

Citation: Bakan, İ. & Sezer, B. (2020), Pazara İlk Giren Mi Yoksa Takipçi Olarak İkinci Giren Mi Olmak? Pazara Giriş Sırasının Avantajları ve Rekabet Üzerindeki Önemi, BMIJ, (2020), 8(1): 502-518 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1292>

PAZARA İLK GİREN Mİ YOKSA TAKİPÇİ OLARAK İKİNCİ GİREN Mİ OLMAK? PAZARA GİRİŞ SIRASININ AVANTAJLARI VE REKABET ÜZERİNDEKİ ÖNEMİ

İsmail BAKAN¹

Buket SEZER²

Received Date (Başvuru Tarihi): 03/10/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/11/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2020

ÖZ

Genellikle pazara ilk giren veya yeni bir ürün ya da hizmeti pazarlamada ilk sırada yer alan firmaların rekabet elde etmede önemli avantajlar kazandığı düşünülmektedir. Pazarda ilk harekete geçip Pazar liderliğini başarıyla sürdüren şirketler bulursa da ikinci harekete geçen pek çok şirketin de pazarda üstünlük kazanıp rekabet üstünlüğünü ele geçirdiği yapılan çalışmalarda mevcuttur. Bu konuya ilişkin tartışmalara uluslararası literatürde pek çok makalede yer verilirken, ulusal literatürde konuya ilişkin bir makaleye ulaşmak hayli güçtür. Bu çalışmada pazara giriş sırasının rekabet üstünlüğü elde etme üzerindeki etkilerinin ne olduğunu saptamak üzere teorik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, ilk harekete geçen ya da takipçi olarak ikinci ve sonradan harekete geçen firmaların yani pazara giriş sırasının farklı sektörler için farklı avantajlar ve dezavantajlar yarattığı bunun sonucunda da rekabet üzerinde farklı etkiler oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, pazara farklı zamanlarda giriş yapan firmaların sahip oldukları avantaj ve dezavantajların rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin ilk kez inceleniyor olması bakımından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: İlk Harekete Geçen Avantajı, İkinci Harekete Geçen Avantajı, Pazara Giriş

JEL Kodları: M310

BEING FIRST MOVER OR SECOND MOVER AS FOLLOWER TO THE MARKET? MARKET ENTRY ORDER ADVANTAGES AND THE IMPORTANCE ON THE COMPETITION

ABSTRACT

It is generally thought that first mover firms in the market or who are taking initiative places in marketing with a new product or service have important advantages in obtaining competition. Although there are companies that take the first move in the market and successfully maintain their leadership in the market, there are other studies conducted in which many companies taking the second move gain superiority in the market and gain competitive advantage. While there are discussions related to this subject in many articles in the international literature, it is quite difficult to reach an article related to subject in the national literature. In this study, a theoretical research was carried out to determine the effects of market entry order on competition. According to the results of the research, it was found that the effect of the first mover or second and late mover, namely the entry order on the market creates different advantages and disadvantages for different sectors on the competition. This study is important for the first time examining the advantages and disadvantages of firms entering the market at different timing and its effect on competitive advantage.

Keywords: First Mover Advantage, Second Mover Advantage, Market Entry

JEL Codes: M310

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, ibakan63@hotmail.com

² Doktora Öğr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, buketsezer86@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0001-8644-8778>

<https://orcid.org/0000-0002-2060-3330>

1. GİRİŞ

Pazar liderliği hakkında birçok teorik ve uygulamalı çalışmalara rastlanılmaktadır. Uygulamalı çalışmalar sonucunda ise liderlerin bulunduğu pazarlarda pazar verimliliğinin, firma başarısı ve kârlılığının arttığına dair kanıtlar bulunmaktadır. Firmaların pazarın lideri konumuna gelmelerinin nedenleri arasında en dikkat çeken ve üzerinde en çok durulan konu ise firmaların Ar&Ge faaliyetlerine ne kadar değer verdikleridir. Çünkü firmalar Ar&Ge sayesinde rakiplerine göre daha çok patent ve lisans elde eder, yenilikçi süreçleri kullanır, böylelikle hem sektörde daha yüksek bir deneyim kazanır hem de rekabet avantajı elde edebilirler. Pazarlama ve reklam yoluyla farkındalık oluşturabilir, maliyetleri müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde ayarlayabilir, sonuçta da rakiplerine karşı üstünlük elde edebilirler. Yeni ürün ve/veya hizmetin üretilmesi ve pazara sunulmasında yenilikçi hareket edebilen firmalar ilk harekete geçen firmalar olarak pazarda doğrudan lider konuma ulaşabilmektedirler. Yeni bir mamülü veya hizmeti ilk defa ve herkesten önce pazara sunmanın doğal olarak olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bazı ürün veya hizmet gruplarında bir nevi rakipsiz olarak pazara girmek, pazara ilk giren firmayı gayet güçlü kılmakta, alternatifsiz konuma yükseltmekte ve firma bu pozisyona sahip olduğundan dolayı da birçok işletmecilik strateji ve politikalarını rahatlıkla uygulamaya koyabilmektedir. Örneğin, akıllı telefonu ilk pazara sunan firma, navigasyon cihazını ilk sunan firma gibi örneklerde pazara ilk firma olarak giriş yapmanın avantajları açıkça anlaşılabilir. Ancak son dönemlerde pazara ilk giren firmaları takip ederek ikinci ya da sonradan harekete geçen firmaların da önemli kazanımlar elde ettikleri görüldükçe akademik arenada bu konu tartışma konusu haline gelmiştir. Dolayısıyla araştırmacılar pazara hâkim olmak ve pazar liderliği konusunda ilk harekete geçen ve ikinci ya da sonradan harekete geçen firmaların fırsatlarının ne olduğu ve ne olacağı üzerine incelemeler yapmaktadırlar (O'Higgins, Palomba & Sibriglia, 2010).

Günümüzde pek çok şirket yeni bir ürün ya da hizmet sunmakta, yeni pazarlara açılmakta, teknolojiye diğer şirketlere göre daha iyi durumda olabilmektedir. Bazı şirketler ise hangi pazarın kârlılığının yüksek olacağı ya da hangi ürünün rağbet göreceği gibi geleceği iyi okuma anlamında bilgisel üstünlüğe sahiptirler. Bu üstünlük ya da avantajların rakipler tarafından bilinmeye başlanması, taklit edilme olasılığını da beraberinde getirmektedir (Rasmusen & Yoon, 2012).

Bir şirketin rakibinin hedeflerini (kâr oranını artırmak, Pazar payını arttırmak), stratejilerini (düşük fiyat, yüksek kalite, uzun vade, kısa vade), güçlerini ve zayıflıklarını

(başarılı, üstün yönleri ve başarısız, güçsüz yönleri) ve tepki kalıplarını (fiyat yükseliş düşüşlerine karşı tepkisi) iyi okuması gerekmektedir (Kotler, 2003).

Bir yandan risk alarak yeni bir ürün veya hizmeti pazara ilk sunan firmalar diğer yandan biraz bekleyerek pazarın yeni ürün/hizmete nasıl tepki vereceğini görüp bu tepkiye göre konum tanımlamaya çalışan ve pazara sonradan giren firmaların durumları, rekabetçilik anlamında incelenmesi gereken durumlardır. Bu makalede, bu durumun incelenmesi amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Pazara giren ilk şirket ya da pazarda bir ürün veya hizmeti ilk tanıtan firma, ilk hareket eden olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram “öncü” kavramı ile aynı manaya gelmektedir. Bir ürünü ilk kez ticarileştiren, belli bir stratejiyi belirtilen kapsam çerçevesinde ilk kullanan firma, ilk harekete geçen olarak tanımlanmaktadır (Green, Karan & Rasmussen, 2014).

İşletme literatüründe, ilk harekete geçenler, belirli bir stratejiyi ilk kullanan organizasyonlar ya da firmalar olarak tanımlanmaktadır. Yani, hizmet, ürün veya süreç stratejisi ile ilgili ilk hamleyi yapan organizasyonlardır (Jiang ve ark, 2017). Onlarca yıldır rekabet avantajını sürdürebilen, son derece yüksek bir pazar payına sahip ilk hareket eden öncü firmalar olarak adını duyuran Coca- Cola ve Gillette örnek olarak gösterilmektedir. İlk hareket eden olma fırsatını yakalayan firmalar, hiç düşünmeden yeni bir pazar veya ürün segmentine hızlı bir giriş yapmaktadırlar (Green, Karan & Rasmussen, 2014).

İlk harekete geçme stratejisi, bir firmanın hızlı bir şekilde pazara girmesi, firmanın kendi ürün varyantlarını üretmesi ve ürünün pazarda baskın bir tasarım olarak ortaya çıkmasını beklemesidir. Baskın tasarım, bir ürünün ne olduğunu ve temel özelliklerinin neler olduğunu tanımlayan bir standartlar bütünüdür. Örneğin, Microsoft tarafından desteklenen Windows işletim sistemi baskın tasarıma harika bir örnektir. İkinci harekete geçme stratejisi ise, bu baskın tasarımın pazarda tamamen kurulup kabul edilmesini beklemek ve daha sonra bu standart altında “bu ürünü bir de biz üretelim” stratejisini içermektedir. İkinci harekete geçenler için fırsat kapısının ne kadar çok açılacağı, ilk harekete geçenlerin ilk oldukları için ne kadar çok ve hızlı avantaj sağlayabileceklerine bağlıdır (Markides & Geroski, 2005).

Teoride, “ilk hareket eden (first mover)”, piyasaya yenilikçi bir ürün veya hizmet sunan, uygulamaya geçen ilk firma olarak tanımlanırken, “ikinci (second mover) veya geç harekete geçenler (late mover)” ise ilk harekete geçenden sonra pazara giren tüm firmalar için

kullanılan bir kavram olup bu firmalar genellikle inovasyon tasarımını taklit eder veya kendilerine uyarlarlar (Cleff & Rennings, 2014).

İkinci hareket edenler halihazırda mevcut bulunan pazara ikinci, üçüncü, dördüncü ya da beşinci olarak giriş yapan şirketler olabilirler. Bir pazar keşfedildikten sonra o pazara girenler “geç harekete geçenler (late movers)” dir ve genellikle pazara giriş sıralarına göre sıralanmaktadır (Green, Karan & Rasmussen, 2014).

Görüldüğü üzere yabancı yazında yapılan tanımlarda öncü, ilk hareket eden firmalar için “first mover” kavramı yaygın ve ortak bir kullanım alanı bulurken, pazara sonradan giriş yapan, takipçi, geç harekete geçen, öncüyü taklit eden tüm firmalar için “second mover, last mover, late mover” gibi farklı kavramlar kullanıldığı görülmektedir. Fakat yapılan araştırma sonucu kullanılan her bir farklı kavramın ortak bir tanımdan yani “pazara ilk firmadan sonra giren her bir firma”yı ele almak için kullanıldığı görülmektedir.

3. İLK HAREKETE GEÇEN (FİRST MOVER) FİRMA AVANTAJLARI

İlk harekete geçenler ve ikinci veya sonradan harekete geçen firmaların rekabet avantajı sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu ve bunun nedeninin ne olduğu pek çok araştırmanın konusu olmaktadır. İlk harekete geçen firmaların yani piyasa öncülerinin uzun süreli bir rekabet avantajı elde ettiklerine ve bu avantajı da inovasyon ile sağladıklarına değinilmektedir (Cleff & Rennings, 2014).

İlk hareket eden firmalar ve ilk hareket eden firma avantajlarının nasıl ortaya çıktığına dair pek çok görüş bulunmakla birlikte bu görüş firmaların pazara giriş sırasına dayandırılarak incelenmektedir (Green, Karan & Rasmussen, 2014).

İş dünyasında belirli bir pazar stratejisine bağlı kalarak ilk hareket eden olmak genellikle yenilikçilik ve iyi performans ile ilişkilendirilmektedir. Öncü veya pazara ilk giriş yapan firmaların başarı, pazar payı ve uzun süreli pazar liderliği gibi konularda muazzam bir avantaja sahip olduğuna inanılmaktadır. Bunun yanı sıra yüksek üretim kalitesini taahhüt eden öncü firmaların takipçilerine kıyasla çok daha fazla kâr elde ettiği öne sürülmektedir (Kopel & Löffler, 2007).

Porter (1985: 71) ilk harekete geçen firma avantajlarının çeşitlerini aşağıdaki şekilde ele almaktadır:

- Ün: Bir firma öncü ya da lider olarak kendisini takip eden firmaların üstesinden zor gelebileceği bir üne sahip olmaktadır.

- Engelleiyici/ Önleyici Pozisyon: Pazarda ilk harekete geçen firmalar çekici bir ürün ya da pazar pozisyonunu engelleyebilmekte, rakiplerini daha az talep gören ürünleri benimsemeye zorlayabilmektedir.

- Maliyetleri Değiştirme

- Kanal Seçimi: Yeni bir ürün veya ürün jenerasyonu için eşsiz kanallar en iyi komisyoncular, distribütörler veya perakendeciler, vb. seçebilmektedir.

- Standartları tanımlama: Teknoloji veya diğer faaliyetler için standartların neler olduğunu belirlemekte ve takipçilerini bu standartları benimsemeleri için zorlayabilmektedir.

- Kurumsal bariyerler: İmitasyona karşı kendi firmasının ürünlerini patentle koruma altına alabilmekte, hkmet destekli özel statü, vb. kazanabilmektedir.

- Erken krlar: Yeni bir ürünü ya da yeni bir teknolojiyi yüksek krlarla pazarlayabilmektedir.

Liu (2005) alışmasında, ilk hareket eden firmaların avantajlarını sadece gerçekleşen talebin, tahmini (beklenen) talebe yakın olması durumunda sürdürebileceklerini dile getirmektedir. Aksi taktirde, esnekliğin değeri, bağlılığın değerine baskın olmakta ve liderlik dezavantaja dönüşebilmektedir (Akt., Kopel & Löffler, 2007).

Yaygın bir görüşe göre ise, ilk hareket edenler takipçilerinden daha fazla performans gösterme eğilimi taşıdıklarından uzun süreli rekabet avantajı elde etmektedirler. Ekonomik anlamda elde ettikleri avantaj ise “pozitif ekonomik kazanç elde etme yeteneği (sermaye maliyetlerini aşan krlar)” olarak tanımlanmaktadır (Green, Karan & Rasmussen, 2014).

İlk harekete geçen firmalar erken hamle yaptıkları için tüketiciler ve kullanıcılar tarafından benimsendiklerinden ve pazarda oldukça büyük bir pay elde etme şansı yakaladıklarından, kendisinden sonra harekete geçen firmalarla kıyaslandığında da bu durumun avantaj yarattığından bahsedilmektedir. Çünkü ilk harekete geçen firmalar belli bir müşteri kitlesine sahip olmakta, marka sadakati ve farkındalık yaratmakta dolayısıyla alt yapı, dağıtım ve benzeri konularda maliyet avantajları sağlamaktayken, pazara sonradan giriş yapanlar bu fırsatları kaçırmaktadırlar (Benzoni, 2007).

Teknolojik liderlik üstünlüğü kazanmak, Ar&Ge veya başarılı patentlerden kaynaklanmaktadır. Teknolojik avantaj Ar&Ge'nin bir çıktısı olduğunda, ilk hareket edenler eğer bu çıktının patentini almayı ve bunu bir ticari sır olarak taşımayı başarabilirlerse ilk hareket eden olma avantajı yakalabilmektedirler (Green, Karan & Rasmussen, 2014). Schnaars (1994) ilk harekete geçen firma avantajlarını patent alabilmenin yanı sıra, imaj ve

ün, marka sadakati, değişir maliyetler, pazar konumlandırma, teknolojik liderlik, dağıtım erişim ve tecrübe etkileri şeklinde sıralanmaktadır (Akt., Cotrell & Sick, 2001).

Pazara ilk giren firmalar monopol olduklarından ve yatırımlarını yıllara göre dağıtabildiklerinden kâr elde ederler. Buna rağmen pazara sonradan giren firmalar, işe büyük bir kayıpla başlamaktadırlar, çünkü yatırımlarını bir an önce yapmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, pazara ilk giren ve sonradan giren firmalar eşit şartlar altında rekabet edemezler. Pazara sonradan giriş yapan firma ilk giriş yapan firmanın yapmış olduğu ticari masrafları (reklam, dağıtım, özel teklifler vb.) karşılamakta güçlük çeker, bunun sonucu olarak ilk harekete geçen firma daha çok tüketiciyi işletmesine çekmiş olur (Benzoni, 2007).

İlk hareket eden firmaların elde ettikleri avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır (Jiang ve ark, 2017):

- İlk harekete geçenlerin (first movers) kendi performansları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Buna örnek olarak marka sadakati verilebilir, çünkü tüketici tercihleri her zaman yeterli performansı gösteren ilk firmadan, ilk markadan yana olmaktadır.
- Örgütsel öğrenme açısından, takipçilerine göre daha kapsamlı bir öğrenmeye sahip olacak, dolayısıyla fırsatlara erişme noktasında rakiplerinden çok daha iyi konumda bulunmaktadır.
- Pazarda benzersiz bir yer edinmek, pazarın kaymağını almak demektir. Pazar konumlandırma, fiyatları belli bir seviyede tutup maliyetleri azaltmak, dağıtım kanalları kurmak, standart oluşturabilmek için yeni teknoloji, patent ve devlet desteğini güvence altına almak, rekabet üstünlüğü için kritik rol oynayan kıt kaynakları kontrol etmek gibi avantajlar sağlamaktadır.
- Pazara ilk giren olmanın bir sonucu olarak karlılığın artması beklenmektedir.
- İlk harekete geçenlerin, takipçilerine ya da geç harekete geçenlere göre üstün bilgi kaynağına sahip oldukları söylenmektedir.

Yine bu avantajlara başka kaynaklardan ekleme yapılacak olunursa,

- Teknolojik liderlik,
- Kıt varlıkları önce satın alma hakkı,
- Müşteri tercihlerini değiştirme,
- Marka farkındalığı yaratma,
- Maliyetleri aşağı çekebilme,

- İletişim ağı gibi konularda ilk harekete geçen firmaların avantaj sahibi olduklarına değinilmektedir.

Bunun yanı sıra,

- Belirsizliklerin çözümü,
- İlk harekete geçen firmalar üzerinden kolayca kaçarak işi bedavaya getirmeye çalışan rakip firma etkileri

- Pazarda ilk harekete geçen olmanın verdiği ataletle değişen tüketici tercihlerini görememe

- Öncü olmanın getirdiği maliyetler,
- Talebin belirsizliği,
- Alıcıların ihtiyaçlarındaki değişimler,
- Teknolojik süreksizlikler yani teknolojinin eskimesi,
- Düşük maliyetli imitasyonlar vb., dezavantajlarla karşılaştıkları gibi konular ise ilk harekete geçen firmaların sahip olduğu dezavantajlar olarak ele alınmaktadır (Benzoni, 2007; Porter, 1985: 73).

İsviçre mobil telekomünikasyon pazarında yapmış olduğu analizde, pazara ilk giren firma avantajlarını maliyet avantajı, ürün farklılaştırma ve tüketici belirsizliği, maliyetleri değiştirme, fiyat tabanlı ağ etkileri olarak dört ana başlıkta ele almaktadır. Dewenter'a göre ilk harekete geçen firma avantajı, ikinci ya da sonradan harekete geçen firma avantajına göre ağır basmaktadır (Dewenter, 2007).

4. İKİNCİ VEYA SONRADAN HAREKETE (SECOND OR LAST MOVER) GEÇEN FİRMA AVANTAJI

İkinci harekete geçenlerin belli durumlarda rekabet avantajına sahip oldukları belirtilmektedir. Birincisi, ilk harekete geçenlerin yatırımlarından kolayca istifade edebilmekte, pek çok ürün ve hizmeti oldukça ucuz maliyetlerle taklit edebilmektedirler. Böylelikle ikinci harekete geçenler, ilk hareket edicilerin tecrübelerinden de faydalanmaktadır. İkincisi, rekabet avantajı kaynağı, ilk harekete geçenlerden sonra baş gösteren tüketici ihtiyaçları ve teknolojik gelişmelerdir. İlk harekete geçenlerin gözden kaçırdıkları pazardaki boşlukları görerek harekete geçmektedirler. Üçüncü rekabet avantajı ise, hızlı, büyük hatta dev adımlarla ilk harekete geçenleri yakalamaktır. Yeni ürün ve hizmet geliştirici olan ilk harekete geçenler, ortaya koydukları orijinal inovasyon tasarımının pek çok farklı varyasyonunu denemek zorunda kalırken, bir o kadar çok Ar&Ge maliyetlerine

katlanmak zorundadır. İkinci hareket edenler ise maliyetleri indirgenmiş pazar avantajına sahip olmaktadır (Cleff & Rennings, 2014).

Hoppe & Lehmann-Grube (2001) çalışmalarında, ürün inovasyonu için zaman (fırsat maliyeti) ve Ar&Ge çabaları (Ar&Ge maliyetleri) olmak üzere iki temel bileşen olduğunu, Ar&Ge maliyetlerinin düşük olması ve teknolojik rekabetin zaman alıcı olduğu durumlarda ikinci harekete geçenlerin bir avantaj sahibi olmadığını belirtmektedirler. Tam tersi, eğer teknolojik rekabet ağırlıklı olarak Ar&Ge için gösterilen çabanın maliyetlerine dayalı ise o zaman ikinci harekete geçenler için bir avantaj söz konusu olduğunu belirtmektedirler.

Shankar vd. (1998)'de yapmış oldukları çalışmada, ilaç sanayine ait 13 markanın ürün yelpazesini incelemiş ve ikinci harekete geçen firmaların ürün inovasyonu yaparak öncü firmaları geride bıraktıklarını gözlemlemiştir. Ürün kalitesini geliştirmenin firma performansı üzerinde çok önemli olduğunu ve inovatif strateji izleyen ikinci veya daha geç hareket eden firmaların en az öncü firmalar kadar yüksek pazar potansiyelinin tadını çıkartabileceklerini belirtmişlerdir (Akt. Hoppe & Lehmann-Grube, 2001).

İkinci harekete geçen firmalar hızlı takipçiler olup, araştırma ve geliştirme için yüksek maliyetlerle ve yine aynı şekilde piyasaya yeni bir ürün tanıtmaya çalışarak yüzleşmekten kaçınırlar (Bressler & Bergen, 2017). Schnaar (1994)'e göre ise pazara sonradan giriş yapanlar, pazara ilk giren firmaların başarısızlık gösterdiği alanlardan ve satış potansiyeli olmayan ürünlerden uzak kalarak avantaj sağlamaktadırlar. Bunun yanı sıra diğer avantajlı oldukları konumları ise düşük Ar&Ge masrafları, inovasyon yerine taklitçilik yaparak maliyetleri düşürebilme, inovasyon yapan firmaları ise yüksek pazarlama maliyetleriyle yakalayabilme yeteneği sergilemeleri olarak açıklamaktadır (Akt., Cottrell & Sick, 2001).

Birçok işletme stratejisti, inovatif bir ürün veya teknoloji ile pazarda ilk hareket eden firmanın avantajlı ve değerli olduğu fikrini savunmaktadır. Başka bir grup stratejist ise ilk hareket eden firmaların yaptıkları hatalardan ders alarak faydalanan ve öncü olmak için aceleci davranan pek çok firmayı da bu sayede geride bırakan ikinci harekete geçen firmaların avantajlı olduğunu savunan ekolü desteklemektedirler (Bressler & Bergen, 2017).

İkinci veya geç harekete geçenler, ilk harekete geçenlerin yapmış oldukları yatırımlardan, piyasanın belirsizliğinden, çevresel değişime ayak uydurulmasını engelleyen atalet türlerinin hepsinden hiçbir çaba sarfetmeden kolayca yararlanabildiklerinden, avantaj elde etmiş olmaktadır (Green, Karan & Rasmussen, 2014). Pazara sonradan giriş yapan firmalar ilk harekete geçen firmaların davranış ve stratejilerini gözlemlediklerinden onların

yaptıkları hatalara düşmeden piyasa sunulan yeni ürün ve teknolojilerden faydalanmaları kolay olmaktadır (Dewenter, 2007).

Shankar & Carpenter (2012) çalışmalarında bazı endüstri alanlarında ve bazı şartlarda pazarda sonradan harekete geçmenin önce harekete geçmekten çok daha avantajlı olduğunu ileri sürmektedirler. İkinci ve sonradan pazara giren firmaların öncü firmalara göre neden başarılı olduklarını ise şu şekilde açıklamaktadırlar:

-Pazarda yeni bir ürün yaratmak hem parasal açıdan hem de başarıyı yakalayana kadar izlenen süreçlerde meydana gelebilecek hatalar bakımından maliyetlidir. Öncü firma, ürün portföyünü oluştururken yüksek bir bedel öderken, pazara sonradan giriş yapan kimseler daha düşük maliyetlerin tadını çıkarabilir ve öncünün deneyimlerinden ders alarak sonuçta daha az hata yaparak süreçleri öğrenebilir.

-Öncü firmalar her zaman çok daha iyi finansal bir güce sahip değillerdir. Öncü firmalar böylelikle bir rekabet oyunu kurarlar ancak ne yazık ki yeterli kaynaklara sahip olmadıkları durumlarda baskın olmayı başaramazlar. Rakip ise daha hızlı ve daha çok kaynakla pazara giriş yaparak öncünün başlattığı oyunu kazanabilir.

-İnovatif geç girişim daha riskli ama daha ödüllendirici bir stratejidir. Ama makul bir inovasyona dayanmayan pazara geç girişler ise daha zordur. Herhangi bir inovasyon yapmayan firmalar öncü firmalarla karşılaştırıldığında, öncü firmaların daha yüksek tekrar eden satın almaları, etkin pazar yatırımı, satış oranlarının hızla artması gibi birçok yönden avantajlı oldukları söylenebilir. İnovatif geç girişimler ise ürün kategorisini yeniden tanımlayabilir, ideal olanı bulup öncü firma ile aynı faydalardan yararlanabilir. Örnek olarak Motorola'nın öncülük ettiği mobil cihaz pazarında Apple'ın pazarı yeniden tanımlayıp yönetmesi verilebilir. Bunun yanısıra Coca-Cola'nın rakipleri pazarı yeniden tanımlamadıklarından yüz yılı aşkındır zirvede tek başınadır.

-Ürün değeri son derece öznel olduğunda ise öncü firma olmak en iyisidir. Çünkü takipçiler için yaratılan prestiji ve marka değerini aşmak daha güç olmaktadır. Ama ürün nesnel standartlar taşıyorsa, pazara sonradan girmek daha büyük başarı kazandırır. Dom Perignon şampanya üretiminde öncüdür ve kalitesi genellikle öznel yargı gerektirir. Otomobil pazarını ele alırsak her ne kadar duygu ve öznel diğer faktörler otomobil seçiminde önemli bir rol üstlenselerde, genellikle fiyat, gaz ölçümü, güvenlik özellikleri, servis maliyeti vb. gibi nesnel faktörler önem taşır. Bu yüzden Karl Benz ilk arabasını geliştirdikten sonra, geç harekete geçen Toyota Lexus yüz yılı aşkın bir zamandır kayda değer başarı göstermektedir.

-Geç harekete geçenler bir ürünü taklit etme maliyeti düşük olduğunda da rekabetçi bir avantaja sahip olurlar. Ama bu avantaj da ürün patentlerle korunursa taklit etme maliyeti yükseleceğinden her an nötrleşebilir.

- Diğer bir önemli konu ise ürün kategorisinin tahmini yaşam döngüsüdür. Bu süre kısaysa avantaj öncü firmaya gider, çünkü ürünün yaşam döngüsünü tamamlamak üzeredir ve öncü firma pazarın kaymağını almıştır, rekabet zayıftır (www.insight.kellogg.northwestern.edu, 28.01.2019).

Geç harekete geçenlerin (late movers) gerek teknolojik gerek piyasanın belirsizliği hakkında avantajlar elde ettiği söylenmektedir. Bir şirket yeni bir teknoloji benimsediğinde rekabet avantajı elde etmiş olur. İlk harekete geçenlerin birim maliyetleri azaltarak veya daha iyi bir ürün tanıtımı yaparak pazardaki nüfusunun genişlemesi beklenilir. Ama pazar belirsizse ve ilk harekete geçen pazarda en iyi şekilde konumlanamazsa, elindeki avantajı kendisini takip edenlere vemiş olur. Çünkü takipçiler (last movers) ilk harekete geçenlerin yanırları ve tüketici tercihleri hakkında bilgi edinmiş olmaktadır. Dolayısıyla geç harekete geçenler ürünlerini veya markalarını daha iyi nasıl konumlandırabilecekleri becerisine sahip olacaklardır. Örneğın, İşveç cep telefonu pazarı ele alındığında, bu pazara ilk giren Ericsson'du. Ama ne yazık ki pazarda en çekici konumu bulmak konusunda yetersiz kaldılar. Ericsson tüm çabalarını inovasyona odaklamışken, Nokia ise çabasını tasarım üzerine yoğunlaştırmıştı ve pazarın lideri Nokia oldu (Green, Karan & Rasmussen, 2014).

Cottrel & Sick (2001) çalışmalarında ürün pazarları ve başarılı takipçilere (pazarda ikinci ve sonradan harekete geçenlere) örnek olabilecek şirketlere yer vermektedir. Tablo 1'de bu veriler sunulmaktadır.

Tablo 1. Ürün Pazarları ve Başarılı Takipçiler

Ürün	İlk Harekete Geçen (First Mover)	İkinci Harekete Geçen (Second Mover)	Takipçiler	Sonuç
PC (Kişisel Bilgisayar)	Apple	IBM PC	Compaq, Dell	Takipçiler pazarda baskın
GUI(Grafik Kullanıcı Arabirimi)	Eerox Alto, Eerox Star	Aplle Macintosh	Microsoft Windows	Takipçiler pazarda baskın
Elektronik Çizelge	VisiCale	Lotus 1-2-3, Quattro Pro	Excel	Takipçiler pazarda baskın
Kelime işlemci	WordStar	WordPerfect	Microsoft Word	Takipçiler pazarda baskın
Motorsiklet	Avrupa: Ariel, BSA, BMW, Ensign, Norton, Triumph Amerika: Harley Davidson ve Indian	Honda	Yamaha, Suzuki, Kawasaki	İkinci Harekete Geçenler ve Takipçiler pazarda baskın
Eş-zamanlı Finans Haberleri Getirme	Reuters	Dow Jones Telerate	Bloomberg	Takipçiler pazarda baskın ama ilk harekete geçenler mükemmel konumda
Düşük Yer Yörüngeli Uydu Haberleşmesi	Iridium	Globalstar	Teledesic, ICO Küresel Haberleşme	Henüz kimse kârlı bir konuma gelmedi

Kaynak: Cottrel & Sick, 2001

Tablo 1’de sunulan veriler 2001 yılını kapsamaktadır. Dolayısıyla 2019 yılındaki güncel verilere bakmakta fayda vardır. Böylelikle gerçekten pazarda ilk harekete geçenlerin mi yoksa ikinci veya sonradan harekete geçenlerin mi pazardaki üstünlüklerini devam ettikdikleri daha kolay görülebilir.

Kişisel bilgisayar pazarında son duruma bakıldığında, ünlü teknoloji yayını Engadget’in 2018 yılında en büyük PC üreticilerini ürün tasarımı, kalitesi, teknik destek, yenilikçilik, değer, çeşitlilik gibi farklı kategorilerde değerlendirdiği çalışma sonucuna göre,

Lenovo 86 puanla 1. Sırada yer alırken, onu sırasıyla HP, Dell, Acer, Asus, Microsoft, Apple, Razer ve son olarak Samsung yer almaktadır (www.haberturk.com, 18.06.2019).

İlk harekete geçen firma olarak bilinen ve tarihte ilk kişisel bilgisayar olma ünvanını taşıyan Mac'ler ile Apple 24 Ocak 1984'te muhteşem bir çağ açtı. 1991 yılında bu inanılmaz evrimine Apple PowerBook 100, 140 ve 170 modelleri olan küçük boyutlarıyla ve hafiflikleriyle taşınabilir cihazlarıyla devam etti. İlk versiyonu iyi bir satış rakamı yakalayamamış olsa da 2010 yılında yapılan güncelleme sonrası bir Apple klasiği olarak satış rekorları kırdı. 2012 yılında satışa sunulan yeni iMac inanılmaz inceliğiyle göz alıcıydı. Bu yeni iMac'in ekran kalınlığı sadece 5 milimetreydi (www.milliyet.com, 18.06.2019).

Lenovo IBM'in PC bölümünü satın almasından bu yana geçen 10 yılda dünyanın 1 numaralı PC üreticisi olurken, akıllı telefonlar, tabletler ve x86 server (sunucu) segmentlerinde ise kısa sürede ilk 3 büyük şirketten biri oldu (www.haberler.com, 18.06.2019). Görüldüğü üzere IBM'in PC bölümünü satın almasıyla Lenova dünyanın bir numaralı PC üreticisi konumundayken, HP, Dell, Microsoft takip ederken, pazara ilk giren Apple üreticisinin kendisinden sonra pazara giriş yapan üreticilerin gerisinde kaldığı söylenebilmektedir.

İkinci bir örnek olarak motosiklet pazarı incelendiğinde, Harley and Davidson'un 1905 yılındaki en büyük üreticiler olduğu söylenebilmektedir. Daha sonra 1920'lere gelindiğinde Almanya'da BMW ilk motosikleti üretmekte, 1933'te BMW Alman ordusu için yanında sepeti olan R75 modelini çıkarmaktadır. Savaş sonrasında, 1950 sonrası ise daha küçük ve yüksek devirli motorları olan motosikletler üretilmektedir. 1950 ile 1985 arası Vincent ve Sunbeam gibi (kauçuk tabanlı motorlar kullanan) lüks araç yapımcıları, Triumph, BSA, Norton ve AMC gibi toptan üretim yapanların rekabeti karşısında kapanmak zorunda kalmaktadır. 1960 yılında Japon şirketi olan Honda küçük 50 sm³ (sm küp)'lük dört zamanlı araçlarla Batı pazarlarına girmeye başlamaktadır. Bunları iki zamanlı Suzuki ve Yamaha izlemekte ve kısa zamanda 50 sm³ (sm küp) maymun bisikletlerinden saatte 210 km hıza ulaşabilen dört silindirli, 75 sm³ (sm küp)'lük araçlara kadar çeşitli motosiklet tipiyle pazara egemen olmaktadır (www.bilgiustam.com, 19.06.2019).

5. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, pazara giriş sırasının rekabet üzerindeki etkilerinin ne olduğunu saptamak üzere teorik bir araştırma sunmaktır. Yapılan literatür taraması sonucu her bir araştırmacının pazara ilk giren firma mı yoksa ikinci ve sonradan giriş yapan firma mı rekabet

üstünlüğünü sağlamaktadır konusunda keskin bir görüş birliğine vardıkları söylenememektedir. İncelenen çalışmalarda hem pazara ilk giriş yapan hem de ikinci veya sonradan giriş yapan firma avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmektedir. Yine yazında yapılan taramalar sonucu pazara giriş sıralamasında ilk mi yoksa ikinci hareket eden firma olmanın mı avantaj getireceği hakkındaki görüşlerin genelde pazarda varlıklarını sürdürmeye devam eden büyük şirketler veya bir zamanlar başarıyı yakalamış ama zamanla piyasadan çekilen şirketler üzerinde yapılan gözlemlere dayandırılarak sunulduğu söylenebilmektedir (Cleff & Rennings, 2014; Kopel & Löffler, 2007; Benzoni, 2007; Cotrell & Sick, 2001).

Çalışmada belirtildiği üzere hem ilk harekete geçen hem de ikinci/ sonradan hareket geçen firmalar için pek çok avantaj olduğu gibi bazı dezavantajların da olduğu görülmektedir. İlk harekete geçen firmalar ele alınırken sayılan avantajlar, ikinci harekete geçen firmalar için oluşabilecek dezaavnatajlar olarak görülebilir. Yine aynı şekilde ikinci harekete geçen firmaların avantajı elinde bulundurduğu konular ilk harekete geçen firmalar için dezavantaj teşkil edebilmektedir.

Gal-Or (1985) ve Dowrick (1986) pazara ilk giren firmaların mı yoksa ikinci giriş yapan firmaların mı daha çok kâr elde ettikleri üzerinde yaptıkları çalışmada pazarın ve koşulların stabil veya standart olmasının sonucu etkilediğini, pazarda koşullar standartsa ilk giren firmanın avantajlı olduğunu belirtmektedirler (Akt., Hirose, Lee & Matsumura, 2017).

Teorik çalışmaların yanı sıra uygulamalı çalışmalar ise daha çok iki oyuncunun yeni bir pazara girip yatırım yapmasının mı yoksa biraz daha bekleyip mi karar vermesinin daha işe yarar sonuçlar üreteceği pazar odaklı bir oyun kurgusu üzerinden yürütülmektedirler. Pazara ilk ve tek başına giren oyuncunun tüm maliyetleri tek başına yüklenmek zorunda olduğunu belirtmektedirler (Smirnow & Vait, 2005).

Görüldüğü üzere pazara ilk girenin mi yoksa ikinci girenin mi daha avantajlı olacağı konusunda farklı görüşler öne sürülmektedir. Rasmussen & Yoon (2012) pazar belirsizliği ve bilgi asimetrisinin pazara giriş konusunda ve kimin daha avantajlı olacağı konusunda belirgin bir rol oynadığını savunurken, O'Higgins, Palomba & Sibriglia (2010) pazar tecrübesi, farklı firma yapıları veya bilgi düzeyinin avantaj veya dezavantaj konusunda belirleyici rol oynadığını dile getirmektedirler. Koch (2014: 193) Çin'in Sichuan bölgesine yatırım yapan yabancı firmaları ele almıştır. Diğer stratejik değişkenleri izole edip ilk harekete geçen stratejisini esas alarak yaptığı analiz sonucuna göre ilk harekete geçen firmaların (first mover) rakiplerine göre daha iyi performans gösterdiklerini öne sürmektedir. Ama modele diğer stratejik değişkenler eklendiğinde pazarda ilk harekete geçen olmanın avantajını kaybettiğini

öne sürmektedir. Sonuç olarak performans göstergesi olarak kabul edilen yıllık satışların büyümesi ve ilk harekete geçen olma arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır. Bu na rağmen Chen ve Prereira (1999) yaptıkları araştırma sonucunda, pazarda ilk harekete geçen firma olmanın rekabet üstünlüğü kurmada avantaj yarattığı bulgusuna ulaşmışlardır. Ürünlerin menşeinin müşterinin satın alma kararını etkilediği görüşünden yola çıkarak ürün menşeinin ilk harekete geçen firmalar üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemişlerdir. Sonuç olarak çok sayıda rakip firmanın uluslararası bir pazara girmesiyle birlikte, ürünün favori ülke imajının stratejik önemini kaybetmeye başladığını ve ilk harekete geçen firma avantajının, ürünün ülke menşei etkisinden çok daha sürdürülebilir bir etkisinin olduğunu belirtmektedirler.

Endüstriyel yaşamda pazarda ilk hareket eden marka ve firmaların avantajlarının olduğu vurgulanmakta ancak teorik araştırmalarda avantaj ve dezavantajlar hakkında farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları yer almaktadır. Hem teorik hem de ampirik araştırmaların incelenmesi sonucunda birçok çalışmada pazarda ilk hareket eden olmanın rekabet üstünlüğü, pazar liderliği, ün, pozitif ekonomik kazanç, teknolojik üstünlük, büyük pazar payı sağlamada avantaj yarattığı (Cleff & Rennings, 2014; Kopel & Löffler, 2007; Porter (1985: 71; Green, Karan & Rasmussen, 2014; Benzoni, 2007) belirtilirken, diğer bazı çalışmalarda ise ikinci (second mover) veya pazarda sonradan (late mover) harekete geçen firmaların rekabet avantajına sahip oldukları, öncekilerin yatırımlarından kolayca istifade ettikleri, Ar-Ge maliyetlerinin düşük olduğu, yüksek pazar potansiyeli, başkalarının hatalarından ders alıp bunu fırsata dönüştürebilme (Cleff & Rennings, 2014; Hoppe & Lehmann-Grube, 2001; Shankar vd., 1998; Bressler & Bergen, 2017) vb. konularda avantajlı oldukları dile getirilmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmada, ilk harekete geçen ya da takipçi olarak ikinci ve sonradan harekete geçen firmaların yani pazara giriş sırasının rekabet üzerinde etkisinin farklı sektörler için farklı avantajlar ve dezavantajlar yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla rekabet üzerinde pazara giriş sırasına göre değerlendirme yapılacak olduğunda mutlak bir şekilde ilk harekete geçenler avantajlıdır ya da pazara ikinci ve sonradan giriş yapanlar dezavantajlıdır diyebilmek mümkün değildir.

Ayrıca gelecekteki çalışmalar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Yapılan literatür taraması sonucu hemen hemen istisnasız tüm araştırmaların şu anda halen mevcut ve varlığını koruyan firmalar üzerinde yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Genelde bahsi geçen firmalar da sektörlerinde tutunmuş ve başarı gösteren firmalardır. Fakat ilk harekete geçen ya da öncü sayılıp sonrasında başarısız olmuş firmalardan

bahsedilmemektedir. Başarısızlığa uğramış öncü firmaların başarısızlık nedenleri, ilk harekete geçenlerin karşılaştıkları zorluklar ve sahip oldukları avantajların ve dezavantajların neler olduğu, pazarda karşılaştıkları problemlerin nasıl baş gösterdiği gibi çalışmaların hem akademisyenler hem de işletme sahip ve yöneticileri için geleceği okumak adına faydalı çalışmalar olacağı söylenebilir.

- Şu ana kadar yapılan çalışmalar içinde ulusal bir yazına rastlanılmamış olması bakımından, çalışmanın akademisyenlere öncülük edeceği, gelecek çalışmalar için farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

Bu konu hakkında araştırmalar Amerikan pazar yapısı ile sınırlı kaldığından uluslararası bakış açısından yoksun kalındığı söylenmektedir. Ayrıca, literatür farklı çeşitlerde ilk hareket edenlerin (öncüler) ve ikinci hareket edenlerin (takipçiler) avantajlarının endüstriyi nasıl etkilediğini açıklayan bir modele sahip olmadığını açıklamaktadır (Green, Karan & Rasmussen, 2014). Bunların yanı sıra bir firmanın rekabet üstünlüğünü sağlama konusunda elinde bulunan avantaj ve dezavantajların izlenebilmesi için uzun bir zaman aralığı gerekmektedir. Dolayısıyla bu gibi konular bu alandaki çalışmaların kısıtını oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Benzoni, L. (2007), The “Curse Of The Later Entrants”: The Case Of The European Mobile Markets”, A Collection Of Essay On Competition and Regulation With Asymmetries In Mobile Markets, Edt. Laurent Benzoni and Patrice Geoffron. Paris: Quantifica Publishing.
- Bressler, M. S. ve Von Bergen, C. W. (2017), “When Running Second Wins The Race: Examining The Benefits Of Second-Mover Advantage, *Journal of Management and Marketing Research*, 20, March, 1-9
- Chen, H. Ve Pereira, A. (1999), “Product Entry İn International Markets: The Effect Of Country-Of-Origin On First-Mover Advantage”, *Journal of Product & Brand Management*, 8 (3), 218-231
- Cleff, T. ve Rennings, K. (2014), “Are There Any First And Second Mover Advantages For Eco-Pioneers?”, *Interdisciplinary Management Research*, 10, 164-189
- Cottrel, T. ve Sick, G. (2001), “First Mover (Dis)Advantages And Real Options”, *Journal Of Applied Corporate Finance*, 14 (2), 41-51
- Dewenter, A. (2007), First Mover Advantage In Mobile Telecommunications: The Swiss Case”, A Collection Of Essay On Competition And Regulation With Asymmetries In Mobile Market, Edt. Laurent Benzoni and Patrice Geoffron. Paris: Quantifica Publishing.
- Green, A., Karan, S. ve Rasmussen, B. (2014), Factors İndicating First-Mover Advantages And Second-Mover Advantages, Kristianstad University College, International Business Program FEC 685 Bachelor Dissertation, January.
- Hirose, K., Lee, S., ve Matsumura, T. (2017), “Environmental Corporate Social Responsibility: A Note On The First-Mover Advantage Under Price Competition”, *Economics Bulletin*, 37(1), 214-221
- Hoppe, H. C. ve Lehmann-Grube, U. (2001), Second-Mover Advantages İn Dynamic Quality Competition. Institut für Allokation und Wettbewerb Universität Hamburg D-20146 Hamburg, Germany.
- Jiang, W., Li, Ji., Liu, T. ve Ta, X. (2017), “First-Mover Strategy And Performance Of Late Movers Among Mnes İn An Emerging Market”, *Frontiers in Management Research*, 1(2), 54-64
- Koch, B. J. (2014). One piece does not a puzzle make: the first-mover decision as one piece on the foreign investment strategy puzzle. *Journal of Asia Business Studies*, 8 (3), 193-208.
- Kopel, M. ve Löffler, C. (2007), “Commitment, First-Mover And Second-Mover Advantage”, Discussion Paper Series In Economics And Management, Discussion Paper No. 07-02
- Kotler, P. (2003), *Kotler Ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak Ve Pazara Entegre Olmak, Üçüncü Basım*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, (Çeviren: Ayşe Özyağcılar)
- Markides, C.C. ve Geroski, P. A. (2005), *Fast Second – How Smart Companies Bypass Radical İnnovation To Enter And Dominate New Market*. San Francisco.
- O’Higgin, S.N., Palomba, A., ve Sibriglia, P. (2010), *Second Mover Advantage And Bertrand Dynamic Competition: An Experiment*, Labsi Experimental Economics Laboratory University of Siena. 028, University of Siena.
- Porter. M. (1985), *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Rasmusen, E., ve Yoon, R. (2012), “First- Versus Second-Mover Advantage With Information Asymmetry About The Profitability Of New Markets”, *Journal of Industrial Economics*, 60 (3), 374-405
- Shankar, V. ve Carpenter, G. S. (2012), *Handbook Of Marketing Strategy*, UK: Edward Elgar Publishing.
- Shankar, V., Carpenter G. S. ve Krishnamurthi, L. (1998), “Late Mover Advantage: How İnnovative Late Entrants Outsell Pioneers”, *Journal of Marketing Research*, 35, 54-70
- Smirnov, V. ve Walt, A. (2005), “Second-Mover Advantage In a Market- Entry Game”, https://www.researchgate.net/publication/228578885_SecondMover_Advantage_in_a_Market-Entry_Game, (Erişim Tarihi:01.02.2019).
- <https://www.haberturk.com/2018in-en-iyi-ve-en-kotu-dizustu-bilgisayar-ureticileri-belli-oldu-1945971-ekonomi/62>, (Erişim Tarihi: 18.06.2019).
- <http://www.milliyet.com.tr/Mac-bilgisayarlarinin-30-yillik-inanilmaz-evrimi-molatik-3843/?Sayfa=15>, (Erişim Tarihi: 18.06.2019).

<https://www.haberler.com/lenovo-10-yilda-bir-teknoloji-devine-nasil-7280630-haberi/>, (Erişim Tarihi: 18.06.2019).

<https://www.bilgiustam.com/motosikletin-tarihcesi/> (Erişim Tarihi: 19.06.2019).

https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/the_second_mover_advantage (Erişim Tarihi: 28.01.2019).