brits-on-vacuum-maker-s-record-profit> erişim tarihi: 10.12.2019). James Dyson Dyson'ın tek hissedarıdır (<https://www.bbc.com/news/> erişim tarihi: 09.12.2019).

James Dyson, Kraliçe II. Elizabeth'den bir şövalyelik almıştır. "Sir James" in cazibesi onu hiçbir şekilde değiştirmemiştir. James Dyson mesleğini nasıl tarif ettiği sorusuna: "Bazen mucit olarak adlandırılırım. Ama aslında böyle bir şey yok. Yeni ve daha iyi bir şey yaratmak için teknolojiyi geliştiren bir mühendis veya bilim adamıdır. Ben de tasarıma meraklıyım. Tasarımcı olarak başladım. Bunların hepsini bir tek meslek olarak görüyorum" diyerek yanıtlamıştır (<https://hbr.org/2010/07/lifes-work-james-dyson> erişim tarihi: 14.12.2019).

3.2.2.2. Dyson'ın Strateji Analizi

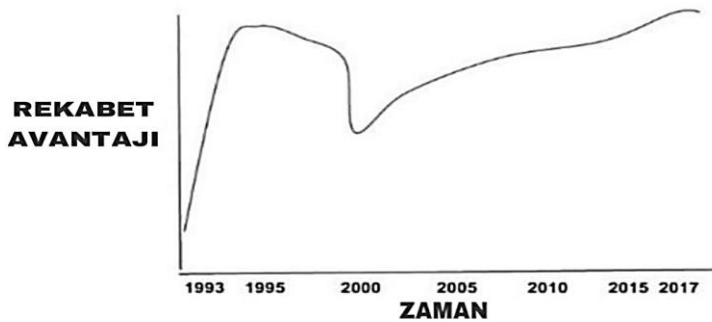
Dyson elektrikli süpürgelerin geliştirilmesi sırasında, Dyson'ın iş modeli şekillenmeye başlamıştır (<https://ru.scribd.com/document/391226404/Dyson-Solving-Customer-Problems-in-Ways-They-Never-Imagined> erişim tarihi 13.12.2019). Dyson'ın temel stratejisi icat etmek ve geliştirmektir. Günlük ürünleri alıp, eksikliklerine odaklanıp ve onları yeniden icat noktasına kadar iyileştirmektir. Bu yolu izleyerek, şirket çözmeye çalıştığı sorunlara çözümler yaratmaktadır. Aynı zamanda bazen başka sorunlara da çözüm bulmaktadır (<https://ru.scribd.com/document/391226404/Dyson-Solving-Customer-Problems-in-Ways-They-Never-Imagined> erişim tarihi 13.12.2019). İyi çalışmayan günlük ürünleri daha iyi çalışan yenilikçi ürünlere dönüştürmek için Dyson mühendisleri üretim hattındaki her ayrıntıyı sağlamayı hedeflemektedir (<https://medium.com/@julien99/the-dyson-mindset-everything-can-improve-36191f2cd63> erişim tarihi: 12.12.2019). Şirketin hedeflerine ulaşmak için uyguladığı temel stratejiler aşağıdakilerden oluşmaktadır:

Her şeyden önce Dyson, kârının büyük bir bölümünü Ar-Ge'ye başarılı bir strateji olarak yeniden yatırmaya kararlıdır (<https://www.independent.co.uk/news/business/news/automation-quality-of-life-sir-james-dyson-a8233151.html> erişim tarihi: 05.01.2020). Dyson, bir şirketin kârının, yalnızca reklam veya pazarlama gücüyle satmaya devam etmek yerine, Ar-Ge'ye geri yatırılması gerektiğine inanmaktadır. Dyson, tüketici bir şirketin iyi çalıştığını ve tam olarak ne yaptığını biliyorsa, onun ürünlerini almaya devam edeceklerine inanmaktadır. Ayrıca Dyson, devrim niteliğinde ve daha performans gösteren ürünler tasarlamayı hedeflemektedir. Bir şirketin bunu başarması için, tüketicinin tam olarak neye ihtiyacı olduğunu keşfetmek ve en iyi çözümü tasarlamak için araştırma, test ve geliştirmeye yatırım yapmak için çok zaman harcaması gerekmektedir. Dyson'da bu, fikir geliştirme sürecinin her bölümünü kapsamakta: tasarım, mühendislik, patenleme, satış, müşteri hizmetleri ve satış sonrası hizmetlerdir. Mühendislik araştırması ve geliştirme ve bazen tasarım mühendislerinin sezgileri, Dyson'a rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (<https://businesscasestudies.co.uk/innovation-research-and-development/> erişim tarihi: 18.12.2019). James Dyson, teknolojiyle inovasyonun hedeflerine ulaşmak ve uzun vadeli bir rekabet avantajı yaratmak için en iyi strateji olduğuna inanmaktadır. Nitekim 29 firma, 2018'den önce 100 yeni ürünü piyasaya sürmek amacıyla 2014 yılında Ar-Ge'ye 1 milyar £ yatırım yaptığını açıklamıştır. Bu uzun vadeli yatırım perspektifi, şirketin ürün ve teknolojilerini genişletmesine olanak tanımaktadır. Dyson, teknolojiye yatırımın "hayatımızı iyileştireceğini" söylemiştir. Dyson, işçilerin işlerini değiştirmek yerine, robotik ve otomasyonun arkasındaki yeni teknolojiyi geliştirmek için yetenekli mühendislere ihtiyaç duyulduğundan istihdamı artıracığını da belirtmiştir (<https://www.independent.co.uk>

</news/business/news/automation-quality-of-life-sir-james-dyson-a8233151.html> erişim tarihi: 05.01.2020).

Bir strateji olarak ürünün tasarımındaki tasarım ve mühendislik becerilerinin bir karışımı, yenilikçi ve iyi tasarlanmış makineler müşteriler için caziptir. Bu yenilikçi fikirler, fikirleri yenilikçi makinelere dönüştüren tasarım / mühendislik becerilerinin sonucudur. Nitekim, bilgili çalışanların işe alınması, geliştirme sürecini iyileştirmekte ve firmanın ürün yelpazesi için yeni yenilikler ve özellikler bulma yeteneğini geliştirmektedir (<https://www.machinedesign.com/news/article/21817656/industrial-design-design-the-dyson-way> erişim tarihi: 14.12.2019). Dyson, kapalı inovasyon nedeniyle rakiplere göre rekabet avantajına sahiptir. Dyson araştırma ve geliştirmelerini çok gizli tutmakta ve bu onlara rakiplerinin önünde kalma avantajı sağlamaktadır. Kapalı inovasyon stratejisinin Dyson için başarılı olduğu kanıtlanmıştır. Dyson tarafından icat edilen ürünlerin benzersizliği, onları piyasada önde tutar. Ayrıca büyük rekabet avantajı için, ürün tasarımı ve mühendisliği ana odak noktası olan farklılaşma stratejisi izlemeleridir. Piyasadaki hiç kimse Dyson gibi kaliteli ürünler üretmemektedir (https://www.academia.edu/18943360/Corporate_strategy_-_Dysons_position_and_strategy erişim tarihi: 15.12.2019).

Şekil 3.9'da, Dyson'ın zaman içindeki rekabet avantajını göstermektedir. İlk iki ila üç yıl boyunca eğrinin astronomik yükselişinin baskın hale geldiği görünmektedir. Daha sonra rakipler taklit etmeye çalıştıktan sonra, 2000 yılına kadar düşmekte ve büyük bir patenti kaybettikten ve Malezya'ya yıkıcı bir şekilde taşındıktan sonra, maliyet tasarrufu daha sonra teknoloji ve ürün yeniliği nedeniyle durumunun düzelmesi geciktiği için ani bir düşüş gerçekleşmektedir. İlk robotik cihazdaki gereksiz araştırma ve geliştirmenin yanı sıra başarısız bir çamaşır makinesinden dolayı 2000-2005 döneminde rekabet avantajının da azaldığı söylenebilir. 2010'dan 2015'e kadar toparlanma daha az güçlü olmuştur. Dyson el kurutma makinesi ve fanın başarısı sayesinde ve elektrikli süpürgeler için bir yenilik dalgası sayesinde Ar-Ge sonuç verdiği için, 2010 ve 2017 arasındaki rekabet avantajları giderek artmıştır.



Şekil 3.9 Dyson'ın Rekabet Avantajı-Zaman Eğrisi

Kaynak: Grundy, 2017.

3.2.2.2.1. Dyson'ın Vizyon, Misyon ve Değer Beyanı

- **Misyon:** Dyson'ın misyonu: "Teknolojileri prototiplerle değiştirerek, basitlik ve güvenilirlik için çaba göstermektir". "Misyonumuz basit, diğerlerinin görmezden geldiği sorunları çözüyoruz" (<https://www.dyson.com/inside-dyson/community/our-dna.html> erişim tarihi: 09.12.2019). James Dyson'ın sloganı "her şey gelişebilir" dir. Bu alıntı Dyson'ın yaratılmasının ve girişimcilik tezinin temel taşıdır (<https://medium.com/@julien99/the-dyson-mindset-everything-can-improve-36191f2cd63> erişim tarihi: 12.12.2019).

- **Vizyon.** Dyson'ın vizyonu, teknolojilerin prototiplerle değiştirerek, basitlik ve güvenilirlik için çaba sarf ederek teknolojilerini değiştirerek insanların yaşamlarını iyileştirmek için birinci sınıf elektronik cihazlar üretmektir.

- **Değerler.** Yenilik, işlevsellik, kalite, güvenilirlik, lüks, yıllar boyunca ona rehberlik eden Dyson için açık bir değerler setidir.

3.2.2.2.2. Dyson'ın Rekabet Analizi

3.2.2.2.2.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi

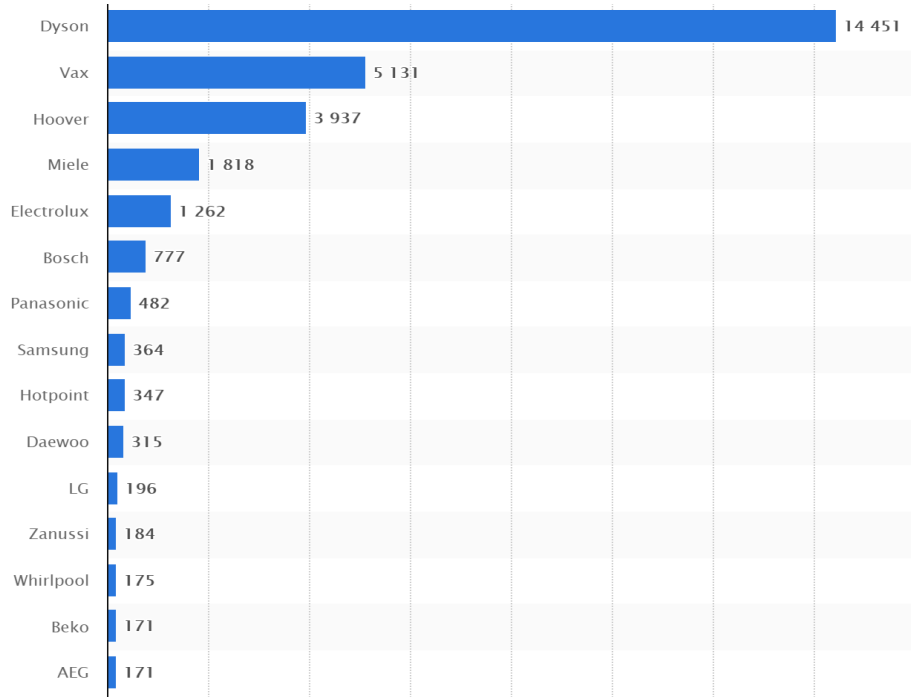
Belirli bir sektörde yeni girenlerin engelleri yeni girenlerin tehdidini oluşturmaktadır. Ev teknolojisi endüstrisini göz önünde bulundursak, engellerin sayısı yüksektir. Bu sermaye yoğun bir endüstridir ve büyük sermaye büyük bir engel haline gelmeden işe başlamak mümkün değildir. İnovasyon ve teknik beceriler de en üst düzeyde gereklidir ve küresel düzeyde böyle rekabetçi bir işgücü bulmak zordur ve bu da pazara girmenin karmaşıklığını daha da artırmaktadır. Mevcut oyuncuların sürekli yeniliği ve gücü bir başka engeldir; çünkü yeni girenlerin varlığına bir soru işareti koyarak mevcut şirketlerle rekabet etmek zorlaşmaktadır. Tüm bu engeller karmaşık olup ve üstesinden gelmek kolay değildir. Bu nedenle, yeni girenlerin tehdidi düşüktür.

3.2.2.2.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme

Ev teknolojisi ürünlerinde mevcut firmalar arasındaki rekabet yüksektir; çünkü rakiplerin sayısı çoktur. TTI Floorcare'in pazar payı yüksek olup %32 ile pazar lideridir. Dyson, yüzde 27'lik pazar payı ile ikinci büyük firmadır. Shark Ninja, Hoover, IRobot ve Electrolux, sektördeki rekabeti yoğunlaştıran diğer önemli rakipler arasındadır (Market Watch. 2019). Olumlu yönü, endüstrinin büyüklüğünün, bu kadar yüksek bir rekabete sahip olmasına rağmen şirketler için kâr marjlarını hala yüksek tutmasıdır.

Elektrikli süpürge web sitelerinde yayınlanan en iyi toz torbasız elektrikli süpürgelerin ilk sırasında Dyson'ın ürünleri geçmekte ve internette arama bültenlerinde en popüler elektrikli

süpürge arandığında ilk sıraya Dyson ürünleri çıkmaktadır. Büyük Britanya'da sunulan birçok elektrikli süpürgeден Dyson, en popüler markadır. Şekil 3.10'da gösterildiği gibi, 2018'de, tahmini olarak 14,5 milyon insan Dyson elektrikli süpürgelerin kullanmıştır. Bu, Hoover kullanıcılarının sayısının yaklaşık dört katıdır (<https://www.statista.com/statistics/437720/leading-brands-of-vacuum-cleaners-in-the-uk/> erişim tarihi: 18.03.2020).



Şekil 3.10 Elektrikli Süpürge Markaları 2018'de Büyük Britanya'daki Kullanıcı Sayısına Göre (1000'lerde)

Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/437720/leading-brands-of-vacuum-cleaners-in-the-uk/> (erişim tarihi: 18.03.2020).

3.2.2.2.2.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü ılımlıdır. Çünkü alıcıların satın almak için birden fazla seçeneği vardır ve bir markadan başka bir gruba geçiş maliyeti yüksek değildir. Alıcının özellikle üründen fiyatlandırma ve değer söz konusu olduğunda baskın olmasının nedeni budur. Öte yandan şirketler ürünlerde yenilik söz konusu olduğunda gücü elinde tutmaktadırlar. Ürünlerdeki sürekli yenilik, şirketlerin pazarlığın bazı yönlerinden baskın olmasının nedenidir. Alıcıların pazarlık gücü ile durumu ılımlı bir seviyeye getiren şirketler arasında bir denge yaratmaktadır.

3.2.2.2.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin ev teknolojisi ürünleri için pazarlık gücü, şirketlerin büyüklüğü ve tedarikçilerin bu şirketlere bağımlı olması nedeniyle düşüktür. Bu sektördeki şirketler, küresel

düzeyde pazarları kapsamakta ve bu nedenle tedarikçiler yüksek talep edilmektedir. Tedarikçi, pazarlık için bu şirketlerin gücünü gösteren şirketler için sadece yeteneklerine yatırım yapmaktadır. Tedarikçilerin bu şirketlere bağımlılığı, gücü tedarikçilerden uzak tutmaktadır ve tedarikçilerin genel pazarlık gücü düşüktür.

3.2.2.2.5. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

Herhangi bir teknoloji endüstrisi için en büyük tehdit ileri teknolojilerin sürekli gelişimi nedeniyle ikame tehdididir. Haneler formlarını değiştirmekte ve teknik gelişmeler hızla önceki teknolojileri ortadan kaldırmaktadır. Bu, şirketlerin ev teknolojisi ürünlerinde sürekli yenilik yapmasının nedeni olan teknik ürünlerin varlığı üzerinde büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Şirketlerin, ikame maddelerinin etkisini etkili ve verimli bir şekilde etkisiz hale getirmek için sürekli olarak radikal düzeyde inovasyon yapmak için bu tehdide büyük önem vermeleri gerektiğine dikkat etmek önemlidir (<https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-for-dyson/> 16.12.2019).

3.2.2.2.3. Dyson'ın Pazarlama Stratejisi

Dyson'ın ürünleri için hedeflenen pazar, 25 yaş ve üstü erkekler ve kadınlardır. Dyson, yüksek performanslı bir elektrikli süpürge isteyen ve enerji verimli ürünlerle ilgilenen tüketicilere hitap etmektedir. (<https://medium.com/@dark89horse/creative-brief-brand-identity-ebacb0c39a43> erişim tarihi: 12.12.2019). Dyson sadece yüksek kaliteli ürünler arayan insanları değil, aynı zamanda sanat eseri gibi tasarlanmış teknolojilere yatırım yapmak isteyen zeki, saygın gelir sahibi insanları da hedeflemektedir (<https://www.impressive.com.au/branding/5-reasons-why-dysons-social-media-strategy-doesnt-suck/> erişim tarihi: 12.12.2019). Hedeflemelerinde cinsiyetçilik belirtisi yoktur. Taraftarlarının çoğu kadın olup bundan daha fazlası vardır. Dyson, ABD pazarına girmeden önce elektrikli süpürge satışları için erkekleri düşünmemiştir. Şimdi Dyson'ın müşterilerinin %40'ını erkekler oluşturmaktadır (Kothler ve Keller, 2014: 77).

Dyson, başından beri kendini yenilikçi bir marka olarak konumlandırmaktadır (<https://www.ebiquity.com/news-insights/blog/why-a-consistent-brand-message-is-critical> erişim tarihi: 14.02.2020). Bugün, James Dyson'ın iş yapmanın daha iyi bir yolunu oluşturma motivasyonu, teknolojinin sınırlarını zorlamaya ve markanın üstün konumlandırmasını haklı çıkarmaya devam etmektedir.

3.2.2.2.3.1. Ürün Stratejisi

Dyson elektrikli süpürgeler, vakum araçları, vantilatörler, hava temizleyiciler, saç kurutma makineleri ve el kurutma makineleri gibi birçok farklı ürün üretmektedir. Dyson elektrikli süpürgeler yüksek emiş gücü sayesinde diğer süpürgelerin çekemediği tozları da çekmektedir. Fiyatları rakiplerine göre daha yüksek olmasına rağmen, ciddi oranda talep görmektedir (<http://www.markafikirleri.com/dyson/> erişim tarihi: 23.12.2019).

Dyson'ın ürünleri, patentlerle korunan ve onları eşsiz kılan tasarım ve mühendisliğin bir kombinasyonudur. Örneğin, elektrikli süpürgeler siklon ve top teknolojisi kullanılarak üretilmektedir: Enerji verimli, kullanımı kolay ve son olarak teknolojik olarak rakiplerine göre daha üstündür (<https://conversation.which.co.uk/home-energy/which-dyson-2012-range-vacuum-cleaners/> erişim tarihi: 15.12.2019). Dyson bir makine üretirken yaptıkları tüm icatlar için patentler almaktadır. Bununla birlikte, patentlenebilir teknolojileri laboratuvarlara sağlam yatırımlar gerektirirken 2014 yılında şirket, Imperial College London ile 5 milyon £ değerinde bir teknoloji laboratuvarı oluşturmuştur. Böyle bir Ar-Ge merkezinin oluşturulması, “vizyona dayalı yetenekler” gibi yeni özelliklere sahip robotik temizleyicileri birlikte geliştirmeyi ve yaratmayı amaçlamaktadır (<https://www.bbc.com/news/technology-26084765> (erişim tarihi: 21.12.2019)). Dyson ürünlerinin garantisi ürünün tasarımını, kalitesini ve emiş gücünün ortalama ömrünü yansıtarak 2 ile 5 yıl arasında değişmektedir. Dyson, lider bir elektrikli süpürge üreticisi olarak itibarını şiddetle korumakta ve memnun bir müşterinin ürünleri için en büyük reklam olduğunu düşünmektedir. Dyson, makinelerinin yüksek performans göstereceğinden çok emindir. Bir tüketicinin Yerel Servis Merkezi'ne kaydolduğunu varsayarak modellerinin garantisinin sahipler arasında aktarılmasına izin vermekte ve sahiplik gerçekleştiğinde vakumun iyi çalışır durumda olduğunu doğrulamaktadır (<https://www.howtohome.com/all-about-vacuum-warranties-what-you-need-to-know/> erişim tarihi: 16.12.2019).

Dyson, ürünleri üreterek sorunlara da çözüm bulmaktadır. Örneğin, Dyson vakum motoru emsalsiz bir güçle emme havası geliştirmiştir. Ancak vakum emişinin ters tarafı egzozdur. Bu farkındalıkla Dyson, 420 mil / saat hızında 0,2 mm çapında bir yuvadan hava üfleyen bir el kurutma makinesi olan Airblade'i yaratmış ve piyasaya sürmüştür. Diğer el kurutma makinelerinin ihtiyaç duyduğu daha tipik 40 saniye yerine 12 saniye içinde elleri kurutmaktadır. Aynı zamanda soğuk hava kullanmaktadır. Mevcut ticari kurutucuların standart sıcak hava yaklaşımından büyük bir farktır. Bu sadece enerji tüketimini yüzde 75 azaltmakla kalmadan müşterilerin hızlı çalışan ve işini doğru yapan bir ürünü kullanmalarını sağlamıştır. Çok göze çarpan avantajlarla Airblade, ticari müşteriler tarafından hızla kabul edilmiştir.

Örneğin, kapsamlı bir çevresel etki iyileştirme planının bir parçası olarak Los Angeles Uluslararası Havaalanı (LAX), dünya genelindeki terminallerinde 100'den fazla tuvalette kağıt havlu dispenserleri üretme, dağıtma ve bakımının finansal ve çevresel maliyetlerine bir çözüm aramıştır. Geri dönüştürülmüş kağıt havlulara geçmek ancak sadece minimum düzeyde yardımcı olmuştur. Geleneksel el kurutma makinelerinin kullandığı enerji onları çekici olmayan bir alternatif haline getirdi. Ancak LAX yönetimi Airblade Dyson demosunu gördüğünde işler kolaylaşmıştır. Terminalleri boyunca kurulan Airblades ile LAX, çöp depolama atıklarının ve maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilmiştir. Bugünün Airblades'i, Dyson'ın ürün geliştirme konusundaki müşteri odaklı yaklaşımıyla gelişmiştir. Güçlü havanın gürültüsünü ortadan kaldırarak zamanla daha sessiz ve orijinalinden neredeyse altı kilo daha hafif yeni Airblade tasarlanmıştır (<https://ru.scribd.com/document/391226404/Dyson-Solving-Customer-Problems-in-Ways-They-Never-Imagined> erişim tarihi: 13.12.2019).

Dyson'ın ürünleri:

- **Değerli:** Tüketiciler için değerli kılan pratik bir kullanım sunmaktadırlar.
- **Nadir:** Dyson'ın ürünlerini nadir yapan patentli teknolojiler değil, yenilikçi mühendisleri tarafından üretilen fikirlerdir. Tasarım, mühendislik ve teknolojilerin birleşimi, temizlik görevlerimizi nasıl kolaylaştıracağıımız konusunda tuhaf ve nadir fikirlerle sonuçlanır.
- **Eşsiz:** Dyson'ın inovasyona odaklanması, elektrikli süpürgesinin veya başka bir ürünün tasarım şeklini değiştirmeye çalışan tek firma olmalarıdır. Dahası, ürünlerin geliştirilmesi sırasında yapılan her buluş, kopyalamayı zorlaştıran ve böylece piyasada benzersiz olan patentlerle güvence altına alınmıştır.
- **Sürdürülebilir:** Dyson'ın yetkinlikleri rakipler tarafından değiştirilebilir; ancak yenilikçi özellikleri (patentlenebilir teknolojiler) ile değiştirilemez. Dahası, Dyson'ın markası vakum ürünlerinin pazarında ürünlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için yeterince güçlüdür (<https://ru.scribd.com/document/391226404/Dyson-Solving-Customer-Problems-in-Ways-They-Never-Imagined> erişim tarihi: 13.12.2019).

3.2.2.2.3.2. Dağıtım Stratejisi

Dyson'ın ilk satışı, Kleeneze posta siparişi kataloğu aracılığıyla gerçekleşmiştir. Sonra bir ya da iki küçük dükkanda satılmıştır (<https://www.inc.com/magazine/201203/burt-helm/how-i-did-it-james-dyson.html> erişim tarihi: 13.12.2019). Sonra Dyson, G-Force adlı yeni tasarımı sayesinde Japonya'da bir dağıtım kanalı yaratabilmiş ve esas olarak düşünceli planlarıyla başarıya ulaşmıştır. Bugün Dyson'ın ürünleri 65'ten fazla ülkede bulunmakta ve onu pazarda güçlü bir rakip haline getirmektedir. Dyson'ın elektrikli süpürgesi ve başka

ürünleri artık her yerde farklı satış kanalı ve çeşitli perakendeciler aracılığıyla satılmakta ve ABD pazarında da lider bir marka haline gelmektedir (<https://olayemimaryodigie.blogspot.com/> erişim tarihi: 21.12.2019).

Ev aletleri üreten şirketlerin arasında New York'un Beşinci Caddesindeki en pahalı perakende alışveriş caddelerinden birinde kendi mağazalarını açan tek şirket Dyson'dur. Kirası metrekare başına 3000 dolar olmasına rağmen, mağaza Dyson'ın rakiplerinden farklılaşma stratejisinin bir başka aracıdır. Ve bu Dyson'ın ikinci lüks mağazası olacaktır. Şirket 2016'da Londra'da farklılaşma stratejisiyle - ürünlerini hem yerel hem de turistlere göstermek için bir mağaza açmıştır (<https://www.therobinreport.com/slicing-and-dyson/> erişim tarihi: 19.12.2019).

3.2.2.2.3.3. Fiyat Stratejisi

Dyson'ın fiyatlandırması yüksek düzeyli bir fiyatlandırmadır (sermaye yatırımları dikkate alınarak) (Grundy, 2018). James Dyson ürünlerine 100 £ ve üzeri bir fiyat belirlemektedir. Çünkü Dyson, temizlik bölümünde devrim yaratan yeni bir tür icat etmiştir. Ürünlerin fiyatını belirlemek için fiyatlara karar verirken, rakiplerinin neler sunduğunu araştırmıştır. Diğer markalar yaklaşık 50-80 £ için daha az gelişmiş ürünler sunduğundan, Dyson yenilikçi tasarım ve emme teknolojisi sayesinde insanların fiyat yerine teknolojiye dayalı bir ürün satın alacağından emin olmuştur.

Örneğin, Dyson'ın saç kurutucusu, 399 \$ 'lık bir fiyatla rakiplerinden çok daha pahalıdır. T3 gibi şirketlerden çoğu lüks saç kurutma makinesinin fiyatı yaklaşık 200 \$ 'dır. Daha yüksek fiyat noktası tüketicilere daha pahalı ürünün teknoloji ve özellikler açısından üstün olması gerektiği izlenimini vermektedir (<https://www.mycustomer.com/community/blogs/jcao/4-product-launch-lessons-we-can-learn-from-dyson> erişim tarihi: 19.12.2019). Dyson'ın yüksek kaliteli elektrikli süpürgeler üretme itibarı, 399 dolarlık bir saç kurutma makinesi satmalarını sağlamıştır. Herhangi bir marka tanımı olmadan yepyeni bir şirket büyük olasılıkla böyle yüksek fiyatlı bir ürünle başarılı olamayacaktır. (<https://www.business2community.com/marketing/marketing-tips-can-learn-dyson-01743677> erişim tarihi: 13.12.2019).

3.2.2.2.3.4. Tanıtım Stratejisi

Dyson'ın en sevdiği medyası mütevazı bir gazetecidir. "Bir gazetecinin görüşü çok önemlidir" diyerek yıllık toplantısında Pazarlama Topluluğundaki konuşmasından sonra yaptığı röportajda "İnsanlar editörlere reklamcılıktan çok güveniyor." diye söylemiştir. Dyson, ilk elektrikli süpürgesini 1993 yılında İngiltere'de piyasaya sürüldüğü sırada, bir pazarlama bütçesi olmadan gazetecileri arayıp icadı hakkında yazmaya ikna etmiştir

(<https://www.independent.co.uk/news/media/james-dyson-why-bother-with-advertising-if-you-can-get-editorial-427933.html> erişim tarihi: 20.12.2019). Dyson, CNN, Gizmodo ve TechCrunch gibi büyük haber kuruluşları ile iletişim kurmuştur.

Dyson'ın medyaya ihtiyacı vardır, editör veya reklam olabilir ama Dyson reklam yöntemlerine güvenmemektedir. "Çok fazla sayıda pazarlama kampanyası ve çok fazla sayıda reklam yanlış anlaşılıyor" diye düşünmektedir. "Reklamcılıkta gerçeğe ihtiyacımız var, aksi takdirde uzun vadede her şeyimizi kaybedeceğiz." demiştir. Dyson, güvenilir tek reklamların, tüketiciye bir ürün ile diğer ürün arasındaki teknik farkı gösteren karşılaştırmalı ilanlar olduğuna inanmaktadır. Mühendislik ve tasarım becerilerinin iletişimden daha önemli olduğuna inanmaktadır. James Dyson'a göre insanlar iyi çalışan ürünü kullanmaktan hoşlanırlar.

Dyson elektrikli süpürgesinin ticari yönünü o kadar da ihmal etmemektedir. 1990'ların ortasından torbasız süpürgelerini tanıtmaya başladığında, Dyson'ın tercih ettiği satış yöntemi yerine, "Torbaya elveda deyin" sloganı elektrikli süpürgeleri toplu olarak nakletmeye başlamıştır (<https://www.independent.co.uk/news/media/james-dyson-why-bother-with-advertising-if-you-can-get-editorial-427933.html> 2006 erişim tarihi: 20.12.2019). O zamanlar Dyson televizyon reklamcılığına büyük yatırım yapmıştır. Ancak, çoğu yaratıcı yaklaşımın aksine, Dyson'ın reklamları basit ve anlaşılır, izleyicilere ürünün ne olduğunu, ne yaptığını ve neden bir ürüne ihtiyaç duyduklarını hemen açıklamaktadır (<https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/dyson-solving-customer-problems-ways-never-imagined-head-perspective-sleek-stunning-stainl-q24217304> erişim tarihi: 13.12.2019). İnsanların en sevdiği, Dyson'ın hava temizleyicilerinden biri Dyson Pure Cool Link kliması için yarattığı "bulundu görüntüleri" reklamıdır. Reklam yalnızca kendi alanında bir kadın otoritesini göstermekle kalmadan (akıllı kadın tüketicilere hitap etmekte), tam olarak ne yaptığını ve ne kadar ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır (<https://www.impressive.com.au/branding/5-reasons-why-dysons-social-media-strategy-doesnt-suck/> erişim tarihi: 12.12.2019).

Son zamanlarda, çok fazla reklam panosu veya televizyon reklamı olmamıştır. Çünkü Dyson şu anda daha çok markasını online olarak geliştirmektedir. Dyson'ın pazarlama stratejisi daha çok ağızdan ağıza reklama ve sosyal kanıtlara dayandığından, şirketin sosyal medya reklamcılığına her şeyden daha fazla harcama yapması mantıklı gelmektedir.

Facebook sayfasında, şirket hakkında ve son etkinliklerinden bazıları hakkında bilgiler yayınlanmaktadır. Etkinlikler sayesinde, Dyson markası müşterilere bir satın alma işlemi yapmadan önce kendileri için yeni ürünler deneme fırsatı sunmaktadır. Birkaç yıl boyunca, Dyson pazarlama ekibi marka bilinirliğinin artırılmasında önemli sonuçlar elde etmek için Twitter, Facebook ve YouTube gibi siteler kullanmıştır.

Birkaç ay boyunca, şirket halktan, ürün hakkında sorular sormalarını isteyen gizemli ve etkileyici pazarlama kampanyaları ile uğraşmıştır. Pazarlama videolarında Dyson, hangi ürünün piyasaya sürüldüğünü hemen belirlemenin yerine bir kez daha pazara tamamen yeni bir şey getireceğini belirtmiştir. Muhteşem videolar, Dyson'ın her ülke için düzenlediği dolu dolu sosyal ağ sayfaları ve iş arkasındaki kişinin izleyicisine bağlanmak için oluşturduğu düzenli görüşmeler, Dyson'ın sosyal ağların ustası olduğunu göstermektedir (<https://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-dyson-brand-and-marketing/> erişim tarihi: 20.12.2019).

Dyson'ın sosyal kanalları akıllıca kullanması onu geleceğin markası olarak konumlandırmıştır. İnovasyon ve çevresel hesap verebilirliği ortaya çıkaran bir ses ve içerik sunumu ile marka, ürünlerinin uzun çalışma ömrü kadar kesin olan bir şirket olarak gösterilmektedir (<https://www.impressive.com.au/branding/5-reasons-why-dysons-social-media-strategy-doesnt-suck> erişim tarihi: 12.12.2019).

3.2.2.2.3.5. Marka Stratejisi

Wired Dergisi'nin “Disruptive by Design” Konferansında Sir James Dyson “Ürün bir markayı mı oluşturuyor yoksa marka bir ürünü mü oluşturuyor?” sorusunu: “En son ürünümüz kadar iyiyiz”, “Bir markaya hiç inanmıyorum” diye cevap vermiştir.

Güçlü markaların simgeleri vardır. Dyson elektrikli süpürgeler, onları çocukça basitleştiren ikonik sarı renge sahiptir. Bazılarında silindir için de bir top bulunur, bu da köşelerden topladığı kirleri insanlara göstermekte, insanlara onlar için ne kadar yararlı olduklarını hatırlatmaktadır.

Güçlü markaların ritüelleri vardır. Dyson, insanların süpürgeyle nasıl etkileşimde bulunduğu ritüelini değiştirmiştir. Hızlı açılan bir teneke kutu, bu kirli vakum torbalarını çıkarmak yerine doğrudan çöp kutusuna atmaya sağlamaktadır. Güçlü markaların ayrıca kendi kelimeleri vardır. Bunlar Dyson “siklonu, bilyeli silindir, radyal kök siklonu teknolojisi, dış mekan tetik aracı, türbin aracı, Airmuscle™ teknolojisi, Ball™, Musclehead™, havalı bıçak teknolojisidir”.

Markaların ayrıca bir de inancı vardır. Misyon tanımı değil, insanlara kim olduklarını söyleyen birkaç kelimedir. Dyson bu konuda çok basittir. “Emmeyi kaybetmeyen süpürge”, “Harekete yönelik”, “Tıkanmadan”, “Emme kaybı olmadan”. “Farklı Düşün” ya da “Sadece Yap” gibi ifadelerdir.

Son olarak, etkili markaların, her şeye rağmen dünyayı vizyonuna ve mükemmel bir iş yapma biçimine göre yeniden yaratmaya karar veren bir lideri vardır. O da Sir James Dyson'ın

kendisidir. Böylece, Dyson güçlü markanın tüm fikirlerine sahiptir (<https://www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2012/05/06/if-sir-dyson-doesnt-believe-in-brands-why-has-he-spent-millions-building-one/#208fd6a65e82> erişim tarihi: 14.12.2019).

3.2.2.2.3.6. Müşteri İlişkileri

Elektrikli süpürge konusunda tavsiyeye veya yardıma ihtiyaç duymaları durumunda Dyson müşterileri için hazır destek bulunmaktadır. Dyson, müşteri hizmetlerinin tüketici için minimum telaş ve masraf yaratmasını sağlamak için her türlü çabayı göstermektedir. Müşterilerine iyi davranmak için zaman harcamak Dyson felsefesinin önemli bir parçasıdır.

Çoğu cihaz şirketi, elektrikli mağazaların veya servis temsilcilerinin makineleri tamir etmelerini veya yedek parçalar sağlamasını temin eder; ancak bu her zaman müşteri için uygun değildir. Dyson, müşterilerin her zaman en iyi tavsiyeyi almalarını sağlamaktadır. Bir yardım hattını arayabilir ve kendi temizleyicilerini nasıl koruyabilecekleri, herhangi bir aksesuarı satabilecekleri veya temizleyicinin tamir edilmesini sağlayacak şekilde düzenlemelerini önerebilecek bir operatörle konuşabilirler. Dyson, bu işlemin sorunsuz çalışmasını sağlamak için telefon operatörleri ve servis mühendisleri kullanmaktadır. Hatlar haftanın yedi günü 08:00-18:00 arasında açık ve faks ve e-posta da kullanılabilir. Bir kurye, temizleyiciyi müşterinin evinden toplar ve üç gün içinde tamir ederek servis eder (<https://businesscasestudies.co.uk/innovation-research-and-development/> erişim tarihi: 18.12.2019).

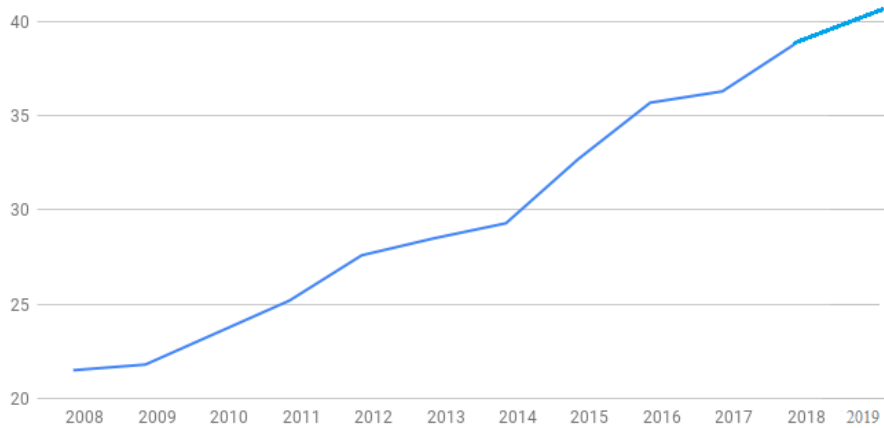
3.2.3. IKEA

1943 yılında İsveç'in Älmhult şehrinde kurulan IKEA, uluslararası alanda bilinen bir mobilya ve ev mobilyası perakendecisidir. Kuruluşundan bu yana hızla büyüyen ve bugün dünyanın en büyük mobilya perakendecisidir. Şirket, İskandinav



tarzı ile tanınmaktadır, IKEA'nın mobilyalarının çoğu tüketici tarafından monte edilmeye hazır düz paket biçiminde gelmektedir. IKEA, küresel montaja hazır mobilya pazarında önde gelen isimlerden biridir. IKEA 50'den fazla pazarda 433 mağaza işletmektedir. Mağazaların yaklaşık %70'i Avrupa'da bulunmaktadır. 2018'de 957 milyon müşteri IKEA mağazalarını ve ikea.com'u 2,5 milyar ziyaret etmiştir (Forbes, 2019). 2019 itibarıyla, IKEA, dünyanın en değerli yedinci perakendecisi ve neredeyse 19 milyar dolar değerinde en değerli mobilya perakende markası olmuştur. 2019 yılında, IKEA dünya çapında 41,3 milyar euro gelir elde etmiştir (Şekil 3.11). IKEA, evin tüm alanları için mobilya ve mobilya ürünleri sunarken, dış mekan ve ofis ürünleri de satmaktadır. Mobilya ürünlerinin yanı sıra restoranlar, evler ve daireler de işletmektedir.

IKEA, dünyanın dört bir yanındaki müşterilerin, geldiklerinin, iyi bir tada sahip olduklarının ve değeri tanıdıklarının bir işareti olarak algıladıkları bir yaşam tarzı satmaktadır (<http://thebusinessstrategy.blogspot.com/2013/03/ikea-more-than-low-prices.html> erişim tarihi: 15.01.2020). IKEA, sadece dünyanın en başarılı perakendecilerinden değil, aynı zamanda Forbes Top 50 Dünyanın En Değerli Markaları arasında yer alan güçlü bir markadır (<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2015/06/10/how-ikea-designs-its-brand-success/#1e9e8a326755> erişim tarihi: 15.01.2020).



Şekil 3.11 IKEA'nın Dünya Çapında 2008-2019 Yılları Arasında Yıllık Geliri (milyar Euro olarak)

Kaynak: <https://expandedramblings.com/index.php/ikea-facts-statistics/> (erişim tarihi: 15.03.2020)

3.2.3.1. IKEA'nın Tarihi

Mobilya, ev konforu yaratmanın önemli bir parçasıdır; 20. yüzyılın başında, gelişmiş ülkelerde bile çoğu insanın mobilya satın almaya gücü yetmemiştir. İyi mobilyalar oldukça pahalıydı ve çoğunlukla varlıklı insanlar satın alabilirdi, geri kalanı ise ellerindekilerden memnun kalmışlar veya kendi elleriyle yapmaya çalışmışlardır. 1948'de mobilya işiyle ilgilenen genç bir İsveçli işadamı Ingvar Kamprad bu koşullar ile karşı karşıya kalmıştır. Ingvar Kamprad her zaman dünyanın her yerinden insanların uygun bir maliyetle güzel mobilya ve ev eşyaları satın alabilmelerini istemiş ve bu arzu onun misyonu olmuştur (<https://astrumpeople.com/ingvar-kamprad-biography-success-story-of-ikea-founder/> erişim tarihi: 29.01.2020).

IKEA'nın tarihi, kurucusunun doğduğu 1926'da başlamıştır. Ingvar Kamprad, İsveç'in güneyindeki Småland'da doğmuştur. Çocukken, kendi işini yapmak istediğini biliyordu ve beş yaşındayken kibrit satmaya başlamıştır.

1943'te Ingvar Kamprad 17 yaşındayken babası iyi notları nedeniyle ona para vermiş ve Ingvar bu parayı yeni işine başlamak için kullanmaya karar vermiştir. Bu IKEA'nın ortaya çıkış şekliydi ve adı, Ingvar'dan I, Kamprad'dan K, doğduğu çiftlik olan Elmtaryd'den E ve son

olarak yaşadığı ve büyüdüğü küçük köy Agunnaryd'dan A baş harflerinin kısaltmasından gelmektedir. Bu işin başında, IKEA saatler, kalemler, cüzdanlar, mücevherler ve diğer farklı ürünleri düşük fiyatlarla satmıştır.

1945'te IKEA'nın kurucusu işinde çok başarılı olduğunu fark edince yerel gazeteye ilk reklamı vermiştir. Ayrıca, daha fazla yeni müşteri çekmek için iyi bir fikir olan posta siparişini kullanmaya başlamıştır. 1947'de yerel üreticiler tarafından üretilen mobilyaları satmaya başlamıştır. 1955'te üreticiler Kamprad'ın düşük fiyatlarına karşı protesto göstererek IKEA'yı boykot etmeye başladığından kurum içinde eşya tasarlamaya karar vermiştir. Bu gerçekten iyi bir fikirdir; çünkü günümüzde sadece dünyanın dört bir yanındaki mobilyalarıyla tanınmaktadır. 1951 yılında, mobilya IKEA'nın başarısından sonra, sahibi ilk IKEA kataloğunu yayınlamaya karar vermiştir. Bu IKEA'nın en ikonik şeylerinden biridir; insanların çoğunluğu bu kataloglardan birini hayatlarında gördüler, bu yüzden o yıl, herkes için tamamen yeni bir şey olduğu ve farklı yerlerde mobilya istemenin çok yararlı olduğu bir çalışma yapmak harika bir iş olmuştur. 1953 yılında IKEA işin diğer ikonik özelliği olan ilk mobilya fuarını açmıştır. İnsanlar ürünü satın almadan önce görebilme ve dokunabilme fırsatına sahip olmuştur. Müşteriler için inanılmaz ve yetkinlik için daha inanılmaz olmuştur. Bazı insanlar iyi ve çok ucuz ürünler olduklarına inanmamışlar. Daha iyi ürünler üretmeleri gerektiğini söyleyerek IKEA'yı boykot etmişler çünkü bu düşük fiyatlara sahip olmak imkansız olduğunu vurgulamışlardır. Ama IKEA pes etmemiş ve müşterilerini ürünlerinin kesinlikle iyi ve ucuz olduğuna ikna etmek için onları fuarda sergilemiştir.

1956'da düz paketler ve kendi kendine monte edebilir mobilyalar tasarlamaya başlamıştır. Bu şirketin maliyetlerini düşürmede ve fiyatları düşürmede önemli bir faktör olarak IKEA'nın tüm tarihinde yaptığı en önemli yeniliktir. Ingvar bir masa satın aldığı anda onu evine götürmek istedi ve çok büyük olduğundan yapamadığı için masanın bacakları çıkarılarak ayrı taşınabilir diye harika bir fikir aklına gelmiştir. 1958'de IKEA ilk mağazasını İskandinavya'nın en büyük mağazası olan İsveç'te açmıştır. 1960'da ilk IKEA restoranı İsveç'in Älmhult şehrindeki IKEA mağazasında açılmıştır (https://www.ikea.com/ms/en_AU/about_ikea erişim tarihi: 29.01.2020).

1950'lerin sonlarında, IKEA'nın mutsuz rakipleri İsveçli üreticilere şirkete malzeme kesmeleri konusunda baskı yapmıştır. IKEA, ilk olarak Danimarka ve Polonya'da kendi tasarım çalışmalarını üstlenerek ve yabancı tedarikçilerle sözleşme yaparak yanıt vermiştir. Daha sonra şirket Swedwood adında bir üretim yan kuruluşu kurmuştur.

IKEA, Norveç'teki ilk mağaza 1963'te açıldığında uluslararası bir perakendeci olmuştur. Şirket, 1973'te İsviçre'de bir mağaza kurulduğunda İskandinav ülkelerinin ötesine genişlemiştir.

Daha sonra Almanya (1974), Avustralya (1975), Fransa (1981), Amerika Birleşik Devletleri (1985), Birleşik Krallık (1987), Çin (1998) ve Rusya (2000) dahil olmak üzere birçok ülkede mağazalar açılmaya devam etmiştir.

1986 yılında Ingvar Kamprad, ana şirket INGKA Holding B.V. Anders Moberg'e danışmanlık yapmak için Grup Yönetimi'nden emekli olmuştur. Daha sonra IKEA Grubunun Başkanı ve CEO'su olmuştur. Şirket büyümeye ve gelişmeye devam etmiş ve 1990 yılında IKEA Grubu, şirketin ve iş arkadaşlarının iş içinde yürütülen tüm faaliyetler için çevresel sorumluluk almasını sağlamak için bir çevre politikası geliştirmiştir. 1997 yılında www.ikea.com hizmete girmiştir. Aynı yıl IKEA çocuk mobilyalarını piyasaya sürmüştür. IKEA, çocukları dünyanın en önemli insanları olarak gördüğünü iddia etmekte ve çocukların gelişimini desteklemeye yardımcı olan, koordinasyon, sosyal beceriler ve yaratıcılık gibi ürünler oluşturmak için uzmanlarla birlikte çalışmaktadır. Aynı çocuk ürünleri bugün hala sunulmaktadır ve IKEA, çocukları oyun alanları, bebek alanları ve restoranlarında özel yemekler sunan mağazalarında bile ağırlamaktadır. IKEA 2000'li yıllarda, markayı geliştirmeye devam ederken çevresel eylemlere ve sürdürülebilir kalkınmaya odaklanmaktadır. UNICEF ile ortaklık yaparak, kuzey Hindistan'da çocuk işçiliğinin temel nedenlerini ele almak için geniş bir topluluk programları başlatmışlardır. 500 köyü kapsayan proje, 80.000'den fazla çocuğa eğitim imkanı sunan 1 milyondan fazla kişiye fayda sağlayacaktır. Şu anda proje, alternatif öğrenme merkezleri, sağlık ve beslenme, eğitim, kadınları güçlendirme ve kadınların kendi kendine yardım gruplarını oluşturma gibi çeşitli girişimleri kapsamaktadır. Ayrıca orman korumasına aktif olarak katılmaktadır (https://www.ikea.com/ms/en_AU/about_ikea erişim tarihi: 29.01.2020).

Tipik IKEA mağazası son derece büyüktür ve genellikle 186.000 feet kare (17.280 metrekare) bir alanı kaplamaktadır. IKEA hissedarlara ait değildir. Bunun yerine, bir dizi işletme şirketi, holding şirketi ve kar amacı gütmeyen vakıflar aracılığıyla kontrol edilmektedir. Karmaşık kurumsal yapı kısmen yüksek İsveç vergilendirmesine yanıt olarak yaratılmıştır (<https://www.britannica.com/topic/IKEA> erişim tarihi: 28.01.2020).

3.2.3.1.1. Ingvar Kamprad

IKEA'nın kurucusu Ingvar Kamprad (30 Mart 1926 - 27 Ocak 2018), küçük bir posta işini küresel bir mobilya imparatorluğuna dönüştüren İsveçli bir girişimcidir. Bloomberg Milyarder Endeksi onu 58,7 milyar dolar değerinde dünyanın sekizinci en zengin adamı olarak listelemiştir. Ancak mütevazı bir Volvo sürerek ve mütevazı giyinerek mütevazı bir hayat sürdürmüştür. Yaşamı boyunca tutumlu ve gayret göstermiş ve bu nitelikleri IKEA'nın

başarısının temeli olarak gösterilmiştir. Sadece ekonomi sınıfında uçmuş, ucuz otellerde kalmış, ucuz yemek yemiştir. 1998 yılında IKEA'nın tarihi hakkında yazdığı bir kitapta, daha ucuz bir fiyata alma umudu ile sebze pazarını kapanmadan hemen önce ziyaret etme alışkanlığını anlatmıştır (<https://medium.com/@parthabose/ingvar-kamprad-life-and-lessons-a-story-that-inspires-millions-4208df12b8e> erişim tarihi: 22.01.2020).

Kamprad'ın kişisel azim, iş becerileri ve liderlik becerilerinin IKEA'nın başarısını belirlediğine şüphe yoktur. IKEA iş modelinin kilit unsurlarının yanı sıra, Kamprad finansal konularda katı bir disiplin oluşturmuştur. Doğaçlama ve titizliğinin birleşimi şirketin başarısının önemli bir parçasıdır. Örneğin, vakıfların ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların karmaşık ve opak şirket yapısı, vergi kaçakçılığı suçlamaları ve şirketin mali işlemlerinin yakın zamana kadar gizemini koruyan bir eleştiri kaynağı olmuştur. Bununla birlikte, bu karmaşık şirket düzenlemeleri, IKEA'yı kurumsal saldırılardan ve aşırı dış etkenlerden koruyacak ve uzun vadeli koruma ve süreklilik sağlayacaktır.

Şirket benzersiz bir üretim stratejisine ve iş modeline sahiptir. IKEA ürünleri İsveç'te geliştirilmesine rağmen, esas olarak maliyetleri düşürmek için gelişmekte olan ülkelerde üretilmektedir. Ürünlerinin çoğu için son montaj, yerden tasarruf sağlayan ve üretim sürecini basitleştiren ve maliyetleri düşüren tüketici tarafından gerçekleştirilmektedir. Tarihi boyunca IKEA, bu modelden çok fazla sapmaktan kesinlikle kaçınmıştır. Kamprad, aynı zamanda şirketin "Birçok insan için daha iyi bir günlük yaşam yaratın" sloganıyla ortak hedefe odaklanmış olmasından övgüyü de hak etmektedir.

Ingvar Kamprad'ın yarattığı IKEA'nın organizasyon kültürünün gücü, son 70 yılda çalışmalarını desteklemiştir. IKEA yönetim ekibi, milliyetten bağımsız olarak dünya çapında on binlerce kadın ve erkeğe ilham veren bir organizasyon kültürü yaratmaya çalışmaktadır: herkesin şirket olarak nasıl geliştirileceğini, sürekli olarak ürün ve müşteri hizmetlerinde yenilik yapmayı düşünmeye teşvik edildiği, tüm çalışanların meslektaşları olarak adlandırıldığı bir eşitlik kültürü (<https://hbr.org/2018/02/ikeas-success-cant-be-attributed-to-one-charismatic-leader> erişim tarihi: 26.01.2020). IKEA her zaman birkaç yönetim seviyesini korumuş, kademeleri ve ayrıcalıkları neredeyse tamamen ortadan kaldırmıştır ve ofiste neredeyse hiç takım elbise ve kravat yoktur (<https://medium.com/@parthabose/ingvar-kamprad-life-and-lessons-a-story-that-inspires-millions-4208df12b8e> erişim tarihi: 22.01.2020).

3.2.3.2. IKEA'nın Faaliyetleri

IKEA üç ana iş kolundan oluşmaktadır: Bayilik, çeşitlilik ve tedarik ve endüstri.

Üç temel işletme, daha güçlü bir franchise sistemi oluşturmak için birlikte çalışmaktadır. Değer zincirindeki mevcut ve yeni güçlere dayanan perakendeciler ve tedarikçilerle birlikte daha iyi bir IKEA teklifi oluşturmak. Amaç, franchise sahiplerine IKEA konseptini uygulamak ve işletmek için mümkün olan en iyi koşulları sağlamak ve gelecekteki genişleme ve büyüme için güçlü bir platform oluşturmaktır.

Dünya çapında çok sayıda şirket IKEA ticari markaları altında faaliyet göstermektedir. Tüm IKEA bayileri Inter IKEA Group'tan bağımsızdır. IKEA, dünya çapında mağazalarını franchise sözleşmeleri kapsamında işletmektedir. Büyük bir grup franchise sahibi INGKA Group'a aittir ve işletilmektedir. INGKA Group, 30 pazarda 374 IKEA mağazası işletmektedir. Inter IKEA Group ve INGKA Group aynı kurucuya, ortak bir tarihe ve mirasa sahiptir; ancak 1980'lerden beri farklı sahipler ve yönetim altında faaliyet göstermektedir.

1. Bayilik: Inter IKEA Systems B.V., IKEA Konseptinin ve dünya çapında IKEA bayisinin sahibidir. IKEA Konseptini dünya çapında IKEA bayilerine sunarak IKEA iş fikrinin uzun vadeli olarak yerine getirilmesini sağlamaktadır. Inter IKEA Systems B.V., yeni ve mevcut pazarlarda başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için IKEA Konseptini sürekli olarak geliştirmektedir. Örneğin, IKEA Kavramı, çok kanallı perakendeciliği hizalamak için farklı yönleri yeniden kurmaya yönelik bir gözle incelenmektedir. Bu, IKEA'nın marka geliştirme, sürdürülebilirlik, insanlar ve çevre, sosyal medya, pazar potansiyeli ve genişleme gibi alanlarda ileri görüşlü kalmasını sağlamaktadır.

2. Çeşitlilik ve tedarik, küresel IKEA serisini geliştirmek ve tedarik etmekten sorumludur. Bu, tedarikçiden müşteriye tüm değer zinciri boyunca çalışmak anlamına gelmektedir. İsveç IKEA, IKEA Communications AB, IKEA Food Services AB, IKEA Supply AG ve ilgili işletmeleri içermektedir. Dünya çapında 1000 fazla tedarikçi ile 30 dağıtım merkezi ve 51 müşteri dağıtım merkezi işletmektedir.

- İsveç IKEA AB, birçok insanın günlük ihtiyaçlarını karşılamak için ev mobilyası çözümleri geliştirmek, tasarlamak ve üretmekle sorumludur. Ürün geliştirme, ince bir cüzdanla bile insanların fonksiyonel, güvenli ve sağlıklı ürünlerle güzel bir ev yaratabileceği inancına dayanmaktadır.

- IKEA Supply AG, IKEA bayilerini IKEA ürünleriyle tedarik eden ve bu ürünleri monte etmek için kullanılan bileşen çözümlerini üreten ve tedarik eden toptan satış şirketidir. Aynı zamanda dünya çapında dağıtım merkezlerindeki mallara da sahiptir. Dış tedarikçileri desteklemek ve geliştirmek için 24 satın alma ve lojistik servis ofisi bulunmaktadır.

- IKEA Communications AB, müşteriler ve diğer IKEA kuruluşları için IKEA iletişimi oluşturan ve üreten kurum içi bir iletişim ajansıdır. En çok IKEA kataloğu ile bilinir -

dünyadaki en büyük tek basılı yayın. Ayrıca tüm IKEA ürünleri için IKEA web sitesi, uygulamalar, broşürler, mağaza içi iletişim, TV reklamları, artırılmış gerçeklik ve paketleme ve montaj talimatları üretmektedir.

- IKEA Food Services AB, IKEA mağazalarındaki IKEA restoranlarında, kafelerinde, bistrolarında ve İsveç gıda pazarlarında satılan IKEA Yiyecek ve İçecek ürün yelpazesini geliştirmektedir.

3. Endüstri: Endüstri IKEA ev mobilyası ürünleri üretmektedir. Amacı, üstün müşteri değeri sunarak ev mobilyası endüstrisindeki en rekabetçi üretici olmaktır. Endüstri ayrıca değer zincirinin ilgili kısımlarında (ör. malzeme, imalat ve dağıtım) benzersiz IKEA yetenekleri ve kapasiteleri geliştirmektedir. Endüstri, mobilyaya odaklanan toplam IKEA serisinin yaklaşık %10-12'sini üretmektedir. Faaliyetleri ormancılık, kereste fabrikaları ve tahta malzeme, ahşap bileşenler ve hazır mobilya üretimi de dahil olmak üzere 10 ülkede 40 üretim birimi aracılığıyla yürütülmektedir: Çin, Fransa, Macaristan, Litvanya, Polonya, Portekiz, Rusya, Slovakya, İsveç ve ABD. Dünyanın en büyük ahşap mobilya üreticisidir (<https://inter.ikea.com/en/about-us/business-in-brief/> erişim tarihi: 16.01.2020).

3.2.3.3. IKEA'nın Strateji Analizi

IKEA'nın işletme stratejisi, IKEA konsepti üzerine inşa edilmiştir. IKEA Konsepti, sadece birkaç kişi için değil, birçok insan için uygun fiyatlı bir dizi ev mobilyası ürünleri sağlama fikri ile başlamaktadır. İşlev, kalite, tasarım ve değer - daima sürdürülebilirlik göz önünde bulundurularak birleştirilir. IKEA konsept, tasarım, tedarik, paketleme ve dağıtımdan iş modeline kadar şirketin her yerinde mevcuttur (<https://research-methodology.net/ikea-business-strategy-competitive-advantage-capitalising-ikea-concept/> erişim tarihi: 28.01.2020). IKEA geniş bir ürün yelpazesini sunmaktadır. Anahtar kelime işlevselliktir, tüketiciler her şeyi tek bir çatı altında bulabilirler. Bu yüzden IKEA'da her şey bulunabilir.

Başarısı, üreticiler ve tüketiciler arasındaki maliyetleri azaltmak için nispeten basit bir fikre dayanmaktadır. Bunu yapmak için IKEA alıcıları satın alınan ürünleri kendileri toplamalıdır. Bu, kendi kendine montaj müşteriler için önemli bir maliyet tasarrufu haline geldiğinden, tedarikçilerin maliyetleri düşük olmasına yardımcı olan yukarı yönlü yenilikler yaratmaktadır. IKEA maliyetleri azaltmak için çeşitli faaliyetlere odaklanmaktadır. Örneğin, şirketin mühendisleri öncelikle üçüncü taraf üreticilere güvenmek yerine, müşteriler tarafından montaja hazır ucuz modüler mobilyalar geliştirmektedir. IKEA ürünlerini evde de konumlandırır. Tipik olarak, rakiplerin farklı odalardaki mobilya mağazaları aynı ögenin birkaç çeşidine sahiptir, müşterileri bir odada oturma odası için kanepeleri, başka bir odada masaları,

başka bir yerde sandalyeleri ve başka bir yerde aksesuarları inceler. Buna karşılık, IKEA müşterileri, müşterinin mobilya düzeninin nasıl görüneceğini hayal etmesine yardımcı olmak için ticaret ortakları veya dekoratör ihtiyacını ortadan kaldıran çeşitli mobilya kombinasyonlarını (kanepeler, sandalyeler, masalar vb. ile birlikte) müşterinin evine yerleştirildiğinde tek bir ortamda görüntüleyebilir. Bu yaklaşım, IKEA'nın maliyetlerini düşük tutmasını sağlayan daha az satış personeli bulundurmayı sağlamaktadır. IKEA maliyetlerini düşük tutmaya yardımcı olan üçüncü uygulama, müşterilere teslimat hizmeti vermenin yerine müşterilerin kendi satın alımlarını kendileri taşımasıdır (<http://thebusinessstrategy.blogspot.com/2013/03/ikea-more-than-low-prices.html> erişim tarihi: 15.01.2020).

Bununla birlikte, maliyet açısından lider olmanın yanı sıra, işini birkaç noktada da farklılaştırmıştır. Dünya çapındaki müşterilerini, mobilya satmak yerine, çok daha geniş bir ev ürünleri yelpazesi sunarak bir yaşam tarzı sattığına inandırarak kendisini diğer mobilya satıcılardan ayırt etmeyi başarmıştır. Bu farklılaşma noktaları önemlidir; çünkü IKEA'ya benzersiz bir kimlik kazandırmakta ve onu olağanüstü bir marka haline getirmektedir. Markaların kalabalığı arasında öne çıkmak kolay bir iş değildir. Her şeyden önce, IKEA dünya çapında oldukça büyük bir müşteri tabanı olan orta sınıfın ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmıştır. Orta sınıf, ortalama veya düşük fiyatlarla iyi ürünler talep etmektedir. IKEA orta sınıfın bu ihtiyaçlarını ustalıkla karşılayabilmiştir. Uygun fiyatlarla şık ve kaliteli ürünler satan bir marka kesinlikle orta sınıf tüketicilerin gözdesi olacaktır. IKEA'nın ürün kalitesi ve satın alınabilirliği marka için sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağıdır. Onu diğer markalardan ayıran ve benzersiz bir marka kimliği sağlayan başka faktörler de vardır. IKEA, müşteri hizmetleriyle de tanınmaktadır. Mağazalar, markanın genel çekiciliğini artıran benzersiz ve pürüzsüz bir alışveriş deneyimi sağlamak için labirentler gibi tasarlanmıştır (<https://notesmatic.com/2017/07/ikea-generic-and-intensive-strategies/> erişim tarihi: 29.01.2020). IKEA'nın tüm deneyimi, mağazadaki müşterilerin adından eşsizdir. Mağazaların büyüklüğünden başlayarak, tüm manzaraları ve kokuları göz önünde bulundurarak (restoran mağazası sayesinde), IKEA müşterilere başka hiçbir mobilya mağazasının yapmadığı bir şey sunmaktadır: Labirent gibi mağazanın etrafında dolaşmanın gerçek deneyimi ile salonun ortasındaki kutulardan mobilya seçme, kontrol etme ve monte etme fırsatı. Bu konsept IKEA'ya özgüdür (<https://ikeacuriosity.wordpress.com/2017/07/15/ikeas-cost-leadership-and-differentiation-chapters-6-and-7/> erişim tarihi 29.01.2020). Çocuklar için mağazadaki oyun odaları, müşteriler için tekerlekli sandalyeler ve uzatılmış çalışma saatleri de dahil olmak üzere hedef müşterilerinin sevdiği bazı farklı özellikler de sunmaktadır (<http://thebusinessstrategy.blogspot.com/2013/03/ikea-more-than-low-prices.html> erişim tarihi:

15.01.2020). IKEA'nın pazarlama stratejisi de rakip markalardan farklıdır. Çevrimiçi ve çevrimdışı olarak kullanılabilen ürün kataloglarından yararlanır ve müşterilerin doğru ürünleri kolayca bulmasına yardımcı olmak için yapay zekayı kullanmaya başlamıştır. Tüm bu faktörler IKEA'nın sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı üretmesini ve bunlardan yararlanmasını sağlamıştır (<https://notesmatic.com/2017/07/ikea-generic-and-intensive-strategies/> erişim tarihi: 29.01.2020).

Küresel mobilya perakendecisi stratejik ittifaklardan azami ölçüde faydalanmaktadır ve stratejik ittifakların oluşumu IKEA iş stratejisinin özünde yer almaktadır. En başarılı işbirliklerinin listesi, ev mobilyaları için bir araç olarak Artırılmış Gerçekliğin olanaklarını keşfetmek için Apple ile ortaklık, yeni ürün geliştirme için LEGO ile ortaklık ve müşteri davranışı hakkında bilgi paylaşımında Adidas ile ortaklığı içerir. Stratejik ittifaklar oluşturma deneyimi ve yetkinliği, IKEA'nın en önemli rekabet avantajlarından biri olarak belirtilebilir (<https://www.fastcompany.com/90175207/its-official-ikea-is-no-longer-just-a-furniture-company> erişim tarihi: 24.01.2020). Yeni Apple / IKEA uygulaması, müşterilere kendi evlerini IKEA showroom'una dönüştürme şansı sunmaktadır. iPhone ve iPad kullanıcıları cihazlarını kaldırabilecek ve AR teknolojisini kullanarak IKEA mobilya öğelerini ekrana yerleştirebilecektir. Bu, müşterilere sevdikleri eşyaların kendi evlerinde ve mevcut eşyalarıyla tam olarak nasıl görüneceklerini görmelerini sağlayacaktır (<https://etailwest.wbresearch.com/ikea-apple-future-showroom-strategy-ty-u> erişim tarihi: 15.03.2020).

IKEA, son birkaç on yıldır dikey stratejilerini uygulamakta ve bunu başarmaktadır. İklim değişikliğinin artan farkındalığı, etkisi ve şiddeti ile gittikçe daha fazla şirket, daha çevre dostu ve sürdürülebilir olma çabalarını artırmaktadır. Bunun farkında olan IKEA'nın son adımı bir plastik işleme tesisine yatırım olmuştur. IKEA'nın hedeflerinden biri, tüm plastik ürünlerini %100 geri dönüştürülmüş plastik ile yapmaktır ve bu yatırım IKEA'yı bu hedefe yaklaştırır ve aynı zamanda dikey entegrasyon stratejilerini uygulayan IKEA'nın bir örneğidir (<https://ikeacuriosity.wordpress.com/2017/07/22/ikea-and-vertical-integration/> erişim tarihi: 17.02.2020).

3.2.3.3.1. IKEA'nın Vizyon, Misyon ve Değer Beyanı

- **Misyon.** IKEA'nın misyon beyanı, “Mümkün olduğunca çok insanın karşılayabileceği kadar düşük fiyatlarla iyi tasarlanmış, fonksiyonel ev mobilyası ürünleri sunmak” olarak ifade edilebilir. Bu, şirketin resmi misyon beyanı değildir. Ancak, IKEA'nın vizyonunu nasıl gerçeğe dönüştürmeye çalıştığını açıkladığı için kurumsal misyon bildiriminin

tanımıyla tutarlıdır. Bu durumda şirket, müşterilerine piyasadaki en rekabetçi fiyatlarla en iyi ürünleri sunmayı düşündüğünü açıkça ortaya koymaktadır (<https://mission-statement.com/ikea/> erişim tarihi: 19.02.2020).

Geleceğe yatırım yaparak, IKEA'nın misyonu tedarikçiler, müşteriler ve çalışanların nihai faydası için sürdürülebilir uzun vadeli büyüme elde etme etrafında dönmektedir. Bu bağlamda, IKEA'nın yarattığı kârın önemli bir kısmı sürdürülebilir çözümlere, ürün geliştirmeye ve yeni ve mevcut yeni mağazaların geliştirilmesine doğru yatırılırken, müşterilere uygulanan nihai fiyatın mümkün olduğunca düşük olmasını sağlamaktadır. IKEA'nın misyon beyanı, sürdürülebilirliğin lüks mal olarak görülmektense çoğunluk için uygun fiyatlı bir seçenek olması gerektiği inancı üzerine geliştirilmiştir. IKEA'nın misyonu, tüketicilerin günlük refahı için tüketicilerin günlük ihtiyaçlarına göre ürünlerini geliştirme ve tasarlama konusundaki yaklaşımı etrafında dönmektedir.

Bu, cazip, işlevsel ve güvenilir bir çözüm sunmanın yanı sıra düşük fiyatlarından da anlaşılmaktadır. IKEA'nın misyonunun ana temeli, evrimi boyunca sürdürülebilirliğe dayanmaktadır. Böylece olumlu çevresel ve sosyal etkiler elde etmek için İnsanlar ve Planet Pozitive programını başlatmıştır. Bu programın arkasındaki ana fikir, IKEA'nın genel işinde inovasyonu dönüştürmek ve yönlendirmek için kurumun misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini bir araya getirmektir.

Sonuç olarak, IKEA'nın rekabet gücünü artırma misyonu, önemli enerji kaynaklarına, hammaddelere uzun vadeli erişimin yanı sıra tedarikçi tabanının geliştirilmesi ve bakımı ile de elde edilebilir. Sadece bu değil, aynı zamanda IKEA, müşteriler ve iş arkadaşları ile samimi ilişkilerin geliştirilmesine de odaklanmaktadır (<https://bstrategyhub.com/ikea-vision-mission-core-values/> erişim tarihi: 16.01.2020).

- **Vizyon.** “Birçok insan için daha iyi bir günlük yaşam yaratmak”, IKEA'nın vizyonudur

(https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html erişim tarihi: 02.02.2020). IKEA yönetimi, komplikasyonlar ve yanıltıcı reklamlar içermeyen bir pazarlama ve satış sistemi uygulamaktadır. Şirket, müşterilerinin tercihlerini bildirmek için ürünlerinin kalitesine değer vermekte ve güvenmektedir. Ana felsefesi “her zaman daha iyi bir yaşam yaratın” ve “herkese hizmet et” bileşenlerinden oluşmaktadır.

IKEA'nın iş yaklaşımı geleceğe odaklıdır. Şirket, benzersiz ürünleri ile kendini güvenilir bir marka olarak konumlandırmıştır. IKEA, müşterilerinin ilgisini ve sevgisini korumak, tüm ürünlerinin tasarımının zaman ve ihtiyaçlar ile güncel kalmasını sağlamak için en iyi

tasarımcıları bir araya getirmiştir. Mobilya ve ilgili aletler gibi ev aksesuarları dünyasında mükemmellik bir zorunluluktur.

Müşteriler, değişen zamanları da kabul eden iyi düşünülmüş ve bitmiş ürünler talep eder. Bu, IKEA'nın kavramayı başardığı ve endüstrideki en çok aranan şirketlerden biri haline gelmesine yardımcı olan bir şeydir. Çeşitliliğin varlığı, IKEA'nın ikinci bileşene dayanarak herkese hizmet etmesini kolaylaştıran şeydir. Dahası, bu fiyatlandırma stratejisiyle daha da artmaktadır (<https://mission-statement.com/ikea/> erişim tarihi: 19.02.2020).

- **Değerler.** IKEA her bireyin sunmak için değerli bir şeye sahip olduğuna inanmakta ve çalışma şeklinde aynı değerlere sahip olmaya çalışmaktadır (https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html erişim tarihi: 02.02.2020).

- Alçakgönüllülük ve İrade Gücü: IKEA, özellikle tedarikçilere ve müşterilere yönelik muamelesinde açıkça görülen ticari faaliyetleriyle ilgili mütevazı bir marka olarak bilinmektedir. İrade güçleri, hizmet etme, yenilik yapma ve işleri yapma arzusuna yansıtılabilir.

- Örneğe Göre Liderlik: IKEA liderliği bir konum olarak değil, bir eylem olarak görmektedir. IKEA'daki liderler ve yöneticiler, çalışanları için standartlar belirleyerek örnek olarak liderlik etme fikrine inanırlar.

- Farklı Olmaya Cesaret Etmek: IKEA'nın işinin önemli bir yönü, farklılaşma fikrine dayanır ve kurumda değeri artan bir şey olarak kabul edilir. IKEA diğer şirketler gibi değildir ve olmak istemediğini belirtmektedir. Mevcut çözümleri sorgulamayı, alışılmadık yollarla düşünmeyi, denemeyi ve hata yapmaya cesaret etmeyi sevmektedir (https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html erişim tarihi 02.02.2020).

- Beraberlik ve Coşku: Coşku ile işbirliği hayati önem taşır ve belki de sorunların çözümüne önemli ölçüde yardımcı olduğu için değeri artan bir şeydir. Böylece, işbirliği ve coşku ile en büyük zorluklar ve hatta karmaşık sorunlar çözülmektedir.

- Sürekli Yenileme Arzusu: IKEA'da önemli bir temel değer, yenilik ve yaratıcılık arayışıdır. Sonuç olarak IKEA, müşterilerine ekonomik fiyatlarla yüksek kaliteli ürünler sunmak için yenilikler yapmaya devam etmektedir

- Maliyet Bilinci: Günlük temel değerlerin IKEA'da uygulanmasıyla ilgili olarak, maliyet bilinci aslında IKEA'nın iş stratejisinin merkezi bir değeri ve önemli bir bileşenidir. Böylece, faydaları müşteriye aktarmak ve düşük maliyeti korumak için, IKEA'nın kaynaklarını verimli bir şekilde kullandığı ve maliyetleri etkin bir şekilde yönettiği bilinmektedir.

- Sorumluluğu Kabul Et ve Temsil Et: IKEA insanları yetkilendirmeye inanmaktadır. Sorumlulukları kabul etmek ve yetkilendirmek bağımsız bireyler olarak

gelişmenin iki yoludur. Herkese katkıda bulunmak, büyümek ve ilham vermek için olumlu ve ileriye dönük olmak desteklenmektedir. Bu tutum güvenle gelmektedir. Potansiyeli olan iş arkadaşlarını teşvik eden ve beklentilerini aşmaları için motive eden IKEA, organizasyonda bir kabul ve yetki kültürü aşmıştır (<https://notesmatic.com/2017/08/ikea-mission-and-vision-analysis/> erişim tarihi: 29.01.2020).

- Basitlik: Basit, anlaşılır ve toprağa bağlı olma yolu IKEA'nın mirasının bir parçasıdır. Kendi olmak ve gerçeğe yakın kalmakla ilgilidir. Gayri resmi, pragmatik ve bürokrasiyi en büyük düşmanları olarak görmektedir (https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html erişim tarihi 02.02.2020) .

3.2.3.3.2. IKEA'nın Rekabet Analizi

3.2.3.3.2.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi

Yeni girenlerin pazara girme ve pazar payını çalma tehdidi düşük ila orta düzeydedir. Yeni markalar daha küçük ölçekte girebilirler; ancak daha sonra IKEA'nın işi üzerinde büyük bir etkisi olmayacaktır. Ev mobilyasında birçok oyuncu vardır, çoğu küçük oyuncudur. Yeni bir marka pazara girerse, büyük bir markaya dönüşmek ve büyük bir pazar payı elde etmek zaman, çaba ve yatırım gerektirecektir. Altyapı ve insan kaynakları dışında, inovasyon ve strateji de zaman alıcı olabilir ve büyük yatırım gerektirebilir. Pazarlama aynı zamanda operasyonlar dışında büyük bir maliyettir. Giriş engelleri düşük olmakla birlikte, büyük ve tanınmış bir marka olma yolunda hala bazı önemli engeller bulunmaktadır. Yani, tüm bu faktörler yeni oyuncuların tehdidini en aza indirgeyerek düşük ila orta düzeyde tutmaktadır (<https://notesmatic.com/2017/10/five-forces-analysis-ikea/> erişim tarihi: 04.02.2020).

3.2.3.3.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme

Mevcut firmalar arasındaki rekabet yoğundur. IKEA hem dolaylı hem de dolaysız rekabet ile karşı karşıyadır. Wall Mart, Target, Tesco ve Sainsbury's gibi büyük süpermarketlerin çoğu bazı mobilya türleri satmaktadır. Buna ek olarak, IKEA'nın Argos, Ashley Furniture ve Go to Rooms'u içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan doğrudan rakipleri vardır. Dahası, Amazon, EBay ve Alibaba gibi dev çevrimiçi perakendecilerle birlikte IKEA için ciddi bir rekabet yaratan çok sayıda yerel küçük boyutlu mobilya üreticisi vardır. Küresel mobilya endüstrisinin 2023 yılına kadar %5,2 oranında büyüyeceği tahmin edilmektedir. Böyle bir büyüme düzeyi, eğlence ve turizm gibi diğer sektörlerle kıyasla önemsiz olarak kabul edilebilir. Buna göre, sektördeki yavaş büyümenin, her biri satışlarını artırmaya çalışan mevcut piyasa oyuncularının rekabet seviyesini daha da artırması beklenmektedir (<https://research-methodology.net/ikea-porters-five-forces-analysis/> erişim tarihi: 04.02.2020).

3.2.3.3.2.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Mobilya ve ev aletleri imalat sanayinde alıcıların pazarlık gücü çok büyüktür. IKEA müşterileri genellikle fiyata duyarlıdır ve bu durum pazarlık güçlerini artırmaktadır. Mobilya alıcıları, mobilya satıcılarının listesi ve pazarlık güçleri üzerinde olumlu etkileri olan her markayla ilişkili avantaj ve dezavantajlar hakkında bilgi sahibidir. Rekabet yoğundur ve bu nedenle, insanların satın alabileceği mobilya perakendecilerinin uzun bir listesi vardır. Ayrıca, alıcılar için anahtarlama maliyetlerinin olmaması, pazarlık güçlerini önemli ölçüde körüklemektedir. Başka bir deyişle, alıcıların rakiplerden satın almaya başlaması için ek bir maliyet yoktur ve bu da pazarlık güçlerinin miktarına katkıda bulunmaktadır (<https://research-methodology.net/ikea-porters-five-forces-analysis/> erişim tarihi: 04.02.2020).

3.2.3.3.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

IKEA tedarikçilerinin pazarlık gücü düşüktür, çünkü sayıları çok olmakla birlikte küçük boyutları ve zayıf finansal pozisyonları onların yeterince nüfuz etmesine izin vermemektedir. IKEA bir tedarikçiden diğerine kolayca geçebilir, oysa bir tedarikçi IKEA'dan iş kaybederse, onun için zor bir durum olabilir. Sonuç olarak IKEA oyunun kurallarını belirlemiş ve tedarikçilerinin uyması gerekmektedir. IKEA, tedarikçileri için IWAY adı verilen bir davranış kuralları başlatmıştır. Bu tedarikçiler ayrıca davranış kurallarını alt tedarikçilerine iletme sorumludur. IKEA her yıl yaklaşık 1000 denetim gerçekleştirmekte ve her türlü ihlali düzenli olarak kontrol etmektedir. Çocuk işçiliği, ayrımcılık, asgari ücret ve güvenli çalışma ortamı ile ilgili kurallar oluşturmuştur (<https://notesmatic.com/2017/10/five-forces-analysis-ikea/> erişim tarihi: 04.02.2020).

3.2.3.3.2.5. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame ürünler için IKEA tehdidi düşüktür. Bu tehdidi denetleyen birkaç faktör vardır. Bunlardan biri marka imajıdır. Yıllar boyunca IKEA, müşteriler ve marka arasındaki güven düzeyinin yüksek olduğu güvenilir bir marka imajı oluşturmuştur. Uygun fiyatlandırma stratejisi ve müşteri hizmetleri, yedek ürünlerden kaynaklanan tehdidi de hafifletmektedir. Bununla birlikte, en önemli faktör, geniş bir ürün yelpazesinin tek bir çatı altında bulunmasıdır. Rakiplerinden daha geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır (<https://notesmatic.com/2017/10/five-forces-analysis-ikea/> erişim tarihi: 04.02.2020).

3.2.3.3.3. IKEA'nın Pazarlama Stratejisi

IKEA pazarlama stratejisi, gelişmiş müşteri araştırmaları ve pazar araştırmalarına dayanmaktadır. IKEA ABD iletişim müdürü Christine Scoma Whitehawk: "Gerçekten

insanların yaşamlarını evde nasıl yaşadıklarına bakıyoruz, onlar için neyin önemli olduğunu görmeye çalışıyoruz... Ve sonra IKEA onlara nasıl yardımcı olabilir? Böylece müşterilerimizin evde her gün hayatlarını iyileştirmek için çalışıyoruz". Bu tüketici bilgilerini sadece anketlerden ve raporlardan almakla kalmamaktadır. IKEA aslında endişelerini dinlemek ve geri bildirimde bulunmak için insanların evlerine tasarım uzmanları göndermektedir. Bu, IKEA yöneticilerinin sadece anketler veya verilerden ziyade insanların gerçek yaşam deneyimlerine dayanarak pazarlama kararları vermelerini sağlamaktadır. Buna göre, IKEA'nın pazarlama stratejisinin reaktif olmaktan ziyade proaktif olduğu söylenebilir (<https://contently.com/2014/11/07/how-ikea-became-kings-of-content-marketing/> erişim tarihi: 28.02.2020). 2018 yılında, dünyanın en büyük mobilya perakendecisi pazarlama odağını odalardan ürün inovasyonuna kaydırmıştır. "Sihirli" mavi çanta "magic blue bag", IKEA'nın pazarlama stratejisinin merkezine yerleştirilmiş ve en son reklamlar, sadece birkaç yenilikçi öğenin eklenmesinin evi daha iyi hale nasıl getirebileceğini göstermek için tasarlanmıştır (Hammet, 2018). Genel olarak, IKEA pazarlama stratejisi aşağıdakileri birleştirmektedir.

Pazarlama karmasının ürün ve fiyat unsurlarına odaklanmak . Özellikle, IKEA en düşük maliyetle en geniş ürün yelpazesini sunmaya çalışmaktadır. Tek segmentli ve uyarlanabilir ürün konumlandırma türlerini kullanmaktadır. Basılı ve medya reklamcılığı, satış promosyonları, etkinlikler ve deneyimler, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi çeşitli pazarlama iletişimi kanallarını entegre etmektedir. Özellikle, mobilya devi baskı ve medya reklamcılığı ve doğrudan pazarlamadan maksimum fayda sağlamaktadır. Ürün yerleştirme pazarlama tekniğini etkin bir şekilde uygulamaktadır. Dövüş Kulübü, Nakit İade, 500 Gün Yaz ve 30 Rock: Kör Tarih, İnsan Olmak (İngiltere): Ghost Town ve Little Britain gibi filmlerde IKEA'nın en önemli ürün yerleştirme vak'aları arasında sayılabilir (<https://research-methodology.net/ikea-marketing-strategy/> erişim tarihi: 29.01.2020).

Coğrafyalara göre, müşterileri ABD, Avrupa, Latin Amerika, Asya gibi bölgelere göre ayırmaktadır. Evlerin boyutları, insanların seçimleri ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Her pazar için özel içerik sunulmaktadır. Gelire göre, farklı gelir gruplarındaki insanların dikkatine çeşitli seçimler sunulmaktadır, müşterilerin satın alma eğilimleri ve ne kadar düzenli satın alacakları da gelire göre değiştiğini dikkate alınmaktadır. Farklı kültürlerle sahip insanların farklı harcama alışkanlıkları vardır. Ürün seçimi ve malzeme seçimi bile bununla değişmektedir. Yaşam tarzına göre, şehirli, yarı şehirli ve kırsal yaşam tarzları önemli ölçüde farklıdır. Evlerinin boyutları ve mobilya stilleri de farklıdır. Ayrıca, malzeme ve renk seçenekleri de buna göre değişmektedir (<https://simconblog.wordpress.com/2016/08/01/ikea-brand-analysis/> erişim tarihi: 25.01.2020).

Uygun fiyatlı ve kaliteli ürünlerle daha büyük orta sınıf pazarı hedeflemektedir. IKEA'nın ana hedefi “Y Kuşağı” ya da kentsel genç istekli insanlardır. Evlerini şık ama uygun fiyatlı mobilyalarla dekore etmek isteyen insanlardır. Bu nesilin onlarca yıl aynı mobilyaları kullanmayacakları düşünülmektedir. Farklı gelir düzeyine ulaşıldığında, eski mobilyalar değişir ve yenileri aranmaya başlar. Bu insanlara şık, benzersiz ve nispeten daha ucuz seçenekler sunmaktadır. 0-3, 3-9 ve 9-12 yaş grubu arasında çocukları olan ebeveynler farklı seçeneklerle hedeflenmektedir. (<https://simconblog.wordpress.com/2016/08/01/ikea-brand-analysis/> erişim tarihi: 25.01.2020).

Kaliteli ve şık ürünleri düşük fiyatlarla sunan bir marka, insanların zihnindeki imajdır. IKEA fiyatları Aldi gibi indirimli mağazalardan daha yüksek, ancak West Elm ve Bed, Bath & Beyond'dan daha düşüktür. Bu fiyat, kendilerini geniş orta sınıf için bir marka olarak konumlandırmalarına yardımcı olmuştur. Ancak Çin gibi gelişmekte olan ülkelerde, bu konumlanma başlangıçta alıcıları karıştırmıştır; çünkü yerel üreticiler daha düşük fiyatlarla ürün üretebilirlerdi, aynı zamanda tasarımı daha ucuz maliyetlerle de kopyalayabilirlerdi. Bu nedenle, bu ülkelerde kendini batı stilleri sağlayan istek uyandıran bir marka olarak konumlandırmıştır. Bununla birlikte, fiyatları düşük tutarak misyonuna bağlı kalmıştır (<https://simconblog.wordpress.com/2016/08/01/ikea-brand-analysis/> erişim tarihi: 25.01.2020). IKEA, marka ile müşteri ilişkileri güçlü, müşteri merkezli bir şirkettir. Ürünleri, müşterilerinin hayatlarını daha iyi hale getirirken paradan tasarruf etmeleri için tasarlanmıştır. Mağazalar bile müşterilerin alışveriş deneyimini olabilecek en iyi hale getirecek şekilde kurulmuştur. IKEA ayrıca müşterilerine dünyamızı önemseydiğini, çevre dostu ve sürdürülebilirliğe odaklanan yeşil bir şirket olduğunu göstermeyi hedeflemektedir. IKEA ayrıca dünya çapında insanlara destek, hayır kurumu olmak, topluluklara destek vermek ve ihtiyaç sahiplerine ulaşmak için çaba göstermektedir. IKEA müşterilerine takdir ettiklerini bildirmek için çok çalışmaktadır.

3.2.3.3.3.1. Ürün Stratejisi

IKEA ürün yelpazesinde 9500'den fazla ürün bulunmaktadır ve şirket yılda yaklaşık 2500 yeni ürün piyasaya sürerek ürün yelpazesini yenilemektedir. IKEA ürünleri şirket içi ve sözleşmeli tasarımcıları tarafından tasarlanmaktadır. Tasarımlar IKEA için ana farklılaşma noktasıdır. IKEA demokratik tasarım fikrini teşvik etmektedir. Mobilya üreticisi, demokratik tasarımın şu beş boyutuna bağlı kalmaktadır: biçim, kalite, işlev, sürdürülebilirlik ve düşük fiyattır. IKEA ürünleri, maliyet liderliği iş stratejisini sürdürmek için sorunsuz bir basitlikle ilişkilidir (<https://research-methodology.net/ikea-7ps-marketing/> erişim tarihi: 27.01.2020).

Şirket aynı zamanda gıda ve catering sektörlerindeki varlığını da artırmaktadır (<https://research-methodology.net/ikea-business-strategy-competitive-advantage-capitalising-ikea-concept/> erişim tarihi: 28.01.2020).

IKEA, geniş ölçüde farklılaşmış bir markadır (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-ikea/> erişim tarihi: 27.01.2020). IKEA mağazalarında romantikten minimaliste kadar her türlü müşteri için ürünler vardır. Piyasada genellikle yüksek fiyatlar için kaliteli ürünler bulunurken, IKEA'da bu tür ürünler uygun fiyatlarda bulunabilir. Ancak bu, kullanılan hammaddenin ucuz kalitede olduğu anlamına gelmemektedir. IKEA, pazara ve mağazalarına sadece mükemmel kalite ve güzel tasarımlar getirmek için tasarım yeniliğine güvenmektedir. İnsanların fiyat ve kalite beklentilerini karşılamak için uygun maliyetli ve yenilikçi yöntemler geliştirmiştir (<https://notesmatic.com/ikea-marketing-mix/> erişim tarihi: 27.01.2020).

3.2.3.3.3.2. Dağıtım Stratejisi

IKEA, çevrimiçi ve çevrimdışı satış kanallarını etkili bir şekilde entegre eden çok kanallı bir perakendeci olarak kendini tanıtmıştır. IKEA Group, dünya çapında 50 pazarda 433 mağaza işletmektedir. 2018'de sadece 19 yeni IKEA mağazası açılmıştır. Ayrıca, IKEA'nın 11 ülkede 22 teslim ve sipariş noktası, 15 ülkede 41 alışveriş merkezi ve 18 ülkede 38 dağıtım sitesi bulunmaktadır.

Global mobilya perakendecisi ayrıca ürünlerini hedef müşteri segmentine satmak için çevrimiçi satış kanalını kapsamlı bir şekilde kullanmaktadır (<https://research-methodology.net/ikea-7ps-marketing/> erişim tarihi: 27.01.2020). Geleneksel olarak, mağazaları insanlara alışveriş için sakin ve rahat bir ortam sağlamak için kasabaların kenarlarında yer almıştır. Bununla birlikte, son zamanlarda stratejisini değiştirmiş, yalnızca şehir dışındaki devasa depolar aracılığıyla satışa olan bağımlılığını azaltmaya çalışarak şehir merkezindeki küçük mağazalar ve mutfaklar için planlama stüdyolarına odaklanmaktadır (<https://notesmatic.com/ikea-marketing-mix/> erişim tarihi: 27.01.2020). En önemli kısımlardan birisi mağazalarının tasarım şeklidir. Bu labirent gibi mağazalar içinde çok güzel ve rahat uygun fiyatlı ama kaliteli yemekler sunan kafeler vardır. Bu mağazaların içindeki model evler, müşteriler için iyi bir iç dekorasyon fikrinin kaynağıdır (<https://notesmatic.com/ikea-marketing-mix/> erişim tarihi: 27.01.2020).

3.2.3.3.3.3. Fiyat Stratejisi

IKEA maliyet liderliği fiyatlandırma stratejisini kullanmaktadır. Şirket, ürünlerini mümkün olduğu kadar çok insanın karşılayabileceği kadar düşük fiyatlarla sunmayı

amaçlamaktadır. Ev geliştirme zinciri, şirketin küresel düzeyde fayda sağladığı ölçek ekonomileri nedeniyle düşük fiyatlarını koruyabilmektedir (<https://research-methodology.net/ikea-7ps-marketing/> erişim tarihi: 27.01.2020). Fiyatları düşük tutmanın nedenlerinden biri, her öğeyi tasarlama şekli ile ilgilidir. IKEA, bir ürünü tasarlamadan ve üretmeden önce satmak istedikleri fiyatı seçmekte ve tasarımcılar ile tedarikçiler, nihai ürünün bu fiyat olabileceğinden emin olmak için birlikte çalışmaktadırlar (<https://www.businessinsider.com/why-ikea-is-so-cheap-2018-10> erişim tarihi: 29.01.2020). IKEA müşterileri genellikle ödedikleri fiyatlara karşı ürünün kalitesinden memnundurlar. IKEA fiyatları ürün kalitesiyle eşleştirilmektedir. IKEA ürünleri pahalı değildir ancak çok da ucuz değildir (<https://notesmatic.com/ikea-marketing-mix/> erişim tarihi: 27.01.2020). Hazır mobilya ürünleri yerine büyük mobilya ürünlerinin düz paket olarak satılması, dünyanın en büyük mobilya perakendecisi için fiyatları düşürmede en önemli faktörlerden biridir.

Psikolojik fiyatlandırma IKEA'nın fiyatlandırma stratejisinin önemli bir yönüdür. Müşteriler karar verme sürecinde rasyonel olarak değil duygusal olarak davranmaktadırlar. Buna göre IKEA, ürünlerinin çoğunluğu için 1 ABD Doları yerine Fiyat Noktası Perspektifinden 0,99 sent fiyatlandırması uygulamaktadır (<https://research-methodology.net/ikea-7ps-marketing/> erişim tarihi: 27.01.2020).

3.2.3.3.3.4. Tanıtım Stratejisi

IKEA ürünlerini birkaç kanal kullanarak pazarlamaktadır. Ancak pazarlama iletişimi için kullanılan başlıca araç katalogdur. Farklı pazarlarda farklı kataloglar yayınlamakta ve dağıtmaktadır. Bu kataloglar online olarak da bulunabilir ve bir uygulama aracılığıyla erişilebilir. Bunun dışında IKEA, markasını pazarlamak için hem geleneksel hem de dijital dahil olmak üzere diğer kanalları kullanmaktadır. Sosyal medya, IKEA tarafından marka ve ürün tanıtımı için kullanılan önemli bir araçtır. Zaman zaman tanıtım yapmak ve popülerliği artırmak için halkla ilişkiler kampanyaları da kullanmıştır (<https://notesmatic.com/ikea-marketing-mix/> erişim tarihi: 27.01.2020). Popüler markası ve fiyatlandırma yapısı nedeniyle, IKEA için sonuç getiren en iyi promosyonlar satış promosyonları ve ticaret promosyonlarıdır. Çantalarında kuponlar, fiyat indirimleri, festival promosyonları ve diğer tüm pazarlama hileleri kullanarak IKEA, müşterilerin büyük ölçekte üretici tarafından sunulan çeşitli fırsatlardan düzenli avantajlar elde etmelerini sağlamaktadır.

Farklı coğrafyalarda varlık gösterdiklerinden, iletişim de şirkette farklıdır. Yerel kitleye bağlanmaları için reklamlarında yerleştirilmiş iletişime odaklanmaktadırlar. Bununla birlikte, genel olarak IKEA akıllı bir pazarlamacıdır ve ürünlerinin kendisi çok şey anlatmaktadır.

Promosyonlar ürünleri destekleyerek tasarımda çekici ve benzersiz kılmaktadır. (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-ikea/> erişim tarihi: 27.01.2020).

3.2.4. Swatch Group

Swatch Group Ltd, bitmiş saat, mücevher, saat hareketleri ve bileşenlerinin üretimi ve satışı konusunda faaliyet gösteren uluslararası bir gruptur. Swatch Group, Breguet, Harry Winston, Blancpain, Glashütte Original,



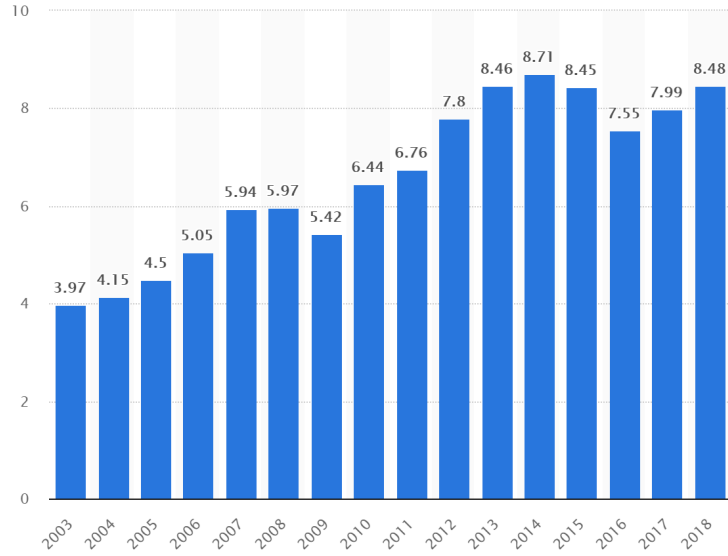
Jaquet Droz, Léon Hatot, Omega, Longines, Rado, Union Glashütte, Tissot, Balmain, Certina, Mido, Hamilton, Calvin Klein watches + jewelry, Swatch and Flik Flak markalarının sahibidir. Swatch Group, 18 saati ve mücevher markası tarafından satılan saatlerin yanı sıra iki perakende markası Tourbillon ve Hour Passion için gereken neredeyse tüm bileşenleri tedarik etmektedir. Grubun prodüksiyon şirketleri üçüncü taraf saat ustalarına da hareketler ve bileşenler sağlamaktadır (<https://be.linkedin.com/company/swatch-group> erişim tarihi 15.01.2020).

Şirket 1983 yılında Nicolas G. Hayek tarafından kurulmuş ve merkezi Biel, İsviçre'de bulunmaktadır. Swatch İsviçre'de kurulmuş dünyanın en büyük saat şirketlerinden üçünün birleşimidir. En iyi ve en eski İsviçreli saat şirketlerinden ikisi Omega ve Tissot 1930'da SSIH adıyla birleşmiştir. 1983 yılında SSIH, parçaları üreten bir şirket olan ASUAG ile birleşmiştir. 1998 yılında bir başka birleşme olan SMH, Swatch Group olarak anılmıştır (<https://successtory.com/companies/swatch-group> erişim tarihi 15.01.2020).

Swatch Group, Yönetim Kurulu Başkanı kızı Nayla Hayek ve CEO'su oğlu Nick Hayek'in liderliğinde, araştırma ve geliştirmeye, malzeme ve süreç teknolojilerindeki ve ürün tasarımındaki ve üretimindeki lider konumunun istikrarlı bir şekilde genişlemesini sağlayan yatırımlarına devam etmektedir. Swatch Group özellikle mikroelektronik ve mikromekanik alanlarında önemli geliştirme faaliyetleri yürütmektedir. Grup ayrıca telekomünikasyon, otomobil ve hizmet sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Spor zamanlaması ve ölçüm teknolojileri, temel bir iş olmamasına rağmen, marka ve Grup görünürlüğü açısından önemli bir rol oynamaktadır. Çok sayıda Swatch Group şirketi, Olimpiyat Oyunları da dahil olmak üzere çeşitli uluslararası spor etkinliklerinde resmi zaman tutucular olarak hizmet vermektedir (<https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history> erişim tarihi: 16.01.2020).

Swatch Group 50'den fazla ülkede 36.000'den fazla kişiyi istihdam etmektedir. 2019 yılında net satışlar 8,243 milyar İsviçre frankı (2018: 8,475), net kar ise 748 milyon İsviçre frankı (2018: 867) olarak gerçekleşmiştir (<https://www.swatchgroup.com/en/investors-space>

erişim tarihi: 15.01.2020). Şekil 3.12’de gösterildiği gibi 2018’de Swatch Group’un küresel gelirleri 8,48 milyar İsviçre frankı olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.12 Swatch Group'un 2003-2018 Yılları Arasında Dünya Çapında Gelirleri (milyar CHF cinsinden)

Kaynak: Statista, 2020

3.2.4.1. Swatch Group’un Tarihi

Swatch Group’un erken tarihi, örgütsel yapılandırmalar, evrimsel büyüme, iş modelleri ve küresel genişleme açısından etkileyicidir (Anwar, 2012). Swatch Group, derin bir krizden pazar liderliğine geçmiştir. İsviçreli saat, yıllarca saat endüstrisinde dünya lideri olmuştur. İsviçreli saat üreticilerinin 1974’te dünya çapında pazar payları %30 olmuştur. Sonra Japonlar aktif olarak İsviçre’nin eski moda olarak gördüğü kuvars saatler üretmeye ve pazarlamaya başlamıştır. Bununla birlikte, kuvars dijital saatlerin modası geçmemiş ve 1983’te dünya saat pazarında İsviçre’nin payı dramatik bir şekilde %9’a düşmüştür (<https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Swatch-A-Unique-Success-Story/82217> erişim tarihi: 06.02.2020).

1969’da Seiko, popülerlik kazanan ilk bilek kuvars saatini piyasaya sürmüştür. Diğer Japon üreticiler Seiko’ya katılmıştır. İsviçreli şirketler hızlı bir şekilde cevap vermeyi başarmış ve Seiko’dan bir yıl sonra kuvars saatlerini sunmuştur. Bununla birlikte, Seiko sadece kuvars saatler geliştirmekle kalmamış, aynı zamanda bunlara yenilikleri aktif olarak entegre etmiş ve İsviçre şirketleri ise halâ klasik mekanik saatlerin üretimine yönelmiştir (Donzé, 2011).

70’li yıllarda Japon şirketlerinin satışları istikrarlı bir şekilde artmış ve İsviçre saatlerine olan sevgisiyle tanınan popüler karakter James Bond bile onları Seiko ürünleriyle değiştirmiştir

(Şekil 3.13) (<https://www.forbes.com/sites/billions/2010/06/29/swatch-billionaire-nicolas-hayek-who-saved-the-swiss-watch-industry-dies/> erişim tarihi: 15.01.2020).



Şekil 3.13 Seiko TV Watch

Kaynak: <http://blog.watchdoctor.biz/2017/05/29/roger-moore-and-the-watches-of-james-bond/> (erişim tarihi: 15.01.2020)

En büyük iki üretici – SSIH (1930) ve ASUAG (1931) iflasın eşiğinde kalmıştır. Omega, SSIH'ın taç mücevheri olmuştur. 1970'lerin başına kadar Omega, İsviçre'nin en prestijli markalarından biri olup Rolex'ten bile daha prestijli olmuştur. Fakat Omega çok hızlı büyümek isteyerek ve düşük fiyatlarla çok fazla saat satarak Omega adının gücünü kaybetmiştir. ASUAG, tüm İsviçre saat endüstrisi için bileşenler sağlayan Ebauches ve Rado ve Longines markalarına sahip olan bir imalat firmasıydı. 1970'lerin sonlarında ASUAG'ın Rado, Longines ve Ebauches'tan çok daha fazla ve her türlü markası vardı. Bu şirketlerin birçoğu nesillerdir aileye ait olmuştur (<https://hbr.org/1993/03/message-and-muscle-an-interview-with-swatch-titan-nicolas-hayek> erişim tarihi: 09.03.2020). Yabancı rakipler Omega, Longines ve Tissot gibi prestijli markaları satın almayı bile teklif etmiştir. 1980'de İsviçre saat endüstrisi gerçekten yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır (Garel, 2015).

1982 yılında, SSIH ve ASUAG'a eskiden kredi veren İsviçre Bankaları Birliği Hayek'e başvurmuştur. Girişimcinin bu şirketlerin varlıklarını sonraki satışları için değerlendirmeye başlamasını istemiştir. Hayek sektörü araştırmış ve İsviçreli saat ustalarının, zayıf bir pazarlama stratejisi, otomasyon eksikliği ve yüksek üretim maliyetleri nedenleriyle pazarı kaybetmekte olduklarını bulmuştur. (Drasković vd., 2018). Şirketleri satmak veya kapatmak yerine, 1983'te gerçekleşen ASUAG ve SSIH birleşmesini ve maliyeti 50 doları geçmeyecek ucuz saatlerin üretiminin başlamasını önermiştir (<https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/The-Swatch-Group-SA.html> erişim tarihi: 16.01.2020). Bankalar Hayek'in tavsiyesini büyük ölçüde takip etmişlerdir. Ancak, sektördeki bariz iyileşmelere ve iyimser tahminlere rağmen, bankalar projeye devam etmek istememişler ve hisselerini satmak istemişlerdir. Bu gelişme Hayek için

bir fırsata dönüşmüş ve 1984'te %51'lik bir hisse satın alarak Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie (SMH) olarak adlandırılan yeni grupta önemli bir pay almıştır. Hayek 1986 yılında SMH'nin başkanı ve CEO'su olmuştur. Hayek'in SMH için yeniden yapılanma planının iki ana odağı olmuştur. İlk olarak, Omega, Longines, Tissot ve Breguet gibi üst düzey markaların potansiyelini tanımıştır. Fiyatlarını iki katına çıkarmış ve geleneksel İsviçre endüstrisinin miras değerini vurgulamıştır. Ayrıca, Omega'nın Rolex için doğrudan bir rakip ve yüksek marjlı bir marka oluşturması konusunda net bir vizyonu olmuştur. Öte yandan Hayek, Uzak Doğulu üreticilerin egemen olduğu pazarın alt ucuna odaklanmıştır (Drasković vd., 2018). Bunun için kritik adımların biri düşük maliyetli, yüksek teknoloji, sanatsal ve duygusal bir saatin piyasaya sürülmesini düşünmüştür (<https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history> erişim tarihi: 16.01.2020). Hayek'ten önce, her şirket kendi saatleri için gerekli parçaların çoğunu kendileri üretmişler; ancak şimdi durum değişmiştir. Bazı işletmeler sadece yedek parça üretimi yaparken, diğerleri saat montajı ile uğraşmaya başlamıştır. Yeni yaklaşım üretim hızını ve maliyetini olumlu etkilemiştir.

Hayek'in çalışmalarının ana yönlerinden biri, bankalar için yaratmayı önerdiği bütçeli saatlerin üretimi olmuştur. Tüm İsviçre endüstrisini yeniden canlandıran ünlü Swatch saatinin orijinal konsepti, Nicolas Hayek'in gelişinden iki yıl önce SMH'nin bir parçası olan ETA tarafından geliştirilmiştir (Garel, 2015). O dönemde ETA, uzman Ernst Tomke tarafından yönetilmiştir. 1984 yılında Tomke SMH'nin CEO'su olmuş ve 1991'e kadar bu görevde kalmıştır (<https://www.revolvy.com/page/Ernst-Thomke> erişim tarihi: 15.01.2020). Şekil 3.14'de Nicolas Hayek ve Ernst Tomke'nin fotoğrafı gösterilmiştir.



Şekil 3.14 Nicolas Hayek ve Ernst Tomke

Kaynak: <https://www.ablogtowatch.com/advice-nicolas-hayek-fix-watch-industry-problems/> (erişim tarihi: 15.01.2020)

Girişim 1979'un sonunda bir üst düzey yönetici Ernst Thomke, Elmar Mock ve Jacques Müller'in altındaki iki genç İsviçre-Fransız mühendis ile ETA'dan üç kişiyi içeren bir

karşılaşmayla başlamıştır. Swatch'a sıfırdan başlanmış ve tamamen yeni bir saat olarak tasarlanmıştır. Thomke, Ar-Ge grubundan radikal olarak farklı bir saat tasarlamasını talep etmiştir. 8,5 milyon dolar ile 200 mühendisin yoğun çalışmalarından geçen Mock ve Müller'in tasarımı ilk somut teklif olmuştur. Proje başlatılmış ve Swatch'un 1 Mart 1983'te Avrupa pazarına girmesinden önce tamamlanması gerekmiştir. Ancak, Avrupa lansmanı ilk değildir. Kasım 1982'de Swatch, Houston Texas'ta 10.000 saatin başarısız bir şekilde piyasaya sürülmesiyle erken bir gerileme yaşamıştır. Bloomingdale'in CEO'su Marvin Traub böyle bir ürünü tanıtmak ve satmak istememiştir. Sadece renkli ve tasarımcı saatler değil, en az yirmi farklı model, altı ayda bir yeni bir koleksiyon istemişlerdir. Amerikan lansmanı, ticari bir başarısızlık olsa da, saati farklılaştırmada belirleyici bir öğrenme deneyimi olmuştur. Amerikan pazarı aslında ETA'nın Swatch'u tasarlaması için yinelenmeli bir test olmuştur: iyi ve hızlı çalışın, gecikmeden hareket edin, öğrenin ve tekrar deneyin.

Lansman öncesi etkinliklere geri dönmek için, Swatch'un hikayesi plastik süreç tarafında başlamıştır. Mock, araba sinyal ışıklarının ve farların nasıl çalıştığını öğrendiğinden, plastik camı enjeksiyonla kalıplanmış bir saatin plastik kasasına monte etmeyi deneyebilmiş ve ardından çözümler önermiştir. Eğitiminden sonra birçok plastik tedarikçisiyle ve özellikle ona ekipman ödünç verecek plastik kaynak makinesi üreticisi Branson ile bir araya gelmiştir. Bazıları ultrasonik kaynak kullanılarak monte edilen ve içerdiği sıvılar olan pusula tasarımlarından da etkilenmiştir.

Birçok denemeden ve tartışmadan sonra, ultrasonik kaynakların teknolojik seçimi hüküm sürmüştür. ETA, plastik alanında yavaş yavaş yeni bilgiler edinecek ve hepsinden önemlisi bunları kullanmayı öğrenecektir. Ultrason seçimi, dayanıklı ve su geçirmez bir saat, ucuz bir ürün (aynı zamanda 10 İsviçre Frangı'nın maliyetinin kriterlerinden birini elde etmeye de yardımcı olacaktır) ve çok yenilikçi, ancak kafa karıştırıcı bir özellik olan "tamir edilemeyen saatler" olarak paradoksal sonuçlar doğurmuştur. Saatler kaynaklandığı için tamir edilemezler ve tamir edilemedikleri için üretim süreci kusursuz olmalıdır. Swatch'u tamir etmenin imkansızlığı, projede aksamalara sebep olsa da sonunda bu özellik firmayı üretim sürecindeki ustalığını sürekli olarak geliştirmeye zorlamıştır. Bu kısıtlama, firmayı toplam kalite için çabalama zorlamış ve bu da tasarımcıları sürecin performansını ve saatin kalitesini artırmaya teşvik etmiştir. Son olarak, Swatch'un kalitesi, geleneksel bir mekanik saat yapmak için gereken 150'den fazla parça ve bir kuvars modeli yapmak için gereken 91 parçadan daha az olan basitleştirilmiş bir mimariye ve bileşen sayısının 51'e indirilmesine dayanmıştır. Tasarım döngüsü erdemli bir süreçtir: tamir edilemeyen → sıfır kusurla üretilen → hatasız çalışan →

basitleştirilmiş bir mimari kullanılarak inşa edilen → düşük üretim maliyeti ile → güvenilir bir süreçtir (Garel, 2015).

Swatch bu sefer profesyonel pazarlama yardımına ihtiyaçları olduğunu fark etmiştir. Swatch'u satmak için üretici, saat endüstrisinin dışında bir Colgate-Palmolive emektarı Jacques Irniger'den bir pazarlama müdürü ile anlaşmıştır. McCann-Erickson tarafından İsviçre'de oluşturulan ve New York'taki ajans tarafından uyarlanan ağır bir reklam kampanyasıyla popüler olmuştur (<https://www.timezone.com/2002/10/14/the-amazing-swatch-story-398/> erişim tarihi: 16.01.2020).

Swatch isminin kaynağının iki sürümü vardır. Bunlardan birine göre Swatch, “İsviçre saati”, İsviçre saatinin kısaltmasıdır. Hayek tarafından aktif olarak tanıtılan başka bir versiyona göre Swatch, “ikincil saat” anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, şirket Swatch'un günlük kullanım için bir saat olduğunu vurgulamaya çalışmış ve eğlenceli ve nispeten tek kullanımlık aksesuarlar olarak yeni bir saat konseptiyle tanıtılmıştır. “İkincil saat” kavramı, müşterileri saati ruh haline, stile ve mevsime göre değiştirme ihtiyacı fikrine yönlendirmiştir. Hayek, saatin sadece kırılma veya yıpranma durumunda değiştirilmesi gereken klişeye meydan okumuştur. Parlak tasarım, İsviçre üretimi, kompaktlık ve Swatch'un düşük fiyatı bu fikri müşterilere aktarmaya yardımcı olmuştur. Hemen hemen herkes farklı durumlar için birkaç Swatch saat alabilir hale gelmiştir. Satışa ilk marka saatler Swatch GB 101 sunulmuştur (Şekil 3.15). Plastik darbeye dayanıklı bir kasa, şık bir tasarımla 39.9 ila 49.9 frank arasında bir fiyata satılmıştır. Toplamda, ilk koleksiyon 12 model içermiştir. Aynı yıl, yılda iki koleksiyon yayınlama uygulaması tanıtılmıştır.



Şekil 3.15 Swatch GB 101

Kaynak: <https://www.swatch.com/tr/watches/gb101-black-magic/> (erişim tarihi: 23.01.2020)

1983 yılında yaklaşık 1 milyon Swatch saati satılmış ve 1985 yılı sonunda bu rakam 2,5 milyona ulaşmış ve sonra Hayek şirketinin bir parçası olan diğer markaları canlandırmaya başlamıştır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, daha önce olduğu gibi, 80'lerin sonunda bir dizi yeni model geliştiren Tomke tarafından gerçekleştirilmiştir. 1985'te RockWatch saati tanıtılmıştır. Tissot markası altında geliştirilmiş ve Alpine granit kasaları ile tanınmıştır

(<https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/The-Swatch-Group-SA.html> erişim tarihi: 16.01.2020).

1987'de Flik-Flak saati tanıtılmıştır. Psikoloji ve pedagoji alanındaki uzmanlarla birlikte geliştirilmiştir. Flik-Flak'ın ana hedefi çocuğa zamanı belirlemeyi öğretmektir. Flik-Flak markasının ürün yelpazesi, üç yaşından itibaren farklı çocuk yaşlarına yönelik saatler de dahil olmak üzere zaman içinde önemli ölçüde genişlemiştir (<https://www.flikflak.com/en/philosophy/> erişim tarihi: 15.01.2020).

1984 yılında Swatch Art Special serisi kurulmuştur. Fikir, sınırlı koleksiyonlar üretmek için ünlü sanatçılar ve tasarımcılar ile işbirliği yapmaktır. İlk işbirliği Fransız sanatçı Kiki Picasso ile olmuştur (Şekil 3.16). 140 eşsiz saat modelinden oluşan sınırlı bir koleksiyon yayınlanmıştır.



Şekil 3.16 Swatch Kiki Picasso

Kaynak: https://www.stay-tuned-to-sw.de/kiki_picasso.html (erişim tarihi: 23.01.2020)

Daha sonra, birçok ünlü Phil Jones, Yoko Ono, Daniel Swarovski ve diğerleri Swatch ile işbirliği yapmıştır. İşbirliklerinin hem finansal açıdan hem de pazarlama tarafından kârlı bir iş olduğu kanıtlanmıştır. Bazı Swatch Art Special saatleri on binlerce dolara açık artırmada satılmıştır (<http://www.watchpaper.com/2015/10/10/the-schmid-muller-swatch-collection-to-be-auctioned-at-sothebys/> erişim tarihi: 20.01.2020).

80'lerin ortalarında şirketin diğer markaları canlanmıştır. 1986 yılında SMH, 1,25 milyar dolarlık gelir elde etmiştir (<https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/The-Swatch-Group-SA.html> erişim tarihi: 16.01.2020). Bu andan itibaren kimse Hayek'in fikrinden şüphe etmemiştir. Bu dönemde başarısızlıklar olmuştur. Bunlar arasında, Swatch markası altında giysi ve aksesuar üretme girişimi ve ayrıca bir Swatch Butikler mağazaları zinciri başlatma isteği yer almaktadır. Bu girişim başarılı olmamış ve Hayek her şeyi geri çevirmeyi ve saat pazarına konsantre olmayı tercih etmiştir.

90'ların başında, SMH güvenle dünyanın en büyük saat üreticisi olma yolunda ilerlemeye başlamıştır. Şirket dünya çapında 250 milyon saatten fazla satmayı başarmış ve

satışlar artmaya devam etmiştir. Bir bütçe saati olarak piyasaya sürülen Swatch, pahalı İsviçre mekanik saatlerine beklenmedik bir şekilde yeniden ilgi gösterilmesine yol açmıştır.

1991'de SMH Tomke'den ayrılmıştır (<https://www.revolvy.com/page/Ernst-Thomke> erişim tarihi: 15.01.2020). Emekliliğe rağmen, holdingin başarıları ona Hayek ile eşit olarak atfedilmektedir. Bu arada şirkete ait markalar yeni ürünler sunmaya devam etmiştir. 1993 yılında Omega, Seamaster Professional mekanik dalış kronografını tanıtmıştır. Bu model 300 metre derinliğe kadar çalışabilir ve daha sonra “Golden Eye” filminde James Bond saati olarak tanınmıştır (Şekil 3.17). Gelecekte Bondiana'da aynı hattan yeni saatler tekrar tekrar ortaya çıkmıştır (<https://monochrome-watches.com/omega-seamaster-and-james-bond-007-a-20-year-love-story/> erişim tarihi: 15.02.2020).



Şekil 3.17 Omega Seamaster 300m Chronometer

Kaynak: <https://hiconsumption.com/best-bond-watches/> (erişim tarihi: 23.01.2020)

1989'da Omega, Sovyet kozmonotları için saatler tedarik etmiştir. 1996 yılında, ilk İsviçre'li kozmonot Claude Nicole bir SMH saati ile uzaya gitmiştir. 1997'de Swatch Skin saat serisi piyasaya sürülmüştür. Ana özelliği gövdesinin olan sadece 3.9 mm olmasıdır. Guinness Rekorlar Kitabına dünyanın en ince plastik saatleri olarak girmiştir (<https://www.scmp.com/article//pl663485astic-fantastic> erişim tarihi:). 1999 yılında, ana avantajı en yüksek hareket hassasiyeti olan sınırlı sayıda Omega De Ville Ko-Eksenli saat koleksiyonu ortaya çıkmıştır (<https://www.timezone.com/2002/11/22/review-omega-co-axial-deville/> erişim tarihi: 01.02.2020). 1997'de Swatch Group ve Calvin Klein moda evi arasında bir ortak girişim kurulmuştur. Calvin Klein Watches + Jewellery olarak adlandırılmış ve bugün moda saatler ve mücevher üretiminde çalışmaya devam etmektedir. Gelecekte işbirliğinin başarısı, Swatch'un bu pazara kendi başına girmesine yol açmıştır.

90'lı yıllarda Hayek, şirketin diğer sektörlerdeki varlığını genişletmeye çalışmıştır. 1998'de, yerleşik bir Swatch Talk telefona sahip bir saat tanıtılmıştır. 1998'de Swatch, internet zamanı kavramını tanıtmıştır (Avery, 2004). Geliştiriciler günü bin zaman aralığına

bölmüşlerdir. Her birinin süresi 86.4 saniyedir. Gezegen genelinde, internet günleri aynı zamanda başlamış ve holdingin merkezinin bulunduğu İsviçre Biel meridyeni referans noktası olarak alınmıştır. Bu kavram, şirketin kamuoyunun dikkatini çekmesini sağlayan dot-com patlamasının başlangıcında tanıtılmıştır. Bu fikir, Swatch tarafından Beat Alumini kol saatlerinde kullanılmıştır.

Başka bir fikir, ekolojik bir Swatchmobile aracı yaratma girişimi olmuştur. Hayek ilk olarak Volkswagen ile bir anlaşma imzalamış, ancak girişim otomobil şirketinin CEO'sunun değişmesi nedeniyle başarısız olmuştur. Bir sonraki ortak, Daimler olmuştur. 1994 yılında ortak girişim Micro Compact Car AG kurulmuştur. 1998'de Smart Car'la birlikte geliştirilmiştir. Hayek sunulan modeli beğenmemiş ve satış seviyesi yeterince yüksek olmamıştır. 1998 yılında SMH nihayet ortak girişimdeki payını elden çıkarmıştır (<https://www.osv.ltd.uk/history-of-the-smart-car/> erişim tarihi: 04.02.2020).

1998 yılında, holdingin tarihinde bir başka önemli olay daha gerçekleşmiştir, şirketin adı SMH yerine Swatch Group olarak değiştirilmiştir (<https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history> erişim tarihi: 16.01.2020). 90'lı yıllarda şirket sadece kendi ürünlerini geliştirmekle kalmamış, aynı zamanda birkaç marka da satın almıştır. 1992'de satın alınan Blancpain saat şirketi özellikle dikkat çekicidir. Swatch'a dahil olan İsviçre saat şirketleri gibi, 70-80'lerde zor zamanlar geçirmiş, ancak Jean-Claude Beaver tarafından restore edilmiştir. İkincisi, markanın başkanlığını ve tam kontrolünü koruma şartıyla Swatch'a satmıştır. 1998'de Swatch Group efsanevi saat markası Breguet'i satın almıştır. Bir zamanlar, bu markanın saatleri Napolyon Bonapart, Rus imparatoru Alexander I, Türk padişahı Selim III ve diğer birçok dünya ünlüleri tarafından satın alınmıştır. Swatch için satın alma, şirketin konumunu güçlendirmek ve ürün yelpazesini genişletmek için mantıklı bir adım olmuştur (Donzé, 2014).

Hayek genellikle reklam yapmak için ünlü markaları çekmiştir. Swatch her zaman canlı, akılda kalıcı reklamlar yaratma sevgisi ve yeteneği ile ayırt edilmektedir. Şirket ayrıca sporu aktif olarak tanıtmak için kullanmaktadır. Swatch sponsorlu yarışmalara sörf, serbest sürüş, snowboard ve plaj voleybolu dahildir. Swatch, Swatch ProTeam'deki bu disiplinlerde bir dizi sporcuyla bir araya getirmektedir (https://www.swatch.com/ru_ru/explore/swatch-chronology/ erişim tarihi: 04.02.2020). Swatch, grupta ürünleri tanıtmak için spor kullanan tek marka değildir. Omega uzun zamandır Olimpiyat Oyunlarının resmi kronometresi olarak kabul edilmektedir ve 2032'ye kadar Uluslararası Olimpiyat Komitesi ile mevcut bir sözleşmesi vardır. Omega ayrıca yüzme ve tenise sponsorluk yapmaktadır. Tissot, motosiklet, basketbol, futbol, hokey ve eskrim sponsorluğuna odaklanmıştır. Bir başka Swatch Group markası olan

Longlines, Avrupa Jimnastik Konseyi ve Uluslararası Jimnastik Federasyonu, Uluslararası Binicilik Federasyonu, Uluslararası Kayak Federasyonu, Okçuluk Dünya Kupası, Roland Garros tenis turnuvası, Milletler Topluluğu Oyunları ve diğer bazı turnuvalar ve organizasyonların resmi ortağı ve zaman tutucusudur.

1996 yılında Swatch butik zincirinin gelişimi başlamıştır. Birincisi New York'ta Beşinci Cadde'de ortaya çıkmış, sonra Paris'te başka bir tane açılmıştır. Bu strateji holdingin diğer markalarına da yayılmıştır. Aralık 2000'de Zürih'te ilk Omega butiği açılmıştır. Şu anda dünyada 300'den fazla vardır. Genel olarak, şirketin hemen hemen her markası, sayısı artmaya devam eden tek markalı butikler ağı ile temsil edilmektedir. Şekil 3.18'de Swatch mağazasının resmi gösterilmiştir.



Şekil 3.18 Swatch Mağazası

Kaynak: <https://avmdergi.com/swatch-turkiye-magaza-acti/> (erişim tarihi: 23.01.2020)

Şirket ayrıca Swatch Club çevresinde kendi toplumunu kurmuştur. Bu küresel topluluk 120 ülkedeki marka destekçilerini bir araya getirmektedir. Herkes kulübe üye olabilmektedir. Bunu yapmak için bir kulüp saati modeli satın almak ve özel bir form doldurmak gerekmektedir. Kulüp, her üyeye satışta bulunmayan benzersiz ve nadir bir saat modeli sunmaktadır. Kulüp üyeleri özel bir üyelik kartı almakta, çeşitli uluslararası etkinliklere davet edilmekte ve marka haberleri almaktadır.

2000 yılında şirket aksesuarlar koleksiyonu piyasaya sürmüştür. Diğer üreticilerin aksine, Swatch değerli metaller ve gösterişli lüks kullanmamıştır. Dekorasyon malzemeleri olarak çelik, naylon ve silikon kullanmıştır. Aynı yıl, Swatch Group Alman saat şirketi Glashütte Original'i ve bir dizi başka markayı satın almıştır.

Marka sayısının artması holding grubunun durumuna zarar vermemektedir. Hayek, markalar arasında rekabeti önlemek için bir kural koymuştur. Swatch Group, her detayın birbirini desteklediği tek bir mekanizmadır. Bu, tüm markaların sürekli büyümesini sağlamaktadır.

2003 yılında, 74 yaşında olan Hayek, Swatch Grubu başkanlığı ve Breguet başkanı görevini sürdürürken, şirketin operasyonel yönetimini oğlu Nick'e aktarmaya karar vermiştir. Transfer sırasında Swatch, İsviçre saat markalarının %80'ini kontrol etmiştir. Holding saat üretiminde dünya lideri olarak kabul edilmiştir (<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2010/jul/06/nicolas-hayek-obituary> erişim tarihi: 16.01.2020). Nick Hayek, babasının işine layık bir mirasçı olduğunu kanıtlamıştır. Genel olarak, ikisi de başarılı bir şekilde birlikte hareket etmiştir ve bu da Swatch'un performansına yansımıştır. Nicolas Hayek, ömrünün sonuna kadar süren Breguet markasına özellikle dikkat etmiştir.

2004 yılında Swatch, Microsoft ile birlikte Swatch Paparazzi saatini çıkarmıştır (Şekil 3.19). MSN Direct hizmeti sayesinde bir saatin sahibi stok özetlerinden hava durumu tahminlerine kadar bilgi alabilmektedir ve MSN Messenger'a gelen iletileri görüntüleyebilmektedir. Paparazzi, dünyadaki ilk akıllı saatleri arasında yaygın olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 3.19 Swatch Paparazzi

Kaynak: <https://www.teknoblog.com/swatch-ceosuna-gore-iwatch-devrim-niteliginde-bir-urun-olmayacak/> (erişim tarihi: 23.01.2020)

2007 yılında Swatch'un kârı 1 milyar dolara ulaştı, aynı yıl Swatch ve Tiffany & Co. stratejik bir ortaklık imzalamıştır. Anlaşma yirmi yıl sürmüştür. 2008 yılında Nicolas Hayek Nayla kızı tarafından yönetilen Tiffany Watch & Co şirketi kuruldu. İşbirliği beklentilerinin yüksek puan almasına rağmen, bu gerçek bir başarı olmamıştır. 2011 yılında Swatch, sözleşmeyi feshetti ve zararları gidermek için Tiffany'ye dava açmıştır. Tiffany iş gelişimine müdahale etmekle suçlanmıştır. Tiffany anlaşmayı bozduğu için karşı dava açmıştır. Sonuç olarak, Swatch kazanmıştır. Tiffany ile olan işlemler sırasında Swatch'un değerli mücevher ve lüks saat üreticisi Harry Winston'ın karşısında mücevher evinin yerini aldığı bilgisi ortaya çıkmıştır. Söylentiler sadece üç yıl sonra doğrulanmıştır. Swatch bu kez Harry Winston'ın sahibi olan HW Holdings Inc'i satın almıştır.

2010 yılında Nicolas Hayek hayatını kaybetmiştir. İsviçre saat endüstrisini canlandırmayı başaran olağanüstü bir girişimci olarak tarihe geçmiştir. 2010 yılında, 3,9 milyar dolarlık bir servetle Forbes'in en zenginleri listesinde 232. sırada yer almıştır.

2011 yılında şirket dokunmatik ekranlı bir dizi saat tanıtmıştır - Swatch Touch. Saat altı farklı renkte piyasaya sürüldü ve sadece sensörler tarafından kontrol edilmiştir. Swatch Touch, hattın daha da genişlemesine yol açarak önemli bir popülerlik kazanmıştır.

Aynı yıl, uluslararası yaratıcı stüdyo Swatch Art Peace Hotel resmi olarak Şanghay'da açılmıştır. Swatch Art Peace Hotel, dünyanın dört bir yanından tasarımcılar ve sanatçılar için fikir ve deneyim alışverişinde bulunmak üzere bir buluşma yeri olarak kurulmuştur.

2012 yılında, Swatch Group'a ait bir şirket olan Glashütte Original, Grande Cosmopolite Tourbillon saatini tanıtmıştır. 2013 yılında Swatch Sistem51 saatine 51 bölümden oluşan yenilikçi mekanizma sunulmuştur. 90 saatlik bir güç rezervine ve otomatik sargıya sahiptirler. Sistem 51, insan müdahalesi olmadan otomatik bir hatta monte edilen ilk mekanik saat olmuştur.

2015 yılında şirket "akıllı" saat Swatch Touch Zero One'ı tanıtmıştır. Plaj voleybolu sevenler için tasarlanmıştır ve bu nedenle, bir zamanlayıcı ve pedometre gibi standart işlevlere ek olarak, isabetlerin sayısını ve gücünü izleme yeteneğine sahiptir.

2015 yılında şirket Çin'de Swatch Bellamy akıllı saatini tanıtmıştır. Bu şirketin Bank of Communications ve China UnionPay ile ortak çalışmasıdır. "Think Different" e çok benzeyen Swatch'un "Tick Different" sloganı nedeniyle Apple 2017'de Swatch Grubu'na dava açmıştır. Hayek ailesi Swatch Grubu'nun başında kalmaya devam etmektedir.

3.2.4.1.1. Nicolas G. Hayek

İlk günlerinden itibaren, Nicolas G. Hayek çok tutarlı ve geleneksel olmayan bir düşünür olarak kabul edilmiştir (Drasković vd., 2018). Hayek'in kararlı liderliği ve parlak, yenilikçi pazarlama stratejileri, 1983 yılında Swatch saatinin lansmanı için kritik olmuş ve daha sonra tüm Swatch Group markalarının sürekli gelişimini ve iyileştirilmesini sağlamıştır (<https://didyouknowfashion.com/the-history-of-swatch/> erişim tarihi: 16.01.2020). Yenilikçi stratejileri aynı zamanda bir bütün olarak İsviçre saatçi endüstrisine önemli modeller olarak hizmet etmiş ve endüstrinin canlanmasında kilit rol oynamıştır (<https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history> erişim tarihi: 16.01.2020).

Nicolas Hayek (1928-2010), İsviçre vatandaşı, 1986-2010 yılları arasında Swatch Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve Delegatesidir. Grubun 1980 yılından bu yana stratejik danışmanı olan Hayek, ASUAG-SSIH birleşmesi için yönergeler tanımlamış ve Grubun gelecekteki stratejisini geliştirmiştir. Neuchâtel ve Bologna Üniversiteleri ona doktora ünvanı vermiştir. Hayek aynı zamanda kurucusu olduğu ve aynı zamanda Swatch Grubu için hizmet veren Hayek Grubu Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır. Hayek, EPFL (Ecole Polytechnique

Fédérale de Lausanne) Danışma Kurulu'nda yer almış ve aynı zamanda Avrupa Birliği'nin geçici “Yüksek Düzey Grubu” na da üye olmuştur.

Hayek, Avusturya hükümetinden «Grosses Ehrenzeichen mit Stern» unvanını almış, Fransa hükümeti tarafından «Officier de la Légion d'honneur» ve «Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres» seçilmiş ve aday gösterilmiştir. Ocak 2007'de, Dr. N.G. Hayek, ilk kez verilen İsviçre Yaşam Boyu Ödülü'nü almıştır. 2008 yılında, Hayek, Başkan ve Delege olduğu Belenos Clean Power Holding Ltd'yi kurmuştur. Hayek, Grup dışında yürütme ve denetleme faaliyetlerinde bulunmamıştır (<https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history> erişim tarihi: 16.01.2020).

Avrupa çapında Hayek, açıklamaları basında başlık haberleri olan üst düzey bir yöneticidir. Gerçekten de, vatandaşlarının oyu ile Hayek, Kızıl Haç ve Cenevre Konvansiyonuna ilham veren Albert Einstein ve Henry Dunant ile birlikte İsviçre tarihinin en önemli isimlerinden biri seçilmiştir.

Hayek iş tarihinin en görkemli geri dönüşlerinden birini tasarlayarak, zamanın kumlarında kaybolduğu düşünülen bir endüstriyi yeniden icat etmiştir. 1983 yılında, geri dönüş başlamış on yıl sonra, SMH 2 milyar dolarlık satış, 286 milyon dolarlık kâr ve tarihin en çok satan yeni markası Swatch ile yeniden ayağa kalmıştır. Elbette, Nicolas Hayek pazarlama konusunda keskin bir görüşe sahip, son teknolojik ürün yenilikçisiydi. Yine de özünde Hayek, İsviçre'nin 450 yıllık saatçilik geleneğini tarihin yükünden ziyade bir güç kaynağı olarak gören derin muhafazakar bir liderdi. Bunun yerine, gelecek için bir oyun planı geliştirmenin bir yolunu fark etmiştir.

Omega'nın düşüşü ve yükselişi buna bir örnektir. Hayek şirketin kontrolünü ele geçirdiğinde, Omega markası onun sözleriyle “unutulmaya yakındı”. Bazı bankacılar Hayek'i Omega'yı Japon rakiplerinden birine satmaya çağırdılar. “Omega, İsviçre saat endüstrisinin harika markalarından birisidir. Tarihi 1848'e kadar uzanmaktadır. Saat yapım müzelerini ziyaret etmeli ve Omega'nın 50 veya 100 yıl önce yapılmış parçalarına bakılmalıdır. Çok az marka Omega'nın potansiyel gücüne sahiptir” denilmektedir.

Bu nedenle geliştirdiği strateji, Omega'nın bankacılarına, yöneticilerine, çalışanlarına ve müşterilerine markayı bu kadar farklı kılan şeyleri hatırlatmak ve bu kalıcı niteliklerin etrafında ultra modern bir oyun planı oluşturmaktır. Model sayısını 2000'den 130'a düşürdü, tüm lisans anlaşmalarını sona erdirdi, başarıdan ziyade hoşgörü ile konuşan gösterişli tasarımları ortadan kaldırdı ve başka şekilde sayısız markayı köklerine geri döndürdü. Ürün lansmanları, pazarlama eğilimleri ve üretim iyileştirmeleri yapıldı. Ancak bu yeni çıkmış yeniliklerin hepsi görkemli bir geçmişe yeniden bağlanma amacı taşımıştır. Sonuçta 2008

yılında Omega, 1 milyar dolardan fazla satış ve yüz milyonlarca dolar kar elde etmiştir (<https://hbr.org/2010/06/the-timeless-lessons-of-mr-swa> erişim tarihi: 09.03.2020).

Swatch'un başarısı Hayek'in liderliğinden yanı sıra, aynı zamanda, özellikle geleneksel bürokratik yapıdan proje ekiplerine dönüşen organizasyonel yapının dönüşümüne dayanan kültürel değişikliklerden kaynaklanmıştır. Yeni bir ürün planlarken, Swatch ürün performans özelliklerine göre bir proje ekibi oluşturmaktadır (Van Der Heijden, 2011).

Swatch Group şirketi, yaptığı açıklamada, "Nicolas G. Hayek'in en büyük değeri, İsviçre saat endüstrisinin tasarrufuna ve Swatch Grubu'nun kuruluşuna ve ticari gelişimine yaptığı büyük katkıydı. Hayek'in olağanüstü vizyonu, İsviçre'de katma değeri yüksek güçlü bir saatçilik işletmesinin farkına varmasını ve sürdürülebilirliğini sağladı" demiştir. İsviçre Cumhurbaşkanı Doris Leuthard yaptığı açıklamada, "Bağlılığı ve cesur eylemleriyle, Bay Nicolas Hayek onlarca yıldır girişimciliğe büyük ve önemli destek verdi" demiştir (<https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/father-of-swatch-dies-at-work-5550468.html> erişim tarihi: 16.01.2020).

3.2.4.2. Swatch Group'un Strateji Analizi

Şirketin marka portföyünde Breguet, Blancpain, Glashutte, Jaquet Droz, Omega, Rado, Longines, Tissot, Mido, Swatch ve Flik Flak yer almaktadır. Lüks segmentlerde Swatch Group'un Omega markası, Rolex'ten sonra en çok satan üçüncü markadır. Bu, Gruba benzersiz bir marka gücü ve dünya çapında görünürlük getirmiştir. Swatch Group iyi kurulduğundan, şirketin gelişmekte olan pazarlarda gelecekteki genişleme konusunda uzun vadeli planları vardır (Datamonitor, 2009).

Uluslararasılaşma alanında, Swatch Group kurumsal felsefesi, marka portföyü, coğrafi kapsamı ve etkin tedarik zinciri alanlarında son derece küreseldir. Grup, dünya genelinde dağıtım ofisleri ve bağlı ortaklıkları bulundurmaktadır. Swatch Grup ayrıca, grubun uluslararasılaşma süreci geleneksel pazara giriş yöntemlerini atladığından dünya çapında bir firma olarak da kategorize edilebilir.

Swatch Group, pazar trendlerine ve tüketici modalarına dayanan Ar-Ge çalışmalarını sürdürmektedir. Lüks markalarının yanı sıra, düzenli Swatch saatleri verimli Ar-Ge faaliyetlerinden ve tescilli bilgiden kaynaklanmaktadır. Şirket çoğunlukla İsviçre, Asya, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer Avrupa ülkelerinde 24.000'den fazla işçi çalıştırmaktadır ve temel yetkinlikleri rekabetçi teknolojilerde, çekici tasarımlarda ve renklerde görülebilir. Ayrıca önemli olan Swatch Group'un İsviçre, Malezya, Çin, Tayland, İtalya, Almanya, Fransa

ve Amerika Birleşik Devletleri'nde hareket geliştiren ve bileşenleri izleyen yan kuruluşlarıdır. Bu, şirketi saat endüstrisinde önemli bir oyuncu yapmaktadır (novelguide.com, 2010).

Swatch Group, diğer ürün gruplarının çeşitlendirilmesine ve pazarlanmasına ek olarak, ölçek, kontrol ve tedarik verimliliği ekonomileri sağlayarak dikey olarak bütünleşmiştir. Swatch Group, ölçek ekonomileri (düşük maliyet; kalite standartları), kontrol (kaynaklar ve spesifik yatırımlarla ilgilenme) ve tedarik zinciri verimlilikleri alanlarındaki dikey bütünleşmeden açıkça faydalanmaktadır. Şirket, rekabet gücünü korumak için diğer saat ustalarına hareketler ve parçalar satmaktadır. 2010 itibariyle, hareketlerini kısmen veya tamamen üreten ve Audemars Piguet, Patek Philippe, Rolex, Jaeger-LeCoultre, Girard-Perregaux ve diğerlerini içeren başka saatçiler de vardır. Bu kalite kontrolüne, tedarik zinciri verimliliğine ve uzun vadeli pazar payına yardımcı olmaktadır.

Swatch Group, elektronik bileşenlerin geliştirilmesi ve pazarlanmasında aktiftir. Şirket, otomobil üreticilerine mühendislik ürünleri (mekanik ve elektronik modüller) ve alternatif motorlar satmaktadır. Grup tarafından üretilen diğer ürünler Olimpiyat tesislerinde ve uluslararası sporlarda tıbbi uygulamalar, bilgisayar elektroniği ve veri işleme ve zaman tutma hizmetleridir. Bu, Swatch Group'un ürün gruplarında, küresel operasyonlarında iyi çeşitlendirilmiş bir şirket olduğunu göstermektedir (Anwar, 2012).

3.2.4.2.1. Swatch Group'un Rekabet Analizi

3.2.4.2.1.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi

Son derece rekabetçi, etkili şirketler arasında bölünmüş saat endüstrisi, potansiyel yeni pazar katılımcıları için aşılması gereken büyük adımları temsil eden birçok engel sunmaktadır. Mali engel en önemlilerinden biridir. Aslında, bir saat serisi oluşturmak ve tasarlamak için fonlara ihtiyaç vardır. Bu engelle ilişkili olarak, teknolojik kısım da potansiyel katılımcılar için bir sorun olabilir, çünkü saat karmaşık bir konudur. Büyük konglomeraların kendi dağıtım kanallarını ve yetkili araçlarını kullanmaları nedeniyle yeni başlayanlar için dağıtım erişimi zordur. Tanınmış İsviçreli şirketler, yasal ve ticari yardım sağlayan, politika geliştirmeyi koordine eden ve etkin bir iş ortamı yaratmaya yardımcı olan ulusal derneklerinin hükümet teşviklerinden ve işbirliğinden yararlanmaktadır. Dikey entegrasyon nedeniyle, büyük konglomeralar bileşen ve mal arzının çoğunu kontrol ettiği için İsviçre pazarına girmek zordur. Giriş engelleri düşük maliyetli segment için düşük ve premium pazar segmenti için yüksektir. Ancak potansiyel katılımcılar için ana zorluk, dünya çapında tanınmış bir marka imajına sahip olan Swatch gibi markalarla rekabet etmek gibi görünmektedir (<http://swatchicewatch.com>).

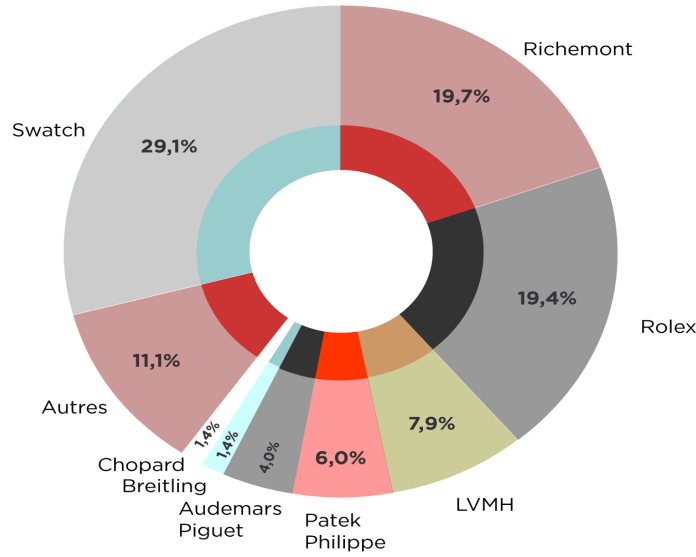
blogspot.com/2013/12/the-watchmaking-industry-hamallar-five.html erişim tarihi: 16.02.2020).

İsviçre saatleri için yüksek bir giriş maliyeti vardır ve Swatch Group, saat parçaları tedarikini azaltarak bunları daha da artırabilir. Ancak Çin'de yapılan saatler için maliyetler düşüktür. Yeni rakipler, saatlerini düşük işçilik maliyetleri olan ülkelerde kolayca üretebilir; bu da kolayca saat üretilip satılabilir ve büyük kârlar elde edebilecekleri anlamına gelmektedir. Swatch ve Ice Watch gibi saatlerin tasarımının taklit edilmesi kolaydır. Mevcut markaları kurtarabilecek tek şey marka değeri ve müşteri sadakatidir (<http://swatch-vs-icewatch.blogspot.com/2013/12/porters-5-forces-model.html> erişim tarihi: 06.02.2020).

3.2.4.2.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme

Saat endüstrisi çok gizli ve çoğu saat Orta İmparatorluk'ta yapılmış olsa bile İsviçre saat endüstrisi bir numara olmaya devam etmektedir. Saat endüstrisinde, firmalar arasında ağırlıklı olarak marka portföyü olan güçlü bir rekabet vardır. Firmalar, müşterileri ve yeni potansiyel müşterileri üzerindeki etkilerini artırmak için pahalı pazarlama kampanyalarında rekabet etmektedirler. Swatch Group, çeşitli pazar segmentlerini kapsayan farklı markalara sahiptir. Her marka imajını, konseptini ve hikaye anlatımını geliştirmeye çalışmaktadır. (<http://swatchicewatch.blogspot.com/2013/12/the-watchmaking-industry-porters-five.html> erişim tarihi: 06.02.2020). Ayrıca, ETA'nın sahibi olan Swatch Group, dünyanın en büyük saat hareketleri ve denge yayları üreticisidir. Swatch grubu, dünyada satılan tüm İsviçre saat hareketlerinin %70'ini üretmektedir. Swatch grubu ayrıca Nivarox FAR tarafından üretilen bir saat bileşeni olan denge yayı pazarının %90'ını kontrol etmektedir (<http://swatchicewatch.blogspot.com/2013/12/the-watchmaking-industry-porters-five.html> erişim tarihi: 06.02.2020).

İstatistikler ayrıca üç grubun, Swatch Group, Richemont ve Rolex'in piyasayı yönettiğini göstermektedir. 2017 yılında, Swatch Group lüks saat pazarında en büyük paya sahip olmuştur ve Rolex ve Richemont gibi şirketlerin üstünde yer almıştır. 2016 yılında, Swatch Grubunun Omega markası, dünyanın en değerli İsviçre saat markaları arasında yer almıştır (<https://www.statista.com/statistics/282865/swatch-groups-revenues-worldwide/> erişim tarihi: 17.03.2020). Toplam satışlar 42 milyar, CHF olarak hesaplandığında, en büyük dört Swatch, Richemont, Rolex ve LVMH grubu İsviçre saatleri için perakende pazarının %75'inden fazlasını veya azalan sırada Swatch Grubu için % 29,1, Richemont için %19,7, Rolex için % 19,4 ve LVMH için %7,9'unu oluşturmaktadır (Şekil 3.20) (<https://journal.hautehorlogerie.org/en/mega-brands-rule-the-swiss-watch-market-i/> erişim tarihi: 17.03.2020).



Şekil 3.20 İsviçre Saatleri: 2017 Yılında Grup Bazında Perakende Pazar Payı

Kaynak: <https://journal.hautehorlogerie.org/en/mega-brands-rule-the-swiss-watch-market-i/> (erişim tarihi: 17.03.2020)

3.2.4.2.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Saat alıcıları, düşük satış gücüne sahip müşteriler veya yetkili perakendecilerdir. Saat gruplarının ve markalarının sayısı o kadar fazla ki alıcıların saat üreticileri üzerinde gücü yoktur. Müşteriler saatler için gelirlerinin aşırı bir kısmını harcamazlar. Saat markaları arasında kolayca geçiş yapabilirler (<http://swatchicewatch.blogspot.com/2013/12/the-watchmaking-industry-porters-five.html> erişim tarihi: 06.02.2020). Tüketiciler saat aradığında, birçok marka, rakip ve çeşitli segmentlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Daha önce gördüğümüz gibi, saatçilerin sayısı çok önemlidir ve bu nedenle alıcılar bir seçim yapmalıdır. Karar alma sürecinde yer alan fiyat, kalite, tarz ve boyut gibi çeşitli kriterler olabilir.

Bağımsız saat perakendecileri, alıcılardan daha fazla pazar gücüne sahiptir: toplu olarak satın almakta ve seçilen birkaç tedarikçiye yatırım yapmaktadır. Çoğu zaman kendi laboratuvarları olmasına rağmen, geriye doğru entegre olacak sermayeleri yoktur ve bu nedenle saat üreticilerine bağımlıdırlar. Alıcıların anahtarlaşma maliyetleri yüksek olmamasına rağmen alıcı gücü düşüktür (<https://theswatchers.blogspot.com/2011/> erişim tarihi: 20.01.2020).

3.2.4.2.1.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Özellikle, saat endüstrisindeki tedarikçilerle ilgili iki tür durum vardır. Birincisi, Swatch Group gibi mekanizmaları oluşturmak ve monte etmek için kendi fabrikalarına sahip olan markalardır. İkinci durum, saatçi olmayan ve (harici) tedarikçilerden mekanizmalar sipariş etmesi gereken Gucci veya Ice Watch gibi markalardır. Bu durumda, tedarikçilerin

fiyatlandırma ve zamanlama konusunda belirli yetkileri vardır (<http://swatchicewatch.blogspot.com/2013/12/the-watchmaking-industry-porters-five.html> erişim tarihi: 06.02.2020).

İsviçre yapımı saatler ETA ve Nivarox için, Swatch Group'a ait iki bölüm ve 156 üretim tesisi, bazı bileşenler için çoğu saat üreticisinin ana tedarikçisidir. Swatch'un tedarikçi ile hiçbir sorunu yoktur, çünkü bu Group dikey olarak bütünleşmiş ve en büyük saat üreticisidir. Bu nedenle, Swatch, İsviçre saat üreticilerinin çoğu markası için saat pazarının tedarikçisidir. Bu gerçek göz önüne alındığında, saatin diğer parça tedarikçilerinin gücü düşüktür. Sonuç olarak, İsviçre piyasasında tedarikçi kapasitesi yüksektir ve Asya pazarlarında ılımlıdır (<http://swatch-icewatch.blogspot.com/2013/12/porters-5-forces-model.html> erişim tarihi: 06.02.2020).

3.2.4.2.1.5. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

Saatlerin kullanma şekli yıllar içinde önemli ölçüde değişmiştir. Kol saatleri bir devrim haline geldiğinden (cep saatlerinin aksine), cep telefonları endüstrinin kurallarını değiştirmektedir. Saatin faydacı yönü önemli ölçüde azaldı, şu anda cep telefonlarında, bilgisayarlarda ve çok daha fazlasında mevcuttur. İnsanlar saati bir tarz aksesuarı, bireyselliklerinin bir ifadesi olarak görmeyi tercih ederler. Böylece, ikame tehdidi nispeten yüksek olarak görünmektedir (<https://theswatchers.blogspot.com/2011/> erişim tarihi: 20.01.2020). Vontobel raporu akıllı saatlerin satışıyla ilgili verileri sunarak önde gelen İsviçre markaları için “akıllı saatlerin sorun olmadığını” doğrulamıştır.

3.2.4.2.2. Swatch Markasının Strateji Analizi

Swatch, başarılı bir şekilde büyük bir strateji uygulayarak küresel saat endüstrisinde pazar liderliğini elde etmiştir. Swatch'un başarısının sırrı iki alandadır. İlk olarak, İsviçreli üreticiler aniden saldırıya uğradığında ürünlerini performans temelinde satmışlardır. Saldırı şöyle görünmüştür: “Saatlerimiz performans açısından oldukça iyi ve fiyatta İsviçre'den daha üstün.” İsviçre'lilerin yaptıkları bu mantığı tersine çevirmiştir. Swatch saatlerini aşağıdaki öncüllere göre satmışlardır: "Saatlerimiz fiyat olarak oldukça iyi ve performans açısından Japonlardan daha üstün (tarz olarak)." Bu, düşüncede köklü bir değişiklik gerektirmektedir. Saldırganların “Yeterince iyi bir performansa tabi fiyatı en aza indir” anlayışını benimsemek yerine, gerekli olan yeni zihniyet şunları söylemekte: “Yeterince iyi bir fiyata tabi performansı en üst düzeye çıkarın.” İkincisi, bu amaca gereksiz olduğunu düşündükleri birçok ürün özelliğini ortadan kaldırırken, maliyetleri düşürerek, tarz ve tasarım gibi diğer ürün özelliklerini geliştirerek, böylece farklılaşma inşa ederek ulaşmışlardır (Markides ve Charitou, 2004). Kuruluşun temel yapısını etkilemeden imalatta ve kullanılan malzemelerde diğer maliyetler, üretilen birim başına maliyetler ve bazı diğer maliyetler tamamen ortadan kaldırılacak şekilde

yapı değiştirilmiştir. Swatch ayrıca, müşteri anlayışını geliştirmek ve fikir ve varsayımları sistematik olarak test etmek için pazar araştırması yapmıştır.

Swatch saatler, yüksek moda endüstrisinde olduğu gibi yılda iki kez yeni koleksiyonlarda piyasaya sürülmüştür. Etkili reklamlar sayesinde müşterilerin kıyafetler ve moda aksesuarları gibi birkaç farklı renkli saate sahip olmalarını sağlamıştır. Bu, alıcıların sadece bir saat sahibi olacağı ve ilk saatlerin bozulana kadar başka saat satın almadığı geleneksel alışkanlıklardan çok farklı olmuştur. Buna ek olarak, Swatch duygusal bir bağlantı oluşturmakta ve tasarımı ile müşterilerine bir mesaj iletmektedir. Dövme gibi kişisel sevginin çok yüksek olması anlamına gelmektedir (Thomson ve Baden-Fuller, 2010). Swatch sektörü değiştirmiştir. Şimdi saatler moda uygun ürünler olarak kabul edilmektedir ve alıcılar duruma göre farklı saatler kullanmaktadır (Ahlstrom ve Bruton, 2009: 143).

Marka sadakati ve farkındalığı, Swatch Club üye kulübü aracılığıyla oluşturulmuş ve o kadar güçlü hale gelmiştir ki sınırlı sayıda üretilen modeller artık koleksiyoncu ürünleridir ve açık artırmada yüksek fiyatlar talep edilmektedir. Swatch Club markaya uluslararası bir imaj vermekte ve aynı zamanda sadık kulüp üyeleri için saatlerin özelleştirilmesi, rakiplerine kıyasla özel bir karakteri yansıtmaktadır. Bu fark, başka tasarımlar arayamayacak olan tüketicide bir sadakat yaratmaktadır (<https://www.8ways.ch/en/digital-news/how-swatch-revolutionised-watches-successfully-marketed-itself> erişim tarihi: 04.02.2020).

3.2.4.2.3. Swatch'un Pazarlama Stratejisi

Swatch'u diğer İsviçreli saat üreticilerinden ayıran iş modelinin en önemli farkı pazarlama yaklaşımları olmuştur. Swatch, pazarlamada diğer İsviçreli saat üreticilerinin sahip olduğundan daha farklı bir yaklaşım sergilemiştir. Üretim süreçleri tarafından sağlanan üretim esnekliği, Swatch'un geleneksel olarak İsviçre saat endüstrisinde mevcut olan üretim temelli iş modelinden pazar liderliğindeki iş modeline geçişinde kullanılmıştır. Hayek, "İsviçre Yapımı" etiketinin stratejik bir varlık olduğunu fark etmiştir. Doğrudan rakip olan ve benzer fiyat noktalarında satılan saatlerin, diğer şeylerin yanı sıra, menşe ülkelerine göre farklılaşacağını düşünmüştür (Drasković vd., 2018). Swatch, aşağıdaki pazarlama hedeflerini koymuştur (<http://swatch-vs-icewatch.blogspot.com/2013/12/the-anatomy-of-brands.html> erişim tarihi: 20.01.2020):

- En şık, yaratıcı ve uygun fiyatlı saat olarak bir marka imajı oluşturmak
- Global bir marka olarak pazara liderlik etmek
- Zamanının en yenilikçi saati olarak marka bilinirliğini artırmak.

Swatch'un hedef müşterisi 18 ila 30 yaş arasındadır, hatta genç zihniyeti savunan orta yaşlılara kadar uzanmaktadır. Bununla birlikte, Swatch ağırlıklı olarak gençlik tarzı nedeniyle daha genç kesimleri hedeflemektedir. Swatch hem erkeklere hem de kadınlara odaklanmaktadır. Renkli saatler ve farklı tasarımlar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterlidir. Örneğin, erkekler siyah saati ve kadınlar pembe saati seçebilir. Hem erkekler hem de kadınlar için nötr tarzlar da vardır (<https://mformica.blogspot.com/2014/05/swatch-segmentation-by-mitchell-formica.html> erişim tarihi: 17.01.2020).

Coğrafi açıdan bakıldığında, Swatch küresel bir markadır ve ürünleri dünya çapında mevcuttur. Demografik açıdan, Swatch müşterileri çoğunlukla gençlere ve "kalpten gençlere" hitap etmektedir. Birçok ailede, Swatch saatleri bir çocuğun ilk saati olarak kabul edilebilir. Swatch orta ve hatta ileri yaştaki hedef grupları da içermektedir. Psikografik olarak, kaliteye, sadeliğe, pratikliğe ve dayanıklılığa değer veren müşteriler için uygundur. Swatch, spor ve macerayı seven insanlar için kesinlikle uygundur, çünkü saatler suya ve çarpmalara dayanıklıdır. Son olarak ama en önemlisi, davranışsal bölüm fiyat duyarlılığına ve müşteri sadakatine dayanmaktadır. Swatch saatleri ekonomiktir ve fiyatının karşılığını vermektedir. Müşteriler, en sevdiği saati her kıyafetle eşleşen çeşitli renklerde satın alma olasılığını takdir etmektedir. Genç müşteriler için Swatch tek marka olabilir, ancak eski müşteriler farklı durumlar için diğer markaları da takdir edebilir (<https://theswatchers.blogspot.com/2011/> erişim tarihi: 20.01.2020).

Swatch markasının ana şirketi Swatch Group, tüm fiyat kategorilerinde saatler sunmakta ve Swatch Group mono markaları ve çok markalı Tourbillon ve Hour Passion tutkusu perakende markaları tüm pazar segmentlerinde liderlik pozisyonlarına sahiptir:

- Prestij ve Lüks serisinde Breguet, Harry Winston, Blancpain, Glashütte-Original, Léon Hatot, Jaquet-Droz ve Omega;
- Longines, Rado ve Union Glashütte yüksek aralıkta;
- Orta aralıkta Tissot, Calvin Klein, Certina, Mido, Hamilton ve Balmain;
- Temel aralık segmentinde Swatch ve Flik Flak;
- Tourbillon, seçilen tüm Swatch Group saat ve mücevher markalarını içeren bir perakende markası;
- Hour Passion, havaalanlarında ve premium outlet mağazalarında saat ve mücevherlerin önde gelen perakendecisidir.

Swatch, başarılı ayrılıkçı konumlandırmanın bir örneğidir (Claudiu-Cătălin, 2014). İsviçre saatleri genellikle pazarın daha pahalı bir bölümünde yer almaktadır. Ancak Swatch, konumlandırma için farklı bir yaklaşım sergiler: kuvars doğruluğu, su direnci ve darbe direnci

de dahil olmak üzere yüksek kalite için düşük fiyat sunmaktadır. Diğer yandan konumlandırma, pazarlamacıların markaları için hedef pazarlarının zihinlerinde bir imaj veya kimlik oluşturmaya çalıştıkları bir süreçtir. Swatch yaklaşımının gerçek dehası burada yatmaktadır: ürünü ünlü “moda saati” olarak konumlandırmak, böylece orijinal saat pazarından çok daha büyük, tamamen yeni bir pazar yaratmıştır. Bu konumlandırma, rakiplerin konumlarına kıyasla çok yenilikçi olmuştur (<https://theswatchers.blogspot.com/2011/> erişim tarihi: 20.01.2020).

Swatch'un ayrılıkçı konumlandırması da bir moda aksesuarı alt kategorisi oluşturarak saat kategorisini bozmuştur. Bunu yaparken, Swatch sadece kendi büyümesi için tartışılmaz bir alan açmakla kalmayıp, aynı zamanda Timex ve Citizen gibi neredeyse tüm endüstri devlerinin yanı sıra Calvin Klein ve Coach dahil onlarca moda markasının kendi moda saat aksesuarları serisiyle birlikte genişlemesine izin vermiştir. Örneğin, Fossil özellikle yeni bir pazar alanı geliştirmek için Swatch'tan bir yıl sonra piyasaya sürülmüştür. Bu ayrılıkçı konumlandırma stratejisini kullanan Swatch, tüm zamanların en çok satan kol saati haline gelmiştir (Moon, 2005).

3.2.4.2.3.1. Ürün Stratejisi

Swatch faaliyetlerine küresel bir sansasyon haline gelen bir analog hattın lansmanı ile başlamıştır. Swatch, dünyadaki diğer saat şirketlerinden yüzde 30 daha düşük bir maliyet yapısına ulaşmayı başarmıştır. Başlangıçta Swatch başkanı Nicolas Hayek, Swatch için stratejik fiyatı belirlemek üzere bir proje ekibi kurmuştur. O zamanlarda, Japonya ve Hong Kong'dan ucuz (yaklaşık 75 \$), yüksek hassasiyetli kuvars saatlerin kitle pazarını ele geçirmeye çalıştığı süreçte Swatch, fiyatı moda aksesuarları olarak birden fazla Swatch satın alabilecekleri bir fiyat olan 40 \$ olarak belirlemiştir. Düşük fiyat, Japon veya Hong Kong merkezli şirketlerin Swatch'u kopyalayıp fiyatını düşürmesi için kâr marjı bırakmamıştır. Swatch'u bu fiyata satmaya yönlendirilen Swatch proje ekibi, pazarlama ve hizmetleri desteklemek ve bir kazanç elde etmek için hedef maliyete ulaşmak amacıyla çalışmıştır. İsviçre işçiliğinin yüksek maliyeti göz önüne alındığında, Swatch bu hedefe ürün ve üretim yöntemlerinde radikal değişiklikler yaparak ulaşmayı başarmıştır. Daha geleneksel metal veya deri kullanmak yerine, örneğin, plastik kullanmıştır. Swatch'un mühendisleri ayrıca saatin iç işlerinin tasarımını büyük ölçüde basitleştirerek parça sayısını 92'den 51'e azaltmıştır. Son olarak, mühendisler yeni ve daha ucuz montaj teknikleri geliştirmişler; örneğin, saat kasaları vidalar yerine ultrasonik kaynakla kapatılmıştır. Birlikte ele alındığında, tasarım ve üretim değişiklikleri Swatch'un doğrudan işçilik maliyetlerini toplam maliyetlerin yüzde 30'undan yüzde 10'unun altına düşürmesini sağlamıştır. Bu maliyet yenilikleri, dövülmesi zor bir maliyet yapısı üretmiştir ve Swatch'un

daha önce daha ucuz bir iş havuzuna sahip Asyalı üreticilerin egemen olduğu bir pazar olan saatler için kitle pazarına kârlı bir şekilde hakim olmasına izin vermiştir (Kim ve Mauborgne, 2014). Talep 100.000 iken dağıtım 40.000 olmuştur. Aynı etiket fiyatları ile sınırlı miktarda 120 saat satmaları, yüksek kar elde etmemese de, medyada çok önemli reklamlar yaratmaları farklı olmuştur.

Swatch, çeşitli plastik ve şimdi metal kasaya sahip bir saat, bir internet saati, düz bir kasaya sahip bir saat ve bir dalış saati içermektedir. Ayrıca, hedef kitle için kişiye özel ve kişiselleştirilmiş ürünleri tanıtmakta ve üretmektedir (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-swatch/> erişim tarihi: 17.01.2020). Tasarımları en yeni modalardan, trendlerden ve kültürel atmosferden ilham aldığı Milano'da tasarlamışlardır. Transparan saati ilk kez üretmiş ve aynı zamanda kokulu saati de ilk kez tanıtmıştır (<http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html> erişim tarihi: 17.01.2020).

3.2.4.2.3.2. Dağıtım Stratejisi

Swatch, dünya çapında bir pazara hitap etmekte ve genel merkezi İsviçre'deki Biel'de bulunmaktadır. On iki modelin ilk koleksiyonu 1983 yılında İsviçre'de Zürih'te tanıtılmıştır. Zamanla ürün varlığını Hindistan, Endonezya, Singapur, Güney Kore, Japonya, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve Çin gibi birçok ülkeye yaymıştır (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-swatch/> erişim tarihi: 17.01.2020).

Doğru dağıtım kanalını seçmek, fiyatlandırma politikasını belirlemek kadar önemlidir. Swatch, saatler mağazalarında, butiklerde, spor malzemeleri mağazalarında, geleneksel saat mağazalarında ve Swatch-Mağazalarda satılmaktadır. Her zaman mücevher mağazaları olan geleneksel saat mağazalarından kaçınılmaktadırlar. Bunun yerine, ürünlerini Swatch markasına odaklanan minibutikler olarak geleneksel olmayan mağazalara yerleştirmeyi tercih etmişlerdir. Bu son mağazalar çok artmış ve bugün dünya çapında 3.371 özel franchise mağazası vardır (<https://www.franchiseeurope.com/top-500/swatch/454/> erişim tarihi: 17.01.2020). İndirim mağazası, markanın genel imajına zarar vereceği için hariç tutulmuştur. Saatler, küçük bir bölüm veya departmanın Swatch markasına özel olduğu marketlerde satılmaya başlamıştır. Bu bölümler, Swatch saatinin somutlaştığı eğlenceli, şenlikli ve sanatsal bir atmosfer yayacak şekilde tasarlanmıştır (<http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html> erişim tarihi: 17.01.2020). Müşteriler ayrıca Avustralya, Kanada, Brezilya, Fransa, ABD, İngiltere, İspanya, Malezya, Japonya, Almanya, Avusturya, Hollanda ve Polonya gibi yerlerde online mağazalardan alışveriş yapabilir (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-swatch/> erişim tarihi: 17.01.2020). Swatch

dünya çapında kendi mağazalarını işletmektedir. Ayrıca doğrudan kendi web sitesi swatch.com üzerinden satış yapmaktadır.

3.2.4.2.3.3. Fiyat Stratejisi

Swatch, ana şirketinin en popüler ve başarılı markalarından biridir. Swatch, moda ve uygun fiyatla sonuçlanan üst düzey bir ürün sunmaktadır. Birçok markanın sert rekabetiyle karşı karşıyadır ve piyasada rekabet avantajı elde etmek için rekabetçi bir fiyatlandırma politikası benimsemiştir (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-swatch/> erişim tarihi: 17.01.2020). Standart bir Swatch saati yaklaşık 50 İsviçre Frangı olarak belirlenmiştir. Bazen, açık artırmalar sırasında fiyatları yükseltmek için sınırlı bir koleksiyon üretilmektedir (<http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html> erişim tarihi: 17.01.2020). Saatler ucuz oldukları için değil, on yıllık üretimde aynı fiyata sahip olduğu için diğer markalardan rekabetçi bir avantaja sahiptir. Buna ek olarak, İsviçre saati göz önüne alındığında, fiyat nispeten ucuzdur (<https://www.franchiseeurope.com/top-500/swatch/454/> erişim tarihi: 17.01.2020). Swatch, fiyatlandırma politikası nedeniyle büyümenin ve başarının tadını çıkarmaya devam etmektedir (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-swatch/> erişim tarihi: 17.01.2020).

3.2.4.2.3.4. Tanıtım Stratejisi

Swatch, pazarda saygın bir konuma sahiptir ve olumlu marka bilinirliği oluşturmak ve korumak için agresif bir pazarlama kampanyası benimsemiştir. Swatch'un reklam kampanyaları, yenilikçi moda ürünleri, parlak renkler ve çarpıcı tasarımla karakterize edilmektedir (<http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html> erişim tarihi: 17.01.2020). Kendi web sitesi, Twitter ve 320.222'den fazla takipçisi olan bir Facebook sayfası gibi sosyal ağlar aracılığıyla reklam kampanyaları yapmaktadır. Swatch ayrıca ürünlerini televizyon ve dergilerde elektronik ve basılı medya aracılığıyla da duyurmaktadır.

Dikkat çekmek için çeşitli sponsorluk anlaşmalarında aktif bir katılımcı olmuştur. Swatch, snowboard, kayak, motokros, plaj voleybolu ve break dance'ı desteklemiştir. Avangard müzisyenleri, moda etkinliklerini ve sanat sergilerini desteklemiştir. Swatch, Olimpiyat ve Avrupa sporlarının resmi zaman tutucusu ve aktif sponsorudur. MTV ile ortaklık anlaşması yaparak eğlence sektöründe varlığını duyurmuştur. Swatch ayrıca World Volley Ball Federation ile bir promosyon anlaşması imzalamıştır. Düzenli müşterileri için Swatch Member Club'ı başlatmıştır (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-swatch/> erişim tarihi: 17.01.2020). Halkla ilişkiler, özel etkinlikler ve geleneksel olmayan tanıtım stratejileri Swatch

için çok önemlidir. Duygusal bir ürün sunumudur. Alışılmadık promosyon gösterileri kullanmakta ve Swatch'un perakende fiyatının yaklaşık %30'unu reklam için harcanmaktadır. Swatch, Colgate-Palmolive'in en iyi pazarlama direktörü Jacques Irniger'i işe almıştır. Almanya, Japonya ve İspanya'daki lansmanı için Swatch, şehir gökdelenlerine 165 metrelik 13.5 tonluk devasa saatler asmıştır. İsviçre'deki McCann Erickson ajansı tarafından oluşturulan agresif bir reklam kampanyası, pazar payını hızla ele geçirmek için Swatch'un modern, moda-ya uygun gizemini kullanmıştır (<http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html> erişim tarihi: 17.01.2020).

Yıllarca Swatch Group'un markaları Baselworld fuarında tanıtılmış, fakat her şeyin daha şeffaf, hızlı hareket eden ve anlık hale geldiğini, ve farklı bir ritim ve farklı bir yaklaşım gerektiğini vurgulayarak Mart 2019 itibaren fuardan ayrılmıştır.

3.2.5. Değerlendirme



Bu tezin amacı, stratejik yönetim ve pazarlama alanları açısından temel farklılaşma teorilerini gözden geçirerek, bu bilgi ile dünya çapında farklılaşma başarısı elde etmiş işletmelerin uygulamaları arasında bir bağlantı kurmak ve işletmelerin başarılarına yol açan kilit farklılaşma faktörlerini tespit etmektir. Tezin amacı doğrultusunda kendi alanında başarılı dört işletme incelenmiştir. Amacın birinci kısmını yerine getirmek için çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde anlatılan teorik kısımdan farklılaşma stratejisinin teorik yapısı uyarlanmıştır (Tablo 3.2). Farklılaşma stratejisinin teorik yapısının vak'a çalışmalarında ele alınan dört işletmenin uygulamalarındaki karşılıkları aranıp, sonuçları Tablo 3.3 ve Tablo 3.4' de sunulmuştur. Mintzberg ve Kotler'in farklılaşma araçları benzer unsurlar içerdiği için birleştirilerek incelenmiştir.

Tablo 3.2 Farklılaşma Stratejilerin Teorik Yapısı

Porter'in rekabet stratejileri (1980, 1985).	<ul style="list-style-type: none"> • Farklılaşma stratejisi • Değer zinciri yönetimi
Mintzberg'in farklılaşma stratejisi (1988).	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat farklılaşması • İmaj farklılaşması • Destek farklılaşması • Kalite farklılaşması • Tasarım farklılaşması • Farklılaşmama
Miller'in farklılaşma stratejisi (1986, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi farklılaşma stratejisi • Pazarlama farklılaşma stratejisi
Kotler'in beş boyut farklılaşma stratejileri (Kotler, 2003; Kotler ve Keller, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün farklılaşması • Hizmet farklılaşması • Personel farklılaşması • Kanal farklılaşması • İmaj farklılaşması
Trout'un farklılaşma stratejileri (Trout ve Rivkin, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> • İlk Olarak farklılaşma • Özelliklere Sahip Çıkararak Farklılaşma. • Lider Olarak Farklılaşma <ul style="list-style-type: none"> • Satış liderliği • Teknoloji liderliği • Performans liderliği • Miras İle Farklılaşma • Pazar Uzmanlığı Yoluyla Farklılaşma • Tercih Yoluyla Farklılaşma • Ürünün Nasıl Yapıldığı İle Farklılaşma • En Son Yeni Olma Yoluyla Farklılaşma • Popüler Olma Yoluyla Farklılaşma <ul style="list-style-type: none"> • Satışlar • Sektör reytingleri • Sektör uzmanları

Tesla ve Dyson vak'alarının uyguladıkları stratejilerin literatürdeki farklılaşma teorisiyle eşleştirilmesi Tablo 3.3'de, IKEA ve Swatch'un uyguladıkları stratejilerin literatürdeki farklılaşma teorisiyle eşleştirilmesi Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3 Tesla ve Dyson'ın Farklılaşma Stratejilerinin Literatürdeki Farklılaşma Teorileriyle Eşleştirilmesi

Farklılaşma stratejileri	Tesla	Dyson
		
Porter'in değer zinciri		
İçe yönelik lojistik		Fabrikası kırsal bölgededir; 1000 fazla mühendis, şirkete gizlilik ve fikri mülkiyet hakları üzerinde kontrol sağlayan yeni ürünler geliştirmekte; Ürün toplantıları ses yalıtımlı odalarda yapılmakta.
Üretim	EA; EA aktarma organları; Piller, enerji depolama; Solar paneller –Dikey bütünleşme	Elektrikli süpürgeler, fan, el kurutma makineleri, entegre mutfaklara ve robotik süpürgelere geçiş; Tasarım/mühendislik becerilerinin karışımı.
Dışa yönelik lojistik	Bayisiz doğrudan satış, Online satış	
Pazarlama ve satış	Reklama düşük harcama; Ağızdan ağıza iletişim; İkinci el araç satışı; Online satış; Şirkete ait mağazalar ve galeriler ağı; Solar çatıları ipotek yoluyla finanse etme fırsatı; Musk'ın sosyal medya ile (çoğunlukla Twitter) iletişimi; Komisyonlu satış elemanı	Vakumlu veya el kurutma makinesinde benzersiz ve parlak renk varyasyonlarından kolayca tanımlanabilir; Ürünler sağlamdır ve satış sonrası desteğe çok az ihtiyaç duyar; Şirketin dağıtım işlevlerinin çoğundan sorumlu olan en iyi online perakende mağazasına sahip.
Servis	Şirkete ait servis merkezlerinde ve Service Plus konumlarında satış sonrası hizmet vermekte;	Çağrı üzerinden müşteri hizmetleri vermekte. Kuryer arızalı ürünü alır 3 gün içinde tamir edip teslim eder.
Şirket altyapısı	CEO Elon Musk;	Şirket sahibi James Dyson;
İnsan kaynakları yönetimi		James Dyson Vakfı, yeni mühendisler yetiştirmek için fon, mentorluk sağlamakta. Gelecek neslin tasarım mühendislerinin çalışmalarını yükseltmek için James Dyson Ödülü'nü vermekte.
Teknoloji geliştirme	Elektrikli hareketlilik; Otonom sürüş teknolojisi; Ar-Ge yönetiminde liderdir; 2018'de Ar-Ge'ye 1,46 milyar dolar yatırım	Siklon teknolojisi; Yenilikçi ürün tasarımı; karının çoğu Ar-Ge'ye yatırılmaktadır. Yenilikçi mühendisleri tarafından üretilen fikirlerdir.
Tedarik	Diğer EA için pil hücresi tedarikçisidir; Diğer otomobil üreticilerinin kendi markaları altında satın alabilecekleri ve perakende satışlarını yapabilecekleri elektrikli güç aktarma bileşenleri üreten orijinal bir ekipman üreticisidir.	
Mintzberg'in farklılaşma stratejisi Kotler'in farklılaşma stratejisi		
Fiyat farklılaşması (Mintzberg, 1988)	Yüksek fiyat; Fiyatlar pazarlık edilemez.	Sektöründeki en yüksek fiyat
Kalite farklılaşması (Mintzberg, 1988)	Yüksek Performans	2-5 yıl garanti. Performans odaklı ürün; 5127. denemesinde ürünü piyasaya çıkarmıştır

<p>İmaj farklılaşması (Mintzberg, 1988), (Kotler, 2003)</p>	<p>EA imajını küçük yavaş araçlardan göz kamaştırıcı derecede hızlı arzu araçlarına dönüştürmüştür;</p>	<p>Güçlü markanın tüm fikirlerine sahiptir. James Dyson'ın mağaznlere röportajların ya da reklamların birini izlerken müşteriler sadece elektrikli süpürge'nin kir emmesini izlememekte, gelişmesi aylar alan ve hayatı değiştirecek fütüristik bir teknolojinin bir bölümünü izlemektedir.</p>
<p>Destek farklılaşması (Mintzberg, 1988)</p> <p>Hizmet farklılaşması (Kotler, 2003)</p>	<p>Tesla'nın mağazaları, ücretsiz uluslararası aramalar, kahve barları ve internet istasyonları gibi küçük lükslerle minimalist bir tasarım felsefesine sahiptir. Denetimler ve hizmetler kendi servis istasyonlarında sunulmaktadır. Müşteri Tesla'nın web sitesinden kendi evinin rahatlığında satın alabilir. Araba hazır olduğunda, müşteri onu bir bayiden alabilir veya müşteri için uygun bir yere teslim edebilir. Müşteri arabayı aldıktan sonra onarımların %80'ini bir servis merkezinin dışında yaptırabilir ve mobil servis onarımlarından ücretsiz faydalanabilir. İnsanların sosyal medya yayınlarına CEO'ların doğrudan cevap vermesi nadirdir.</p>	<p>Hatlar haftanın yedi günü 08: 00-18: 00 arasında açık ve faks ve e-posta da kullanılabilir. Bir kurye, temizleyiciyi müşterinin evinden toplar ve üç gün içinde tamir ederek servis eder. Müşteri hizmetlerinin tüketici için minimum telaş ve masraf yaratmasını sağlamaktadır.</p>
<p>Tasarım farklılaşması (Mintzberg, 1988)</p> <p>Ürün farklılaşması (Kotler, 2003)</p>	<p>320 milden fazla menzile sahip bir kitlesel pazar elektrikli aracı olan Model 3;Tesla Semi yalnızca yakıt maliyetlerine dayalı olarak bir milyon milin üzerinde en az 200.000 \$ tasarruf etmek üzere tasarlanmıştır; Geleneksel bir kamyonun daha iyi bir faydaya ve bir spor arabadan daha fazla performansa sahip Cybertruck; Model Y kompakt SUV. Lüks, Benzersiz tasarım ürünler: İlk Tesla ürünü Roadster spor otomobili; Model S sedan; Model X SUV; Model S, Tüketici Raporları'nın En İyi Otomobil ödülünü almıştır; Model X, Motor Trend tarafından Yılın En İyi Otomobili seçilmiştir. Model X ise Ulusal Karayolu Trafik Güvenliği İdaresinin testlerinde her kategoride ve alt kategoride 5 yıldız güvenlik puanı alan ilk SUV olmuştur. Yazılım güncellemeleri yapmaktadır ve onarımların geleneksel tamirhaneden 4 kat daha hızlıdır.</p>	<p>Fikri mülkiyet haklarıyla korunan benzersiz mühendislik tasarımı. İcat etmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm bulmaktır; 5127. denemesinde ürünü piyasaya çıkarmıştır; Elektrikli süpürgeler, vakum araçları, vantilatörler, hava temizleyiciler, saç kurutma makineleri ve el kurutma makineleri; Vakum motoru emsalsiz bir güçle emme havası, vakum emişinin ters tarafı egzozdur. 420 mil / saat hızında 0.2 mm çapında bir yuvadan hava üfleyen bir el kurutma makinesi tipik 40 saniye yerine 12 saniye içinde elleri kurutmaktadır. İnovasyona odaklanması, vakumun veya başka bir ürünün tasarım şeklini değiştirmeye çalışan tek firma</p>
<p>Personal farklılaşması (Kotler, 2003)</p>	<p>Tesla çalışanları, birisi araba satın almakla ilgilenmese bile iş modeli ve enerji misyonunu iletmektedirler. Araba tamamen özelleştirilebilir ve Tesla, müşteriye ödeme, belge imzalama ve teslimat yoluyla yönlendirmekten sorumlu bir teslimat ekibine sahiptir</p>	
<p>Kanal farklılaşması (Kotler,2003)</p>	<p>Tesla bayisi yoktur; Self Servis online mağaza; Müşteri satın almaya hazır olduğunda, bunu mağaza içi dijital tasarım merkezinde yapar ve bir satış görevlisi bunları tüm süreç boyunca yürütebilir.</p>	<p>New York'un Beşinci Caddesindeki en pahalı perakende alışveriş caddelerinden birinde kirası metrekare başına 3000 dolar olan kendi mağazalarını açan tek şirkettir. Londra'da - ürünlerini hem yerel hem de turistlere göstermek için lüks mağaza açmıştır.</p>

Miller'in farklılaşma stratejisi		
Yenilikçi farklılaşma stratejisi (1986, 1987)	Sürdürülebilir enerjiye geçiş Ar-Ge büyük yatırım Otonom sürüş teknolojisi; Elektrikli hareketlilik	Imperial College London ile 5 milyon £ değerinde bir teknoloji laboratuvarı oluşturmuş; Ar-Ge büyük yatırım, Siklon ve top teknolojisi tasarlamıştır: enerji verimli, kullanımı kolay ve son olarak teknolojik olarak rakiplerine göre daha üstündür
Pazarlama farklılaşma stratejisi (1986, 1987)	Yenilikçi pazarlama yaklaşım: Doğrudan dağıtım, reklama az harcama, ağızdan ağıza iletişim, viral pazarlama. yeni teknolojiler, yenilikçi ürünler geliştiren, tasarlayan	Performans odaklı karşılaştırmalı reklam; Her yerde farklı satış kanalı ve çeşitli perakendeciler aracılığıyla satılmakta; Reklama düşük harcama Ağızdan ağıza reklama ve sosyal kanıtlara dayanmaktadır
Trout'un (2010) farklılaşma stratejileri		
İlk Olarak farklılaşma	İlk EA	İlk siklonik torbasız elektrikli süpürge
Lider Olarak Farklılaşma	Teknoloji lideri; Performans Lideri; Satış Lideri	Teknoloji lideri, Performans lideri
Popüler Olma Yoluyla Farklılaşma	Ağızdan ağıza ünlü	Ağızdan ağıza ünlü En popüler elektrikli süpürge

Porter'e (1985) göre, değer zincirindeki tüm faaliyetler farklılaşmaya potansiyel bir katkı sağlayabilmektedirler. Değer zinciri, bir firmanın mal ve hizmet üretmek için yürüttüğü tüm iç faaliyetleri temsil etmektedir. Değer faaliyetleri, temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olmak üzere iki geniş sınıfa ayrılabilir. Temel faaliyetler, ürünün fiziksel olarak yaratılması ve satış ve alıcıya aktarılması ve satış sonrası yardım ile ilgili faaliyetleri içermektedir. Herhangi bir firmada, birincil faaliyetler beş genel kategoriye ayrılabilir. Destek faaliyetleri temel faaliyetleri desteklemektedir ve birbirlerinden edinilen kaynaklar, teknolojiler, insan kaynakları ve şirket genelinde çeşitli işlevler ile sağlanmaktadır. Değer zinciri analizi bir firmanın nihai ürününe değer katan temel ve destekleyici faaliyetlerini belirlediği ve ardından maliyetleri azaltmak veya farklılaşmayı artırmak için bu faaliyetleri analiz ettiği bir süreçtir (Porter, 1985).

Porter'in değer zincirinin hangi faaliyetlerinin vak'a çalışmasında ele alınan işletmelerin farklılaşmalarına temel olarak hizmet ettiğini tespit etmek için işletmelerin stratejilerinin değer zincirindeki karşılıkları bulunmuştur. Tesla'nın farklılaşma kaynaklarının değer zincirinin temel faaliyetleri olarak; üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış ve servis faaliyetlerinde ve destek faaliyetleri olarak teknoloji geliştirme, şirket altyapısı ve tedarik faaliyetlerinde yattığı tespit edilmiştir (Tablo 3.2.). Vak'a incelemesinde Tesla için, elektrikli araçlar hariç kendi şarj altyapısını ve parça üretimini inşa ederek dikey olarak %80 oranında bütünleştiği tespit edilmiştir. Tesla'nın dikey bütünleşmesi, diğer otomobil üreticilerinden farklılaşan yoludur. Tesla'nın dikey bütünleşme stratejisi, yenilik yapma hızları ve görevlerini

yerine getirme konusundaki eksiksiz çözüm yaklaşımları nedeniyle anlamlıdır. Dikey bütünleşme sayesinde, bir şirket tüketici talebine daha hızlı yanıt verebilir ve bu sayede parça ve bileşen maliyetini düşürebilir (Porter, 1985). Tesla'nın, ürünü doğrudan son kullanıcılara satmayı tercih ederek bayiler ve aracılarla ilgilenmediği gözlemlenmiştir. Bunun, Tesla için giden lojistikte önemli bir farklılaşma kaynağı olduğu belirtilebilir. Tesla'nın pazarlama ve satış uygulamaları, elektrikli otomobil üreticisinin diğer iş uygulamalarına benzer şekilde sıra dışı sayılmaktadır. Tesla'nın neredeyse reklama harcama yapmadığı ve daha çok ağızdan ağıza iletişime güvendiği tespit edilmiştir. Ayrıca Elon Musk dünyanın her yerinden Tesla hayranları ve takipçileriyle iletişim kurmak için sosyal medyayı (çoğunlukla Twitter) kullanmaktadır. Tesla, araçlarını online olarak ve şirkete ait showroom'larda satmaktadır. Şirkete ait bu dağıtım modeli tamamen yeni bir şeydir ve özgündür. Ayrıca, Tesla'nın “kullanılmış otomobil işletmesi”, “yeni Tesla araçlarının satışını müşterinin mevcut Tesla ve Tesla olmayan araçları için takas ihtiyaçları ile entegre ederek” “yeni otomobil satış” politikasını desteklemektedir. Ayrıca şirket, müşterilerine evlerinin ipotekleri ile Solar çatılarını finanse etme fırsatı da sunmaktadır. Tesla'nın, mağazalarındaki “ürün uzmanları” komisyon ile çalışmazlar. Bu da, tek amacı aracı satmak olan sıradan otomobil satıcısından farklı oldukları anlamına gelmektedir.

Şirket, dünyanın çeşitli köşelerinde bulunan geniş perakende mağazalar ve servis istasyonları ağı ile satış sonrası hizmet sunmaktadır. Müşteri arabayı aldıktan sonra onarımlarının %80'ini bir servis merkezinin dışında yaptırabilir ve mobil servis onarımlarından ücretsiz faydalanabilir.

Teknoloji, küresel otomobil endüstrisindeki ana farklılaşma kaynağıdır. Otonom sürüş teknolojisi ve elektrikli hareketlilik şu anda otomobil endüstrisindeki en sıcak teknolojik alanlardır. Tesla, her iki alanda da araştırma ve geliştirme yönetiminde lider firmalardan biridir. 2018 mali yılında şirket Ar-Ge'ye 1,46 milyar dolar yatırım yaparak otomotive sektöründe en büyük üretici olmuştur. Teknolojiye yatırım yapmak Tesla'nın ürünlerini sürekli olarak geliştirmesine ve küresel pazardaki çekiciliğinin artmasına yardımcı olmaktadır.

Tesla birçok kilit tedarikçiyle güçlü ilişkiler geliştirmiştir. Ayrıca, Toyota ve Daimler için yedek parça tedarikçisi olarak farklılaşmıştır. Toyota ve Daimler'in müşterileri Tesla'nın şarj istasyonlarına ihtiyaç duyuyorsa, bu Tesla'nın patentlerinin ve teknolojisinin standart olma ihtimalinin daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Vak'a çalışmasında, Dyson'ın değer zincirinin temel faaliyetleri olarak içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış ve servis faaliyetlerinde, destekleyici faaliyetleri olarak şirket altyapısı, insan kaynakları yönetimi ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Vak'a çalışmasında, Dyson'ın başarısının

temelinin, mühendislik bölümünün, ürünlerini sürekli mühendislik ve yenilikçi bir şekilde yeniden tasarlayarak yenilikçi ürün tasarımları yaratmasına yardımcı olan benzersiz katkısı üzerine odaklandığı tespit edilmiştir. Bir prototip parçalara ayrılır ve tekrar 100 defadan fazla bir araya getirilir ve gerekirse piyasaya sunulmadan önce tek bir ürün için 1000'den fazla prototip oluşturulur. Her ürünün patentle korunmasının şirkete daha fazla avantaj sağladığı tespit edilmiştir. Şirketin başarısı sadece genel stratejilerde ve piyasa güçlerinde yatmamaktadır. Üretimi daha ucuz olan denizaşırı alternatiflere taşıyarak “firma içinde” maliyet tasarrufu sağlandığı görülmektedir. Vak’a çalışmasında, James Dyson’ın şahsen şirket için çok önemli olduğu, Dyson markası için önemli bir değer olduğu gözlemlenmektedir. James Dyson’ın tasarladığı gelişmiş ürünleri pazarda nadirdir ve rakipleri için de bu ürünlerin üretimini taklit etmek ve organize etmek pahalıdır. Diğer ev teknoloji üreticilerinden farklı olarak Dyson reklama ve markaya güvenmez, ürünlerin performansına güvenir. Ürünlerin yüksek performansından dolayı Dyson’ın ağızdan ağıza iletişimde popüler olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 3.3).

Tablo 3.4 IKEA ve Swatch’un Farklılaşma Stratejilerinin Literatürdeki Farklılaşma Teorileriyle Eşleştirilmesi

Farklılaşma stratejileri	IKEA 	Swatch 
Porter’in değer zinciri		
İçe Yönelik Lojistik	42 Dağıtım merkezinden ürünlerin mağazalara dağıtımı. 1300'den fazla tedarikçi tarafından yapılan 10.000 çeşit ürün sunumu.	
Üretim	Franchise, Tedarik ve Endüstri bölümleri; 50'den fazla ülkede 433 mağazası; 50 ülkede e-ticaret yoluyla 2,5 milyar ziyaret; Endüstri, toplam serisinin % 10-12'sini üretmekte. Dünyanın en büyük ahşap mobilya üreticisidir; Güzel tasarıma, iyi fonksiyona sahip, sürdürülebilir, kaliteli ve düşük fiyata mevcut ürünler yaratmaktadır. Dikey Bütünleşme.	51 parçaya indirildi; Otomatik hat; Doğrudan işçilik maliyeti indirildi; Plastik kasa; Dikey bütünleşme; Ürün tasarımı: basit, tek kullanımlık, şık.
Dışa yönelik lojistik	Düz paket; Ücretsiz teslimat sunmaz; kendi kendine montaj; taşımak için bagaj kiralanabilir. Dünyanın en büyük mobilya perakendecisi; 30 ülkede 374 IKEA mağazası, kalanlar franchise, 20 IKEA planlama stüdyosu, 30 dağıtım merkezi ve 51 müşteri dağıtım merkezi işletmektedir.	
Pazarlama ve satış	Daha düşük gelirli aileleri, öğrencileri ve bekarları hedeflemek; Stratejik yerlerde mağazalar, eşlik eden depolar var; Self-servis; Sosyal medya ve 200 milyondan fazla katalog ile tanıtım. Showroom'da birçok ilham verici fikir, deneyim ve gerçekçi oda ayarları; Her	Moda gösterileri; Ünlü tasarımcılar; Sponsorluk etkinlikleri; Swatch Club-Koleksiyonerler kulübü. Eğlenceli Swatch butikler.

	şey tek bir çatı altında; Benzersiz İskandinav tarzı; Çocuk oyunu alanı; Uzun iş saati.	
Servis	IKEA nakliye ve montaj hizmetleri sunmaaz. Seçilen iş stratejisine ve mağazalardaki satış asistanlarının az sayısına göre müşteri hizmetleri çok sınırlı; Odak noktası, çok çeşitli modern ve şık mobilyalar sunarak müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktır.	1 yıl garanti; Onarım yok; Bakım gerektirmez.
Şirket altyapısı	Hiyerarşik organizasyon yapısı	
İnsan kaynaklar	İK uygulamalarına çok yüksek düzeyde bağlılık vardır ve Etkili personel eğitimi ve geliştirme programları sunmaktadır.	
Teknoloji geliştirme	Dijital teknoloji, şirketin üretim, tedarik zinciri ve satışları ve pazarlama ile ilgili zorluklarla baş etmesine yardımcı olarak merkezi bir rol oynamıştır.	Kuvars teknolojisi; Elektronik teknolojisi; Mekanik / kuvars, hareketleri ve diğer ileri teknoloji bileşenleri.
Tedarik	Güçlü tedarikçi ağı; Doğrudan 50 ülkeden 1300'den fazla tedarikçi ile çalışmakta; Bu, lojistik ve teslimat süreleriyle ilişkili riskleri önemli ölçüde azaltmakta;	İsviçre yapımı saatler ETA ve Nivarox için, Swatch Group'a ait iki bölüm ve 156 üretim tesisi, bazı bileşenler için çoğu saat üreticisinin ana tedarikçisidir.
Mintzberg'in ve Kotler'in farklılaşma stratejileri		
Fiyat farklılaşması (Mintzberg, 1988)	Düşük fiyatlar sunmakta	Hong Kong - 75, Swatch – 40 \$ İsviçre yapımı geleneksel saatlerden %80 ucuz.
Kalite farklılaşması (Mintzberg, 1988)	Fiyat ve kalitenin mükemmel kombinasyonunu sunma yeteneği.	Darbeye ve suya dayanıklı
Destek farklılaşması (Mintzberg, 1988) Hizmet farklılaşması (Kotler, 2003)		
İmaj farklılaşması (Mintzberg, 1988; Kotler, 2003)	Müşterilerine, mobilya satmak yerine, çok daha geniş bir ev ürünleri yelpazesi sunarak bir yaşam tarzı sunmaktadır. Mağazaların büyüklüğünden, tüm manzaraları ve kokuları (mağaza restoranı sayesinde) olarak bir labirente tüm mağazadan yürümek, mobilyaları salonun ortasında yerleşen kutulardan toplama, mobilyaları kontrol etme ve monte etme gerçek deneyimine IKEA, müşterilere başka hiçbir mobilya mağazasının yapmadığı bir şey sunmaktadır. Stratejik ittifaklardan yararlanma: Apple, Adidas, Lego.	Hayek, “İsviçre Yapımı” etiketi; Moda trendleri takipçisi; Swatch Club; Duygusal bir bağlantı; Mesaj iletmede; Deneyim; Yaşam biçiminin bir sembolü; Sponsorluk stratejisi (aktif sporculara odaklanma): Olimpiyat ve Avrupa sporlarının resmi zaman tutucusu ve aktif sponsorudur. MTV ile ortaklık anlaşması yaparak eğlence sektöründe varlığını duyurmuştur. Swatch World Volley Ball Federation ile bir promosyon anlaşması imzalamıştır. Ünlü tasarımcılar ile işbirliği
Tasarım farklılaşması (Mintzberg, 1988); Ürün farklılaşması (Kotler, 2003)	9500'den fazla ürün bulunmakta, yılda yaklaşık 2500 yeni ürün piyasaya sürerek ürün yelpazesini yenilemektedir. Ürünleri şirket içi ve sözleşmeli tasarımcıları tarafından tasarlanmaktadır. Demokratik tasarım: biçim, kalite, işlev, sürdürülebilirlik ve düşük fiyattır. Benzersiz İskandinav tarzı. Mağazalar, benzersiz ve pürüzsüz bir alışveriş deneyimi sağlamak için labirentler gibi tasarlanmıştır. Çocuklar için mağazadaki oyun odaları, müşteriler için tekerlekli sandalyeler ve uzatılmış çalışma saatleri de	Tek kullanımlık ürün; Yüksek moda endüstrisinde olduğu gibi yılda iki kez yeni koleksiyonlar sürmüştür; Kısa ürün ömrü; Kısa teslim süresi; açık artırma sırasında fiyatları yükseltmek için sınırlı bir koleksiyon üretilmekte; Tarz ve yenilik anlamına gelen bir moda aksesuarı tasarımı. Esprili bir tasarıma sahip, küstah, yoğun renkler kullanan bir ürün sunumu, bu da tüm geleneksel saatlerin bastırılmış renklerle olduğu için diğer markalardan farklıdır. Talep 100.000 iken dağıtım 40.000 olmuştur.

	dahil olmak üzere hedef müşterilerinin sevdiği bazı farklı özellikler sunmaktadır	
Personel farklılaşması (Kotler, 2003)		
Kanal farklılaşması (Kotler, 2003)	Çevrimiçi ve çevrimdışı olarak kullanılabilen ürün katalogları yapay zeka ile donanmıştır.	Perakende yaklaşımı: Dünya çapında renkli kendi Swatch-Mağazalarında satış; Saatler, küçük bir bölüm veya departmanın Swatch markasına özel olduğu marketlerde satış. Bu bölümler, Swatch saatinin somutlaştığı eğlenceli, şenlikli ve sanatsal bir atmosfer yayacak şekilde tasarlanmıştır; Swatch markasına odaklanan meyve pazarları veya minibutikler olarak geleneksel olmayan 3.371 özel franchise mağazası vardır
Miller'in farklılaşma stratejisi		
Yenilikçi farklılaşma stratejisi		Plastik, müzikli, güneş pilli, kokulu, akıllı saat
Pazarlama farklılaşma stratejisi	IKEA pazarlama stratejisi, gelişmiş müşteri araştırmaları ve pazar araştırmalarına dayanmaktadır. Ürünlerin benzersiz tasarımı; Yaşam tarzı sunmakta;	Yenilikçi pazarlama yaklaşımı: Jacques Irniger'i işe almıştır; Frankfurt'taki Alman Commerzbank'tan asılan 165 metre boyunda, 13.5 tonluk dev Swatch saatin asmıştır. Agresif pazarlama kampanyaları. Reklam kampanyaları, yenilikçi moda ürünleri, parlak renkler ve çarpıcı tasarımla karakterizedir. Birçok sosyal ağlar, televizyon ve dergilerde, elektronik ve basılı medya aracılığıyla reklam kampanyaları yapmaktadır. Etkili reklamlar sayesinde müşterilerin kıyafetler ve moda aksesuarları gibi birkaç farklı renkli saatlere sahip olmalarını sağlamıştır.
Trout'un farklılaşma stratejileri		
İlk Olarak farklılaşma	Diğer oyuncular tarafından göz ardı edilen, hem tarz hem de düşük maliyet bulmak isteyen genç mobilya alıcılarını hedeflemiştir.	ünlü "moda saati" olarak konumlandırarak, orijinal saat pazarından çok daha büyük, tamamen yeni bir pazar yaratmıştır.
Özellikler ile farklılaşma.	İşlevsellik.	Moda özelliği
Miras ile farklılaşma		İsviçre saatinin tarihi, "İsveçre Yapımı" etiketi
Lider olarak farklılaşma	Satış lideri	Satış lideri
Popüler olarak farklılaşma	2018'de 957 milyon müşteri IKEA mağazalarını ve ikea.com'u 2,5 milyar ziyaret etmiştir	Bazı modeller nadir koleksiyonlara dönüşmüştür; Koleksiyonu tamamlamak için kuyruklara girmişlerdir; bir ülkeden başka ülkeye gidilmiştir; Swatc Club-Koleksiyoncular kulübü.

Porter'in (1985) değer zinciri analizine göre, IKEA'nın birincil ve ikincil faaliyetlerde değer kaynakları maliyet avantajları ile ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. IKEA üretimde Doğu Avrupa ve Çin'e üretim birimlerinin büyük bir kısmını yerleştirerek, insan kaynakları

maliyetinden önemli ölçüde tasarruf sağlamaktadır. Birçok IKEA ürünü için düz paket, “kendin yap” montaj prensibi paketleme maliyetini düşürmekte, yerden tasarruf edilmekte ve bu da lojistik ağı kolaylaştırmaktadır. Sergi salonlarının ve mağazaların yakınlarında depolar bulunmaktadır. Çeşitli mobilya kombinasyonları (kanepeler, sandalyeler, masalar vb. ile birlikte) tek bir ortamda görüntülediği için tüketiciler satış elemanlarına başvurmadan kendileri alışverişlerini yapmakta ve nakliye ve montajlarını da kendileri gerçekleştirmektedir. IKEA arabanın çatısında mobilya taşımak için dizayn edilmiş özel bir bagaj da kiraya vermektedir. Bu gibi hizmetler, etkin lojistik ve tedarik faaliyetleri IKEA’nın maliyetlerini en aza indirmektedir (Tablo 3.4).

Porter’in (1980, 1985) jenerik stratejileri açısından, dar bir tüketici grubuna odaklanan IKEA, düşük maliyetlere dayanan odaklanmış bir farklılaşma stratejisini uygulamaktadır. Porter (1980), işletmelere “stuck in the middle” (stratejik kararsızlık veya arada sıkışıp kalma) tuzağından kaçınmak için jenerik stratejilerin birini seçmeleri gerektiğini söylemiştir. Ancak, Porter (1996: 67) “What is strategy?” makalesinde, “stratejik konumlandırmaya dayalı faaliyetlerin seçimine ilişkin kararlardan ödün vermek” (trade-offs) fikrinin bu çelişkilere açıklık getirdiğini belirtmiştir. Stratejik konumlandırma, faaliyetleri rakiplerden farklı biçimde yürütmeyi ya da farklı faaliyetler yürütmeyi seçmektir. IKEA’nın net bir stratejik konumu olduğu görülmektedir. IKEA, diğer oyuncular tarafından göz ardı edilen veya yeterince ilgi görmeyen bir tüketici grubunu keşfetmiştir. IKEA, faaliyetlerini hem tarz hem de düşük maliyet bulmak isteyen genç mobilya alıcıların hedeflemiştir. IKEA’nın seçtiği pazarlama konsepti, rakiplerinkinden farklı faaliyetlerin dikkatlice düşünülmüş faaliyetler kombinasyonu ile stratejik konumlandırmaya dönüştürülmüştür. IKEA’nın faaliyetler yürütmesi rakiplerin yöntemlerinden farklıdır (Porter, 1996: 65).

Vak’a çalışmasında, IKEA’nın, Porter’in (1985) değer zincirinin temel faaliyetleri olarak üretim faaliyetinde demokratik tasarım ve dikey bütünleşme kaynakları ile; pazarlama ve satış faaliyetinde katalog, imaj yaratma, her şeyi tek bir çatı altında, çocuk oyunu alanı, uzun iş saati ve yaşam tarzı kaynakları ile farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 3.4). IKEA, dünya çapındaki müşterilerini, mobilya satmak yerine, çok daha geniş bir ev ürünleri yelpazesi sunarak bir yaşam tarzı sattığına inandırarak kendisini diğer mobilya satıcılarından farklılaştırmayı başarmıştır. Şirket mağazalarında ve şık mobilyalarla dolu oda modellerinin kataloglarında ev geliştirme için ilham verici yeni fikirler sağlamaktadır.

IKEA’da alışveriş yapmak diğer mobilya mağazalarında alışveriş yapmaktan farklıdır ve IKEA’nın modelini müşterileri için eşsiz bir deneyim haline getirmektedir. IKEA mağazaları, özellikle şehirlerde genellikle turistik bir cazibe merkezidir. Oyun alanı, düşük

fiyatlı bir restoran ve birçok eğlence etkinlikleri ile ziyaretçiler için özel bir ortam yaratmaktadır. Showroomun labirent düzeni etkili bir araçtır. İnsanlar çevrimiçi ve çevrimdışı olarak kullanılabilen ürün kataloglarından yararlanır ve müşterilerin doğru ürünleri kolayca bulmasına yardımcı olmak için yapay zeka kullanılmaya başlanmıştır. Bu faktörler IKEA'nın sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı üretmesini ve bunlardan yararlanmasını sağlamıştır.

IKEA vak'asının incelemesinde; tüm üretimine sahip olmasa da, büyük ölçüde kesintisiz olan çok entegre bir sisteme sahip olduğu, ürünlerin çoğu şirket tarafından tasarlandığı ve hammadelere olan yatırımı ile dikey olarak bütünleştiği gözlemlenmiştir. Porter'e (1985) göre, farklılaşma, benzersizliğin sağlanmasıyla ilgilidir. Porter (1985) dikey bütünleşme derecesini benzersizlik kaynaklarından biri olarak tanımlamaktadır.

Vak'a çalışmasında, Swatch, Porter'in (1985) değer zincirinin temel faaliyetleri olarak üretim faaliyetinde tasarım ve dikey bütünleşme kaynakları ile; pazarlama ve satış faaliyetinde moda gösterileri, ünlü tasarımcılar, sponsorluk etkinlikleri, koleksiyonerler kulübü ve eğlenceli Swatch butikler ile; tedarik faaliyetinde de çoğu saat üreticisinin ana tedarikçisi olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 3.4). Porter'in jenerik stratejisi açısından, Swatch düşük maliyet ve farklılaşma stratejisi benimsemiştir. Aslında, İsviçrelilerin yaptığı aynı anda düşük maliyet ve farklılaşma sağlayan bir şey üretmek, aynı anda iki çelişen stratejiyi yönetmek anlamına gelmektedir. Bunu Swatch, rekabet avantajı sağlayan farklılaşmanın temeline bağlı kalarak, ancak daha düşük bir maliyetle yapmanın daha iyi olduğunu bularak başarmıştır. Üretim sürecindeki becerilere dayanan bir maliyet liderliği stratejisini benimsememiş ve bu nedenle rakipleriyle kaybedecekleri yerlerde rekabet etmemeyi seçmiştir. Bunun yerine, benzersiz tasarım ve pazarlama için yeni stratejik becerilerini yaratmış ve oyunu rakiplerinden farklı bir şekilde oynamıştır (Markides ve Charitou, 2004).

Mintzberg (1988) farklılaşmayı altı sınıfa ayırmaktadır: fiyat, imaj, destek, kalite, tasarım farklılaştırması ve farklılaşmamadır. Mintzberg'e (1988) göre, farklılaştırılmış bir ürün, müşterilerin fiyat dahil olmak üzere tüm ürün özelliklerinde rakiplerinden farklı olduğunu düşündüğü bir üründür. Farklılaşma stratejisi esas olarak yüksek fiyatla ilişkilidir (Porter, 1980). Tesla, teknoloji ve ekoloji açısından ileri kabul edilen elektrikli araçları yüksek fiyatta fiyatlandırarak farklılaşmaktadır. Dyson, temizlik bölümünde devrim yaratan yeni bir teknoloji icat ederek rakiplerinden daha yüksek fiyat belirleyerek farklılaşmaktadır. IKEA ve Swatch'un ürünlerine uyguladığı düşük fiyat maliyet liderliği stratejisinin unsurudur. Buna karşın Mintzberg (1988), maliyet liderliğini rakiplerden daha düşük fiyatlara dayanan farklılaşmanın temelini fiyat olduğunu ve fiyatı farklılaşma stratejisi olarak görmektedir. Mintzberg'in (1988) bu yorumu IKEA ve Swatch'un düşük fiyatta farklılaştığını göstermektedir. Mintzberg'e (1988)

göre, Dyson yüksek fiyatta farklılaşmaktadır. Tesla, lüks spor elektrikli araç üreticilerin yüksek fiyatlarına karşı uygun fiyat belirleyerek farklılaşmaktadır.

Tesla, esas olarak ileri teknoloji tüketicilere hitap eden ileri teknoloji ürünü bir marka olarak imajını başarıyla farklılaştırmıştır. Tesla Roadster, elektrikli araçların imajını küçük ve yavaş araçlardan göz kamaştırıcı derecede hızlı arzu araçlarına dönüştürmüştür. Her ödülü kazanan ucuz Model S sedan'ı ile etkileyici bir marka imajı yaratmıştır. Tesla'nın elektrikli araçlarının imajı; yüksek teknolojili, çekici, güvenilir ve çevre dostu olma özelliklerini temsil etmektedir. Ayrıca imajın ana bileşeni aslında devrimci düşünceye sahip bir vizyoner olan Elon Musk'ın kendisidir.

Swatch, kamu zihninde sürdürülebilir bir imaj çizmek için çeşitli imaj oluşturma teknikleri kullanmıştır. Örneğin, Nicolas Hayek, 1983 yılında Frankfurt'taki en yüksek bankanın binasına 500 metrelik bir tabela asarak her Almanın Swatch saatlerini birkaç hafta içinde tanımasını sağlamıştır.

Mintzberg'in (1988) destek farklılaşması satış sürecinde ve sonrasına hizmet sağlamasıdır. Tesla'nın self servis web sitesi, showroomları, satış merkezleri ile birleşen servis merkezleri, süper şarj cihazı ağı, Service Plus şarj noktaları, müşterilerin evlerine kadar servis veren Tesla Rangers mobil teknisyenleri ve kablosuz olarak veri yükleyerek fiziksel dokunmaya gerek kalmadan online servisi Mintzberg'in (1988) destek farklılaşmasına uymaktadır. Ayrıca bunlar Kotler'in hizmet farklılaşmasının sipariş kolaylığı, müşteri danışmanlığı ve bakım ve onarım farklılaşmaları ile tutarlıdır. Tesla'nın tamamen kendine ait bayisiz satış kanalı ve ABD, Avrupa ve Asya'daki Supercharger istasyonları ağı Kotler'in kanal farklılaşmasına denk gelmektedir. Dyson'ın müşterilerinin bir yardım hattını arayabilmeleri, kendi temizleyicilerini nasıl koruyabilecekleri, satın almak için herhangi bir aksesuarı veya temizleyicinin tamir edilmesini sağlayacak şekilde düzenlemelerini önerebilecek bir operatörle konuşabilmeleri, bir kurye tarafından temizleyiciyi müşterinin evinden alması ve üç gün içinde tamir edip geri servis etmesi Mintzberg'in (1988) destek farklılaşması ile ve Kotler'in hizmet farklılaşmasının müşteri danışmanlığı ve bakım ve onarım farklılaşmaları ile eşleşmektedir.

Vak'a çalışmasında ele alınan dört işletmenin hepsi Mintzberg'e (1988) göre, kalite olarak farklılaşmaktadırlar: Tesla Model 3 en güvenli elektrikli araçtır, Tesla'nın pil paketleri diğer elektrikli araçların pillerine göre daha kalitelidir, Dyson'ın ürünleri en kalitelidir, IKEA ve Swatch'un ürünleri hem düşük maliyetli hem kalitelidir. Aynı zamanda, Kotler'in ürün farklılaşması açısından, Tesla ve Dyson performansa dayalı kalite ve standartlara uyum kalitesi olarak, IKEA ve Swatch performansa dayalı kalite olarak farklılaşmaktadırlar. Kotler'e göre,

şirketler için daha az para ile daha yüksek kalite sağlanması kalite farklılaşması için daha önemlidir. IKEA ve Swatch bu özelliği sağlamaktadırlar.

Çalışmada incelenen dört işletmenin uyguladığı stratejileri Mintzberg'in (1988) tasarım farklılaşması ve Kotler'in ürün farklılaşmasının tasarım başlığı ile uyumludur. Tesla, önceden yavaş bilinen elektrikli araçları lüks, hızlı, heyecanlı spor arabası olarak yeniden tasarlamaktadır. Dyson, bensesiz tasarım ile ünlü olan toz torbasız süpürgeyi ve diğer ev teknoloji ürünlerini sürekli olarak iyileştirmektedir.

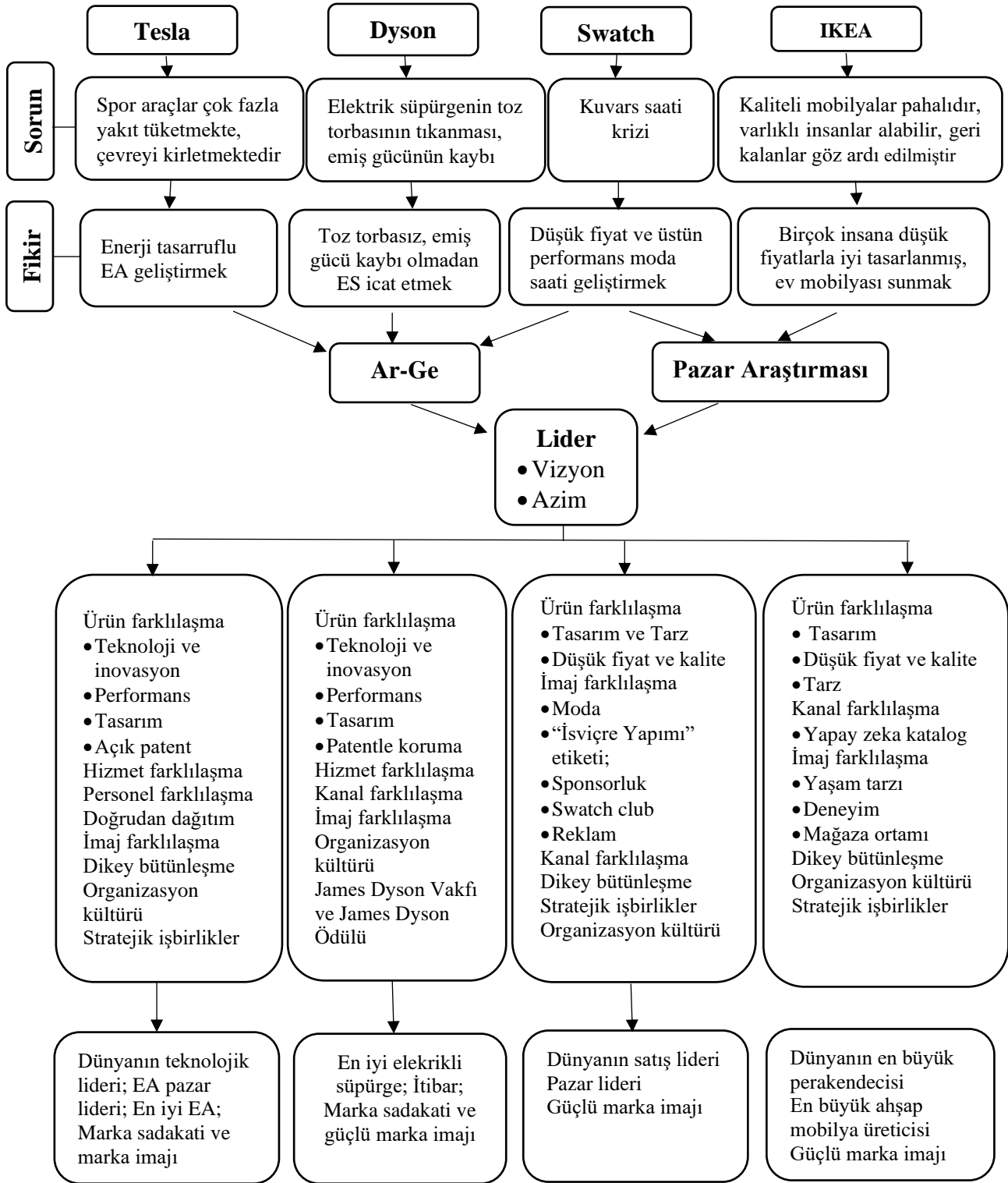
Vak'a analizi sonucunda Miller'in (1986, 1987) yenilikçi farklılaşma stratejisi ve pazarlama farklılaşma stratejisi açısından Tesla ve Dyson, yenilikçi farklılaştırıcılar; IKEA ve özellikle Swatch pazarlama farklılaştırıcıları olarak değerlendirilmiştir. Tesla pazarlama stratejileri ile farklılaşmakta, ancak Miller'in (1986, 1987) pazarlama farklılaşma stratejisinin reklam, tanıtım ve dağıtımına büyük miktarda harcama yapılması özelliklerine tamamen zıt olarak pazarlamaya çok az miktarda harcama yaparak viral pazarlama ve ağızdan ağıza iletişim ile farklılaşmaktadır. Dyson başında reklama büyük harcama yaparak çekici reklamlarıyla farklı görünürken, son zamanlarda viral pazarlama ve ağızdan ağıza iletişim ile farklılaştığı görünmektedir. IKEA faaliyetlerin kombinasyonunu etkin bir biçimde yöneterek, ortalama veya düşük fiyatlar ve iyi ürünler sunarak dünya çapında oldukça büyük bir müşteri tabanı olan orta sınıf hedef pazarının ihtiyaçlarını rakiplerine göre benzersiz şekilde karşılamaktadır. Ürün çekiciliği ve imaj yönetimi ile farklılaşmaktadır (Dess vb, 1997: 681). IKEA, hedeflenen müşterilerin kafasında, marka veya şirket tanımlaması ve geniş ürün yelpazesi üretimi ile ürünlerinin rakiplerinkinden belirgin bir şekilde farklı olduğu algısı yaratabilmiştir (Gibcus ve Kemp, 2003: 48). Swatch, markalama ve müşteri bağlama becerilerini kullanarak benzersiz pazarlama teknikleriyle pazarlama farklılaşma stratejisini kullanmıştır (Menguc vd., 2007: 316).

Trout'un farklılaşma stratejileri açısından çalışmada ele alınan dört işletmenin her biri ilk olarak farklılaşmışlardır. Trout (2010), işletmelerin müşterilerin zihnine ilk olarak girmeleri halinde farklılaşma başarısını elde edeceklerini belirtmiştir. Tesla ilk asenkron motorlu ve lityum-iyon pilli lüks spor elektrikli araç, Dyson ilk yüksek performanslı siklonik toz torbasız elektrik süpürge, IKEA düz paketleme ve kendi kendine montaj konsepti, Swatch ilk düşük maliyetli ve moda İsviçre saatini icat etmişler, kendi endüstrilerinde yeni pazar yaratıp ilk olmuşlardır. Trout'un önerdiği farklılaşma stratejilerine göre her dört şirket lider olarak farklılaşmıştır. Tesla ve Dyson hem teknoloji, hem performans ve hem satış lideridirler. IKEA ve Swatch satış rekorları kırarak lider olmuşlardır. Tesla yenilikçi elektrikli araçlarıyla, Dyson,

sürekli bilinen ürünleri iyileştirip geliştirerek lider olmuştur. Her dört şirket de ağızdan ağıza yayılarak, aktif sosyal medya kullanarak viral pazarlama ile popüler olmuştur.

Araştırmada Porter'ın, Mintzberg'in, Miller'in, Kotler'in ve Trout'un farklılaşma stratejilerinin, ele alınan işletmelerin uygulamalarındaki karşılıkları tam olarak bulunmuş, örneklerle beslenmiştir. Levitt'in (1980) dediği gibi, tüm mal ve hizmetlerin farklılaştığı ve Porter'in (1980, 1985) dediği gibi farklılaşma bir firmanın mal ve hizmet üretmek için yürüttüğü tüm faaliyetlerin her yerinde olduğu kanıtlanmıştır.

Çalışmanın ikinci amacını yerine getirmek için vak'a çalışmalarında işletmelerin kuruluşundan bugünkü durumuna kadar olan tarihleri derinlemesine incelenmiştir. Bu işletmelerin bugünkü başarısının nereden başladığı, hangi faktörler tarafından etkilendiği belirlenmiştir. Şekil 3.21'da işletmelerin farklılaşma stratejisini etkileyen faktörleri açıklayan başarı süreci gösterilmektedir.



Şekil 3.21 İşletmelerin Başarıya Ulaşma Sürecinde Farklılaşma Faktörlerinin Belirlenmesi

Kaynak: Yazar tarafından vak'a çalışmasındaki işletmelerin tarihine dayanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmada ele alınan işletmelerin kuruluşunun bir sorunla karşı karşıya kalınmasıyla başladığı gözlemlenmiştir. 2002 yılında Tesla'nın geliştiricilerinden birisi olan Eberhard bir spor araba satın almak istemiş, ancak 25 kilometre yolda bir galon yakıt tükettiği için, Orta

Doğu'da petrol savaşları varken ve küresel ısınma argümanları giderek daha tartışılmaz haldeyken fosil yakıtlı bir araç almayı istememiştir. O zamanlar spor elektrikli araç Tzero vardı ancak fiyatı çok yüksekti. Dyson'ın kurucusu James Dyson evde kullandığı elektrik süpürgesi zamanla emişini kaybettiği ve hızlı bir şekilde tıkanıdığı için hayal kırıklığına uğramıştır. Süpürgeyi demonte ederek sorunun nedeninin, torbadaki ince malzeme ağının tıkayan ve cihazın düzgün çalışmasını engelleyen bir toz tabakası olduğunu fark etmiştir. IKEA'nın hareket noktası, 20. yüzyılın başında, gelişmiş ülkelerde bile iyi mobilyalar oldukça pahalı olduğundan satın alabilecekleri çoğunlukla zengin insanlar olduğu ve çoğu insanın mobilya satın alamadığını keşfetmesi olmuştur. Swatch'un tarihinde, Asyalı saat üreticileri bir kuvars devrimi yaratarak dünya saat pazarının lideri olan İsviçre saatlerinin yerini almış, "eski moda" ve pahalı mekanik modellerin yerini daha ucuz ve daha modern kuvars saatlerle değiştirmişlerdir. 1980'de İsviçre saat endüstrisi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır.

Bu sorunların karşısında bir fikir ortaya çıkmaktadır. Tesla için aracın tüm avantajlarını sağlayan ve üst sınıf bir spor aracın tüm özelliklerini, ayrıca müşteriye daha düşük bir maliyetle ve gezegen için daha düşük kaynak maliyetiyle içeren bir spor elektrikli araç geliştirme fikri; Dyson için toz torbası olmadan, emiş gücü kaybı olmadan tüm diğer elektrikli süpürgelerin eksikliklerinden yoksun bir tasarım oluşturma fikri; IKEA kurucusu Ingvar Kamprad'ın mümkün olduğunca çok insanın karşılayabileceği kadar düşük fiyatlarla iyi tasarlanmış, fonksiyonel ev mobilyası ürünleri sunma fikri; Swatch'un fiyat olarak oldukça iyi ve performans açısından Japonlardan daha üstün moda saati geliştirme fikri gelmektedir.

Araştırmada işletmelerin iş fikirlerinin gelişiminin merkezinde araştırma ve geliştirme ve pazar araştırması faktörlerinin yattığı tespit edilmiştir. Tesla ve Dyson yeni teknoloji araştırma ve geliştirmeye, IKEA pazar araştırmalarına, Swatch hem araştırma ve geliştirme hem pazar araştırmalarına odaklanmaktadırlar. Tesla'nın geliştiricileri Eberhard ve Tarpenning 2002'den 2004'e kadar 2 yıl boyunca, 220 bin dolarlık bir aracı kurşun-asitli pillerin dizüstü bilgisayarlarda kullanılanlara benzer lityum-iyon bataryalarla değiştirerek sadece 230 kilo ağırlığında, saatte 480 kilometre ve sadece 3.6 saniyede saatte 100 kilometreye çıkabilir hale getirmiştir. Her şeyi sıfırdan öğrenerek, seri tasarımdan, parça edinimi ve güvenilirlik testinden aracın estetiğine kadar geliştirmeye devam etmişlerdir. 2004'de geliştiricilerin yanına ilk yatırımcısı olarak Elon Musk ile birlikte 4 yıl daha devam eden Ar-Ge'den sonra, Tesla'nın ilk aracının Ar-Ge'sine toplam 140 milyon dolar yatırım ile 2008 yılı başarılı Roadster'in seri üretimi başlamaktadır. Elektrikli aracın özellikleri tüm beklentileri aşmıştır, araç 3.6 saniyede saatte 100 km hıza ulaşmış ve şarj olmadan 350 km yol alabilmiştir. Roadster saatte 200 km hız yapmakta ve dünyanın ilk uygun fiyatlı tamamen elektrikli aracı olmuştur. Tesla'nın otomotiv

endüstrisinde yenilikçi teknolojilerin araştırılması ve geliştirilmesinin sürekli yönetimi, şirketin başarılarının devamını getirmektedir.

Dyson'ın icadının siklon teknolojisine dayanan fikri başarılı olmuştur: Siklonlu bir elektrikli süpürge ve plastik bir çöp konteyneri, bir kumaş torbadan daha iyi çalışmaya başlamıştır. Böylece uzun bir deneme yanılma, araştırma ve geliştirme tarihi başlamıştır. James Dyson, 5 yıl boyunca ilk siklon teknolojili elektrikli süpürgeyi geliştirerek 5,127 prototip oluşturmuştur. Yıllar alan geliştirilmesi ve test edilmesi başarılı olan ve 1993 yılında piyasaya sürülen devrim niteliğindeki DC01 teknolojisi, elektrikli süpürgelerin emiş gücü kaybı ortak sorununu çözmüştür. Bugüne kadar ilk Dual Cyclone elektrikli süpürge icadından bu yana, Dyson çığır açan teknolojiler geliştirmeye devam etmekte ve yüksek performanslı teknolojik ürünler yaratmaktadır. Bu başarı Ar-Ge'ye yapılan büyük yatırımlara dayanmaktadır.

IKEA kurucusu Ingvar Kamprad'ın pazar araştırması ve müşteri araştırması, başarı faktörlerinden biri olarak önerilmektedir. IKEA tarafından kullanılan fikirlerin çoğu, Ingvar Kamprad'ın gözleminden sonra, sokakta bir şey duyduktan veya mağazada bir şey gördükten sonra gelmiştir. IKEA orta sınıfa odaklanmaktadır. Kamprad hayatı boyunca ağını geliştirmenin yollarını aramıştır. Doğal olarak, bunun için müşterilerini iyi tanıması gerekmektedir. Bunun için potansiyel müşterilerin pazarını sürekli olarak araştırmıştır. Kamprad, taksi yerine toplu taşıma araçları ile seyahat etmeye çalışmış, her zamanki ucuz kuaför salonlarında saç kesimi yaptırmayı, yurtdışında üç yıldızlı otellerde kalmayı ve pahalı restoranlardan ziyade küçük kafelerde yemek yemeyi tercih etmiştir. Potansiyel müşterilerin pazar araştırma bulgularını IKEA yönetimine aktarmıştır. IKEA, endişelerini dinlemek ve geri bildirimde bulunmak için insanların evlerine tasarım uzmanları göndermektedir. Bu, IKEA yöneticilerinin anketlere veya verilere değil, gerçek olaylara dayalı pazarlama kararları vermesine olanak tanımaktadır. Yeni bir ülkede yeni bir pazara girmeden önce, IKEA o ülkenin halkının kültürünü, tutkularını ve alışkanlıklarını incelemekte ve ona göre ürünlerini uyarlamaktadır.

Swatch, farklılaşma fırsatlarını yakalamak için bir yandan Ar-Ge diğer yandan pazar araştırması yapmaktadır. 1982 yılında, İsviçre saat şirketlerine eskiden kredi veren İsviçre Bankaları Birliği Nicolas Hayek'e başvurmuştur. Girişimcinin bu şirketlerin varlıklarını sonraki satışları için değerlendirmeye başlamasını istemiştir. Hayek derinlemesine sektörü araştırmış ve İsviçreli saat ustalarının, zayıf bir pazarlama stratejisi ve otomasyon eksikliği nedeniyle yüksek üretim maliyetine sahip olduklarını tespit ederek saat endüstrisine farklılaşacak stratejiler önermiştir. Bunlardan biri maliyeti 50 doları geçmeyecek ucuz saatlerin üretiminin başlaması moda ve tarz özellikleri eklenerek agresif bir şekilde pazarlanmasıdır. Bu arada,

Nicolas Hayek'in gelişinden 2 yıl önce, 1979 yılında üst düzey yönetici Ernst Thomke lideliğinde, Elmar Mock ve Jacques Müller adlı iki genç mühendisle birlikte diğer 200 deneyimli mühendis tarafından 8,5 milyon dolar harcama ile derin araştırma ve geliştirmeler sonucunda Swatch sıfırdan tamamen yeni bir saat olarak tasarlanmıştır. Thomke, Ar-Ge grubundan radikal olarak farklı bir saat tasarlamasını talep etmiştir. Yoğun çalışmalardan, eğitimden, birçok denemeden ve tartışmadan sonra, Swatch'un kalitesi, geleneksel bir mekanik saat yapmak için gereken 150'den fazla parça ve bir kuvars modeli yapmak için gereken 91 parçadan daha az olan basitleştirilmiş bir mimariye ve bileşen sayısının 51'e indirilmesine dayanmıştır. Ancak 1982'de ABD pazarına ilk sürölüşü başarısız olmuştur. Bunun nedeni pazarlamasının iyi yönetilmediği şeklinde-dir.

Çalışmada ele alınan işletmelerin incelenmesi sonucunda, işletmenin gelecekteki başarısını ve rakiplerden farklılaşmasını etkileyen faktörlerden birinin de işletme yöneticisinin vizyonu, liderlik özellikleri ve azmi olduğu anlaşılmıştır. Tesla vak'asında, Tesla fikir geliştiricisi Eberhard, şirketin yönetimiyle başa çıkamamıştır. Tesla'nın yönetimine Elon Musk'ın gelişiyle şirket başarılaraya ulaşmaya başlamıştır. İnsanlar genellikle Tesla'nın elektrikli araç üretmeye adanmış bir şirket olduğunu düşünmektedir. Ancak Tesla'nın asıl amacı "dünyanın sürdürülebilir enerjiye geçişini hızlandırmaktır". Amaç, sıradan çatılardan daha iyi görünecek güneş panelleri ile çatılar yapmaktır, daha hızlı elektrik üretmek, enerjiyi daha iyi yalıtım, kurulum ve işletim maliyetlerine sahip akülerde depolamak, elektrik maliyetini azaltmaktır. Tesla, bu amaçlara, lider Elon Musk'ın etkin yönetiminin başında ulaşmaktadır. Aynı şekilde Swatch'un başarısı lider faktörüne bağlıdır. Nicolas Hayek liderliğinde şirket Swatch'un günlük kullanım için bir saat olduğunu vurgulamış ve eğlenceli ve nispeten tek kullanımlık aksesuarlar olarak yeni bir saat konseptiyle tanıtılmıştır. Hayek tarafından aktif olarak tanıtılan "İkincil saat" kavramı, müşterileri saati ruh haline, tarza ve mevsime göre değiştirme ihtiyacı fikrine yönlendirmiştir. Hayek daha sonra tüm Swatch Group markalarının sürekli gelişimini ve iyileştirilmesini sağlamıştır. Sadece Swatch Group'un başarısı değil, ancak tüm İsviçre saat endüstrisinin canlanması Nicolas Hayek'in vizyonuyla açıklanabilir. IKEA vak'asında, yukarıda söylendiği gibi Ingvar Kamprad IKEA'nın başarısındaki ana faktördür. Dyson vak'asında, James Dyson teknolojik ürünlerin ana geliştiricisi ve tasarımcısıdır. Dyson'ın başarısı azim olarak değerlendirilmektedir. James Dyson'ın sonsuz azmi ve ısrarının bir sonucu olarak, James Dyson'ın 5 yıl boyunca 5.127 denemesinden sonra ilk toz torbasız elektrikli süpürge başarılı olmuştur. James Dyson'ın liderliğinde, uzaktan düşünerek ve ürünlerin nasıl çalıştığı ile ilgili geleneksel kavramları yeniden yapılandırarak, Dyson'ın

mühendisleri sıradan ev aletlerinin faydalarını önemli ölçüde artırmak için yeniden tasarlamaya devam etmektedir.

Vak'a çalışmasında ele alınan işletmelerin başarılı farklılaşma stratejilerinin literatürdeki farklılaşma teorileriyle eşleştirilmesi sonucunda kilit farklılaşma faktörleri ürün tasarımı, dağıtım, imaj, hizmet, dikey bütünleşme ve stratejik işbirlikleri olarak belirlenmiştir.

Ayrıca işletmelerin yarattığı organizasyon kültürü işletmelerin başarılarına yol açan farklılaşma faktörü olarak belirlenmiştir. Elon Musk, idari yapıda hiyerarşi hayranı değildir. Tesla, çalışanlarına gönderilen bir e-postada Musk, iletişim hiyerarşisinin etkili problem çözme için nasıl zararlı olabileceğini açıklar. Bunun yerine, en etkili iletişimlerden birinin ihtiyaç duyduğu zaman başka biriyle konuşabilmesi durumunda gerçekleştiğini savunmaktadır. Bu radikal "açık iletişim" uygulamasının sebebi, Tesla şirketinin, kendisinden büyük rakiplerine göre avantaj elde etmek için izlediği bir yola ihtitacı olduğudur. Dyson, mühendisleri, farklı şekillerde düşünmeye teşvik etmektedir. Herhangi bir fikir için şirketten destek alabilirler. Ingvar Kamprad'ın yarattığı IKEA'nın organizasyon kültürünün gücü, son 70 yılda çalışmalarını desteklemiştir. IKEA yönetim ekibi, milliyetten bağımsız olarak dünya çapında on binlerce kadın ve erkeğe ilham veren bir organizasyon kültürü yaratmaya çalışmaktadırlar. Swatch geleneksel bürokratik yapıdan proje ekiplerine evrilen organizasyonel yapının dönüşümüne dayanan kültürel değişiklikler oluşturmuştur. İşletmeler yaratıcı fikirlerin beslendiği ve teşvik edildiği bir ortamı yarattığı için farklılık göstermektedir. Böyle bir ortam yeni farklılaşma kaynakları ortaya çıkarmaktadır. Başarı ile uygulanan farklılaşma stratejilerinin sonucunda işletmeler dünya pazarında genişleyerek dünya liderleri olmakta ve pozitif itibar, marka sadakati ve güçlü marka imajı elde etmektedirler.

SONUÇ

Bu çalışma ile rekabet stratejileri, rekabet avantajının başlıca kaynağı olan farklılaşma stratejisinin önemi, farklılaşma kavramının gelişimi, farklılaşma stratejisi ile ilgili kavramların açıklanması ve farklılaşma araçlarının belirlenmesi konuları derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, strateji ve strateji ile ilgili kavramlar, strateji düzeyleri, rekabet kavramı, rekabeti etkileyen faktörler, rekabet stratejileri ve rekabet avantajı üzerine literatür araştırması yapılmıştır. Porter'in rekabet stratejileri, Mintzberg'in farklılaşma stratejileri, ayrıca Kim ve Mauborgne'ın mavi okyanus ve kırmızı okyanus stratejileri de incelenmiştir.

İkinci bölümde ise farklılaşma stratejisi daha derinlemesine incelenmiş, farklılaşma kavramının gelişimi, farklılaşma potansiyelinin belirlenmesinde talep tarafının ve arz tarafının analizi, farklılaşmanın pazar bölümlenme ve konumlanma ile olan bağlantısı, yenilikçi ve pazarlama farklılaşma yaklaşımları, ürün farklılaştırma tipi yatay ve dikey farklılaştırma kavramları üzerinde durulmuştur. İşletmelerin farklılaşma araçları, MacMillan ve McGrath'ın (1997) yaklaşımı, Zook ve Allen'in (2011) farklılaşma fırsatları haritası, Porter'in değer zinciri yönetimi, Kotler'in ürün, hizmet, personel, kanal ve imaj farklılaşma stratejileri, Trout'un farklılaşma stratejileri açıklanmıştır. Farklılaşma stratejisinin sürdürülebilirlik koşulları ve farklılaşma stratejilerinin riskleri anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde işletmelerin başarılarına yol açan kilit farklılaşma faktörlerini tespit etmek amacıyla dünya çapında farklılaşma başarısı elde etmiş işletmeler ele alınıp incelenmiş ve bu işletmelerin uygulamalarıyla literatürdeki farklılaşma teorileri arasında bağlantı kurulmuştur. Vak'a çalışmalarında ele alınan işletmeler tarafından kullanılan stratejiler farklılaşma stratejisi teorileri ile tamamen örtüşmektedir. Araştırmada Porter'in (1980, 1985), Mintzberg'in (1988), Miller'in (1986, 1987), Kotler'in (2003) ve Trout'un (2001,2010) farklılaşma stratejilerinin, ele alınan işletmelerin uygulamalarındaki karşılıkları tam olarak bulunmuş, örneklerle beslenmiştir.

Porter'in (1980, 1985) jenerik stratejileri açısından, Tesla ve Dyson kendi endüstrileri genelinde yenilikçi bir teknolojik ürün sunumu sağlayarak müşterilere değerli ve benzersiz özellikler sunarak tam farklılaşma stratejisini uygulamaktadırlar. Bu işletmeler sektör ortalamasının oldukça üzerinde yüksek bir fiyat sunmaktadırlar. Bu farklılaşma stratejisini uygulayabilmek için; ürün mühendisliği, güçlü temel araştırma yetenekleri, kalite ve teknolojik liderlikte kazanılmış ün gibi birçok gereksinimlere sahip olunduğu görülmektedir. Porter'in (1980, 1985) jenerik stratejileri açısından, dar bir tüketici grubuna odaklanan IKEA, net bir

stratejik konumlandırma ile düşük maliyetlere dayanan odaklanmış bir farklılaşma stratejisini uygulamaktadır. Swatch rekabet avantajı sağlayan farklılaşmanın temeline bağlı kalarak, ancak daha düşük bir maliyetle yapmanın daha iyi olduğunu bularak maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini benimsemiştir.

Miller'in (1986, 1987) yenilikçi farklılaşma stratejisi ve pazarlama farklılaşma stratejisi açısından; Tesla ve Dyson, yeni teknolojiler, yenilikçi ürünler geliştiren, Ar-Ge'ye büyük yatırım yapan, teknik performans, tasarım ve kalite açısından benzersiz ürünler tasarlayan yenilikçi farklılaştırıcılar; IKEA ve Swatch pazarlama farklılaştırıcıları olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca Tesla ve Dyson'ın, Miller'in (1986, 1987) pazarlama farklılaşma stratejisinin reklam, tanıtım ve dağıtımına büyük miktarda harcama yapılması özelliklerine tamamen zıt olarak reklama çok az miktarda harcama yaparak ağızdan ağıza iletişim ve viral pazarlamaya odaklanarak yenilikçi pazarlama yaklaşımıyla farklılaştığı gözlemlenmiştir. IKEA ve Swatch hem düşük fiyat hem tarz tercih eden orta gelirli gençleri hedef alıp ürün tasarımına moda ve tarz özelliklerini ekleyerek benzersiz pazarlama teknikleriyle pazarlama farklılaşma stratejilerini uygulamaktadırlar.

Mintzberg'in (1988) farklılaşma stratejisi açısından; Tesla ve Dyson'ın fiyat, kalite, destek, imaj ve tasarım farklılaşma stratejilerini; IKEA ve Swatch'un fiyat, kalite, imaj ve tasarım farklılaşma stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Kotler'in (2003, 2011), farklılaşmanın beş boyutu olarak ifade ettiği ürün, hizmet, personel, kanal ve imaj boyutları açısından bakıldığında: Tesla'nın ürün, hizmet, personel, kanal ve imaj ile; Dyson'ın ürün, hizmet, kanal ve imaj ile; IKEA ve Swatch'un ürün, kanal ve imaj boyutu ile farklılaştıkları tespit edilmiştir. Trout'un farklılaşma stratejileri açısından çalışmada ele alınan dört işletmenin her biri ilk olarak, lider olarak ve popüler olarak farklılaşmışlardır. Ayrıca IKEA işlevsellik özelliği ile ve Swatch moda ve tarz özellikleri ile farklılaşmışlardır. Swatch, "İsviçre yapımı" etiketini vurgulayarak miras ile farklılaşmıştır.

Çalışmada ele alınan işletmelerin kuruluşunun bir sorunla karşı karşıya kaldığından başladığı gözlemlenmiştir. Bu sorunların karşısında bir fikir ortaya çıkmaktadır. Araştırmada işletmelerin iş fikirlerinin gelişiminin merkezinde araştırma ve geliştirme ve pazar araştırması faktörlerinin yattığı tespit edilmiştir. Çalışmada ele alınan işletmelerin incelenmesi sonucunda, işletmenin gelecekteki başarısını ve rakiplerden farklılaşmasını etkileyen faktörlerden birinin işletme liderinin vizyonu ve azmi olduğu belirlenmiştir. Vak'a çalışmasında ele alınan işletmelerin farklılaşma stratejilerinin literatürde farklılaşma teorileriyle eşleştirilmesi sonucunda, işletmelerin başarılarına yol açan kilit farklılaşma faktörleri ürün tasarımı, teknoloji ve inovasyon, dağıtım, imaj, hizmet, dikey bütünleşme ve stratejik işbirlikleri olarak

belirlenmiştir. Ayrıca vak'a işletmelerin yarattığı organizasyon kültürü işletmelerin başarılarına yol açan farklılaşma faktörü olarak belirlenmiştir.

Farklılaşma stratejilerinin işletmelere pozitif itibar, artan marka değeri, marka sadakati, güçlü marka imajı gibi değerli kaynaklar sağladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışma, farklılaşma stratejilerinin işletmelerin performanslarını ne kadar etkilediğini ölçmeye çalışmamaktadır. Çalışma, dünya çapında farklılaşma stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını tanımlamakta ve dört vak'adaki tüm işletmelerin başarılı bir şekilde farklılaştıklarını savunmaktadır.

Bu tez, farklılaşma konusunda stratejik yönetim ve pazarlama alanındaki literatürü birleştirerek, pazarlama bakış açısıyla, farklılaşma başarısına yol açan faktörler ile farklılaşma performans göstergelerini vak'a analizlerinden delillerle net bir şekilde ortaya koyan bir çalışma olmuştur. Dolayısıyla, bu araştırma pazarlama literatürüne katkı sağlamıştır. Bu araştırma farklılaşma konusu ile son güncelleme olarak kullanılabilir ve rekabetçi pazarda farklılaşma stratejisini uygulamak isteyen işletmelere rehberlik yapabilir.

Bu çalışma, vak'a analizlerine ve farklılaşma faktörlerini belirlemeye odaklandığından, gelecekteki araştırmalar, işletmelerin farklılaşma kaynaklarının sonuçlarını ölçerek ve sonuçlar ile işletmelerin performans parametreleri arasında olası bir korelasyon belirleyerek daha analitik bir yaklaşım sunabilir.

KAYNAKÇALAR

- Aaker, D. A., (1995). *Developing business strategies*. Wiley, New York.
- Ahlstrom, D. ve Bruton, G. D. (2009). *International management: Strategy and culture in the emerging world*. Cengage Learning, Boston.
- Akçagün, E. ve Vedat, D. A. L. (2014). “The use of m. Porter's generic strategies in the Turkish apparel industry and strategy proposals for companies”. *Tekstil ve konfeksiyon*, 24(2): 151-157.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim (3. Baskı)*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Akpoyomare, O.B., Adeosun, L.P.K. ve Ganiyu, R.A. (2012). “Differentiation and Positioning Strategy: A Toss of the Same Coin”. *International Journal of Management and Sustainability*, 1(2):53.
- Al-Eqab, M. ve Ismail, N. A. (2011). “Contingency factors and accounting information system design in Jordanian companies”. *IBIMA business review*, vol. 2011: 13. <http://www.ibimapublishing.com/journals/IBIMABR/ibimabr.html> (erişim tarihi: 24.04.2019).
- Alhaddil, H. (2014). “The influence of triple bottom line on strategic positioning: An exploratory case study on differentiation through image”. *Journal of Management and Strategy*, 5(1): 55.
- Amar, M.Y. (2015). “The influence of product differentiation strategy on operational performance at Small and Medium Enterprises (SMEs) in South Sulawesi, Indonesia”. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura (JEBAV)*, 18(3):343-350.
- Anderson, J. C. ve Narus, J. A. (1995). “Capturing the value of supplementary services”. *Harvard Business Review*, 73: 75-83.
- Animesh, A., Viswanathan, S. ve Agarwal, R. (2011). “Competing “creatively” in sponsored search markets: The effect of rank, differentiation strategy, and competition on performance”. *Information Systems Research*, 22(1):153-169.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Penguin Books revised 1968, Harmondsworth.
- Anwar, S. T. (2012). “Selling time: swatch group and the global watch industry”. *Thunderbird International Business Review*, 54(5): 747-762.
- Avery, G. C. (2004). *Swatch: Leading through emotion. Understanding leadership: Paradigms and cases*, 63-278. <https://doi.org/10.4135/9781446215487.n16> (erişim tarihi: 15.01.2020).

- Balakrishnan, B. K., Muthaly, S. ve Leenders, M. (2016). *In Rediscovering the Essentiality of Marketing*. Springer, New York.
- Balakrishnan, M. S. (2009). "Strategic branding of destinations: a framework". *European Journal of Marketing*, 43(5/6): 611-629.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Prentice Hall, New Jersey.
- Barwise, P. ve Meehan, S. (2004). *Simply better: Winning and keeping customers by delivering what matters most*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Caves, R. E. ve Williamson, P. J. (1985). "What is product differentiation, really?". *The Journal of Industrial Economics*, 113-132.
- Chesney, T. (2003). *Competitive information in small businesses*. Cluver Academic Publishers, Dordrecht.
- Choe, K., Booth, D. ve Hu, M. (1997) "Production competence and its impact on business performance". *Journal of Manufacturing Systems*, 16(6):409-421.
- Chung, Y. (2016). "The correlation between the application of e-commerce and business performance of engineering consultancy companies". *Management and Administrative Science Review*, 5(5):286-295.
- Claudiu-Cătălin, M. (2014). "Brand extensions positioning guidelines for competitive differentiation". *Business Management Dynamics*, 4(4), 19.
- Cole, G. A. (1997). *Strategic Management, Theory and Practice*. Thomson Learning, London.
- Datta, Y. (2010). "A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies". *Chinese Business Review*, 9(4), 37.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management, concepts and cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. (1997). "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models". *Strategic management journal*, 18(9), 677-695.
- Dickson, P. R. ve Ginter, J. L. (1987). "Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy". *Journal of marketing*, 51(2), 1-10.
- Dirisu, J.I., Iyiola, O. ve Ibidunni, O.S. (2013). "Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC)". *European Scientific Journal*, 9(34).
- Donzé, P. (2014). *A business history of the swatch group: The rebirth of Swiss watchmaking and the globalization of the luxury industry*. Palgrave Macmillan, England.

- Donzé, P. Y. (2011). "The comeback of the Swiss watch industry on the world market: a business history of the Swatch Group (1983-2010)". (<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/30736/> erişim tarihi: 15.01.2020).
- Douglas, A., Douglas, J. ve Davies, J. (2010). "Differentiation for competitive advantage in a small family business". *Journal of small business and enterprise development*, 17(3):371-386.
- Drasković, N., Marković, M. ve Petersen, C. (2018). "The Early Days of Swatch: Birth of the Fast Fashion Watch Business Model". *Market-Tržište*, 30(1), 93-108.
- Drummond, G., Ensor, J. ve Ashford, R. (2001). *Strategic marketing: planning and control*. Butterworth-Heinemann, London.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Evered, R. (1983). "So what is strategy? Long range planning". 16(3): 57-72.
- Garel, G. (2015). "Lessons in Creativity from the Innovative Design of the Swatch". *Technology Innovation Management Review*, 5 (7), 34-40.
- Gibcus, P. ve Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance, Research Report H200208, January*. EIM, Zoetermeer.
- Godin, S. (2001). *Purple cow*. Penguin, London, UK.
- Grant, R.M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Grundy, T. D. (2017). *Dynamic competitive strategy: Turning strategy upside down*. Routledge.
- Hawkins, D. I., Best, R. J. ve Coney, K. A. (2001). *Customer behavior: Building marketing strategies*. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Hill, C.W. ve Jones, G.R. (2012). *Essentials of strategic management*. Nelson Education, Canada.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases*. Thomson Higher Education, Mason.
- Jobber, D. ve Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management 8th edition*. Pearson Education, London.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education, New Jersey.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press.

- Kim, Y. ve Choi, Y. (1994). "Strategic types and performances of small firms in Korea". *International Small Business Journal*, 13(1), 13-25.
- Kongo, P.M. ve Mmgua, D.D. (2018). "Effect of Differentiation Strategies on Competitive Advantage in Dairy Processing Companies in Kenya". *International Journal of Innovations, Business and Management*, 12(2): 14-31.
- Koo, C., Song, J., Kim, Y. J. ve Nam, K. (2007). "Do e-business strategies matter? The antecedents and relationship with firm performance". *Information Systems Frontiers*, 9(2-3), 283.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control*, the eight edition, Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition*. Prentice-Hal, New Jersey.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management. Eleventh Edition*. International Edition by Pearson Education, inc, New Jersey.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education, New Jersey.
- Kotler, P. ve Keller, K. (2012). *Marketing management 14th edition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kumar, N. (2006). "Strategies to fight low-cost rivals". *Harvard Business Review*, 84(12), 104.
- Lacourbe, P., Loch, C. H. ve Kavadias, S. (2009). "Product positioning in a two-dimensional market space". *Production and Operations Management*, 18(3), 315-332.
- Lancaster, K. (1979). *Variety, efficiency and equity*. Columbia University Press, New York.
- Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything* (pp. 83-91). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Levitt, T. (1986). *Marketing Imagination: New*. The Free Press, New York.
- Luecke, R. (2005). *Harvard business essentials: Strategy: Create and implement the best strategy for your business*. Harvard Business School.
- MacMillan, I.C. ve McGrath, R.G. (1997). "Discovering new points of differentiation". *Harvard business review*.75:133-145.
- Mangram, M. E. (2012). "The globalization of Tesla Motors: a strategic marketing plan analysis". *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 289-312.
- Markides, C. ve Charitou, C. D. (2004). "Competing with dual business models: A contingency approach". *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22-36.)
- Martineau, P. (1958). "Sharper focus for the corporate image". *Harvard Business Review*, 36(6), 49-58.

- Martinez-Simarro, D., Devece, C. ve Llopis-Albert, C. (2015). "How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance". *Journal of Business Research*, 68(7), 1592-1594.
- Mauborgne, R. ve Kim, W. C. (2005). "Blue ocean strategy". *Harvard Business Review*, 1, 256.
- Mauborgne, R. ve Kim, W.C. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.
- McGee, J., ve Sammut-Bonnici, T. (2015). *Wiley encyclopedia of management, volume 12: strategic management*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Menguc, B., Auh, S. ve Shih, E. (2007). "Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance". *Journal of business research*.60(4):314-321.
- Mentzer, J. T. ve Williams, L. R. (2001). "The role of logistics leverage in marketing strategy". *Journal of Marketing Channels*, 8(3-4), 29-47.
- Miller, D. (1986). "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis". *Strategic management journal*.7(3):233-249.
- Miller, D. (1987). "The structural and environmental correlates of business strategy". *Strategic management journal*.8(1):55-76.
- Minarik, M. (2007). *Cost Leadership & Differentiation-An investigation of the fundamental trade-off between Porter's cost leadership and differentiation strategies*. Unpublished MSc thesis, Stockholm School of Economics.
- Mintzberg, H. (1988). "Generic strategies: toward a comprehensive framework". *Advances in strategic management*, 5(1), 1-67.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B.(1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Pearson College Div, London.
- Moon, Y. (2005). "Break free from the product life cycle". *Harvard Business Review*, 83(5): 86-94.
- Namiki, N., (1988). "Export strategy for small business". *Journal of Small Business Management*, 26(2): 32.
- Obitz, C. (2009). *Supermarket differentiation in the UK: A theoretical and empirical investigation*. Diplomica Verlag.
- Pado, G. (2015). *Açık inovasyonun müşteri entegrasyonu ve yeni ürün tasarım sürecinde ürün farklılaşma stratejisine olan etkisi ile sürdürülebilir stratejik rekabet üstünlüğü üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1980). *Michael E. Porter on competition and strategy*. Harvard Business School Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?". *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Proctor T., (2008), *Strategic Marketing: An Introduction, 2nd edn.*, TJ International Ltd,
- Rao, A. R. ve Monroe, K. B. (1989). "The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review". *Journal of marketing Research*, 26(3): 351-357.
- Rao, C. A., Rao, B. P. ve Sivaramakrishna, K. (2009). *Strategic management and business Policy*. Excel Books, India.
- Reklitis, P., Konstantopoulos, N. ve Trivellas, P. (2007, December). Organizational Strategy and Business Environment Effects Based on a Computation Method. In *AIP Conference Proceedings*, 963(2): 1094-1097.
- Ryu, H.S., Lee, J.N. ve Choi, B., (2014). "Alignment between service innovation strategy and business strategy and its effect on firm performance: an empirical investigation". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(1), pp.100-113.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management. (2 nd ed.)*. Kogan Page. London, UK.
- Saloner, S. ve Podolny, S. A. (2001). *Strategic Management*. New York: Wiley, New York.
- Scheuing, E.E. (1974). *New product management*. Dryden Press, New York.
- Shao, X.F. (2015). "Product differentiation design under sequential consumer choice process". *International Journal of Production Research*, 53(8), pp.2342-2364.
- Sharp, B. ve Dawes, J., (2001). "What is differentiation and how does it work?". *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), pp.739-759.
- Shi, S., Ren, L., Pan, W. ve Luo, S., (2008), October. "Cost leadership or differentiation? Empirical study on dominant competitive strategy of Xinhua chemical". In *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (1-5).
- Smircich, L. ve Stubbart, C. (1985). "Strategic management in an enacted world". *Academy of management Review*, 10(4): 724-736.
- Smith, W.R., (1956). "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies". *Journal of marketing*, 21(1), pp.3-8.

- Smith, W.R., (1995). "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies". *Marketing management*, 4(3), p.63.
- Sodano, V. ve Hingley, M., (2007). "Channel Management and differentiation strategies: A case study from the market for fresh produce" (No. 690-2016-47321, pp. 577-593).
- Sudharshan, D. (1995). *Marketing strategy: relationships, offerings, timing & resource allocation*. Prentice Hall, New Jersey.
- Tai, J. ve Chew, W., (2009). *Killer Differentiators: 13 Strategies to Grow Your Brand*. Marshall Cavendish International (Asia) Ptd Limited.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A.J. ve Jain, A.K., (2014). *Crafting & Executing Strategy 20/e: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education, New York.
- Thomson, N. ve Baden-Fuller, C. (2010). *Basic strategy in context: European text and cases*. John Wiley & Sons, New Jersey
- Trivellas, P., Reklitis, P. ve Konstantopoulos, N. (2007). "A dynamic simulation model of organizational culture and business strategy effects on performance". In *AIP Conference Proceedings*, 963(2): 1074-1077.
- Trout, J. ve Ries, A. (1972). "Positioning cuts through chaos in marketplace". *Advertising Age*, 43, 51-54.
- Trout, J. ve Ries, A. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill, New York.
- Trout, J. ve Rivkin S. (2001). *Farklılaş ya da Öl*. (Çev. B. Adıyaman), MediaCat, İstanbul.
- Trout, J. ve Rivkin, S. (2010). *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Trout, J. (2005). *Konumlandırma Stratejileri*. (Çev. Ü. Şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Van Der Heijden, B. (2011). *Managing cultural diversity*. Meyer & Meyer Verlag, United Kingdom.
- Varadarajan, P. R. ve Jayachandran, S. (1999). "Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook". *Journal of the academy of marketing science*, 27(2): 120-143.
- Walker, O. C., Boyd, J., ve Larreche, J. C. (1992). *Marketing Strategy Wss*. McGraw-Hill Education, Europe.
- Webster Jr, F. E. (1992). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of marketing*, 56(4): 1-17.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Palgrave, London.

- Wilkins, S., (2019). *The positioning and competitive strategies of higher education institutions in the United Arab Emirates*. International Journal of Educational Management.
- Zook, C. ve Allen, J. (2011). "The great repeatable business model." *Harvard Business Review*, 89(11), 107-114.
- Zook, C. ve Allen, J., (2012). *Repeatability: Build enduring businesses for a world of constant change*. Harvard Business Press.

İnternet Kaynakları

- cleanhomeguide.co (erişim: tarihi: 11.12.2019).
- <http://blog.watchdoctor.biz/2017/05/29/roger-moore-and-the-watches-of-james-bond/> (erişim tarihi: 15.01.2020).
- <http://panmore.com/tesla-motors-inc-five-forces-analysis-recommendations-porters-model> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- <http://panmore.com/tesla-motors-inc-generic-strategy-intensive-growth-strategies-analysis> (erişim tarihi: 2.12.2019).
- <http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis> (erişim tarihi: 06.12.2019).
- <http://panmore.com/tesla-motors-inc-vision-statement-mission-statement-analysis> (erişim tarihi: 06.12.2019).
- <http://swatchicewatch.blogspot.com/2013/12/the-watchmaking-industry-hamallar-five.html> (erişim tarihi: 16.02.2020).
- <http://swatchicewatch.blogspot.com/2013/12/the-watchmaking-industry-porters-five.html> (erişim tarihi: 06.02.2020).
- <http://swatch-vs-icewatch.blogspot.com/2013/12/porters-5-forces-model.html> (erişim tarihi: 06.02.2020).
- <http://swatch-vs-icewatch.blogspot.com/2013/12/the-anatomy-of-brands.html> (erişim tarihi: 20.01.2020).
- <http://tesla-forum.com> (erişim tarihi: 05.01.2020).
- <http://thebusinessstrategy.blogspot.com/2013/03/ikea-more-than-low-prices.html> (erişim tarihi: 15.01.2020).
- <http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html> erişim tarihi: 17.01.2020).
- <http://www.markafikirleri.com/dyson/> (erişim tarihi: 23.12.2019).
- <http://www.watchpaper.com/2015/10/10/the-schmid-muller-swatch-collection-to-be-auctioned-at-sothebys/> erişim tarihi: 20.01.2020).

- <https://astrumpeople.com/ingvar-kamprad-biography-success-story-of-ikea-founder/> (erişim tarihi: 29.01.2020).
- <https://avmdergi.com/swatch-turkiye-magaza-acti/> (erişim tarihi: 23.01.2020).
- <https://be.linkedin.com/company/swatch-group> (erişim tarihi 15.01.2020).
- <https://bstrategyhub.com/ikea-vision-mission-core-values/> (erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://businesscasestudies.co.uk/innovation-research-and-development/> (erişim tarihi:18.12.2019).
- <https://cleantechnica.com/2020/02/12/top-u-s-electric-vehicles-2019-vs-2018-best-sellers/> (erişim tarihi: 27.03.2020).
- <https://contently.com/2014/11/07/how-ikea-became-kings-of-content-marketing/> (erişim tarihi: 28.02.2020).
- <https://conversation.which.co.uk/home-energy/which-dyson-2012-range-vacuum-cleaners/> (erişim tarihi: 15.12.2019).
- <https://craft.co/dyson> (erişim tarihi: 16.12.2019).
- <https://didyouknowfashion.com/the-history-of-swatch/> erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://edenpapers.com/blog/porters-5-forces-analysis-of-tesla/> (erişim tarihi: 02.12.2019).
- <https://electrek.co/2016/02/26/tesla-vertically-integrated/> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Dyson_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Dyson_(company)) (erişim tarihi: 10.12.2019).
- https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies#Criticisms_of_generic_strategies erişim tarihi: 17.07.2019).
- <https://etailwest.wbresearch.com/ikea-apple-future-showroom-strategy-ty-u> (erişim tarihi: 15.03.2020).
- <https://expandedramblings.com/index.php/ikea-facts-statistics/> (erişim tarihi: 15.03.2020).
- <https://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-dyson-brand-and-marketing/> (erişim tarihi: 20.12.2019).
- <https://hbr.org/1993/03/message-and-muscle-an-interview-with-swatch-titan-nicolas-hayek> erişim tarihi: 09.03.2020).
- <https://hbr.org/2010/06/the-timeless-lessons-of-mr-swa> (erişim tarihi: 09.03.2020).
- <https://hbr.org/2010/07/lifes-work-james-dyson> (erişim tarihi: 14.12.2019).
- <https://hbr.org/2018/02/ikeas-success-cant-be-attributed-to-one-charismatic-leader> (erişim tarihi: 26.01.2020).
- <https://hiconsumption.com/best-bond-watches/> (erişim tarihi: 23.01.2020).
- <https://ikeacuriosity.wordpress.com/2017/07/15/ikeas-cost-leadership-and-differentiation-chapters-6-and-7/> (erişim tarihi 29.01.2020).

- <https://ikeacuriosity.wordpress.com/2017/07/22/ikea-and-vertical-integration/> (erişim tarihi: 17.02.2020).
- <https://inter.ikea.com/en/about-us/business-in-brief/> (erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://interestingengineering.com/the-short-but-fascinating-history-of-tesla> (erişim tarihi: 01.12.2019).
- <https://journal.hautehorlogerie.org/en/mega-brands-rule-the-swiss-watch-market-i/> (erişim tarihi: 17.03.2020).
- <https://medium.com/@dark89horse/creative-brief-brand-identity-ebacb0c39a43> (erişim tarihi: 12.12.2019).
- <https://medium.com/@julien99/the-dyson-mindset-everything-can-improve-36191f2cd63> (erişim tarihi: 12.12.2019).
- <https://medium.com/@parthabose/ingvar-kamprad-life-and-lessons-a-story-that-inspires-millions-4208df12b8e> erişim tarihi: 22.01.2020).
- <https://medium.com/@quanzhou/strategy-analysis-of-tesla-40e764db598e> (erişim tarihi: 05.01.2020).
- <https://mformica.blogspot.com/2014/05/swatch-segmentation-by-mitchell-formica.html> erişim tarihi: 17.01.2020).
- <https://mission-statement.com/ikea/> (erişim tarihi: 19.02.2020).
- <https://mission-statement.com/tesla/> (erişim tarihi: 6.12.2019).
- <https://monochrome-watches.com/omega-seamaster-and-james-bond-007-a-20-year-love-story/> (erişim tarihi: 15.02.2020).
- <https://notesmatic.com/2017/07/ikea-generic-and-intensive-strategies/> (erişim tarihi: 29.01.2020).
- <https://notesmatic.com/2017/08/ikea-mission-and-vision-an-analysis/> (erişim tarihi: 29.01.2020).
- <https://notesmatic.com/2017/10/five-forces-analysis-ikea/> (erişim tarihi: 04.02.2020).
- <https://notesmatic.com/ikea-marketing-mix/> (erişim tarihi: 27.01.2020).
- <https://olayemimaryodigie.blogspot.com/> (erişim tarihi: 21.12.2019).
- <https://platformmagazine.org/2017/03/10/tesla-advertising-its-all-about-pr/> (erişim tarihi: 14.12.2019).
- <https://research-methodology.net/ikea-7ps-marketing/> (erişim tarihi: 27.01.2020).
- <https://research-methodology.net/ikea-business-strategy-competitive-advantage-capitalising-ikea-concept/> (erişim tarihi: 28.01.2020).
- <https://research-methodology.net/ikea-marketing-strategy/> (erişim tarihi: 29.01.2020).

- <https://research-methodology.net/ikea-porters-five-forces-analysis/> (erişim tarihi: 04.02.2020).
- <https://research-methodology.net/tesla-porters-five-forces-analysis-2/> (erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://ru.scribd.com/document/391226404/Dyson-Solving-Customer-Problems-in-Ways-They-Never-Imagined> (erişim tarihi: 13.12.2019).
- <https://scienceofrevenue.com/tag/tesla-marketing-strategy/> (erişim tarihi: 06.12.2019).
- <https://seekingalpha.com/article/4081144-project-loveday-teslas-customers-are-all-marketing> (erişim tarihi: 09.03.2020).
- <https://simconblog.wordpress.com/2016/08/01/ikea-brand-analysis/> (erişim tarihi: 25.01.2020).
- <https://successstory.com/companies/swatch-group> (erişim tarihi 15.01.2020).
- <https://theswatchers.blogspot.com/2011/> erişim tarihi: 20.01.2020).
- <https://www.8ways.ch/en/digital-news/how-swatch-revolutionised-watches-successfully-marketed-itself> (erişim tarihi: 04.02.2020).
- <https://www.ablogtowatch.com/advice-nicolas-hayek-fix-watch-industry-problems/> (erişim tarihi: 15.01.2020).
- https://www.academia.edu/18943360/Corporate_strategy_-Dysons_position_and_strategy erişim tarihi: 15.12.2019).
- <https://www.bbc.com/news/> (erişim tarihi: 09.12.2019)
- <https://www.bbc.com/news/business-50596775> (erişim tarihi: 09.12.2019).
- <https://www.bbc.com/news/technology-26084765> (erişim tarihi: 21.12.2019).
- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/dyson-tops-list-of-richest-brits-on-vacuum-maker-s-record-profit> (erişim tarihi: 10.12.2019).
- <https://www.braineet.com/blog/tesla-innovation-culture/> (erişim tarihi: 16.12.2019).
- <https://www.britannica.com/topic/IKEA> (erişim tarihi: 28.01.2020).
- <https://www.business2community.com/marketing/marketing-tips-can-learn-dyson-01743677> (erişim tarihi: 13.12.2019).
- <https://www.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10> (erişim tarihi:05.01.2020)
- <https://www.businessinsider.com/why-ikea-is-so-cheap-2018-10> (erişim tarihi: 29.01.2020).
- <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/dyson-solving-customer-problems-ways-never-imagined-head-perspective-sleek-stunning-stainl-q24217304> (erişim tarihi: 13.12.2019).
- <https://www.dyson.com/inside-dyson/community/our-dna.html> (erişim tarihi: 09.12.2019).

- <https://www.ebiquity.com/news-insights/blog/why-a-consistent-brand-message-is-critical-for-innovative-new-products/> (erişim tarihi: 14.02.2020).
- <https://www.fastcompany.com/90175207/its-official-ikea-is-no-longer-just-a-furniture-company> (erişim tarihi: 24.01.2020).
- <https://www.flikflak.com/en/philosophy/> (erişim tarihi: 15.01.2020).
- <https://www.forbes.com> (erişim tarihi: 26.12.19).
- <https://www.forbes.com/sites/billions/2010/06/29/swatch-billionaire-nicolas-hayek-who-saved-the-swiss-watch-industry-dies/> (erişim tarihi: 15.01.2020).
- <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2015/06/10/how-ikea-designs-its-brand-success/#1e9e8a326755> (erişim tarihi: 15.01.2020).
- <https://www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2012/05/06/if-sir-dyson-doesnt-believe-in-brands-why-has-he-spent-millions-building-one/#208fd6a65e82> (erişim tarihi: 14.12.2019).
- <https://www.franchiseeurope.com/top-500/swatch/454/> erişim tarihi: 17.01.2020).
- <https://www.howtohome.com/all-about-vacuum-warranties-what-you-need-to-know/> (erişim tarihi: 16.12.2019).
- https://www.ikea.com/ms/en_AU/about_ikea (erişim tarihi: 29.01.2020).
- https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html (erişim tarihi 02.02.2020).
- <https://www.impressive.com.au/branding/5-reasons-why-dysons-social-media-strategy-doesnt-suck/> (erişim tarihi:12.12.2019).
- <https://www.inc.com/magazine/201203/burt-helm/how-i-did-it-james-dyson.html> (erişim tarihi: 13.12.2019).
- <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/father-of-swatch-dies-at-work-5550468.html> (erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://www.independent.co.uk/news/business/news/automation-quality-of-life-sir-james-dyson-a8233151.html> (erişim tarihi: 05.01.2020).
- <https://www.independent.co.uk/news/media/james-dyson-why-bother-with-advertising-if-you-can-get-editorial-427933.html> erişim tarihi:20.12.2019).
- <https://www.investopedia.com/articles/active-trading/072115/what-makes-teslas-business-model-different.asp> erişim tarihi: 29.11.2019).
- <https://www.joegraham.co.uk/blog/tag/history-of-the-dyson-company> (erişim tarihi: 11.12.2019).
- <https://www.linkedin.com/pulse/compelling-case-teslas-marketing-strategy-nidhi-arora> (erişim tarighi: 12.12.2019).

- <https://www.machinedesign.com/news/article/21817656/industrial-design-design-the-dyson-way> (erişim tarihi: 14.12.2019).
- <https://www.marketing91.com/business-model-of-tesla/> (erişim tarihi: 29.11.2019).
- <https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-ikea/> (erişim tarihi: 27.01.2020).
- <https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-tesla-motors/> (erişim tarihi: 05.12.2019).
- <https://www.marketing91.com/marketing-mix-swatch/> erişim tarihi: 17.01.2020).
- <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-tesla/> (erişim tarihi: 13.12.19).
- <https://www.mycustomer.com/community/blogs/jcao/4-product-launch-lessons-we-can-learn-from-dyson> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- <https://www.osv.ltd.uk/history-of-the-smart-car/> (erişim tarihi: 04.02.2020).
- <https://www.qualtrics.com/blog/tesla-customer-experience/> (erişim tarihi: 04.12.2019).
- <https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/The-Swatch-Group-SA.html> (erişim tarihi: 16.01.2020).
- https://www.researchgate.net/publication/327120498_Marketing_Research_on_Tesla_Inc_-_Strategic_analysis (erişim tarihi: 05.01.2019).
- <https://www.revolvy.com/page/Ernst-Thomke> (erişim tarihi: 15.01.2020).
- <https://www.statista.com/chart/20606/tesla-market-valuation-record/> (erişim tarihi: 27.03.2020)
- <https://www.statista.com/statistics/266633/ev-range-of-selected-plug-in-hybrid-and-electric-vehicles/> erişim tarihi: 04.03.2020).
- <https://www.statista.com/statistics/272120/revenue-of-tesla/> (erişim tarihi:04.03.2020).
- <https://www.statista.com/statistics/282865/swatch-groups-revenues-worldwide/> erişim tarihi: 17.03.2020).
- <https://www.statista.com/statistics/437720/leading-brands-of-vacuum-cleaners-in-the-uk/> (erişim tarihi: 18.03.2020).
- <https://www.statista.com/statistics/574012/research-and-development-to-sales-ratio-of-automakers/> (erişim tarihi: 04.03.2020).
- <https://www.statista.com/statistics/746505/worldwide-dyson-annual-revenue/> (erişim tarihi: 11.03.2020).
- https://www.stay-tuned-to-sw.de/kiki_picasso.html (erişim tarihi: 23.01.2020).
- https://www.swatch.com/ru_ru/explore/swatch-chronology/ (erişim tarihi: 04.02.2020).
- <https://www.swatch.com/tr/watches/gb101-black-magic/> (erişim tarihi: 23.01.2020).
- <https://www.swatchgroup.com/en/investors-space> (erişim tarihi: 15.01.2020).

- <https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history> erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history> (erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://www.teknoblog.com/swatch-ceosuna-gore-iwatch-devrim-niteliginde-bir-urun-olmayacak/> (erişim tarihi: 23.01.2020).
- <https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Swatch-A-Unique-Success-Story/82217> (erişim tarihi: 06.02.2020).
- <https://www.tesla.com/solarroof> (erişim tarihi: 06.12.2019).
- <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2010/jul/06/nicolas-hayek-obituary> erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/28/dyson-shrugs-off-brexit-fears-with-massive-uk-expansion-plan> (erişim tarihi: 09.12.2019).
- <https://www.theguardian.com/technology/2019/mar/01/tesla-cuts-car-prices-and-shuts-stores-as-it-shifts-to-online-only-sales> (erişim tarihi: 17.12.2019).
- <https://www.therobinreport.com/slicing-and-dyson/> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- <https://www.thestreet.com/technology/history-of-tesla-15088992> (erişim tarihi:05.01.2020).
- <https://www.thomasnet.com/insights/despite-setbacks-tesla-supply-chain-racing-ahead-of-competition/> (erişim tarihi: 18.12.2019).
- <https://www.timezone.com/2002/10/14/the-amazing-swatch-story-398/> (erişim tarihi: 16.01.2020).
- <https://www.timezone.com/2002/11/22/review-omega-co-axial-deville/> (erişim tarihi: 01.02.2020).
- <https://www.vacuumjudge.com/dyson-vacuums/> (erişim tarihi: 10.12.2019).
- <https://www.wired.com/story/teslas-secret-second-floor/> (erişim tarihi: 14.12.2019).
- www.fortune.com erişim tarihi: 02.12.2019).
- www.tesla.com (erişim tarihi: 02.12.2020).

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Altynai AZIZBEK KYZY
Doğum Yeri – Tarihi	Kyrgysıztan – 10.02.1992
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Novopavlovka Lise No1
Lisans Diploması	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, İktisat bölümü, 2015
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi, İşletme, 2016-Halen
Yabancı Dil / Diller	İngilizce, Rusça
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Toyota Center – Satış Temsilcisi (2014 Haziran- 2015 Mayıs) Türkiye Konsoloslugu – Tercüman (2012-2014)
E-Posta	altynaiyilmaz@gmail.com