

Konu 13

İşletme Stratejilerinde İleri Konular

Hadi Yektaş

Uluslararası Antalya Üniversitesi
İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı

İçerik

- 1 Giriş
- 2 Girişleri Engellemek İçin Sınır Fiyatlandırma
- 3 Rekabeti Azaltmak İçin Yıkıcı Fiyatlandırma
- 4 Rekabeti Azaltmak İçin Rakiplerin Maliyetini Yükseltme
- 5 Stratejik Bir Araç Olarak Fiyat Farklılaştırma
- 6 Kararların Zamanlamasını veya Sıralamasını Değiştirme
- 7 Ağ Etkileri ile Mücadele: Pazara Giriş Amaçlı Fiyatlandırma
- 8 Sonuç
 - Sonuç
 - Anahtar Kelimeler ve Kavramlar
 - Öğrenme Hedefleri

Giriş

- Şu ana kadar işletmenin bulunduğu ortamı sabit kabul ettik.
 - Örnek: rakiplerin sayısı, kararların zamanlaması, rakiplerin kararları vs.
- Şimdi, yöneticilerin uzun vadedeki kârını artırmak adına işletmenin ortamını değiştirmek için kullanabilecekleri stratejileri belirleyeceğiz.
 - **Oynadığın oyunu beğenmiyorsan,
oyunu değiştirecek stratejileri ara!**

Giriş

1 İşletmenin ortamını değiştirmek için kullanılabilir stratejiler:

- 1 Sınır fiyatlandırma
- 2 Yıkıcı fiyatlandırma
- 3 Rakiplerin maliyetlerini yükseltme

Rekabeti azaltma veya rakipleri elimine etmede kullanılan stratejiler

- iktisadî ödünleşme (trade-off) içerir ve
- rekabet kurumlarının dikkatini celbeder.
 - Mahkeme harçları ve cezalardan; büyük firmanın bağımsız küçük firmalara bölünmesi ve bundan dolayı firmanın itibar kaybına uğramasına varana kadar negatif sonuçlar doğabilir.

2 Kararların zamanını/sıralamasını değiştirerek ortamı iyileştirme:

- İlk- ve ikinci-hamle avantajları
- Ağ piyasalarında ilk-hamle avantajı tipik olarak güçlüdür
- Bu durumda, pazara girme amaçlı fiyatlandırma (penetration pricing) kullanmak suretiyle piyasaya girmek isteyen firma oyunu değiştirebilir.

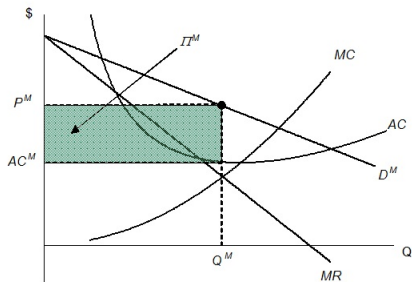
Sınır Fiyatlandırma

- Piyasadaki mevcut firmanın (incumbent firm), potansiyel rakiplerin piyasaya girmesini engellemek maksadıyla, tek el fiyatının altından ürününü satma stratejisidir.
- Amaç potansiyel rakiplerin piyasaya girmesini engellemek suretiyle rekabeti azaltmaktır.

Sınır Fiyatlandırma

Tekel Kârı: Girişleri Cazip Kılan Faktör

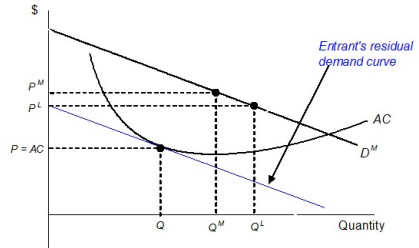
- Bu tekel pozitif ekonomik kâr elde etmektedir.
- Bu pozitif kâr diğer firmaları bu piyasaya girmeye teşvik eder.
- Önemli sorular:
 - Tekel, girişleri engelleyebilir mi?
 - Şayet mümkün ise, bu onun için kârlı mıdır?



Sınır Fiyatlandırma Esbab-ı Mucibesi - Mantıksal Temeli

Piyasaya girmek isteyen rakibin (entrant) mevcut firmanın üretim teknolojisini kopyalayabildiğini farzedelim. Bu durumda, sınır fiyatlandırma şu şekilde gösterilebilir:

- Mevcut firma, tekel miktarı (Q^M) yerine Q^L kadar üretir.
- Ortaya çıkan fiyat, tekel fiyatı (P^M) yerine P^L olur.
- Bakiye talep eğrisi, piyasa talebi (D^M) eksi Q^L 'dir.
- Potansiyel rakibe kalan bakiye talep, ortalama maliyet eğrisi AC 'nin altında olduğundan pazara girmek kârlı değildir.
- Potansiyel rakip piyasaya girip Q kadar ürettiğinde ekonomik kârı sıfır olacak şekilde bakiye talep bırakıldığında sınır fiyatlama optimaldir.



Sınır Fiyatlandırma Potansiyel Problemler

- Giriş gerçekleştiği takdirde, mevcut firmanın Q_L miktarda üretim yapmaya devam etmesi genelde kârlı olmaz.
- Rasyonel olan muhtemel rakipler bunu farkeder ve piyasaya girerler.
- Çözüm:

Yukarıdaki örnekten farklı olarak, **mevcut firmanın, giriş öncesi fiyatını muhtemel rakibin giriş sonrası kârı ile ilişkilendirmesi gerekir.**

Sınır Fiyatlandırma Potansiyel Problemler (Devamı)

- Mevcut firmanın giriş öncesi P 'si ve potansiyel rakibin giriş sonrası Π 'sini ilişkilendirmenin yolları:
 - Mevcut firmanın taahhütleri.
 - ör. Q^L 'den daha az üretemeyecek bir tesis kurmak
 - Öğrenme eğrisi etkileri.
 - Geçmişte edinilen bilgilerin mevcut firmanın (rakibe göre) daha düşük maliyetle üretim yapabilmesine olanak sağlaması
 - İlk-hamle avantajı vardır:
Mevcut firma ilk periyotta Q^M 'den daha fazla üretir ve kârı düşük olur ama edindiği tecrübe ikinci periyotta bu kâr kaybını telafi eder.
 - Eksik bilgi durumu.
 - Girişimciler için kârlı iş fırsatlarını tespit etmenin bir maliyeti vardır.
 - Giriş öncesi fiyat muhtemel rakibin arama maliyetini azaltan sinyaldir
 - Dolayısıyla, düşük giriş öncesi fiyat girişleri öteler, mevcudun kârını \uparrow
 - İtibar etkileri.
 - Belirsiz-sonlu oyunlar: Tetik stratejileri geçmiş davranışları gelecek kazanç ile ilişkilendirir. “sert” bir oyuncu olduğu itibarını oluşturma

Sınır Fiyatlandırma Potansiyel Problemler (Devamı)

- Bu ilişkilendirme yapılabilsede, sınır fiyatlandırma kârlı olmayabilir!
- Sınır fiyatlandırmanın kârlı olabilmesi için

$$\frac{\pi^L - \pi^D}{i} > \pi^M - \pi^L$$

- sınır fiyatlamadan elde edilecek faydanın bugünkü değerinin (eşitsizliğin solu)
 - bunun peşin maliyetinden (eşitsizliğin sağı)
- yüksek olması gerekir:

Yıkıcı Fiyatlandırma

- **Sınır fiyatlandırma** muhtemel girişleri engellemek
- **Yıkıcı fiyatlandırma** mevcut rakipleri bertaraf etmek suretiyle rekabeti azaltır
- Yıkıcı fiyatlandırma stratejisi, rakipler batana kadar marjinal maliyetin (MC) altında satma ve sonrasında azalan rekabet kaynaklı yüksek kârın tadını çıkarmaktan ibarettir.
- Yani bugünkü ve gelecekteki kâr arasında “ödünleşme” vardır.
 - Rakipleri bertaraf etmek için katlanılan peşin kayıplar ileride kazanılacak tek el kârlarının bugünkü değerini aşabilir.

Yıkıcı Fiyatlandırmanın Muhtemel Problemleri

- Karşı stratejiler:
 - Üretimi durdurmak.
 - Düşük fiyattan, “avcının” sattığı malları alıp, yıkıcı fiyatlandırma bitene kadar stok yapmak
- Hakim durumun kötüye kullanılması kapsamında dava açılabilir
 - Bununla beraber rakiplerin bunu kanıtlaması zordur
 - Hukukî açıdan “yıkıcı” olduğu zannedilen bazı uygulamalar meşru da olabilir:
 - Artan rekabet $\Rightarrow P \downarrow \Rightarrow$ etkin olmayan firmalar çıkar.
 - Yeni bir ürünün pazara girebilmesi için $\Rightarrow P < MC$
 - Mevcut firmanın maliyet avantajından dolayı $P \downarrow$ de olabilir.
- Avcının avıkinden daha güçlü bir malî yapısı olmalıdır.

Rakiplerin Maliyetlerini Yükseltmek

Rakiplerin Maliyetlerini Yükseltmek

Rakip firmaların marjinal (MC) veya sabit (TFC) maliyetlerini artırmak ve böylelikle onların güdülerini (incentive) değiştirerek fiyat, miktar, ve giriş ile ilgili kararlarını etkilemek için kullanılan stratejidir.

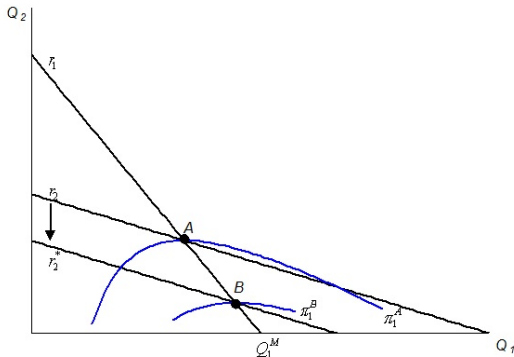
Bu strateji bazen kârlıdır, ama her zaman değil.

Örnekler:

- Yazılım endüstrisi: Bir işletim sisteminin tek üreticisi aynı zamanda yazılım da üretmektedir. Rakip yazılım firmalarının maliyetleri işletim sisteminin kodunu paylaşmayarak artırılabilir.
- Perakende zincirleri ile ayrıcalıklı sözleşme (exclusive contract) yaparak rakiplerin dağıtım maliyetleri artırılabilir.

Kârlı Bir Şekilde Rakiplerin Marjinal Maliyetlerini Yükseltmek

- Cournot düopol.
- İlk denge A noktasındadır.
- Firma 1, Firma 2'nin marjinal maliyetini artırarak, dengeyi B noktasına taşır.
- Firma 1 pazar payını ve kârını artırır.



Kârlı Bir Şekilde Rakiplerin Sabit Maliyetlerini Yükseltmek

- Mevcut firma, başarılı bir lobi yaparak bulunduğu piyasada faaliyet gösterecek (kendisi de dahil) bütün firmaların lisans almasını şart koşturabilir ve bu şekilde piyasaya girmeye çalışacak muhtemel rakiplerin kârını eritebilir.
- Mevcut üniversite, kendi akademisyenlerinin makalelerini basabildiği iyi dergileri NSF/TÜBİTAK nazarında “muteber” kabul ettirerek, bu “muteber dergi listesi” ni baz alarak fon tahsis eden NSF/TÜBİTAK’tan büyük araştırma fonlarını yeni üniversitelerin alabilmesini daha maliyetli hale getirebilir.

Dikey Entegre Olan Şirketler İçin Stratejiler

Üst pazarda piyasa gücü olan dikey entegre bir firma, üst piyasadaki gücünü girdi fiyatlarını artırmak için kullanabilir. Bu artış rakiplerin alt pazardaki maliyetlerini artırır.

Dikey Entegre Olan Şirketler İçin Stratejiler

Pazarın Dikey Olarak Kapatılması:

Dikey entegre firma rakipleri için gerekli olan girdiyi fahiş fiyattan satar.

Bu strateji, alt pazarda (piyasa gücünün artmasından dolayı) elde edilen kârın üst (girdi) pazar(ın)da kaybedilen kârı geçmesi durumunda faydalıdır.

Fiyat(-Maliyet) Sıkıştırması:

Entegre firmanın nihai ürünün fiyatını sabitlerken girdi fiyatını artırmasıdır.

Düşük kâr marjı rakipleri piyasadan çıkartır. Bu stratejinin nihai etkisi yıkıcı fiyatlandırmadaki gibidir.

Bu strateji, alt-pazardaki pazar-paylaşımı anlaşmasına vb. muvazaa mutabakatına uymayan rakipleri “cezalandırmak” için de kullanılabilir.

Stratejik Bir Araç Olarak Fiyat Farklılaştırma

- Fiyat farklılaştırma, bir firmanın, (yıkıcı fiyatlandırmada) mevcut rakiplere veya (sınır fiyatlandırmada) muhtemel rakiplere en büyük darbeyi vurmasına yarayacak şekilde fiyat indirimlerini “hedeflemesine” yardımcı olur.
- Firma, eş zamanlı olarak, diğer müşterilerine malı tekel fiyatından sunmaya devam edebilir.
- Bu nedenle, fiyat farklılaştırma diğer fiyatlama stratejilerinin değerini artırabilir.

Kararların Zamanlamasını veya Sıralamasını Değiştirme

- Kararların zamanlamasını veya sıralamasını değiştirmek bazı durumlarda kârlı olabilir.
 - İlk-hamle avantajı varsa, hamleyi önce yapmayı taahhüt etmek avantajlıdır.
 - İkinci-hamle avantajı varsa, rakibin ilk hamleyi yapmasına müsaade etmek avantajlıdır.

İlk- ve İkinci-hamle Avantajına Örnek Durumlar

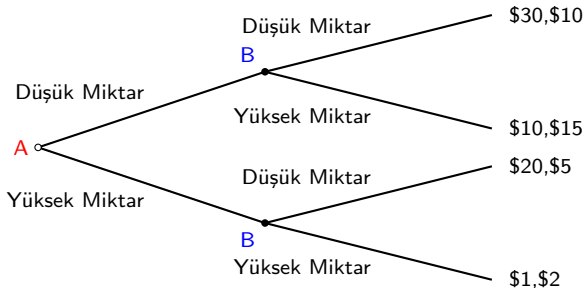
- **Örnek 1:** Söylediği doğal sayı diğerlerinininkinden daha küçük olan oyuncu \$10 kazanır diğer oyuncular bir şey kazanmaz/kaybetmez.
 - İlk hamleyi yapan oyuncu her zaman \$10 kazanır.
- **Örnek 2:** Söylediği doğal sayı diğerlerinininkinden daha büyük olan oyuncu \$10 kazanır diğer oyuncu bir şey kazanmaz/kaybetmez.
 - Son hamleyi yapan oyuncu her zaman \$10 kazanır.

A ve B Firmaları Üretim Kararlarını Aynı Anda Verirse:

		Firma B	
		Düşük Miktar	Yüksek Miktar
Firma A	Düşük Miktar	\$30,\$10	\$10,\$15
	Yüksek Miktar	\$20,\$5	\$1,\$2

Firma A baskın stratejisi olan, “Düşük Miktar”ı seçer ve \$10 kazanır.

Ama A Firması İlk Hamleyi Yaparsa:



- Firma A yüksek miktar üreterek \$20 kazanır!
- Bu sonucun bağlı olduğu şartlar:
 - Yüksek miktar üretimini taahhüt etmesi
 - Firma B'nin, kendi kararını vermeden önce, Firma A'nın bu taahhüdünü görmesi

İkinci Hamle Avantajları Pratik Örnekler

- Yeni bir ürünü piyasaya ikinci olarak sürmek, ilk hamleyi yapan oyuncunun yatırımlarından “ücret ödemededen yararlanma” (free-ride) imkanı varsa daha kârlı olabilir.
- İkinci hamleyi yapan oyuncu, ilk hamleyi yapan oyuncunun hatalarından ders çıkarmak suretiyle daha iyi bir ürünü daha ucuz bir maliyetle ortaya çıkarabilir.

İlk Hamle Avantajları Pratik Örnekler

- Kişisel bilgisayarların piyasaya çıktığı ilk yıllarda talep tahminlerden düşük çıkmış ve stoklarda yığılmalar olmuştu. Dell Computer Co. “direk satış modeli” ile ilk-hamle avantajı edinmişti.
- Mucitler (innovators), patent almak ve öğrenme eğrisi etkisinden faydalanmak suretiyle ilk-hamle avantajından istifade edebilirler.
- İlk-hamle avantajı özellikle belirgin ağ etkisi olan piyasalarda daha güçlüdür.

Ağlar

Ağ

Coğrafi veya ekonomik uzaydaki farklı noktaları birleştiren bağlantılardan oluşur.

● Tek-yönlü Ağ

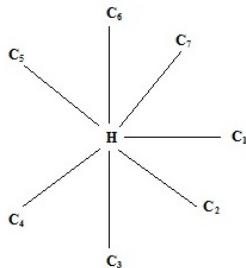
- Hizmetler bir yönde akar. Ör: su, elektrik.
- Ölçek ekonomisinden dolayı girişler zordur ve ilk-hamle avantajı vardır.
- Bir kullanıcı için oluşturulan değer ağı kullanan diğer kişilerin sayısından bağımsızdır.

● Çift-yönlü Ağ

- Hizmetler her iki yönde de akar. Ör: Telefon, e-posta.
- Belirgin bir ölçek ekonomisi olmasa bile ağ sunucuları (network provider) için ilk-hamle avantajı mevcuttur.
- Bir kullanıcı için oluşturulan değer ağı kullanan diğer kişilerin sayısına bağlıdır.

Örnek: 7 Kullanıcıyı Bağlayan Çift-Yönlü Yıldız Ağ

- H noktası hub'dır.
- C_1-C_7 node'ları kullanıcıları temsil eder.
- Bağlantı hizmetlerinin toplam sayısı $n(n-1) = 7(7-1) = 42$ 'dir.



Ağ Dışsallıkları

- **Direk Ağ Dışsallığı:** Bir ağ kullanıcısının, diğer kullanıcıların da aynı ağa bağlı olmasından dolayı elde ettiği direk fayda.
- **Dolaylı Ağ Dışsallığı:** Ağın büyüklüğü ve tamamlayıcı mal ve hizmetlerin mevcudiyetinden kaynaklanan tamamlayıcılıktan, bir ağ kullanıcısının elde ettiği dolaylı fayda.
 - Elektrikli aletler ve elektrik şebekesi
 - Telekonferans yazılımı ve internet
- Ağ büyüdükçe, yoğun trafik ve darboğazlar nedeniyle **negatif dışsallıklar** da oluşabilir.

Ağ Etkileri ile Mücadele: Pazara Giriş Amaçlı Fiyatlandırma

- **Problem:** Ağ dışsallıkları, genelde yeni ağ sunucusunun mevcut sunucu ile rekabetini veya onun yerini almasını zorlaştırır.
- **Çözüm:** Pazara giriş amaçlı fiyatlandırma
 - Yeni ağ, kendi hizmetlerini düşük fiyattan veya bedava olarak sunabilir ve hatta denenmesi için üzerine para verebilir.
 - Kendi ağı, eşik kullanıcı sayısına ulaştığında da fiyatı artırabilir.

Yeni Ağ Oyunu: Pazara Giriş Amaçlı Fiyatlama Yok

		Kullanıcı 2	
		H_1	H_2
Kullanıcı 1	H_1	\$10,\$10	\$0,\$0
	H_2	\$0,\$0	\$20,\$20

● Koordinasyon Problemi

- Kullanıcıların her ikisi de H_2 ağı kendileri için daha avantajlı olduğu halde tek taraflı olarak yeni ağa geçmek istemez.
- Çok kullanıcı olması durumunda, yeni dengeye geçme üzerindeki koordinasyonu sağlamak daha zordur.
- Bu durumda, kullanıcılar, iyi olan yeşil dengeye geçmek yerine kötü olan kırmızı dengede kenetlenirler.

Yeni Ağ Oyunu: Pazara Giriş Amaçlı Fiyatlandırma Var

		Kullanıcı 2	
		H_1	$H_1 \& H_2$
Kullanıcı 1	H_1	\$10,\$10	\$10,\$11
	$H_1 \& H_2$	\$11,\$10	\$21,\$21

- H_2 'nin sunucusu tüketicilere kendi ağını denemeleri için \$1 verir; tüketicilere aynı anda iki ağ da kullanmada bir kayıp yoktur. Denge yeşil hücredir.
- Uzun vadede tüketiciler H_2 'nin H_1 'den daha iyi olduğunu anlayacak ve diğer kullanıcıların da yeni ağa erişimi olduklarını göreceklerdir.
- Sonunda, kullanıcılar H_1 'i bırakacaktır, ve bunu gördüğünde H_2 , \$1 vermeyi bırakarak, hizmeti için ücret almaya başlayacaktır.

Sonuç

- Kârı artırmak için kullanılabilecek bir takım stratejiler vardır:
 - Sınır fiyatlandırma
 - Yıkıcı fiyatlandırma
 - Rakiplerin maliyetlerini yükseltme
 - İlk- ve ikinci-hamle avantajlarından istifade etme
 - Pazara giriş amaçlı fiyatlandırma
- Bu stratejiler her zaman en iyi stratejiler olmayabilir, o nedenle bu stratejileri uygularken dikkatli olmak gerekir.

Anahtar Kelimeler ve Kavramlar

- ağ
- ağ tamamlayıcılığı
- bakiye talep (residual demand)
- çift-yönlü ağ
- darboğaz (bottleneck)
- direk ağ dışsallığı
- dolaylı ağ dışsallığı
- fiyat(-maliyet) sıkıştırması
- herkese açık olmayan (exclusive) ağ
- hub
- ikinci-hamle avantajı
- ilk-hamle avantajı
- itibar etkileri
- kenetleme (lock-in)
- node
- öğrenme eğrisi etkileri
- pazara giriş amaçlı fiyatlandırma
- pazarın dikey olarak kapatılması
- rakiplerin maliyetlerini yükseltme
- sınır fiyatlandırma
- taahhüt
- tek-yönlü ağ
- yıkıcı fiyatlandırma
- yıldız ağ

Öğrenme Hedefleri

Bu konuyu tamamladıktan sonra sizin şunları yapabilmeniz gerekir:

- 1 Sınır fiyatlandırmanın iktisadî temellerini açıklama ve bu stratejinin bir firma için kârlı olabilmesi için gerekli şartları tespit etme.
- 2 Yıkıcı fiyatlandırmanın iktisadî temellerini açıklama.
- 3 Bir yöneticinin rakiplerin maliyetlerini artırmak suretiyle rekabeti azaltarak nasıl kâr elde edebileceğini gösterme.
- 4 Rekabeti azaltmak için dizayn edilmiş işletme stratejilerinin hukukî sonuçlarını saptama.
- 5 Stratejik hamlelerin zamanını veya sıralamasını değiştirmek suretiyle, bir firmanın kârını artırmanın mümkün olup olmadığını, ve bu kararların ilk- veya ikinci-hamle avantajı doğurup doğurmadığını inceleme.
- 6 Ağlar ve ağ dışsallıklarına örnekler sunma ve n kullanıcıli bir yıldız ağında kaç bağlantının mümkün olduğunu belirleme.
- 7 Ağların çoğunlukla neden ilk-hamle avantajına yol açtığını, ve pazara giriş amaçlı fiyatlandırma gibi bir strateji kullanılarak stratejik ortamın yöneticinin lehine nasıl dönüştürülebileceğini açıklama