EKONOMI, ENDÜSTRI, REKABET VE MÜŞTERI ANALIZI

Bölüm Kazanımları

- Genel ekonomik koşulları analiz edip bunların iş süreçleri ve endüstrileri açısından olası etkilerini tahmin ederek gerekli önlemleri alabilecek,
- Rakipleri ve içinde bulundukları endüstrinin dinamikleri hakkında önemli bilgileri kaynaklarından elde edip stratejik kararlarında kullanabilecek,
- Pazardaki potansiyel ve mevcut müşterileri, bunların sayılarını ve yaratabilecekleri toplam talebi tahmin edebilecek; farklı müşteri gruplarını tespit edip bunların özelliklerini karar ve uygulamalarında değerlendirebilecek.

Anahtar Kavramlar

- Rekabet
- Endüstri Analizi
- Ekonomik Göstergeler
- Talep
- Müşteri Analizi

1. EKONOMİK KOŞULLAR VE GİRİŞİM SÜREÇLERİ

Girişimciler, ekonomik koşulları yakından takip ederek bunlarda kısa, orta ve uzun vadede ortaya çıkabilecek değişiklikleri doğru analiz etmek, sonrasında kendi iş süreçleri ile ilgili olarak talep, maliyetler ve kaynaklara erişim açısından olası etkileri belirleyip önlemlerini almak durumundadır. Ekonomik koşulların analiz edilmesi, anlaşılması ve farklı ekonomilerin karşılaştırılabilmesi için geliştirilmiş çok sayıda ekonomik gösterge bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri ***büyüme hızı, faiz oranları, döviz kurları, işsizlik oranları, enflasyon oranları*** gibi göstergelerdir.

1. EKONOMİK KOŞULLAR VE GİRİŞİM SÜREÇLERİ

Bu temel göstergeler ötesinde mevcut ekonomik koşulları daha iyi anlamak ve analiz etmek için kullanılabilecek pek çok teknik gösterge de bulunmaktadır. Faklı sektörler için değerlendirilen ***kapasite kullanım oranları***, ***il bazında temel iş gücü göstergeleri***, ***istihdam hesaplamaları***, farklı toplumsal gruplar için ***ücret ve kazanç hesapları***, ***dış ticaret endeksleri, devlet bütçesi kalemleri ve bütçe dengesi bilgileri, gelir dağılımı hesapları ve tüketici güven endeksi*** gibi pek çok farklı gösterge kullanılarak genel ekonomik durum ve bunun belirli bir sektörde ya da bölgede yansımalarını analiz etmek mümkün olacaktır.

1.1. Büyüme Hızı

Ekonomik büyüme, reel milli gelirin, daha net ifadeyle ekonomideki toplam üretimin uzun dönemli artışı anlamına gelmektedir (Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla Büyüme Hızı). Ekonomik büyüme, üretim faktörlerinin miktarlarında meydana gelen bir artışla, verimliliklerinde meydana gelen bir iyileşmeyle ya da bu iki sürecin birlikte işlemesiyle gerçekleşebilir. Büyüyen ve büyüme beklentileri olumlu olan ekonomilerde doğal olarak yatırım ve girişim ortamı da elverişli olacaktır.

Büyüyen bir ekonomi tüketim imkânlarının artması, yatırım olanaklarının genişlemesi ve iyimser bakış açısının yerleşmesi anlamına gelir. Nüfus artış hızından daha yüksek oranda büyüyen bir ekonomi de kişi başına düşen gelirin artması, yani zenginleşme demektir.

1. EKONOMİK KOŞULLAR VE GİRİŞİM SÜREÇLERİ

1.1. Büyüme Hızı

Ancak, unutulmaması gereken bir diğer nokta da, sayı olarak az da olsa bazı sektörlerde ve pazarlarda talep artışı ve iş hacmi genişlemesinin ekonominin büyüme performansı ile ters yönde olabileceğidir. Bu tür girişim ortamlarına en bilinen örnek Yüksek Öğretim pazarıdır. Özellikle yüksek lisans programlarına olan talep, genellikle ekonomik büyüme performansının çok düşük olduğu dönemlerde, hatta kriz dönemlerinde anlamlı bir şekilde artmakta, ekonomi yeniden büyümeye başladığında ise ciddi derecede azalabilmektedir. Kriz dönemlerinde iş gücü pazarı da ciddi derecede küçüldüğü için pek çok kişi iş aramak yerine eğitimini geliştirerek kriz sonrasında daha iyi imkânlarla iş bulmayı hedeflemektedir. Girişimciler için önemli nokta, ekonomideki büyüme performansının ve beklentilerin kendi sektörlerinde ve girişimlerinde yaratacağı etkiyi doğru değerlendirerek yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmek olacaktır.

1.2. Faiz Oranları

Faiz oranları bir ekonomide yatırım için elzem olan özsermaye dışında kalan fonların maliyetini belirlediği için girişimciler açısından son derece büyük öneme sahip bir ekonomik göstergedir. Çoğu girişimci gerek iş kurma aşamasında gerekse işin büyütülmesi ve sürdürülmesi için gerekli parasal kaynaklara ulaşmakta zorluk çeker. KOSGEB, TÜBİTAK ve çeşitli bakanlıkların sağladığı desteklerden faydalanmak da her zaman için mümkün olmayabilir. Bu gibi durumlarda girişimciler ya yeni ortaklar bularak ya da kredi kullanarak ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmak isteyecektir. Kredi kullanılması durumunda, faiz oranları kredi maliyetlerini oluşturacağı için işletmenin sürdürülebilir bir şekilde idamesinde en önemli belirleyicilerden biri olacaktır.

Faiz oranlarının çok yüksek olduğu bir ekonomide yatırımların maliyeti de ciddi oranda artacak ve yatırımlar kısıtlanacaktır. Aynı şekilde, faiz oranlarının çok yüksek olduğu bir ekonomide tüketiciler de ihtiyaç duydukları tüketici kredilerine makul maliyetlerle ulaşmakta zorluk çekeceklerdir. Sonuçta yalnız yatırımlar değil ekonomideki tüketici talebi de olumsuz etkilenecektir. Örneğin, faiz oranları çok arttığında konut sektöründeki tüketici talebi ciddi derecede azalmakta, bu durum da gerek inşaat sektörüne girdi sağlayan diğer sektörleri gerekse konut alanların yaptığı ek harcamalarla beslenen ikincil sektörleri önemli oranda etkileyebilmektedir.

1.3. Döviz Kurları

Döviz kurları Türk Lirasının (TL) diğer ülke paraları nezdinde değişim değerlerini ifade eder. Kurun yüksek olması TL'nin değişim değerinin düşük olduğu, kurun düşük olması ya da azalması ise TL'nin söz konusu yabancı para birimi nezdinde değişim değerinin yüksek olduğu veya artması anlamına gelmektedir. Girişimci işletmeler döviz kurlarını yakından takip etmez ve gelecek değerlerini güvenilir bir şekilde tahmin edemezse kurdaki radikal değişimlerle çok güç durumda kalabilirler.

Döviz kurları girişimci işletmeleri en az üç farklı süreçle etkileyebilmektedir. İlk olarak enerji, mamül, yarı mamül, hammadde, makine, hizmet ve iş gücü girdileri açısından yabancı para cinsinden oluşan maliyetler önemli bir faktör olarak göz önüne alınmak durumundadır. Döviz kurlarının girişimci işletmeler açısından ikinci önemli etkisi talep tarafında ortaya çıkmaktadır. Döviz kurlarının girişimci işletmeler nezdinde üçüncü önemli etki süreci ise kurlar çok hızlı, dengesiz ve tahmin edilemeyecek şekilde dalgalandığı zaman ortaya çıkmaktadır.

1.4. İş gücü Arzı ve İşsizlik Oranları

Girişim süreçlerinin büyük çoğunluğu iş gücü istihdamına gerek duyar. Pek çok girişimci ne yazık ki bu konuda çok iyimser beklentilerle girişimi başlatmakta ve sonrasında önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. İşsizlik oranları oldukça yüksek görünse dahi arzu edilen nitelikte elemanların bulunmasında ciddi zorluklar yaşanabilmektedir. Eğitimli, tecrübeli, kalifiye iş gücü arzı açısından özellikle bölgesel bazda önemli farklılıklar bulunmakta ve kimi bölgelerde bu nitelikteki elemanları istihdam etmek mümkün olamamaktadır.

Konut Sektörü

Ekonomik faktörlerin en belirgin şekilde belirleyici olduğu sektörlerden birisi de konut sektörü. Konut alan kişilerin önemli bir çoğunluğu kredi kullanarak ödemelerini zamana yaymayı tercih ettiği için başta faiz oranları olmak üzere ekonomik göstergelerde meydana gelen değişimler konut sektörüne olan talebi çok güçlü bir şekilde etkiliyor. Ülkemizde inşaat sektörü uzun yıllarca ekonominin lokomotifi olarak görüldü. Pek çok diğer sektörün ürün ve hizmetlerini girdi olarak kullandığı için inşaat sektörü ekonomideki gidişatın temel belirleyicisi oldu. Uzun yıllar boyunca faizlerin düşük seyretmesi ve büyük şehirlerde oluşan nüfus yoğunluğunun yaşadığı sosyo-ekonomik dönüşüm süreçleri de bu sektörde ve özellikle konut alanında çok sayıda büyük proje hayata geçirilerek hem sektörün oldukça hızlı bir şekilde büyümesine hem de çok sayıda başarılı şirketin ortaya çıkması sağlanmış oldu. Konut sektörüne katkıda bulunan bir diğer faktör de ülke dışından yabancıların güvenilir ve gelecek vaat eden bir ülke olarak gördükleri Türkiye'de konut sahibi olma arzusuyla yarattıkları ek talep oldu. Sonuçta dikkat çekici bir başarı hikâyesi olarak bütün bir sektörün hızla büyümesine hep birlikte tanık olduk.

>>>

2018 yılı içinde döviz kurlarında oluşan yüksek oranlı değer artışları ve bunun yansıması olarak faiz oranlarının ciddi derecede yükselmesi konut sektöründe son on yılda gözlemlediğimiz büyük gelişmeyi etkileyecek mi? Konuta olan iç talebin azalacağını tahmin etmek zor değil. Döviz cinsinden ucuzlayan fiyatların yaratacağı dış talep, sektöre ne derecede olumlu etki yapar sorusu ise yanıtlanması biraz daha zor bir soru. Ancak yıllardır büyük bir başarı hikâyesi ile büyümesini sürdüren, çeşitli rekabet üstünlükleri ve yetenekler geliştirerek varlığını sürdüren konut ve inşaat sektörümüzün değişen ekonomik koşullarda da gerekli adaptasyonu sağlayarak yoluna devam edeceğini düşünmek, doğal olarak en doğru yaklaşım olacaktır. Gelişmeleri hep birlikte izleyeceğiz.

2. ENDÜSTRİ (SEKTÖR) KOŞULLARI, REKABET ANALİZİ VE GİRİŞİME ETKİLERİ

Girişimciler, girişim süreçlerini başlatmadan önce ve esasen, girişim sürecinin bütün aşamalarında içinde bulundukları endüstriyi, rekabeti, hedef aldıkları pazarları ve en önemlisi pazardaki mevcut ve potansiyel müşterileri yakından takip etmek, analiz etmek ve bulgular çerçevesinde rekabetçi konumlarını sürekli olarak adapte etmek durumundadır. Rekabet özünde bir öğrenme sürecidir. İşletmeler de gerek yakın ve uzak çevre koşullarını gerek içinde bulundukları rekabet ortamının özelliklerini, rakiplerini ve rakiplerine kıyasla avantajlı ve dezavantajlı oldukları hususları gerekse pazarı ve müşterileri yakından takip ederek bu unsurlarda ortaya çıkan ve beklenen değişimleri zamanında kestirmek ve gerekli değişimi ortaya koymak zorundadır.

Endüstri kavramı, benzer üretim süreçleri ve ürünlerle faaliyet gösteren işletmelerin toplamını ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Pazar kavramı ise tanımlı bir bölgede benzer ihtiyaç ve tercihlerle talep oluşturan müşterilerin toplamına verilen isimdir. Belirli bir endüstri ya da sektör içinde farklı şekillerde tanımlanmış pek çok farklı pazar bulunabilir.

2.1. Endüstrinin Beş Faktör Analizi

Belirli bir endüstrideki ya da pazardaki rekabet ve iş yapma koşulları analiz edilirken dikkat edilmesi gereken önemli konulardan biri, hiçbir girişimcinin iş süreçlerini tek başına yürütemeyeceği ve mutlaka endüstri içindeki farklı aktörlerle birlikte çalışması gereğidir. Bu anlamda odaklanılan beş kritik endüstri aktörü ***(1) Müşteriler, (2) Rakipler, (3) Tedarikçiler, (4) İkame ürünlerin üreticileri ve (5) Pazara girebilecek yeni firmalar*** olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Her girişim kendi değer üretim süreçlerini yürütürken çeşitli tedarikçilerle çalışmak zorundadır. Hammadde, mamül ve yarı mamül, enerji, makine-teçhizat, işletmenin ürününe direkt ya da dolaylı etkisi olabilecek çeşitli hizmetler ve benzeri pek çok girdi tedarikçilerden sağlanarak faaliyetler yürütülmek durumundadır. Girişimin sorunsuz ve başarılı bir süreçte ilerlemesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi için tedarikçilerin performansı ve tedarikçilerle olan ilişkiler büyük önem taşır. Tedarikçilerden tedarik süreçlerinde işletmenin beklentilerini karşılamaları, teslimatlarını zamanında ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmeleri, bütün bunları yaparken aynı zamanda da makul fiyat talepleri ortaya koymaları arzu edilir. Ancak, girişimlerin tedarikçilerle ilişkilerini yürütürken belirtildiği şekilde arzu edilen tedarikçi davranışlarının tam tersiyle karşılaşmaları sık görülen bir durumdur.

2. ENDÜSTRİ (SEKTÖR) KOŞULLARI, REKABET ANALİZİ VE GİRİŞİME ETKİLERİ

2.1.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarik süreçleri ile ilgili yıllara varan piyasa gözlemleri ve araştırmaların ortaya koyduğu önemli bulgulardan biri, tedarikçi firmaların pazarlık gücü ile tedarik süreçlerinde arzu edilmeyen davranışları tercih etme eğilimleri arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu gerçeğidir. Tedarikçi firmalar girişimci firma ile olan karşılıklı ilişkilerinde ne derece güçlü hissederlerse o derece birlikte işbirliği içinde kazanmaktan ziyade kendi çıkarlarını gözetir hale gelmektedir. Burada söz konusu pazarlık gücü büyük oranda herhangi bir sebeple ikame edilemeyen, yerine başkası konulamayan türde bir tedarikçi olmaktan gelmektedir.

Bu sebeplerden dolayı girişimcilerden beklenen, iş süreçlerini oluşturmadan önce endüstri analizi yaparken olası tedarikçilerle gerçekleşecek ilişkileri de mutlaka göz önüne almaları, eğer aşırı bağımlı konumda bir takım tedarik ilişkileri kurmak durumunda iseler girişim fikrini yeniden değerlendirmeleri gereklidir.

2.1.2. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Her girişim, mutlaka müşterilerini tanımak, onların ihtiyaç ve tercihlerini doğru anlamak ve müşterileriyle sağlıklı ve uzun dönemli iş ilişkileri geliştirmek için çaba göstermek zorundadır. Herhangi bir iş girişiminin uzun dönemde rekabetçi başarısının en temel dayanağı hiç şüphesiz çok sayıda sadık müşteriye sahip olması olacaktır. Bununla birlikte, aynı tedarikçilerle olan ilişkilerde söz konusu olduğu gibi, müşterilerle olan ilişkilerde de aşırı bağımlı durumda olmanın önemli sakıncaları mevcuttur. Pazarlık gücü yüksek olan müşteriler kendi arzu ettikleri koşullarda ve arzu ettikleri fiyatlarla ürün ve hizmetleri satın almak isteyecek, girişimci işletmeyi ideal olmayan koşullarda iş yapmaya zorlayabileceklerdir. Ürünlerini dağıtım sistemine sokabilmek için büyük zincir perakendecilerle çalışmak durumunda olan pek çok girişimci, bağımlılıktan kaynaklanan benzer sorunları yaşamıştır. Aylarca ödeme yapmayan ve büyük iskontolar talep eden müşteriler pek çok girişimcinin rüyalarının kısa sürede sona ermesine sebep olabilmektedir. Benzer sorunlar sadece geleneksel dağıtım kanallarında değil en yeni sistemlerde de aynı prensipler çerçevesinde gözlemlenebilmektedir. Akıllı telefonlarda kullandığımız uygulamaları geliştiren şirketler için dünya pazarındaki müşterilere ulaşmanın tek yolu birkaç büyük bilişim şirketinin elinde tuttuğu dağıtım sitelerinde yer almaktır.

2.1.3. Rakiplerin Gücü ve Rekabetin Şiddeti

Her girişim, er veya geç rekabetle mücadele etmek durumunda kalacaktır. Rekabet aslında firmaların öğrenme ve uyum sağlama kabiliyetlerini artıran ve genel olarak kaliteyi artırma yönünde etkide bulunan bir süreçtir. Ancak, rekabetin bu tür olumlu etkilerinin ortaya çıkması için sağlıklı ve adil süreçlerle gerçekleşiyor olması gerekir. Haksız rekabetin var olduğu sektörlerde söz konusu olumlu etkilerin tam tersine rekabetin yıkıcı etkileri daha güçlü olabilmektedir. Sağlıklı rekabet durumunda dahi girişimciler mevcut rekabet koşullarında başarılı olacak kaynaklara ve örgütsel yeteneklere sahip olmadıklarını, başka bir deyişle herhangi bir rekabet avantajına sahip olamayacaklarını düşünüyorlarsa, girişimden vazgeçmeleri ya da girişimlerini avantajlı olabilecekleri bir yönde dönüştürmeleri faydalı olacaktır

2.1.3. Rakiplerin Gücü ve Rekabetin Şiddeti

Endüstri analizi yapılırken rekabetle ilgili yanıtlanması gereken soruların başında girişimin rekabet avantajı elde edip edemeyeceği ve hangi unsur cinsinden rekabet avantajı araması gerektiği sorusu gelir. Bunun yanında "Söz konusu rekabet avantajının işletmenin rakiplerde var olmayan ne tür kaynak ve yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkacağı, bu durumun sürdürülebilir olup olmadığı, rakiplerin girişimin rekabet avantajı konumunu ortadan kaldırmak için neler yapabileceği ve onların ne tür kaynak ve yeteneklere sahip oldukları" gibi son derece önemli soruların bir bütün halinde yanıtlanması gerekir.

Rasyonel ya da akılcı olmayan rekabet anlayışı kimseye faydası olmayan ve sadece rakiplere zarar vermek amaçlı hamlelerin ortaya konduğu rekabet anlayışıdır. Ben zarar görsem bile sorun değil, bu hamleyi yaparsam rakiplerim daha çok zarar görecek anlayışıyla kararlar alınıyorsa, o sektördeki rekabet doğal olarak akılcılıktan çıkacak ve bütün rekabetçilerin zarar gördüğü bir sarmala dönüşecektir. Bu tür rekabet ortamlarından kaçınılması önemlidir.

2.1.3. Rakiplerin Gücü ve Rekabetin Şiddeti

Rekabetin şiddeti ise, mutlaka değerlendirilmesi ve takip edilmesi gereken önemli bir başarı faktörüdür. Kimse çok şiddetli rekabet ortamlarında iş yapmak istemez. Şiddetli rekabet ortamları genellikle kalite ve fayda tasarımı odaklı olmaktan uzaklaşıp fiyat indirimleri odaklı süreçlere dönüşme eğilimi gösterir. Ne yazık ki, kimi zaman çeşitli faktörlere bağlı olarak rekabetin şiddetinin artması kaçınılmaz olmaktadır. Rekabetin şiddeti, belirli bir pazarda rekabet eden firmaların sayısına ve bunların pazara sundukları ürün ve hizmetlerin birbirlerinden farklılaşma derecesine göre önemli değişikler gösterebilir. Benzer ürünler sunan çok sayıda firmanın bulunduğu sektörlerde rekabet, doğal olarak şiddetli olacaktır. Aynı şekilde pazar büyümüyor ve daha kötüsü sürekli küçülüyorsa aynı zamanda söz konusu pazardan çıkış, mevcut firmalar için zor ve maliyetli süreçler gerektiriyorsa (çıkış bariyerleri yüksekse) rekabetin şiddetinin giderek artması ve kalite odaklı olmaktan ziyade fiyat düşürme odaklı hale gelmesi çok daha olası olacaktır.

2.1.4. Pazara Girebilecek Yeni Rekabetçilerin Oluşturabileceği Tehditler

Endüstri analizleri sürecinde pek çok girişimcinin yaptığı en büyük hatalardan biri, mevcut durumu değerlendirmek fakat gelecekte ortaya çıkabilecek yeni tehditleri göz ardı etmektir. Özellikle pazara sonradan girebilecek yeni rakipler beklenmedik bir anda çok ciddi tehditler oluşturabilir. Bu anlamda, girişimin gerçekleşeceği sektörde pazara giriş engellerinin bulunup bulunmadığı, sektörün hangi yeni firmalara çekici gelebileceği ve yeni girişler olduğu takdirde bu rakiplerin konumlandırma ve stratejilerinin neler olabileceği gibi konular, önem arz eden analiz soruları olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.4. Pazara Girebilecek Yeni Rekabetçilerin Oluşturabileceği Tehditler

Büyüyen ve yüksek kârlılığı olan sektörler, doğal olarak yeni ve güçlü rekabetçiler için çekici pazarlar oluştururlar. Bu tür pazarlara yatırım yapan girişimcilerin koşulların uzun süre aynı kalmayacağını, er ya da geç yeni ve çok güçlü rakiplerin pazara girebileceğini mutlaka göz önüne almaları gerekir. Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıracak ya da kolaylaştıracak pek çok unsur bu anlamda değerlendirilerek pazara olası yeni girişler hakkında fikirler geliştirilebilir. Örneğin, kimi pazarlarda rekabetçi olabilmek için ölçek ekonomilerine ihtiyaç vardır. Bu tür pazarlarda ancak çok yüksek miktarla üretimi ve satışı olan, büyük firmalar rekabet edebilir. Genellikle sabit maliyetler çok yüksek olduğu için belirli miktarların altında üretim ve satış yapan firmalar söz konusu sabit maliyetleri yeterince ürün birimine dağıtamayacaklar ve rekabet edemez durumda olacaklardır. Bu tür pazarlara sadece büyük firmalardan yeni giriş tehdidi olabilir. Benzer bir durum, pazara giriş için çok büyük sermaye yatırımlarının gerektiği sektörler için de söz konusudur. Büyük ya da küçük olsun yeni rakiplerin pazara girişini engelleyebilecek başka durumlar da söz konusudur. Sektördeki mevcut rekabetçilerin başarılı uygulamalar ile müşterilerle çok güçlü ilişkiler kurduğu ve yüksek müşteri sadakati oluşturduğu durumlarda yeni rakiplerin girişi doğal olarak zor olacaktır.

2.1.5. İkame Ürün Üreticilerinin Oluşturabileceği Tehditler

Günümüzde girişimcilerin mutlaka göz önüne alması gereken bir diğer risk de hızla gelişen yeni teknolojiler sonucunda oluşacak iş modellerinden ve yeni sektörlerden gelebilecek rekabet tehditleridir. Çoğu girişimci teknolojilerin ve müşteri tercihlerinin sabit kalacağı varsayımıyla girişimi başlatma hatasına düşmektedir. Hâlbuki günümüzde teknoloji çok hızlı değişmekte ve sık sık yeni teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde, müşterilerin tercihlerinde de beklenmedik büyük değişiklikler olabilmektedir. Aynı müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve benzer fayda sunan ikame ürün sektörlerinden gelebilecek rekabet, kimi durumlarda ciddi tehdit oluşturabilir. Havayolu örneğinde olduğu gibi kimi durumlarda ikame ürün sektörlerinin değer önerisi çok daha avantajlı duruma gelmekte ve ciddi bir tehdit oluşturabilmektedir.

2.2. Endüstri Analizleri ve Rekabet Avantajı Elde Edilmesine İlişkin Diğer Kritik Konular ve Veri Kaynakları

Girişimciler, endüstri analizleri yaparken önceki bölümlerde belirtilen hususlara ek olarak pek çok farklı unsuru da göz önüne almak durumundadır. Bunlar:

- Teknolojinin gelişme hızı
- Endüstrideki değişim hızı
- Ürün yaşam seyri
- Hukuki kısıtlamalar
- Talep koşullarındaki değişim

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

İş dünyasında yaşanan rekabet süreçlerinde kimin kazanacağını ve kimin kaybedeceğini belirleyecek olan nihai karar verici, müşteridir. Müşteri hangi firmanın daha yüksek değer önerisi ile pazarda yer aldığını değerlendirip tercihlerini ortaya koyar. Bu nedenle girişimciler açısından müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak ve müşteriyi anlamaktan daha önemli bir konu yoktur. Farklı müşteri profillerinin belirlenmesi, pazardaki müşterilerin tutumsal ve davranışsal tepkilerini temsil ettiği düşünülen çeşitli kriterler açısından farklı bölümlere ayrılması ve hedef pazarların seçimi gibi konular önem arz etmektedir.

3.1. Müşteriyi Anlama Yönünde Beş Temel Soru

- Ürünleri/Hizmetleri Kimler Satın Alıyor ve Kimler Kullanıyor?
  - Satın alma işlemini gerçekleştirenler önemlidir çünkü satın alma anında ve satın alma noktasında onların kararları belirleyicidir. Ürünü kullananlar ise ürünün performansı ile ilgili memnuniyet yargıları geliştirip bir sonraki satın almada hangi markaların tercih edileceğini belirlerler.
- Satın alanların seçim kriterleri neler?
  - Kullanılan kriterler kimi zaman fiyat ya da marka gibi genel değerlendirme kriterleri olabileceği gibi kimi zaman da ürünün performansı, şekil özellikleri ya da satın alma sürecindeki kolaylıklar ile ilgili çok teknik, spesifik ve detaylı özellikleri de içerebilir. Örneğin, akıllı mobil cihazınızı hangi esaslara göre seçtiğiniz sorulduğunda; fiyat, marka, incelik, büyüklük, şarj süresi, ekran kalitesi, fotoğraf kalitesi, işlemcisi, menşe ülkesi, veri işleme kapasitesi, hafızası, satın alma sonrası hizmetlerin kalitesi vb. şeklinde çok sayıda kriter akla gelebilir. Çoğu müşteri bu kriterlerin hepsini olmasa da indirgenmiş bir alt kümesini kullanarak nihai tercihini oluşturacaktır.

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

3.1. Müşteriyi Anlama Yönünde Beş Temel Soru

- Müşteriler ürünleri/hizmetleri ne zaman alıyor ve ne zaman kullanıyor?
  - Müşterilerin ürünleri ya da hizmetleri ne zaman satın aldıkları sorusu ağırlıklı olarak yılın hangi ayı, ayın kaçıncı haftası, haftanın hangi günü, günün hangi saati şeklinde yanıtlanabileceği gibi, kullanım zamanına ya da ihtiyacın ortaya çıkma zamanına bağlı olarak da yanıtlanabilir. Örneğin deterjan üreten bir firma bu soruyu genellikle hafta sonları veya mevcut deterjanları bitmeden ortalama iki yıkama önce şeklinde yanıtlayabilir. Siber güvenlik hizmetleri sunan bir girişimci aynı soruyu en az üç defa siber saldırıya uğradıktan sonra şeklinde yanıtlarken, endüstriyel pazarlarda makine bakımı için sarf malzemeleri satan bir firma düzenli olarak her hafta başında şeklinde ve bir havayolu şirketi genellikle yolculuğu gerçekleştirmeden bir hafta önce şeklinde yanıt verebilir.

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

3.1. Müşteriyi Anlama Yönünde Beş Temel Soru

- Müşteriler ürünleri/hizmetleri nereden ve nasıl satın alıyor?
  - Günümüzde müşterilerin aynı ürün ve hizmete ulaşabilecekleri bir kısmı çevrimiçi bir kısmı çevrimdışı nitelikte çok sayıda dağıtım kanalı ve satın alma noktası alternatifi bulunmaktadır. Aynı ürün firmanın İnternet sitesinden, telefon siparişiyle herhangi bir ürün sağlayıcıdan, geleneksel perakendecilerden, kurumsal perakende zincirlerinden, sosyal medya platformlarından ya da İnternet üzerinden ticaret yapan firmalardan tedarik edilebilir. Müşteriler kimi ürün türlerinde ürüne ulaşmak için ciddi derecede bir efor ortaya koymaya razı olabilmektedir ancak pek çok diğer ürün türünde de hızlı ve kolay erişim, çok kritik bir seçim kriteri haline gelebilmektedir. Pazardaki mevcut ve potansiyel müşterilerin girişimin ürün ve hizmetlerine hangi kanallar aracılığıyla ulaştıkları ve ulaşmayı arzu ettikleri sorusu bu anlamda önem arz etmektedir. Ayrıca, pek çok müşterinin nihai kararını satın alma noktasında (örneğin bir süpermarkette veya bayide) verdiği ya da satın alma noktasında kararını değiştirebildiği göz önüne alındığında, satın alma işleminin nerede gerçekleştirildiğini bilmek o anda müşterilere ulaşabilmek ve etkilemek için de önemli olacaktır.

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

3.1. Müşteriyi Anlama Yönünde Beş Temel Soru

- Müşteriler ürünleri/hizmetleri neden satın alıyor ve nasıl kullanıyor?
  - Aynı ürünün çok farklı şekillerde kullanımı mümkündür. Eski tip merdaneli çamaşır makinelerinin kırsal kesimde çok yoğun talebi olduğunu fark eden bir firma biraz araştırıcınca makinelerinin tereyağı yapımı için kullanıldığını şaşırarak fark etmişti bir zamanlar. "Müşteriler bir ürünü gerçekten hangi saiklerle satın almaktadır ve nasıl kullanmaktadır?" sorusu, mutlaka yanıtlanması gereken bir sorudur.

Başarısız Restoranlar

Ülkemizde her yıl binlerce restoran ve lokanta benzeri işletme açılıyor. Bunların büyük bir kısmı ne yazık ki açıldıktan kısa bir süre sonra, çoğu ilk yılını dahi dolduramadan, başarısız oluyor ve kapatılıyor. Bu işletmelerin kuruluş maliyetleri dahi karşılanmadan faaliyetlerine son vermek durumunda olmaları iş sahibi girişimciler açısından da büyük bir hüsran oluyor ve girişimcilerin girişim enerjileri de ortadan kalkıyor. Öte yandan, aynı sektörde çok başarılı olan ve kısa sürede ulusal boyutta restoran zincirlerine dönüşen girişimler de var. Bu büyük fark nasıl ve neden ortaya çıkıyor?

Başarısız olan işletmelerin genel yapıları incelendiğinde girişim felsefesi olarak fazlasıyla maliyet odaklı bakış açısıyla faaliyetlerini yürüttüklerini ve girişimin en önemli unsuru olan müşteriyi ve müşteri tercihlerini yeterince göz önüne almadan iş modellerini kurguladıklarını söylemek oldukça mümkün. Sonuç olarak hepsi birbirine benzeyen, anlamlı farklılıklar içermeyen ve müşteriye değer yaratmaktansa mümkün olduğunca maliyetleri kısarak ayakta kalmaya çalışan bir girişim yapısı ortaya çıkıyor. Böyle olunca da başarısızlık kaçınılmaz oluyor.

>>>

Bu sektörde, hangi segmente ait olursa olsun aslında bütün müşteri gruplarının başlıca satın alma kriteri olarak kullandığı en temel unsurlar; (1) rahat ve huzurlu bir yemek yeme deneyimi, (2) lezzetli ve kaliteli yemekler yeme deneyimi olarak sıralanabilir. Bu olumlu deneyimler bir de uygun fiyatlarla sunuluyorsa tekrar eden müşteri talebi çoğu zaman kendiliğinden ortaya çıkıyor. Tabii ki hedef alınan müşteri kitlesine göre "rahat ve huzurlu" yemek yeme deneyiminin tanımı ya da ne tür fiyatların "uygun" olacağı değişebiliyor. İşte bu konularda müşterilerini iyi analiz eden ve iş süreçlerini de müşteri tercihleri doğrultusunda kurgulayabilen işletmeler kısa sürede büyük başarılar elde edebiliyor. Müşteriyi odağa koymaktan kaçınan binlerce işletme ise ya zar zor ayakta durabiliyor ya da kısa sürede ortadan kalkıyor.

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

3.2. Talep Tahmini

Girişimciler için ürün ve hizmetlerine olacak talebi önceden kestirmek, pek çok belirsizliği ortadan kaldıracağı ve etkili planlamayı mümkün kılacağı için çok önemlidir. Ancak çoğu zaman özellikle küçük girişimciler için bu konuda sağlıklı verilere ulaşmak ve doğru istatistiksel modellemelerle gelecekte oluşacak talebi makul bir hata payı ile kestirmek mümkün olamamaktadır. Büyük şirketler, çeşitli araştırma firmalarının bu konudaki hizmetlerini satın alarak gerek pazar payları gerekse ürünlerine karşı oluşacak talep hakkında bilgi sahibi olabilirken pek çok küçük girişimci bu imkânlar olmadan iş kararlarını vermek ve yürütmek durumunda kalabilmektedir.

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

- Talep tahmininde esas olan önce girişimin ulaşabileceği maksimum coğrafi pazar alanını belirlemek ve sonrasında bu alandaki toplam müşteri sayısını ve bunların ortalama tüketimini ortaya koymaktır.
  - Örneğin, diş hekimlerine tedavi sırasında kullanacakları cihaz ve malzemeler satıyorsanız, Türkiye'deki toplam diş hekimi ve diş kliniği sayısını, bunların ortalama tüketimini ve bölge/şehir bazında kırılımlarını bilmek istersiniz

- Kimi ürün türlerinde geçmiş talep verilerine ulaşmak mümkündür.
  - Örneğin otomobil ya da mobil cep telefonları gibi kayıt zorunluluğu olan ürünlerde her firmanın geçmiş satış verileri, detaylı olarak açık veri şeklinde ulaşılabilir durumdadır. Geçmiş talep verilerinin ulaşılabilir olduğu bu tür sektörlerde geleceğe yönelik talep tahminleri çeşitli zaman serisi/trend analizleri ya da gelişmiş istatistiksel yöntemler kullanılarak yapılabilir.

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

- Kendi ürün grubunuzda talep verisi bulunmasa da ilintili ürün gruplarında oluşan talep verisi erişilebilir ise bu veriyi kullanarak ürününüze talebi, benzer yöntemlerle tahmin edebilirsiniz.

Örneğin, cep telefonu kılıfı ya da koruyucusu üretmeyi planlıyorsanız, bu ürünlerin satış miktarları konusunda hiçbir veri bulunmasa da Türkiye'deki toplam cep telefonu sayısı ve her yıl satılan yeni telefon sayısı rahatlıkla ulaşılabilir bir veri olacaktır.

3. TALEBİ VE MÜŞTERİLERİ ANLAMAK

Talep tahmini konusunda en güvenilir yöntemlerden biri de geniş bir kitleye talep tahminlerinin sorulmasını, elde edilen genel sonuçların aynı kitleye bildirilerek yeniden görüşlerinin sorulmasını ve bu aşamaların genel bir görüş birliği ortaya çıkana kadar tekrar tekrar sürdürülmesini içeren Delphi Yöntemi olacaktır. Talep tahmini girişimciler için son derece önemli bir konu olmakla birlikte, eldeki yöntemler ve kullanılabilecek veriler çoğu zaman kısıtlı olabilmektedir. Bu tür durumlarda birden fazla yöntemle talebi tahmin etmeye çalışmak ve bunlar arasındaki tutarlılığı takip ederek nispeten daha güvenilir talep kestirimlerine ulaşmaya çalışmak, en akıllı yaklaşım olacaktır. Talep tahmini konusunda en sorunlu ürünler yeni ürünlerdir. Daha önce pazarda bulunmayan bir ürün ile ilgili talep tahmininde bulunmak, doğal olarak çok zordur. Benzer teknolojileri kullanan, benzer müşteri gruplarına hitap eden ya da benzer ihtiyaçları karşılayan geçmişte pazara sunulmuş yeni ürünlere karşı gözlemlenmiş olan talep bu noktada yardımcı olabilir. Bu tür benzer ürünlerin geçmiş satışları, farklı müşteri grupları arasında yeniliğin yayılım ve kabul hızı gibi geçmiş gözlemler, eldeki yeni ürün için de ışık tutucu olabilir.