

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

OPTİK SEKTÖRÜNDEKİ REKABET ORTAMINDA, STRATEJİK
İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNİN ÖNEMİ:
ELEGANCE OPTİK SHOPS A.Ş. ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
FATİH MEHMET DEMİR

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. AYTEKİN FIRAT

HAZİRAN, 2013
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

OPTİK SEKTÖRÜNDEKİ REKABET ORTAMINDA, STRATEJİK
İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNİN ÖNEMİ:
ELEGANCE OPTİK SHOPS A.Ş. ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN: FATİH MEHMET DEMİR

Sosyal Bilimler Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 14.06.2013

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 11.06.2013

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ozan BAHAR

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

HAZİRAN, 2013

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 31./05/2013 tarih ve 592/8. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatih Mehmet Demir'in "Optik Sektöründeki Rekabet Ortamında, Stratejik İşbirliklerinin Geliştirilmesinin Önemi: Elegance Optik Shops A.Ş. Örneği" adlı tezini incelemiş ve aday 11./06/2013 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

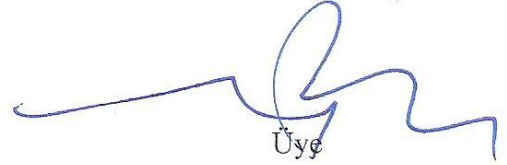
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 70. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin KABUL... olduğuna QY.BİRLİĞİ... ile karar verildi.



Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT



Üye
Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR



Üye
Prof. Dr. Ozan BAHAR

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Optik Sektöründeki Rekabet Ortamında, Stratejik İşbirliklerinin Geliştirilmesinin Önemi: Elegance Optik Shops A.Ş. Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



..14../06./2013

Fatih Mehmet DEMİR

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : DEMİR

Adı : FATİH MEHMET

Kayıt No: 10003170

TEZİN ADI

Türkçe : Optik Sektöründeki Rekabet Ortamında, Stratejik İşbirliklerinin Geliştirilmesinin Önemi: Elegance Optik Shops A.Ş. Örneği

Y. Dil : Importance Of Development Of Strategical Alliance In The Competition Athmosphere Of Optics Sector: Elegance Company Sample

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

(X)

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : FIRAT, Aytekin

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Rekabet
2. Rekabet Ortamında Stratejik İşbirlikleri
3. Türkiye’de Optik Sektörü ve Rekabet Ortamı
4. Türkiye’de Optik Sektöründe Stratejik İşbirliklerinin Geliştirilmesinin Önemi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Rekabet
2. Stratejik İşbirliği
3. Optik Sektörü
4. Optisyenlik Müesseseleri

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Competition
2. Strategic Alliance
3. Optics Sector
4. Opticianry Instutions

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 14/06/2013

ÖZET

Bu araştırma, Türkiye’de perakende optik sektöründeki rekabet ortamında, optisyenlik müesseseleri arasında stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin önemini, geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri açısından ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Türkiye’de optik sektörünün taşıdığı gelişim potansiyeli, sadece yurtiçindeki girişimcilerin değil, yurtdışından gelen girişimcilerin de dikkatini çekmektedir. Bu doğrultuda, organize mağazacılık veya zincir mağazacılık denen bir anlayış ile yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri, perakende optik sektöründeki faaliyetlerini, giderek artan şube sayısı ile genişletme arzusu taşımaktadırlar.

Şu an mağaza sayısı bakımından pazarın % 90’ını teşkil eden geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseselerinin rekabet güçlerini kaybetmemeleri konusunda, mevcut optisyenlik müesseseleri ve yeni açılacak optisyenlik müesseseleri arasında, rekabete aykırı olmayacak şekilde stratejik işbirliklerinin oluşturulması, yenilikçi anlayışın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye’de Elegance Optik Shops organizasyonu ile perakende optik sektöründe işbirliği içerisinde faaliyet gösteren, Nisan 2013 itibariyle sayıları 74 olan optisyenlik müesseselerini kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma ile optisyenlik müesseselerini stratejik işbirliğine girmeye yönelten amaçlar, bu amaçlara ulaşabilmede stratejik işbirliğinin ne derece etkili olduğu ve işbirliğinin sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler ile stratejik işbirliği oluşturmanın önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Aim of this research is to put forward the importance of development of strategic alliance among opticianry institutions in Turkey in the atmosphere of competition in the retail optics sector. Which is managed in traditional methods.

Development potential of optics sector in Turkey, draws attention of not local investors but also foreign investors as well. In this point, opticianry institutions which have been managed so called organised institutions or chain institutions, tend to extend their activities in the opticianry sector with increasing number of dealers.

In order not to lose competitive performance among traditionally managed opticianry institutions which compose 90% of the market, and will be opticianry institutions, necessity of forming strategic alliances which will not obstruct competition, comes out as a result of modernist understanding.

This study covers a research on 74 opticianry institutions operating with Elegance Optics Shop organisation in April, 2013 in the retail optics market. With this study; the aims which direct opticianry institutions to establish a strategical alliance, the influence of strategical cooperation, to achieve these goals, evaluation of result of cooperation, and importance of strategical cooperation have been targeted to put forward.

ÖNSÖZ

Günümüzde tüm dünyada, özellikle de serbest piyasa ekonomisi kurallarının geçerli olduğu ülkelerde, rekabetin hem sosyal hem de ekonomik yaşamın en temel düzenleyici unsuru olduğu üzerinde ortak bir görüş vardır. Ancak son yıllardaki gelişmelerin sonucu olarak rekabetin sınırlarının yerel olmaktan çıktığı pazarlarda, işletmeler rekabet gücü elde etmek veya elde ettikleri rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak için farklı arayışlar içinde olmak zorunda kalmışlardır.

Küresel boyuttaki rekabetin artması, işletmelerin tek başlarına sahip olmadıkları veya olamayacakları bilgi, kaynak ve yeteneklere sahip olabilmek için, stratejik işbirliği yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Stratejik işbirliklerinin ise uzun süreli olarak devam ettirilebilmesi ve arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi, işletmeler arasındaki karşılıklı ilişkilerin sağlıklı yürütülmesine ve bilge bir şahsiyet tarafından ifade edildiği üzere “Olma keser gibi, hep bana, hep bana... Olacaksan testere gibi ol... Bir sana, bir bana...” anlayışına sahip olmayı gerektirmektedir.

Optik sektöründe ürün ve hizmetlerin nihai tüketicilere satışıyla ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü işletmeler olan optisyenlik müesseseleri de, dünya pazarlarındaki gelişmelerden etkilenmiş ve bu gelişmelere bağlı olarak çok farklı uygulamalara konu olabilecek stratejik işbirlikleri oluşturma mecburiyeti ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu doğrultuda ben de tezimin konusunu, içinde paydaş olarak bulunduğum optik sektörü ile ilgili önemli olduğuna inandığım için, “optik sektöründeki rekabet ortamında, stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin önemi” olarak seçtim.

Bu çalışmada, çalışmamın başından sonuna kadar her aşamasında, yardımlarını ve katkılarını esirgemeyen çok değerli hocalarım, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. AYTEKİN FIRAT’a ve Prof. Dr. ERDOĞAN GAVCAR’a çok teşekkür ederim.

Ayrıca tezimin hazırlanması boyunca en fazla ihmal ettiğim kişilere, hayattaki en değerli varlıklarım olan, çocuklarım GÜLSÜM, AYŞEGÜL, MUHAMMET HASAN’a ve eşime anlayışları için çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------|-----|
| ÖZET | I |
| ABSTRACT | II |
| ÖNSÖZ | III |
| İÇİNDEKİLER..... | IV |
| TABLolar..... | VII |
| ŞEKİLLER..... | X |
| KISALTMALAR..... | XI |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM REKABET KAVRAMI

| | |
|---|----|
| 1.1. REKABET KAVRAMININ TANIMI | 4 |
| 1.2. REKABET ÇEŞİTLERİ..... | 5 |
| 1.2.1. Şekil Olarak Koşullarının Yerine Getirilme Durumuna Göre Rekabet | 6 |
| 1.2.2. Kullanılan Araçlara Göre Rekabet..... | 7 |
| 1.2.3. Kurallarına Uyulup Uyulmamasına Göre Rekabet..... | 8 |
| 1.2.4. Amaçlarına Göre Rekabet | 9 |
| 1.2.5. Algılanma Durumuna Göre Rekabet | 10 |
| 1.2.6. Diğer Rekabet Çeşitleri..... | 11 |
| 1.3. REKABET ORTAMININ OLUŞTURULMASI..... | 12 |
| 1.3.1. Rekabet Baskısı | 13 |
| 1.3.2. Rekabet Gücü | 14 |
| 1.3.3. Sürdürülebilir Rekabet Gücü..... | 17 |
| 1.3.4. Rekabet Kültürü | 19 |
| 1.3.5. Rekabetin Korunması | 21 |
| 1.3.5.1. 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun | 22 |
| 1.3.5.2. Rekabet Kurumu | 23 |
| 1.4. REKABETİN OLUMLU FONKSİYONLARI..... | 25 |
| 1.4.1. Genel Olarak Olumlu Fonksiyonları..... | 25 |
| 1.4.2. Ekonomik Açıdan Olumlu Fonksiyonları | 26 |
| 1.4.3. Sosyal Açıdan Olumlu Fonksiyonları..... | 27 |

| | |
|--|----|
| 1.5. REKABETİN OLUMSUZ SONUÇLARI..... | 28 |
| 1.6. REKABET STRATEJİLERİ | 30 |
| 1.6.1. Genel Rekabet Stratejileri | 33 |
| 1.6.1.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi..... | 33 |
| 1.6.1.2. Farklılaştırma Stratejisi | 35 |
| 1.6.1.3. Odaklanma Stratejisi | 36 |
| 1.6.2. Rekabet Üstünlüğü İçin Büyüme ve Gelişme Stratejileri | 37 |
| 1.6.2.1. İç Büyüme | 38 |
| 1.6.2.2. Dış Büyüme | 39 |
| 1.6.3. Küçük İşletmeler ve Rekabet Stratejileri | 40 |
| 1.6.4. Uygulanış Biçimlerine Göre Rekabet Stratejileri | 44 |
| 1.6.4.1. Saldırı Stratejisi | 44 |
| 1.6.4.2. Savunma Stratejisi | 45 |
| 1.6.4.3. Destek Stratejisi | 45 |
| 1.6.4.4. Engelleme Stratejisi | 45 |
| 1.6.4.5. İşbirliği Stratejisi..... | 46 |

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

| | |
|---|----|
| 2.1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMININ TANIMI..... | 47 |
| 2.2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN AMAÇLARI..... | 49 |
| 2.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TÜRLERİ..... | 51 |
| 2.3.1. Konsorsiyum | 52 |
| 2.3.2. Bölgesel Acentelik ve Bayilikler | 52 |
| 2.3.3. Know-How Anlaşmaları | 53 |
| 2.3.4. Lisans Anlaşmaları | 53 |
| 2.3.5. Taşeronluk Anlaşmaları | 54 |
| 2.3.6. Franchising Anlaşmaları | 54 |
| 2.3.7. Ortak Girişimler | 56 |
| 2.3.8. Değer Zinciri Ortaklıkları | 57 |
| 2.3.9. Rekabet Baskısını Azaltma Stratejisi Olarak İşbirliği Anlaşmaları..... | 58 |
| 2.3.9.1. Yatay İşbirliği Anlaşmaları | 58 |
| 2.3.9.2. Dikey İşbirliği Anlaşmaları | 59 |

| | |
|--|----|
| 2.3.10. Hileli İşbirlikleri | 60 |
| 2.4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ | 61 |
| 2.5. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞUM VE GELİŞİM SÜRECİ..... | 63 |
| 2.5.1. Oluşum Aşaması..... | 64 |
| 2.5.2. Uygulama Aşaması..... | 65 |
| 2.5.3. Sonuç Aşaması | 67 |
| 2.6. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKAN ZORLUKLAR..... | 67 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE OPTİK SEKTÖRÜ

| | |
|---|----|
| 3.1. TÜRKİYE’DE SAĞLIK SEKTÖRÜ..... | 71 |
| 3.2. OPTİK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ..... | 73 |
| 3.3. OPTİK SEKTÖRÜNDE PERAKENDECİLİK..... | 76 |
| 3.3.1. İnsan Kaynakları..... | 77 |
| 3.3.2. Optisyenlik Müesseseleri ve Pazarın Ticari Potansiyeli | 80 |
| 3.3.3. Yasal Çerçeve..... | 83 |
| 3.3.4. Optisyenlik Müesseselerinde Güncel Sorunlar..... | 86 |
| 3.4. SEKTÖRLE İLGİLİ BEKLENTİLER..... | 90 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ELEGANCE OPTİK SHOPS A.Ş. ÖRNEĞİNDE OPTİK SEKTÖRÜNDEKİ REKABET ORTAMINDA, STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNİN ÖNEMİNİN İNCELENMESİ

| | |
|--|-----|
| 4.1. ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNİN TANITILMASI | 92 |
| 4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ | 97 |
| 4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ | 98 |
| 4.4. ELDE EDİLEN BULGU VE DEĞERLENDİRMELER | 99 |
| SONUÇ | 129 |
| KAYNAKÇA | 137 |
| EK-1 ANKET FORMU | 144 |
| EK-2 ÖZGEÇMİŞ | 149 |

TABLÖLAR

| | |
|---|----|
| Tablo 1.1. 2012 Yılı Ülkelerin Uluslar arası Rekabet Gücü Sıralaması | 16 |
| Tablo 3.1. 2009-2012 Yılları İtibariyle Sağlık Hizmet Sunucusuna Göre Fatura Tutarları | 72 |
| Tablo 3.2. 2009-2012 Yılları İtibariyle Eczane Provizyon Sistemine Göre Reçete Fatura Tutarları | 73 |
| Tablo 3.3. Türkiye’de Gözlük Çerçevesi Tüketimi ve Yerli Üreticilerin Pazar Payı | 75 |
| Tablo 3.4. Türkiye’de Yıllar İtibariyle Verilen Fenni Gözlükçü Ruhsatnamesi Sayıları | 78 |
| Tablo 3.5. Türkiye’de Mevcut Optisyenlik Programlarının Kuruluş Yılları, Kontenjanları ve Mezun Sayıları Dağılımı | 79 |
| Tablo 3.6. Türkiye’deki Optisyenlik Müessesesi Sayıları, Bölgelere Göre Dağılımı ve Nüfus Oranları | 80 |
| Tablo 3.7. Türkiye’de Optisyenlik Müesseselerindeki Müessese Sahipliği Yapısı | 81 |
| Tablo 3.8. Türkiye’de En Çok Mağaza Sayısına Sahip Organize Optisyenlik Müesseseleri | 82 |
| Tablo 3.9. Türkiye’de Optik Sektörünün Yıllık Ürün Satış Adetleri | 82 |
| Tablo 3.10. Türkiye ile Bazı Ülkelerin Gözlük Kullanma Oranları | 86 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 3.11. Türkiye’deki Göz Hekimlerinin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Dağılımı | 88 |
| Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (Cinsiyet) | 99 |
| Tablo 4.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (Yaş) | 100 |
| Tablo 4.3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (Eğitim) | 100 |
| Tablo 4.4. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyette Bulunma Durumu | 101 |
| Tablo 4.5. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyette Bulunma Süresi ve Şekli | 101 |
| Tablo 4.6. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyet Gösterilen İşletmenin Önem Sırasına Göre Güçlü Yanları | 102 |
| Tablo 4.7. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyet Gösterilen İşletmenin Önem Sırasına Göre Zayıf Yanları | 103 |
| Tablo 4.8. Stratejik İşbirliğinde Çalışma Şekli | 104 |
| Tablo 4.9. Stratejik İşbirliğinde Faaliyet Süresi | 104 |
| Tablo 4.10. Stratejik İşbirliğinde Faaliyet Gösterilen Bölge | 105 |
| Tablo 4.11. Optisyenlik Müesseselerini Stratejik İşbirliğine Girmeye Yönelten Amaçların Listesi | 106 |
| Tablo 4.12. Optisyenlik Müesseselerini Stratejik İşbirliğine Girmeye Yönelten Amaçların Önem Düzeyi | 107 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 4.13. Amaçlara Ulaşabilmede Stratejik İşbirliğinin Ne Derece Etkili Olduğu İle İlgili Görüşler | 112 |
| Tablo 4.14. Amaçlar İle Amaçlara Ulaşabilme Hakkındaki Görüşlerin Karşılaştırılması | 117 |
| Tablo 4.15. İşbirliği Faaliyet Süresi Yönünden, Amaçlar ve Amaçlara Ulaşabilme Hakkındaki Görüşlerin Karşılaştırılması | 119 |
| Tablo 4.16. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşler Listesi | 120 |
| Tablo 4.17. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlere Katılma Durumu | 121 |
| Tablo 4. 18. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması | 123 |
| Tablo 4. 19. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Yaşa Göre Karşılaştırılması | 124 |
| Tablo 4. 20. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Eğitime Göre Karşılaştırılması | 125 |
| Tablo 4. 21. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin İşbirliği Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması | 126 |
| Tablo 4. 22. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin İşbirliği Faaliyet Bölgesine Göre Karşılaştırılması | 127 |
| Tablo 4.23. Stratejik İşbirliği Sürecinde Franchisor İle Yaşanılan Çatışma (Anlaşmazlık) Durumu | 128 |
| Tablo 4.24. Stratejik İşbirliğinden Genel Olarak Tatmin Düzeyi Durumu | 128 |

ŞEKİLLER

| | |
|--|----|
| Şekil 1.1. Rekabet Baskısı | 13 |
| Şekil 1.2. İşletmelerin Varlık ve Yetenekleri | 18 |
| Şekil 1.3. Rekabeti Şekillendiren Beş Güç | 31 |
| Şekil 1.4. Üç Genel Rekabet Stratejisi | 37 |
| Şekil 4.1. EOS Organizasyon Şeması | 93 |

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
EOS : Elegance Optik San. Tic. A.Ş.
IMD : Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü
KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
RKHK : Rekabetin Korunması Hakkında Kanun
TDK : Türk Dil Kurumu
SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

GİRİŞ

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de farklı işkollarında faaliyet göstermek üzere kurulmuş ve faaliyetleri neticesinde kâr elde etmeyi amaçlayan yüz binlerce işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin bazıları büyüme, bazıları mevcut durumunu koruma, bazıları küçülme, bazıları ise varlığına son verme ile neticelenen süreçler yaşamaktadırlar. Hiç şüphe yok ki hiçbir girişimci, kâr elde edemediği ve varlığına son verme ile neticelenen bir girişimin içinde olmak istemez. Her girişim, kâr elde ederek büyüme ve gelişme ile neticelenen, en azından mevcut durumun muhafaza edildiği süreçlerin hayali ile faaliyetine başlar. Bu hayalin gerçeğe dönüşmesi artık, işletmelerin sadece herkesin sahip olabileceği sıradan varlık ve yeteneklere sahip olması ile mümkün görünmemektedir. Sıradan varlık ve yeteneklere sahip olan çok sayıda işletmenin rekabet ettiği pazarlarda, rekabet gücünün elde edilebilmesi ve daha da önemlisi elde edilen rekabet gücünün sürdürülebilirliği, ancak başkalarının sahip olmadığı varlık ve yeteneklere sürekli sahip olabilmekle gerçekleşebilecektir.

Serbest piyasa ekonomisinin en temel düzenleyicisi olan rekabetin her daim adil bir şekilde tesis edilmesiyle, daima kıt olan kaynakları en verimli ve eşsiz şekilde kullanmayı başarabilen işletmeler kendilerine, büyüme ve gelişme yönünde istikamet belirlerken, zaten kıt olan kaynakları verimsiz ve sıradan bir şekilde kullanabilen işletmeler ise, kendilerini küçülme veya varlıklarına son verme istikametinde bulacaklardır.

Küreselleşmenin ülke ekonomilerine sunduğu fırsatlar ve ülke ekonomileri üzerinde oluşturduğu tehditler işletmeleri, tek başlarına ulaşamadıkları bir veya birkaç stratejik amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapmaya zorlamaktadır. İşletmeler arasında oluşan işbirliği yapma düşüncesi, işbirliğine karşılıklı katkı yapma ve işbirliğinden karşılıklı yarar kapma şeklinde özetlenebilecek bir denklem ile işbirliği sürecinin daima işletmeler için pozitif değer üretmesini amaçlamaktadır. Bu amacın uzun süreli olarak gerçekleşmesi, mikro düzeyde işletme yöneticilerinin işbirliği sürecini iyi yönetmelerine, makro düzeyde ise işbirliğinin rekabet otoritesi tarafından rekabete aykırı bulunmaması ile mümkündür.

Ülkemizde yıllardır tartışılan bakkallar ile süper marketler arasındaki rekabeti andıran biçimde, perakende optik sektöründe de geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri ile organize mağazacılık veya zincir mağazacılık denen bir anlayış ile yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri arasında rekabet yaşanmaktadır. Şu an için geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri, mağaza sayısı bakımından pazarın % 90'ını teşkil etmektedir. Ancak organize mağazacılık anlayışı ile yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri, perakende optik sektöründeki faaliyetlerini, giderek artan şube sayısı ile genişletme arzusu taşımaktadırlar. Günümüzde, bu işletmeler arasındaki rekabetin reklam, fiyat ve ürün tedariki konusunda yoğunlaştığı görülmektedir. Organize mağazalar güçlü finans kaynakları ile reklam bütçelerini arttırarak bir adım öne geçmeye çalışırken, geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseselerinin en önemli avantajı, özellikle küçük şehirlerde sıcak ve samimi müşteri ilişkileri olarak görülmektedir.

Ancak görünen o ki, geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseselerinin, yıllardır sürdürmekte oldukları iş yapış şekillerinden farklı olarak ürün tedariki, kurumsal kimlik, insan kaynakları, yönetim anlayışı vb. konularda işbirliği odaklı anlayışlar geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabeti zedelemeyen geliştirilecek bu işbirliği uygulamaları, geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseselerine çok büyük stratejik yararlar sağlayacaktır.

Literatür incelemesi yapıldığında stratejik işbirliği ile ilgili farklı sektörleri ele alan bazı çalışmaların yapılmış olduğu görülmektedir. İplik'in (2008) Türkiye'de konaklama sektörü ile ilgili stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik çalışması, Akkaya'nın (2002) farklı sektörleri ele alan stratejik işbirliklerinin oluşum nedenleri, rekabet gücü ve finansal başarıları üzerine çalışması, bu çalışmalara örnek olarak verilebilir. Bu çalışmalar Türk işletmelerinin yabancı ortaklarla kurdukları stratejik işbirlikleri üzerine yapılan çalışmalardır. Literatürde Türkiye'deki perakende optik sektörü ile ilgili, optisyenlik müesseseleri ve rekabet ortamında oluşturulan stratejik işbirlikleri konusunda ise herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, rekabet ile ilgili kavramsal çerçeve yer almaktadır. Bu bölümde rekabet kavramı, çeşitleri, rekabet ortamının oluşturulması, olumlu ve olumsuz yönleri ile rekabet stratejileri açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, stratejik işbirliği kavramı tanım, amaç, tür, genel özellikler ile oluşum ve gelişim süreci yönünden ele alınmıştır. Üçüncü bölümde Türkiye'deki optik sektörü ve optik sektöründe perakendecilik incelenmiştir. Son bölümde ise, araştırma örneğinin tanıtılması, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve yöntemi ile elde edilen bulgu ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Sonuç kısmı ile de tez sonlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI

1.1. REKABET KAVRAMININ TANIMI

Sözlük anlamı ile rekabet, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış anlamına gelmektedir (TDK, 2005: 1650). Rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, kişileri bilgi ve becerilerinin tümünü kullanmaya teşvikte, bilinen en iyi yoldur (Çolak, 2006: 7). Rekabet, seçici ve eleyici özelliğiyle toplumun ve dünyanın mükemmele ulaşmasını düzenlemektedir. Aslında bu yarışmacı özellik sadece insanlara has bir nitelik olmayıp doğal hayatta da sürekli gözlenmektedir (Altuntuğ, 2007: 140).

Sosyal ve ekonomik hayat üzerinde bu kadar etkin olmasına karşın, rekabetin tüm disiplinler tarafından üzerinde uzlaşılan ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Özellikle rekabet konusu ile ilgilenen hemen hemen tüm iktisatçılar, iktisadi gelişim süreci içerisinde, rekabet yapısının belirli bir kısmını ön plana çıkartarak farklı tanımlar yapmışlardır. Örneğin klasik iktisatçılar rekabeti, piyasaları dengeye ulaştıran dinamik bir süreç olarak ele alırlarken (Tokatlıoğlu, 1999: 9), neo-klasik iktisatçılar ise rekabet kavramını, piyasalarda dengenin nerede olması gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşılmasını engelleyen statik bir durum olarak ele almışlardır (Tokatlıoğlu, 1999: 15).

İktisadi açıdan, hiçbir dış müdahale olmadan herhangi bir piyasada alıcıların ve satıcıların kendi iradeleri doğrultusunda serbestçe işlem yapabilmeleri olarak tanımlanabilen rekabet, 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun'da "mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilmesini sağlayan yarış" şeklinde tanımlanmıştır (Kumcu, 2008: 25).

Daha genel bir tanımlama ile rekabet, nispeten adil bir yarışma ortamında, birden çok benzer konumdaki katılımcının, yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş

zamanlı olarak kıt bir şeyi veya istenilir bir konumu kazanma amacıyla, yaptıkları çabalar olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2001: 69). Bu tanımda da ifade edildiği üzere, rekabet kavramının açıklanmasında özellikle şu noktaların öne çıktığı görülmektedir (Türkkan, 2001: 70):

- Birden çok fiili veya potansiyel katılımcının varlığı
- Katılım ve terk etme serbestliği
- Kıtlık ortamında pay alma performansı gösterme
- Kazanma amacı
- Adil yarışma koşulları ve kurallarının varlığı

Rekabetten söz edebilmek için, yarışın kurallarını ve sonucunu önceden belirleyemeyecek kadar çok sayıda fiili veya potansiyel katılımcının, yarışa katılma veya yarıştan çekilme serbestliği içerisinde, kıt bir şeyin kazanılması amacıyla, birtakım yarışma kuralları ve koşulları altında, diğer katılımcılardan daha yüksek performans göstermeye çalışmaları gerekmektedir.

1.2. REKABET ÇEŞİTLERİ

Rekabet, literatürde çeşitli kriterler doğrultusunda çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Rekabet çeşitleri başlığı altında sınıflandırmanın ayrıca incelenmesindeki amaç, bir tasniften ziyade, rekabetin özelliklerini ve bu özelliklerinden dolayı farklılaşma şekillerini daha iyi ortaya koymak içindir. Rekabet, şekil olarak koşullarının yerine getirilme durumuna, rekabette kullanılan araçlara, rekabet kurallarına uyulup uyulmamasına, amaçlarına, algılanma durumuna göre ve diğer rekabet çeşitleri olmak üzere toplam altı başlık altında incelenmiştir.

1.2.1. Şekil Olarak Koşullarının Yerine Getirilme Durumuna Göre Rekabet

Rekabet bir yandan çeşitli özgürlüklerin, diğer yandan çeşitli kısıtlamaların oluşturduğu bir ortamda ortaya çıkan bir yarışır. Rekabetin var olduğu her yerde, rekabetin gerektirdiği özgürlük ve kısıtlamaların çok farklı şekillerde belirlendiği ve uygulandığı görülmektedir. Tam rekabet ortamı referans kabul edildiğinde ve tam rekabetin şekil olarak koşulları esas alındığında, bu koşulların yerine getirilme durumuna göre rekabet (Türkkan, 2001: 70-100):

- Sıfır rekabet
- Eksik rekabet
- Tam rekabet

olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

İktisadi olarak piyasa yapıları tam rekabet, monopol, monopolcü rekabet ve oligopol piyasaları olmak üzere dört temel yapıda incelenmektedir. Tam rekabet piyasası, firma ya da firmaların pazarı etkileme gücünün olmadığı piyasalardır. Monopol piyasası ise rakip ya da rakiplerin olmadığı, bu nedenle bir firmanın pazar gücünün tam olduğu piyasadır. Buna karşılık monopolcü rekabet piyasasında çok sayıda satıcı vardır ve firmalar arasındaki en önemli farklılık ürün farklılaştırmasından kaynaklanmaktadır. Oligopol piyasası ise önemli pazar payına sahip olan az sayıda firmanın homojen veya farklılaştırılmış ürün ürettiği ve aynı zamanda pazara giriş engellerinin yüksek olduğu piyasadır (Hatırlı vd., 2010: 90).

Hiçbir alıcının ve satıcının tek başına piyasada oluşan fiyatı etkileyemediği piyasa çeşidi olan tam rekabet piyasasında, nitelikleri aynı olan malı üreten çok sayıda firma vardır. Alıcının gözünde bir firmanın malı ile başka bir firmanın malı arasında hiçbir fark yoktur. Bu firmaların her birinin üretim veya satış miktarı, o malın piyasadaki toplam satış miktarı içinde önemsiz bir yer tutar. Tam rekabet piyasasında alıcılar da çok sayıdadır. Bu alıcılardan herhangi birinin, o maldan daha çok veya daha az satın almak gibi bir kararı, malın fiyatını etkilemez. Alıcıların ve

satıcıların piyasaya giriş veya çıkışları serbest olduğu gibi, gerek alıcılar gerekse satıcılar piyasa hakkında tam bilgiye sahiptirler. Başka bir deyişle, bir malın nerede ve kaçta alınıp satıldığını bilirler. Belirtilen bu tam rekabet şartlarının bir piyasada bulunmaması, rekabetin yokluğunu veya eksikliğini işaret etmektedir (Türkay ve Alkin, 2001: 95-96).

Gerçek hayatta ise piyasalar büyük ölçüde monopolcü rekabet ve oligopol piyasaları olarak değerlendirilmektedir. Çünkü monopol ve tam rekabet piyasası şartları önemli ölçüde gerçeklere uymamaktadır (Türkay, 1986: 217). Monopol piyasalarda sıfır rekabet söz konusu iken, firmaların hiçbir şekilde pazarı etkileme gücünün olmadığı tam rekabet piyasalarında, tam manasıyla tesis edilebilen rekabetin olduğu söylenebilir. Monopolcü rekabet piyasaları ve oligopol piyasalarında var olan rekabet ise, rekabetten sapmaların söz konusu olduğu eksik rekabet olarak isimlendirilebilir. (Türkkan, 2001: 100).

1.2.2. Kullanılan Araçlara Göre Rekabet

Ekonomi literatüründe rekabet kavramı incelenirken, üzerinde en çok durulan konu fiyat rekabetidir. Öyle ki geçmiş yıllarda rekabetin, fiyat rekabeti demek olduğunu savunanlar bile olmuştur. Gelir düzeyi yüksek olan ülkelerde fiyat dışı araçların kullanıldığı özellikle de kalite rekabetinin önem kazanması, fiyat rekabetini daha önemsiz hale getirmiştir (Türkkan, 2001: 102). Yine de bugün dünya genelindeki pek çok sektörde, özellikle de Çin ve Hindistan gibi Asya ülkelerinde üretilen ve çoğu kez de orada tasarlanan düşük fiyatlı ürünlerin tehdidi söz konusudur. Ancak aynı zamanda bugün pek çok müşteri de fiyat unsuru dışında, değer üzerinden rekabet eden firmaların yeterince iyi bulduğu ürünlerini satın almayı tercih etmektedir (Ryans, 2009: 14-18). Bu açıdan rekabet ederken kullanılan araçlar esas alındığında yapılan sınıflandırmaya göre rekabet:

- Fiyat rekabeti
- Fiyat dışı rekabet

olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Türkkan, 2001: 102).

Genellikle homojen ürünlerin ve hizmetlerin sunulduğu pazarlarda teşebbüsler, fiyatlar üzerinden rekabet etmek durumunda kalmaktadır. Fiyat rekabeti, teşebbüslerin pazarda fiyatlar üzerinden rekabet etmesi olarak tanımlanabilir. (Rekabet Kurumu, 2010: 44). Rakipler arasındaki rekabet, tamamen fiyata yöneldiğinde kâr üzerinde yıkıcı bir etki oluşturmaktadır. Çünkü fiyat rekabeti rakipleri hemen harekete geçirir ve rakiplerin art arda birbirlerine karşı fiyat misillemeleri yapmalarını kolaylaştırır. Bu da kârın, satıcılardan müşterilere doğru kaymasına neden olur. Sürekli fiyat rekabeti ayrıca müşterilerin ürün özelliklerine ve hizmete daha az dikkat etmesine yol açar (Porter, 2010: 50).

Fiyat dışı rekabet, teşebbüsler arasındaki rekabetin fiyat haricindeki, reklam, kalite, hizmet ve promosyon gibi diğer unsurlar üzerinden yapılmasını ifade eder (Rekabet Kurumu, 2010: 42). Ürün özellikleri, destek hizmetleri, teslimat zamanı ya da marka imajı vb. boyutlarda gerçekleşen fiyat dışındaki rekabetin, kârlılığı sarsması pek mümkün değildir. Çünkü bu boyutlardaki rekabet, müşteri değerini yükseltir ve daha yüksek fiyatları destekleyebilir (Porter, 2010: 50-51).

1.2.3. Kurallarına Uyulup Uyulmamasına Göre Rekabet

Rekabet ortamının işlerliğinin sağlanması ile rekabetten beklenen yararların elde edilmesi yanında, rekabet ortamında elde edilen gücün, kontrolsüz bir şekilde ve kötü niyetle kullanılması suretiyle yarışın diğer katılımcıları üzerinde, bir hakimiyet kurma gücüne dönüşebilmesi de mümkündür. Bu nedenle rekabetin, rekabet hukukuna uygun olarak işletilip işletilmediği önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet, kurallarına uyulup uyulmadığı esas alındığında yapılan sınıflandırmaya göre:

- Adil olan rekabet
- Adil olmayan rekabet

olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Türkkan, 2001: 101).

Rekabetin tüm kural ve koşullarına uygun olarak, fırsat eşitliği çerçevesinde yapılan rekabet, adil olan rekabettir. Rekabetin kuralları dışına çıkılarak, rakiplere karşı üstünlük kazanmaya yönelik davranışların söz konusu olduğu rekabet ise adil olmayan rekabettir (Türkkan, 2001: 101).

Adil olmayan rekabet denildiğinde, haksız rekabet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Haksız rekabet, rekabetin aldatici hareketler veya iyi niyet kurallarına aykırı olarak her türlü suistimalidir. Teşebbüslerin değişik yollarla kamuoyuna kendi faaliyetleri ya da rakiplerinin faaliyetleri hakkında aldatici bilgi sunmaları, rakiplerini iyi niyet kurallarına aykırı şekilde kötüleyerek onlarla rekabet etmeye çalışmaları, rakiplerinin marka ya da ürünlerini taklit etme, rakiplerin ad ya da unvanlarını kullanma gibi yollara başvurmaları haksız rekabet olarak değerlendirilmekte ve yasaklanmaktadır. Bu bağlamda, haksız rekabet ekonomik değil ahlaki ilkelere dayanmaktadır (Rekabet Kurumu, 2010: 50).

1.2.4. Amaçlarına Göre Rekabet

İşletmelerin genel veya özel amaçları göz önünde bulundurularak, rekabeti de farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. İşletmelerin uzun dönemdeki temel amacı, maksimum düzeyde kâr elde etmek olmasına rağmen, gelişen birtakım ekonomik ve sosyal yapılanmalarla beraber kâr dışındaki başka konuların da amaç edinilmesi gereği ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Çelik, 2011: 39). Bu bakımdan amaçlarına göre rekabeti:

- Kâr maksimizasyonu amaçlı
- Güç maksimizasyonu amaçlı

rekabet olmak üzere ikiye ayırmak gerekmektedir (Türkkan, 2001: 103).

Güç kavramı, bir kimsenin ya da kurumun başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak tanımlansa da (Koçel, 2010: 419), burada güç maksimizasyonu kavramı, işletmenin kâr amacı dışındaki amaçlarını da kapsayacak şekilde, farklı anlamlar yüklenebilecek bir kavramdır.

Günümüzde, işletmelerin uzun vadede kâr elde edip varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde sosyal sorumluluk bilinci içinde topluma karşı olan yükümlülüklerini yerine getirebilmelerine bağlı bulunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011: 39). Sosyal sorumluluk ise, işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesidir (Dinçer, 2007: 185). İşletmelerin sahip oldukları gücü, sosyal sorumluluk bilinci içinde topluma karşı olan yükümlülüklerini de yerine getirerek kullanması, aslında aynı zamanda uzun vadede kâr maksimizasyonu amacına da hizmet eder.

1.2.5. Algılanma Durumuna Göre Rekabet

Bir piyasada bir tane ya da az sayıda işletmenin olması, o piyasada rekabetin hiç olmadığı anlamına gelmemektedir. Söz konusu piyasada az sayıdaki işletme üzerinde sürekli var olan piyasaya giriş tehditleri, toplam refahın maksimizasyonu için bazı şartlar altında yeterli olabilir (Günalp, 2002: 51-52). Bu bağlamda rekabet, algılanma durumuna göre:

- Fiili rekabet
- Potansiyel rekabet

olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Türkkan, 2001: 105).

Fiili rekabet piyasadaki mevcut işletmeler arasındaki rekabettir. Potansiyel rekabet ise piyasaya girmesi muhtemel işletmelerin oluşturduğu ve mevcut işletmelere hissettirdiği rekabettir (Türkkan, 2001: 105).

Piyasaya girmesi muhtemel işletmeler, mevcut işletmelerin kâr potansiyeline sınır koymak gibi bir tehdit oluşturur. Bu tehdit yüksek ise, mevcut işletmeler yeni rakipleri caydırmak için fiyatlarını aşağıda tutma ya da yatırımı artırma yolunu seçebilirler. Bu misilleme hareketleri piyasaya girmeyi düşünen işletmelerin piyasaya girme ya da girmeme kararını etkileyecektir (Porter, 2010: 38). Dolayısıyla rekabet sadece piyasadaki mevcut işletmeler arasında değil, piyasaya girmesi muhtemel işletmeler ile mevcut işletmeler arasında da gerçekleşebilir. Fiili olarak olmasa da potansiyel olarak var olan rekabet, sonuçları itibarıyla istenilen sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilecektir.

1.2.6. Diğer Rekabet Çeşitleri

Rekabet ile ilgili farklı bir yaklaşım ‘Rekabetüstü’ kavramı ile Edward De Bono tarafından ifade edilmiştir. De Bono, rekabet ile rekabetüstü arasındaki ayrımı ‘Rekabet ayakta kalmak için gereklidir. Rekabetüstü ise, başarılı olmak için gereklidir’ şeklinde ortaya koymaktadır (De Bono, 1996: 10).

De Bono’ya göre rekabet, bir bütün olarak ekonominin ve tüketicinin yararını gözetmektedir. Üreticileri de daha üretken ve verimli olmaya teşvik etmekle birlikte rekabet, aslında üreticiye kısmen yarar sağlar. Çünkü daha etkili olan üreticinin pazar payının yükselmesiyle satış hacmi artsa da kâr marjı ve kazancı artmayabilir. Rekabet, işletmelerin varlığını korumasını sağlayan temel çizgiyi güvenceye alma açısından gereklidir. Rekabetüstü olmaksızın, bu temel çizgiden yukarıya doğru çıkmayı sağlamaya yöneliktir. Rekabetüstü olmak, yasal olan değer tekelleri oluşturmaya bağlıdır. De Bono’ya göre değer tekelleri, üreticilerin olduğu kadar tüketicilerin de yararına yararlıdır. Tüketici, değerli bulduğu bir şeyler olduğu için, örneğin daha ucuz bir saat ile de aynı işi görebilir olmasına rağmen Rolex saate çok daha yüksek bedeli ödeyebilir. Rekabetin yanında, değer ekonomisinin işleyebilmesi için rekabetüstü olmak da gereklidir (De Bono, 1996: 86).

Rekabet konusunda savunulan farklı yaklaşımlardan birisi de, rekabet ile işbirliğinin bir arada düşünülebileceği fikridir. “Ortaklaşa rekabet” olarak

isimlendirilen bu yaklaşıma göre, rakibi yenilgiye uğratarak kazan-kaybet sonucuna ulaşmak yerine, paylaşılacak pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken ise rekabeti gerektiren strateji ile kazan-kazan sonucuna ulaşmak, iş dünyası için çoğu zaman en iyi stratejidir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 294).

Brandenburger ve Nalebuff, rekabet ve işbirliğini bir araya getirmek için oyun teorisini ele alıyorlar. Çünkü onlar için oyun teorisi, rekabet ve işbirliği kavramlarının ötesine geçerek zamanın fırsatlarına daha uygun olan bir ortaklaşa rekabet görüşüne ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Çağdaş oyun teorisi, sıfır toplamı oyunlar (kazananların ve kaybedenlerin olduğu) ile birlikte, pozitif toplamı oyunlara da (herkesin kazandığı) uygulanabilir. Brandenburger ve Nalebuff, iş oyunundaki tüm unsurların sürekli değiştiğini, bu nedenle oyunu değiştirmek gerektiğini ifade ediyor.

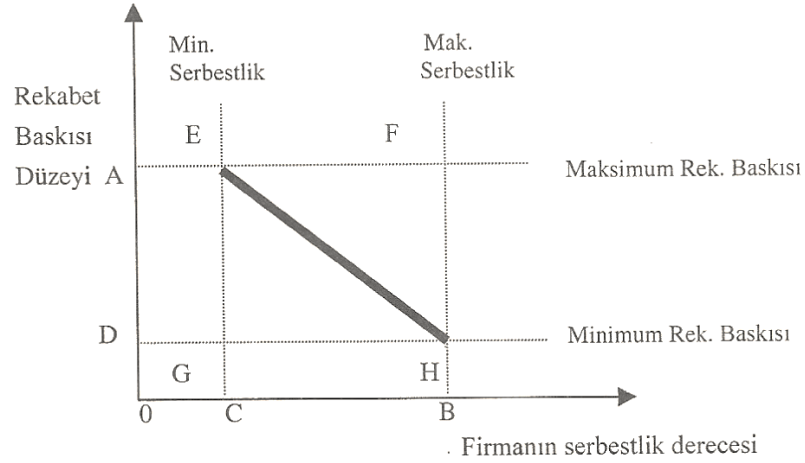
1.3. REKABET ORTAMININ OLUŞTURULMASI

Rekabetin olumlu sonuçlarının getirmiş olduğu yararlardan bütünüyle faydalanabilmek için rekabet ortamının tam anlamıyla tesis edilmiş olması çok büyük önem arz etmektedir. Rekabet ortamının oluşturulamaması, özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından rekabetle ilgili en önemli ve temel sorun niteliğindedir (Türkkan, 2001: 74).

Rekabet ortamı, rekabet baskısının hissedildiği ve yaratıldığı bir ortam olarak tanımlanabilir. Bir yandan çeşitli özgürlüklerin, bir yandan da çeşitli kısıtlamaların olduğu rekabet ortamında, genel olarak bir işletmenin hissettiği rekabet baskısı yarattığı rekabet baskısından daha büyüktür. (Türkkan, 2001: 78).

1.3.1. Rekabet Baskısı

Pratikte mikro ekonomik düzeyde rekabet ortamının oluşup oluşmadığının test edilmesi açısından rekabet baskısı kavramı önemli bir kavramdır. Rekabet baskısı, bir firmanın rekabet olgusu nedeniyle yapamadıkları ve/veya yapmak zorunda kaldıkları ile tanımlanabilir (Türkkan, 2001: 74).



Şekil 1.1. Rekabet Baskısı

Kaynak: Türkkan, E. (2001), *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadi*, Turhan Kitapevi, Ankara, s: 75.

Şekil 1.1'de görüldüğü gibi genel olarak rekabet baskısı ile işletmenin serbestlik derecesi arasında ters orantı söz konusudur. Rekabet baskısı altındaki bir firma rekabet baskısı hissetmeyen bir firmaya göre çok daha fazla araştırma, çok daha fazla girişim, çok daha zor ve karmaşık tercih yapma ve çok daha yüksek risklere katlanma durumunda kalacaktır. Bunun da ötesinde rekabet baskısı bazı durumlarda firmayı küçülmeye, bazı durumlarda başkasına devretmeye, faaliyet alanlarını değiştirmeye hatta faaliyetlerine son vermeye mecbur edecektir (Türkkan, 2001: 75). Rekabet baskısı bazı durumlarda da, bu çalışmanın da konusunu teşkil eden işletmeler arası işbirliklerinin yolunu açacaktır.

1.3.2. Rekabet Gücü

Rekabet kavramının analiz edilebilmesi için üzerinde önemle durulması gereken kavramlardan birisi de rekabet gücü kavramıdır. Literatürde bazı yazarlar tarafından, rekabet gücü kavramı yerine farklı kavramlar da kullanılmıştır. Örneğin, rekabet üzerine yaptığı önemli çalışmalarla tanınan M. E. Porter, rekabet gücü kavramı yerine rekabet üstünlüğü kavramını kullanmaktadır.

Rekabet gücü kavramı ile ilgili üzerinde görüş birliğine varılan, ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Atik, 2005: 14):

- Rekabet gücü, firma, endüstri ve ülke bazında ele alınabilir. Ele alınmak istenen alana göre farklı tanımlar yapılabilir.
- Rekabet gücünü belirlemede kullanılan ölçütler farklı olabilir.
- Mikro veya makro bakış açısına göre farklı tanımlamalar yapılabilir.

Rekabet gücü firma, endüstri, ulusal ve uluslararası düzeyde ele alınarak ayrı ayrı tanımlanabilmektedir. Hangi düzeyde tanımlanırsa tanımlansın rekabet gücü, ele alınan ekonomik birimin rakiplerine göre daha avantajlı olmasını ifade etmektedir (Atik, 2005: 23).

Mikro düzeyde rekabet gücü kavramı, bir firmanın rekabet ortamında karşılaştığı rekabet baskısına dayanabilmesi şeklinde tanımlanabileceği gibi, bir firmanın rekabet baskısı yaratabilmesini sağlayan güç olarak aktif bir biçimde de tanımlanabilir (Türkkan, 2001: 106). Potansiyel olarak bile olsa, rakip veya rakiplerin bulunmadığı bir ortamda rekabet gücü kavramı anlamını kaybedecek ve rekabet ortamının varlığından söz edilemeyecektir.

Bir başka bakış açısı ile firma düzeyinde rekabet gücü, üretim faktörlerinin tümüne bağlı olarak firmanın rakiplerine göre daha kaliteli ve maliyet avantajı bulunan ürünleri veya hizmetleri üretebilmesini ifade etmektedir (Atik, 2005: 15).

Dolayısıyla rakiplerinden daha kaliteli ve/veya daha ucuz ürün veya hizmet üretemeyen işletmelerin, rekabet gücü olmayan işletmeler olduğu söylenebilir.

Yüksek rekabet gücüne sahip rekabetçi bir endüstri, bölgesel düzeyde veya uluslararası düzeyde rekabetçi işletmelere sahip olan endüstridir (Aktan ve Vural, 2004: 16). Endüstri düzeyindeki rekabet gücü kavramının tanımlarında, verimlilik ve ulaşılan verimlilik düzeyinin sürdürülmesi öne çıkmaktadır. İşletmeler için rekabet gücünün kazanıldığı ya da kaybedildiği bir alan olan endüstri, tektir ve özel bir yapıya sahiptir (Atik, 2005: 19-20). Endüstri yapısının, işletmeler için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının belirlenmesi üzerinde de etkisi büyüktür (Porter, 2003: 3).

Daha makro düzeyde ulusal veya uluslararası rekabet gücü denildiğinde çoğu zaman bir ülkenin rekabet gücü anlaşılmaktadır. Dünyanın önde gelen işletme okullarından IMD (Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü) tarafından bir ülkenin rekabet gücü “ülkenin firmaları için daha fazla değer yaratılmasını ve insanları için daha fazla refahın sürdürülmesini sağlayan bir çevrenin oluşturulması ve sürdürülmesi yeteneğidir” şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca bir ülkenin rekabet gücünün artırılmasında ekonomik performans, kamunun etkinliği, özel sektörün etkinliği ve alt yapı olmak üzere dört unsurun etkileşim içinde olduğu belirtilmektedir (Atik, 2005: 21).

Günümüzde uluslararası rekabette, birbirleriyle yarışan firmaların rekabet gücü öne çıkmasına karşın, firmaların içinde yer aldığı çevre koşulları ve ekonomik durum, başarılarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle firmaların rekabeti konusu incelenirken, içinde yer aldığı ülkenin ekonomik koşullarını göz önünde bulundurmak yararlı olacaktır. Bu doğrultuda Tablo 1.1’de verilen sıralama, IMD tarafından ülkelerin iç ekonomi, uluslararası ticaret, uluslararası yatırım, istihdam ve fiyatlar alt başlıklarından oluşan ekonomik performans kriterleri; kamu maliyesi, mali politika, kurumsal çerçeve, iş yasası ve toplumsal çerçeve alt başlıklarından oluşan kamu verimliliği kriterleri; verimlilik, işgücü piyasası, finans, yönetim uygulamaları, tutum ve değerler alt başlıklarından oluşan iş verimliliği kriterleri ile

temel altyapı, teknolojik altyapı, bilimsel altyapı, sağlık ve çevre, eğitim alt başlıklarından oluşan altyapı kriterleri gibi 329 farklı kriter esas alınarak oluşturulan sıralama gösterilmektedir. Buradan hareketle, IMD tarafından açıklanan 2012 Dünya Rekabet Yıllığı'nda, 59 ülke arasında Türkiye'nin 38. sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 1.1. 2012 Yılı Ülkelerin Uluslararası Rekabet Gücü Sıralaması

| Ülkeler | 2012 Sıralaması | 2011 Sıralaması | Skor |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| HONG KONG | 1 | 1 | 100.000 |
| ABD | 2 | 1 | 97.755 |
| İSVİÇRE | 3 | 5 | 96.679 |
| SİNGAPUR | 4 | 3 | 95.923 |
| İSVEÇ | 5 | 4 | 91.393 |
| KANADA | 6 | 7 | 90.289 |
| TAYVAN | 7 | 6 | 89.959 |
| NORVEÇ | 8 | 13 | 89.673 |
| ALMANYA | 9 | 10 | 89.257 |
| KATAR | 10 | 8 | 88.475 |
| HOLLANDA | 11 | 14 | 87.158 |
| LÜKSEMBURG | 12 | 11 | 86.052 |
| DANİMARKA | 13 | 12 | 84.876 |
| MALEZYA | 14 | 16 | 84.217 |
| AVUSTRALYA | 15 | 9 | 83.185 |
| BAE | 16 | 28 | 82.486 |
| FİNLANDİYA | 17 | 15 | 82.467 |
| İNGİLTERE | 18 | 20 | 80.142 |
| İSRAİL | 19 | 17 | 78.565 |
| İRLANDA | 20 | 24 | 78.465 |
| AVUSTURYA | 21 | 18 | 77.673 |
| KORE | 22 | 22 | 76.747 |
| ÇİN | 23 | 19 | 75.769 |
| YENİ ZELANDA | 24 | 21 | 74.881 |
| BELÇİKA | 25 | 23 | 73.484 |
| İZLANDA | 26 | 31 | 71.541 |
| JAPONYA | 27 | 26 | 71.354 |
| ŞİLİ | 28 | 25 | 71.285 |
| FRANSA | 29 | 29 | 70.003 |
| TAYLAND | 30 | 27 | 69.001 |
| ESTONYA | 31 | 33 | 66.947 |
| KAZAKİSTAN | 32 | 36 | 66.892 |
| ÇEK CUMHURİYETİ | 33 | 30 | 66.187 |
| POLANYA | 34 | 34 | 64.179 |
| HİNDİSTAN | 35 | 32 | 63.596 |
| LİTVANYA | 36 | 45 | 63.422 |

| | | | |
|--------------------|-----------|-----------|---------------|
| MEKSİKA | 37 | 38 | 63.180 |
| TÜRKİYE | 38 | 39 | 62.244 |
| İSPANYA | 39 | 35 | 61.118 |
| İTALYA | 40 | 42 | 60.641 |
| PORTEKİZ | 41 | 40 | 60.380 |
| ENDONEZYA | 42 | 37 | 59.499 |
| FİLİPİNLER | 43 | 41 | 59.271 |
| PERU | 44 | 43 | 58.711 |
| MACARİSTAN | 45 | 47 | 57.340 |
| BREZİLYA | 46 | 44 | 56.524 |
| SLOVAK CUMHURİYETİ | 47 | 48 | 55.667 |
| RUSYA | 48 | 49 | 55.159 |
| ÜRDÜN | 49 | 53 | 53.235 |
| GÜNEY AFRİKA | 50 | 52 | 53.160 |
| SLOVENYA | 51 | 51 | 52.957 |
| KOLOMBİYA | 52 | 46 | 51.893 |
| ROMANYA | 53 | 50 | 48.929 |
| BULGARİSTAN | 54 | 55 | 48.450 |
| ARJANTİN | 55 | 54 | 48.197 |
| UKRAYNA | 56 | 57 | 46.878 |
| HIRVATİSTAN | 57 | 58 | 45.301 |
| YUNANİSTAN | 58 | 56 | 43.054 |
| VENEZUELA | 59 | 59 | 31.454 |

Kaynak: IMD tarafından açıklanan “2012 Dünya Rekabet Yıllığı”, www.imd.ch/wcc, (erişim tarihi: 13.02.2013)

1.3.3. Sürdürülebilir Rekabet Gücü

İşletmelerin ulaştıkları rekabet gücü veya rekabet üstünlüğü her an, hızlı bir şekilde, varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile pozitif yönde; geliştirilememesi sonucu rakiplerine göre zayıf kalması nedeniyle negatif yönde değişebilir.

İşletmelerin faaliyetlerinde yararlandıkları maddi ve maddi olmayan tüm unsurları varlıklarıdır. Bu varlıkları koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise yeteneğidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 117). İşletmelerin sahip olduğu varlık ve yetenekler, Şekil 1.2 'deki gibi sınıflandırılabilir.

Hemen hemen benzer maddi varlıklara sahip işletmeler arasında farkı oluşturan sadece o işletmeye özgü, temel yeteneklerdir. Her işletmenin sahip olduğu

veya olabileceği varlık ve yetenekler, sıradan varlık ve yeteneklerdir. Sıradan varlık ve yeteneklerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini söylemek mümkün değildir. Bu nedenle işletmenin, çevresindeki değişimlere paralel olarak temel yeteneklere sahip olması ve daha da önemlisi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, sahip olduğu temel yetenekleri sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 118-120).

| VARLIKLAR → YETENEKLER → TEMEL → SÜRDÜRÜLEBİLİR YETENEKLER TEMEL YETENEKLER | | | | |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| ↓ | | ↓ | | ↓ |
| Maddi Varlıklar | Maddi Olmayan Varlıklar | Varlıkları Kullanabilme Becerisi | Temel Yetenekler | Sürdürülebilir Temel Yetenekler |
| *Arsalar | *Marka | *İşgücü Özellikleri (Niteliksel) | *Değerli | *Değişen Çevre İle Uyumlu Olabilen |
| *Binalar | *Patent | | *Nadir | |
| *Makineler | *Teknolojik Sırlar | *Kabiliyet | *Taklit Edilemeyen | |
| *Malzemeler | *Bilgi ve Deneyim | *Ustalık | *İkame Edilemeyen | |
| *Finansal Varlıklar | *Toplumda İmajı | *v.s. | | |
| *İşgücü (Niceliksel) | *Kurum Kimliği | | | |
| *Yönetim Yapısı | *Ürün Saygınlığı | | | |
| *v.s. | *Güvenilirliği | | | |
| | *v.s. | | | |

Şekil 1.2. İşletmelerin Varlık ve Yetenekleri

Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, S. K., (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, s. 118.

Küreselleşme süreci, geçmişte rekabet avantajı sağlayan unsurların gelecekte de aynı avantajı sağlayamayacağını göstermektedir. Ekonomik anlamda başarılı olmak ve rekabet gücü elde etmek, sürekli yenilik yapmayı gerektirmektedir (Bahar ve Kozak, 2005: 59). Sahip olunan rekabet gücü ancak yenilik yapma süreçleri ile

beslenirse devamlılık arz edecektir. Yenilik, stratejik boyutta düşünülmesi gereken bir kavramdır ve bu yönüyle sadece yeni ürünleri, yeni teknolojileri değil üretim sürecini, pazarlama anlayışını, kurumsal, eğitsel ve beşeri örgüt yapılarını da kapsamaktadır (Altuntuğ, 2007: 149-150).

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyıl, getirmiş olduğu birçok değişiklik ile işletmeler açısından rekabette mutlak üstünlüğün yenilikte olduğunu gösteriyor. Yenilikler sürekli olarak eskiyi yıkmakta, bir süre sonra kendisi de eskimekte ve daha sonra başka bir yenilik tarafından yıkılmaktadır. Neredeyse yüz yıl önce Schumpeter'in ortaya koyduğu gibi "yaratıcı yıkım" ın kaynağı yeniliktir (Top, 2008: 211).

Yenilik oldukça esnek bir kavram olup, çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Yenilik bir anlamda mevcut yapılan işlerin yeni tekniklerini arayarak, yeni biçimlerini yaratmak, ürün ve hizmetlerin daha iyi kullanılma yollarını bulmak, hizmetlerin ve sistemlerin daha etkili kullanımlarını kolaylaştırmaktır. Yenilik, kaynaklara yeni zenginlik kazandırma kapasitesidir. Yenilik yapmak için yenilikçi olmak gerekir. Yenilikçilik ise değişmek, risk almak, bilinen alanların dışına çıkmak demektir (Top, 2008: 215).

Bazen değişim, yenilik ve yaratıcılıklara, bazen de yenilik ve yaratıcılık köklü değişimlere yol açmaktadır. Değişimi doğru kavramak burada temel basamağı oluştururken, değişim gerek kişisel boyutta ve özel yaşamda, gerek iş ve toplumsal yaşamda önemli hale gelmiştir. Değişen koşullar altında, toplumlar da giderek değişimi kabul eden ve uyan taraf olarak değil de, doğrudan değişimi talep edip onu yöneten taraf haline gelmektedirler (Top, 2008: 9-10).

1.3.4. Rekabet Kültürü

Rekabet anlayışının önemli bir kültür boyutu da vardır (Kumcu, 2008: 39). Rekabet kültürü, her konuda adil yarışmayı ve yarışmacılığı, yaşama biçiminin vazgeçilmez bir parçası olarak görmeyi ve uygulamayı ifade eder. Rekabet

kültüründe her kıt faktörün paylaşımında ve her başarının belirlenmesinde adil bir yarışmaya başvurma esası vardır. Köklü rekabet kültürüne sahip ülkelerde, yarışmaya girmeden veya hile yoluyla kazanan insanların, toplumda kabul görmesi mümkün değildir (Türkkan, 2001: 405).

Rekabet kültürünün gelişmesi ve biçimlenmesinde çok sayıda faktör etkili olabilmektedir (Türkkan, 2001: 407). Toplumda rantın azalması, rekabet kültürünü geliştirecek en önemli parametre gibi görünmektedir. Rant azaldığında, verimlilik öne çıkacağından, doğru yerde doğru kişiler çalışacak ve kolayca dağıtılacak kazanç olmayacaktır (Kumcu, 2008: 105). Kolayca kazanç elde edemeyenler veya edemeyeceklerini anlayanlar da verimlilik esaslı olarak performanslarını yükselterek rekabet etmek, yarışmak zorunda kalacaklardır.

Rekabet kültürünün gelişmesinde, devletin rekabet ortamının gelişmesine katkıda bulunacak girişimleri başlatması ve süreç içerisinde hep beraber yaşanan deneyimler de büyük önem taşımaktadır. Özellikle işletmeler açısından yaşanan deneyimler, rekabet korkusunun aşılması rekabetin bazı maliyetler yanında, önemli faydalar ve dinamizm sağladığının keşfedilmesi imkânını oluşturacaktır. İşletmeler açısından yaşanan bu tecrübe, kendilerine yönelik tehditleri ve fırsatları daha iyi ve hızlı algılama, zayıf ve güçlü yanlarını daha iyi teşhis etme, bu doğrultuda kendisi için en etkin yapı ve davranış biçimini keşfetme gibi bir dinamizm sağlamıştır (Türkkan, 2001: 407-408).

Bazı toplumlarda rekabetten fazla hoşlanılmaz ve rekabet, üstünün zayıfı ezmesi olarak görülür. Bazı toplumlarda ise rekabet, zayıfın güçlendirilmesinin bir yolu olarak görülür. Kültür mutlaka toplumların rekabete bakış açılarını şekillendirmektedir. Ancak küreselleşmenin 20. yüzyılın sonlarında rekabete bakış açısını şekillendiren çok daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmasıyla, toplumların rekabetten kaçışı artık imkânsız hale gelmiştir (Kumcu, 2008: 39-40). Küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bütünleşmenin gelişmesi ve bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade etmektedir. Hangi kültüre sahip olursa olsun, ekonomik alanda hem gelişmiş, hem de

gelişmekte olan ülkelerde benimsenen ekonomik sistem ve uygulanan ekonomi politikaları giderek benzerlik göstermektedir. Bu kapsamda serbestleşme ve demokrasi daha fazla önem kazanmaktadır (Adıgüzel, 2011: 57-58).

1.3.5. Rekabetin Korunması

Piyasa ekonomisi modelinin kabul edildiği ülkelerde, mal ve hizmet üretimi, teşebbüslere bırakılmaktadır. Piyasa ekonomisi, kaynakların tahsisi ve üretimi ile ilgili kararların üretici, tüketici, çalışan ve üretim faktörleri sahipleri arasında fiyatlara bağlı olarak gönüllülük esası ile alındığı piyasa şekli olarak tanımlanabilir (Sezgin, 2010: 161). Piyasa ekonomisi modelinde devlet, ekonomik faaliyet alanından çıkarak piyasada düzenleyici bir görev üstlenmektedir. Piyasa modelinin toplumun ve bireylerin refahı açısından başarılı sonuçlar doğurması için uygulanan ekonomik politikaların temel ve merkezi unsuru, rekabettir (Badur, 1998: 5). Rekabetin olumlu fonksiyonlarının getirmiş olduğu yararlardan faydalanabilmek için, rekabet ortamının tesis edilmiş olmasının çok büyük önem arz etmesi yanında, rekabet ortamında sahip olunan rekabet gücünün kötüye kullanılabilmesi ve bir hakimiyet kurma gücüne dönüşmemesinin de sağlanması, önemli bir problem olarak kabul edilmektedir.

Türkiye’de halen yürürlükte olan 1982 tarihli Anayasanın, 167. maddesinin 1. fıkrasındaki “Devlet, para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemelerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirleri alır, piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi önler” hükmü ile, devlete piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak kartelleşmeyi önleme görevi verilmiştir. Ayrıca, mevzuatların yakınlaştırılması ilkesi çerçevesinde AB - Türkiye Ortaklık Konseyinin Gümrük Birliği’ni kuran 16 Mart 1995 tarih ve 1/95 sayılı kararı da Türkiye’ye, AB ile uyumlu bir rekabet hukuku yasasına sahip olma şartını yüklemiştir (Badur, 1998: 27).

Bu çerçevede Türkiye’de piyasa ekonomisi modelindeki düzenleyici rolüyle devlet, 1994 yılında 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’un (RKHK)

yürürlüğe girmesi ve 1997 yılında da bu kanunu uygulamakla yükümlü otorite olarak Rekabet Kurumu'nun oluşturulması ile görevini geçte olsa yerine getirmiştir. Çünkü gelişmiş ülkelerin birçoğunun rekabet hukuku düzenlemelerinin çok daha uzun süre önce düzenlenerek olgunlaştığı bilinmektedir. Ancak Rekabet Kurumu'nun rekabet kültürünün toplumda yaygınlaşması için kısa sürede yaptığı ciddi çalışmalarla, bu açığı kapatabilecek performansa ulaştığını söylemek mümkündür.

1.3.5.1. 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun

RKHK'nın amacı, 1. maddede, “mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır” şeklinde belirtilmiştir.

Kanun'un ikinci kısmının birinci bölümünde yer alan 4, 6 ve 7. maddelerde sırasıyla, rekabeti sınırlayıcı anlaşma, uyumlu eylem ve kararlar, hâkim durumun kötüye kullanılması, birleşme veya devralma başlıkları altında yasaklanan faaliyetler belirlenmiştir. Kanun'un 5. maddesinde Rekabet Kurulu'nun, dört bent halinde belirtilen şartların tamamının varlığı halinde teşebbüsler arası anlaşma, uyumlu eylem ve teşebbüs birliği kararlarının 4. madde hükümlerinin uygulanmasından muaf tutulmasına karar verebileceği belirtilmiştir. Bu şartlar aynı maddede:

- a)** Malların üretim veya dağıtımını ile hizmetlerin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması,
- b)** Tüketicinin bundan yarar sağlaması,
- c)** İlgili piyasanın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalkmaması,
- d)** Rekabetin (a) ve (b) bentlerindeki amaçların elde edilmesi için zorunlu olandan fazla sınırlanmaması, olarak sayılmıştır.

Kanun'un ikinci kısmının ikinci bölümünde, Rekabet Kurulu'nun yetkileri belirtilmiştir. Aynı kısmın üçüncü bölümünde ise, idari para cezaları belirtilmiştir. Kanun'un üçüncü kısmında teşkilat başlığı altında, Rekabet Kurumu'nun teşkili görevi, özerkliği ve bağımsızlığı belirlenmiştir.

Kanun'un dördüncü kısmında, kurulun inceleme ve araştırmalarında usul, beşinci kısmında rekabetin sınırlanmasının özel hukuk alanındaki sonuçları, altıncı kısmında ise son hükümler belirtilmiştir.

1.3.5.2. Rekabet Kurumu

RKHK'nın 20. maddesi ile, mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkülünün ve gelişmesinin temini ile bu kanunun uygulanmasını gözetmek ve kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirmek üzere, kamu tüzel kişiliğini haiz idarî ve malî özerkliğe sahip Rekabet Kurumu teşkil edilmiştir. Kurum'un, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile ilişkili ancak tamamen bağımsız olarak görevini yapacağı hükme bağlanmıştır. Ayrıca Kurum'un teşkilatının "Rekabet Kurulu", "Başkanlık" ve "Hizmet Birimleri"nden oluştuğu da 21. madde ile düzenlenmiştir.

Rekabet Kurulu, Kurum'un karar organı olup biri başkan biri ikinci başkan olmak üzere toplam 7 üyeden oluşur. Kurul üyeleri Kanun'da belirtilen şartları taşıyan kişiler arasından 6 yıllığına Bakanlar Kurulu tarafından atanır. Süresi biten üye yeniden seçilebilir. Bakanlar Kurulu ayrıca, kurul üyeleri arasından başkan ve ikinci başkanı atar. Kurul'un menfi tespit yapmak, ihlale son vermek, muafiyet kararı vermek, muafiyet ve tespit kararlarını geri almak, bilgi istemek ve yerinde inceleme yapabilmek gibi yetkileri vardır. Rekabet Kurumu'nun hizmet birimleri; Daire Başkanlıkları şeklinde teşkilatlanmış ana hizmet birimleri, danışma birimleri ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşur.

Piyasalarda rekabetin sağlanması ve korunması amacıyla Rekabet Kurumu (www.rekabet.gov.tr);

- Ayrıntılı olarak düzenlenmiş inceleme ve soruşturma süreçleri sonucunda piyasadaki rekabeti bozan, engelleyen ya da kısıtlayan teşebbüsleri cezalandırmakta,
- Rekabet kurallarıyla çatışmakla birlikte ekonomiye katkısı bulunan, tüketicilere yarar sağlayan anlaşmalara muafiyet tanımakta, bu tür anlaşmalar için ikincil düzenlemeler yapmakta,
- Belirli bir büyüklüğün üzerindeki birleşme, devralma ve ortak girişimleri inceleyerek piyasalarda tekelleşmenin önüne geçmekte,
- Özelleştirme aşamasında kamu teşebbüslerinin özel sektöre devrini de incelemekte ve özelleştirme yoluyla devletin ekonomideki etkinliği azaltılırken, kamunun terk ettiği alanlarda tekelleşmeye engel olmakta,
- Piyasalardaki rekabeti olumsuz yönde etkileyecek ya da kısıtlayacak nitelikteki çeşitli kanunlar ve düzenlemelerle ilgili olarak ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına görüşler göndererek piyasalarda rekabet koşullarının hakim kılınmasını sağlamaktadır.

Türkiye’de haksız rekabetin önlenmesine yönelik olarak hukuki düzenlemeler zannedilenin aksine RKHK’da değil, Türk Ticaret Kanunu ile Borçlar Kanunu’nda yer almaktadır. Haksız rekabet ile ilgili şikayetlerin önemli bir kısmı, Ticaret Kanunu çerçevesinde ele alınmakta ve Ticaret Mahkemeleri tarafından çözüme bağlanmaktadır. Bir kısmı ise 4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Kanunu hükümlerine göre değerlendirilerek, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı bünyesindeki Piyasa Gözetimi ve Tüketicinin Korunması Genel Müdürlüğü ile mevcut diğer yasal merciler tarafından değerlendirilmektedir (Rekabet Kurumu, 2010: 12)

1.4. REKABETİN OLUMLU FONKSİYONLARI

Ekonominin küresel olarak ifade edildiği bugünün koşullarında rekabetin serbest piyasa mekanizmasının en temel dişlisi olduğu ve ayrıca gerek sosyal gerekse ekonomik yaşamın düzenleyici unsuru olduğu üzerinde ortak bir görüş vardır (Altuntuğ, 2007: 135). Ekonomik hayatın düzenlenmesinde şüphesiz rekabetin önemli bir yeri vardır. Ancak rekabetin ekonomik sonuçları dünyada 20. yüzyılda anlaşılmaya başlanmışken, rekabet hukuku daha uzun bir geçmişe sahiptir. Bunun doğal sonucu olarak, rekabet hukukunun kabulünde ekonomik gerekçelerin yanı sıra, sosyal ve ahlaki değerlerin de etkili olduğu görülür (DPT, 1994: 15).

Bir ekonomik sistemde, sosyal yaşamda veya herhangi bir sportif faaliyette, nerede olursa olsun rekabetin önemini ve yararlarını anlayabilmek için, rekabetin hangi fonksiyonları yerine getirerek olumlu sonuçlar doğurduğunu incelemek gerekmektedir. Rekabetin olumlu fonksiyonlarını, genel, ekonomik ve sosyal yönüyle incelemek mümkündür.

1.4.1. Genel Olarak Olumlu Fonksiyonları

Rekabet ortamında, tüm taraflar daha geniş bir seçme ve tercih yapma özgürlüğüne sahip olacaklardır. Hem üretilen mal ve hizmet sayısı daha fazla olacak, hem de bu mal ve hizmetlerin temin edilebileceği kaynaklar daha çeşitli olacaktır (Türkkan, 2001: 84). Bu da birden fazla farklı işyerinde çalışabilme imkanı veya siyasi anlamda birden fazla farklı politik görüş arasında tercih yapabilme imkanı sağlayacaktır.

Bununla birlikte, rekabetin her alanda iyinin kötüye tercihini sağlamaya ve ulaşılan performansı daha da arttırmaya zorlayıcı bir etkisi vardır (Türkkan, 2001: 88). Sürekli rasyonel davranmaya zorlayan bu baskı sayesinde yarışın sonucunda sadece bir kazanan varmış gibi görünse de aslında yarış içerisindeki tüm katılımcılar da az veya çok kazanmış olacaklardır. Çünkü yarış sonunda, rekabet olmasaydı ulaşamayacakları performansa ulaşmış olacaklardır.

Rekabetin en önemli fonksiyonlarından birisi de yenilikleri teşvik etmesidir (Türkkan, 2001: 87). Örneğin siyasi anlamda yeni politikalar, seçmenin teveccühünü kazanmaya yol açarken, ekonomik anlamda yeni üretim teknolojileri veya pazarlama yöntemleri, maliyetlerin düşmesine ve kârın maksimizasyonuna yol açacaktır.

1.4.2. Ekonomik Açıdan Olumlu Fonksiyonları

Makro ve mikro düzeyde ekonominin düzenlenmesinde rekabetin önemli bir yeri vardır. Ekonomik açıdan hangi malların, nerede ve ne kadar üretileceği kararının tüketicinin istekleri doğrultusunda verilmesini ifade eden tüketici egemenliği rekabet sayesinde sağlanır. Asıl amaçları pazar paylarını ve kârlarını arttırmak olan firmalar, bunu tüketici tercihlerini yakından takip ederek yapabileceklerdir (Türkkan, 2001: 83-84). Rekabetin ekonomik sonuçlarının tüketiciler üzerindeki bütün etkileri, tüketiciler yararındadır. Tarih boyunca, tüketicilerin korunmaları ile rekabet şartlarına uyulması ile ilgili kurallar bir bütün olarak, birlikte düşünülmüştür. Bütün bu düzenlemelerde hedeflenen amaç, tüketiciye belli bir mal için piyasa fiyatı üzerinde bir bedel ödettilerilerek zarar verilmesine engel olmaktır (DPT, 1994: 15-16).

Rekabetin önemli sonuçlarından birisi de kıt kaynakları etkin kullanmaya zorlamasıdır. Ekonomik kaynaklar genellikle sınırlıdır. Bu nedenle verimlilik için satılabilir malların, en uygun teknolojiler kullanılarak, en uygun yerde, en uygun şekilde ve en uygun girdiler kullanılarak üretilmesi gerekir. Kaynakların etkin kullanımı, işletmelerin ürettiği malları en düşük maliyetle üretip en uygun fiyatla satması imkânını yaratır (Türkkan, 2001: 85). Ekonomik verimliliğin elde edilmesinde rekabet piyasası, tekel piyasasına göre üstünlük arz eder. İşletmelerin daha az kaynak tüketimine yönelmeleri, rekabetin sonucudur (DPT, 1994: 19).

Kaynakların verimlilikten uzak ve etkin olmayan bir şekilde kullanılması her şeyden önemlisi kaynak israfına yol açacaktır. Bu durumdaki işletmelerin kârlarının düşmesi hatta zarar ederek piyasadan çekilmesi söz konusu olabilecektir. Etkin olmayan girişimlerin elimine edilmesi ile rekabetin yarattığı maliyetler olarak karşımıza çıkan bu durum aslında kaynakları etkin kullanmayan işletmelerin

varlıklarını sürdürmesinin topluma yüklediği maliyetler düşünüldüğünde kabul edilebilir kalmaktadır (Türkkan, 2001: 86).

Rekabetin işlerliğinin tam anlamıyla sağlanması şartıyla, hiçbir kimsenin mal, hizmet ve üretim faktörlerinin fiyatları üzerinde söz sahibi olmadığı yarışmacı bir ortamda gelir dağılımı da herkesin hak ettiği kazançları yansıtacaktır (Türkkan, 2001: 90). Rekabet, gelirin ekonomik çaba ve başarıya bağımlılığını arttırarak, diğer yollardan elde edilen gelirlerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Bekmez, 2008: 6). Bu anlamda, toplumdaki gelir dağılımı eşitsizlikleri ise en azından adil yarışma ortamının varlığı ile sürekli değişme baskısı altında kalacaktır.

1.4.3. Sosyal Açıdan Olumlu Fonksiyonları

Rekabet, kültürel farklılıkların, zevk ve tercihlerdeki farklılıkların en üst düzeyde yaşama şansını bulabileceği ve toplumsal uyumun en düşük maliyetle ve zora başvurulmadan sağlanabileceği bir toplum düzeni oluşturma imkânı oluşturmaktadır. Rekabet ortamı, bireyin iktisadi olarak topluma açılmasında en geniş seçenekleri ortaya koyan bir mekanizma oluşturmaktadır. Rekabet, bireylerin sosyal mobilitelerini arttıran ve geliştiren etkiler yaratarak, bireysel dinamiklerden en üst düzeyde yararlanılmasını sağlar (Türkkan, 2001: 85).

Rekabetin önemli fonksiyonlarından birisi de bireysel ve toplumsal çıkarları bağdaştıran bir işleve sahip olmasıdır. Rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler kendi çıkarlarını korumak için toplumsal çıkarlara uygun hareket etmek zorunda kalacaklardır. Hem kâr maksimizasyonu sağlama çabaları, hem de fiyatın istenildiği gibi belirlenmemesi bireysel çıkarlarla toplumsal çıkarların bağdaştırılması konusunda en önemli koşullar olarak görünmektedir (Türkkan, 2001: 87). Rekabet, siyasi güç elde etme potansiyeli de olan ekonomik gücün tek bir elde toplanmasını önleyerek, bu gücün toplumda yaygınlaştırılmasını temin eder (DPT, 1994: 17).

Rekabet ortamı toplumların birçok alanda yapacakları tercihlerin, hiçbir baskı ve zorlamaya maruz kalmadan kendiliğinden yapılmasını sağlayabilecek bir ortamdır. Tamamen kurallara bağlı olmak, keyfiliklerin ve ayrıcalıkların olmaması demokrasi ile rekabet anlayışı arasındaki benzerliklerdendir (Türkkan, 2001: 89).

1.5. REKABETİN OLUMSUZ SONUÇLARI

Bugün dünyada oynanan küresel oyunda, yarışın boyutunu, kısıtlarını, kapsamını ve koşullarını belirleyen ve yarışın sonunda işletmelerin performanslarının ölçülmesini sağlayan yegane kriter rekabet mekanizması olmuştur. Tasarrufun yerine geçen sınırsız harcama tutkusu, her nesnenin ve her değerın alınıp satıldığı ölçekte genişleyen pazarlaştırma eylemi ve tüketmeye odaklandırılan ve tüketerek tatmin olduğu zannettirilen bir birey şablonu ortaya çıkarmıştır (Altuntuğ, 2007: 140-141). Rekabete yapılan eleştirilere de sık sık konu olan, rekabetin istenmeyen olumsuz sonuçları şunlardır (Türkkan, 2001: 91-94):

- Kendi kendisini yok etmesi
- Yarattığı maliyetler
- Kısa vadeyi ön plana çıkarması
- Güvensizlik yaratıcı etkileri
- Acımasızlığı ve toplumu sosyo-kültürel açıdan olumsuz etkilemesi
- Gereksizliği ve ikame edilebilirliği

Rekabetin kendi kendini yok etmesi şeklindeki olumsuz etkisi, özellikle ölçek ekonomilerinin yüksek olduğu alanlarda kendisini gösterebilir (Türkkan, 2001: 91). Yarış içerisindeki bir katılımcı, sahip olduğu üstünlükler ile süreç içerisinde tüm rakiplerini elimine ederek, rekabeti tamamen ortadan kaldırabilir.

Rekabet sürecinde etkin olmayan girişimlerin elimine edilmesi ile rekabetin yarattığı maliyetler olarak karşımıza çıkan ve kaynak israfı olduğu için eleştirilen bu durum, aslında rekabetin ekonomik açıdan olumlu fonksiyonları başlığı altında da ifade edildiği üzere, kaynakları etkin kullanmayan işletmelerin varlıklarını

sürdürmesinin topluma yüklediği maliyetler düşünüldüğünde kabul edilebilir kalmaktadır. Rekabet baskısı nedeniyle tarafların kısa vadeli meselelerle çok fazla meşgul olarak uzun vadeli düşünme eksikliği yaşamaları, rekabet sürecinin tümü ile ilgili değil, belirli bir dönemi için kabul edilebilir bir eleştiridir (Türkkan, 2001: 92).

Rekabet sürecinde yaşanan başarısızlık riski, sürekli bir güvensizlik ortamının oluşmasına yol açar (Türkkan, 2001: 93). Ancak işin doğası gereği oluşan bu olumsuzluğun etkisi, alınacak birtakım güven arttırıcı tedbirlerle (işsizlik sigortası vb.) azaltılabilir.

Rekabet sürecinde katılımcı veya katılımcılar kendi çıkarlarını maksimize etme adına, toplumsal çıkarları önemsemeden acımasız bir şekilde etik dışı uygulamalara girişebilirler. Rekabet içerisinde bazı değerlerin göz ardı edilerek bazı kazançlar sağlanması söz konusu olabileceği gibi, tam tersi bu değerlere sahip çıkmanın getireceği prestiji ve kazancı elde etmek isteyen katılımcı veya katılımcılar da söz konusu olabilecektir (Türkkan, 2001: 94). Etikten yoksun bir rekabet anlayışı, hem özel sektör kuruluşlarında hem de kamu organizasyonlarında sonuçları bakımından vahim durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ancak güven kaybına uğramış bir organizasyonun uzun süre ayakta kalması mümkün değildir (Gökalp ve Kesbiç, 2005: 119). Burada her ülkenin, her toplumun veya her grubun sosyo-kültürel değerlere bakış açısı belirleyici bir rol oynayacaktır.

Özellikle Yeni Chicago Okulu'nun bazı üyeleri tarafından, rekabetin olumlu sonuçlarının ne şekilde elde edildiğinin önemli olmadığı, dolayısıyla rekabetin olumlu sonuçları sağlanmak üzere rekabetin yerine başka bir mekanizmanın (monopol piyasası gibi) kullanılabileceği fikri, aslında ancak belirli koşullarda ve sınırlı alanlarda söz konusu olabilmektedir (Türkkan, 2001: 94-95).

1.6. REKABET STRATEJİLERİ

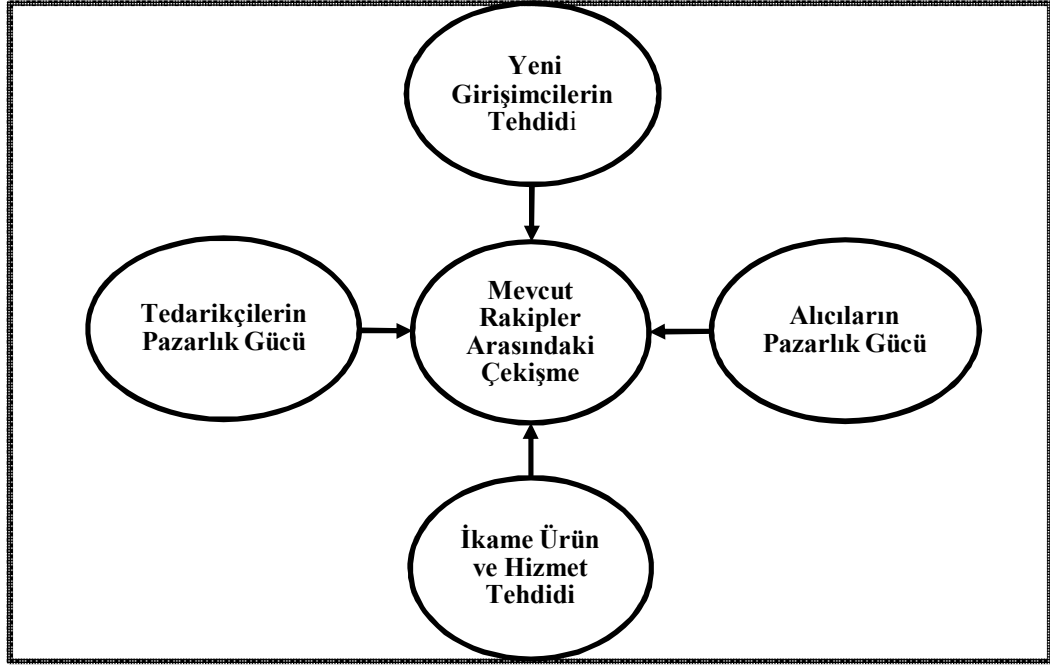
Rekabet gücünün analizinde iki önemli boyut vardır. Bunlardan birisi rekabet gücünün nasıl elde edileceği, diğeri ise rekabet gücünün nasıl kullanılacağıdır (Türkkan, 2001: 106). Rekabet gücünün nasıl elde edileceği ve nasıl kullanılacağı ile ilgili olarak rekabet stratejileri olgusu açıklanması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. Yüzyıl'ın ikinci yarısından itibaren, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlamda kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 2007: 17). Bugün modern anlamda strateji, bütüncül bir yaklaşımla, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 21). Tanımda adı geçen süreç, stratejik yönetim sürecidir. Stratejik yönetim süreci, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır (Dinçer, 2007: 35).

Stratejik yönetim süreci içerisinde rekabet stratejileri ise, işletmenin içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceği ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları inceler. Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 251).

Porter'a göre bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Porter, rekabetin sadece rakipler arasında yaşanan bir durum olmadığını ve rekabet stratejisini şekillendiren beş rekabet gücünün bulunduğunu öne sürmektedir. Bu beş rekabet gücü şunlardır (Porter, 2010: 34-48):

- Yeni girişimcilerin tehdidi
- İkame ürün ve hizmet tehdidi
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Alıcıların pazarlık gücü
- Mevcut rakipler arasındaki çekişme



Şekil 1.3. Rekabeti Şekillendiren Beş Güç

Kaynak: Porter, M. E. (2010), *Rekabet Üzerine*, (Çeviren Kıvanç Tanrıyar), Optimist Yayınları, İstanbul, s. 34.

Bir sektörde yeni girişimciler, yeni kapasitenin yanı sıra fiyatlara, maliyetlere ve rekabet için gerekli yatırım oranına baskı uygulayan bir pazar payı elde etme arzusunu taşırlar. Bir sektördeki yeni girişim tehdidi mevcut giriş engellerinin yüksekliğine ve yeni girişimcilerin yerleşik işletmelerden bekleyecekleri tepkilere bağlıdır (Porter, 2010: 38).

İkame ürün, bir sektör ürünü ile aynı ya da benzer işlevi farklı yoldan görmektedir. İkame ürün ya da hizmetler fiyatlara bir üst sınır koyarak sektörün kâr potansiyelini kısıtlar (Porter, 2010: 47). Güçlü tedarikçiler çeşitli yollarla, değerini çoğunu ele geçirirler. Güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını kendi fiyatlarına

yansıtamayan bir sektörden kârlılık sızdırabilirler (Porter, 2010: 43-44). Porter'a göre tedarikçilerin güçlü olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Satış yaptığı sektörden daha güçlüdür.
- Gelir açısından sektöre büyük ölçüde bağımlı değildir.
- Tedarikçiler farklılaştırılmış ürünler sunar.
- Temin ettiği ürünün ikamesi yoktur.
- Sektöre entegre olma tehdidi arz eder.

Güçlü müşteriler, fiyatların düşürülmesi için baskı yaparak, daha yüksek kalite ya da daha çok hizmet talep ederek ve genellikle sektör katılımcılarını birbirine düşürerek daha çok değer elde edebilirler. Üstelik bütün bunları yaparken sektör kârlılığını zarara uğrattırlar. Alıcılar pazarlık kozuna sahipler ise güçlüdürler (Porter, 2010: 44-45). Porter bir müşteri grubunun pazarlık kozunu elinde bulundurduğu koşulları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Alıcı sayısı azdır ya da her biri tek bir satıcının boyutuna oranla yüksek hacimlerde alım yapar.
- Sektör ürünleri standarttır ve farklılaşmamıştır.
- Alıcılar satıcı değiştirdiklerinde çok az değiştirme maliyeti ile karşılaşılırlar.
- Satıcıların çok kârlı olması durumunda, geri çekilip sektör ürününü kendileri üretmek gibi tehdit arz ederler.

Mevcut rakipler arasındaki çekişme fiyat indirimi, yeni ürün sunumları, reklam kampanyaları ve hizmet iyileştirme gibi birçok şekilde gerçekleşir. Yoğun çekişme bir sektörün karlılığını sınırlar. Çekişmenin en yoğun olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2010: 48-49):

- Çok sayıda rakip vardır ya da büyüklük ve güç açısından aşağı yukarı aynı seviyededirler.
- Sektör yavaş büyüyordur.
- Çıkış engelleri yüksektir.

- Rakipler işlerine çok bağlıdır
- Firmalar birbirlerini tanımadıkları, rekabet konusunda değişik yaklaşımlar benimsedikleri ya da farklı hedefleri olduğu için birbirlerinin işaretlerini okuyamazlar.

1.6.1. Genel Rekabet Stratejileri

Ayakta kalmak ve ekonomik refahını sürdürmek isteyen ülke veya firmaların bir rekabet politikası ve stratejisi belirlemeleri bir zorunluluktur. Hem kaliteli, hem farklı, hem çeşitli, hem de seri üretim yapan, aynı zamanda da müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilen, müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilen ülke, bölge ve firmalar rakipleriyle rekabet edebilecektir (Bahar ve Kozak, 2005: 56).

Aynı sektörde benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler (Ülgen ve Mirze, 2010: 255). Bir sektörde Porter'a göre, daha önce de ifade edilen beş rekabet gücü ile mücadele etmek için, üç genel strateji yaklaşımı vardır. Bu stratejiler şunlardır (Porter, 2003: 44):

- Toplam maliyet liderliği stratejisi
- Farklılaştırma stratejisi
- Odaklanma stratejisi

1.6.1.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Toplam maliyet liderliği stratejisi, kalite, hizmet ve diğer unsurlar ihmal edilmeden, işletmenin faaliyeti ile ilgili tüm alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Maliyet liderliği stratejisi için sadece listelenmiş birkaç kalemden maliyetin düşürülmüş olması kesinlikle yeterli bir çaba değildir.

İşletme yöneticilerinin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi ile düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, işletmeyi beş rekabet gücünün tamamına karşı

korur (Porter, 2003: 45). İşletmenin düşük maliyetli bir konuma sahip olması şu avantajları beraberinde getirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 260):

- Mevcut pazarda faaliyet gösteren bir işletmenin düşük maliyetli bir konuma sahip olması, pazara yeni girebilecek olası rakipler için pazara girişin çekiciliğini azaltabilir.
- Sahip olunan düşük maliyetli konum işletmeye, ikame ürünlerin pazara girdiği veya girebileceği durumlarda fiyatları aşağı yönde düşürmek suretiyle müdahale şansı verir.
- Yüksek pazarlık gücüne sahip tedarikçilerin fiyat arttırmaları sektörde en az, düşük maliyetli bir konuma sahip olan işletmeyi etkiler. Ayrıca, tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme stratejilerine sahip olması, pazara yeni girecek olası rakiplerde olduğu gibi düşük maliyet stratejisi ile pazara giriş çekiciliğinin azaltılması suretiyle engellenebilir.
- Maliyet liderliği stratejisi, güçlü tedarikçilerde olduğu gibi, güçlü alıcılarda da işletmeyi korur. Özellikle talebin düştüğü zamanlarda işletme sahip olduğu düşük maliyetli konum sayesinde, fiyatı düşürmek suretiyle rakiplerinin bir adım önüne geçebilir.
- Düşük maliyetli konuma sahip işletme, sahip olduğu rekabet üstünlüğü sayesinde, rakiplerinden daha fazla getiri elde eder. Rakipler uzun dönemde konumlarını daha da kaybedebilirler.

Sahip olunan düşük maliyetli konumun işletme için süreklilik gösterebilmesi için, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilen işletme yöneticilerinin bir yandan da sektörde, müşterilerin istek ve beklentilerinde meydana gelen değişiklikleri zamanında fark etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, gelişen bilim ve teknolojiye zamanında uyum gerekliliği, düşük maliyet kontrolü çabalarına kurban edilmemelidir. Uzun vadede sadece maliyet kontrolü üzerine yoğunlaşan işletme yöneticileri, işletmelerinin pazarda sahip olduğu düşük maliyetli konumu uzun süre sürdüremeyebilirler. Tüm bu özellikleri ile maliyet liderliği stratejisi, genellikle hızlı değişmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından, daha

çok iç verimlilik odaklı bir strateji olarak tercih edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 262).

1.6.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi ise, işletmenin kendini tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı vb. boyutlarda değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırmasıdır (Porter, 2003: 47). İşletme, farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı şekilde müşteri beklentilerini karşılayarak ve bunun karşılığında müşterilerin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışır. Müşteri beklentileri sadece mal ve hizmet konusunda ortaya çıkmadığı için, farklılaştırma stratejisi de sadece mal ve hizmet farklılaştırması anlamına gelmemektedir. Pazarlama stratejisi olarak değerlendirilebilecek olan mal ve hizmet farklılaştırması, rekabet stratejisi olarak kabul edilen farklılaştırma stratejisinden daha dar kapsamda kalır. Herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak, müşteri tercihini daha yüksek fiyata da olsa kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek, rekabet stratejisi olarak farklılaştırmanın esasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 262).

İşletmeler tarafından gerçekleştirilebilmesi halinde farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisinde de olduğu gibi beş rekabet gücü ile başa çıkabilmede önemli bir avantaj sağlar. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyet nedeniyle farklılaştırma stratejisi rekabete karşı yalıtım sağlar. Oluşan yüksek kâr marjları düşük maliyet ihtiyacını ortadan kaldırır. Farklılaşma neticesinde ortaya çıkan müşteri sadakati, olası rakipler için pazara giriş engelleri oluştururken, ikame ürünler karşısında da avantaj sağlar. Karşılaştırma yapılabilecek ürün ve hizmetin azalması alıcıların gücünü sınırlarken, aynı zamanda yüksek kâr marjı sayesinde tedarikçilere karşı da önemli bir avantaj sağlanmış olur (Porter, 2003: 47).

Farklılaşmayı gerçekleştirmenin bazı durumlarda yüksek bir pazar payı kazanmaya engel olması yanında riskleri de vardır. Bu riskler şunlardır (Porter, 2003: 57):

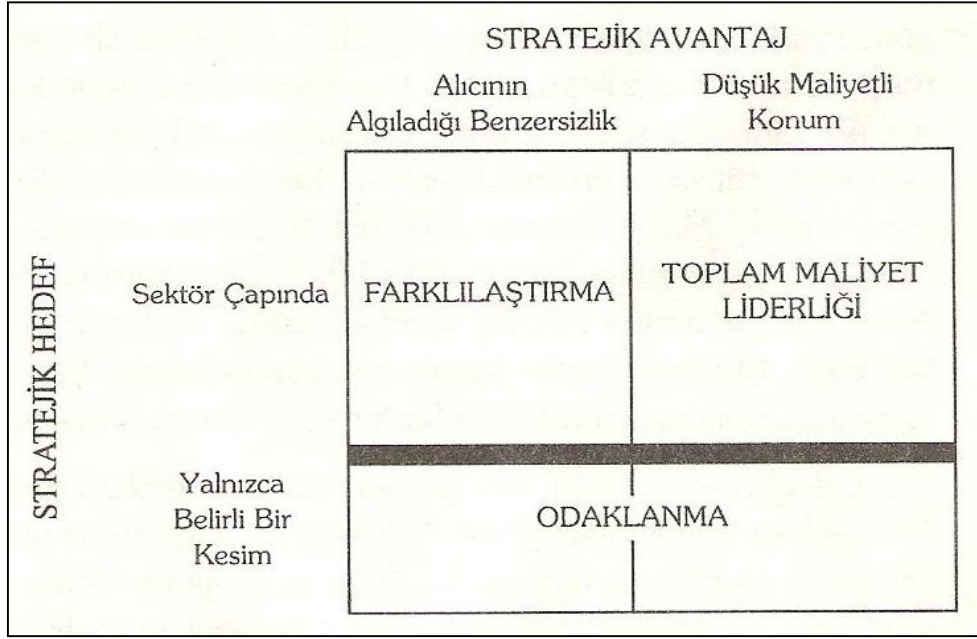
- Düşük maliyet stratejisi uygulayan rakipler ile kendini farklılaştırmış işletmeler arasında maliyet farklılığının çok artması sonucu, farklılığın marka sadakatini koruyamayacak hale gelmesi. Böylece alıcıların, farklılaşmış işletmenin ürün veya hizmetini satın almaktan vazgeçmesi.
- Taklit malların farklılaştırmanın etkisini daraltması
- Alıcıların farklılığa ihtiyacının zamanla azalması

1.6.1.3. Odaklanma Stratejisi

Genel rekabet stratejilerinin sonuncusu olan odaklanma stratejisinde, bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya pazarın bir bölümü üzerine odaklanmaktadır. Birçok biçim alabilen odaklanma stratejisi, dar stratejik hedefe, daha geniş alanda mücadele eden rakiplerden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verilebileceği fikrine dayanır (Porter, 2003: 48).

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisinin pazarda belirli ve dar bir yelpazede uygulanması sonucunda söz konusu olmaktadır. İşletmeler belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi veya farklılaştırma stratejisini uygulayabilirler. Seçtikleri hedef müşteri grubuna yönelik, onların ortak özelliklerine cevap verecek mal ve hizmetler üzerine odaklanan işletmeler, böylece stratejilerin etkinliklerini arttırabilirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 265).

Odaklanma, işletmenin düşük maliyet konumuna veya farklılaşma konumuna ya da her ikisine birden sahip olduğu anlamına gelir. Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi sayesinde kazanılan avantajlar, odaklanma stratejisinde de aynı şekilde, beş rekabet gücüne karşı savunma sağlar (Porter, 2003: 48).



Şekil 1.4. Üç Genel Rekabet Stratejisi

Kaynak: Porter, M. E. (2003), *Rekabet Stratejisi - Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çeviren Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 49.

1.6.2. Rekabet Üstünlüğü İçin Büyüme ve Gelişme Stratejileri

Bir işletmenin önünde, her biri için birçok değişik stratejinin uygulanabileceği dört farklı seçenek bulunmaktadır (Dinçer, 2007: 204):

- Büyüme
- Mevcut durumunu koruma
- Küçülme
- Varlığına son verme

Rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rakipleri karşısında güçlü bir konumda olabilmeleri için, büyümeye dayalı stratejiler ağırlıklı olarak izlenmesi gereken stratejilerdir. Global düzeydeki işletmelerle rekabet edebilecek bir güce ulaşma isteği, hızla değişen çevre koşullarının neden olduğu belirsizlik ve tehditlerin üstesinden gelme isteği, söz konusu değişimlerin sunduğu fırsatlardan daha fazla yararlanma arzu ve isteği, tüketici kavramının değişmesi ve rakiplerin yeni teknolojiler ve büyük sermayelerle pazarda faaliyet göstermeleri gibi

çeşitli nedenlere bağlı olarak, işletmelerde büyüme ve gelişme ihtiyacı ortaya çıkabilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 65).

Büyüme ve gelişme stratejileri izlenirken, büyümenin olumlu getirilerine karşılık, kontrolsüz, hızlı ve aşırı bir büyümenin doğurabileceği, aşırı büyümeyi finanse edecek kaynak temininde karşılaşılabilecek güçlükler, koordinasyonda zayıflama, bürokratik formalitenin artması, kısa vadede getireceği aşırı iş yükü karşısında çalışanların motivasyonlarının azalması ve uyum sorunları gibi ciddi sakıncaların da olabileceği unutulmamalıdır (Şimşek ve Çelik, 2011: 66).

Büyüme, işletmede sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade etmektedir. İşletmenin özelliklerine göre satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde, varlık büyüklüğünde ve kapasite kullanımını gibi unsurlarda niceliksel artış sayısal büyüme ve gelişmeyi ifade ederken, işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi niteliksel büyümeyi ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 199). Bir işletmede niceliksel büyüme ile birlikte niteliksel büyümenin de sağlanması sağlıklı büyüme için bir gerekliliktir. Örneğin bir işletmede satışlar sürekli artarken beşeri unsurun, teknolojinin ve iş yapma yöntemlerinin de gelişmesi sağlıklı büyümenin göstergesi olacaktır (İslamoğlu, 2008: 187). Büyüme ve gelişme stratejileri, iç büyüme ve dış büyüme olmak üzere iki grupta incelenebilir (Eren, 2010: 228).

1.6.2.1. İç Büyüme

İşletmenin faaliyet gösterdiği mevcut ürün veya pazar alanında kendi çaba ve kaynaklarını kullanarak, faaliyetlerin genişletilmesi yoluyla gerçekleştirilen büyüme iç büyümedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 67).

İç büyüme, pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırması ve pazar farklılaştırması yoluyla aynı üretim alanında yatay yönde olabileceği gibi, daha önce satın aldığı girdileri kendisinin üretmesi veya ürettiği malların tüketicilere ulaştırılması gibi farklı faaliyet alanlarında dikey yönde de olabilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 67-69).

Yatay yönde iç büyüme stratejilerinin temel hedefi daha büyük miktarlarda satış yapmak suretiyle işletmenin pazardaki etkililiğini arttırmaktır. Bu stratejinin başarı ile uygulanabilmesi, işletmenin belirli bir alanda kazanmaya başladığı tekelci özelliği engellemeye yönelik bir devlet müdahalesinin olmamasına, büyüyen bir sanayi dalında rekabet ediyor olmasına, rekabet üstünlüğünün sağlayacağı ölçek ekonomisine göre faaliyet gösteriyor olmasına ve genişleyen örgüt yapısını yönetebilecek ölçüde mali ve beşeri kaynağa sahip olmasına bağlıdır (Şimşek ve Çelik, 2011: 68).

Dikey yönde iç büyüme stratejileri ise, üretim girdilerinde bağımlılıktan kurtulma, maliyetleri düşürme, kaliteyi geliştirme ve bütün bunların sonucunda kârlılığı arttırma şeklinde işletme açısından üstünlükler sağlar. Ancak durgunlaşan veya gerilemeye başlayan sektörlerde işletmeyi yeni bir mamul veya pazar alanına girerek büyüme fırsatlarından yoksun bırakması sebebiyle, dikkatle seçilip uygulanması gerekmektedir (Dinçer, 2007: 208).

1.6.2.2. Dış Büyüme

Bir işletmenin kendi ülkesinde veya ülkesi dışında faaliyet gösteren başka işletmelerin kaynak ve yeteneklerinden yararlanmak suretiyle büyümesi ve gelişmesi, dış büyüme olarak adlandırılır (Şimşek ve Çelik, 2011: 70). İşletmeler dış büyüme stratejisine, farklı amaçlarla başvururlar. Bu amaçların belli başlıları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 70-71):

- Mevcut kaynak ve yeteneklerle yapılması mümkün olmayan işlerin gerçekleştirilebilmesi
- Değişen çevre koşullarına uyum gösterme ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı yeni teknolojileri alıp kullanmanın daha kolay hale gelmesi
- Ortaklara ve çalışanlara daha önce verilemeyen hizmetlerin verilebilmesi
- Yeni kredi ve finansman bulma fırsatlarının ortaya çıkması
- İşletmenin pazarda rekabet baskısı gören değil, rekabet baskısı oluşturan bir rekabet gücüne ulaşması

Dış büyüme stratejisinde işletmeler tarafından tercih edilen yöntem, satın alma yöntemi, tam birleşme yöntemi veya şirket evlilikleri yöntemi olabileceği gibi, çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak incelenecek olan stratejik işbirliği yöntemleri de olabilir. Hangi yöntem tercih edilirse edilsin, küreselleşen pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin karşı karşıya kaldığı riskleri azaltması nedeniyle, dış büyüme stratejileri günümüzde gittikçe yaygınlaşan stratejik alternatif haline gelmiştir (Eren, 2010: 236).

1.6.3. Küçük İşletmeler ve Rekabet Stratejileri

Çok çeşitli özellik ve türde kurulabilmesi nedeniyle, özellikle küçük işletmelerle ilgili ortak kabul görmüş bir tanımlama yapmak mümkün değildir. Ancak genel bir yaklaşımla küçük işletmeler, bağımsız bir müteşebbis tarafından kolayca kurulup işletilebilen ve görelî olarak küçük iktisadi birimler olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 435).

İşletmeler büyüklük açısından mikro küçük, küçük, orta, büyük ve dev işletmeler olmak üzere beşli bir sınıflamaya tabi tutulabilirler (Şimşek ve Çelik, 2011: 53). İşletmelerin büyüklüklerini belirlemede, niceliksel ve niteliksel olarak çok sayıda büyüklük ölçüsü kullanılabilir.

Çalışan personel sayısı ile yıllık satış hasılatı ya da mali bilançosu, büyüklük ölçüsü olarak kullanıldığında mikro küçük işletmeler, 10 kişiden az personel istihdam eden ve yıllık satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi geçmeyen işletmelerdir. Küçük işletmeler, 50 kişiden az personel istihdam eden ve yıllık satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL'yi geçmeyen işletmelerdir. Orta büyüklükteki işletmeler ise, 250 kişiden az personel istihdam eden ve yıllık satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'den az olan işletmelerdir (Şimşek ve Çelik, 2011: 54).

KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) ekonomik ve sosyal açıdan ülkelerin gelişme düzeyini etkileyen işletmelerdir. Türkiye, KOBİ'ler

açısından önemli bir potansiyele sahiptir (Gökalp ve Kesbiç, 2005: 462-463). Artık geçmişte olduğu gibi küçük işletmeler denilince başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmaya mahkum ve sürekli devlet tarafından desteklenmeye muhtaç işletmeler anlaşılmamalıdır. Tam tersine bugünün küçük işletmeleri, sahip oldukları esneklikleri ile dinamik, değişen şartlara süratle uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını hızlı bir şekilde yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmalıdır (Müftüoğlu, 2002: 31). Bu özellikleriyle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli şu rolleri yerine getirdiği ifade edilmektedir (İraz, 2010: 214-219):

- Ekonomiye dinamizm kazandırma
- İstihdam ve yeni iş imkânları yaratma
- Esneklik ve yenilikleri teşvik etme
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırma
- Rekabeti koruma
- Yabancılaşmayı azaltma
- Orta sınıfı güçlendirme

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi, işletmenin kimliğini belirleyen temel unsurdur. İşletme sahibinin aynı zamanda girişimci ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş olması, bu işletmelerin performansı açısından, dolayısıyla ülkenin ekonomik performansı açısından büyük öneme sahiptir (Müftüoğlu, 2002: 45).

Dinamik lider özellikleri ile iyi yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmelerin, yarının büyük işletmeleri olması imkân dâhilindedir. Bu işletmelerin büyük işletmelerle rekabet etmede sahip oldukları avantajlar ve avantajlı oldukları ortamlar şu şekilde sıralanabilir (Çelik ve Akgemci, 2010: 125-126):

- Müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek

- Pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmek
- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında
- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında
- Üretilen mal ve hizmete olan talebin sınırlı olmasında
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde
- İşgörenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında

Büyük işletmeler karşısında küçük ve orta ölçekli işletmelerin, sıralanan bu avantajları yanında stratejik önemde dezavantajlara da sahip oldukları bir gerçektir. Bu dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2007: 445-447):

- Yıl içerisinde mevsimlere ve aylara göre değişkenlik gösteren ciddi satış dalgalanmaları yaşarlar.
- Büyük işletmelerle ve küçük işletmelerin kendi aralarındaki rekabetten olumsuz olarak etkilenmeleri mümkündür.
- Karar almada tek yöneticiye bağımlılık, birtakım avantajlar sağlamanın yanında bazen işletmeyi başarısızlığa da sevk edebilir.
- Kurulmasındaki en önemli faktör olan bağımsız çalışabilme imkânı, bazı sebeplerle kaybedilebilir.

- Uzun vadeli planlama, pazarlama, ürün geliştirme ve üretim, finansman, vasıflı işgücü gibi konularda işletme içi yapısal yetersizlikler olabilir.

Bu dezavantajlar nedeniyle küçük işletmeler, standart mamuller konusunda, büyük işletmelerin özellikle fiyat baskısıyla karşılaşmakta ve rekabette geri kalmaktadırlar. Ancak küçük işletmelerin belirleyebilecekleri diğer rekabet stratejilerinden farklı olarak bazı alternatif rekabet stratejileri pazarda rekabet edebilmeleri için stratejik öneme sahiptir. Bu stratejiler şu şekilde açıklanabilir (Dinçer, 2007: 447-450):

- Uzmanlaşma

Küçük işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği en önemli alan uzmanlaşmaktır. Büyük işletmeler, ölçek ekonomisi ile fiyat rekabeti yapma gücüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla standartlaştırılmış ürünlerde küçük işletmelerin büyük işletmelerle rekabet edebilmeleri çok zordur. Buna karşılık küçük işletmelerin, standartlaştırılmamış özel amaçlı kullanımı olan ürünlerin üretimi konusunda uzmanlaşarak rekabet üstünlüğü elde edebilme imkânları vardır.

- Esneklik

Küçük işletmeler, büyük işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahiptirler. Tüketici tercihleri bugün geçmişe göre çok daha hızlı bir şekilde değişmekte, ayrıca bölgelere göre de birçok farklılıkları barındırmaktadır. Yapısı gereği müşterilere büyük işletmelere göre daha yakın olan küçük işletmelerin, müşteri tercihlerindeki değişiklikleri algılayıp kendisini de bu değişikliklere uygun hale getirebilmesi gerekmektedir. Küçük işletmelerde herhangi yeni bir strateji karşısında, gerekiyorsa örgüt yapısı bile bütünüyle değiştirilebilmeli ve bu sayede amaç, strateji ve yapı arasındaki uyum kolaylıkla sağlanabilmelidir. Bu esneklik, hem zaman açısından hem de maliyet açısından küçük işletmelere büyük avantaj sağlayacaktır.

- Yenilik Yapma

Esnek bir niteliğe sahip olan küçük işletmeler, aynı zamanda daha kolay yenilik yapabilmektedirler. Küçük işletmelerde yenilik yapma eğilimi, büyük işletmelerden farklı olarak mümkün olan en az personel ile kısa sürede pazarda değerlendirilebilir ve müşteriye ulaştırılabilir nitelikte olmaktadır.

Küçük veya orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını üreterek değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin giremediği pazar alanlarına girmek, talep değişimlerine uymak, hatta gerekirse üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izleyebilmelidirler. Böylece bu işletmeler geniş bir hareket alanı kazanmış olacaklardır (İraz, 2010: 216).

1.6.4. Uygulanış Biçimlerine Göre Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, uygulanış biçimlerine göre de şu şekilde sınıflandırılabilirler (İslamoğlu, 2008: 241):

- Saldırı stratejisi
- Savunma stratejisi
- Destek stratejisi
- Engelleme stratejisi
- İşbirliği stratejisi

1.6.4.1. Saldırı Stratejisi

Saldırı stratejileri, rakiplerine karşı kesin üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin, er ya da geç saldırıya geçmek zorunda olduğu ve rekabet ortamında rakiplere karşı güçlü rekabet baskısı oluşturacak şekilde, aktif ve saldırgan davranma gerekliliği düşüncesine dayanır. Saldırı stratejileri izleyen işletmeler, rakiplerin güçlü savunma stratejileri ile karşılaşarsa büyük kaynak kaybına uğrayabilirler. Bu nedenle

saldırı stratejilerinin gerekliliği, hangi koşullarda, nerede ve ne zaman uygulanması gerektiği sorusu, rekabet kararları içinde en kritik sorudur (İslamoğlu, 2008: 241).

Saldırı stratejileri daha çok pazarda lideri takip eden ve rakiplerinden müşteri koparmaya çalışan işletmeler tarafından uygulanır. Ancak en iyi savunma hücumdur prensibiyle hareket eden pazar lideri işletmeler de rekabet üstünlüğünü ve pazardaki konumunu korumak için daima ilk davranan olmak isteyebilirler (Dinçer, 2007: 249).

1.6.4.2. Savunma Stratejisi

Saldırı stratejilerinin etkisini azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak amacıyla, genellikle pazar lideri işletmeler tarafından tercih edilen stratejilerdir. Bu strateji, bölge savunması, oynak savunma, öncelikli darbeler, konumlanma, karşı saldırı ve stratejik geri çekilme şeklinde farklı biçimlerde uygulanabilir (İslamoğlu, 2008: 245).

Savunma stratejileri pazardaki yeni işletmeler için uygulanması zor olan stratejilerdir. Pazar lideri işletme ise, pazar payını koruyarak, mevcut pazar konumunu güçlendirerek ve rekabet üstünlüğüne sahip olduğu alanlara, rakiplerini sokmayarak liderliğini devam ettirir (Dinçer, 2007: 249).

1.6.4.3. Destek Stratejisi

Destek stratejisi, rekabet stratejilerinin uygulanmasında haber alma, örgütlenme ve lojistik gibi kritik destekleyici öğelerin büyük önem taşıdığı stratejidir. Rekabet stratejilerinin destek stratejileri ile desteklenmesi işletmelerin pazardaki başarısını büyük ölçüde arttıracaktır (İslamoğlu, 2008: 246).

1.6.4.4. Engelleme Stratejisi

Baskı stratejisi olarak da adlandırılan engelleme stratejisi, değişik baskı ve engelleme yolları kullanarak, rakibi mücadeleye girmeden rekabetin yıkımına

inandırmak esasına dayanır. Rakip, rekabetin yıkımını göze alamadığından rekabet alanını ya terk eder, ya da rekabet alanına girmez (İslamoğlu, 2008: 247).

1.6.4.5. İşbirliği Stratejisi

İşbirliği stratejisi, modern işletmecilik anlayışının ve özellikle küreselleşmenin gerektirdiği güçlü, rekabete dayanıklı ve rakiplerine karşı avantajları olan işletmeler oluşturma stratejisidir. Daha önce de ifade edildiği üzere işletmeler arası işbirliği stratejisi, işbirliğine katılan her işletmenin çeşitli üstünlüklerinin bir araya toplandığı dış büyüme yöntemlerinden birisidir (Eren, 2010: 297).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

Küreselleşen pazarlarda her geçen gün daha fazla rekabet baskısı hisseden işletmeler, rekabet gücü elde etmek veya elde ettikleri rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak için farklı arayışlar içinde olmak zorundalar. Çalışmanın bu bölümünde, rekabet stratejileri içerisinde de yer aldığı daha önce ifade edilen stratejik işbirliği kavramı, detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMININ TANIMI

Literatürde stratejik ortaklık, stratejik ittifak, işbirliği antlaşmaları veya şirket koalisyonları olarak farklı şekillerde de kavramlaştırılan, stratejik işbirliği, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalar şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 213). Stratejik işbirliği iki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlayan, katılımcı firmaların rekabetçi stratejilerinin etkinliğini karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla arttıran ticari bir ortaklıktır (Yoshino ve Rangan, 2000: 5).

Bir başka tanımda stratejik işbirlikleri, ortakların her birinin beklenti veya çıkarlarına hizmet eden anlamlı bir takım amaçlara ulaşmak için kurmuş oldukları ortaklıklar olarak ifade edilmiştir (Eren, 2010: 297). Stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 362).

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla bağımsız işletmenin belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek ve karşılıklı fayda sağlayabilmek için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak suretiyle gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturdukları karşılıklı değişimi kapsayan işbirliği düzenlemeleridir (İplik, 2008: 5)

Bir başka tanımda da stratejik işbirliği, işletmelerin bazı stratejik amaçlara ulaşabilmeleri için finansman, pazarlama, üretim ve yönetim olanaklarının tamamının veya bir kısmının bir araya getirilmesi ve bu olanakların ortak amaçlar doğrultusunda kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Akkaya, 2002: 59).

Daha geniş bir şekilde stratejik işbirliği, iki veya daha fazla bağımsız şirketin kendi otonomilerini koruyarak, birbirlerine göre rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim vb. belli spesifik faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları, basit ticari sözleşmelerle birleşme işlemleri arasında yer alan, kısa vadeli, esnek yapılı yeni bir hukuki varlığın kurulmasını gerektirmeyen, sözleşme bazlı anlaşmalar olarak tanımlanmıştır (Uzun, 2006: 9).

Yapılan tüm bu tanımlardan hareketle stratejik işbirlikleri denince, stratejik amaçlar doğrultusunda en az iki işletmenin bir araya gelerek, tek başlarına sahip oldukları varlık ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle karşılıklı yarar sağlayacak şekilde ortak faaliyetlerde bulunmaları ve bu yönde kısa veya uzun süreli anlaşmaya varmaları anlaşılmaktadır.

Stratejik işbirliklerinde, işletmelerin tek başlarına sahip oldukları teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı olarak ortak işletmeler arasında değiştirilir veya birbirine entegre edilir. Stratejik ortaklar kendi yapılarını muhafaza etmek üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşır ve birbirlerine bazı stratejik konularda sürekli olarak katkıda bulunurlar (Esener, 1997: 7). İşbirliği içine giren işletmeler arasında karşılıklı katkının ve karşılıklı yararın olmaması veya sürdürülememesi işbirliği ruhuna aykırıdır.

2.2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN AMAÇLARI

Rekabetin sınırlarının yerel olmaktan çıkarak küresel bir boyuta gelmesi, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için bu boyuttaki rekabet ile baş edebilmesini zorunlu kılmaktadır. Küresel boyuttaki rekabetin artması her şeyden önce işletmeler için, tek başlarına sahip olmadıkları veya olamayacakları bilgi, kaynak ve yeteneklere sahip olabilmek için işbirliği yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Devletlerin uluslararası ilişkilerinde, günümüzde ve tarih boyunca çok sık başvurdukları devletlerarası dayanışma ve işbirliği uygulamaları artık, işletmeler arası dayanışma ve işbirliği uygulamaları olarak, birçok karmaşıklığın, belirsizliğin ve değişimin yaşandığı dış çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler için de amaçlarına ulaşma yolunda başarı şanslarını arttıran uygulamalar haline gelmiştir (Koçel, 2010: 419).

İşletmelerin temel amaçlarını ekonomik amaçlar ve ekonomik olmayan amaçlar olarak sınıflandırabiliriz. Ekonomik amaçlar kârlılık, büyüme ve süreklilik başlıkları altında incelenebilecek, işletmelerin faaliyetleri üzerinde en önemli etkiye sahip olan amaçlardır. Ekonomik amaçlar, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati öneme sahiptir. Ekonomik olmayan amaçlar ise, işletmenin bulunduğu çevrede bulunan müşteriler, tedarikçiler, bankalar, kamu kuruluşları, yerel ve toplumsal kuruluşlar gibi çıkar gruplarının elde etmek istedikleri sonuçlarla ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 185).

İşletmeler arasında stratejik işbirliklerinin oluşturulmasının en önemli amacı işletmelerin temel amaçlarını gerçekleştirebilmektir. Özellikle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati öneme sahip olan ekonomik amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan bilgi, kaynak ve yeteneklere bir işletme tek başına sahip değilse, bu işletmenin önündeki en önemli seçenek gerekli olan bilgi, kaynak ve yeteneklere başka bir işletme aracılığıyla ulaşmak olacaktır.

İşletme için hayati öneme sahip varlık ve yeteneklere ulaşabilmek için tercih edilen en önemli strateji olan stratejik işbirliklerinin oluşturulmasındaki amaçların bazıları aşağıda sıralanmıştır (İplik, 2008: 28-33):

- Rekabet avantajı elde etmek
- Sinerji yaratmak
- Riski paylaşarak azaltmak
- Yeni teknolojilerin gelişmesini veya yayılmasını sağlamak
- Yeni pazarlara hızlı ve kolay bir şekilde girebilmek
- İşleri çeşitlendirmek
- Sektör veya pazarda mevcut durumu korumak
- Varlık ve yetenekleri birleştirerek güçlenmek
- Uzmanlık ve bilgiyi paylaşmak
- İşletmenin değerini arttırmak
- Sahip olunamayan varlık ve yetenekleri elde etmek
- Belirsizlikleri azaltmak
- Maliyetlerin paylaşılması doğrultusunda verimlilik sağlamak

Daha genel bir bakış açısı ile stratejik işbirliklerinin belirgin amaçları Doz ve Hamel tarafından, müşterek tercih, müşterek uzmanlaşma ile öğrenme ve içselleştirme olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Müşterek tercih, potansiyel rakiplerin veya birbirini tamamlayan mallar üreten işletmelerin birbirlerine karşı tehdit oluşturma yerine birlikte çalışabilmeleri amacını ifade etmektedir. Müşterek uzmanlaşma, işbirliği öncesi ayrı olarak kullanılan olanakların birleştirilerek, işbirliğinin oluşturduğu sinerji ile yararlar elde edilmesinin amaçlanmasını ifade etmektedir. Öğrenme ve içselleştirme ise, yeni yeteneklerin işbirliği sayesinde öğrenilip içselleştirilmesini ve işbirliğinin sınırlarının da ötesinde işletme tarafından kullanılarak çok değerli yararların elde edilmesinin amaçlanmasını ifade etmektedir (Doz ve Hamel, 1999: 18-19).

İşletmeleri stratejik işbirliğine girmeye zorlayan en önemli neden, rekabetin sınırlarının yerel olmaktan çıkarak küresel hale gelmesidir. Bu rekabet ortamında

diğer işletmelerde olmayan bir değere sahip olduğuna inanan bir işletme, kendisinde olmayan bir değere sahip olabilmek için işbirliği yapmayı amaçlamaktadır (Esener, 1997: 22).

2.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TÜRLERİ

İşletmeler arasındaki ilişki ve işbirlikleri, sadece bazı bilgilerin paylaşılmasından, işletmelerin birleşerek tek ve ayrı işletme oluşturmalarına kadar varan farklı şekillerde oluşabilmektedir (Koçel, 2010: 419). İşletmelerin ayrı ayrı varlıklarının ortadan kalktığı şirket evlilikleri veya şirketlerin birleşmesi (Merger) haricindeki işletmeler arası işbirliklerini, konsorsiyum, bölgesel acentelik ve bayilikler, know-how anlaşmaları, lisans anlaşmaları, taşaronluk anlaşmaları, franchising anlaşmaları, ortak girişimler, değer zinciri ortaklıkları kurma ve hileli işbirliği anlaşmaları şeklinde sınıflandırılabilceği gibi (Ülgen ve Mirze, 2010: 363; Eren, 2010: 296-299), rekabet baskısını azaltma stratejisi olarak yatay ve dikey işbirliği anlaşmaları (Türkkan, 2001: 502) şeklinde de sınıflandırılabilir.

Farklı şekillerde sınıflandırılan işletmeler arası dayanışma ve işbirliği uygulamalarının, özellikle hangilerinin stratejik öneme sahip olduğu ve başarı için hangi yapının en iyi yapı olduğu konusunda ortak bir kanaat oluşmamıştır. Örneğin Yoshino ve Rangan, ayrı hedefleri olan bağımsız firmalar olmadıkları için şube ilişkilerini, ortaklar arasında sürekli teknoloji, ürün veya uzmanlık transferi gerektirmediği için lisans ve bayilik anlaşmalarını stratejik işbirliği olarak kabul etmemektedir. En az iki veya daha fazla ortağın, işbirliğinin kurulması sonrasında mutabakata varılmış hedefler üzerinde bir yol izlemesi, işbirliğine bir veya daha fazla stratejik alanda katkıda bulunması, verilen görevlerin performansını kontrol etmesi ve işbirliği kârlarını paylaşması, işbirliğinin stratejik öneme sahip olması için gereken özellikler olarak sıralanmıştır (Yoshino ve Rangan, 2000: 5-8). Aşağıda işletmeler arası dayanışma ve işbirliği uygulamaları, ayrı ayrı açıklanmaya çalışılacaktır:

2.3.1. Konsorsiyum

Konsorsiyum, iki veya daha çok gerçek ya da tüzel kişiden her birinin belli bir işi yapmak maksadı ile ortaklaşa taahhüt etmiş oldukları işin bir bölümünün yerine getirilmesinin sorumluluğunu diğerlerinden bağımsız olarak yüklenmek suretiyle katkılarını birleştirmeleridir. Konsorsiyumda her gerçek veya tüzel kişi yüklenilen işin sadece bir bölümünün yerine getirilmesinden sorumludur. Örneğin bir havaalanı inşasını yüklenmek isteyen üç şirketten birisi havaalanı binasının yapımı, diğeri havaalanı içerisindeki yolların yapımı bir diğeri ise altyapının yapılması konusunda uzmandırlar. Bu üç şirket havaalanı ihalesini açan kurum ile yapacakları sözleşmede her biri işin kendi uzmanlık alanını ilgilendiren kısmı açısından taahhüt altına girerler ve yalnızca o kısmın sorumluluğunu üstlenirler. Bu üç şirket kendi aralarında yaptıkları konsorsiyum sözleşmesi ile bir araya gelerek bir grup oluştururlar ve ihaleye grup olarak katılırlar. Anılan bu üç şirket arasındaki ilişki ise konsorsiyum teşkil eder (Şahin, 2011: 452-453).

2.3.2. Bölgesel Acentelik ve Bayilikler

Bu işbirliği türü, tedarik zincirinde işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan anlaşmaya dayalı, en popüler ve yaygın olarak kullanılan işbirliği türüdür. Ana işletme ile diğer işletme arasında yapılan ve belirli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışı ile ilgili anlaşmalar sonucunda ortaya çıkar (Ülgen ve Mirze, 2010: 363).

Acentelik bir işletmenin maddi olmayan bir hakkı değil, doğrudan doğruya ürettiği ürünlerin satışını, acentelik veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmesidir. Bu işbirliği türü özellikle satış ve dağıtımın çok masraflı ve uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde ana işletmenin kârlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Dinçer, 2007: 216).

Bir klima üreticisinin, klimanın dağıtımını, satışı ve montajı konusunda bölgesel olarak başka işletmelere satış yetkisi vermesi bu işbirliği türüne örnek olarak verilebilir.

2.3.3. Know-How Anlaşmaları

Know-how, bir ticari işletmenin ekonomik faaliyetinde (malların üretiminde, satımında, hizmetlerin sunulmasında, organizasyon ve yönetiminde) kullanılan, bir patent ile korunmamış olan, genellikle gizli olmakla birlikte böyle bir nitelik taşıması zorunlu olmayan, teknik, ticari, idari, mali veya başka bir alana ait bilgidir (Şen, 2012: 102).

Know-how anlaşması ile bedeli karşılığında know-how alan işletme kendi gücü ile ulaşamadığı veya ulaşamayacağı bilgiye know-how transferi yoluyla sahip olmaktadır. Bu, işletmelerin rekabet olanağına sahip olmasını sağladığı gibi, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelere gerçekleşen know-how transferi gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki teknolojik farklılığın azalmasına da yol açmaktadır. Know-how veren gelişmiş ülkelerdeki işletmeler için ise, daha yüksek kazançlar elde etmek için direkt yatırım yapmak yerine gelişmekte olan ülkelerin teşebbüslerine know how vermek daha olumlu olmaktadır (Şen, 2012: 101).

A400M boyutlarında ve kapasitesindeki uçaklar konusunda bilgi birikimi ve deneyimi olan AIRBUS ortakları şirketlerle proje aracılığıyla yapılacak işbirliğiyle, Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAI) 'nin, bu konuda bilgi birikimine sahip olması know-how transferi ve anlaşmasına örnek olarak verilebilir (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news>).

2.3.4. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmalarının kapsamı, know-how'dan daha geniştir. Lisans anlaşmaları ile bir üretici veya tedarikçi, bölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how ve ayrıca, patent, telif, tasarım, pazarlama teknikleri, marka vs. gibi sahip olduğu haklarının kullanımını vermektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 363).

Lisans anlaşması ile lisans alan bir işletme, belirli bir maddi olmayan hakkı, belirli bir ödeme karşılığı, belirli bir coğrafi bölgede ve belirli bir süre için satın alır ve tek başına sahip olamadığı bilgi birikimi ile giremediği pazara girmiş olur

(Dinçer, 2007: 216). Lisans veren işletme ise bu anlaşma ile hiçbir yönetsel faaliyet gerektirmeden dış pazarlara yatırım yapmış olur. Lisans verdiği ürünün satış miktarına bağlı olarak lisansı alan işletmeden bedel alır. Ancak lisans veren işletmenin, lisans alan işletmeyi yeterince kontrol edememesi nedeniyle itibar kaybına uğraması gibi dezavantajlar söz konusu olabilir (Mutlu, 2008: 107).

Google Şirketi'nin, Avrupa'daki çeşitli müzik yayıncılık kuruluşları, sanatçıları ve bestecilerini temsil eden "Armonia" ittifakıyla kapsamlı lisans anlaşması imzalaması ve bu anlaşma ile Google Şirketi ve müşterilerinin, ünlü şarkıcıların eserlerinin bulunduğu 5,5 milyon müzik eserine erişim hakkı elde etmesi lisans anlaşmalarına örnek olarak verilebilir (<http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji>).

2.3.5. Taşeronluk Anlaşmaları

Taşeronluk anlaşmaları, dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu anlaşma ile bir işletme (taşeron), ürünün asıl sahibi ana işletme adına üretim veya diğer faaliyetleri yürütür (Ülgen ve Mirze, 2010: 363). Taşeronlaşmanın asıl amacı, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi ve bu yolla rekabet şansının artırılmasıdır.

Özellikle tekstil işletmelerinin Türkiye'de sıklıkla kullandığı bir yöntem olan fason imalat da bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir. Ayrıca temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki güvenlik, temizlik, personel servisi, yemek temini gibi faaliyetlerini taşeronlara devredebilir (Dinçer, 2007: 217).

2.3.6. Franchising Anlaşmaları

Franchising, ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım haklarını belirli ayrıcalıkları ile birlikte vermesidir. Ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı alan firma franchisee, ayrıcalığın (faaliyet konusunun) kendisi de franchise olarak adlandırılmaktadır (Mutlu, 2008: 110).

Franchising anlaşması, franchise-verenin, kendisine ait üretim, işletme ve pazarlama sistemini oluşturan fikri ve sınaî unsurlar üzerinde, franchise-alana kullanma hakları tanıyarak, onu kendi işletme organizasyonuna entegre etmek ve ticari faaliyeti sırasında onu devamlı olarak desteklemek borcu altına girdiği, franchise-alanın ise, franchise-verenin belirlediği ilkelere uymak ve kendisine kullanma hakkı verilen unsurlardan yararlanmak kaydıyla franchise-verene belli bir ücret ödemeyi taahhüt ettiği; sürekli bir borç ilişkisi kuran ve iki tarafa borç yükleyen bir sözleşmedir (Gürzumar, 1995: 10)

En gelişmiş stratejik işbirliklerinden biri olan franchising anlaşmaları, know-how, lisans ve taşeronluk anlaşmalarından farklı olarak daha kapsamlı işbirliğini gerektirir. Franchise-alanın ayrı bir kimliğe sahip olmasına rağmen, belirli bir bölge için franchise-vereni temsil ettiği ve onun kontrolü altında yatırımlarını yaptığı, faaliyette bulunduğu işbirliği anlaşmalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 363).

Franchising anlaşmaları, genel olarak etkinlik, hızlilik ve standardizasyon çerçevesinde pazar ağlarının oluşturulması ilkesine dayandırılmaktadır. Pazara yayılma modeli olarak franchising, artık birçok işletme tarafından yoğun şekilde kullanılmaktadır. Sağladığı avantajlar ile franchising anlaşmaları özellikle küçük ölçekli işletmelerin büyümesinde önemli bir role sahiptir (Çelik ve Akgemci, 2010: 314-315).

Franchising anlaşmaları, anlaşma taraflarının ülke içinde ve dışında oluşuna göre sınıflandırılabilir. Ayrıca günümüzde modern franchising uygulamaları aşağıdaki belirtilen üç başlık altında sınıflandırılabilir (Çelik ve Akgemci, 2010: 318-320):

- Ticari marka franchisingi
- Dönüştürme franchisingi
- İşletme sistemi franchisingi

Ticari marka franchisingi türünde, belirli ürünlerin, benzer görünümdeki bağımsız işletmelerce pazarlanması sonucu, üretici ile satıcının aynı imaj altında birleşmesi sağlanır. Dönüştürme franchisingi türünde ise sadece varolan bir işin, işletmecilik biçimi olarak franchise vericisinin satış mağazası olacak şekilde dönüştürülmesi sözkonusu iken işletme sistemi franchisingi türünde anlaşma taraflarına çok daha geniş hareket alanı sağlayacak şekilde bütünsel bir iş yapma sistemi oluşturulur. İşletme sistemi franchisingi türünde franchise verenin, franchise alana katkısı maksimum düzeydedir (Çelik ve Akgemci, 2010: 321). Franchising, günümüzde fast-food, akaryakıt, otomotiv, konaklama, temizlik, taşımacılık, teknoloji marketçiliği vb. gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda işletmenin yararlandığı çok önemli bir pazarlama uygulaması haline gelmiştir.

2.3.7. Ortak Girişimler

İşletmeler arasındaki işbirliğinin, mülkiyet veya pay sahipliği derecesine kadar ilerlediği ortak girişimlerde işletmeler, varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için, yeni bir işletmeyi, yeni bir ad ve kimlik altında başlatırlar. Birleşmeden farklı olarak ise, ortak girişimde bulunan işletmelerin, kendi mevcut kimlikleri ve varlıkları ayrıca devam eder (Ülgen ve Mirze, 2010: 366).

Burada işbirliğine giren işletmelerin bazıları uzman beşeri kaynaklara, bazıları mali kaynaklara, bazıları da gelişmiş teknolojiye veya hammaddeye sahip durumdadır. Böylece birbirini tamamlayan kaynaklara sahip işletmelerin oluşturduğu bu ortak girişim, işletmelerin işbirliği sayesinde oluşan sinerjiden yararlanmalarına ve dolayısıyla büyümelerine hizmet edecektir. Ayrıca literatürde örümcek ağı stratejisi de denilen ortak yatırım stratejisi yoluyla, özellikle küçük işletmelerin, büyük ve güçlü işletmelerin rekabetinden korunabilmeleri mümkün olacaktır (Dinçer, 2007: 219).

İngilizce karşılığı olarak ‘joint ventures’ olarak da adlandırılan ortak girişimlerin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 366-367):

- Kısa veya uzun dönemde belli bir proje veya işi gerçekleştirmek için işbirliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir ad ve kimlik altında yepyeni bağımsız bir işletme kurularak gerçekleştirilir. Ana işletmeler mevcut faaliyetlerine, kendi kimlikleri ve varlıkları ile devam ederler.
- Ortak girişimlerin amacı, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri işlerin yapılmasıdır.
- İşbirliği yapan işletmeler, yeni kurulan girişimde hissedar olarak belirli sermaye paylarına sahiptir.
- İş veya proje, kısa veya uzun dönemde gerçekleştikten sonra, varlık nedeni ortadan kalktığı için ortak girişim tam tasfiyeye tabi tutulur. Ancak işbirliği yapan işletmeler, arzu ederlerse ortak girişimi yeni bir proje veya iş için sürdürebilirler.

2.3.8. Değer Zinciri Ortaklıkları

İlk olarak Porter tarafından 1985 yılında işletme literatürüne kazandırılan Değer Zinciri Modeli (value chain), bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek (fiziksel değişim ve birçok değişik üretici hizmetlerinin katkısını da içermek üzere) nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm operasyonları açıklayan, aynı zamanda, bir işletmede katma değer nasıl ortaya çıkarıldığına yönelik bir modeldir (Eraslan vd., 2008: 307).

Değer yaratan faaliyetlerin zinciri, bir mal veya hizmetlerin girdilerinin satın alınmasıyla başlar, mal veya hizmetlerin tüketicilerine ulaşmasıyla son bulur. Bu iki uç arasında yer alan ve birbirleriyle ilişkili faaliyetler bir zinciri oluştururlar. Bu faaliyetlerin her biri farklı maliyetlere sahip olur ve mamule değer katar. Bu zincirde işletmenin değer yaratan faaliyetlerinin maliyetlerinin toplamı, mal veya hizmeti satın alanlar tarafından ödenen fiyatın bir parçası olduğu için, kâr marjını da gösterir

(Dinçer, 2007: 115-116). Güçlü ve sıkı işbirlikleri olarak değerlendirilen değer zinciri ortaklıkları, bir işletme ile mal ve hizmet tedariki konusunda yapılan karşılıklı çıkara dayanan uzun vadeli anlaşmalardır (Eren, 2010: 299).

Değer zinciri ortaklıklarına, Ford Motor ve Dell Computer şirketlerinin uygulamaları örnek olarak gösterilebilir. Ford Motor şirketi, müşterilerinin beğenileri ve talepleri doğrultusunda modellerin tasarımı ve üretilmesi için, tedarikçi şirketlerle entegre bir şekilde çalışarak bir katma değer zinciri yaratıyor. Örneğin cam, far ve koltuk gibi sistemleri, uzmanlaşmış şirketlerden, internet üzerinden satın alıyor. Böylece şirket, teknolojinin gücü ve malzemeleri bir araya getirme know-how'ı sayesinde, yüksek değerli bir ürünü uygun fiyata üretebiliyor. Dell Computer Şirketi de, böyle bir yapılanmayla bütün satış işlemlerini internet üzerinden yapıyor. Dell, her müşteriye özel bilgisayar satabilmek için, tedarikçileriyle büyük bir uyum içinde çalışıyor. Çok fazla sayıda tedarikçi ile eş-zamanlı çalışmayı başararak, seri bir şekilde kişiye özel bilgisayar üretimini gerçekleştirebiliyor (<http://www.capital.com.tr/dijital-ekonominin-yeni-is-modelleri>).

2.3.9. Rekabet Baskısını Azaltma Stratejisi Olarak İşbirliği Anlaşmaları

İşletmelerin rakip işletmelerle veya tamamlayıcı faaliyette bulunan işletmelerle anlaşmaya ve işbirliğine birinci derecede önem vermesi, en geleneksel ve yaygın işletme stratejilerinden birisidir. Ancak anlaşma ve işbirliği stratejisi, her sektörde, her ülkede ve her zaman kolayca uygulanabilecek bir strateji değildir. Bu konuda yasal, kültürel, ekonomik engellerin bulunması söz konusudur (Türkkan, 2001: 502). Anlaşma ve işbirliği stratejileri, yatay işbirliği anlaşmaları ve dikey işbirliği anlaşmaları olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılabilir (Türkkan, 2001: 502).

2.3.9.1. Yatay İşbirliği Anlaşmaları

Rekabet baskısını azaltma amacıyla, bir piyasadaki rakip firmalar arasında yapılan anlaşmalardır. Yatay işbirliği anlaşmaları, piyasa paylaşımı ve fiyat anlaşmaları olmak üzere esas itibarıyla iki farklı konuda ortaya çıkabilmektedir. Piyasa paylaşımı, rakip firmaların ulusal veya uluslararası düzeyde yazılı, sözlü veya

fiilen oluşmuş bir centilmenlik anlayışı içerisinde pazarı paylaşmalarını ifade eder. Fiyat anlaşmaları ise, en basit anlamda fiyatın rakip işletmelerce ortak bir biçimde tespiti ve fiyat rekabetinin yapılmamasını ifade eder. Piyasa paylaşımı ve fiyat anlaşmaları, rekabeti ortadan kaldırıcı niteliği nedeniyle rekabet yasalarıyla yasaklanmıştır (Türkkan, 2001: 502-505).

2.3.9.2. Dikey İşbirliği Anlaşmaları

Dikey işbirliği anlaşmaları, işletmelerin girdilerini üreten ve çıktılarını kullanan veya satan işletmelerle kurduğu piyasa dışı ilişkileri kapsar. Rakiplerine göre ayrıcalıklı durum kazanma amacıyla rekabeti engelleyici nitelikte görülebilen dikey işbirliği anlaşmalarının tamamı, rekabeti bozucu veya engelleyici etkisinin dolaylı olması sebebiyle rekabet yasalarıyla yasaklanmamıştır (Türkkan, 2001: 511-512). Dikey işbirliği anlaşmaları içinde yaygın bir uygulamaya sahip ilişkiler şu şekilde sıralanabilir (Türkkan, 2001: 512-518):

- Fason imalat: Daha önce de belirtildiği gibi, fason imalat bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir ve bu anlaşma ile taşeron işletme, ürünün asıl sahibi ana işletme adına üretim veya diğer faaliyetleri yürütür.
- Ayrıcalıklı alım-satım ilişkisi: Yaygın bir uygulamaya sahip olan ayrıcalıklı alım-satım ilişkisinde, rakiplere göre daha avantajlı ve ayrıcalıklı bir ilişki kurulması söz konusudur. Bazen sadece bir firmadan satın alma veya sadece bir firmaya satma vaadi söz konusudur. Bazen de bir bölgede veya ülkede dağıtım veya perakende satış hakkının belli sayıda ve nitelikte firmaya verilmesini ifade eden selektif dağıtım söz konusudur.
- Satış fiyatlarının empoze edilmesi: Bazı ülkelerin rekabet hukukunda koşulsuz olarak yasaklanmış olan dağıtımda satış fiyatlarının üretici firma tarafından empoze edilmiş olmasının, toplumsal refahı nasıl etkileyeceği konusu oldukça tartışmalı bir konudur. Talepte ve maliyetlerdeki belirsizlik durumu ile dağıtıcı firmaların riskten kaçınma konusundaki tutumları nedeniyle farklı sonuçlara sebebiyet veren satış fiyatlarının empoze edilmesi

yöntemi, bazı durumlarda da rekabeti koruyan nitelikte rol oynamaktadır. Özellikle piyasaya yeni giren dağıtıcılar tarafından, rakip dağıtıcılara göre ucuz fiyata ürün sattıklarını ispatlamak için kullanılabilen zararına satış uygulamalarından korunmak amacıyla veya satış fiyatlarının dağıtıcılar tarafından serbestçe belirlenmesinin, üretici firmanın fiyat rekabeti üstünlüğünü ortadan kaldırabilmesi nedeniyle, bazı üretici firmalar tarafından satış fiyatlarının empoze edilmesi yöntemi kullanılabilir.

- Dağıtım koşullarının ve dağıtım kanallarının iyileştirilmesi: Soğuk içecek, dondurma ve hazır gıda gibi soğukta muhafaza edilmesi gereken malların üreticilerinin, rekabet güçlerini arttırabilmek için dağıtım kanallarının iyileştirilmesine yönelik olarak ciddi maliyetlere katlandığı görülmektedir. Bu iyileştirmeler neticesinde satıcılar, mamül seçiminde fiyat unsurunu da göz ardı ederek, bu üreticilerin mallarına yönelebilmektedir.
- Franchising: Daha önce de belirtildiği gibi, franchising, ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkların, belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım haklarını vermesidir. Franchising, pazarlamaya yönelik bir boyut taşıdığı için, dikey ilişkilerin ilginç bir örneğidir.

2.3.10. Hileli İşbirlikleri

İşletmelerin kendi aralarında yazılı olarak veya yazılı olmayan bir şekilde, çoğunlukla fiyat ve üretim miktarları açısından çıkarlarını optimum kılacak bir politika izleyerek rekabetten kaçınmaları hileli işbirlikleri olarak ifade edilebilir. Ancak rekabet kurumları güçlü olan ülkelerde, hileli işbirlikleri yasaktır ve ceza uygulamaları gerektirir (Eren, 2010: 296).

En yaygın olarak bilinen hileli işbirliği şekli karteldir. Kartel benzer malları üreten az sayıdaki işletmenin, fiyatları belirlemek, üretim veya ihracat hacmini sınırlandırmak, piyasaları bölüştürmek, kısacası piyasada monopolcü duruma gelmek için aralarında yapmış oldukları gizli veya açık anlaşmalardır. (Şimşek ve Çelik, 2011: 77). Genel olarak kartel denince fiyat kartelleri anlaşılır. Kartelleşmede,

piyasalardaki rekabeti ortadan kaldırarak tekelleşmeye gitme amacı güdülebileceği gibi, tamamen ekonomik düşüncelerle tek tek işletmelerin etkinliğini arttırmaya yönelik bir işbirliği de amaçlanabilir. Ancak uygulamalara göre kamuoyunda kartellerin sadece tekelleşme amacı güttükleri konusunda yaygın bir inanç vardır (Müftüoğlu, 2007: 430).

Karteller geçici anlaşmalardır ve karteğe katılan işletmeler yasal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmezler. Tröst ise, işletmelerin tek bir yönetim altında birleşmeleri suretiyle oluşturulan tekelleşmenin bir türüdür. Bu yönüyle kartel, karteğe benzetilen tröstlerden ayrılır. (Şimşek ve Çelik, 2011: 77).

2.4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Küreselleşmenin ülke ekonomilerine sunduğu fırsatlar ve ülke ekonomileri üzerinde oluşturduğu tehditler, işletmeleri tek başlarına ulaşamadıkları bir veya birkaç stratejik amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluk her şeyden önce işletmelerde işbirliği yapma düşüncesi oluşturmaktadır. İşbirliği yapma düşüncesi işletmeler arasında, işbirliğine karşılıklı katkı yapma ve işbirliğinden karşılıklı yarar kapma şeklinde özetlenebilecek bir denklem ile işbirliği sürecinin daima işletmeler için pozitif değer üretmesini amaçlamaktadır. Bu amacın uzun süreli olarak gerçekleşmesi, mikro düzeyde işletme yöneticilerinin işbirliği sürecini iyi yönetmelerine, makro düzeyde ise işbirliğinin rekabet otoritesi tarafından rekabete aykırı bulunmaması ile mümkündür.

Stratejik işbirlikleri esasen işletme biliminin bir konusudur. Bu sebeple işletmeler arasındaki bu tür ilişkiler uzun yıllar boyu rekabet hukukçularının çoğunun dikkatini çekmemiştir. Bu döneme kadar yapılan çalışmaların önemli bir kısmında stratejik işbirliklerinin özellikle küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü arttıran yönlerine vurgu yapılmış ancak, küresel rekabet ortamında rekabeti bozucu yönlerine ağırlık verilmemiştir. Konu rekabet hukukunda ayrıntılı olarak doksanlı yılların sonlarından itibaren incelenmeye başlanmıştır (Uzun, 2006: 5-6). İşbirliği anlaşmaları yazılı olarak yapılmasa dahi rekabetin korunması amacıyla,

sürekli olarak rekabet otoritesinin gözetimi ve denetimi altındadır (Badur, 1998: 58). Stratejik işbirliği sürecinin işletme yöneticileri tarafından iyi yönetilmesi ise, bu konuda kilit rolü oynayan şu altı gündemin iyi yönetilmesine bağlıdır (Doz ve Hamel, 1999: 64-65):

- Her ortağın işbirliğine katkısının değerlendirilmesi
- İşbirliğinin kapsamına ilişkin anlaşma
- İşbirliğinin başarısı için kritik görevlere ilişkin anlaşma
- Başarının ölçülmesi
- İşbirliğinin ilerlemesi ve süresi
- Süreçteki gerginlik noktaları

Bu kapsamda stratejik işbirliklerinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 366):

- Stratejik işbirlikleri, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilebilmesi için yapılan anlaşmaya dayalı işbirlikleridir.
- İşbirliği anlaşmaları genellikle yazılıdır. Ancak, yasaların izin vermediği bazı durumlarda işbirliği anlaşmalarını yazılı olarak yapmak mümkün değildir.
- Stratejik işbirlikleri kısa veya uzun süreli olabilir.
- Ortak girişimler (joint ventures) hariç, stratejik işbirliklerinde şirket birleşmelerinde olduğu gibi, yeni bir ad ve yeni bir kimlik altında yeni bir girişim söz konusu değildir. İşletmeler arasında pay sahipliği veya mülkiyet ilişkileri bulunmamaktadır.
- Stratejik işbirlikleri sadece büyük çaplı işler veya projeler için yapılmaz. İşletmeler için büyüme, çeşitlendirme, rekabet üstünlüğü, verimlilik veya müşteri tatmini sağlayabilecek, büyük veya küçük her türlü işler veya projeler için stratejik işbirlikleri yapılabilir.

Stratejik işbirlikleri ile ilgili vurgulanması gereken diğer özellikler ise aşağıda sıralanmıştır (Esener, 1997: 28-29; Ülgen ve Mirze, 2010: 369):

- Stratejik işbirlikleri sadece ülke dışındaki işletmelerle değil, ülke içinde faaliyet gösteren işletmelerle de oluşturulabilir.
- Stratejik işbirlikleri sadece büyük işletmeler tarafından değil küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından da oluşturulabilir.
- İhtiyaç duyulan bir teknoloji veya yeteneğin, bunlara sahip olan bir işletmenin satın alınması yoluyla çok pahalı bir şekilde elde edilmesi yerine, daha düşük maliyet ile elde edilebilmesi stratejik işbirliği yoluyla mümkündür.
- Bir işletmenin tek başına büyümesi çok büyük çaba ve zaman gerektirir. İşbirliği yoluyla büyümek ise daha kolaydır. Ölçek ve kapsam ekonomisine ulaşmak, stratejik işbirlikleri yoluyla daha kolay ve daha kısa zamanda gerçekleşmektedir.
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılan işbirliklerinde taraflar, aynı zamanda işbirliği kapsamının dışında rekabet içinde de olabilmektedirler.

2.5. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞUM VE GELİŞİM SÜRECİ

Küresel boyuttaki rekabetin hükmettiği bir ekonomik sistem içerisinde amaçlarını gerçekleştirmek isteyen bir işletmenin başka bir işletme ile stratejik işbirliği yapma düşüncesine sahip olması ile başlayan süreç, stratejik amaçlara ulaşabilme veya ulaşamama sonucuna bağlı olarak stratejik işbirliğinin sürdürülmesi, revize edilerek sürdürülmesi veya sonlandırılması ile sonuca ulaşır.

Genel bir bakış açısı ile bahsedilen bu sürecin oluşum, uygulama ve sonuç aşamalarından oluştuğu söylenebilir (İplik, 2008: 35). Sonuç aşamasında arzu edilen

başarıya ulaşabilme adına, her bir aşamanın gerçekçi analizlerle desteklenerek planlanması son derece önemlidir.

2.5.1. Oluşum Aşaması

Oluşum aşaması, sürecin ileriki aşamalarını da doğrudan şekillendirmesi nedeniyle işbirliğinin başarı veya başarısızlıkla sonuçlanması üzerinde doğrudan etkilidir. Bir işletmenin stratejik işbirliği yapma düşüncesine sahip olması ile başlayan bu aşamada öncelikle stratejik işbirliklerinin ne zaman, hangi işletme ile niçin ve nasıl oluşturulacağıın kararlaştırılması gerekmektedir (İplik, 2008: 37).

Niçin stratejik işbirliği kuruyoruz? Sorusu bu aşamada işletme yöneticilerinin kendilerine sormaları ve mantıklı olarak cevaplandırmaları gereken en temel sorudur (Yoshino ve Rangan, 2000: 61).

Bu aşamada diğer önemli husus ortak seçimidir. Stratejik ortak seçimi sırasında bazı soruların yanıtlarının şüpheye yol açmayacak şekilde kesin olarak cevaplanması gerekir. Bu soruları şu şekilde sıralayabiliriz (Esener, 1997: 171-175):

- Ortacağınızda aradığınız nedir? Teknoloji, pazar sağlama, üretim veya dağıtım yeteneklerinden hangisi?
- Ortacağınızdan bekledikleriniz sizin yeteneklerinizi tamamlıyor mu? Yoksa onlarla rekabet halinde mi?
- İşletme kültürleri birbirlerine uyum sağlayabilir mi? İşletme yöneticileri birbirleriyle anlaşabilirler mi?
- İşbirliği yeterli bir işletme ile mi yapılıyor? Aşırılığa kaçan bir işbirliği söz konusu olabilir mi?
- İşbirliği yapılacak işletmenin yöneticileriyle karşılıklı saygı ve güven oluşmuş mudur?
- İşbirliğinin doğru ve problemsiz yönetimi, işbirliği öncesi alışkanlıklardan farklı olarak daha fazla zaman gerektirir. Bu zamanı, ayırabileceğinizi düşünüyor musunuz?

- Müzakere esnasında hoşlanılmayacağı düşüncesiyle konuşulmamış ve sözleşmeye konulmamış hususlar var mıdır?
- Pazar, ekonomik koşullar ve diğer nedenlerle ortaya çıkan değişikliklere göre işbirliği yapılan işletmenin sorunlarına karşı esnek davranmak mümkün olabilecek midir?
- Stratejik işbirliği yapılması düşünülen ortak ile karşılıklı işbirliğine katkı ve öğrenme mümkün olacak mıdır?
- Ortağın ileride rekabet yaratacak bir ürün veya hizmeti var mıdır?

Müzakere öncesi ve müzakere sırasında, işletme yöneticileri tarafından tüm bu soruların kesin cevapları alındıktan sonra işbirliğinin gerekliliği, kalıcılığı ve işletmelerin birbirlerine göre doğru ortak olup olmadığı konusunda karar aşamasına gelinmiş olur. Müzakere aşamasının bundan sonraki bölümünde ise işbirliğinin nasıl yönetileceğinin, işbirliği yapısının nasıl olması gerektiğinin ve işbirliğine her iki tarafın nasıl, ne şekilde katkıda bulunacağını, ayrıntıları ile belirlenmesi gerekmektedir. Müzakere neticesinde ulaşılan ve anlaşmaya varılan noktaların yazılı olarak imzalanması ile bir nevi işbirliğinin anayasası ortaya çıkmış olur ve işbirliğinin uygulama aşamasına geçilir (Esener, 1997: 173-174).

2.5.2. Uygulama Aşaması

İşbirliği anlaşmasının imzalanması ile artık işletmeler birlikte çalışmayı kabul etmişlerdir. İşbirliklerinin değer yaratma potansiyelini ve kendi stratejik uyumlarını değerlendirmişlerdir. İşbirliğini arttırmayı ve yaşanabilecek gerilimleri asgariye indirmeyi vaat eden bir tasarım üzerinde karar kılmışlardır (Doz ve Hamel, 1999: 137).

İşbirliğinin başlangıcında taraflar karşılıklı iletişim, anlayış ve güven eksikliği yaşayabilirler ve yaşanan bu eksiklikler kolaylıkla hasmane tutumlara dönüşebilir. Ortakların beklentileriyle, ilk sonuçlar arasında birtakım açıklıkların olması işbirliğinin başlangıcında kaçınılmazdır. Ancak işbirliğinin başarısı için bu açıklıkların hızla kapatılması gerekmektedir (Doz ve Hamel, 1999: 142).

Stratejik işbirliği sürecinde belki de ilk büyük engel müzakereden işbirliğine geçiştir. İşbirliğini başlatan geniş stratejik kavramdan, işin asıl zor tarafına geçmek kolay değildir. Özellikle de olası problemlerle vaat edilen ve arzu edilen yararların elde edilmesinden önce karşılaşılması, bu zorluğu daha da şiddetlendirir. Aslında amaçlarını gerçekleştirecek kadar uzun süren işbirlikleri ile, karşı karşıya kaldığı ilk güçlükte bozulan işbirliklerini birbirinden ayıran şey bu oluşumların sahip olduğu öğrenme ve uyum yetenekleridir. İşbirliklerinde uzun ömürlülüğün ve olası yol kazalarından kaçınmanın anahtarı öğrenme ve önce birbirine, sonra da gerekirse değişen koşullara uyumdur (Doz ve Hamel, 1999: 152-161).

İşbirliğinin gelişim sürecinde ortakların öğrenmesi gereken hususları aşağıda belirtilen beş başlık altında sıralayabiliriz (Doz ve Hamel, 1999: 162):

- İşbirliğinin iş göreceği çevre
- Ortaklar tarafından yürütülecek görevler
- İşbirliği yöntemi
- Ortakların yetenekleri
- Tasarladıkları ve/veya yeni ortaya çıkan amaçları

Bu beş yoldan öğrenme işbirliklerinin başlangıçtaki koşullarını iyileştirmek için gerekli olan bilgileri sağlar. Bu sayede elde edilen daha büyük perspektifin yararıyla yeniden değerlendirme imkanı başarılı bir uyumun önkoşuludur (Doz ve Hamel, 1999: 171).

Başarılı uyum neticesinde ortaklar daha etkili işbirliği yapmasını öğrendikçe, bu sefer de işbirliğinin sağladığı ve giderek artan yararların paylaşımındaki denge ve adalet konusu önemli hale gelir. Doğal olarak ta ortakların adil paylaşım tanımını aynı değildir ve aralarında katkılara oranla en yüksek değeri kimin kapacağına dair yarış vardır. Bu aşamada değer kapma, değer yaratmayla eşit şekilde önemli hale gelir ve bu husus bu aşamada bir anlaşmazlık ve rekabet kaynağı haline bile gelebilir. İşbirliği yapan işletmeler arasındaki değer kapmanın karşılıklı değerini belirleyen en önemli husus, işletmelerin her birinin işbirliğine yapmış olduğu katkıların nispi

benzersizliğidir. Yani işbirliğine en vazgeçilmez katkıları yapan işletme, daha fazla değer alma konusunda avantajlıdır. İşletmelerin her birinin eşsiz yetenek ve becerilere sahip olması neticesinde işbirliğine eşit katkılar sunması ise, işbirliğinin daha etkili olmasını sağlar ve bu süreçte adil paylaşımı zorunlu kılar (Doz ve Hamel, 1999: 183-205).

2.5.3. Sonuç Aşaması

İşbirliği oluşturan birçok işletmeye ve bu işbirliklerinin sonuçlarına baktığımız zaman, elde edilen yararların farklılığı dikkat çekicidir. Bazı işletmeler işbirliklerinden büyük yararlar sağlarken, bazılarının deneyimi başarısızlıkla sonuçlanmıştır. İşbirliğinin başarı ve başarısızlıkla sonuçlanması konusunda birçok faktörün rol oynadığı muhakkaktır. Özellikle işletme yöneticilerinin işbirliklerini sadece geçmişteki başarısızlıklarının bir çaresi olarak değil de geleceğe yönelik stratejik bir yapı çerçevesinde görmeleri başarı ihtimallerini arttıracaktır (Doz ve Hamel, 1999: 231-232).

2.6. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKAN ZORLUKLAR

Stratejik işbirlikleri işletmeler için, tek başlarına sahip olmadıkları veya olamayacakları bilgi, kaynak ve yeteneklere sahip olabilmek açısından karşılıklı yarar sağlasa da, işbirliği sürecinde ortaklar arasında bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlar, işbirliğinin sağladığı yararlar da eksilmelere ve bu yararların geçici olmasına neden olabilmektedir. Hatta stratejik işbirliklerinin, ortaya çıkan ve çözümlenemeyen bu sorunlar nedeniyle sürdürülemez olarak bozuldukları görülmektedir.

İşbirliği yaparken ortaya çıkması muhtemel sorunların varlığı, bağımsızlık tutkusu ile birlikte Türkiye'deki özellikle küçük girişimcileri, işbirliğine gitme konusunda frenlemektedir (Müftüoğlu, 2002: 254). 'Ortaklık öküzden buzağı yeğdir' şeklindeki atasözü ile de ifade edildiği üzere, taşıdığı potansiyel riskler nedeniyle ortaklık ve işbirliği toplumumuzda pek hoş karşılanmaz ve tercih edilmez. Bu durum

maalesef Türkiye’de işbirliğinin sağladığı yararlar konusunda var olan potansiyelin değerlendirilememesine neden olmaktadır.

İşbirliği yapan işletmeler arasında çıkabilecek tüm sorunların kaynağı, genel olarak iki başlık altında değerlendirilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 370):

- İyi hazırlanmamış kontratlar

İşbirliği yapmak isteyen işletmeler hangi düzeyde olursa olsun her işbirliğini çok iyi hazırlanmış, üzerinde müzakere edilmiş ve geliştirilmiş bir yazılı anlaşmaya dayandırmalıdır. Olası sorunları kapsamayan, iyi müzakere edilmemiş anlaşmalar işbirliği sürecinde bizzat sorun yaratan bir unsur haline dönüşebilir. Yeterince ayrıntılı hazırlanmayan anlaşmalar tarafları fırsatçı davranışlara yönlendirebilir.

Her şeyden önce işbirliği sürecinin oluşum aşamasında taraflar arasında, işbirliğinin kapsamı ve amaçları müzakere edilirken ortaya çıkması muhtemel sorunların ve potansiyel kaynaklarının da belirlenmesi çok önemlidir. Bunun yanında önceden öngörülemeyen sorunların ortaya çıkması durumunda tarafların nasıl davranması gerektiği de yine taraflar arasında yapılan yazılı anlaşmada net bir şekilde yer almalıdır.

- Karşılıklı güvenin oluşturulamaması

İşbirliklerinde taraflar arasında karşılıklı güvenin oluşturulmuş olması, işbirliğinin gelişimi ve sonucu için son derece büyük önem arz etmektedir. Karşılıklı güvensizlik, kötü niyet bulunmasa dahi ilişkileri olumsuz etkileyecektir.

Stratejik işbirliği sürecinde karşılaşılabilecek sorunların kaynağı ayrıca beş ayrı başlık altında da değerlendirilerek şu şekilde sıralanabilir (İplik, 2008: 83-85):

- Ortakların uyumsuzluğu
- Bilgiye ulaşma engelleri

- Kazançların dağılımında yaşanan çatışmalar
- Özerkliğin kaybedilmesi
- Koşulların değişmesi

İşbirliği içine giren her ortak, kendi hedeflerinin peşinde kendi çıkarını gözeterek şekilde taahhütlere girmektedir. Bu durum işbirliklerinin çoğunda çok başlılığa neden olur. Ortaklar, değer yaratma üzerinde anlaşsalar bile birbirine uyumsuz yükümlülükler, hedefler ve kıyaslama standartlarıyla çalışırlar. Bu da ortakların önceliklerinin zamanla birbirinden uzaklaşmasına yol açar. Ortaklar arasında uyumun değil de rekabetin oluşması, stratejik çıkarların elde edilmesinin önünde en büyük engeli oluşturur. Ortaklar arasındaki uyumsuzluk, güvensizliği körükler ve işbirliğinin temelini zayıflatır (Doz ve Hamel, 1999: 95).

Stratejik işbirlikleri, ortaklar arasında bilginin akışını, alışverişini, işlenmesini ve kullanılmasını da içerir. Bir işbirliğinin gerekliliğini belirleyen bilgi akışı ile aynı zamanda birbirine rakip olan ortakların rekabetine zarar verebilecek düzenlenmemiş ve kontrol edilmemiş bilgi akışı arasındaki hassas sınırı belirlemek tabiki işletme yöneticisinin bileceği işidir. Ancak ortaklar arasında, stratejik işbirliğinin başarısı için gerekli olan zamanında ve düzgün bilgi akışının temini mutlaka sağlanmalıdır. Ortaklar arasındaki bilgi akışını tesadüfi yapılara bırakan işletmeler, bunun bedelini sonradan ağır bir şekilde ödemişlerdir (Yoshino ve Rangan, 2000: 157-159). Stratejik ortakların birbirlerine alma hakkı tanıyacakları bilgileri başlangıçta bildirmeleri ve bu konuda anlaşmaları, ilerideki potansiyel sorunların önlenmesi açısından yararlı olacaktır (Esener, 1997: 201).

İşbirliğinin sağladığı yararların ortaklar arasında paylaşımı konusu da, stratejik işbirliği sürecinde bir anlaşmazlık ve çatışma kaynağı haline gelebilir. İşbirliğine en vazgeçilmez katkıları yapan işletme, işbirliğinin sağladığı yararlardan daha fazla pay alma konusunda avantajlı olsa da (Doz ve Hamel, 1999: 183), bu noktada taraflar arasında düzenlenen kontrat önemli bir yol gösterici olmaktadır (İplik, 2008: 84).

Stratejik işbirlikleri üç farklı şekilde yönetilebilirler. Ortaklar tarafından birlikte yönetilebileceği gibi, ortaklardan sadece birisi tarafından ya da yeni oluşturulan tümüyle bağımsız bir yönetim ekibi tarafından da yönetilebilirler (Esener, 1997: 206). Özellikle ortaklardan birisi tarafından yönetimin üstlenildiği durumlarda diğer ortak özerkliğini kaybedebilir. Ayrıca işbirliklerinin çeşitli nedenlerle amacına ulaşamaması halinde, güçlü olan taraf işbirliği yaptığı ortağı tek taraflı arzu ile satın almaya yönelebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 370).

Ne kadar iyi niyetle hazırlanırsa hazırlansın, her işbirliği anlaşması değişen koşullar nedeniyle ilk konumunu muhafaza edemeyecektir. Ortakların öngörü ile bu durumu esnek biçimde başlangıçta çözüme kavuşturmaları en ideal durumdur. Ancak tüm çabalara karşın değişimler ortakları çok farklı bir konuma getirmiş ve adil olmayan durumlar ortaya çıkmış ise, ortakların bu durumu çözüme kavuşturmaları gerekmektedir (Esener, 1997: 210). İşbirliği anlaşmasının değişen koşullara göre yeniden revize edilememesi işbirliği sürecinde yeni problemlerin kaynağı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE OPTİK SEKTÖRÜ

Türkiye’de optik sektörü, sağlık sektörünün içerisinde rakamsal büyüklük olarak küçük kalsa da sürekli olarak gelişim potansiyeli taşımaktadır. Optik sektörünün hedef kitlesi olan gözlük kullanıcılarının tüketici olarak satın alma davranışları, örneğin ilaç sektörünün nihai müşterilerinin satın alma davranışlarından çok büyük farklılıklar göstermektedir. Çünkü gözlük kullanıcıları, sadece vücut organlarının normal işlevini yerine getirmediği bir durumda tedaviye ihtiyaç duyan kişi değildir. Bu tedavi edici ve düzeltici ihtiyacını karşılamanın yanında, aynı zamanda estetik kaygılarının da karşılanmasını bekleyen ve bu beklentisi için çok daha fazla fiyat ödemeye razı olan kişidir. Gözlük vücudun en dikkat çeken yerinde, gözün önünde taşınmaktadır. Türkiye’de ekonomik kalkınmanın, eğitim seviyesinin, kitap okuma alışkanlığının, teknolojik aletlerin kullanımının ve en önemlisi 40 yaş üstü nüfusun artışına bağlı olarak gözlük kullanım oranının da artacağı öngörüsü doğrultusunda optik sektörünün taşıdığı gelişim potansiyeli, sadece yurtiçindeki teşebbüslerin değil, yurtdışı teşebbüslerinin de dikkatini çekmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, önce Türkiye’de sağlık sektörü ile ilgili kısa bir değerlendirmeden sonra optik sektörü ve özellikle optik sektöründe perakendecilik konusu ele alınacaktır.

3.1. TÜRKİYE’DE SAĞLIK SEKTÖRÜ

Türkiye’deki sağlık sisteminde, Sağlıkta Dönüşüm Programına (2003-2013) bağlı olarak uzun bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Uygulanan programın amacı, sağlık sisteminin kalitesini ve verimliliğini artırmak ve sağlık kuruluşlarına erişimi kolaylaştırmaktır (www.invest.gov.tr).

Türkiye’de hem devlet hastanelerinin, hem de özel hastanelerin sayısında son yıllarda artış gözlenmektedir. 2008 yılında toplam hastane ve yatak sayısı sırasıyla

1.350 ve 183.183 iken, 2011 yılında toplam hastane sayısı 1.453'e, yatak sayısı ise 194.504'e yükselmiştir. Toplam 1.453 hastanenin, 840'ı Sağlık Bakanlığı, 65'i üniversite hastanelerinden, 503'ü özel ve 45'i diğer hastanelerden oluşmaktadır. Bu hastanelerde 66.064 uzman hekim, 39.712 pratisyen hekim, 20.253 asistan hekim olmak üzere toplam 126.029 hekim görev yapmaktadır. Kamu ve özel dahil olmak üzere, diş hekimi, eczacı, hemşire, ebe ve diğer sağlık personelinin de ilave edilmesiyle, Türkiye'de sağlık sektörü çalışanı sayısı 700 bine yaklaşmaktadır (Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2011).

SGK'nin Ocak 2013'de açıkladığı aylık istatistik bültenindeki verilere göre, Türkiye'de 2011 yılında, 15,2 milyar ilaç harcaması, 21,9 milyar tedavi harcamaları olmak üzere KDV hariç 37,1 milyar TL sağlık harcaması yapılmıştır. 2012 yılında ise, toplam sağlık harcaması bir önceki yıla göre yaklaşık % 14'lük bir artış göstererek 42,4 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu harcamanın 13,8 milyarını ilaç harcamaları oluştururken, 28,6 milyarını tedavi harcamaları oluşturmaktadır.

Tablo 3.1. 2009-2012 Yılları İtibariyle Sağlık Hizmet Sunucusuna Göre Fatura Tutarları

| YILLAR | Sağlık Hizmet Sunucusuna Göre Fatura Tutarı (Bin TL) | | | | |
|--------|--|---------------------|-----------|------------|------------|
| | Devlet 2.Basamak | Devlet 3.Basamak | Özel | Üniversite | Toplam |
| 2009 | 5.191.214 | 2.871.839 | 4.538.738 | 2.968.705 | 15.570.498 |
| 2010 | 6.197.264 | 3.374.820 | 5.074.771 | 3.722.206 | 18.369.062 |
| 2011 | 7.364.182 | 4.110.392 | 6.184.474 | 4.280.983 | 21.940.032 |
| 2012 | 10.422.884 | 5.849.019 | 6.861.117 | 5.519.650 | 28.652.670 |

Kaynak: SGK, 2013 Ocak Ayı Aylık İstatistik Bülteni, Sağlık İstatistikleri

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi 2009-2012 döneminde, tedavi harcamalarının artış hızındaki yükselme dikkat çekicidir. 2009 yılında 15,5 milyar TL olan tedavi

harcaması, 2012 yılına kadar yükseliş trendini sürdürmüş ve yaklaşık % 84'lük bir artış oranı ile 28,6 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Tablo 3.2. 2009-2012 Yılları İtibariyle Eczane Provizyon Sistemine Göre Reçete Fatura Tutarları

| YILLAR | Eczane Provizyon Sistemine Göre Reçete Fatura Tutarı (Bin TL) | | | |
|--------|---|------------------|------------|------------|
| | SGK | Devlet Memurları | Yeşil Kart | Toplam |
| 2009 | 13.583.239 | 817.477 | 1.604.674 | 16.005.391 |
| 2010 | 13.375.688 | 28.739 | 1.493.026 | 14.897.454 |
| 2011 | 13.726.977 | 0 | 1.526.829 | 15.253.807 |
| 2012 | 13.865.149 | 0 | 155 | 13.865.304 |

Kaynak: SGK, 2013 Ocak Ayı Aylık İstatistik Bülteni, Sağlık İstatistikleri

Son yıllarda üzerinde çeşitli tasarruf tedbirleri uygulanan ilaç harcamaları ise, Tablo 3.2'de görüldüğü gibi, tedavi harcamalarına karşılık artış değil, azalış göstermektedir. 2009 yılında toplam 16 milyar TL olan ilaç harcaması, 2012 yılında yaklaşık % 16'lık bir azalış oranı ile 13,8 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

3.2. OPTİK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Optisyen, görme problemi yaşadığı için göz hekimine başvurmuş ve göz hekimi tarafından tanısı konarak reçetesi verilmiş kişilere, optik teknoloji hakkında bilgilendirme hizmeti veren, reçete verilerine uygun görme gereçlerinin (gözlük, kontakt lens, prizmatik gözlük, teleskopik gözlük) kullanıcının estetik beklentilerini de karşılayarak seçimini, hazırlanmasını ve adaptasyonunu sağlayan meslek adamıdır. Optisyen tarafından bu hizmetlerin verildiği işletmelere de, 5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun'da geçen ifade ile optisyenlik müessesesi denir.

Gözlük, gözleri olumsuz dış etkilere karşı koruyan ve insanların görememe veya net görememe sorununu çözen bir düzeltme gerecidir. İlk keşfedildiği yıllarda estetik kaygılardan uzak sadece net görmeyi sağlayan bu gereç, moda olgusuyla beraber büyük bir değişim göstermiş ve günümüzde, çok önemli sağlık gereci olması niteliği yanında, estetik özelliği ile de bir aksesuar olarak kullanılmaktadır (Bulut, 2004: 5). Öte yandan bazen aksesuar olarak, bazen refraksiyon kusurlarını düzeltmek amacıyla düzeltici olarak kullanılan bu gereç, bazen de şaşılık ve ambliyopi (göz tembelliği) gibi problemlerin giderilmesinde, tedavi edici özellik kazanabilmektedir. Bu bakımdan optisyenlik müesseselerinde ticari bir faaliyet yapılmakla beraber, optisyenlik mesleğinin medikal yönü, kesinlikle göz ardı edilemez.

Gözlük, göz hekimi tarafından yazılmış gözlük reçetesindeki verilere ve gözlük kullanıcısının estetik yönden beklentilerine uygun olarak seçimi yapılan gözlük çerçevesi ile gözlük camının, optisyen tarafından teknik gerekliliklere uygun olarak montajının yapılması ile ortaya çıkar. Dolayısıyla optik özellikteki gözlük, herkes için optisyenlik müesseselerinde standart olarak bulundurulmuş bir ürün değildir. Optik özellikteki gözlük, kişiye özeldir ve kişiye özel olarak optisyen tarafından hazırlanır. Bu doğrultuda optik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin önemli kısmının faaliyet konusunu, temel ürünler olarak gözlük çerçevesi, gözlük camı, güneş gözlüğü ve kontakt lenslerin üretimi, ithalatı, ihracatı veya perakende olarak satışı oluşturmaktadır.

Türkiye’de optisyenlik, gözlükçülük adı altında, 1940 tarihli, 3958 Sayılı Gözlükçülük Hakkında Kanun ile yasal bir meslek kimliğini kazanmıştır. Bu kanunun yürürlüğe girmesinden önce gözlükçülük, eczanelerde, saatçilerde yan uğraş olarak ustalar tarafından uygulanmakta iken, 3958 Sayılı Kanun’un yürürlüğe girmesinden sonra Sağlık Bakanlığı’nca düzenlenen kurslar sonucu edinilen gözlükçülük ruhsatnameleri ile mesleki uygulama yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu dönemde gelişen toplum düzeyinin gereği gözlük talebinin artmasına paralel olarak yeni perakende firmalar kurulmaya başlamış ve her kesimi tamamen ithalata dayalı sektörde, gözlük cam ve çerçeve toptan satıcıları oluşmuştur. Bu toptancı-ithalatçı firmalar 1945-1955 arası özellikle İstanbul’da kümelenmiştir (Bulut, 2004: 7).

Tüm girdileri ithalata dayalı olması nedeniyle, Türkiye'deki optik sektöründe Milli Korunma Kanunu ile 1956-1960 yılları arası büyük durgunluk yaşanmış ve yurtiçi imalatın ilk adımları atılmıştır. Böylece bu doğrultuda ülkede özellikle gözlük çerçevesi üretimi yapan ilk firmalar kurulmaya başlamıştır (Bulut, 2004: 8).

1982 öncesi dış dünyaya kapalı sektörün sıkı koruma altındaki yerli üreticileri, tekel konumunun verdiği rehavetle gerek materyal, gerek aksesuar ve de en önemlisi model bazında son derece geri kalmıştır. Yerli üreticiler, 1982'deki tüketici beğenisinden uzak bir üretim çizgisinden, ancak 1982 sonrasında izlenen ekonomi politikalarının etkisiyle bir değişim ve gelişim sürecine ulaşmıştır (Bulut, 2004: 9-10).

Serbest piyasa ekonomisi ve bilgi iletişiminin yaygınlaştığı günümüzde ise, ürün çeşitliliği ve üretim kalitesi çok daha yükselmiştir. Ancak Türkiye'de gözlük çerçevesi üreten firma sayısı, oluşan ithalat baskısı nedeniyle giderek azalmıştır. Ülkenin gözlük çerçevesi üretim kapasitesi yılda 10 milyon adedin üzerinde olmasına rağmen, yüksek değerlere ulaşan ithalat nedeniyle sınırlı sayıda üretim yapılabilmekte, var olan kapasite kullanılamamaktadır (Akgün, 2009: 18).

Tablo 3.3. Türkiye'de Gözlük Çerçevesi Tüketimi ve Yerli Üreticilerin Pazar Payı

| | Birim | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007/7 |
|--------------------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Toplam iç tüketim | Adet | 3.761.000 | 2.222.000 | 4.445.000 | 7.000.000 | 9.063.000 | 3.764.000 |
| Yerli üreticilerin pazar payı | % | 19,0 | 40,6 | 33,3 | 24,2 | 16,8 | 26,6 |
| İthalatın pazar payı | % | 81,0 | 59,4 | 66,7 | 75,8 | 83,2 | 73,4 |

Kaynak: İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2008/1)

Tablo 3.3'de görüldüğü gibi, gözlük çerçevesinde, 2002-2007 dönemine ait yerli üreticilerin pazar payı rakamları ile ithal ürünlerin pazar payları arasındaki büyük fark, bugün için de geçerliliğini korumaktadır.

Türkiye’de gözlük camı üreticisi firma sayısı ise yıllar itibariyle artarak bugün için yaklaşık 10 firmaya ulaşmıştır. Teknoloji altyapısı oldukça üst düzeyde olan bu firmalar, gözlük camı üretimi için gerekli olan yarı mamulü ithal edip, iç piyasada oluşan talebe göre mineral, organik, fotokromik, asferik, yüksek indisli, prizmatik, polarize, renkli, trivex, lentiküler, puva, bifokal, progressiv vb. her türlü gözlük camı üretimini gerçekleştirmektedirler. Türkiye’de gözlük camı üretimi için gerekli ham madde (yarı mamul) üretimi yapılmamaktadır. Gözlük camı üreticisi bu firmaların bazıları ürettikleri gözlük camlarını dış pazarlara da satmaktadırlar. Bazı firmalar da yurt dışında üretilmiş kullanıma hazır gözlük camlarını ithal ederek iç piyasaya sunmaktadırlar. Yerli gözlük camı üreticilerinin, yerli çerçeve üreticileri kadar ithalat baskısı yaşadıklarını söylemek pek de mümkün değildir. Hatta gözlük camlarında pazar hâkimiyetinin yurt içi üreticilerde olduğunu bile söylemek mümkündür.

Türkiye’de çok az sayıda firma tarafından kontakt lens üretimi yapılmaktadır. Dünya kontakt lens pazarında hakimiyet kurmuş kontakt lens markaları da yine ithal edilmek suretiyle iç piyasada yerlerini almışlardır. Türkiye’de az görenlerin rehabilitasyonunda kullanılan teleskopik sistemlerin ve gözlüklerin ise üretimi söz konusu olmayıp, tamamı yurtdışından ithal edilmektedir.

3.3. OPTİK SEKTÖRÜNDE PERAKENDECİLİK

Optik sektöründe ürün ve hizmetlerin nihai tüketicilere satışıyla ilgili tüm faaliyetlerin yürütüldüğü işletmelere, daha önce de ifade edildiği gibi, 5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun’da geçen ifade ile optisyenlik müessesesi denir. Optisyenlik müesseseleri halk arasında gözlükçü, optik mağazası veya gözlükçü mağazası gibi ifadelerle de isimlendirilmektedir.

Optisyenlik müesseselerinin kimler tarafından ne şekilde açılabileceği 5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun’da ve ilgili yönetmelikte ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Türkiye’de optisyenlik müesseselerini, üniversitelerin optisyenlik programlarından mezun olanlar, Sağlık Bakanlığı tarafından kurs ve sınavlar

neticesinde verilmiş olan fenni gözlükçü ruhsatname sahipleri ve aynı anda hekimlik yapmadıkları takdirde göz hekimleri açabilirler. Bu niteliklere sahip olmayan özel veya tüzel kişiler ise, bu niteliklere sahip kişileri mesul müdür olarak çalıştırmak suretiyle optisyenlik müessesesi açabilirler.

3.3.1. İnsan Kaynakları

Optik sektöründe perakendecilik yapan işletmelerin insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için, 2004 yılında yürürlükten kaldırılan 3958 Sayılı Gözlükçülük Hakkında Kanun hükümlerine göre, 1940 yılından 1993 yılına kadar, Sağlık Bakanlığı tarafından farklı tarihlerde açılan kurs ve sınavlar neticesinde 4686 kişiye “fenni gözlükçü” unvanı altında gözlükçülük yapabileceğine dair ruhsatname verilmiştir. 1992 yılında ise, Yükseköğretim Kurulu kararı ile Türkiye’deki üniversitelerde ön lisans eğitimi veren optisyenlik programları açılmaya başlanmıştır. Ancak optisyenlik programı mezunlarının optisyenlik müessesesi açabilmesi için, 3958 Sayılı Gözlükçülük Hakkında Kanun’da yapılması gereken değişiklik 2004 yılına kadar, sektörün önemli bir kesiminden gelen tüm isteklere rağmen yapılamamıştır. 2004 yılında yürürlüğe giren 5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun ile optisyenlik programı mezunlarının “optisyen” unvanı ile optisyenlik müessesesi açabilmesi sağlanmıştır. Aynı Kanun’un geçici 3. maddesi gereği, son bir defaya mahsus olmak üzere, gerekli şartları taşıyarak 6 aylık kursa katılıp, akabinde yapılan sınavda başarılı olan 1.345 kişiye daha 2006 yılında fenni gözlükçü ruhsatnamesi verilmiştir. Tablo 3.4’de görüldüğü gibi Türkiye’de yıllar itibariyle verilen toplam fenni gözlükçü ruhsatname sayısı 6031’dir.

Tablo 3.4. Türkiye’de Yıllar İtibariyle Verilen Fenni Gözlükçü Ruhsatnamesi Sayıları

| Yıllar | Sayı |
|----------------------------|--------------|
| 1940 | 103 |
| 1941-1950 | 64 |
| 1951-1960 | 144 |
| 1961-1970 | 340 |
| 1971-1980 | 946 |
| 1981-1988 | 1.099 |
| 1992-1993 | 1.990 |
| Ara Toplam | 4.686 |
| 2006 (6 aylık kurs sonucu) | 1.345 |
| TOPLAM | 6.031 |

Kaynak: Aydın, A, (2012), Türkiye Optik Sektörüne Karşılaştırmalı Bakış, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta, (www.toomad.net).

Bu süreçte 1992 yılından itibaren, optisyenlik müesseselerinin insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için ilk olarak Sivas Cumhuriyet Üniversitesi’nde, daha sonra sırasıyla Muğla Sıtkı Koçman, Samsun Ondokuz Mayıs, Eskişehir Osman Gazi, Ege ve Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi’nde önlisans seviyesinde olmak üzere optisyenlik programları açılmıştır. Bugün gelinen noktada ise, diğer devlet üniversiteleri ve özellikle son yıllarda vakıf üniversitelerinin girişimiyle optisyenlik programlarının sayısında hızlı bir artış yaşanmaktadır.

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılı itibariyle, ülkemizde faaliyetlerine devam eden optisyenlik programı sayısı 11’e, toplam yıllık kontenjan 525’e ulaşmıştır. Kuruluş yılı itibariyle mezun veren 6 üniversitemizin 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Yarıyılı sonu itibariyle verdiği mezun sayısı ise 1.836’ya ulaşmıştır.

Tablo 3.5. Türkiye’de Mevcut Optisyenlik Programlarının Kuruluş Yılları, Kontenjanları ve Mezun Sayıları Dağılımı

| Sıra | Faaliyete Başladığı Eğitim Yılı | Üniversite | Kontenjan | Mezun Sayısı |
|------|---------------------------------|-------------------------|------------|--------------|
| 1 | 1992-1993 | Cumhuriyet Üni. ** | 30+30=60 | 492 * |
| 2 | 1994-1995 | Muğla Sıtkı Koçman Üni. | 30 | 390 |
| 3 | 1996-1997 | Ondokuz Mayıs Üni. | 30 | 367 * |
| 4 | 2000-2001 | Ege Üni. | 25 | 237 |
| 5 | 2000-2001 | Osmangazi Üni. | 20 | 147 |
| 6 | 2004-2005 | Süleyman Demirel Üni. | 40 | 203 |
| 7 | 2011-2012 | İnönü Üni. | 40 | - |
| 8 | 2011-2012 | Harran Üni. | 20 | - |
| 9 | 2012-2013 | Turgut Özal Üni. | 40 | - |
| 10 | 2012-2013 | İstanbul Aydın Üni. ** | 60+60=120 | - |
| 11 | 2012-2013 | Okan Üni. ** | 50+50=100 | - |
| | | TOPLAM | 525 | 1.836 |

(** II. öğretimi olan üniversiteler, * tahmini sayılardır)

Kaynak: 2012 ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Klavuzu ile ilgili programların yetkililerinden alınan bilgiler ışığında derlenmiştir.

Türkiye’de yıllar itibariyle verilen toplam fenni gözlükçü ruhsatname sayısı 6031 ve toplam optisyenlik programı mezun sayısı ise 1.836 olmasına rağmen, günümüzde optik sektöründe aktif olarak çalışan optisyen ve fenni gözlükçü sayısı toplamı, sektör dışında çalışanların ve bu süreçte ölüm ve emeklilik gibi nedenlerle ayrılanların sayısı düşüldüğünde 5.216 kişi olarak belirlenmektedir (Aydın, 2012). Özellikle optisyenlik programı mezunlarının yaklaşık olarak % 30’u optik sektörü dışında çalışmaktadır. Bu duruma, ağırlıklı olarak sağlık meslek liselerinden sınavsız geçiş uygulaması neden olmuştur. Sağlık meslek liselerinin tıbbi sekreterlik alanından mezun olanlar, sınavsız geçiş hakkı ile optisyenlik programlarına yerleşmiş ancak Sağlık Bakanlığı’na atamaları yapılanlar optik sektörü dışında çalışmayı tercih etmişlerdir. Ayrıca 2005 yılı öncesinde kendilerine verilen hak ile Sağlık Bakanlığı’nda çalışan hemşire, ebe ve sağlık memuru gibi sağlık çalışanları optisyenlik programlarını yoğun olarak tercih etmişler ancak mezuniyet sonrası optik sektörüne girmeyi düşünmemişlerdir.

3.3.2. Optisyenlik Müesseseleri ve Pazarın Ticari Potansiyeli

2012 yılı itibariyle Türkiye’de faaliyet göstermekte olan optisyenlik müessesesi sayısı 5.219’dur. Müesseselerin bölgelere göre dağılımı ile nüfus oranları Tablo 3.6’da görüldüğü gibidir. Buna göre Optisyenlik müessesesi sayısı en fazla olan bölge Marmara Bölgesi, en az olan bölge ise Doğu Anadolu Bölgesi’dir. Marmara Bölgesi’nde 1.791, Doğu Anadolu Bölgesi’nde ise 161 optisyenlik müessesesi vardır. Nüfus yoğunluğuna göre bir karşılaştırma yapıldığında ise, Ege Bölgesi’nde 11.370 kişiye 1 optisyenlik müessesesi düşerken, Doğu Anadolu Bölgesi’nde 39.264 kişiye 1 optisyenlik müessesesi düşmektedir. Türkiye geneli düşünüldüğünde ise 14.317 kişiye 1 optisyenlik müessesesi düşmektedir.

Tablo 3.6. Türkiye’deki Optisyenlik Müessesesi Sayıları, Bölgelere Göre Dağılımı ve Nüfus Oranları

| Yer | Nüfus | Optisyenlik Müessesesi Sayısı | Nüfus/OM Oranı |
|---------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------|
| Türkiye | 74.724.269 | 5.219 | 14.317 |
| Marmara Bölgesi | 22.387.173 | 1.791 | 12.499 |
| Karadeniz Bölgesi | 7.508.293 | 460 | 16.322 |
| Ege Bölgesi | 9.687.692 | 852 | 11.370 |
| Akdeniz Bölgesi | 9.620.240 | 734 | 13.106 |
| İç Anadolu Bölgesi | 11.965.642 | 1004 | 11.917 |
| Doğu Anadolu Bölgesi | 6.321.505 | 161 | 39.264 |
| Güneydoğu Anadolu Bölgesi | 7.233.724 | 217 | 33.335 |

(Ekim 2012 verileridir)

Kaynak: Aydın, A, (2012), Türkiye Optik Sektörüne Karşılaştırmalı Bakış, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta, (www.toomad.net).

Türkiye’deki optisyenlik müesseseleri, müessese sahipliği açısından incelendiğinde ise “mesul müdür” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, Türkiye’deki optisyenlik müesseselerinin % 63,1’i fenni gözlükçü, optisyen veya göz hekimi olmayan özel veya tüzel kişilere ait ya da şube

statüsünde olduğu için, mesul müdür tayin edilmek suretiyle işletilmektedir. Mesul müdür, özel veya tüzel kişilere ait optisyenlik müesseselerinin bir çalışanı olup, müessesedeki teknik işlerin yasal sorumluluğunu, işletme sahibi ile birlikte üstlenmektedir.

Tablo 3.7. Türkiye’de Optisyenlik Müesseselerindeki Müessese Sahipliği Yapısı

| Unvan | Müessese Sahibi | Mesul Müdür | Toplam | Müessese Sahiplik Oranı |
|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------------------------|
| Fenni Gözlükçü | 1.595 | 2.483 | 4.078 | % 30.56 |
| Optisyen | 328 | 810 | 1.138 | % 6.28 |
| Göz Hekimi | 3 | - | 3 | % 0.06 |
| Diğer Özel veya Tüzel Kişiler | 3.293 | - | 3.293 | % 63.1 |
| TOPLAM | 5.219 | 3.293 | - | % 100 |

(Ekim 2012 verileridir)

Kaynak: Aydın, A, (2012), Türkiye Optik Sektörüne Karşılaştırmalı Bakış, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta, (www.toomad.net).

Türkiye’de faaliyet göstermekte olan optisyenlik müesseselerinin % 90’ı geleneksel mağazacılık anlayışı ile yönetilmekte olan işletmelerdir. İşletme kararlarının genellikle müessese sahibi olan tek bir kişinin sorumluluğunda alındığı ve uygulandığı bu optisyenlik müesseseleri, genellikle tek bir işletme veya en fazla 2-3 şube şeklinde faaliyet göstermektedirler.

Optisyenlik müesseselerinin % 10’u ise organize mağazacılık veya zincir mağazacılık denen bir anlayış ile yönetilmektedir. Bu işletmeler giderek artan şube sayısı ile optik sektöründe faaliyet gösterme arzusu taşımaktadırlar. İşletme organizasyon yapılarını, modern işletme yönetim anlayışına uygun olarak oluşturmaya ve faaliyetleri ile ilgili kararları kurumsal olarak almaya ve uygulamaya çalışmaktadırlar.

Tablo 3.8’de, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan organize optisyenlik müesseselerinden en fazla mağaza sayısına sahip olan gruplar, mağaza formatları ve pazara giriş yılları görülmektedir.

Tablo 3.8. Türkiye’de En Çok Mağaza Sayısına Sahip Organize Optisyenlik Müesseseleri

| Grup | Mağaza Sayısı* | Mağaza Formatı | Pazara Giriş Tarihi |
|----------------------|----------------|--|---------------------|
| Elagance Optik Shops | 74 | Franchise Modeli Ortaklık | 2008 |
| Atasun Optik | 67 | Uluslar arası Ortaklık (2008’den itibaren) | 2002 |
| Göz Grup Optik | 50 | Ortaklık | 1996 |
| Opmar Optik | 32 | Uluslar arası Ortaklık (2009’dan itibaren) | 2001 |

(*Mağaza sayısı 30’un üzerinde olanlar tabloya dâhil edilmiştir)

Kaynak: Mart 2013 itibariyle işletmelerin web sayfaları ve basına yansıyan bilgilerden yararlanılarak derlenmiştir

Türkiye’de iç piyasa için, yıllık olarak satılan ortalama ürün adetlerine bakarak yapılan değerlendirmeye göre, optik sektörünün tahmini yıllık cirosu 2 milyar dolardır. Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, Türkiye’de yılda 17 milyon adet numaralı gözlük camı, 7,9 milyon adet gözlük çerçevesi, 7 milyon adet güneş gözlüğü, 600 bin adet kontakt lens, 150 bin adet az görüş sistemi satılmaktadır. Bu ürünlerin satış fiyatları üzerinden yapılan değerlendirme ile de, optik sektörünün yıllık cirosunun 2 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir (www.toomad.net).

Tablo 3.9. Türkiye’de Optik Sektörünün Yıllık Ürün Satış Adetleri

| Ürün | Yıllık Satış Adeti |
|---------------------|--------------------|
| Gözlük camı | 17.000.000 |
| Gözlük çerçevesi | 7.900.000 |
| Güneş gözlüğü | 7.000.000 |
| Kontakt lens | 600.000 |
| Az görüş sistemleri | 150.000 |
| Diğer malzemeler | - |

Kaynak: Aydın, A, (2012), Türkiye Optik Sektörüne Karşılaştırmalı Bakış, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta, (www.toomad.net).

Türkiye’deki optisyenlik müesseselerinin en önemli müşterisi konumundaki Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından sağlık yardımları karşılanan kişilerin, gözlük cam ve çerçevesi ile kontakt lenslerinin bedellerinin optisyenlik müesseselerine ödenebilmesi için, SGK ile optisyenlik müessesesi arasında optik sözleşmesi imzalanması gerekmektedir. 2009 yılı için, Türkiye genelinde SGK tarafından bedeli optisyenlik müesseselerine ödenen gözlük reçetesi sayısı 4.983.918’dir (www.toomad.net).

Optisyenlik müesseselerinin sorunları üzerine yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan optisyenlik müesseselerinin önemli bir kısmı, Sosyal Güvenlik Kurumu’ndan elde edilen gelirin, toplam gelirin yaklaşık olarak % 30’unu oluşturduğunu ifade etmiştir (Demir ve Gavcar, 2012: 7). Bununla birlikte Sosyal Güvenlik Kurumu hak sahiplerinin, optisyenlik müesseselerinin toplam gelirinin geri kalan % 70’lik kısmı üzerinde de belirleyici olduğu söylenebilir.

3.3.3. Yasal Çerçeve

Optisyenlik mesleğinin icra edilmesi, optisyenlik müessesesinin açılması ve işletilmesiyle ilgili usul ve esasları düzenlemek amacıyla, 2004 yılında yürürlüğe giren 5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun ve bu kanunun ilgili yönetmeliği, yasal bir çerçeve oluşturmaktadır. 5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun’un yürürlüğe girmesi ile birlikte, mesleğin daha önceki yasal çerçevesini oluşturan ve 1940 yılında kabul edilmiş olan 3958 Sayılı Kanun da yürürlükten kaldırılmıştır. Optisyenlik mesleği, Türkiye’de mesleki kanuna sahip olmak bakımından, sayılı mesleklerden birisidir.

5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun, 6 bölüm ve 19 maddeden oluşmaktadır. Kanunun birinci bölümü, kanunun amacı, kapsamı ve kanun içinde geçen tanımlardan oluşan üç maddeden oluşur. Bu bölümün 1. maddesinde kanunun amacı, “fertlerin ve toplumun sağlığını korumak üzere, optisyen unvanının kullanılması, optisyenlik mesleğinin icra edilmesi ve optisyenlik müessesesinin açılması ve işletilmesiyle ilgili usul ve esasları düzenlemektir” şeklinde, kanunun

kapsamı 2. maddede “ optisyenlik mesleğini icra etme yetkisini haiz kişiler ile optisyenlik müessesesinin sahip ve işletenleri ile bunların faaliyetlerini kapsar” şeklinde belirtilmiştir. 3. madde ise kanunda geçen bazı tanımlamalarla ilgilidir.

Optisyenlik mesleğinin icra edilmesi başlığı altında ikinci bölüm, toplam 3 maddeden oluşmakta olup, 4. maddede optisyenlik mesleğini icra edebilmek için, “ optisyenlik alanında en az ön lisans seviyesinde mesleki eğitim ve öğretim veren yüksek okul mezunu olmak” şartı getirilmiştir. 5. maddede göz hekimlerinin de, aynı anda hekimlik yapmamak şartıyla optisyenlik müessesesi açabilecekleri belirtilmiştir. 6. madde ise optisyenlik uygulamaları ile ilgili birçok hükmü içinde barındırmaktadır. Bu maddede optisyenlerin, koruyucu gözlükleri, güneş gözlüklerini ve reçetesi göz hastalıkları uzmanı hekimler tarafından verilmek şartıyla numaralı gözlük camlarını, her türlü lensleri, optik görme gereçlerini ve gözlük çerçevelerini satabilecekleri hükme bağlanmıştır. Aynı maddede optisyenlerin, reçetelerde yazılı camları çerçevelere takmak ve kişinin gözüne en uygun şekilde uygulamak için gerekli olan aletleri kullanabilecekleri belirtilmiş, ancak her çeşit göz muayene ve testleri yapmaları veya müesseselerinde bu işlere yarayan her türlü aletleri ve cihazları bulundurmaları yasaklanmıştır. Yine aynı maddede, optisyenlerin reçetesiz olarak numaralı gözlük camı satmaları, vermeleri veya tavsiye etmeleri, her türlü kontakt lens uygulaması yapmaları, optisyenlik yaptıkları sürece müesseselerinde başka bir iş yapmaları ve müesseselerini başkalarına muayenehane gibi kullandırmaları yasaklanmıştır.

5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun’un, optisyenlik müesseseleri ile ilgili esas ve usulleri düzenleyen üçüncü bölümü toplam 5 maddeden oluşmaktadır. 7. madde, optisyenlik müessesesinin, ilin en yüksek sağlık idaresinden optisyenlik müessesesi ruhsatı almak şartıyla, gerçek veya tüzel kişiler tarafından açılıp işletilebileceği ile ilgilidir. Bu bölümde yer alan 8. madde ise, mesul müdür konusu ile ilgilidir. Bu maddede, optisyenlik müessesesi açmaya haiz olmayan kişilerin optisyenlik müessesesi açmak istemeleri durumunda, müesseselerinde optisyen unvanına sahip bir mesul müdür bulundurmaları zorunda oldukları, ayrıca birden fazla optisyenlik müessesesi açmak isteyenlerin de, her bir müessese için ayrı

optisyenlik müessesesi ruhsatnamesi almak ve ayrı mesul müdür bulundurmak zorunda oldukları belirtilmiştir. 9. maddede, optisyenin mesleğini icra ettiği müessesede bizzat bulunmasının esas olduğu ve optisyenler ile göz hekimlerinin bağlantıları bulunan müesseselerde birlikte mesleklerini icra edemeyecekleri, ayrıca sağlık kurum ve kuruluşlarının içinde optisyenlik müessesesi açılmayacağı hükme bağlanmıştır. 10. maddede, “optisyenin mesleğini icra ettiği müessesede bizzat bulunmasının esas olduğu” hükmüne, görev hizmeti süresi, hastalık, mahkum olma, hacir veya ölüm gibi nedenlerle getirilen istisnalar belirtilmiştir. 11. maddede ise, optisyen unvanı ile müessese açmış olanların, yalnız optisyen unvanını kullanabilecekleri, başka bir unvan kullanmaları veya gerçeğe uymayan reklam yapmaları yasaklanmıştır.

5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun’un kayıt ve denetim ile ilgili dördüncü bölümü, optisyenlik müesseselerinin, Sağlık Bakanlığı’nın ve mahallin en yüksek sağlık idaresinin teftiş ve denetimine tabi olduklarını hükme bağlamıştır. Kanun’un beşinci bölümü, kanunda belirtilen yasaklara uymayanlar ile ilgili cezai hükümleri düzenlemektedir.

5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun’un son bölümü olan altıncı bölümü ise geçici ve son hükümler ile ilgilidir. Bu bölümde 16. maddede, optisyenlik müesseselerinin açılışına ve sahip olmaları gereken şartlara dair usul ve esaslar ile diğer hususların, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelik ile düzenleneceği belirtilmiştir. 17. madde ile 1940 yılında yürürlüğe girmiş olan 3958 sayılı Gözlükçülük Hakkında Kanun yürürlükten kaldırılmıştır. Ancak geçici madde 1 ile 3958 sayılı Gözlükçülük Hakkında Kanun hükümlerine ve bu kanunun geçici 3. maddesine göre gözlükçülük ruhsatnamesi sahibi olanların, gözlükçü unvanıyla optisyenlik mesleğini icra etme hak ve yetkisine sahip oldukları, optisyenlerle aynı sorumlulukları taşıdıkları, ancak bu kişilerin optisyen unvanını kullanamayacakları hükme bağlanmıştır. Geçici 2. madde, bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce gözlükçülük ruhsatnamesi almış olup, aynı mekanda eczacılık veya saatçilik faaliyetlerini birlikte yapanların kazanılmış haklarının saklı olduğu ve bu haklarının işyerlerinin nakli halinde de devam edeceği ile ilgilidir. Geçici 3. madde ise bir defaya mahsus olmak üzere,

21/11/1993 tarihinden bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihe kadar, en az lise mezunu olup asgari dört yıl süreyle Bakanlıkça ruhsatlı optisyenlik müessesesinde optisyenlik mesleğiyle ilgili olarak çalıştığını, sosyal güvenlik kuruluşlarından alacakları prim dökümleriyle belgelendirenlerden, açılacak altı aylık kurs ve bu kursun sonunda yapılacak sınavda başarılı olanlara, gözlükçülük ruhsatnamesi verileceği, hükme bağlanmıştır.

3.3.4. Optisyenlik Müesseselerinde Güncel Sorunlar

Türkiye’de gözlük kullanma oranı % 20’dir. Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, gelişmiş birçok ülke ile karşılaştırıldığında bu oran son derece düşük kalmaktadır.

Tablo 3.10. Türkiye ile Bazı Ülkelerin Gözlük Kullanma Oranları

| Ülke | Nüfus (Milyon) | Gözlük Kullanma Oranı |
|-----------|----------------|-----------------------|
| Türkiye | 74.7 | %20 |
| Fransa | 62.8 | %48 |
| Almanya | 81.7 | %50 |
| İtalya | 60.3 | %43 |
| İspanya | 47.0 | %42 |
| İngiltere | 62.1 | %56 |
| Hollanda | 16,0 | %54 |

Kaynak: Aydın, A, (2012), Türkiye Optik Sektörüne Karşılaştırmalı Bakış, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta, (www.toomad.net).

Gelişmiş ülkelerde % 50’nin üzerindeki gözlük kullanma oranının, Türkiye’de % 20’lerde kalması, maalesef toplum olarak göz sağlığımızın iyi

olduğuna işaret etmemektedir. Gözlük kullanım oranının düşük olmasında aşağıda belirtilen nedenlerin önemli ölçüde etkili olduğu tahmin edilmektedir:

- Türkiye’de halkın göz sağlığı ve gözlük kullanımı konusunda bilinç düzeyi son derece düşüktür. Her şeyden önce birey olarak göz sağlığına yeterince önem verilmemektedir. Özellikle küçük çocuklarda ve ileri yaşlarda belirli aralıklarda yapılması gereken rutin göz muayeneleri, şikayet olduğu zaman göz hekimine gitme anlayışı nedeniyle yapılmamaktadır. Birçok kişi tarafından, presbiyopi döneminde her insanın fizyolojik olarak ihtiyaç duyduğu yakın gözlükleri bile, bu bilinç eksikliği nedeniyle işporta tezgahlarında standart dışı ürünlerle karşılanmaya çalışılmaktadır.
- Tüm sağlık kuruluşları ve sivil toplum örgütleri tarafından yeterli sayıda göz taramaları yapılamamaktadır. şikayet olduğu zaman göz hekimine gitme anlayışının da etkisiyle, göz taramalarının ülke genelinde yaygınlaştırılamaması özellikle uzak görme problemlerinin doğası gereği fark edilememesine neden olmaktadır.
- Ekonomik nedenlerle ve özellikle gençlerde estetik kaygılarla ideal gözlüğe ulaşamama, gözlük kullanma oranının düşmesine neden olmaktadır.
- Tablo 3.11’ de de görüldüğu gibi Türkiye’de görev yapan göz hekimlerinin sayısı, nüfusa göre çok az sayıdadır. Ülke geneli için 22.400 kişiye 1 göz hekimi düşmektedir. Ayrıca göz hekimlerinin ülke genelindeki dağılımları, gelişmiş bölgeler lehine farklılık göstermektedir. Marmara Bölgesi’nde 19.501 kişiye 1 göz hekimi düşerken, Karadeniz Bölgesi’nde 27.912 kişiye, Doğu Anadolu Bölgesi’nde 35.715 kişiye, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde 40.187 kişiye 1 göz hekimi düşmektedir.

Tablo 3.11. Türkiye'deki Göz Hekimlerinin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Dağılımı

| Bölge | Nüfus | Göz Hekimi Sayısı | Nüfus/Göz Hekimi Oranı |
|---------------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Türkiye | 74.724.269 | 3.333 | 22.400 |
| Marmara Bölgesi | 22.387.173 | 1.148 | 19.501 |
| Karadeniz Bölgesi | 7.508.293 | 269 | 27.912 |
| Ege Bölgesi | 9.687.692 | 473 | 20.481 |
| Akdeniz Bölgesi | 9.620.240 | 417 | 23.070 |
| İç Anadolu Bölgesi | 11.965.642 | 669 | 17.886 |
| Doğu Anadolu Bölgesi | 6.321.505 | 177 | 35.715 |
| Güneydoğu Anadolu Bölgesi | 7.233.724 | 180 | 40.187 |

(Ekim 2012 verileridir)

Kaynak: Aydın, A, (2012), Türkiye Optik Sektörüne Karşılaştırmalı Bakış, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta, (www.toomad.net).

Türkiye'de son yıllarda yükseköğretimde yaşanan gelişmeler ile üniversite sayımız hızla artmış buna paralel olarak optisyenlik programı sayısı da artış göstermiştir. Mezunların istihdam edilmesi açısından şu an için dengede gibi görünen bu durum, Türkiye'de optik ve optometrik meslekler alanında bir insan gücü planlaması ve ileriye dönük perspektiflerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Son yıllarda hızla devreye giren alışveriş merkezleri, optik sektöründe ciddi kabuk değişimlerinin yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu merkezlerdeki bazıları yabancı sermayeli olmak üzere çoğu zincir haline gelmiş optisyenlik müesseseleri ile rekabet etmek için, diğer geleneksel optisyenlik müesseselerinde de önemli gelişmeler gözlenmektedir. Optisyenlik müesseselerinin vitrin, teşhir düzenlemeleri ile mağaza dekorasyonları, gözlük hazırlanmasındaki teknoloji kullanımı ve müşteriye hizmet şekilleri olumlu yönde değişim göstermiştir. Bu değişimin doğal sonucu olarak rekabet ortamı ve reklamlarla desteklenen kampanyalar dönemi de başlamıştır (Bulut, 2004: 10). Şu an yaşanan rekabetin şiddetinin, önümüzdeki süreçte daha da artacağı öngörüsünde bulunmak yanlış olmayacaktır. Ancak bu süreçte yaşanabilecek olumsuzlukların başında kalite rekabetini önemsemeden sadece fiyat rekabetine girişilmesi olacaktır.

Göz sağlığı ve gözlük kullanımı konusunda bilinç eksikliği, halkımızın ekonomik etkenlerle birlikte özellikle güneş gözlüğü ve numaralı yakın gözlükleri konusunda ucuz ve kalitesiz Uzak Doğu mallarının satıldığı işporta ve semt pazarlarına rağbet etmesine neden olmaktadır. Standart dışı bu malların sırf ucuz olduğu için piyasada bu kadar rahat yer bulabilmesi optisyenlik müesseselerini olumsuz etkilemektedir. Ancak ekonomik sebeplerle bu ürünlere rağbet edilmesi, optisyenlik müesseselerinin de özellikle güneş gözlüklerindeki fiyat politikalarını gözden geçirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca optisyenlik müesseselerinde, ürün çeşitlendirmesi ve sunumu konusunda da eksiklikler yaşanmaktadır. Örneğin ışıklı okuma gözlüğü bir kırtasiyenin vitrininde, bir optisyenlik müessesesinininkinden çok daha hızlı yer alabilmektedir. Veya gece sürüş gözlükleri olan antifar gözlükleri, olmaması gerektiği halde benzin istasyonlarında daha etkili bir şekilde müşteriye sunulabilmektedir.

Yaklaşık 6 bin optisyenlik müessesesinin faaliyet gösterdiği günümüzde müesseseler sektördeki büyük potansiyeli oluşturan SGK hak sahiplerini firmalarına çekebilmek için büyük çaba sarf etmektedir. Bazen bu uğraşlar sırasında meslek etiği ilkeleri ile bağdaşmayan uygulamalar da mesleğin önündeki sorunlardan birisi olarak sayılabilir.

Genelde pek çok sektörde olduğu gibi istatistiki bilgi eksikliği, optik sektöründe de büyük bir sorun teşkil etmektedir. Üretimden ithalata, istihdamdan yatırıma dek birçok konuda doğru bilgi edinmek mümkün değildir. Bazı firmalar, istatistiki bilgi taleplerine doğru yanıt vermemeyi tercih etmektedirler. Hastanelerde ve özel poliklinik muayenelerinde de istatistikî bilgi toplanmadığından dolayı, göz hastası, hastalıkları ve refraksiyon kusurları ile dağılımları hakkında bilgi derlenememekte, dolayısıyla sektör yatırımcısına yol gösterecek ön bilgi birikiminden yoksun kalınmaktadır. Bu belirsizlik, firmaların stok maliyetlerini de ciddi oranda etkilemekte, rasyonel çalışmayı engellemektedir. Sağlıklı bir sektör profiline ulaşamamaktadır (Bulut, 2004: 11). Ayrıca optik sektörü ile ilgili nitel veya nicel verilere ulaşamamak sadece sektör yatırımcısına değil akademik çalışmalara da engel oluşturmaktadır.

3.4. SEKTÖRLE İLGİLİ BEKLENTİLER

Türkiye’de ekonomik kalkınmanın, eğitim seviyesinin, kitap okuma alışkanlığının, teknolojik aletlerin kullanımının ve en önemlisi 40 yaş üstü nüfusun artışına bağlı olarak, gözlük kullanım oranının da artacağı öngörüsünde bulunmak yanlış olmayacaktır. Çünkü gelişmekte olan bir ekonomiye sahip olan ülkemizde, resmi makamlarca yapılan nüfus projeksiyonları ve tahminlerine göre, demografik göstergelerdeki mevcut eğilimler devam ettiği takdirde nüfus yaşlanmaya devam edecektir. 2012 yılında yaşlı nüfus olarak tabir edilen 65 yaş ve üzerindeki nüfus 5,7 milyon kişi, bunların toplam nüfusa oranı %7,5 iken, 2023 yılına gelindiğinde bu nüfusun 8,6 milyon kişiye, oranının ise %10,2’ye yükseleceği öngörülmektedir (www.tuik.gov.tr). Özellikle 40 yaş üstü nüfusun artışına bağlı olarak, sosyal ve ekonomik kalkınmışlığın da etkisi ile optik sektöründe multifokal cam tüketim adetlerinde önemli artışların yaşanacağı beklentisi oluşmaktadır. Uzak görme problemleri ile birlikte her insanın fizyolojik olarak 40 yaş sonrası yaşadığı yakın görme problemlerinin birlikte düzeltilmesinde, günümüz gözlük cam teknolojisinin en popüler çözümü olan multifokal gözlük camları, bu süreçte sektörün en fazla önem verdiği ürünler olacaktır.

Türkiye’de koruyucu sağlık hizmetleri anlayışının kabul görmesi ile göz taramalarının ülke genelinde yaygınlaştırılması özellikle uzak görme problemlerinin doğası gereği fark edilememesinin engellenmesini sağlayacaktır. Ayrıca çocuklarda, doğum sonrasında başlayarak, binoküler görme açısından kritik dönem sayılan 12 yaşına kadarki süreçte göz sağlığı açısından izleme programları uygulanması, hem şaşılık ve göz tembelliği gibi görme problemlerinin erken teşhisi, hem de çocukların okul başarısı üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu sayede belki de ülkemizde trafik kazalarının bilinmeyen sebeplerinden biri, önemli ölçüde elimine edilecektir.

Türkiye’de uygulanmakta olan Sağlıkta Dönüşüm Programı’ nın amacına uygun olarak, sağlık sisteminin kalitesinin ve verimliliğinin artırılması ve sağlık kuruluşlarına erişimin kolaylaştırılması, göz hekimlerinin sayısının artırılması ve bölgelere göre dağılımının homojen hale getirilmesi, halkın göz sağlığı ve gözlük kullanımı konusunda bilinç düzeyinin yükselmesine de vesile olacaktır. Bu durum

gelişmiş ülkelerdeki gözlük kullanım oranlarının Türkiye’de de yakalanmasını sağlayacaktır.

Organize mağazacılık veya zincir mağazacılık denen bir anlayış ile yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri, perakende optik sektöründeki faaliyetlerini, giderek artan şube sayısı ile gösterme arzusu taşımaktadırlar. Zincir mağazaların organizasyon yapıları ile ülke genelinde yaygınlaştırmaya çalışılan faaliyetleri, geleneksel mağazacılık anlayışı ile yönetilmekte olan yerel optisyenlik müesseselerinin de iş yapış şekillerinin değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, geleneksel mağazaların yerel olarak rekabet etmesini engellemeden, ülke genelindeki işbirliği uygulamalarının önünü açması gerekmektedir. Ayrıca perakende optik sektöründe yaşanan söz konusu değişim için, meslek örgütlerinin yapıcı ve yol gösterici olması büyük önem arz etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

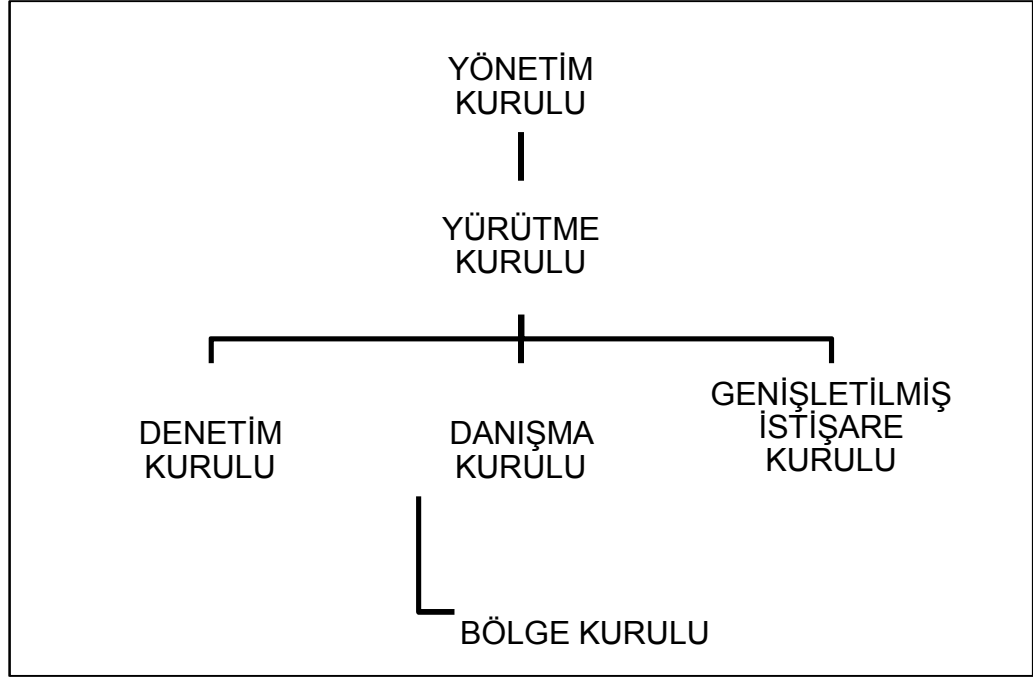
ELEGANCE OPTİK SHOPS A.Ş. ÖRNEĞİNDE OPTİK SEKTÖRÜNDEKİ REKABET ORTAMINDA, STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNİN ÖNEMİNİN İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNİN TANITILMASI

Elegance Optik San. Tic. A.Ş. (EOS), Türkiye’de optisyenlik müesseseleri zinciri kurmak amacıyla, hali hazırda ticari faaliyetlerini sürdüren optisyenlik müesseseleri ile sözleşme dahilinde gerçekleştirilen ticari işbirliğini içeren işi organize eden, üyelerine karşı hukuki yükümlülük taşıyan, tüzel kişiliği olan bir şirkettir.

2009 yılının son aylarında hayata geçirilmiş olan EOS organizasyonu, misyonunu “ülke genelinden katılımcı optisyenlik müesseselerinin, yerel ve uluslar arası rekabet koşullarında, kurumsal ve yönetsel bir organizasyon içerisinde varlıklarını ve karlılıklarını sürdürebilir kılmak” olarak, vizyonunu ise, “EOS organizasyonu, inovasyonun optik sektöründeki karşılığı olacak, gelecek 5 yıl içerisinde sektörün en büyük organize perakende yapılanması haline gelecek ve bu güçten hareketle gelişen dış pazarlardaki yerini alacaktır” şeklinde belirlemiştir (www.eleganceos.com.tr).

Türkiye genelinde EOS ile sözleşme metni imzalayarak, stratejik işbirliği sistemine dahil olmak suretiyle ticari ilişki kuran ve sözleşme gereğince hak ve yükümlülüklerle sahip olan optisyenlik müessesesi üye mağaza sayısı, 2013 yılı Nisan ayı itibariyle 74 olmuştur. EOS organizasyonunun yönetim ve karar alma kurullarının organizasyon şeması, Şekil 4.1’ de görüldüğü gibidir:



Şekil 4.1. EOS Organizasyon Şeması

Yönetim Kurulu, EOS şirketinin Türk Ticaret Kanunu ile Şirket Ana Sözleşmesinin ilgili hükümleri uyarınca oluşturulmuş olan kuruldur. Yürütme Kurulu, EOS Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilen genel müdür ve genel müdür yardımcılardan oluşur. Yürütme Kurulu'nun görevi yine Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve EOS şirketi ana sözleşmesi gereğince belirlenmiştir. Yürütme Kurulu'nun temel görevi, Yönetim Kurulu tarafından alınan kararlar doğrultusunda yürütme fonksiyonunu yerine getirmektir.

Denetim Kurulu, EOS şirketinin ticari faaliyetlerinin şirket ana sözleşmesine uygunluğunu denetlemek ve bu konuda dönemlik rapor hazırlamak üzere şirket bünyesinde oluşturulur. EOS Denetim Kurulu, bağımsız bir mali müşavir ile mali geçmişi ve/veya deneyimi olan bir danışma kurulu üyesi olmak üzere 2 kişiden oluşur.

Danışma Kurulu, 7 kişiden oluşur ve üye mağaza temsilcileri arasından Bölge Kurulu üyeleri tarafından seçilir, 2 yıl süre ile görev yapar. EOS Danışma Kurulu'nun görevi, üye mağazaların bütünü adına, stratejik işbirliği sistemi çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetleri değerlendirmek, mevcut duruma ve güncel

uygulamalara ilişkin tavsiye nitelikli kararlar almak, aldığı kararları EOS Yönetim Kurulu'nun onayına sunmak ve kararların takipçisi olmaktır.

Bölge Kurulu, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen bölgeler dikkate alınarak, her bölge için 3 üye mağazanın temsilcilerinden oluşturulan kuruldur. Bölge Kurulu, ilgili bölgedeki üye mağazaların temsilcilerinin oylarıyla 1 yıllığına seçilir. Bölge Kurulu'nun görevi, bölgesindeki üye mağazalarla Danışma Kurulu arasındaki koordinasyonu sağlamak, satılacak ürün ve markalara ilişkin önerilerde bulunmak ve davet edildiğinde Danışma Kurulu toplantılarına katılmaktır.

Genişletilmiş İstişare Kurulu ise, organizasyon içinde var olan mevcut kurulların ve bunlara bağlı üyelerin katılımıyla, Şirket Yönetim Kurulu başkanlığında geniş tabanlı oluşan kurullar topluluğunu ifade eder. Genişletilmiş İstişare Kurulu'nun ana fonksiyonu, geniş tabanlı katılımı sağlayarak grup aidiyetini güçlendirme, genel değerlendirme yapma, aktif katılımı, mikro ve makro planda birlik olmanın ana amacına katkıda bulunmaktır.

EOS organizasyonunda, Elegance Optik San. Tic. A.Ş. ile üye mağazalar arasında imzalanan işbirliği sözleşmesi ile belirlenen yükümlülükler aşağıda sıralanmıştır:

Elegance Optik San. Tic. A.Ş.'nin Yükümlülükleri:

- İşbirliği sistemine katılmış olan üye mağazalarda satışa sunulacak olan optik çerçeve ve güneş gözlüğü ürünlerini, piyasa koşullarının elverdiği oranda uygun koşullarla tedarik eder. Sözleşmeye konu olan ürünlerde, uygun fiyat oluşturmak için organizasyonun satın alma gücü kullanılır.
- Üye mağazalara, yılsonu cirosu doğrultusunda "ciro iskontosu" uygular.
- Net dağıtılabilir kar elde edilmesi durumunda, üye mağazalara "başarı primi" verir.
- Üye mağazaların satışlarını artırmaya yönelik, reklam, tanıtım vb. satış geliştirici faaliyetler yapar.
- Üye mağazaların menfaatlerini korur, rekabet üstünlüğü oluşturur.

- Birlik ruhu içerisinde üyelerinin sorunlarını çözmede sorumluluk taşır. Birlik ruhunu besleyen, üyelerle karşılıklı yakın etkileşimi ve paylaşımı sağlayan sosyal etkinlikler organize eder.
- Faaliyetlerin, yalın ve esneklik içerisinde, bürokrasiye ve maliyet artırıcı işlemlere kaçmadan etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Beklentilere paralel eğitim ihtiyacını belirler, ihtiyaca yönelik mesleki yeterlilik sertifikasyon, meslek içi ve kişisel gelişim eğitimleri planlar, yapar yaptırır.
- Üye mağazanın, gelişmelere paralel yapısal gelişimi için uzman destekli kurumsal gelişim danışmanlık desteği verir.
- Üye mağazaların satışlarını, satış geliştirme faaliyetlerini denetleyebilir ve hatalı gördüklerinin değiştirilmesini talep edebilir. Özellikle satış elemanlarının ve mağaza sorumlularının eğitilmesini talep edebilir.
- Yapılacak denetlemeler sonucu öğrenilen üye mağaza ticari bilgileri, hiçbir şekilde, hiçbir nedenle üçüncü kişilere açıklamaz.
- İşbirliği organizasyonunun ismi olan Elegance Optik Shop (EOS) marka ismini ve itibar kredisini hiçbir surette üye mağazalara rağmen satışa çıkaramaz. Bu ismin satışı ancak salt üye çoğunluğunun onayı ve satış tutarının % 50'sinin üye mağazalara dağıtılması ile yapılabilir.

Üye Mağazaların Yükümlülükleri:

- Elegance Optik San. Tic. A.Ş. tarafından oluşturulan işbirliği sistemine, üye mağaza olarak katılabilmek için ilgili optisyenlik müesseselerinin, sisteme katılım bedeli ödeme yükümlülüğü bulunmaktadır.
- Masraflarını kendi karşılamak üzere, Elegance Optik San. Tic. A.Ş. tarafından hazırlanan genel mağaza mimari ve dekorasyon projesini aynen uygular. Zamanın gerekleri doğrultusunda mevcut dekorasyonun yenilenmesini sağlar.
- Kurumsal kimlik açısından, kendi özgün ismiyle birlikte Elegance Optik Shop (EOS) ismini taşır ve ortak vitrin, renk ve sembolleri kullanır.

- Personelin giyim-kuşama, tutum ve davranışları ile müşteri ilişkilerinin aynı tarz ve biçimde olmasından yükümlüdür.
- Güneş gözlüğü ve gözlük çerçevesi alımlarını Elegance Optik San. Tic. A.Ş.' den yapar.
- Vadeli yapılacak işlemler karşılığında Elegance Optik San. Tic. A.Ş.'nin talep ettiği tutardaki teminatı vermeyi kabul eder.
- Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu ve Bölge Kurulu'nun karar verip önerdiği fiyat ve fiyat politikalarını uygulamakla yükümlüdür.
- Sözleşme konusu ürünleri başka mağazalara ya da üçüncü şahıslara devredemez, satamaz, teşhir ettiremez.
- Müşteri şikayet ve uyuşmazlıklarında yönetimin verdiği kararı uygulamakla yükümlüdür
- Elegance Optik San. Tic. A.Ş.'nin önermiş olduğu teknoloji ürünlerini tedarik eder. Ve on-line network sistemi ile çalışmayı kabul eder.
- Elegance Optik San. Tic. A.Ş tarafından düzenlen eğitimlere katılma, ilgili personelini göndermeyi şart ve gerekleriyle birlikte kabul eder.
- Denetim için mağazasına gelen Elegance Optik San. Tic. A.Ş görevlilerine uygun çalışma ortamını sağlamak ve önerileri yerine getirmekle yükümlüdür.
- Devlet ve devlet kurumları tarafından hazırlanan yasa ve yönetmeliklere uymakla yükümlüdür.

Özetle Elegance Optik Shops organizasyonu, perakendeci gözlük mağazalarının dahil olduğu, sosyal dayanışma ve birlik ruhunu önemseyen, kapsamı ve hükümleri sözleşme ile belirlenen bir işbirliği organizasyonudur. Bu işbirliği, franchising anlaşması türünde olup işbirliği sürecinde franchisee olarak üye mağazalar, Danışma ve Bölge Kurulları aracılığı ile franchisor olarak Elegance Optik San. Tic. A.Ş'nin kararlarına katkıda bulunma imkanına sahiptirler. Karşılıklı yükümlülükler açısından incelendiğinde, bu işbirliğinin stratejik öneme sahip olduğu söylenebilir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yıllarda yerel ve küresel piyasalarda yoğun şekilde yaşanan kalite, fiyat, organizasyon ve yenilikçilik merkezli yoğun rekabet ile Türkiye ve Dünya’da yaşanan ekonomik gelişmelerin perakende optik sektörüne olan yansıması, optisyenlik müesseselerinde yenilikçi bir anlayışın artık kaçınılmaz biçimde gerekli olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Türkiye’de perakende optik sektöründe boy göstermeye başlayan küresel oyuncular da düşünüldüğünde, sürdürülebilir rekabet gücü elde edilebilmesi konusunda, geleneksel işletmecilik anlayışı ile yönetilen mevcut optisyenlik müesseseleri ve yeni açılacak optisyenlik müesseseleri arasında stratejik işbirliklerinin oluşturulması, yenilikçi anlayışın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, Türkiye’de perakende optik sektöründeki rekabet ortamında, optisyenlik müesseseleri arasında stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin önemini, Elegance Optik Shops AŞ örneğinde araştırmaktır.

Türkiye’de optik sektöründeki rekabet ortamında stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin önemi konulu bir araştırmanın literatürde mevcut olmaması, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Literatürde değişik sektörlerdeki stratejik işbirlikleri ve faydaları konusunda çalışmalar bulunmasına karşın, Türkiye’deki optisyenlik müesseseleri ve rekabet ortamında oluşturulan stratejik işbirlikleri konusunda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Ayrıca araştırma sonuçları, stratejik işbirliği uygulamaları ile optisyenlik müesseselerinin ticari potansiyelinde bir değişim olup olmadığı ile ilgili ve geleneksel anlayışa göre optisyenlik yapan müesseselerin yaşamını sürdürebilmesi için yapılması gerekenlerle ilgili önemli ipuçları vermektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Türkiye’de perakende optik sektöründe stratejik işbirliği içerisinde, Elegance Optik Shops (EOS) organizasyonu ile faaliyet gösteren ve Nisan 2013 itibariyle sayıları 74 olan optisyenlik müesseselerini kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada coğrafi olarak herhangi bir sınırlandırma yapılmamıştır. Ancak şube statüsünde işbirliği organizasyonu içerisinde yer alan 12 optisyenlik müessesesi işletme sahipleri aynı olduğu için, 3 optisyenlik müessesesi ise, franchisor olarak Elegance Optik San. Tic. A.Ş.’ye ait olduğu için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Kendilerine anket formu gönderilen 59 optisyenlik müessesesinden 7 tanesi ise, anket formlarını doldurarak geri göndermemiştir. Bu nedenle araştırma, Elegance Optik Shops organizasyonu ile perakende optik sektöründe faaliyet gösteren, stratejik işbirliği içerisindeki ve işletme sahipleri birbirinden farklı toplam 52 optisyenlik müessesesini kapsamaktadır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında İplik’in 2008, Akkaya’nın 2002 ve Altuntuğ’un 2007 yıllarında yapmış oldukları çalışmalardan yararlanılmıştır. Bununla birlikte anket soruları temel bilgilere dayalı olarak ve optisyenlik müesseseleri sahipleri ile görüşmek suretiyle elde edilen veriler doğrultusunda perakende optik sektöründe faaliyet gösteren optisyenlik müesseselerinin özel ve genel amaçlarına uygun olarak hazırlanmıştır. Soruların araştırmanın amacına uygun, net ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

Anket formu, katılımcılarla ilgili demografik özelliklere ilişkin sorular hariç toplam 12 sorudan oluşmuştur. Katılımcılardan 4. soruda, işbirliği organizasyonuna girmeden önce mağaza sahibi veya çalışanı olarak faaliyet gösterdikleri işletmenin güçlü yanları ile ilgili 12 farklı kriterin, 5. soruda, işbirliği organizasyonuna girmeden önce mağaza sahibi veya çalışanı olarak faaliyet gösterdikleri işletmenin zayıf yanları ile ilgili 12 farklı kriterin, 8. soruda, işbirliğine girmeye yönelen amaçlarla ilgili 22 farklı kriterin, 9. soruda, işbirliğinin amaçlara ulaşabilmede ne derece etkili olduğu ile ilgili 22 farklı kriterin, 10. soruda, işbirliğinin sonuçları ile

ilgili 10 farklı kriterin değerlendirilmesi istenmiştir. Anket formu Elegance Optik Shops organizasyonu ile perakende optik sektöründe faaliyet gösteren optisyenlik müesseselerine mail yolu ile gönderilmiştir. Optisyenlik müesseseleri tarafından cevaplandırılmış anket formları da mail ve faks yolu ile geri toplanmıştır.

Anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, SPSS 15 programına işlendikten sonra değerlendirilmiştir. Anket formunda yer alan demografik özellikler haricindeki sorular dikkate alındığında alfa güvenilirlik sonucu, 0,88 olarak bulunmuştur. Analizlerden elde edilen bulgu ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

4.4. ELDE EDİLEN BULGU VE DEĞERLENDİRMELER

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin demografik özellikleri frekans ve yüzde olarak aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)

| Cinsiyet | Sayı (n) | % |
|---------------|----------|------|
| Erkek | 42 | 80,8 |
| Kadın | 10 | 19,2 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin % 80,8'i erkek, %19,2'si kadındır.

Tablo 4.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (Yaş)

| Yaş | Sayı (n) | % |
|---------------|-----------|------------|
| 20-29 | 5 | 9,6 |
| 30-39 | 18 | 34,6 |
| 40-49 | 22 | 42,3 |
| 50-59 | 6 | 11,5 |
| 60 ve üstü | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin % 9,6'sı 20-29, % 34,6'sı 30-39, % 42,3'ü 40-49, % 11,5'i 50-59, % 1,9'u ise 60 ve üzeri yaştaadır.

Tablo 4.3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (Eğitim)

| Eğitim | Sayı (n) | % |
|---------------|-----------|------------|
| Ortaokul | 6 | 11,5 |
| Lise | 23 | 44,2 |
| Önlisans | 7 | 13,5 |
| Lisans | 14 | 26,9 |
| Lisansüstü | 2 | 3,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin eğitim durumları, % 11,5'i ortaokul, % 44,2'si lise, % 13,5'i önlisans, % 26,9'u lisans, % 3,8'i ise lisansüstü seviyesindedir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin demografik özellikli sorulardan sonra, optik sektörü içerisinde, işbirliğine girmeden önceki mesleki faaliyetleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar, aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

Tablo 4.4. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyette Bulunma Durumu

| Cevaplar | Sayı (n) | % |
|-----------------|-----------------|------------|
| Evet | 51 | 98,1 |
| Hayır | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri, stratejik işbirliği öncesi mesleki faaliyette bulunma durumu ile ilgili soruyu % 98,1 oranında, evet bulunuyordum şeklinde cevaplandırmışlardır. Sadece 1 kişi (% 1,9) stratejik işbirliği öncesi mesleki faaliyette bulunmadığını belirtmiştir.

Tablo 4.5. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyette Bulunma Süresi ve Şekli

| Faaliyet Süresi | Sayı (n) | % |
|------------------------|-----------------|------------|
| 5 yıl veya az | 3 | 5,8 |
| 6-10 yıl | 7 | 13,5 |
| 11-15 yıl | 11 | 21,2 |
| 16-20 yıl | 11 | 21,2 |
| 21 yıl ve üstü | 19 | 36,5 |
| Boş | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |
| Faaliyet Şekli | Sayı (n) | % |
| Mağaza Sahibi | 46 | 88,5 |
| Mağaza Çalışanı | 4 | 7,7 |
| Diğer | 1 | 1,9 |
| Boş | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin stratejik işbirliği öncesi mesleki faaliyette bulunma süreleri, % 5,8 oranında 5 yıl veya az, % 13,5 oranında 6-10 yıl, % 21,2 oranında 11-15 yıl, % 21,2 oranında 16-20 yıl, % 36,5 oranında 21 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir. Bu kişilerin % 88,5'i mağaza sahibi olarak, % 7,7 'si

mağaza çalışanı olarak, % 1,9'u ise diğer şekilde stratejik işbirliği öncesi mesleki faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğine girmeden önceki mesleki faaliyet gösterdikleri işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

Tablo 4.6. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyet Gösterilen İşletmenin Önem Sırasına Göre Güçlü Yanları

| Güçlü Yanlar | Önem 1 | | Önem 2 | | Önem 3 | | Toplam n | Toplam % |
|--|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | n | % | n | % | n | % | | |
| Yüksek finansman gücü | 2 | 3,8 | - | 0,0 | 2 | 3,8 | 4 | 7,6 |
| Reklam bütçesinin fazla olması | - | 0,0 | 1 | 1,9 | - | 0,0 | 1 | 1,9 |
| Düşük maliyet avantajı | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 3 | 5,8 | 5 | 9,6 |
| Yüksek rekabet gücü | 1 | 1,9 | - | 0,0 | 4 | 7,7 | 5 | 9,6 |
| Her yönüyle farklılaşmış ürünler | 3 | 5,8 | - | 0,0 | 3 | 5,8 | 6 | 11,6 |
| Müşteri odaklı hizmet | 12 | 23,1 | 15 | 28,8 | 1 | 1,9 | 28 | 53,8 |
| Müşteri ilişkilerindeki yüksek güven unsuru | 19 | 36,5 | 11 | 21,2 | 4 | 7,7 | 34 | 65,4 |
| Personel memnuniyetine önem verme | - | 0,0 | 5 | 9,6 | 4 | 7,7 | 9 | 17,3 |
| Sektör ve rakip analizlerini sürekli takip | - | 0,0 | 4 | 7,7 | 1 | 1,9 | 5 | 9,6 |
| Tedarikçilerle düzenli ilişkiler | 1 | 1,9 | 4 | 7,7 | 15 | 28,8 | 20 | 38,4 |
| Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olmak | 2 | 3,8 | 1 | 1,9 | 4 | 7,7 | 7 | 13,4 |
| Diğer | 2 | 3,8 | - | 0,0 | - | 0,0 | 2 | 3,8 |
| Yok | 8 | 15,4 | 9 | 17,3 | 10 | 19,2 | 27 | 51,9 |
| Boş | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 3 | 5,7 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğine girmeden önceki mesleki faaliyet gösterdikleri işletmenin güçlü yanları ile ilgili soruya

verdikleri cevaplar, önem sırasına göre Tablo 4.6’da görüldüğü gibidir. Buna göre, önem sırası farklı olmakla beraber en çok işaretlenen seçenekler, % 65,4 ile “müşteri ilişkilerindeki yüksek güven unsuru” , % 53,8 ile “müşteri odaklı hizmet” , % 51.9 ile “güçlü yanımız yoktu” seçeneği olmuştur.

Tablo 4.7. Stratejik İşbirliği Öncesi Mesleki Faaliyet Gösterilen İşletmenin Önem Sırasına Göre Zayıf Yanları

| Zayıf Yanlar | Önem 1 | | Önem 2 | | Önem 3 | | Toplam n | Toplam % |
|--|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|
| | n | % | n | % | n | % | | |
| Finansman sorunları | 4 | 7,7 | - | 0,0 | - | 0,0 | 4 | 7,7 |
| Reklam bütçesinin yetersiz olması | 24 | 46,2 | 8 | 15,4 | 4 | 7,7 | 36 | 69,3 |
| Sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşen maliyetler | - | 0,0 | - | 0,0 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Rekabet gücü elde edememek | 3 | 5,8 | 11 | 21,2 | 9 | 17,3 | 23 | 44,3 |
| Ürün ve hizmet özelliklerinde farklılaşmamak | 2 | 3,8 | 4 | 7,7 | 6 | 11,5 | 12 | 23,0 |
| Pazarlama ve satış sonrası hizmetlerde yetersiz kalmak | - | 0,0 | 2 | 3,8 | 1 | 1,9 | 3 | 5,7 |
| Yenilikleri takip edememek | - | 0,0 | 4 | 7,7 | 2 | 3,8 | 6 | 11,5 |
| İşgücünün kalifiye olmaması | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 3 | 5,7 |
| Sektör ve rakip analizlerini sürekli takip edememek | 3 | 5,8 | 7 | 13,5 | 8 | 15,4 | 18 | 34,7 |
| Tedarikçilerle düzenli ilişki kurulamaması | - | 0,0 | 1 | 1,9 | - | 0,0 | 1 | 1,9 |
| Kurumsallaşmayı gerçekleştirememek | 13 | 25,0 | 8 | 15,4 | 9 | 17,3 | 30 | 57,7 |
| Diğer | - | 0,0 | - | 0,0 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Yok | 1 | 1,9 | 2 | 3,8 | 9 | 17,3 | 12 | 23,0 |
| Boş | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 3 | 5,7 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğine girmeden önceki mesleki faaliyet gösterdikleri işletmenin zayıf yanları ile ilgili soruya verdikleri cevaplar, önem sırasına göre Tablo 4.7’de görüldüğü gibidir. Buna göre,

önem sırası farklı olmakla beraber en çok işaretlenen seçenekler, % 69,3 ile “reklam bütçesinin yetersiz olması”, % 57,7 ile “kurumsallaşmayı gerçekleştirememek” ve % 44,3 ile “rekabet gücü elde edememek” seçeneği olmuştur.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, Elegance Optik San. Tic. A.Ş. (EOS) çatısı altında işbirliği içerisindeki mesleki faaliyet özellikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

Tablo 4.8. Stratejik İşbirliğinde Çalışma Şekli

| Çalışma Şekli | Sayı (n) | % |
|---------------------------|-----------------|------------|
| Gözlükçülük Ruhsatı İle | 25 | 48,1 |
| Optisyenlik Diploması İle | 8 | 15,4 |
| Mesul Müdür İle | 19 | 36,5 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, % 48,1’i kendi gözlükçülük ruhsatı ile, % 15,4’ü optisyenlik diploması ile, % 36,5’i ise mesul müdür ile Elegance Optik San. Tic. A.Ş. (EOS) çatısı altında işbirliği içerisindeki mesleki faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tablo 4.9. Stratejik İşbirliğinde Faaliyet Süresi

| Faaliyet Süresi | Sayı (n) | % |
|------------------------|-----------------|------------|
| 1 yıl veya az | 11 | 21,2 |
| 2 yıl | 13 | 25,0 |
| 3 yıl | 15 | 28,8 |
| 4 yıl ve üstü | 13 | 25,0 |
| Toplam | 52 | 100 |

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere, Elegance Optik San. Tic. A.Ş. (EOS) çatısı altında işbirliği içerisindeki optisyenlik müessesesi sahiplerinin, faaliyetlerini, % 21,2’sinin 1 yıl veya az, % 25’inin 2 yıl, % 28,8’inin 3 yıl, % 25’inin ise 4 yıl ve üstü süredir sürdürmekte olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.10. Stratejik İşbirliğinde Faaliyet Gösterilen Bölge

| Bölge | Sayı (n) | % |
|---------------------------|-----------------|------------|
| Marmara Bölgesi | 27 | 51,9 |
| Ege Bölgesi | 7 | 13,5 |
| İç Anadolu Bölgesi | 5 | 9,6 |
| Karadeniz Bölgesi | 6 | 11,5 |
| Akdeniz Bölgesi | 7 | 13,5 |
| Güneydoğu Anadolu Bölgesi | - | 0,0 |
| Doğu Anadolu Bölgesi | - | 0,0 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, % 51,9'u Marmara Bölgesi'nde, % 13,5'i Ege Bölgesi'nde, % 9,6'sı İç Anadolu Bölgesi'nde, % 11,5'i Karadeniz Bölgesi'nde, % 13,5'i Akdeniz Bölgesi'nde Elegance Optik San. Tic. A.Ş. (EOS) çatısı altında mesleki faaliyetlerini sürdürmektedir. Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri arasında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren kişi bulunmamaktadır.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerini, stratejik işbirliğine girmeye yönelten amaçların listesi ve amaçların önem düzeyi ile ilgili sorulara verilen cevaplar aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

Tablo 4.11. Optisyenlik Müesseselerini Stratejik İşbirliğine Girmeye Yönelten Amaçların Listesi

| Amaçlar | Kriterler |
|----------------|---|
| Amaç 1 | İşbirliği yoluyla sinerji oluşturmak |
| Amaç 2 | Mevcut yeteneklerimizi geliştirmek |
| Amaç 3 | Mevcut pazarda pazar payını arttırmak |
| Amaç 4 | Yeni pazarlara girmek |
| Amaç 5 | Dış çevredeki belirsizlikleri azaltmak |
| Amaç 6 | Pazarda rekabet gücünü arttırmak |
| Amaç 7 | Rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak |
| Amaç 8 | Sektördeki eğilimleri yakından takip etmek |
| Amaç 9 | Marka ve işletme imajını geliştirmek |
| Amaç 10 | İşletme karlılığını arttırmak |
| Amaç 11 | Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak |
| Amaç 12 | Ürün ve hizmet farklılığı oluşturmak |
| Amaç 13 | Yenilikçilik kazanmak |
| Amaç 14 | Yönetimsel yeterliliği sağlamak |
| Amaç 15 | Örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirmek |
| Amaç 16 | Personelin niteliğini arttırmak |
| Amaç 17 | Müşterilerin ürün kalitesi ve güven algısında artış sağlama |
| Amaç 18 | Müşterilerin bağlılıklarında artış sağlamak |
| Amaç 19 | Yeni finansal olanaklar elde etmek |
| Amaç 20 | Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek |
| Amaç 21 | Verimliliği arttırmak |
| Amaç 22 | Tedarikçilerle düzenli ilişkiler kurmak |

Tablo 4.12. Optisyenlik Müesseselerini Stratejik İşbirliğine Girmeye Yönelten Amaçların Önem Düzeyi

| Amaçlar | Çok Önemli | | Önemli | | Kararsız | | Önemli Değil | | Hiç Önemli Değil | |
|---------|------------|------|--------|------|----------|------|--------------|------|------------------|-----|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Amaç 1 | 30 | 57,7 | 19 | 36,5 | 3 | 5,8 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 2 | 13 | 25,0 | 28 | 53,8 | 7 | 13,5 | 3 | 5,8 | 1 | 1,9 |
| Amaç 3 | 31 | 59,6 | 11 | 21,2 | 8 | 15,4 | 2 | 3,8 | - | 0,0 |
| Amaç 4 | 25 | 48,1 | 13 | 25,0 | 7 | 13,5 | 6 | 11,5 | 1 | 1,9 |
| Amaç 5 | 12 | 23,1 | 20 | 38,5 | 14 | 26,9 | 6 | 11,5 | - | 0,0 |
| Amaç 6 | 32 | 61,5 | 11 | 21,2 | 6 | 11,5 | 3 | 5,8 | - | 0,0 |
| Amaç 7 | 38 | 73,1 | 7 | 13,5 | 6 | 11,5 | 1 | 1,9 | - | 0,0 |
| Amaç 8 | 26 | 50,0 | 22 | 42,3 | 4 | 7,7 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 9 | 35 | 67,3 | 10 | 19,2 | 6 | 11,5 | 1 | 1,9 | - | 0,0 |
| Amaç 10 | 39 | 75,0 | 10 | 19,2 | 3 | 5,8 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 11 | 36 | 69,2 | 13 | 25,0 | 3 | 5,8 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 12 | 29 | 55,8 | 15 | 28,8 | 8 | 15,4 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 13 | 26 | 50,0 | 20 | 38,5 | 6 | 11,5 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 14 | 18 | 34,6 | 24 | 46,2 | 10 | 19,2 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 15 | 17 | 32,7 | 23 | 44,2 | 11 | 21,2 | 1 | 1,9 | - | 0,0 |
| Amaç 16 | 27 | 51,9 | 21 | 40,4 | 4 | 7,7 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 17 | 38 | 73,1 | 12 | 23,1 | 2 | 3,8 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 18 | 28 | 53,8 | 17 | 32,7 | 7 | 13,5 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 19 | 18 | 34,6 | 19 | 36,5 | 12 | 23,1 | 3 | 5,8 | - | 0,0 |
| Amaç 20 | 24 | 46,2 | 18 | 34,6 | 8 | 15,4 | 2 | 3,8 | - | 0,0 |
| Amaç 21 | 31 | 59,6 | 17 | 32,7 | 4 | 7,7 | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Amaç 22 | 16 | 30,8 | 23 | 44,2 | 7 | 13,5 | 4 | 7,7 | 2 | 3,8 |

Tablo 4.12'deki verilerden, optisyenlik müessesesi sahiplerini stratejik işbirliğine girmeye yönelten amaçlarla ilgili şu değerlendirmelere ulaşılabilir:

İşbirliğine girmeye yönelten amaçlar arasında, İşbirliği yoluyla sinerji oluşturma amacını ifade eden “Amaç 1” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 57,7 oranında çok önemli, %36,5 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 5,8 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Mevcut yeteneklerimizi geliştirme amacını ifade eden “Amaç 2” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 25 oranında çok önemli, % 53,8 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 13,5oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 5,8 oranında önemli değil, % 1,9 oranında ise hiç önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Mevcut pazarda pazar payını arttırma amacını ifade eden “Amaç 3” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 59,6 oranında çok önemli, % 21,2 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 15,4 oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 3,8 oranında ise önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Yeni pazarlara girme amacını ifade eden “Amaç 4” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 48,1 oranında çok önemli, % 25 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 13,5oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 11,5 oranında önemli değil, % 1,9 oranında ise hiç önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Dış çevredeki belirsizlikleri azaltma amacını ifade eden “Amaç 5” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 23,1 oranında çok önemli, % 38,5 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 26,9oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 11,5 oranında önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Pazarda rekabet gücünü arttırma amacını ifade eden “Amaç 6” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 61,5 oranında çok önemli, % 21,2 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 11,5oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 5,8 oranında önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Rekabet gücünü sürdürülebilir kılma amacını ifade eden “Amaç 7” ise, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 73,1 oranında çok önemli, % 13,5 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 11,5 oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 1,9 oranında önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Sektördeki eğilimleri yakından takip etme amacını ifade eden “Amaç 8” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 50 oranında çok önemli, % 42,3 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 7,7 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir. Bu amacın önemli olmadığı veya hiç önemli olmadığı ise hiçbir katılımcı tarafından ifade edilmemiştir.

Marka ve işletme imajını geliştirme amacını ifade eden “Amaç 9” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 67,3 oranında çok önemli, % 19,2 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 11,5 oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 1,9 oranında ise önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

İşletme kârlılığını arttırma amacını ifade eden “Amaç 10” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 75 oranında çok önemli, % 19,2 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 5,8 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Ürün ve hizmet kalitesini arttırma amacını ifade eden “Amaç 11” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 69,2 oranında çok önemli, % 25 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 5,8 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Ürün ve hizmet farklılığı oluşturma amacını ifade eden “Amaç 12” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 55,8 oranında çok önemli, % 28,8 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 15,4 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Yenilikçilik kazanma amacını ifade eden “Amaç 13” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 50 oranında çok önemli, % 38,5 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 11,5 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Yönetimsel yeterliliği sağlama amacını ifade eden “Amaç 14” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 34,6 oranında çok önemli, % 46,2 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 19,2 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirme amacını ifade eden “Amaç 15” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 32,7 oranında çok önemli, % 44,2 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 21,2 oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 1,9 oranında ise önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Personelin niteliğini arttırma amacını ifade eden “Amaç 16” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 51,9 oranında çok önemli, % 40,4 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 7,7 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Müşterilerin ürün kalitesi ve güven algısında artış sağlama amacını ifade eden “Amaç 17” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 73,1 oranında çok önemli, % 23,1 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 3,8 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Müşterilerin bağlılıklarında artış sağlama amacını ifade eden “Amaç 18” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 53,8 oranında çok önemli, % 32,7 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 13,5 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Yeni finansal olanaklar elde etme amacını ifade eden “Amaç 19” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 34,6 oranında çok önemli, % 36,5 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 23,1 oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 5,8 oranında ise önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirme amacını ifade eden “Amaç 20” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 46,2 oranında çok önemli, % 34,6 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 15,4 oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 3,8 oranında ise önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Verimliliği artırma amacını ifade eden “Amaç 21” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 59,6 oranında çok önemli, % 32,7 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 7,7 oranında ise bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilmiştir.

Tedarikçilerle düzenli ilişkiler kurma amacını ifade eden “Amaç 22” , ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 30,8 oranında çok önemli, % 44,2 oranında önemli olarak ifade edilmiştir. % 13,5 oranında bu amacın önem düzeyi ile ilgili kararsızlık ifade edilirken, % 7,7 oranında önemli değil, % 3,8 oranında ise hiç önemli değil şeklinde önem düzeyi ifade edilmiştir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerini stratejik işbirliğine girmeye yönelten amaçlara ulaşabilmede, işbirliğinin ne derece etkili olduğu ile ilgili sorulara verilen cevaplar, Tablo 4.13’de görüldüğü gibidir:

Tablo 4.13. Amaçlara Ulaşabilmede Stratejik İşbirliğinin Ne Derece Etkili Olduğu İle İlgili Görüşler

| Amaçlara Ulaşabilme | Çok Etkili | | Etkili | | Kararsız | | Etkili Değil | | Hiç Etkili Değil | |
|---------------------|------------|------|--------|------|----------|------|--------------|------|------------------|-----|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Ulaşabilme 1 | 14 | 26,9 | 20 | 38,5 | 14 | 26,9 | 3 | 5,8 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 2 | 8 | 15,4 | 30 | 57,7 | 9 | 17,3 | 4 | 7,7 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 3 | 12 | 23,1 | 21 | 40,4 | 12 | 23,1 | 6 | 11,5 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 4 | 8 | 15,4 | 17 | 32,7 | 18 | 34,6 | 7 | 13,5 | 2 | 3,8 |
| Ulaşabilme 5 | 3 | 5,8 | 24 | 46,2 | 17 | 32,7 | 7 | 13,5 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 6 | 11 | 21,2 | 19 | 36,5 | 13 | 25,0 | 7 | 13,5 | 2 | 3,8 |
| Ulaşabilme 7 | 14 | 26,9 | 12 | 23,1 | 16 | 30,8 | 9 | 17,3 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 8 | 17 | 32,7 | 17 | 32,7 | 11 | 21,2 | 6 | 11,5 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 9 | 13 | 25,0 | 22 | 42,3 | 10 | 19,2 | 4 | 7,7 | 3 | 5,8 |
| Ulaşabilme 10 | 15 | 28,8 | 17 | 32,7 | 12 | 23,1 | 6 | 11,5 | 2 | 3,8 |
| Ulaşabilme 11 | 7 | 13,5 | 26 | 50,0 | 11 | 21,2 | 7 | 13,5 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 12 | 9 | 17,3 | 18 | 34,6 | 18 | 34,6 | 4 | 7,7 | 3 | 5,8 |
| Ulaşabilme 13 | 11 | 21,2 | 21 | 40,4 | 16 | 30,8 | 3 | 5,8 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 14 | 7 | 13,5 | 17 | 32,7 | 19 | 36,5 | 6 | 11,5 | 3 | 5,8 |
| Ulaşabilme 15 | 10 | 19,2 | 23 | 44,2 | 13 | 25,0 | 5 | 9,6 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 16 | 12 | 23,1 | 28 | 53,8 | 8 | 15,4 | 3 | 5,8 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 17 | 12 | 23,1 | 23 | 44,2 | 11 | 21,2 | 5 | 9,6 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 18 | 8 | 15,4 | 21 | 40,4 | 17 | 32,7 | 5 | 9,6 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 19 | 2 | 3,8 | 21 | 40,4 | 14 | 26,9 | 14 | 26,9 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 20 | 9 | 17,3 | 23 | 44,2 | 12 | 23,1 | 7 | 13,5 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 21 | 16 | 30,8 | 22 | 42,3 | 10 | 19,2 | 3 | 5,8 | 1 | 1,9 |
| Ulaşabilme 22 | 10 | 19,2 | 21 | 40,4 | 13 | 25,0 | 4 | 7,7 | 4 | 7,7 |

Tablo 4.13’deki verilerden şu değerlendirmelere ulaşılabilir:

Stratejik işbirliğinin, Amaç 1’e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden “Ulaşabilme 1” ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 26,9 oranında çok etkili, %38,5 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 26,9 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 5,8 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 2’ye ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden “Ulaşabilme 2” ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 15,4 oranında çok etkili, % 57,7 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 17,3 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 7,7 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 3'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 3" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 23,1 oranında çok etkili, % 40,4 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 23,1 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 11,5 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 4'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 4" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 15,4 oranında çok etkili, % 32,7 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 34,6 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 13,5 oranında etkili değil, % 3,8 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 5'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 5" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 5,8 oranında çok etkili, % 46,2 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 32,7 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 13,5 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 6'ya ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 6" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 21,2 oranında çok etkili, % 36,5 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 25 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 13,5 oranında etkili değil, % 3,8 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 7'ye ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 7" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 26,9 oranında çok etkili, % 23,1 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 25 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 13,5 oranında etkili değil, % 3,8 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 8'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 8" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 32,7 oranında çok etkili, % 32,7 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 21,2 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 11,5 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 9'a ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 9" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 25 oranında çok etkili, % 42,3 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 19,2 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 7,7 oranında etkili değil, % 5,8 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 10'a ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 10" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 28,8 oranında çok etkili, % 32,7 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 23,1 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 11,5 oranında etkili değil, % 3,8 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 11'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 11" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 13,5 oranında çok etkili, % 50 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 21,2 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 13,5 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 12'ye ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 12" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 17,3 oranında çok etkili, % 34,6 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 34,6 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 7,7 oranında etkili değil, % 5,8 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 13'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 13" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 21,2 oranında çok etkili, % 40,4 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 30,8 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 5,8 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 14'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 14" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 13,5 oranında çok etkili, % 32,7 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 36,5 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 11,5 oranında etkili değil, % 5,8 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 15'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 15" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 19,2 oranında çok etkili, % 44,2 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 25 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 9,6 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 16'ya ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 16" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 23,1 oranında çok etkili, % 53,8 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 15,4 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 5,8 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 17'ye ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 17" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 23,1 oranında çok etkili, % 44,2 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 21,2 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 9,6 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 18'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 18" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 15,4 oranında çok etkili, % 40,4 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 32,7 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 9,6 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 19'a ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 19" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 3,8 oranında çok etkili, % 40,4 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 26,9 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 26,9 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 20'ye ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 20" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 17,3 oranında çok etkili, % 44,2 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 23,1 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 13,5 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 21'e ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 21" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 30,8 oranında çok etkili, % 42,3 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 19,2 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 5,8 oranında etkili değil, % 1,9 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Stratejik işbirliğinin, Amaç 22'ye ulaşabilmede ne derece etkili olduğunu ifade eden "Ulaşabilme 22" ile ilgili, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, % 19,2 oranında çok etkili, % 40,4 oranında etkili olarak görüş ifade edilmiştir. % 25 oranında kararsızlık ifade edilirken, % 7,7 oranında etkili değil, % 7,7 oranında ise hiç etkili değil şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğine girme amaçları ile işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşleri arasında fark olup

olmadığını araştırmak için Paired Samples T -Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.14’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.14. Amaçlar İle Amaçlara Ulaşabilme Hakkındaki Görüşlerin Karşılaştırılması

| Eşleştirmeler | | t | df | Anlam Düzeyi |
|---------------|-------------------------|-------|----|--------------|
| Pair 1 | Amaç 1 – Ulaşabilme 1 | 5,432 | 51 | ,000* |
| Pair 2 | Amaç 2 – Ulaşabilme 2 | 1,268 | 51 | ,211 |
| Pair 3 | Amaç 3 – Ulaşabilme 3 | 4,284 | 51 | ,000* |
| Pair 4 | Amaç 4 – Ulaşabilme 4 | 4,021 | 51 | ,000* |
| Pair 5 | Amaç 5 – Ulaşabilme 5 | 2,303 | 51 | ,025* |
| Pair 6 | Amaç 6 – Ulaşabilme 6 | 4,833 | 51 | ,000* |
| Pair 7 | Amaç 7 – Ulaşabilme 7 | 5,982 | 51 | ,000* |
| Pair 8 | Amaç 8 – Ulaşabilme 8 | 4,236 | 51 | ,000* |
| Pair 9 | Amaç 9 – Ulaşabilme 9 | 5,049 | 51 | ,000* |
| Pair 10 | Amaç 10 – Ulaşabilme 10 | 6,081 | 51 | ,000* |
| Pair 11 | Amaç 11 – Ulaşabilme 11 | 7,725 | 51 | ,000* |
| Pair 12 | Amaç 12 – Ulaşabilme 12 | 5,887 | 51 | ,000* |
| Pair 13 | Amaç 13 – Ulaşabilme 13 | 5,090 | 51 | ,000* |
| Pair 14 | Amaç 14 – Ulaşabilme 14 | 5,491 | 51 | ,000* |
| Pair 15 | Amaç 15 – Ulaşabilme 15 | 2,397 | 51 | ,020* |
| Pair 16 | Amaç 16 – Ulaşabilme 16 | 4,048 | 51 | ,000* |
| Pair 17 | Amaç 17 – Ulaşabilme 17 | 7,032 | 51 | ,000* |
| Pair 18 | Amaç 18 – Ulaşabilme 18 | 6,317 | 51 | ,000* |
| Pair 19 | Amaç 19 – Ulaşabilme 19 | 6,317 | 51 | ,000* |
| Pair 20 | Amaç 20 – Ulaşabilme 20 | 4,382 | 51 | ,000* |
| Pair 21 | Amaç 21 – Ulaşabilme 21 | 4,776 | 51 | ,000* |
| Pair 22 | Amaç 22 – Ulaşabilme 22 | 2,048 | 51 | ,046* |

* P< 0,05

HİPOTEZ 1

H_0 = Amaçlar ile amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşler arasında fark yoktur

H_1 = Amaçlar ile amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşler arasında fark vardır

Tablo 4.14 incelendiğinde, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğine girme amaçları ile işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşleri arasında, Amaç 2'ye ulaşabilme bakımından fark yoktur, diğer amaçlara ulaşabilme bakımından ise fark vardır. Diğer bir değişle, müessese sahipleri işbirliği sonucunda şu ana kadar istedikleri hedeflere Amaç 2 dışında, istatistiksel anlamda tam olarak ulaşamamışlardır. Bu sonuca göre, Amaç 2 için H_0 hipotezi kabul, diğerleri için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin işbirliği faaliyet süresi yönünden, işbirliğine girme amaçları ve işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşleri arasında fark olup olmadığını araştırmak için Varyans Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.15'de görüldüğü gibidir. Gruplar arasında fark var ise, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Duncan Testi sonuçları da aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.15. İşbirliği Faaliyet Süresi Yönünden, Amaçlar ve Amaçlara Ulaşabilme Hakkındaki Görüşlerin Karşılaştırılması

| | F | Anlam Düzeyi | | F | Anlam Düzeyi |
|---------|----------|---------------------|---------------|----------|---------------------|
| Amaç 1 | 1,577 | ,207 | Ulaşabilme 1 | 2,173 | ,103 |
| Amaç 2 | ,079 | ,971 | Ulaşabilme 2 | 1,164 | ,333 |
| Amaç 3 | ,678 | ,570 | Ulaşabilme 3 | ,975 | ,412 |
| Amaç 4 | 2,012 | ,125 | Ulaşabilme 4 | 1,440 | ,243 |
| Amaç 5 | 1,190 | ,324 | Ulaşabilme 5 | 1,794 | ,161 |
| Amaç 6 | 1,375 | ,262 | Ulaşabilme 6 | ,987 | ,407 |
| Amaç 7 | ,938 | ,430 | Ulaşabilme 7 | 1,577 | ,207 |
| Amaç 8 | ,044 | ,987 | Ulaşabilme 8 | 2,360 | ,083 |
| Amaç 9 | 1,066 | ,372 | Ulaşabilme 9 | 3,036 | ,038* |
| Amaç 10 | 1,927 | ,138 | Ulaşabilme 10 | 1,570 | ,209 |
| Amaç 11 | ,952 | ,423 | Ulaşabilme 11 | 1,159 | ,335 |
| Amaç 12 | 1,509 | ,224 | Ulaşabilme 12 | ,421 | ,739 |
| Amaç 13 | 3,067 | ,037* | Ulaşabilme 13 | 2,639 | ,060 |
| Amaç 14 | ,449 | ,719 | Ulaşabilme 14 | ,478 | ,699 |
| Amaç 15 | 1,334 | ,274 | Ulaşabilme 15 | 2,932 | ,043* |
| Amaç 16 | 1,665 | ,187 | Ulaşabilme 16 | 3,771 | ,016* |
| Amaç 17 | ,543 | ,655 | Ulaşabilme 17 | 2,098 | ,113 |
| Amaç 18 | ,907 | ,445 | Ulaşabilme 18 | 3,382 | ,026* |
| Amaç 19 | 1,807 | ,159 | Ulaşabilme 19 | 1,948 | ,134 |
| Amaç 20 | ,227 | ,877 | Ulaşabilme 20 | ,856 | ,470 |
| Amaç 21 | 2,002 | ,126 | Ulaşabilme 21 | 2,489 | ,072 |
| Amaç 22 | ,766 | ,519 | Ulaşabilme 22 | ,476 | ,701 |

* P< 0,05

İşbirliği faaliyet süresi yönünden, işbirliğine girme amaçları ve işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşler arasında, Amaç 13, Ulaşabilme 9, Ulaşabilme 15, Ulaşabilme 16 ve Ulaşabilme 18 için fark vardır. Diğerleri arasında fark yoktur.

İşbirliği faaliyet süresi yönünden, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Duncan Testi sonuçlarına göre; Amaç 13 için farklılık, faaliyet süresi 1yıl ve daha az olanlardan kaynaklanmaktadır. Amaç 13 için beklentisi en yüksek olan grup, faaliyet süresi 1yıl ve daha az olanlardır. Diğerleri arasında fark yoktur. Ulaşabilme 9, Ulaşabilme 15, Ulaşabilme 16 ve Ulaşabilme 18

için farklılık ise, faaliyet süresi 4yıl ve üstü olanlardan kaynaklanmaktadır. Faaliyet süresi 4 yıl ve üstü olanlar, diğer gruplara göre beklentilerine daha az ulaşanlardır.

İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler Tablo 4. 16’da listelenmiş, daha sonra ise optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin sorulara verilen cevaplar Tablo 4.17’de verilmiştir:

Tablo 4.16. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşler Listesi

| Sonuçlar | Görüşler |
|-----------------|--|
| Sonuç 1 | İşletmemiz, bu işbirliğini oluşturmadaki temel amaçlarına ulaşmıştır |
| Sonuç 2 | İlgili kurullar aracılığı ile, işbirliği yönetim sürecinde fikirlerimiz dikkate alınmaktadır |
| Sonuç 3 | Bu işbirliğine girmek, işletmemiz açısından doğru bir karardır |
| Sonuç 4 | Bu işbirliği, beklediğimizden daha az gelişme potansiyeli göstermiştir |
| Sonuç 5 | Bu işbirliği, bize beklediğimizden daha fazla fayda sağladı |
| Sonuç 6 | Bu işbirliği ile pazarda daha fazla rekabet gücü elde etme imkânı sağladık |
| Sonuç 7 | Bu işbirliği sözleşmesi, adil paylaşımaya dayalıdır |
| Sonuç 8 | Bu işbirliği sürecinde, Elegance Optik San. Tic. A.Ş. ile uyumlu çalışmaktayız |
| Sonuç 9 | Bu işbirliğinin diğer şehirlerdeki ortakları ile, aramızda güçlü ve uyumlu ilişkiler bulunmaktadır |
| Sonuç 10 | İşletmemiz, bu işbirliği sayesinde bazı önemli yetenek ve becerileri öğrenme konusunda başarılıdır |

Tablo 4.17. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlere Katılma Durumu

| Sonuçlar | Kesinlikle Katılıyorum | | Katılıyorum | | Fikrim Yok | | Katılmıyorum | | Kesinlikle Katılmıyorum | |
|----------|------------------------|------|-------------|------|------------|------|--------------|------|-------------------------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Sonuç 1 | 10 | 19,2 | 24 | 46,2 | 10 | 19,2 | 8 | 15,4 | - | 0,0 |
| Sonuç 2 | 15 | 28,8 | 20 | 38,5 | 12 | 23,1 | 4 | 7,7 | 1 | 1,9 |
| Sonuç 3 | 26 | 50,0 | 17 | 32,7 | 8 | 15,4 | 1 | 1,9 | - | 0,0 |
| Sonuç 4 | 11 | 21,2 | 14 | 26,9 | 10 | 19,2 | 10 | 19,2 | 7 | 13,5 |
| Sonuç 5 | 4 | 7,7 | 23 | 44,2 | 13 | 25,0 | 11 | 21,2 | 1 | 1,9 |
| Sonuç 6 | 9 | 17,3 | 22 | 42,3 | 11 | 21,2 | 8 | 15,4 | 2 | 3,8 |
| Sonuç 7 | 16 | 30,8 | 24 | 46,2 | 7 | 13,5 | 3 | 5,8 | 2 | 3,8 |
| Sonuç 8 | 24 | 46,2 | 23 | 44,2 | 2 | 3,8 | 1 | 1,9 | 2 | 3,8 |
| Sonuç 9 | 7 | 13,5 | 25 | 48,1 | 13 | 25,0 | 6 | 11,5 | 1 | 1,9 |
| Sonuç 10 | 13 | 25,0 | 26 | 50,0 | 7 | 13,5 | 6 | 11,5 | - | 0,0 |

Sonuç 1 ifadesine, % 19,2 oranında kesinlikle katılıyorum, % 46,2 oranında katılıyorum, % 19,2 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 15,4'te kalmıştır.

Sonuç 2 ifadesine, % 28,8 oranında kesinlikle katılıyorum, % 38,5 oranında katılıyorum, % 23,1 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 7,7, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 1,9 olarak belirlenmiştir.

Sonuç 3 ifadesine, % 50 oranında kesinlikle katılıyorum, % 32,7 oranında katılıyorum şeklinde görüş bildirilmiştir. Kararsızların oranı % 15,4 iken, bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 1,9'da kalmıştır.

Sonuç 4 ifadesine, % 21,2 oranında kesinlikle katılıyorum, % 26,9 oranında katılıyorum, % 19,2 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 19,2, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 13,5 olarak belirlenmiştir.

Sonuç 5 ifadesine, % 7,7 oranında kesinlikle katılıyorum, % 44,2 oranında katılıyorum, % 25 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 21,2, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 1,9 olarak belirlenmiştir.

Sonuç 6 ifadesine, % 17,3 oranında kesinlikle katılıyorum, % 42,3 oranında katılıyorum, % 21,2 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 15,4, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 3,8 olarak belirlenmiştir.

Sonuç 7 ifadesine, % 30,8 oranında kesinlikle katılıyorum, % 46,2 oranında katılıyorum, % 13,5 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 5,8, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 3,8 olarak belirlenmiştir.

Sonuç 8 ifadesine, % 46,2 oranında kesinlikle katılıyorum, % 44,2 oranında katılıyorum, % 3,8 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 1,9, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 3,8 olarak belirlenmiştir.

Sonuç 9 ifadesine, % 13,5 oranında kesinlikle katılıyorum, % 48,1 oranında katılıyorum, % 25 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı % 11,5, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 1,9 olarak belirlenmiştir.

Sonuç 10 ifadesine, % 25 oranında kesinlikle katılıyorum, % 50 oranında katılıyorum, % 13,5 oranında ise kararsızım şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 11,5 olarak belirlenmiştir.

Optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin sorulara verilen cevapların Cinsiyet, yaş, eğitim, işbirliği faaliyet süresi ve işbirliği faaliyet bölgesine göre karşılaştırmaları için Ki-Kare Testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

Tablo 4. 18. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

| | Ki-Kare | df | Anlam Düzeyi |
|----------|----------------|-----------|---------------------|
| Sonuç 1 | 1,085 | 3 | ,781 |
| Sonuç 2 | 2,212 | 4 | ,697 |
| Sonuç 3 | 1,854 | 3 | ,603 |
| Sonuç 4 | 2,092 | 4 | ,719 |
| Sonuç 5 | 4,171 | 4 | ,383 |
| Sonuç 6 | 3,479 | 4 | ,481 |
| Sonuç 7 | 4,845 | 4 | ,304 |
| Sonuç 8 | 3,329 | 4 | ,504 |
| Sonuç 9 | 3,138 | 4 | ,535 |
| Sonuç 10 | 2,653 | 3 | ,448 |

* $P < 0,05$

HİPOTEZ 2

H_0 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler cinsiyete bağlı değildir

H_1 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler cinsiyete bağlıdır

Tablo 4.18 incelendiğinde, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete bağlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre, H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 19. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Yaşa Göre Karşılaştırılması

| | Ki-Kare | df | Anlam Düzeyi |
|----------|----------------|-----------|---------------------|
| Sonuç 1 | 9,927 | 12 | ,622 |
| Sonuç 2 | 14,552 | 16 | ,558 |
| Sonuç 3 | 24,770 | 12 | ,016* |
| Sonuç 4 | 11,106 | 16 | ,803 |
| Sonuç 5 | 15,550 | 16 | ,485 |
| Sonuç 6 | 13,149 | 16 | ,662 |
| Sonuç 7 | 23,350 | 16 | ,105 |
| Sonuç 8 | 17,274 | 16 | ,368 |
| Sonuç 9 | 26,715 | 16 | ,045* |
| Sonuç 10 | 10,303 | 12 | ,589 |

* P< 0,05

HİPOTEZ 3

H₀= İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler yaşa bağlı değildir

H₁= İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler yaşa bağlıdır

Tablo 4.19 incelendiğinde, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin sadece Sonuç 3 ve Sonuç 9 için yaşa bağlı olduğu, diğer görüşlerinin ise yaşa bağlı olmadığı görülmektedir. Buna göre, Sonuç 3 ve Sonuç 9 için H₁ hipotezi, diğerleri için H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 20. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Eğitime Göre Karşılaştırılması

| | Ki-Kare | df | Anlam Düzeyi |
|----------|----------------|-----------|---------------------|
| Sonuç 1 | 7,176 | 12 | ,846 |
| Sonuç 2 | 9,470 | 16 | ,893 |
| Sonuç 3 | 10,303 | 12 | ,589 |
| Sonuç 4 | 17,535 | 16 | ,352 |
| Sonuç 5 | 30,179 | 16 | ,017* |
| Sonuç 6 | 23,479 | 16 | ,102 |
| Sonuç 7 | 17,378 | 16 | ,362 |
| Sonuç 8 | 9,881 | 16 | ,873 |
| Sonuç 9 | 28,358 | 16 | ,029* |
| Sonuç 10 | 16,460 | 12 | ,171 |

* $P < 0,05$

HİPOTEZ 4

H_0 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler eğitime bağlı değildir

H_1 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler eğitime bağlıdır

Tablo 4.20 incelendiğinde, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin Sonuç 5 ve Sonuç 9 için eğitime bağlı olduğu, diğer görüşlerinin ise eğitime bağlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre, Sonuç 5 ve Sonuç 9 için H_1 hipotezi, diğerleri için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 21. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin İşbirliği Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

| | Ki-Kare | df | Anlam Düzeyi |
|----------|----------------|-----------|---------------------|
| Sonuç 1 | 9,823 | 9 | ,365 |
| Sonuç 2 | 16,751 | 12 | ,159 |
| Sonuç 3 | 7,284 | 9 | ,608 |
| Sonuç 4 | 22,605 | 12 | ,031* |
| Sonuç 5 | 9,549 | 12 | ,655 |
| Sonuç 6 | 12,750 | 12 | ,387 |
| Sonuç 7 | 13,813 | 12 | ,313 |
| Sonuç 8 | 12,628 | 12 | ,397 |
| Sonuç 9 | 8,801 | 12 | ,720 |
| Sonuç 10 | 7,588 | 9 | ,576 |

* $P < 0,05$

HİPOTEZ 5

H_0 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler işbirliği faaliyet süresine bağlı değildir

H_1 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler işbirliği faaliyet süresine bağlıdır

Tablo 4.21 incelendiğinde, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin Sonuç 4 için işbirliği faaliyet süresine bağlı olduğu, diğer görüşlerinin ise işbirliği faaliyet süresine bağlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre, Sonuç 4 için H_1 hipotezi, diğerleri için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 22. İşbirliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin İşbirliği Faaliyet Bölgesine Göre Karşılaştırılması

| | Ki-Kare | df | Anlam Düzeyi |
|----------|----------------|-----------|---------------------|
| Sonuç 1 | 11,085 | 12 | ,522 |
| Sonuç 2 | 13,821 | 16 | ,612 |
| Sonuç 3 | 10,243 | 12 | ,595 |
| Sonuç 4 | 15,372 | 16 | ,498 |
| Sonuç 5 | 16,771 | 16 | ,401 |
| Sonuç 6 | 16,068 | 16 | ,448 |
| Sonuç 7 | 13,826 | 16 | ,612 |
| Sonuç 8 | 22,130 | 16 | ,139 |
| Sonuç 9 | 15,418 | 16 | ,494 |
| Sonuç 10 | 8,294 | 12 | ,762 |

* $P < 0,05$

HİPOTEZ 6

H_0 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler işbirliği faaliyet bölgesine bağlı değildir

H_1 = İşbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler işbirliği faaliyet bölgesine bağlıdır

Tablo 4.22 incelendiğinde, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin işbirliği faaliyet bölgesine bağlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre, H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.23. Stratejik İşbirliği Sürecinde Franchisor İle Yaşanılan Çatışma (Anlaşmazlık) Durumu

| Görüş | Sayı (n) | % |
|---------------|-----------|------------|
| Hiç | 27 | 51,9 |
| Ara Sıra | 22 | 42,3 |
| Çok Sık | 3 | 5,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

Tablo 4.23’de görüldüğü üzere, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri, stratejik işbirliği sürecinde franchisor ile olan ilişkilerinizde ne sıklıkta çatışma (anlaşmazlık) yaşıyorsunuz? Şeklindeki soruyu, % 51,9 oranında hiç yaşamıyorum, % 42,3 oranında ara sıra yaşıyorum, % 5,8 oranında ise çok sık yaşıyorum şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 4.24. Stratejik İşbirliğinden Genel Olarak Tatmin Düzeyi Durumu

| Görüş | Sayı (n) | % |
|----------------|-----------|------------|
| Hiç | 4 | 7,7 |
| Orta Düzeyde | 31 | 59,6 |
| Yüksek Düzeyde | 16 | 30,8 |
| Boş | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri Tablo 4.24’de görüldüğü üzere, genel olarak işbirliği ilişkilerinizin başarısından, ne düzeyde tatmin oluyorsunuz? Şeklindeki soruyu, % 7,7 oranında hiç tatmin olmuyorum, % 59,6 oranında orta düzeyde tatmin oluyorum, % 30,8 oranında ise yüksek düzeyde tatmin oluyorum şeklinde cevaplandırmışlardır. Bu soruya 1 kişi ise cevap vermemeyi tercih etmiştir.

SONUÇ

Türkiye’de perakende optik sektöründeki rekabet ortamında, optisyenlik müesseseleri arasında stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin önemini, geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri açısından ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma ile özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Demografik özellikleri bakımından, ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin % 80,8’i erkek, % 19,2’si kadındır ve % 76,9 gibi büyük çoğunluğu 30-49 yaş aralığındadır. Optisyenlik müessesesi sahiplerinin eğitim durumları ile ilgili dağılıma bakıldığında, % 11,5’i ortaokul, % 44,2’si lise, % 13,5’i önlisans, % 26,9’u lisans, % 3,8’i ise lisansüstü mezundur.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin % 98,1 gibi büyük bir çoğunluğu Elegance Optik San. Tic. A.Ş. çatısı altında işbirliğine girmeden önce de mesleki faaliyette bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu kişiler, işbirliği öncesi mesleki faaliyette bulunma sürelerini, % 5,8 oranında 5 yıl veya az, % 13,5 oranında 6-10 yıl, % 21,2 oranında 11-15 yıl, % 21,2 oranında 16-20 yıl, % 36,5 oranında 21 yıl ve üstü olarak, aynı zamanda % 88,5’i mağaza sahibi olarak, % 7,7 ‘si mağaza çalışanı olarak, % 1,9’u ise diğer şekilde stratejik işbirliği öncesi mesleki faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri, işbirliğine girmeden önce mesleki faaliyet gösterdikleri işletmelerinin en fazla, müşteri ilişkilerindeki yüksek güven unsuru (% 65,4 oranı ile) ve müşteri odaklı hizmet (% 53,8 oranı ile) konularında güçlü olduğunu belirtmişlerdir. % 51,9’u ise işbirliğine girmeden önce mesleki faaliyet gösterdikleri işletmelerin hiçbir güçlü yanı yoktu görüşünü belirtmişlerdir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri, işbirliğine girmeden önce mesleki faaliyet gösterdikleri işletmelerin en zayıf yönlerinin, reklam bütçesinin yetersiz olması (% 69,3 oranı ile), kurumsallaşmayı gerçekleştirememek (% 57,7

oranı ile) ve rekabet gücü elde edememek (% 44,3 oranı ile) olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin, % 48,1'i kendi gözlükçülük ruhsatı ile, % 15,4'ü optisyenlik diploması ile, % 36,5'i mesul müdür ile Elegance Optik San. Tic. A.Ş. çatısı altında işbirliği içerisindeki mesleki faaliyetlerini sürdürmektedir. İşbirliği içerisindeki mesleki faaliyetlerini bu kişilerin, % 21,2'si 1 yıl veya az, % 25'i 2 yıl, % 28,8'i 3 yıl, % 25'i ise 4 yıl ve üstü süredir sürdürmekte olduğu belirlenmiştir. Faaliyet gösterdikleri bölgelerin dağılımına baktığımızda ise, % 51,9'u Marmara Bölgesi'nde, % 13,5'i Ege Bölgesi'nde, % 9,6'sı İç Anadolu Bölgesi'nde, % 11,5'i Karadeniz Bölgesi'nde, % 13,5'i Akdeniz Bölgesi'nde mesleki faaliyetlerini sürdürmektedir. Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri arasında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren kişi ise bulunmamaktadır.

Stratejik işbirliğine girmeye yönelten amaçlarla ilgili, optisyenlik müessesesi sahiplerinin en yüksek oranlarda, çok önemli veya önemli gördüğü amaçlar şunlardır:

- Müşterilerin ürün kalitesi ve güven algısında artış sağlamak (% 96,2 oranı ile)
- İşbirliği yoluyla sinerji oluşturmak (% 94,2 oranı ile)
- İşletme karlılığını arttırmak (% 94,2 oranı ile)
- Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak (% 94,2 oranı ile)
- Sektördeki eğilimleri yakından takip etmek (% 92,3 oranı ile)
- Personelin niteliğini arttırmak (% 92,3 oranı ile)
- Verimliliği arttırmak (% 92,3 oranı ile)
- Yenilikçilik kazanmak (% 88,5 oranı ile)
- Rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak (% 86,6 oranı ile)
- Marka ve işletme imajını geliştirmek (% 86,5 oranı ile)

Stratejik işbirliğine girerken, optisyenlik müessesesi sahiplerinin en fazla önemli gördüğü bu amaçlara ulaşabilmede, stratejik işbirliğinin çok etkili veya etkili olduğu ile ilgili görüşler ise şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Müşterilerin ürün kalitesi ve güven algısında artış sağlamada etkili oldu (% 67,3 oranı ile)
- İşbirliği yoluyla sinerji oluşturmada etkili oldu (% 65,4 oranı ile)
- İşletme karlılığını arttırmada etkili oldu (% 61,5 oranı ile)
- Ürün ve hizmet kalitesini arttırmada etkili oldu (% 63,5 oranı ile)
- Sektördeki eğilimleri yakından takip etmede etkili oldu (% 65,4 oranı ile)
- Personelin niteliğini arttırmada etkili oldu (% 76,9 oranı ile)
- Verimliliği arttırmada etkili oldu (% 73,1 oranı ile)
- Yenilikçilik kazanmada etkili oldu (% 61,6 oranı ile)
- Rekabet gücünü sürdürülebilir kılmada etkili oldu (% 50 oranı ile)
- Marka ve işletme imajını geliştirmede etkili oldu (% 67,3 oranı ile)

Hipotez 1’de optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğine girme amaçları ile işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşleri arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için uygulanan Paired Samples T -Testi sonucuna göre, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğine girme amaçları ile işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşleri arasında, Amaç 2’ye (mevcut yeteneklerimizi geliştirmek) ulaşabilme bakımından fark yoktur, diğer amaçlara ulaşabilme bakımından ise fark vardır. Müessese sahipleri işbirliği sonucunda şu ana kadar istedikleri hedeflere Amaç 2 dışında, istatistiksel anlamda tam olarak ulaşamamışlardır. Bu sonuca göre, Amaç 2 için H_0 hipotezi kabul, diğerleri için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak bu sonuç, amaçlara hiç ulaşamadığı anlamına gelmemektedir. Bu sonuç, başlangıçtaki beklentiler ile ulaşılan sonuç arasında fark olduğu anlamına gelmektedir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahiplerinin işbirliği faaliyet süresi yönünden, işbirliğine girme amaçları ve işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşleri arasında fark olup olmadığını araştırmak için Varyans Analizi uygulanmıştır. İşbirliği faaliyet süresi yönünden, işbirliğine girme amaçları ve işbirliği sonrası bu amaçlara ulaşabilme hakkındaki görüşler arasında, yenilikçilik

kazanmak (Amaç 13), marka ve işletme imajını geliştirmede (Ulaşabilme 9), örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirmede (Ulaşabilme 15), personelin niteliğini arttırmada (Ulaşabilme 16) ve müşterilerin bağlılıklarında artış sağlamada (Ulaşabilme 18) fark vardır. Diğerleri arasında fark yoktur. İşbirliği faaliyet süresi yönünden, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Duncan Testi sonuçlarına göre; Amaç 13 için farklılık, faaliyet süresi 1yıl ve daha az olanlardan kaynaklanmaktadır. Amaç 13 için beklentisi en yüksek olan grup, faaliyet süresi 1yıl ve daha az olanlardır. Diğerleri arasında fark yoktur. Ulaşabilme 9, Ulaşabilme 15, Ulaşabilme 16 ve Ulaşabilme 18 için farklılık ise, faaliyet süresi 4yıl ve üstü olanlardan kaynaklanmaktadır. Faaliyet süresi 4 yıl ve üstü olanlar, diğer gruplara göre beklentilerine daha az ulaşanlardır.

Optisyenlik müessesesi sahipleri tarafından, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin ifadelere kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum diyenlerin oranları şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- “İşletmemiz, bu işbirliğini oluşturmadaki temel amaçlarına ulaşmıştır” ifadesine % 65,4 oranında,
- “İlgili kurullar aracılığı ile, işbirliği yönetim sürecinde fikirlerimiz dikkate alınmaktadır” ifadesine % 67,3 oranında,
- “Bu işbirliğine girmek, işletmemiz açısından doğru bir karardır” ifadesine % 82,7 oranında,
- “Bu işbirliği, beklediğimizden daha az gelişme potansiyeli göstermiştir” ifadesine % 48,1 oranında,
- “Bu işbirliği, bize beklediğimizden daha fazla fayda sağladı” ifadesine % 51,9 oranında,
- “Bu işbirliği ile pazarda daha fazla rekabet gücü elde etme imkânı sağladık” ifadesine % 59,6 oranında,
- “Bu işbirliği sözleşmesi, adil paylaşımaya dayalıdır” ifadesine % 77 oranında,
- “Bu işbirliği sürecinde, Elegance Optik San. Tic. A.Ş. ile uyumlu çalışmaktayız” ifadesine % 90,4 oranında,

- “Bu işbirliğinin diğer şehirlerdeki ortakları ile, aramızda güçlü ve uyumlu ilişkiler bulunmaktadır” ifadesine % 61,6 oranında,
- “İşletmemiz, bu işbirliği sayesinde bazı önemli yetenek ve becerileri öğrenme konusunda başarılıdır” ifadesine ise % 75 oranında,

kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum şeklinde görüş bildirilmiştir. Sonuç olarak, EOS organizasyonu ile işbirliği içerisinde mesleki faaliyetlerini sürdürmekte olan optisyenlik müesseselerinin sahipleri ve yöneticileri, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin, ağırlıklı olarak olumlu görüş bildirmişlerdir.

Hipotez 2’de optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için uygulanan Ki-Kare Testi sonuçlarına göre, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşleri cinsiyete bağlı değildir. Bu sonuca göre, H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 3’de optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin yaşa bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için uygulanan Ki-Kare Testi sonuçlarına göre, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşleri sadece “Bu işbirliğine girmek, işletmemiz açısından doğru bir karardır” ifadesi ve “Bu işbirliğinin diğer şehirlerdeki ortakları ile, aramızda güçlü ve uyumlu ilişkiler bulunmaktadır” ifadesi için yaşa bağlıdır. Bu ifadeler için H_1 hipotezi kabul, diğerleri için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 4’de optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin eğitime bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için uygulanan Ki-Kare Testi sonuçlarına göre, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşleri sadece “Bu işbirliği, bize beklediğimizden daha fazla fayda sağladı” ifadesi ve “Bu işbirliğinin diğer şehirlerdeki ortakları ile, aramızda güçlü ve uyumlu ilişkiler bulunmaktadır” ifadesi için eğitime bağlıdır. Bu ifadeler için H_1 hipotezi kabul, diğerleri için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 5’de optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin işbirliği faaliyet süresine bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için uygulanan Ki-Kare Testi sonuçlarına göre, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşleri sadece “Bu işbirliği, beklediğimizden daha az gelişme potansiyeli göstermiştir” ifadesi için işbirliği faaliyet süresine bağlıdır. Bu ifade için H_1 hipotezi kabul, diğerleri için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 6’da optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin işbirliği faaliyet bölgesine bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için uygulanan Ki-Kare Testi sonuçlarına göre, optisyenlik müessesesi sahiplerinin, işbirliğinin sonuçlarına ilişkin görüşleri işbirliği faaliyet bölgesine bağlı değildir. Bu sonuca göre, H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri, stratejik işbirliği sürecinde franchisor ile olan ilişkilerinde % 51,9 oranında hiçbir zaman çatışma (anlaşmazlık) yaşamadığını, % 42,3 oranında ara sıra yaşadığını, % 5,8 oranında ise çok sık yaşadığını belirtmişlerdir.

Ankete katılan optisyenlik müessesesi sahipleri, genel olarak işbirliği ilişkilerinizin başarısından, ne düzeyde tatmin oluyorsunuz? Şeklindeki soruyu ise, % 7,7 oranında hiç tatmin olmuyorum, % 59,6 oranında orta düzeyde tatmin oluyorum, % 30,8 oranında ise yüksek düzeyde tatmin oluyorum şeklinde cevaplandırmışlardır. Optisyenlik müesseselerinin sahiplerinin büyük çoğunluğu, genel olarak işbirliği ilişkilerinin başarısından, yüksek veya orta düzeyde tatmin olmaktadır. Sadece % 7,7 oranında küçük bir kesim hiç tatmin olmadığını belirtmiştir.

Tüm bu değerlendirmelerden, EOS organizasyonu ile işbirliği içerisinde mesleki faaliyetlerini sürdürmekte olan optisyenlik müesseselerinin yöneticilerinin başlangıçta, işbirliğine girmeye yönelen amaçlarla ilgili yüksek beklentiler içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. İşbirliği süreci boyunca şu ana kadar, stratejik işbirliğinin amaçlara ulaşabilme konusunda başlangıçtaki beklentiler düzeyinde

olmasa da çok önemli olumlu sonuçlara vesile olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri açısından, perakende optik sektöründeki rekabet ortamında stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin, önemli faydalar sağladığını söylemek mümkündür.

Türkiye’deki perakende optik sektöründe rekabet halinde bulunan ve özellikle geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseselerinin, yıllardır sürdürmekte oldukları iş yapış şekillerinden farklı olarak ürün tedariki, kurumsal kimlik, insan kaynakları, yönetim anlayışı vb. konularda işbirliği odaklı anlayışlar geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabeti zedelemeyen geliştirilecek bu işbirliği uygulamaları, çok büyük stratejik yararlar sağlayacaktır.

Türkiye’de optik sektörünün taşıdığı gelişim potansiyelinin artması ve perakende optik sektöründe faaliyet gösteren tüm optisyenlik müesseselerinin de bu gelişim potansiyelinden istifade ederek, büyüme ve gelişme yönünde kendilerine istikamet belirleyebilmeleri için, şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Geleneksel anlayışla yönetilmekte olan optisyenlik müesseseleri arasında, rekabete aykırı olmayacak şekilde, tek başlarına ulaşamayacakları stratejik amaçlar için stratejik işbirlikleri oluşturulmalıdır.
- Perakende optik sektöründe gerekli olan yenilikçi anlayış değişimi için, meslek örgütlerinin yapıcı ve yol gösterici olması gerekmektedir.
- Perakende optik sektöründe, rekabet ederken sadece fiyat değil, fiyat dışı araçlar da kullanılmalıdır.
- Adil olmayan rekabete yol açmamak için, optisyenlik müesseselerinin yasal çerçeve içerisinde faaliyetlerini sürdürüp sürdürmedikleri, çok sıkı bir şekilde denetlenmelidir.
- Yapılan denetimlerin daha sağlıklı yapılabilmesi için, ilgili mercilerde optisyen istihdam edilmelidir.

- Optisyenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmeliklerin, muğlak ifadelerden arındırılarak, suç ve cezanın kesin hükümlere bağlanması gerekmektedir.
- Optisyenlik mesleği ve uygulamaları ile ilgili, mutlaka bir meslek standardı oluşturulmalıdır.
- Koruyucu sağlık hizmetleri anlayışının gereği olarak göz taramaları ülke genelinde yaygınlaştırılmalıdır.
- Çocuklarda, doğum sonrasında başlayarak, binoküler görme açısından kritik dönem sayılan 12 yaşına kadarki süreçte göz sağlığı açısından izleme programları uygulanmalıdır.
- Nitelikli optisyenler her daim optik sektöründe istihdam edilebilir. Ancak, Türkiye’de optik ve optometrik meslekler alanında bir insan gücü planlaması ve ileriye dönük perspektiflerin yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adıgüzel, M. (2011). *Bilgi Toplumu ve Küreselleşme Bağlamında Küresel Rekabet Ortamı*, Nobel Yayınları, Ankara

Aktan, C. C., Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Rekabet Dizisi 2*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara

Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Bahar, O., Kozak, M. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Bekmez, S. (2008). *Türkiye - Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1998). *Ortaklaşa Rekabet*, (Çeviren Levent Cinemre), Scala Yayıncılık, İstanbul.

Çelik, A., Akgemci, T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Gazi Kitapevi, Ankara.

De Bono, E. (1996). *Rekabetüstü*, (Çeviren Oya Özel), Remzi Kitapevi, İstanbul.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Doz, Y. L., Hamel, G. (1999). *Şirket İttifakları, Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*, (Çeviren Atilla Bostancıoğlu), Sabah Kitapları, İstanbul.

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.

Esener, Ö. (1997). *Stratejik Ortaklıklar, Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul.

Gökalp, M. F., Kesbiç, C.Y. (2005). *Uluslar arası Rekabet Sürecinde Türkiye*, Beyaz Yayınları, İstanbul.

Gürzumar, O. B. (1995). *Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan 'Sistem'lerin Hukukten Korunması*, Beta Yayınları, İstanbul.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Çizgi Kitapevi, Konya.

İslamoğlu, A. H. (2008). *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Kumcu, E. (2008). *Rekabet Üzerine Denemeler*, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara.

<http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/tezler/tez114.pdf> (erişim tarihi: 18.11.2012)

Mutlu, E. C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. Beta Yayınları, İstanbul.

Müftüoğlu, T. (2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*, Turhan Kitapevi, Ankara.

Müftüoğlu, T. (2007). *İşletme İktisadı*, Turhan Kitapevi, Ankara.

Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi - Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çeviren Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Porter, M. E. (2010). *Rekabet Üzerine*, (Çeviren Kıvanç Tanrıyar), Optimist Yayınları, İstanbul.

Ryans, A. (2009). *Lider Markalar ve Düşük Fiyat Rekabeti*, (Çeviren Ümit Şensoy), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*, Ankara.

Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Turhan Kitapevi, Ankara.

Türkay, O. (1986). *Mikroiktisat Teorisi* (Cilt 1), Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

Türkay, O., Alkin, E. (2001). *İktisada Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.

Yoshino, M. Y., Rangan, U. S. (2000). *Stratejik İttifaklar*, (Çeviren Yaşar Bülbül), Alfa Yayınları, İstanbul.

MAKALELER

Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H., Bakan, İ. (2008). *Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, (2): 307-332

Günalp, B. (2002). *Yarışabilir Piyasalar Yaklaşımı ve Rekabet Politikaları*, G. Ü. İ.İ.B.F Dergisi, (3):49-66

Hatırlı, S. A., Öztürk, E., Aktaş, A. R. (2010). *Piyasa Yapısının Belirlenmesinde Pazar Gücü ve Tahmin Yaklaşımları*, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, (2): 89-112

Sezgin, Ş. (2010). *Piyasa ekonomisinin şartları ve Özelleştirme*, Akademik İncelemeler Dergisi, (2): 154-171

Şahin, T. (2011). *Konsorsiyum Sözleşmesi*, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, (92): 451-483

Şen, B. (2012). *Teknik Bilgi (Know How) Sözleşmesi*, Yaşar Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, (1): 101-125

<http://hukuk.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/Bilimsel-TEMY%C4%B0Z-Dergisi-Say%C4%B1-1-Nisan-2012-2.pdf> (erişim tarihi: 02.02.2013)

Tokathoğlu, İ. (1999). *İktisat Kuramında Rekabet Kavramının Gelişimi*, Ekonomik Yaklaşım, (33): 5-26

TEZLER

Akkaya, G. C. *Türkiye'deki Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (2002).

Altuntuğ, N. *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, (2007).

Badur, E. *Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, (1998).

Çolak, M. *Şirket Birleşmeleri ve Rekabete Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, (2006).

İplik, F. N. *Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (2008).

Uzun, A. Ö. *Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet (Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi)*, Rekabet Kurumu, Ankara, (2006).

BİLDİRİLER

Tüm Optik ve Optometrik Meslekler Birliği Derneği, (2006). Dünya’da ve Türkiye’de Optisyenlik ve Optometri, Türkiye I. Uluslararası Optik Forumu Bildiriler Kitapçığı, İstanbul.

Türkiye Optik ve Optometrik Meslekler Derneği, (2008). Dünya’da ve Türkiye’de Optisyenlik ve Optometri Kongresi Bildiriler Kitapçığı, İstanbul.

Aydın, A. (2012). Türkiye Optik Sektörüne Karşılaştırmalı Bakış, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta (<http://www.toomad.net>).

Demir, F.M., Gavcar, E. (2012). Optisyenlik Müesseselerinin Sorunları Üzerine Bir Araştırma: Muğla Merkez ve Marmaris Örneği, Uluslararası Optisyenlik ve Göz Sağlığı Sempozyumu, Isparta.

İNTERNET KAYNAKLARI

DPT, 1994. Rekabet Hukuku ve Politikası, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara <http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/oik432/o432.pdf> (erişim tarihi: 26.02.2013)

Bulut, M. 2004. Türkiye’de Gözlük Sektörü, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul
<http://www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-98.pdf> (erişim tarihi: 05.10.2012)

Akgün, C. 2009. Türkiye’de Optometrik Ürünler Sektörü, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul
<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0019760.pdf> (erişim tarihi: 26.02.2013)

Rekabet Kurumu, 2010. *Rekabet Terimleri Sözlüğü*, Ankara.
<http://www.rekabet.gov.tr> (erişim tarihi: 15.12.2012)

Rekabet Kurumu, 2010. *Rekabet Mektubu*, Ankara.
<http://www.rekabet.gov.tr> (erişim tarihi: 15.12.2012)

4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun
<http://www.rekabet.gov.tr/default.aspx?nsw=e2zD+crWr/0=-H7deC+LxBI8>
 (erişim tarihi: 11.12.2012)

İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2008/1)
<http://www.gtipkod.com/mevzuat/gozluk-cerceveleri-sorusturma-bitirilmesi-sorusturma-k-ithalatta-korunma-onlemlerine-iliskin> (erişim tarihi: 10.04.2013)

2012 ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Klavuzu
<http://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2012/OSYS/2012OSYSKONTKILAVUZ.pdf> (erişim tarihi: 11.12.2012)

<http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/SAGLIK.SEKTORU.PDF>
 (erişim tarihi: 13.02.2013)

www.imd.ch/wcc (erişim tarihi: 13.02.2013)

<http://www.toomad.net> (erişim tarihi: 17.05.2013)

www.eleganceos.com.tr (erişim tarihi:14.02.2013)

http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglik_istatistikleri_yilligi_2011.pdf
(erişim tarihi:13.02.2013)

http://www.sgk.gov.tr/wps/wcm/connect/bcbec0b7-75f1-454f-99f7-93480ac53525/2012_10_saglik_gostergeleri.pdf (erişim tarihi: 13.02.2013)

http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/aylik_istatistik_bilgileri
(erişim tarihi: 05.05.2013)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri> (erişim tarihi: 11.05.2013)

<http://www.capital.com.tr> (erişim tarihi: 13.02.2013)

<http://www.rekabet.gov.tr> (erişim tarihi: 10.01.2013)

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news> (erişim tarihi: 13.02.2013)

<http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji> (erişim tarihi: 13.02.2013)

EK-1 ANKET FORMU**Sayın İşletme Yöneticisi,**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, Türkiye’de optik sektöründeki rekabet ortamında, stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin önemini Elegance Optik San.Tic. A.Ş. (EOS) örneğinde araştırmaktır.

Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle işletmeye veya şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmanın sonuçları araştırmaya katılan işletmelere daha sonra gönderilecektir.

Göstereceğiniz ilgi ve ayıracağımız zaman için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Öğr. Gör. Fatih Mehmet DEMİR
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Optisyenlik Programı
e-posta: fdemir@mu.edu.tr
0 535 2260936

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
e-posta: aytekinfirat@mu.edu.tr

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

Yaşınız : () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üstü

Eğitim Durumunuz : () İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans
() Lisans () Lisansüstü

Mağazanızda Çalışma Şekliniz : () Gözlükçülük ruhsatnamem ile çalışıyorum
() Optisyenlik diplomam ile çalışıyorum
() Mesul müdür ile çalışıyorum

1-) Elegance Optik Mağazalar Zincirine dahil olmadan önce perakende optik sektöründe faaliyet gösteriyor muydunuz?

() Evet () Hayır

(Cevabınız **HAYIR** ise lütfen 6. soruya geçiniz)

2-) Elegance Optik Mağazalar Zincirine dahil olmadan önce perakende optik sektöründe kaç yıldır faaliyet gösteriyordunuz?

() 5 yıl veya az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü

3-) Elegance Optik Mağazalar Zincirine dahil olmadan önce perakende optik sektöründe ne şekilde faaliyet gösteriyordunuz?

() Müstakil optik mağaza sahibi olarak
() Müstakil optik mağaza çalışanı olarak
() Diğer (Belirtiniz)

4-) Elegance Optik Mağazalar Zincirine dahil olmadan önce, mağaza sahibi veya çalışanı olarak faaliyet gösterdiğiniz işletmenin varsa sizce **güçlü yanları** nelerdi? (önem sırasına göre **en önemli** **1** olacak şekilde 2,3 şeklinde **3** tanesini işaretleyiniz)

- Yüksek finansman gücü
- Reklam bütçesinin fazla olması
- Düşük maliyet avantajı
- Yüksek rekabet gücü
- Her yönüyle farklılaşmış ürünler
- Müşteri odaklı hizmet
- Müşteri ilişkilerindeki yüksek güven unsuru
- Personel memnuniyetine önem verme
- Sektör ve rakip analizlerini sürekli takip
- Tedarikçilerle düzenli ilişkiler
- Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olmak
- Diğer (belirtiniz)

5-) Elegance Optik Mağazalar Zincirine dahil olmadan önce, mağaza sahibi veya çalışanı olarak faaliyet gösterdiğiniz işletmenin varsa sizce **zayıf yanları** nelerdi? (önem sırasına göre **en zayıf yana** **1** olacak şekilde 2,3 şeklinde **3** tanesini işaretleyiniz)

- Finansman sorunları
- Reklam bütçesinin yetersiz olması
- Sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşen maliyetler
- Rekabet gücü elde edememek
- Ürün ve hizmet özelliklerinde farklılaşamamak
- Pazarlama ve satış sonrası hizmetlerde yetersiz kalmak
- Yenilikleri takip edememek
- İşgücünün kalifiye olmaması
- Sektör ve rakip analizlerini sürekli takip edememek
- Tedarikçilerle düzenli ilişki kurulamaması
- Kurumsallaşmayı gerçekleştirememek
- Diğer (belirtiniz)

6-) Elegance Optik Mağazalar Zincirinde kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?

- 1 yıl veya az
- 2 yıl
- 3 yıl
- 4 yıl ve üstü

7-) Hangi bölgede faaliyet gösteriyorsunuz?

- Marmara Bölgesi
- Akdeniz Bölgesi
- Ege Bölgesi
- Güneydoğu Anadolu Bölgesi
- İç Anadolu Bölgesi
- Doğu Anadolu Bölgesi
- Karadeniz Bölgesi

8-) İşletmenizi Elegance Optik San.Tic. A.Ş. (EOS) çatısı altında **işbirliğine girmeye yönelik amaçlarınızla ilgili**, aşağıdaki ifadelerin sizin için **ne derece önem taşıdığını** belirtiniz.

| | Çok Önemli | Önemli | Kararsızım | Önemli Değil | Hiç Önemli Değil |
|----|------------|--------|------------|--------------|------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |
| 16 | | | | | |
| 17 | | | | | |
| 18 | | | | | |
| 19 | | | | | |
| 20 | | | | | |
| 21 | | | | | |
| 22 | | | | | |
| 23 | | | | | |

9-) Geçen süreçte **amaçlarınıza ulaşabilmede**, Elegance Optik San.Tic. A.Ş. (EOS) çatısı altında işbirliğinin **ne derece etkili olduğunu** belirtiniz.

| | Çok Etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili Değil | Hiç Etkili Değil |
|---|------------|--------|------------|--------------|------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 7 | Rekabet gücünü sürdürülebilir kılmada | | | | | |
| 8 | Sektördeki eğilimleri yakından takip etmekte | | | | | |
| 9 | Marka ve işletme imajını geliştirmede | | | | | |
| 10 | İşletme karlılığını arttırmada | | | | | |
| 11 | Ürün ve hizmet kalitesini arttırmada | | | | | |
| 12 | Ürün ve hizmet farklılığı oluşturmada | | | | | |
| 13 | Yenilikçilik kazanmakta | | | | | |
| 14 | Yönetimsel yeterliliği sağlamada | | | | | |
| 15 | Örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirmede | | | | | |
| 16 | Personelin niteliğini arttırmada | | | | | |
| 17 | Müşterilerin ürün kalitesi ve güven algısında artış sağlamada | | | | | |
| 18 | Müşterilerin bağlılıklarında artış sağlamada | | | | | |
| 19 | Yeni finansal olanaklar elde etmede | | | | | |
| 20 | Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmede | | | | | |
| 21 | Verimliliği arttırmada | | | | | |
| 22 | Tedarikçilerle düzenli ilişkiler kurmada | | | | | |
| 23 | Diğer (varsa belirtiniz) | | | | | |

10-) Aşağıda Elegance Optik San.Tic. A.Ş. (EOS) çatısı altında işbirliğinizin sonuçlarına ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. **Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.**

| | | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Fikrim Yok | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
|---|--|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| 1 | İşletmemiz, bu işbirliğini oluşturmadaki temel amaçlarına ulaşmıştır | | | | | |
| 2 | İlgili kurullar aracılığı ile, işbirliği yönetim sürecinde fikirlerimiz dikkate alınmaktadır | | | | | |
| 3 | Bu işbirliğine girmek, işletmemiz açısından doğru bir karardır | | | | | |
| 4 | Bu işbirliği, beklediğimizden daha az gelişme potansiyeli göstermiştir | | | | | |
| 5 | Bu işbirliği, bize beklediğimizden daha fazla fayda sağladı | | | | | |
| 6 | Bu işbirliği ile pazarda daha fazla rekabet gücü elde etme imkânı sağladık | | | | | |
| 7 | Bu işbirliği sözleşmesi, adil paylaşımaya dayalıdır | | | | | |
| 8 | Bu işbirliği sürecinde, Elegance Optik San.Tic. A.Ş. ile uyumlu çalışmaktayız | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Bu işbirliğinin diğer şehirlerdeki ortakları ile, aramızda güçlü ve uyumlu ilişkiler bulunmaktadır | | | | | |
| 10 | İşletmemiz, bu işbirliği sayesinde bazı önemli yetenek ve becerileri öğrenme konusunda başarılıdır | | | | | |

11-) Bu işbirliği sürecinde, Elegance Optik San.Tic. A.Ş. (EOS) ile olan ilişkilerinizde ne sıklıkta çatışma (anlaşmazlık) yaşıyorsunuz?

Hiç Ara sıra Çok sık

12-) Genel olarak işbirliği ilişkilerinizin başarısından, ne düzeyde tatmin oluyorsunuz?

Hiç Orta düzeyde Yüksek düzeyde

Anket bitmiştir. Araştırmaya katıldığımız için teşekkür ederiz.

EK-2 ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı - Soyadı : Fatih Mehmet DEMİR

Doğum Tarihi ve Yeri: 19.05.1977 MUĞLA

Medeni Hali : Evli

E-Posta : fdemir@mu.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

2011 – 2013 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

2002 – 2006 : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

1995 – 1997 : Muğla Üniversitesi Sağlık Hizmetleri M. Y.O. Optisyenlik Programı

1988 – 1994 : Muğla İmam Hatip Lisesi

YABANCI DİL

İngilizce

İŞ TECRÜBESİ

2000 – Devam Ediyor : Öğretim Görevlisi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Hizmetleri M.Y.O. Optisyenlik Programı