

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tahir ALBAYRAK

144166

NİŞ PAZARLAMA : TÜRKİYE' DE ORTOPEDİK DESTEK ÜRÜNLERİ  
PAZARININ İNCELENMESİ

Danışman

Doç.Dr.Şafak AKSOY




144166

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

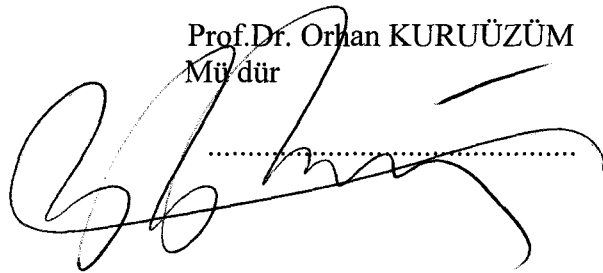
Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ayşe KURUÖZÜM   
Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Şafak AKSOY   
Üye : Doç. Dr. İ. ÖZDEMİR   
Üye :  
Üye :

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

.... /... / 200..

Prof. Dr. Orhan KURUÖZÜM  
Müdür



## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	İV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
GRAFİKLER LİSTESİ.....	VI
TANIMLAR.....	VII
ÖZET.....	VIII
SUMMARY.....	IX
GİRİŞ.....	X
1. NİŞ PAZARLAMA KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	1
1.1. Niş Pazarların Gelişimi.....	1
1.2. Niş Pazarlama Nedir?.....	5
1.3. Niş Pazarların Özellikleri.....	6
1.4. Niş Pazarlama ve Pazar Bölümlemesi İlişkisi.....	7
1.4.1. Pazar Bölümleme Seviyeleri.....	7
1.4.1.1. Kitlesele Pazarlama.....	7
1.4.1.2. Dilimli Pazarlama.....	8
1.4.1.3. Niş Pazarlama.....	10
1.4.1.4. Yerel Pazarlama.....	11
1.4.1.5. Bireysel Pazarlama.....	11
1.4.2. Niş Pazarlama ile Kitlesele Pazarlama İlişkisi.....	13
1.4.3. Niş Pazarlama ile Dilimli Pazarlama İlişkisi.....	15
1.5. Niş Pazarlamaya Yardımcı Araçlar.....	18
1.5.1. İlişkisel Pazarlama.....	18
1.5.2. Veritabanlı Pazarlama.....	20
2. NİŞ PAZARLAMA SÜRECİ.....	22
2.1. Potansiyel Niş Pazarın Belirlenmesi.....	22
2.2. Niş Pazarlama Stratejisinin Geliştirilmesi.....	25
2.3. Niş Pazarlama Taktiklerinin Geliştirilmesi.....	29
2.4. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	34
3. TÜRKİYE' DE ORTOPEDİK ÜRÜNLER NİŞ PAZARININ İNCELENMESİ.....	36
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	36

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	36
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	36
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	37
3.1.3.1. Araştırmanın Örneklemi .....	37
3.1.3.2. Veri Toplama Araçları .....	38
3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri .....	39
3.1.3.4. Araştırmanın Uygulama Evreleri.....	39
3.2. Ortopedik Ürünler Pazarının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	39
3.2.1. Pazarın Genel Tanımı .....	39
3.2.2. Pazarın Tarihsel Gelişimi.....	40
3.2.3. Neden Niş Pazar? .....	41
3.2.3.1. Pazardaki Ürünler .....	42
3.2.3.2. Hedef tüketiciler .....	43
3.3. Pazarda Faaliyet Gösteren Firmalar .....	43
3.3.1. ABC .....	45
3.3.1.1. Misyon ve Diğer Amaçlar .....	45
3.3.1.2. Organizasyon Yapısı.....	45
3.3.1.3. Pazarlama Stratejisi .....	45
3.3.2. Elsa .....	49
3.3.2.1. Misyon ve Diğer Amaçlar .....	49
3.3.2.2. Organizasyon Yapısı.....	50
3.3.2.3. Pazarlama Stratejisi .....	50
3.3.3. İzmir Ortopedi.....	53
3.3.3.1. Misyon ve Diğer Amaçlar .....	53
3.3.3.2. Organizasyon Yapısı.....	55
3.3.3.3. Pazarlama Stratejisi .....	57
3.3.4. Kifidis .....	62
3.3.4.1. Misyon ve Diğer Amaçlar .....	63
3.3.4.2. Organizasyon Yapısı.....	64
3.3.4.3. Pazarlama Stratejisi .....	65
3.3.5. Orsa.....	69
3.3.5.1. Misyon ve Diğer Amaçlar .....	70
3.3.5.2. Organizasyon Yapısı.....	70
3.3.5.3. Pazarlama Stratejisi .....	71

3.3.6. Variteks.....	76
3.3.6.1. Misyon ve Diğer Amaçlar.....	76
3.3.6.2. Organizasyon Yapısı.....	77
3.3.6.3. Pazarlama Stratejisi.....	78
3.4. Pazarda Faaliyet Gösteren Firmaların Karşılaştırması.....	80
3.5. Hedef Kitlenin Ortopedi Ürünlerinden Beklentilerinin İncelenmesi.....	82
3.5.1. Doktorların Beklentilerinin İncelenmesi.....	82
3.5.2. Satıcıların Beklentilerinin İncelenmesi.....	84
3.5.3. Hastaların Beklentilerinin İncelenmesi.....	85
3.6. Hedef Kitlenin Ortopedi Ürünlerinden Beklentileri ile İmalatçı/İthalatçı Firmaların Düşüncelerinin Kıyaslanması.....	88
3.6.1. ABC.....	90
3.6.2. Elsa.....	92
3.6.3. İzmir Ortopedi.....	94
3.6.4. Kifidis.....	96
3.6.5. Orsa.....	98
3.6.6. Variteks.....	100
3.7. İmalatçı / İthalatçı Firmaların Performansları.....	102
3.8. Firmaların Genel Değerlendirmesi.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA.....	108
EK-1.....	111
EK-2.....	112
EK-3.....	115
EK-4.....	118
ÖZGEÇMİŞ.....	120

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 KitleseL pazarlama ile niş pazarlamasının karşılaştırması .....	15
Tablo 1.2 Dilimleme ile niş pazarlamasının karşılaştırması .....	17
Tablo 1.3 İlişkisel pazarlamanın üç seviyesi .....	19
Tablo 2.1 Farklılık değişkenleri.....	27
Tablo 2.2 Tüketici gözüyle pazarlama karması.....	33
Tablo 3.1 ABC sağlık ve spor malzemeleri ürün hattı.....	47
Tablo 3.2 Elsa ortopedi ürün hattı.....	51
Tablo 3.3 İzmir ortopedi ürün hattı.....	59
Tablo 3.4 Kifidis ortopedi ürün hattı .....	67
Tablo 3.5 Orsa ortopedi ürün hattı.....	73
Tablo 3.6 Variteks ortopedi ürün hattı .....	79
Tablo 3.7 Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırması .....	81
Tablo 3.8 Anket uygulanan doktorların branşlara göre dağılımı.....	82
Tablo 3.9 Anket uygulanan doktorların yaş dağılımı .....	82
Tablo 3.10 Anket uygulanan doktorların çalıştıkları kurumlar .....	82
Tablo 3.11 Doktorların önem verdikleri özelliklerin sıralaması .....	83
Tablo 3.12 Anket uygulanan satıcıların eğitim durumları .....	84
Tablo 3.13 Anket uygulanan satıcıların sektördeki iş geçmişleri.....	84
Tablo 3.14 Satıcıların önem verdikleri özelliklerin sıralaması.....	85
Tablo 3.15 Anket uygulanan hastaların cinsiyet dağılımı.....	86
Tablo 3.16 Anket uygulanan hastaların yaş dağılımı.....	86
Tablo 3.17 Anket uygulanan hastaların eğitim durumları.....	86
Tablo 3.18 Anket uygulanan hastaların gelir düzeyleri .....	86
Tablo 3.19 Hastaların önem verdikleri özelliklerin sıralaması.....	87
Tablo 3.20 Anketlerde kullanılan kriterler .....	89
Tablo 3.21 İşletmelerin bulunabilirlik performanslarına göre sıralaması .....	102
Tablo 3.22 İşletmelerin kalite performanslarına göre sıralaması .....	102
Tablo 3.23 İşletmelerin tutundurma performanslarına göre sıralaması .....	103
Tablo 3.24 Hedef kitle - firma kıyaslaması özeti.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Bilgisayar bütünleşik üretim teknolojisi ve geleneksel teknolojiler arasındaki ilişki .....	12
Şekil 1.2 Nişlerden zenginliklere : Niş pazarlama için aşağıdan yukarı yaklaşımı .....	16
Şekil 2.1 Niş fırsatları analizi .....	23
Şekil 2.2 Porter' ın rekabet stratejileri .....	26
Şekil 2.3 Başarılı bir niş pazarlama için adımlar .....	29
Şekil 2.4 Pazarlama karmasının 4P si .....	30
Şekil 3.1 Elsa ortopedi organizasyon şeması.....	50
Şekil 3.2 İzmir ortopedi organizasyon şeması.....	57
Şekil 3.3 Kifidis ortopedi organizasyon şeması .....	64
Şekil 3.4 Orsa ortopedi organizasyon şeması .....	71
Şekil 3.5 Variteks ortopedi Sanayi A.Ş. organizasyon şeması.....	78

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1 Süpermarket başına ürün sayısı (1981-1987) .....	2
Grafik 1.2 Yıllar itibariyle A.B.D. de en çok izlenen üç kanalın izlenme oranları .....	3
Grafik 1.3 1984 yılı PC pazar payları .....	3
Grafik 1.4 1986 yılı PC pazar payları .....	4
Grafik 1.5 2000 yılı PC pazar payları .....	4
Grafik 3.1 ABC'nin 2003 cirosunun ürün gruplarına göre dağılımı .....	46
Grafik 3.2 İzmir ortopedinin 2003 yılı 10 aylık cirosunun markalara göre dağılımı .....	58
Grafik 3.3 Orsa ortopedi 2001-2003 satış endeksi değişimi .....	75
Grafik 3.4 Doktorların tercihleri ile ABC'nin kıyaslanması .....	90
Grafik 3.5 Satıcıların tercihleri ile ABC'nin kıyaslanması .....	91
Grafik 3.6 Hastaların tercihleri ile ABC'nin kıyaslanması .....	91
Grafik 3.7 Doktorların tercihleri ile Elsa'nın kıyaslanması .....	92
Grafik 3.8 Satıcıların tercihleri ile Elsa'nın kıyaslanması .....	93
Grafik 3.9 Hastaların tercihleri ile Elsa'nın kıyaslanması .....	93
Grafik 3.10 Doktorların tercihleri ile İzmir Ortopedinin kıyaslanması .....	94
Grafik 3.11 Satıcıların tercihleri ile İzmir Ortopedinin kıyaslanması .....	95
Grafik 3.12 Hastaların tercihleri ile İzmir Ortopedinin kıyaslanması .....	95
Grafik 3.13 Doktorların tercihleri ile Kifidis'in kıyaslanması .....	96
Grafik 3.14 Satıcıların tercihleri ile Kifidis'in kıyaslanması .....	97
Grafik 3.15 Hastaların tercihleri ile Kifidis'in kıyaslanması .....	97
Grafik 3.16 Doktorların tercihleri ile Orsa'nın kıyaslanması.....	98
Grafik 3.17 Satıcıların tercihleri ile Orsa'nın kıyaslanması.....	99
Grafik 3.18 Hastaların tercihleri ile Orsa'nın kıyaslanması.....	99
Grafik 3.19 Doktorların tercihleri ile Variteks'in kıyaslanması.....	100
Grafik 3.20 Satıcıların tercihleri ile Variteks'in kıyaslanması.....	101
Grafik 3.21 Hastaların tercihleri ile Variteks'in kıyaslanması.....	101



## TANIMLAR

**Atel** : Sabitleyici

**Cervical** : Boyun

**Dorsomlomber** : Sırt ve bel bölgesini kapsayan

**Ekstremitte** : Kol ve bacaklar

**İmmobilizer** : Sabitleyici

**Hyperextantion** : Hastanın çeşitli noktalarını gerdirmek için kullanılan yardımcı malzemeler

**Klavikula** : Köprücük kemiği

**Liposuction** : Yağ alma

**Lumbosacral** : Bel ve kemer seviyesini kapsayan

**Lumbostat** : Bel bölgesini kapsayan

**Nelson** : Hastanın boyun hareketini kısıtlamak için kullanılan ortez

**Neopren** : Ortopedik destek ürünü yapımında kullanılan özel bir tür kumaş

**Ortez** : Herhangi bir nedenle uzuvların desteklenmesi, korunması ve düzeltilmesi gereken durumlarda hastaya verilen aperielerdir.

**Philadelphia** : Hastanın boyun hareketini engellemek için kullanılan ortez

**Plastozot** : Nelson ve philadelphia boyunluklarının ham maddesi

**Postrex** : Dik duruş korsesi

**Protez** : Herhangi bir nedenle ekstremitelerini kaybetmiş olan hastaya, bunun yerine telafi edici olarak yapılan takma uzuv

**Rehabilitasyon** : İyileşme

## ÖZET

Niş pazarlama kavramı günümüzde ufak ve orta ölçekli işletmelerin hayatta kalmasında önemli bir role sahiptir. Hedef kitlenin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayarak yola çıkan işletmeler, müşterileriyle uzun vadeli güçlü ilişkiler geliştirebilmektedir. Müşteriler ise, tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını karşılayan bu işletmelere yüksek bedel ödemeye hazırdır. Ancak niş pazarların büyüme potansiyelinin olması; büyük işletmelerin de, bu pazarlarla ilgilenmesine neden olmaktadır. Müşterileriyle uzun vadeli güçlü ilişkiler kurarak, koruyucu duvarlar oluşturabilen niş oyuncular, kendilerini bu saldırılara karşı koruyabilmektedir.

Üç ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, niş pazarlama kavramı, gelişimi ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Niş pazarlamaya yardımcı olan ilişkisel ve veritabanlı pazarlamalara da bu bölümde yer verilmiştir. İkinci bölümde ise; niş pazarlama süreci kapsamında potansiyel niş pazarların nasıl belirleneceği, strateji geliştirme ve müteakiben niş taktiklerinin geliştirilmesinden bahsedilmiştir.

Uygulamaya yönelik üçüncü bölümde ise, niş pazarlara iyi bir örnek teşkil eden ortopedik destek ürünleri pazarı incelenmiştir. Bu kapsamda belirlenen firmalarla yapılan görüşmeler sonucu, bu firmaların amaçları, organizasyon yapıları ve pazarlama stratejileri belirtilmiştir. Yapılan bu incelemeleri tamamlamak amacıyla hedef kitleyi oluşturan doktor, satıcı ve hastalara anketler uygulanarak, hedef kitlenin beklentileri ile incelenen işletmelerin düşünceleri kıyaslanmıştır. Sonuç kısmında ise; genel değerlendirmeler yapılarak, bazı önerilerde bulunulmuştur.

## **SUMMARY**

Today, niche marketing has an important role in the survival of small – and medium-sized businesses. Those businesses, who understand and respond to the needs of the target consumers, will be able to establish strong and long term relations with their customers. Customers, on the other hand; will be willing to pay price premiums to these firms for satisfying their needs. However, as niche markets have growth potential, larger firms may also be interested in these markets. Niche marketers who establish long term and strong liaisons with their customers will be able to protect themselves from larger competitors' attacks.

This study is composed of three sections. In the first section, the concept of niche marketing, its development and its characteristics were outlined. This section also included relationship marketing and database marketing as useful tools for niche marketing. In the second section, niche marketing process and how to identify niche markets, strategy formulation, and developing tactics for niche markets were examined.

In the third section, which constituted the empirical part of this thesis, orthopedic support products that set a good example to niche markets were analysed. Based on interviews with managers of major firms in the Turkish market, goals, organizational structures, and marketing strategies of these firms were investigated.

To complete the empirical investigations, surveys with doctors, patients, and dealers were also made. Then the results were compared with those of the firm managers. In the conclusion section, a general evaluation of the results and further suggestions for the sector were presented.

## GİRİŞ

İkinci Dünya savaşından sonra artan sosyal değişimler ve teknolojik gelişmelerden dolayı, kitlesel pazarlar parçalanmış pazarlara dönüşmüştür. Zaman içinde bu parçalanmış pazarlardan, çok daha ufak pazarlara doğru bir gelişme yaşanmıştır. Oluşan bu niş pazarların ihtiyaç ve beklentilerinin birbirinden çok farklı olması sebebiyle, kitlesel pazarlamanın standart ürünleri ile bu küçük gruplara hitap etmek mümkün olmamaktadır. Niş pazarlama, karşılanmamış taleplerden yola çıkarak, farklılaştırılmış ürünlerle bu küçük grupların özel ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.

Sosyal değişimler ve teknolojik gelişmelere ilave olarak; küreselleşen Dünyada rekabetin gittikçe artması sebebiyle, küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük rakipler karşısında hayatta kalmakta zorlanmaktadır. İşletmeler, büyük rakiplerin ilgisini çekmeyen niş pazarlara hitap ederek kendilerini koruma yoluna gitmekte, aynı zamanda sundukları özel hizmetlerden dolayı yüksek kâr marjlarıyla çalışabilmektedir. Ancak yüksek kâr marjları sebebiyle, bu pazarlar her zaman tehdit altındadır. Bu tehditlerden korunmanın yolu ise, müşterilerle uzun vadeli ve güçlü ilişkiler oluşturmaktan geçmektedir.

Ortopedik destek ürünleri sektörü, bahsedilen niş pazarlara iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu güne kadar ortopedik destek ürünleri pazarıyla ilgili her hangi bir çalışma yapılmamış olması sebebiyle, araştırmanın uygulama kısmında bu sektör incelenmiştir. Sağlık sektöründe de, diğer sektörlerde olduğu gibi yoğun bir rekabet devam etmektedir.

Bu çalışma ile; çok fazla bilinmeyen sağlık sektörünü anlamak için ufak bir adım atılmıştır. Bu sayede diğer sektörlerde olduğu gibi, pazarlama karmasının tüm elemanlarının bu sektörde de planlanıp, uygulandığı gösterilmek istenmiştir.

# 1. NİŞ PAZARLAMA KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖZELLİKLERİ

## 1.1. Niş Pazarların Gelişimi

Henry Ford'un ilk otomobili üretmeye başladığında söylediği "müşteriye her istediği rengi veririm, yeter ki siyah olsun" cümlesiyle özetlenebilen kitlesel pazarlama, nüfusta meydana gelen demografik farklılıklardan ve aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı zaman içinde pazara hitap etmede yetersiz kalmaya başlamıştır. Amerika'da Ford'dan sonra otomobil üretimine başlayan GM'un ilk CEO su Sloan ise, "her keseye, her amaca ve her kişiliğe" göre bir araba üretme stratejisi benimsemiş ve beş farklı fiyat seviyesinde otomobil sunarak tüketicilere seçme şansı sunmuştur. Bu aynı zamanda en temel olan fiyatta pazar dilimlemesidir (Michaelson, 1988, s.19). 1920 ile 1923 yılları arasında Ford'un pazardaki hissesi %55'den %12'ye kadar düşmüştür (Kotler, 2002, s.36).

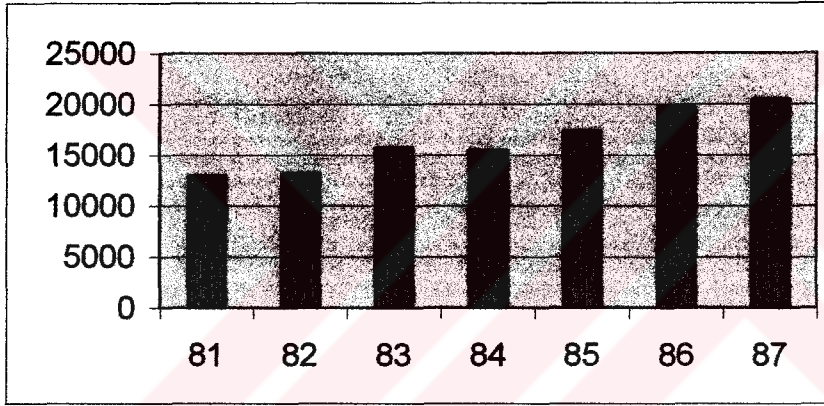
Kitlesel pazarlama, örneğin Amerika' da çalışan eş, ev hanımı ve iki çocuktan oluşan tipik Amerikan ailesi için ürünler üretmektedir. Ama bugün bu tipik Amerikan ailesi, nüfusun sadece %7'sini oluşturmaktadır (Kotler, 1989, s.11). Bu oran, Amerika dışındaki ülkelerde de benzerlik göstermektedir. Türkiye gibi ülkelerin, yukarıda tanımlı aile yapısına daha uygun olduğu söylenebilirse de; yavaş yavaş bu yönde bir değişim, ülkemizde de devam etmektedir. Bu değişimler, özellikle İkinci Dünya savaşından sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. Zaman içinde aşağıda açıklanan gelişmeler sonucu; kitlesel pazarlar, parçalanmış (fragmented) pazarlara dönüşmüştür :

- Çekirdek aile yaşamı, çift gelirlili ve çocuksuz aileler (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Çalışan kadınların oranındaki artış (Shani ve Chalasani, 1992, s.44 ; Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Artan azınlık pazarları (Shani ve Chalasani, 1992, s.44 ; Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Teknolojik gelişmeler (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Demografi ve hayat tarzı değişimi (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Birçok ürün, hizmet ve mağazaların çok fazlaşması (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Kişilerin kendine daha fazla zaman ayırmak istemesi (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Televizyon reklamcılığının büyüünün azalması (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Tüketicinin pazarlık gücünün artması (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Marka sadakatinin azalması (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Reklam kirliliği (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),

- İndirimli fiyatlarla satışın gittikçe yaygınlaşması (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.44),
- Orta sınıfın küçülmesi (Shani ve Chalasani, 1992, s.44).

Zaman içinde bu parçalanmış pazarlardan, çok daha ufak pazarlara doğru bir gelişme yaşanmıştır. Oluşan bu pazarlar, niş pazarlar olarak adlandırılmaktadır. Kitlesel pazarlama düşüncesine göre, üretimi yapılan üründen herkesin hoşlanması beklenir. Niş pazarlama düşüncesine göre ise ; “Herkesin yeterince hoşlanacağı bir ürün yoktur, sadece bazılarının çok hoşlanacağı ürünler vardır” (Linneman ve Stanton, 1991, s.1).

Yukarıda sıralanan sebeplerden dolayı ortaya çıkan değişimin göstergesi olarak, süpermarketlerde satılan ürünlerin sayısındaki, yıllar itibariyle ortaya çıkan artış örnek gösterilebilir. Grafik 1.1’de 1981-1987 arası süpermarket ürünlerinin ortalama sayısı gösterilmiştir. 2002 yılında ise bu sayı 35.000’i bulmuştur ([www.fmi.org/facts-figs/superfact.htm](http://www.fmi.org/facts-figs/superfact.htm)).



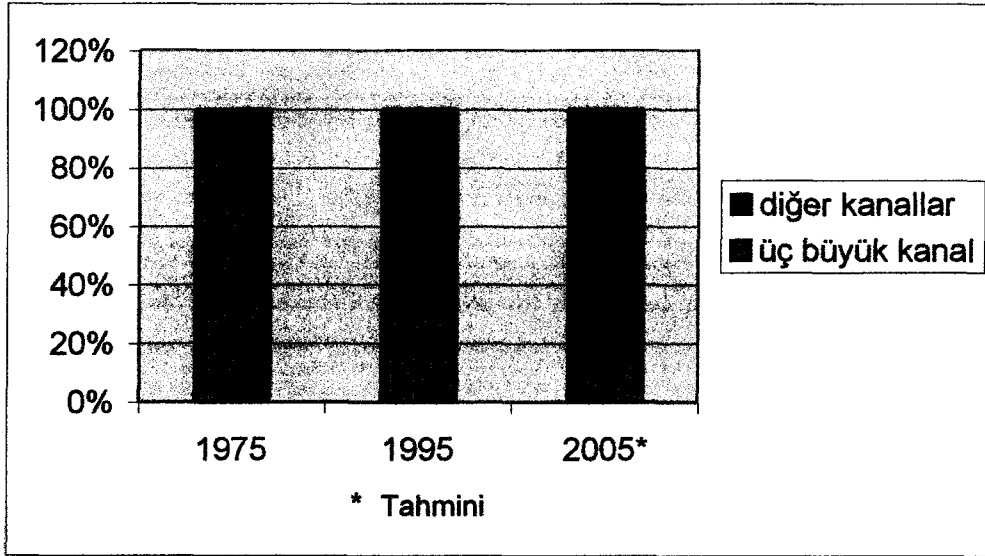
**Grafik 1.1 Süpermarket başına ürün sayısı (1981-1987) (McKenna, 1988, s.90)**

Bir diğer örnek; özel nişlere hitap eden yeni dergilerin hızla artmasıdır. Amerika’da 1998 yılında 1000 yeni dergi çıkarılmıştır. Günümüzde, yaklaşık 18.000 düzenli yayınlanan dergi mevcuttur. Bu dergiler, etnik, cinsel vb. yönelimler bakımından bölünmüş ve tekrar bölünmüş özel nişlere pazarlama yapmaktadır. Ayda iki defa çıkan Aqua dergisi, aletli ve aletsiz denize dalanlar içindir. Miami de çıkan Quince dergisi de, 13-19 yaşları arasındaki Latin (İspanyol ırkından gelen) kızlara hitap etmektedir. Bu sayılar, işletmelerin her geçen gün daha özel niş pazarlarına hitap etmesinden dolayı artış göstermektedir.

1975 yılında Amerika’da üç büyük tv kanalı (ABC, CBS, NBC) seyircilerin %82’sine hitap ederken; 1995 yılına gelindiğinde, çok özel ilgi alanlarına hitap eden yüzlerce yeni tv kanalının çıkması sebebiyle, bu oran %35’e kadar düşmüştür. 2005 yılında ise bu oranın

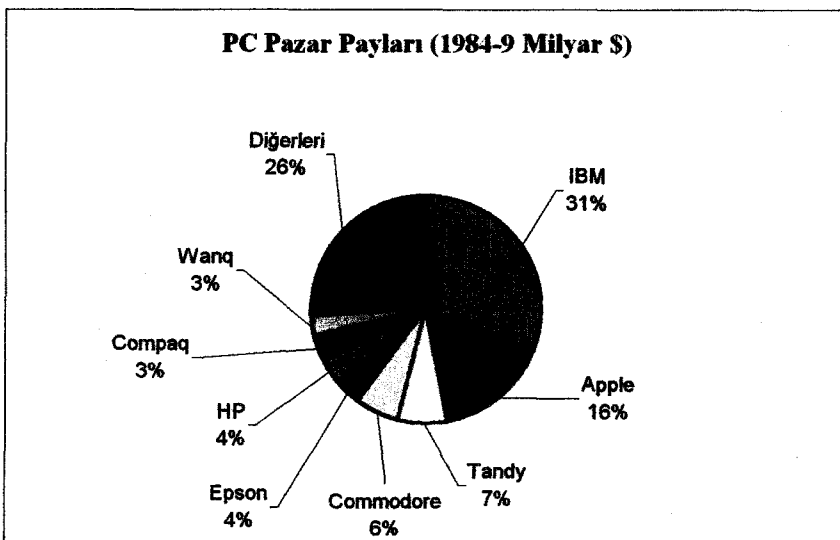


%25'e kadar gerileyeceği öngörülmektedir (Kotler ve Armstrong, 2002, s.514). Bu çarpıcı düşüş, daha iyi anlaşılması için Grafik 1.2'de gösterilmiştir.

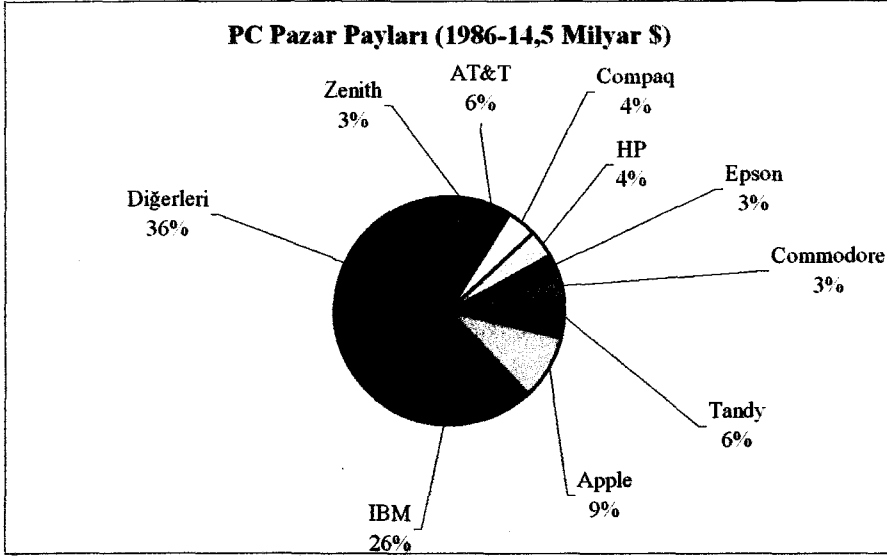


**Grafik 1.2 Yıllar itibariyle A.B.D. de en çok izlenen üç kanalın izlenme oranları (Kotler ve Armstrong, 2002, s.514)**

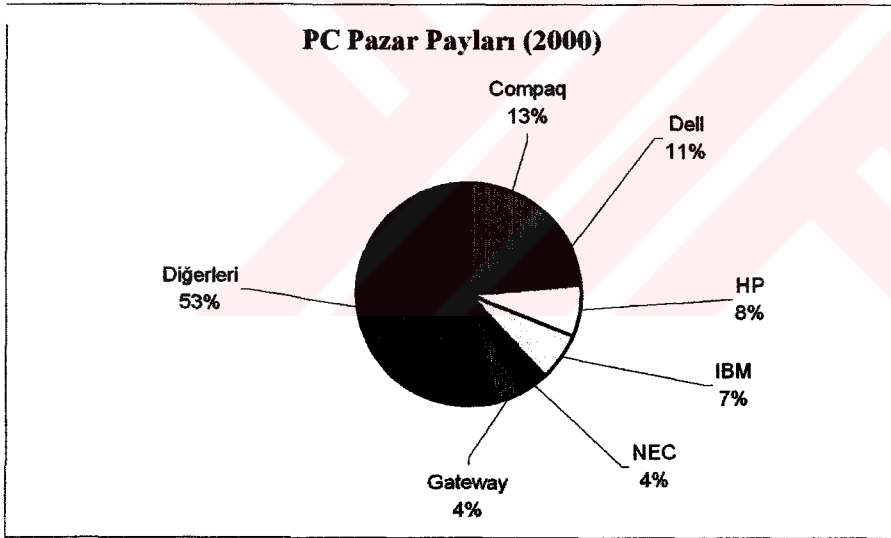
Kişisel bilgisayar firmalarının pazar paylarına bakıldığında ise; tüketicilerin taleplerinin zaman içinde ne kadar ufak parçalara bölüldüğü, Grafik 1.3, 1.4 ve 1.5'de diğerleri seçeneğindeki belirgin artıştan ortaya çıkmaktadır. Özellikle 2000 yılına gelindiğinde pazarın yarısından fazlasının, daha özel ihtiyaçları karşılayan ufak firmalara yöneldiği gözlenmektedir.



**Grafik 1.3 1984 yılı PC pazar payları (McKenna, 1988, s.90)**



**Grafik 1.4 1986 yılı PC pazar payları (McKenna, 1988, s.90)**



**Grafik 1.5 2000 yılı PC pazar payları (www.infotechrends.com)**

Özellikle son 30 yıldır bilgisayar destekli teknolojilerin, işletmelere her türlü ürünü kişiselleştirme şansı vermesi sayesinde; bugün işletmeler, çok küçük gruplar için dahi özel üretim yapabilmektedir. Bunun son halkası kişiselleştirilmiş kitleselliktir. Öyle ki günümüzde bütün makinelerin %75'i, 50 veya daha düşük sayıdan oluşan gruplara üretim yapmaktadır (McKenna, 1988, s.88).



## 1.2. Niş Pazarlama Nedir?

Yabancı literatürlerde “target marketing”, “focused marketing”, “concentrated marketing”, “micromarketing” gibi farklı isimler kullanılmasına rağmen; genel olarak “niche marketing” tercih edilmektedir. Türkçe de ise köşe tutucu pazarlama veya niş pazarlama olarak kullanılmaktadır. Bu tezde niş pazarlama kavramı kullanılmıştır.

Kotler’e göre niş pazarlama : “İhtiyaçları tatmin edilmemiş ufak bir pazar parçasına hitap etme sürecidir” (Kotler, 2000, s.257). Kotlerin tanımlaması genel bir tanımlama olup dilimlemeye daha yakındır. Shani ve Chalasani de buna yakın bir tanımlama yapmıştır. Shani ve Chalasani ye göre niş pazarlama : “ihtiyaçları tam olarak karşılanmamış ufak bir pazar bölümünün ortaya çıkarılması sürecidir” (Shani ve Chalasani, 1992, s.44). Keegan ve arkadaşları ise, nişi rekabetçi ürünler bulunmayan ufak bir pazar olarak tanımlamışlardır (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.40).

Dalgıç ve Leeuw’ e göre ise : “niş, bireysel tüketici veya benzer karakteristik ve ihtiyaçları olan ufak bir tüketici grubundan oluşan ufak bir pazardır” (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.40).

Bu tanımlardan yola çıkarak, tanımlamada bulunması gereken anahtar noktalar şöyle sıralanabilir :

- İhtiyaçları tatmin edilmemiş ufak bir pazar,
- Rekabetçi ürünler bulunmayan ufak bir pazar,
- Benzer karakteristik ve ihtiyaçları olan tüketiciler.

Bu anahtar noktalardan yola çıkarak niş pazarlamanın geniş kapsamlı bir tanımlaması şu şekilde yapılabilir :

**“Benzer karakteristik ve ihtiyaçları olan, fakat bu ihtiyaçları tatmin edilmemiş ufak bir gruba farklılaştırılmış ve çok sayıda alternatifi bulunmayan ürünlerle hitap etme sürecidir.”**

Tanımlamalarda niş pazarlar, rakibi olmayan veya az sayıda rakibi olan bir pazar olarak belirtilmişse de; günümüzde niş pazarlarda rekabet eskisine oranla daha şiddetli olarak devam etmektedir. Yine tanımlarda nişin ufak bir pazar olduğu belirtilmişse de; bugün servis dahi götürülemeyecek kadar küçük olan nişler zaman içinde gelişerek uygun ve geçerli dilimlere dönüşebilirler.

### 1.3. Niş Pazarların Özellikleri

Nişteki müşterilerin, birtakım tatmin edilmemiş özel ihtiyaçları vardır ve onlar, bu ihtiyaçları en iyi karşılayacak işletmeye istediği yüksek fiyatı ödemeye hazırdırlar (Kotler, 2000, s.257). Cazip bir niş pazarın diğer özellikleri şöyle sıralanabilir :

- Yeterli büyüklüğe sahiptir ve potansiyel olarak kârlıdır (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.39),
- Rekabetçi firmalar yoktur veya sınırlı sayıdadır (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.39),
- Tüketicilerin yeterli satınalma yeteneği (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.39),
- Müşterilere özel davranış gerektirir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.39),
- Firmanın müşteri gözündeki itibarı (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.39),
- Pazara girmeye çalışan bir firmanın üstün rekabetçi gücünü kullanmasına yönelik fırsatlar (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.39),
- Niş göreceli olarak küçüktür (Kotler, 2000, s.257),
- Yayılma ve büyüme potansiyeli vardır (Kotler, 2000, s.257),
- Niş pazarlara hitap etmek ufak firmalar için bir hayatta kalma yoludur (Linneman ve Stanton, 1991, s.3),
- Potansiyel rakiplere karşı koruyucu duvarlar yaratarak ,kolay savunma imkanı vardır (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.40).

Kotler'e göre; niş göreceli olarak küçük olmasına rağmen, büyüme potansiyeli vardır (Kotler, 2000, s.257). McKenna da, birçok büyük pazarın niş pazarların büyümesiyle meydana geldiğini söyleyerek bunu doğrulamaktadır (McKenna, 1988, s.91). Lowry ve Wrege'e göre de; niş büyüme potansiyeline sahip olmalıdır. Fakat çok hızlı büyürse, niş diğer işletmelerin saldırılarına maruz kalabilir. Bir nişin anahtar vasfı : diğer işletmeler tarafından en düşük seviyede ilgi görmesidir (Lowry ve Wrege, 1996, s.139).

Lowry ve Wrege aynı zamanda aşağıdaki özellikleri niş pazarlamanın avantajları olarak belirtmektedir (Lowry ve Wrege, 1996, s.138) :

- İşletmenin (Organizasyonun) büyük rekabetçilerden kendisini korumasına olanak sağlar,
- Geniş bir pazarın sınırlı bir bölümüne yoğunlaşma imkanı verir,
- Müşteri ve nişe hitap eden firma arasında yakın ilişkiler kurulmasına olanak sağlar.

Bu avantajlarına rağmen, yine Lowry ve Wrege niş pazarlamanın bazı risklerini de sıralamıştır (Lowry ve Wrege, 1996, s.139) :

- Sadece özel bir niş hitap eden işletme, niş bağımlı hale gelebilir. Eğer niş gerilerse bu işletme de zor duruma düşebilir,
- Diğer küçük işletmeler de bu nişi cazip bulabilir ve bu pazara hitap etmeye başlayabilir. Büyüme ve kârlılık potansiyeli hisseden büyük işletmeler de niş girebilir ve uzmanlaşma alanı oluşturabilirler,
- Çok ufak tanımlanırsa, yeterli sayıda müşteri olmayacağı için; niş verimsiz olabilir.

Bu risklerine rağmen, büyük pazarlara yatırımın getirisi %11 iken; bu oran ufak pazarlarda %27'ye kadar yükselmektedir (Linneman ve Stanton, 1991, s.2). Yine Clifford ve Cavanaugh'un 6.117 ufak üretim ve hizmet işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmaya göre; bu işletmeler, Fortune 250'deki işletmelerden 4 kat, diğerlerinden de 3,5 kat daha hızlı büyümektedir. Bu işletmelerin ortak noktaları : bunların %90'ı küçük ve iyi tanımlanmış pazar nişinde rekabet etmeyi tercih etmiştir, %67'si de yıllık gelirlerinin yarısını baskın oldukları pazar nişinde elde etmektedir (Collins, 1994, s.38). Bu yüzden işletmeler, her geçen gün niş pazarlara daha fazla yönelmektedir.

#### **1.4. Niş Pazarlama ve Pazar Bölümlemesi İlişkisi**

##### **1.4.1. Pazar Bölümleme Seviyeleri**

Pazar bölümleme seviyeleri farklı kaynaklarda değişik biçimlerde açıklanmış olmakla birlikte; burada Kotler' in pazar bölümleme seviyelerinden yola çıkılmıştır.

##### **1.4.1.1. Kitlesele Pazarlama**

Literatürde farklılaştırılmamış pazarlama veya tüm pazarlama olarak da kullanılan bir stratejidir. Genellikle toplam pazarda büyük bir alıcı grubunun, mamulün ihtiyaç tatmin edici özelliklerini aynı şekilde algılama eğilimi gösterdiği hallerde uygulanır. Bu yüzden, çoğunlukla homojen nitelikli, tuz, şeker, benzin gibi malları pazarlayan işletmeler bu yolu seçerler. Zira, markası ne olursa olsun tuz tuzdur, şeker de şeker ve bütün markalar da geniş ölçüde birbirinin benzeridir (Mucuk, 1997, s.113). Her ne kadar şeker ve tuz gibi ürünlerin kitlesele pazarlaması yapılır diye söylene de; günümüzde diyet yapanlar ve şeker hastaları için esmer şeker, kalp hastaları için sodyumu azaltılmış tuz gibi çeşitlerle, bu ürünlerde de niş pazarlama yapılmaktadır.

Temelde üretim anlayışına dayanan kitlesel pazarlama stratejisi, eski dönemlerde çok daha yaygın olarak kullanılmıştır. Bu stratejinin en önemli avantajı, aynı mamulün kitlesel olarak büyük miktarda üretimi, dağıtımı ve tutundurmasından (ölçek ekonomisinden) kaynaklanan maliyet tasarruflarıdır. Zira, bu usulde depolama, dağıtım, reklam ve tutundurmanın birim başına maliyeti hayli düşük olur (Mucuk, 1997, s.113).

Yukarıda sayılan özelliklerinden dolayı; kitlesel pazarlamada, herhangi bir pazar bölünmesi yapılmaz. Kitlesel pazarlamada satıcı, kitlesel imalat yapar, kitlesel dağıtım yapar ve bütün müşteriler için ürünün kitlesel promosyonunu yapar. Kitlesel pazarlama, herkesi potansiyel bir müşteri olarak kabul eder ve herkesin de aynı olduğunu varsayar. Üretim yönlü bir pazarlama uygulamasıdır. Bunun gerekçesi, kitlesel pazarlamanın en düşük maliyet-fiyatı ile en geniş pazar potansiyeli yaratacağı düşüncesidir (Tek, 1999, s.311). Coca-Cola, bir zamanlar bütün Dünyada aynı şişelerle kola sattığında kitlesel pazarlama yapıyordu.

Açıklananlardan da anlaşıldığı gibi; kitlesel pazarlamada işletme, tek bir pazarlama karması ile pazarın tamamına hitap eder. Geleneksel olarak kitlesel pazarlamada, potansiyel en geniş pazar yaratılır. Fakat günümüzde daha önce açıklanan birçok sebepten dolayı kitlesel pazarlama çok zorlaşmıştır. Geçmişin tek televizyon kanalından bugünün kablo tv sine gelindiğinde; tüketiciler ilgilerini çeken komedi, belgesel, alışveriş kanalından avcılık, dekorasyon kanalına kadar çok özel alanlarda her türlü yayını bulabilmektedirler. Bu durum, gazete ve dergilerde de benzerlik göstermektedir. İhtiyaç ve karakteristiklerin bu kadar çeşitlendiği bir ortamda, herkesin ilgisini çeken tek bir ürünle pazara hitap etmek kolayda ürünler hariç mümkün değildir.

#### **1.4.1.2. Dilimli Pazarlama**

Pazar dilimi, bir pazar içindeki arzuları, satın alma gücü, coğrafik bölge, satın alma tutumları veya davranışları birbirine benzeyen büyük bir belirli gruptan oluşur (Kotler, 2000, s.256). Tek ise, pazar dilimlemeyi şöyle tanımlamıştır : “Bir pazarın, her birine ayrı bir pazarlama karışımıyla ulaşılabilecek homojen alt alıcı gruplarına veya hedef pazarlara bölünmesi çalışmasıdır.” Pazar dilimlemesi, mal ayırlamasından yola çıkmayıp, tüketici istek ve gereksinimlerini ayırlamadan hareket eden bir yaklaşımdır. Mal ayırlaması, ayrılmış malları bile tüm pazara dilimlemeden sunmaya çalışırken, dilimleme talepteki farklılıkları dikkate alır (Tek, 1999, s.314).

Pazar dilimlemede amaç, her biri belirgin bir şekilde diğerinden farklı olan homojen alt pazarlar belirlemektir. Organizasyon, bir veya birden fazla dilim seçer ve her birine ufak

kitleseL pazar olarak davranır (Shani ve Chalasani, 1992, s.44). Buna göre dilimli pazarlama, kitleseL pazarlamanın devamı olarak düşünölebilir (Tamagnini ve Tregear, 1998, s.228).

Pazar dilimlemede örneğın üreticiler, 18-34 yaş arası ve aile geliri 20.000'\$ dan fazla olan kadınları hedef almaktadır. Kotler'e göre bu grubun heterojenliğı bu odaklanmayı imkansız kılar. 18-34 yaş arası kadınlar çok farklı dergiler okur, farklı hayat tarzları, farklı tutkuları ve çok farklı marka tercihleri vardır. Yine lüks araba dilimine hitap eden işletme orta sınıf araba isteyenlerle uğraşmaz. Fakat burada da Porsch, Ferrari, Jaguar veya Rolls satmak arasında fark vardır. Sonuç olarak, bu pazarlarda da mikro dilime odaklanmak kritik rol oynar (Kotler, 1989, s.11-12).

Tek'e göre, işletmelerin pazar dilimlemesinden sağlayabilecekleri faydalar şunlardır (Tek, 1999, s.319):

- Satıcı, pazar fırsatlarını saptama ve karşılama bakımından daha iyi bir durumda olur. Çeşitli sunular bakımından rekabetin derecesini, gücünü, tüketicilerin gerçek gereksinimlerini ve tatmin derecelerini daha iyi saptayabilir,
- Farklı pazar dilimlerinin, gösterilen pazarlama çabalarına karşı tepkilerini daha iyi bilen satıcı, toplam pazarlama çabalarını ve bütçesini daha iyi bölüştürebilir ve daha iyi planlayabilir,
- Mallarını ve pazarlama araçlarını daha iyi şekilde uyarlayabilir. Hedefler ortak bir standart görevi görebilir.

Kotler'e göre de dilimli pazarlamanın, kitleseL pazarlamada bulunmayan birçok yararı vardır. Şirket, çok daha iyi hazırlanmış bir ürün veya servis sunabilir ve hedef olarak seçtiğı müşterilerden uygun bir fiyat ta isteyebilir. Dağıtım ve iletişim kanalları seçimi çok daha kolay olur. Şirket aynı zamanda, belirli bir pazar diliminde daha az sayıda rakiple karşılaşabilir.

En basit şekliyle dilimleme fiyatta yapılabilir. Yukarıda belirtildiğı gibi tanımlanmış olan dilimlerin homojen olduğı düşünölse de; aslında iki tüketici dahi birbirinden farklıdır. Bu yüzden tüketicilere standart teklifler sunmak yerine esnek teklifler sunmak daha uygundur (Kotler, 2000, s.257).

Özellikle otomobil üreticilerinin yaptığı uygulamalar buna iyi bir örnek oluşturmaktadır. Standart donanımdaki araçta bazen radyo-teyp dahi olmamakta, talep edilen her bir özellik için ilave fiyat ödenmektedir. Başka bir örnekte Delta havayollarıdır. Delta havayolları, bütün ekonomi yolcularına oturacakları bir yer, yiyecek ve yumuşak bir içki verir. Ekonomi yolcuları, alkollü içki ve kulaklık isterlerse, karşılığında bir ücret öderler.



### 1.4.1.3. Niş Pazarlama

Niş pazarlama, dilimlerin alt gruplarına odaklanmıştır. Niş, daha dar olarak tanımlanan bir grup olup, genellikle bir dilimin alt dilimlere bölünmesiyle ortaya çıkar veya bazı özel fayda kombinasyonları arayan bazı ayrıcalıklı özelliklere sahip bir grup olarak tanımlanabilir (Armstrong ve Kotler, 2003, s.237).

Niş pazarlamada, uzun dönemli ve güçlü ilişkiler anahtar öneme sahiptir. Bunları geliştirebilmek için, ilişkisel pazarlama ve veritabanlı pazarlamadan yararlanılmalıdır (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.43). Pazara girişten itibaren, pazar hakkında elde edilen verilerin tamamı depolanmalı ve işlenmelidir. Bu şekilde, ürünlerin asıl yoğun kullanıcıları belirlenir. Bu yoğun kullanıcılar için, farklı hizmetler uygulamaya konulabilir. Bu sayede, iki taraftın da bu ilişkiyi uzun dönemli bir işbirliği olarak görmesi sağlanabilir. Uzun dönemde geliştirilecek bu güçlü ilişkiler sayesinde, muhtemel rakiplerden korunmak için koruyucu duvarlar oluşturmak mümkün olacaktır.

Özellikle ufak işletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını çok iyi bildiklerinden ve onlarla yakın ilişkiler geliştirebildiklerinden dolayı, büyük rakipleri karşısında belirli üstünlükler sağlarlar. Ama günümüzde büyük işletmeler de, daha kârlı olan niş pazarlara yönelmektedir. Örneğin Johnson & Johnson, kendisine bağlı 170 kuruluştan oluşur ve bunların çoğu niş pazarlara yönelmiştir (Kotler, 2000, s.257).

Örneğin Alman ekonomisinde, 300.000 den fazla küçük ve orta büyüklükte ve kolektif olarak Almanya'nın gayrisafi milli hasılasının üçte ikisini oluşturan ve her beş işçiden dördünü istihdam eden işletme vardır. Bu işletmeler, 500'den az personel istihdam etmektedirler; fakat çoğu iyi tanımlanmış küresel nişlerde %50'den fazla pazar payına sahiptirler. Bazıları şunlardır :

- Tetra food, tropikal balık yemlerinin %80'inin tedarikçisidir.
- Hohner, dünya ağız mızıkası pazarının %85'ine sahiptir.

İstikrarlı pazarlarda iş yapan bu gizli şampiyonlar, genellikle ailelerin veya birbirlerine çok yakın kimselerin sahipliklerinde bulunup uzun ömürlüdürler. Onların başarısını sağlayan özellikler şunlardır :

- Onlar, müşterilerine çok sadıktır; üstün icraat, iyi servis ve dakik teslim (fiyatlar ucuz değildir), ve müşterilerle yakınlık onların özellikleridir.
- Onların tepedeki yönetimi, en iyi müşterilerle direkt ve muntazam temas halindedirler.

- Onlar, müşterilere yönelik devamlı yenilikler üzerinde dururlar.

Gizli şampiyonlara, Almanya dışında da pek çok ülkede rastlanır. Onların hepsi, yüksek ürün odağını, coğrafik farklılıklarla birleştirme özelliğine sahiptirler ve hepsi, hedef seçtikleri nişlerde gayet iyi isim yapmışlardır (Kotler, 2000, s.259).

#### **1.4.1.4. Yerel Pazarlama**

Yerel pazarlama anlayışına göre; bir işletme, yerel müşteri gruplarının istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler ve promosyonlar yapmalıdır. Bu esnada, yerel kültürel özellikler de dikkate alınmalıdır.

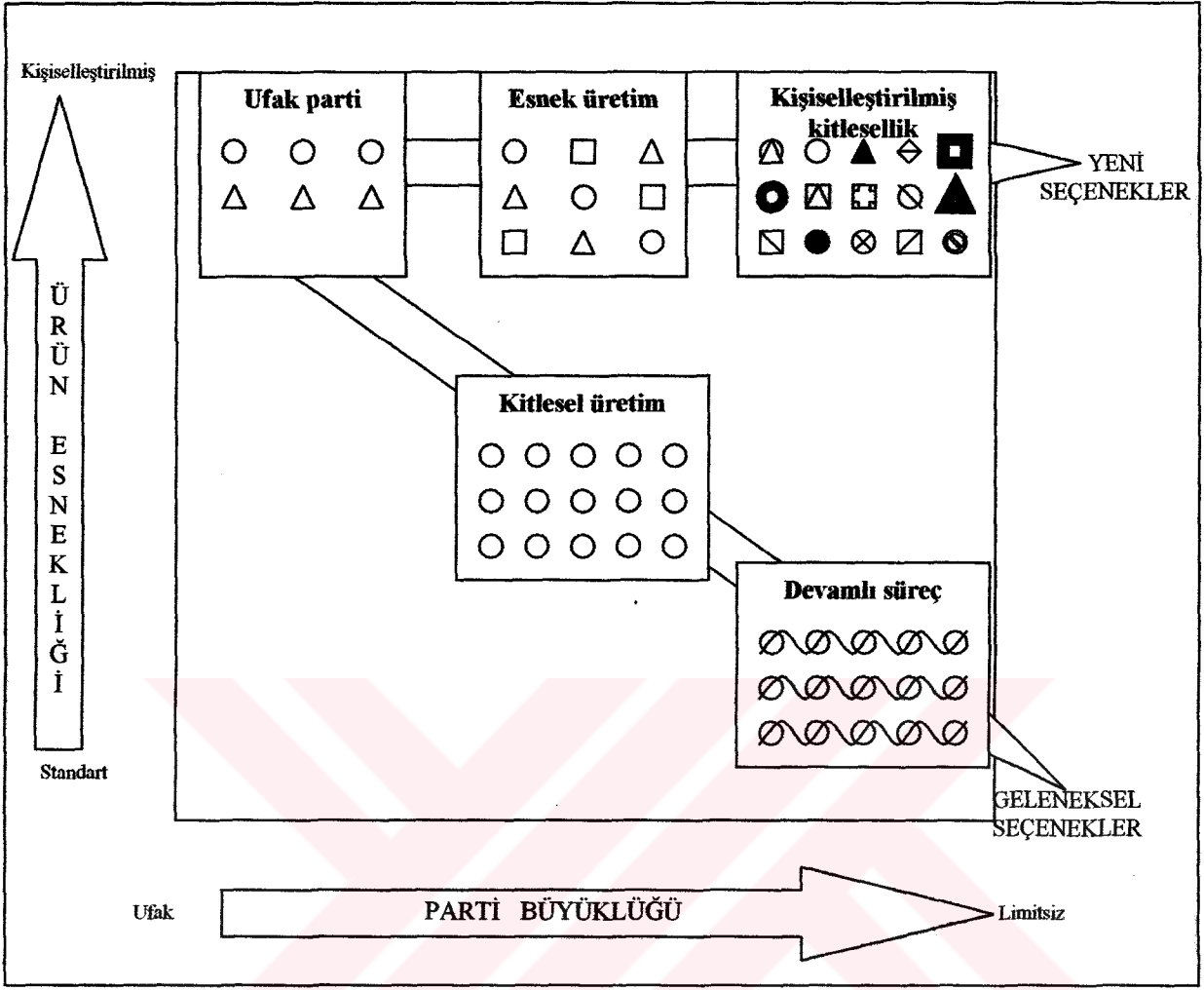
Bir işletmenin pazarlamasını yerelleştirmek isteyenler, ülke çapındaki reklamları, yerel ihtiyaçlara cevap vermediği için, boşuna yapılmış reklamlar olarak görürler. Yerel pazarlamanın aleyhinde olanlar ise; yerel pazarlamanın, ölçek ekonomisini zayıflatarak imalat ve pazarlama masraflarını arttıracaklarını düşünmektedirler. Aynı zamanda; işletme, farklı bölgesel ve yerel pazarların değişik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, lojistik problemler ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra; eğer bir ürün ve mesaj, farklı yerlere ayak uydurmak için farklı olursa, markanın genel imajı zarar görecektir (Kotler, 2000, s.258).

Günümüzde özellikle global ölçekte çalışan işletmeler, gittikleri ülkelerin örf ve adetlerine uyum sağlamaya dikkat etmektedir. “Global düşünen, yerel hareket eden” sloganı bunu çok iyi özetlemektedir. Kola firmalarının, Müslüman ülkelerde ramazan aylarında kullandıkları reklamlar da benzer kaygılar gütmektedir.

#### **1.4.1.5. Bireysel Pazarlama**

Kotler’e göre pazar bölümlenmesinin nihai seviyesi, bir çeşit “ısmarlama pazarlama” olan bireysel pazarlamadır. Özellikle son yıllarda çok hızla artan teknolojik gelişmeler (Bilgisayar destekli tasarım, veri tabanları, robot yardımıyla imalat vb) sayesinde; işletmeler, kütleli ısmarlamalara cevap verebilecek seviyeye gelmiştir.

Daft, bu yeni üretim şekline bilgisayar-bütünleşik üretim adını vermiştir. Geleneksel imalat sisteminde, üretilen parti büyüklüğünü arttırmak için; yalnızca bir ürün için kütleli üretim yapılabilmektedir. Bu yeni teknolojiler sayesinde, esnek üretim ile de parti büyüklüğünü arttırmak mümkün olmaktadır. Bunun bir ileri seviyesi ise, kişiselleştirilmiş kütlelilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel ve yeni üretim teknikleri arasındaki ilişki Şekil 1.1’de gösterilmiştir (Daft, 2001, s.205-208).



**Şekil 1.1 Bilgisayar bütünleşik üretim teknolojisi ve geleneksel teknolojiler arasındaki ilişki (Daft, 2001, s.208)**

Kişiselleştirilmiş kitlesellik kavramına göre; işletme kitlesel üretim yapar, fakat müşterilerine bu ürünleri kişiselleştirme imkanı sağlar. İşletme, kitlesel üretim yaparak bunun ölçek ekonomisi etkisinden faydalanır. Aynı zamanda; her bireyin farklı talep ve beklentisi olduğu da dikkate alınarak, müşterilere ürünleri kişiselleştirme olanağı sağlanır.

Bir müşteri satınalma kararı verirken aynı zamanda aşağıdakilerden birini seçer (Piller, 2003,s.3) :

- İyi bir fiyata temin edebileceği, kişiselleştirilmiş kitlesel bir ürün,
- Daha ucuz bir fiyata temin edebileceği standart bir ürün,
- Kendisini fazlasıyla tatmin edecek; ama aynı zamanda yüksek bir bedel ödeyeceği gerçekten kişiselleştirilmiş bir ürün.



Genellikle standart bir ürün alan müşterinin; satın almış olduğu üründe, beğenmediği veya kullanmayacağı pek çok özellik bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, istediği bazı özellikler de muhtemelen üründe bulunmamaktadır. Bu ürünü gerçekten düşük bir fiyata almış olabilir, fakat ürün, beklenti ve taleplerini muhtemelen tam olarak karşılayamayacaktır.

Gerçekten kişiselleştirilmiş bir ürün alan müşteri ise; üründen muhtemelen fazlasıyla memnun olacaktır. Fakat yapılan özel imalattan dolayı çok yüksek bir bedel ödeyecektir.

Bu seçenekler arasında en uygun çözümü sağlayan seçenek, kişiselleştirilmiş kitlesel bir ürün olacaktır. Üretici firma, kitlesel üretim yaptığı için; ürünü mümkün olan en uygun fiyata ve belirli standartlar dahilinde müşterinin beğenisine sunabilecektir. Müşteri ise, beklenti ve taleplerini en iyi şekilde karşılayan ürüne uygun bir fiyatla sahip olabilecektir.

Örneğin; kızlar, 1998'den beri barbie.com sitesine girerek arkadaş barbie bebeklerini tasarımıyorlar. Burada bebeğin cilt tonunu, gözlerinin rengini, saçlarının şeklini ve rengini, elbiselerini, aksesuarlarını ve adını seçiyorlar. Hatta bir form doldurarak bebeğin sevdiği ve sevmediği şeyleri de belirtebilmektedirler.

Levi's, 1994'den bu yana "Personal Pair" bayrağı altında, kadınlara ısmarlama pantolon yapmaktadır. Günümüzde "Original Spin" adı altında, bu programı daha da genişleterek erkeklere de uygulamaya başlamıştır. Normalde bir Levi's mağazasında, belirli bir bel ve boy ölçüsüne uyan (hemen giymeye hazır) 130 pantolon vardır. "Personal Pair" ile bu rakam 430'a yükselmiştir. "Origin Spin" ile de bu rakam 750'ye yükselecektir (Kotler, 2000, s.260).

Kişiselleştirilmiş kitlesellikte, müşteri ilişkileri eskisine nazaran çok daha önemlidir. Kurulan bu ilişkiler sayesinde, müşterilerin firmaya sadakati sağlanmaktadır. Örneğin Levi's, bir müşteriye raftan indirilmiş bir pantolon sattığı zaman; o müşteri, belki bir daha bir Levi's mağazasına uğramaz. Fakat Levi's, ısmarlama bir pantolon sattığı zaman; şirket, müşterinin sadece dijitalleştirilmiş vücut ölçülerini eline geçirmekle kalmaz, aynı zamanda müşterinin pantolon danışmanı olur (Kotler, 2000, s.261). Bu sayede müşteri sadakati sağlanmaktadır. Çünkü müşteri ikinci defa bir pantolon istediğinde; sadece ismini ve istediği kumaşı belirtmektedir. Bu da, başka bir mağazadan muhtemelen üzerine tam oturmayacak bir pantolon almaktan daha kolay ve garantilidir.

#### **1.4.2. Niş Pazarlama ile Kitlesel Pazarlama İlişkisi**

Pazarlama yönetiminde birçok evreden geçilmiştir. Bu üretim anlayışından satış anlayışına, satış anlayışından pazarlama anlayışına şeklinde olmuştur. Pazarlama anlayışına göre amaç, hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini anlayarak müşteri memnuniyetini rakiplerden

daha etkili ve iyi şekilde sağlamaktır. Bu amaç, kitlesel pazarlamaya göre niş pazarlamada daha iyi sağlanabilir. Çünkü niş pazarlamanın fonksiyonları tüketiciye daha yakındır. Buna rağmen kitlesel pazarlamanın da birtakım üstünlükleri vardır. Bunları Dalgıç ve Leeuw, Verhage ve arkadaşlarından şöyle aktarmıştır :

- Ölçek ekonomisi ve deneyim eğrisi etkisi sayesinde kazanılan ekonomik üstünlükler,
- Stratejik fiyat mekanizması,
- Rekabetçilik. Ekonomik ve stratejik hedefler başarılsa; firma en iyi ürün ve mümkün olan en iyi fiyatı sunarak rekabetçi olabilir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.46).

Dalgıç ve Leeuw'un, Kotler den aktardığına göre de kitlesel pazarlama yapan işletmeler, yukarıda belirtildiği gibi yüksek üretim miktarlarına ulaşırken; niş pazarlama yapan işletmeler de, yüksek kâr marjlarına ulaşmaktadır (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.47).

Linneman ve Stanton'a göre de kitlesel pazarlama ile niş pazarlamanın prensipleri aynıdır; fakat uygulamaları farklıdır. Niş pazarlamada :

- Pazara daha yakın odaklanmak zaruridir,
- Farklılaştırılmış ürünler ve servisler çok daha önemlidir,
- Farklı niş pazarlara hitap etmek, kitlesel pazarlamaya göre daha fazla kaynak gerektirir. Daha fazla plan. Daha fazla ürün veya servis. Daha fazla dağıtım kanalı. Daha fazla reklam kampanyası. Daha fazla satış sunumu. Bunların hepsinin koordinasyonu yapılmalı ve kontrol edilmelidir,
- Pazarlama stratejisini geliştirmek daha karmaşıktır.

Birçok ufak pazara hitap etmek üretimde, lojistikte, dağıtım kanallarında, pazarlama süreçlerinde, finansmanda ve insan kaynaklarında birçok problem yaratır. Ama burada rekabet yoktur (Linneman ve Stanton, 1991, s.4).

Kitlesel pazarlama ile niş pazarlama arasındaki önemli bir farklılık da organizasyon yapısındadır. Kitlesel pazarlama organizasyonları, genellikle esnekliğe imkan vermeyecek şekilde merkezi ve bürokratik yapıdırlar. Buna karşılık niş pazarlama organizasyonları, merkezkaç ve esnek bir yapıya sahiptirler. Eğer işletme büyükse, esnekliğe imkan verecek şekilde birçok stratejik iş biriminden (SİB) oluşur (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.47).

Müşteri profiline ve isteklerinin bu kadar farklılaştığı bir ortamda; kitlesel üretim yaparak, aynı üründen büyük bir tüketici kesiminin hoşlanmasını beklemek mümkün gözükmemektedir. Bu konuda uygun çözüme ulaşabilmek için kitlesel pazarlama ile niş pazarlama yaklaşımlarının bir bileşeni olan kişiselleştirilmiş kitlesellik (Mass customization)

kullanılabilir. Son yıllardaki teknolojik gelişmeler de firmalara ürünlerini bireysel tüketiciler için kişiselleştirme fırsatı vermektedir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.49).

Örneğin bazı bankalar, müşterilerinin internet sayfalarını kendi tercihlerine göre düzenlemesine olanak sunmaktadır. Müşteriler, kullanılan menüleri kendi isteği doğrultusunda kişiselleştirebilmektedir. Kullanmadığı bölümleri kaldırıp, devamlı kullandıklarını kolay ulaşabilecek şekle getirebilmektedir. Bu sayede kullanıcı, örneğin devamlı yaptığı havaleleri, fatura ödemelerini, vergi ödemelerini, öğrenci harçlarını vb. tanımlayarak gerektiğinde tek bir tuşla işlemini gerçekleştirebilmektedir. Kitlese pazarlama ile niş pazarlama arasındaki farklar, özet olarak Tablo 1.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1 Kitlese pazarlama ile niş pazarlamasının karşılaştırması**

<b>Kitlese pazarlama</b>	<b>Niş pazarlama</b>
Üretim anlayışı	Modern pazarlama anlayışı
Yüksek üretim miktarı	Yüksek kâr marjı
Standart ürün	Farklılaştırılmış ürün
Yoğun rekabet	Rekabet yok veya zayıf
Merkezi ve bürokratik organizasyon	Merkezkaç ve esnek organizasyon
Hedef : tüm Pazar	Hedef : ihtiyaçları karşılanmamış ufak bir grup

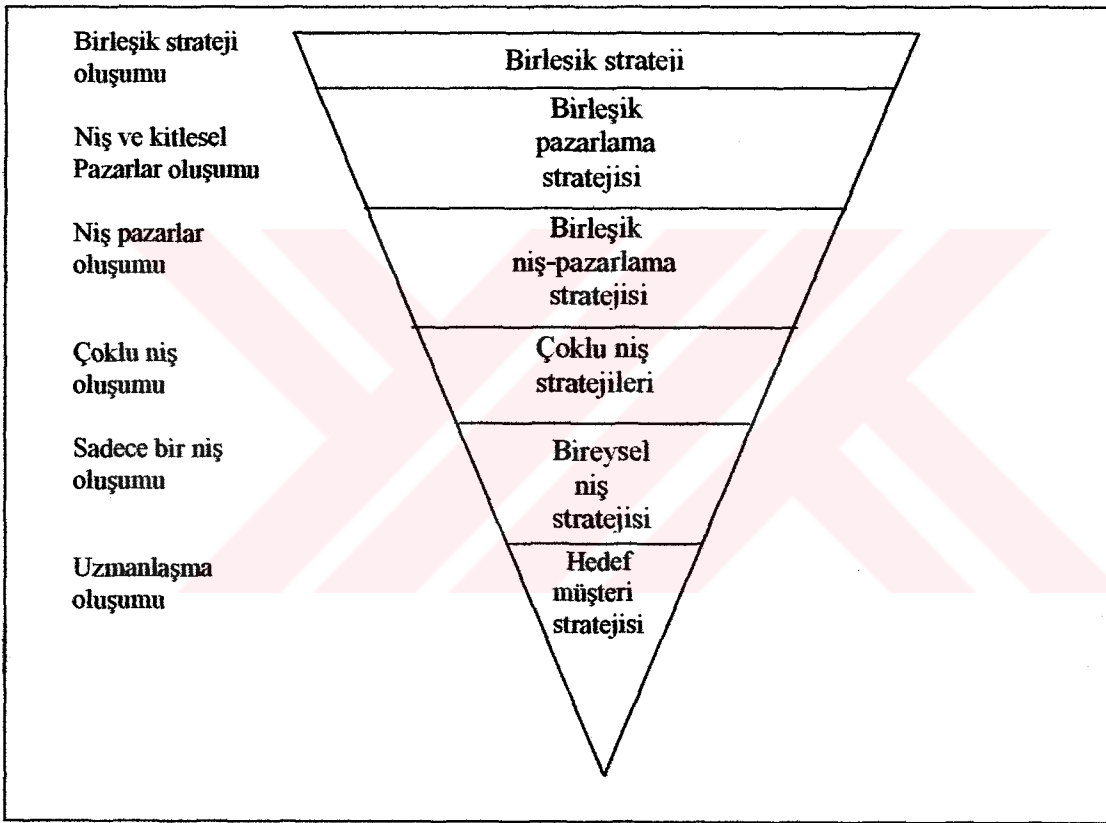
#### **1.4.3. Niş Pazarlama ile Dilimli Pazarlama İlişkisi**

Niş pazarlamanın genel tanım ve özelliklerine bakılırsa, dilimleme ile büyük benzerlikler gösterdiği görülebilir. Birbirine bu kadar yakın gözükmesine rağmen; aralarında bazı farklılıklar vardır. Bu konuda Shani ve Chalasani, kapsamlı bir karşılaştırma yapmıştır. Buna göre :

Dilimleme, büyük bir pazarı daha iyi yönetilebilir alt pazarlara bölme sürecidir. Amaç, her biri diğerinden belirgin bir şekilde farklı olan homojen alt pazarlar belirlemektir. Organizasyon, bir veya birden fazla dilim seçer ve her birine ufak kitlese pazar olarak davranır. Yani dilimleme yukarıdan aşağı doğru bir süreçtir (Shani ve Chalasani, 1992, s.45) .

Bu sebepten dolayı; Tamagnini ve Tregear, dilimlemeyi mevcut pazarın uzantısı olarak görmektedir (Tamagnini ve Tregear, 1998, s.228).

Niş pazarlamada ise; firma, az sayıdaki müşterinin ihtiyaçlarından yola çıkar ve genellikle geniş müşteri tabanına ulaşır. Yani niş pazarlama, aşağıdan yukarı doğru bir süreçtir. Dalgıç ve Leeuw'un nişlerden zenginliklere diyerek şematize ettiği bu süreç Şekil 1.2'de görülmektedir. Buna göre niş pazarlama, dilimlemenin zıttıdır. Aynı zamanda bu bakış açısı, niş pazarlamayı pazar dilimlemesinin son basamağı gören anlayışın da tersidir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.42).



**Şekil 1.2 Nişlerden zenginliklere : Niş pazarlama için aşağıdan yukarı yaklaşımı (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.41)**

Dilimlemede amaç, müşteri grupları arasındaki farklılıkları ortaya koyarak, homojen alt pazarlar yaratmaktır. Niş pazarlamada ise amaç, benzer ihtiyaçları ve karakteristikleri olan müşterileri gruplamaktır. Yani dilimlemenin yola çıktığı nokta farklılıklar iken; niş pazarlamanın yola çıktığı nokta benzerliklerdir (Shani ve Chalasani, 1992, s.45). Tamagnini ve Tregear'a göre ise dilimi yaratan üreticilerdir. Yani bir dilim, mevcut bir üründen ortaya

çıkar. Bunun tersine niş pazarların çıkış noktası karşılanmamış taleplerdir (Tamagnini ve Tregear, 1998, s.229).

Dalgıç ve Leeuw'e göre diğer farklar da şunlardır :

- Niş, dilimin büyüklüğü ile karşılaştırıldığında; göreceli olarak küçüktür,
- Niş, bireylere odaklanır; dilim ise, homojen gruplara odaklanır,
- Niş, amacı yönetilebilir pazar parçalarına ulaşmak olan dilimlemenin aksine ;özel ihtiyaçları tatmin eder (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.42).

Niş pazarlama ile dilimleme arasındaki farklar Tablo 1.2'de özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 1.2 Dilimleme ile niş pazarlamasının karşılaştırması**

<b>Dilimleme</b>	<b>Niş Pazarlama</b>
Yukarıdan aşağı doğrudur	Aşağıdan yukarı doğrudur
Farklılıklardan yola çıkar	Benzerliklerden yola çıkar
Bütün dilim elemanları benzer kabul edilir	Tek bir müşteri dahi amaç olabilir
Göreceli olarak büyüktür	Göreceli olarak küçüktür
Mevcut bir üründen yola çıkar	Çıkış noktası karşılanmamış taleplerdir
Homojen gruplara odaklanır	Bireylere veya küçük gruplara odaklanır
Amaç yönetilebilir ufak parçalardır	Amaç özel ihtiyaçları karşılamaktır

## 1.5. Niş Pazarlamaya Yardımcı Araçlar

### 1.5.1. İlişkisel Pazarlama

İlişkisel pazarlamada amaç, anahtar konumdaki taraflarla (müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar), karşılıklı tatmin edici ve uzun vadeli güçlü ilişkiler kurmaktır. İşletmeler, bunu karşı tarafa makul fiyatlarla yüksek kalitede ürünler ve servisler vaat ederek ve teslim ederek başarırlar (Kotler, 2000, s.13).

İlişkisel pazarlama, önemli müşterilerin üzerinde dikkatle durulması gerektiği düşüncesi üzerine kurulmuştur. Anahtar müşterilerle çalışan satış personeli, müşterilerin, sipariş vermeye hazır olabileceklerini düşündükleri zaman; onlarla tekrar temas kurmaktan daha fazla şey yapmalıdır. Onları, diğer zamanlarda da ziyaret etmeli veya telefon ederek kendilerini yemeğe davet etmeli, önemli günlerini kutlamalıdır (Kotler, 2000, s.641).

Copulsky ve Wolf'a göre ilişkisel pazarlama süreci, üç anahtar eleman içermektedir :

- Mevcut ve potansiyel müşterileri belirlemek ve bir veri tabanı oluşturmak,
- Bu kişilere farklılaştırılmış bir mesaj iletmek,
- Müşteri edinme maliyetini ve müşterinin ömürboyu satınalım değerini izlemek için her bir ilişkiyi takip etmek (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.43).

Lamb ve arkadaşları ilişkisel pazarlamanın üç seviyede uygulanabileceğini varsaymaktadırlar (Tablo 1.3). Birinci seviyede; işletme, müşterinin kendileriyle ticaret yapmaya devam etmesi için fiyat güdüsü kullanır. Bu seviye, uzun dönemde ilişkisel pazarlamanın en az etkili olanıdır. Çünkü fiyat temelli avantajı, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla ortadan kaldırılabilir. İkinci seviyede; fiyat güdüsü kullanılmaya devam edilir, fakat aynı zamanda müşterilerle sosyal ilişkiler oluşturulmaya çabalanır. İşletme, müşterinin ihtiyaçlarını öğrenir ve bu ihtiyaçları tatmin etmek için servisler oluşturur. Üçüncü seviyede; işletme finansal ve sosyal ilişkileri kullanmaya devam eder, fakat buna yapısal ilişkiler ilave etmeye çabalar. Yapısal ilişkiler, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla elde edilemeyecek değer eklenmiş servisler sunarak oluşturulmaya çalışılır (Lamb ve ark.,1994, s.346). Bu kapsamda Lawrence'e göre hedef alınan nişle ilgili her tür sosyal ve ticari faaliyete katılarak, mevcut ve potansiyel müşterilerle ilişkiler geliştirilmeye çalışılmalıdır (Lawrence, 2001,s.23).



**Tablo 1.3 İlişkisel pazarlamanın üç seviyesi (Lamb ve ark.,1994, s.346)**

Seviye	İlişki tipi	Servis kişiselleştirme derecesi	Pazarlama karmasının temel elemanı	Rakiplere karşı uzun dönemli avantaj oluşturma potansiyeli
Bir	Finansal	Düşük	Fiyat	Düşük
İki	Finansal ve sosyal	Orta	Personel iletişimleri	Orta
Üç	Finansal, sosyal ve yapısal	Ortadan yükseğe	Servis dağıtımı	Yüksek

İlişkisel pazarlama, taraflar arasında uzun dönemli güçlü ekonomik, teknik ve sosyal bağların kurulmasına olanak sağlar. Bunlar da, işletmenin müşteri odaklı olması için gerekli şartları hazırlar. Müşteri odaklı olmak da, niş pazarlamada anahtar öneme sahiptir. Bu sayede işletmenin, değişen müşteri taleplerine hızlı cevap vermesi ve pazardaki boşlukları görmesi mümkün olmaktadır. Bu konuya La Crosse iyi bir örnek teşkil etmektedir.

La Crosse ayakkabıcılık, 90 yıl kadar önce Wisconsin'de ayakkabı endüstrisinin bir dilimini oluşturan koruyucu lastik ayakkabılar satıyordu. Soğuk hava ayakkabılarında göreceli bir üstünlük kazanmak için, bir atak yapmaya karar verdi.

Endüstri - Ayakkabı

Dilim - Koruyucu lastik ayakkabı

Niş - Aşırı soğuk iklim botları

Meydan okuma (challenge) - Ayağı daha çok izole etmek

Fırsat - Soğuk açık hava faaliyetlerine zevk ve güvenlik katmak

Elde edilebilir kaynaklar - Mevcut keçe (felt liners) soğuk hava botları

Sonuç; soğuk iklim ayakkabı teknolojisi ve keçenin birleşimi ile oluşan ve mükemmel yalıtım özelliğine sahip "İceman" olarak adlandırılan bir ürün. Birkaç yıl içinde "İceman", en iyi satılan ürün haline geldi (Michaelson, 1988, s.20).

### 1.5.2. Veritabanlı Pazarlama

Bir müşteri veritabanı, mevcut ve muhtemel müşteriler hakkında toplanan coğrafi, demografik, psikografik ve davranışsal verilerden oluşur. Genellikle müşteri adres listesi ile müşteri veritabanı karıştırılmaktadır. Müşteri adres listesi, sadece isim, adres ve telefon numaralarından oluşmaktadır. Oysa müşteri veritabanında çok daha fazla bilgi bulunmaktadır. İş pazarlamasında, müşterinin satın aldığı ürünleri ve servisleri, geçmişteki satış hacimlerini, fiyatları ve kârları, temasta bulunulan anahtar kişileri (yaşlarını, doğum günlerini, hobilerini, en beğendikleri yiyecekleri vb), mevcut mukavelelerin statülerini, müşteri ile yapılan işlerde tedarikçinin payının tahminini, rakip tedarikçileri, müşterinin satın alma pratiklerini ve politikalarını ihtiva eder. Tüketici pazarlamasında, demografikleri (yaş, gelir, aile mensupları, doğum günleri vb), psikografikleri (faaliyetler, ilgiler, kanaatler vb.), o müşterinin geçmişteki alışverişlerini ve diğer konulardaki bilgileri ihtiva eder.

Veritabanlı pazarlama ise, müşteri veritabanlarını ve diğer veritabanlarını (ürünler, tedarikçiler, yeniden satıcılar) mevcut ve muhtemel müşterilerle iletişim kurmak, işlem yapmak ve onları muhafaza etmek için kullanmaktır (Kotler, 2000, s.652-655).

İşletmeler veritabanlarını genellikle şu amaçlarla kullanmaktadırlar :

- Muhtemel müşterileri belirlemek için,
- Belirli bir teklifin hangi müşterilere yapılacağını kararlaştırmak için,
- Müşteri sadakatini arttırmak için,
- Müşterilerin alışverişlerini yeniden hareketlendirmek için.

Lamb ve arkadaşları veritabanlı pazarlamanın sağladığı faydaları şöyle sıralamışlardır (Lamb ve ark., 1994, s.231) :

- Yüksek kârlı ve düşük kârlı müşterileri saptamak,
- Yüksek kârlı pazar dilimlerini veya bireyleri saptamak ve gayretlerini daha etkili bir şekilde odaklamak,
- Pazarlama çabalarını, en çok destek isteyen ürün, hizmet ve pazar dilimlerine yönlendirmek,
- Farklı pazar dilimleri için, ürünleri yeniden paketleyip, yeniden fiyatlandırarak geliri arttırmak,
- Yeni ürünler ve servisler sunmak için fırsatları değerlendirmek,
- En iyi satılan ve en kârlı ürün ve hizmetleri belirlemek.



Örneğin, General Electric (GE) her müşterinin coğrafi ve demografik (geodemografik) özellikleri, “mediagrafik” özellikleri, ev aletleri satın alma hikayeleri vb. hakkında bilgi sahibidir. GE’in doğrudan pazarlamacıları, örneğin, hangi müşterilerin çamaşır makinelerini ne zaman yenileyeceklerini yaklaşık olarak tahmin etmektedirler (Tek, 1999, s.58).

Görüldüğü gibi niş pazarlamada gerekli olan uzun dönemli güçlü ilişkileri sağlayabilmek için ilişkisel pazarlama anahtar noktayı oluşturmaktadır. İlişkisel pazarlamanın ayrılmaz parçası ise veritabanlı pazarlamadır. Veritabanlı pazarlama, pazarlama maliyetlerini düşürmek için veri tabanının önemli bir araç olduğunu vurgular. Bir veri tabanı kullanarak; işletme pazarı daha kesin dilimleyebilir, pazarlama araştırmaları harcamalarını düşürebilir ve envanterleri ele alırken daha etkili olabilir (Shani ve Chalasani, 1992, s.46). İlişkisel pazarlama ve veritabanlı pazarlamanın uyumlu bir şekilde kullanılması ile firma, uzun dönemli güçlü ilişkiler kurabilir. Bu sayede de niş pazarlamanın avantajlarından biri olan koruyucu duvarları, rakiplere karşı oluşturabilir.



## 2. NİŞ PAZARLAMA SÜRECİ

### 2.1. Potansiyel Niş Pazarın Belirlenmesi

Potansiyel niş pazarın doğru tanımlanması, başarılı bir niş pazarlama için ilk adımdır. Kotler'e göre bu potansiyel niş pazarı belirlerken ve yatırım yaparken, üç kritere ihtiyaç vardır (Tamagnini ve Tregear, 1998, s.229) :

- Tatmin edilmemiş taleplerin varlığını doğrulama,
- Sunulan ürünün, müşteri tepkisini (satınalma) başlatmak için yeterince farklılaştırıldığından emin olma,
- Nişin rekabete karşı korunmaya elverişli olduğunu belirleme.

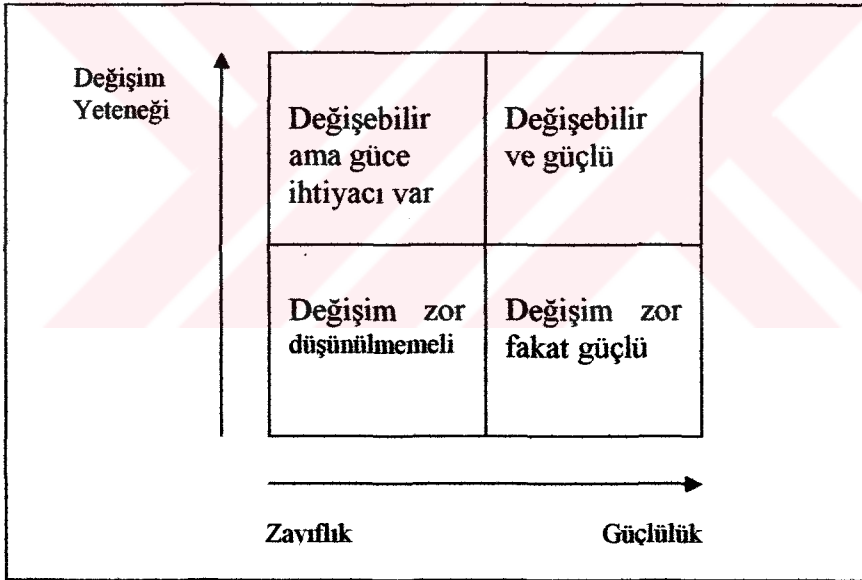
Clark'a göre de ilk olarak niş pazarın potansiyeli araştırılmalıdır. Bunun içinse, ilk adımda nişin boyutu belirlenmelidir (Para kazanmak için yeterli mi?). Müteakiben nişi oluşturan tüketicilerin ne istediği bulunmalıdır. Son olarak da nişteki rekabet değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Çıkan sonuçlara göre stratejide değişiklikler yapılması düşünülebilir (Clark, 2002, s.59).

Potansiyel niş pazar tanımlandıktan ve boyutu da belirlendikten sonra; hedeflenen pazar için niş fırsatlarının analiz edilmesi uygun olacaktır. Bu da Lowry ve Wrege'e göre; pazarlama karmasının her bir elemanı için niş fırsatlarını analiz ederek uygulanır. Bu analiz, işletmenin; kendisi tarafından yönetilen ve kontrol edilen ve aynı zamanda pazarın ihtiyaçlarını tatmin etmek için kullandığı pazarlama karmasının, istenen nişte faaliyetini sürdürmek için yeterli olup olmadığını gösterir.

- Niş fırsatları analizinin ilk adımı, işletmenin arzulan pazar nişine uygun bir şekilde servis sunabilmesine olanak sağlayacak pazarlama karması tipi için bir model geliştirmektir. Bu model, nişte başarılı uygulamalar için gerekli olan ürün/servis, fiyat, dağıtım, tutundurma ve personel politikalarından oluşur (Lowry ve Wrege, somut bir ürün/servis olmayan muhasebe firmaları için beşinci P olarak personeli eklemiştir). Belirlenen bu model konusunda, personele gerekli eğitimler düzenli olarak verilmelidir.
- Model geliştirildikten sonra ikinci adım, firmanın mevcut pazarlama karmasının modele uydurulması için değiştirilip değiştirilemeyeceğidir. Bu karara yardımcı olmak için, pazarlama karmasının her elemanı için niş fırsat analizi hazırlanmalıdır. Bu analiz dört hücreli bir matris formu şeklinde uygulanır. Matristeki her bir göz,

İlgili pazarlama karması elemanının modeldeki elemanın özellikleriyle uyuşacak şekilde değiştirilebilme derecesini göstermektedir. Bu Şekil 2.1’de gösterilmiştir. Yatay eksen, zayıflıktan güçlülüğe doğru devam eder ve incelenen elemanın gücünü belirtir. Dikey eksense, incelenen eleman için değişim yeteneğinin gücünü gösterir. Bu ikisinin kesişiminden, Şekil 2.1’de görüldüğü gibi dört hücre ortaya çıkar.

- Her bir pazarlama karması elemanı için matrisi tamamladıktan sonra; son adım niş pazara hitap etmek için firmanın yeteneğini değerlendirmektir. Bu aşamada, firma için anahtar öneme sahip olan elemanlara dikkat edilmelidir. Lowry ve Wrege’e göre; bir muhasebe firması için, personel ve ürün/servis diğerlerinden daha önemlidir. Anahtar öneme sahip elemanlar, “değişimi zor fakat güçlü” hücresinde yer alıyorsa işletme mevcut pazarda faaliyetlerine devam etmeli, niş pazara girmemelidir. Başarılı bir niş pazarlama için anahtar öneme sahip elemanlar, “değişebilir ve güce ihtiyacı var” veya “değişebilir ve güçlü” hücrelerinden birinde yer almalıdır.



Şekil 2.1 Niş fırsatları analizi (Lowry ve Wrege, 1996, s.145)

Kontrol edilebilir pazarlama karması değişkenlerinin yanında, birçok kontrol edilemeyen çevresel değişken mevcuttur. Bu kontrol edilemeyen çevresel değişkenler, müşteri davranışlarını ve eylemlerini, teknoloji etkisini, politika ve hukuk kararlarını, işteki dönemseller etkileri ve ekonomik şartları içermektedir. Bu kontrol edilemeyen değişkenlerin birçoğu, göreceli olarak kısa dönemde sabit olsa da; uzun dönemde genellikle değişmektedir. İşletme, bu değişkenlerin kararlarına etkisini çok iyi incelemelidir. Aynı zamanda etkili bir pazarlama

stratejisi, çevresel faktörlerdeki değişikliklere tepki vermek için düzenli olarak gözden geçirilmelidir (Lowry ve Wrege, 1996, s.144-146).

Dalgıç ve Leeuw'un, Leeflang'tan aktardığına göre aşağıdaki şartlar altında niş stratejisi seçilir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.49) :

- Eğer işletmenin nişe diğerlerinden farklı ve daha iyi bir özel yaklaşım üslubu varsa,
- Eğer işletme kısa dönemde; potansiyel rakiplerine nazaran belirgin bir itibar (üstünlük) yaratabilme yeteneğine sahipse,

Jain ise, aşağıdaki durumlarda kullanılabilecek tek pazarlama stratejisinin niş stratejisi olduğunu söylemektedir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.49) :

- Hayatta kalmak (survival),
- Fırsatları arttırmak,
- Büyük rakiplerle rekabet etmek ve enerjisini tek bir pazara hizmet etmek için kullanmak.

Dalgıç ve Leeuw, bunlara niş stratejisinin rekabetçi strateji olarak kullanılabileceğini ilave etmiştir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.49).

Potansiyel niş pazarı doğru belirleyen "Progressive Corporation", niş pazarlamaya iyi bir örnek teşkil etmektedir. Cleveland da bir otomobil sigortacısı olan Progressive, kaza yapmış veya içkili iken araba kullanırken yakalanmış rizikolu sürücülere "standart olmayan" sigorta satmaktadır. Progressive, bunun için yüksek bir ücret almaktadır. Bu sayede yüksek gelire erişmiştir ve uzun yıllardan beri rakibi de bulunmamaktadır (Kotler,2000, s.258).

Bu başarılı örneğin yanında; niş pazar doğru belirlenemediğinde, daha önce sayılan birçok faydasına rağmen, niş pazarlama hayal kırıklığına yol açabilir. Bunun yanı sıra niş pazarlar, büyük işletmelerin de ilgisini çekebilir. Bu durumda, büyük imkanlarla pazara giren işletme, bu pazarda faaliyet gösteren işletmeler için felaket getirebilir. Örneğin, Procter&Gamble'ın, kepek için "Head and Shoulders" şampuanını üretmesinden önce; birçok ufak işletme kepek şampuanı satıyordu. Head and Shoulders, büyük bir kampanya ile pazara girdi ve yeni marka hızlı bir şekilde pazarın yarısından fazlasını ele geçirdi. Bir yıl içinde, bu niş pazara hitap eden bir çok işletme işini kaybetti (Lamb ve ark., 1994, s.183).

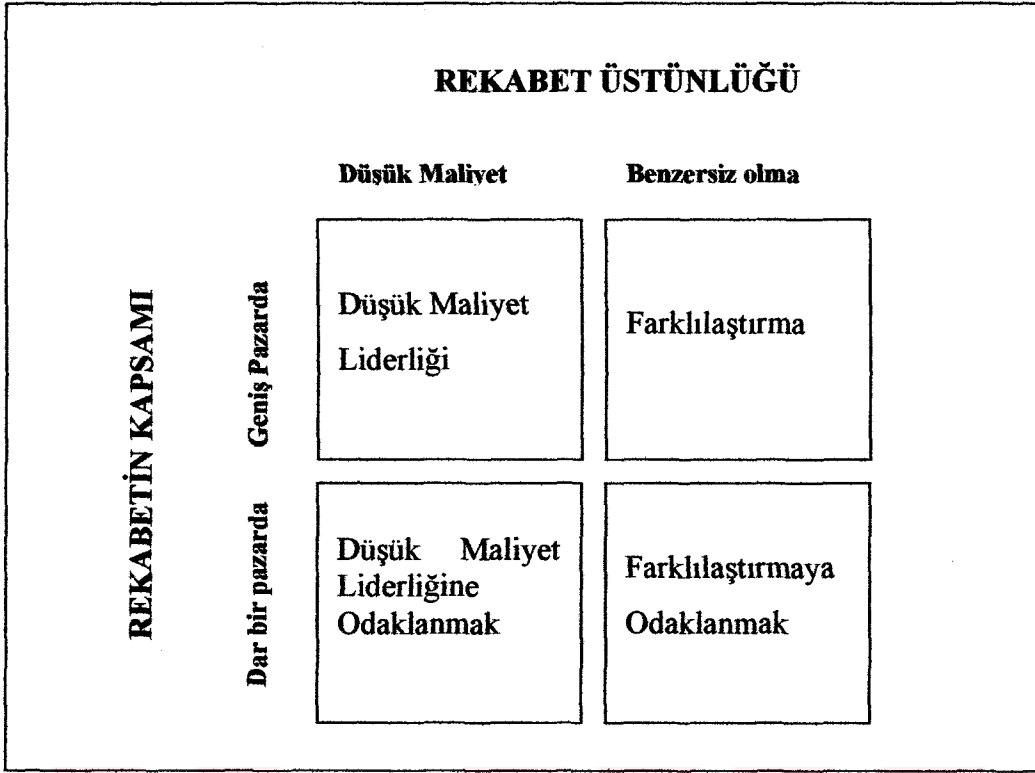
## 2.2. Niş Pazarlama Stratejisinin Geliştirilmesi

Niş pazarlama stratejisini geliştirmek için, pazarı dilimlemek uygun bir başlangıç olabilir. Bunun için Kotler'in stratejik pazarlamanın 4P'si olarak ifade ettiği süreci kullanmak uygun olabilir. Bunlar (Kotler, 1989, s.11):

- **İnceleme (Probing)** : Pazara yaklaşımda ilk adım onu analiz etmektir. Buna pazar araştırması da denir,
- **Parçalama (Partitioning)** : İkinci adım, pazarı dilimleme veya bölümlenmedir. Bu adım, müşterilerin farklı isteklerini gruplayarak başlar. Daha sonra, her gruba ayrı ayrı davranmaya başlanır.
- **Önceliklendirme (Prioritizing)** : Üçüncü adım üstün pozisyonda olunan gruba hedef almaktır. Bunun için dilimler sıraya konulur. Bu sayede; daha fazla memnun etme potansiyeli bulunan dilime odaklanılır.
- **Konumlandırma (Positioning)** : Dördüncü adım konumlanmadır. Hedefleyeceğiniz her bir dilim içindeki rekabetçi seçenekleri kesin olarak saptamak.

Stratejik pazarlamanın 4P'sini ortaya koyduktan sonra, taktik pazarlamanın 4P'si çok daha kolay ortaya konulabilir.

Bir işletmenin, belirli şartlar altında nasıl bir strateji belirlemesi gerektiği ile ilgili, kapsamlı araştırmalardan birini Porter yapmıştır. Porter, birçok işletmeyi inceledikten sonra üç farklı rekabet stratejisi ortaya koymuştur. İşletmenin hangi durumda nasıl bir rekabet stratejisi izleyeceğini belirleyebilmesi için, iki faktörü incelemek gerekmektedir. Bunlar : Rekabetin kapsamı ve işletmenin rekabet üstünlüğünü nasıl sağladığıdır. İşletme, rekabetin kapsamında; geniş bir pazarda mı, yoksa dar bir pazarda mı rekabet ettiğine karar vermektedir. Rekabet üstünlüğünde ise; bunu düşük maliyetle mi, yoksa benzersiz olma ile mi sağladığına karar verir. Bu kararlarına göre işletme, nasıl bir strateji izleyeceğine karar verir. Kullanılan ölçek Şekil 2.2'de gösterilmiştir (Porter, 1980, s.39).



Şekil 2.2 Porter'ın rekabet stratejileri (Porter, 1980, s.39)

Şekil 2.2 incelendiğinde anlaşılmaktadır ki; niş pazardaki gibi dar bir pazara benzersiz ürünlerle hitap etmek isteyen bir işletme, Porter'ın ölçeğine göre farklılaştırmaya odaklanmalıdır. Yani niş pazarlama stratejisinde farklılaştırma anahtar öneme sahiptir.

Farklılaştırma, Kotler'e göre bir şirketin teklifinin, rakiplerinin tekliflerinden farklı olduğunu belirtmek için, bir dizi manalı farklılıklar tasarımıdır. Farklılaştırma, beş alanda olabilir (Kotler, 2000, s.287). Bunlar:

- Ürün,
- Hizmet,
- Dağıtım kanalı,
- Personel,
- İmaj.

Bunların hangi özelliklerinin farklılaştırılabileceği Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1 Farklılık değişkenleri (Kotler, 2000, s.288)**

Ürün	Hizmet	Personel	Dağıtım kanalı	İmaj
-Form	-Sipariş kolaylığı	-Yetenek	-İş yapılan saha	-Semboller
-Özellikler	-Ürünün teslimi	-Nezaket	-Uzmanlık	-Medya
-İcraat	-Müşterinin eğitimi	-İnanılrlık	-İcraat	-Atmosfer
-Uygunluk	-Müşteri ile danışma	-Güvenilirlik		-Olaylar
-Dayanıklılık	-Bakım ve tamir	-Karşılama tarzı		
-Güvenilirlik	-Çeşitli servisler	-İletişim		
-Tamir edilebilirlik	-Yerine konma,			
-Stil	parçaların takılması			
-Tasarım				

Bu sıralanan alanlardan sadece birinde yapılacak farklılaştırma yeterli değildir. Fakat pratik olarak da, beş alanda birden farklılaştırma mümkün değildir. Önemli olan uygun kombinasyonu bulmaktır.

Lowry ve Wrege'e göre iki farklı tip niş stratejisi belirlenebilir (Lowry ve Wrege, 1996, s.141) :

- **Başa baş (head to head) strateji:** İşletme, yakın pazar dilimine, diğer rakipleri gibi benzer ve farklılaştırılmamış hizmet veya ürünler sunar,
- **Farklılaştırılmış konumlanma :** Diğer işletmelerle direkt rekabette firmaya farklı faydalar sunar. Buna göre örneğin; hizmetler parçalara bölünebilir ve müşteri, bunların arasından sadece istediği hizmetleri seçebilir.

Açıklanan niş stratejisini tercih eden işletmelerin bazı farklı özellikleri vardır. Bu konuyla ilgili olarak Hamermesh ve arkadaşları, düşük pazar payına sahip işletmeler üzerine yaptıkları araştırmalar sonucu; bu işletmelerin dört önemli özelliğe sahip olduklarını belirlemişlerdir (Hamermesh ve ark., 1978, s.98-100) :

- Düşük pazar payına sahip bir işletme, kendi güçlü yönlerinin çok daha fazla değerli olacağı ve büyük rakiplerin çoğunlukla rekabet etmek istemeyecekleri bir dilimde rekabet etmektedir. Burada gücün, sunulan ürünlerin tip ve çeşitlerinde mi olduğu, ürünlerin üretim yönteminde mi olduğu, dağıtımın maliyeti ve hızında mı olduğu yada kredi ve hizmet koşullarından mı kaynaklandığının bir önemi yoktur.



- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde, büyük işletmeler imkanlarından dolayı birçok avantaja sahip olmalarına rağmen; düşük pazar payına sahip işletmeler, pazar dilimini yakından takip ederek Ar&Ge'yi daha etkili kullanmakta ve performanslarını yükseltmektedir. Bunun altında düşük süreç maliyetleri ve yeniliğe odaklanma yatmaktadır. McKenna'ya göre de niş pazarlama yapan işletmelerin daha fazla buluş yapmasının altında tüketiciye daha yakın olmaları vardır. Örneğin 1986 yılında buluşların %55 i 500 den az işçi çalıştıran işletmelerden gelmiştir (McKenna, 1988, s.94).
- Ufak düşünmek. Genelde başarılı düşük pazar payına sahip işletmeler, satışları arttırmak yerine kârı, veya çeşitlendirme yerine uzmanlaşma ve pazar payını amaçlarlar. Bu işletmelerde belli bir büyümenin üzerine çıkmak için uğraşılmaz. Birçok büyük rakiplerinin aksine çeşitlendirmeye gitmezler.
- Yöneticinin her zaman hissedilen bir etkisi vardır.

Genellikle sadece ufak işletmelerin niş pazarlama yaptığı düşünülse de; günümüzde birçok başarılı orta büyüklükteki işletme niş pazarlara hitap etmektedir. Bu işletmelerin ortak özelliklerini ise Dalgic ve Leeuw şu şekilde belirtmiştir (Dalgic ve Leeuw, 1994, s.48) :

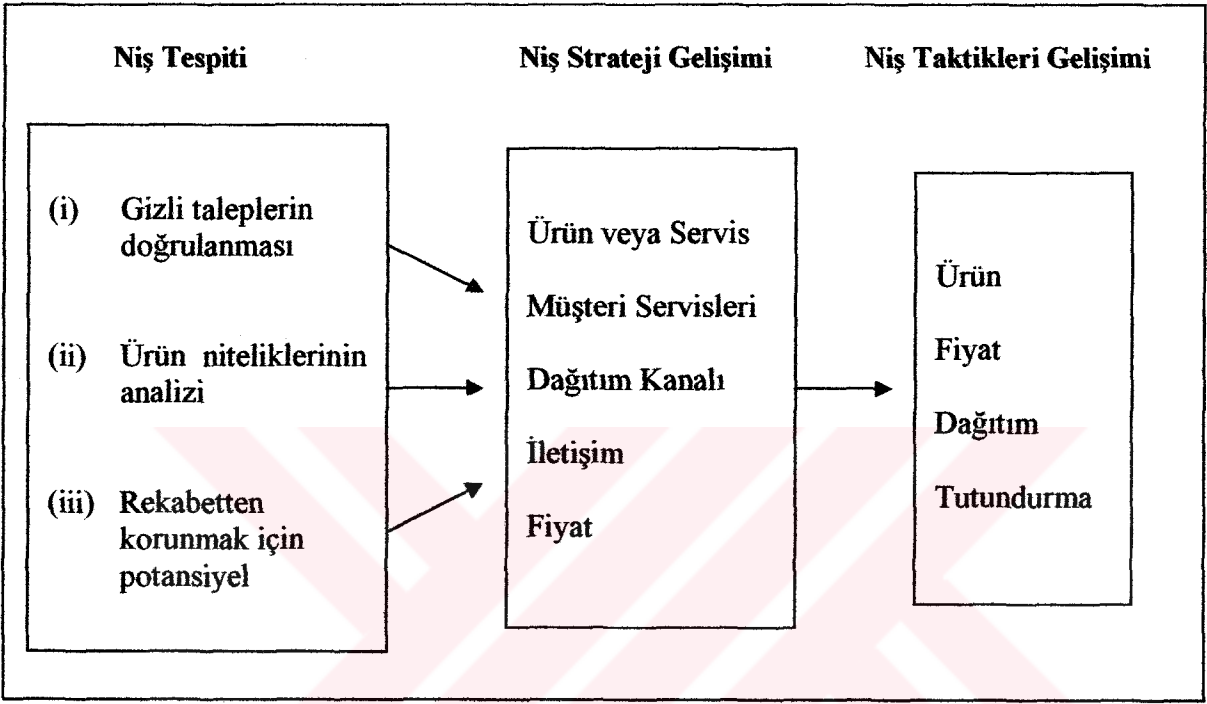
- Yüksek değer sunarlar,
- Yeni deneyimler yaratırlar ve güçlü ortak kültür ve vizyon oluştururlar,
- Yüksek bir fiyat koyabilirler.

Daha önce bahsedildiği gibi; Alman ekonomisinin başarısı, niş pazarlara hitap eden ufak ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır.



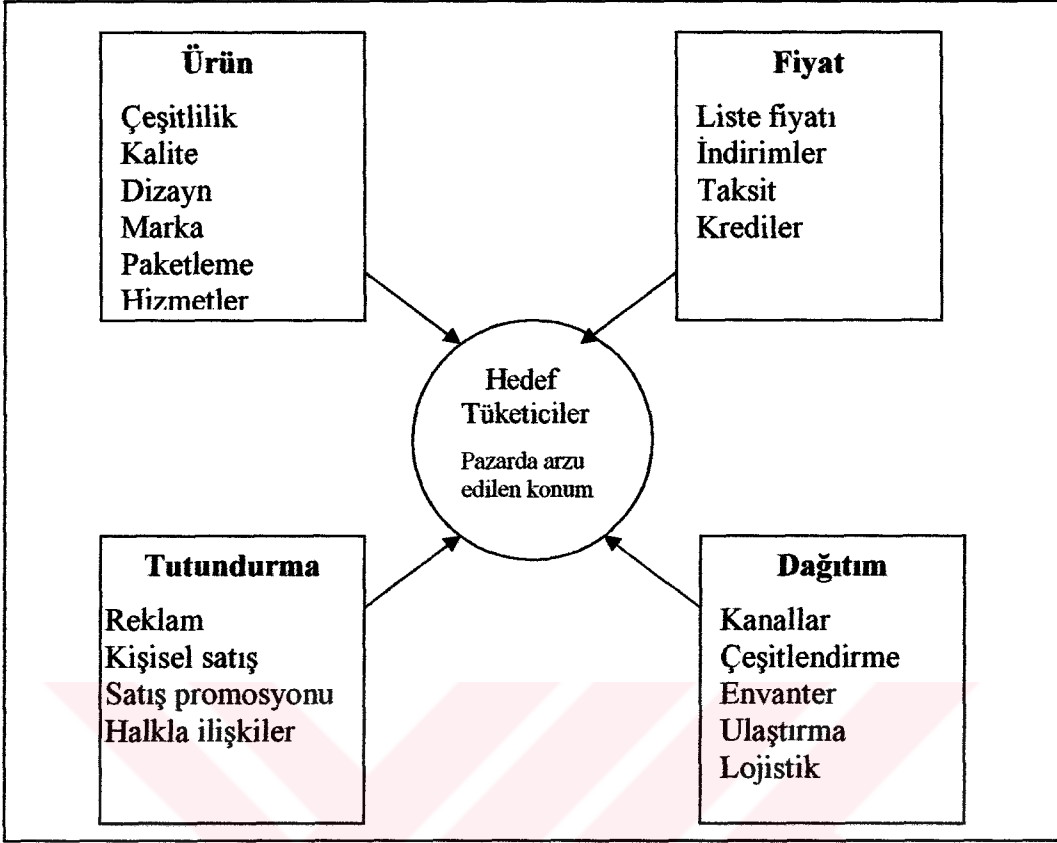
### 2.3. Niş Pazarlama Taktiklerinin Geliştirilmesi

Teorik olarak, niş pazarların belirlenmesi, stratejinin geliştirilmesi ve müteakiben taktiklerin geliştirilmesi arasında güçlü ilişkiler bulunmalıdır. Tamagnini ve Tregear bu bağlantıyı Şekil 2.3'deki gibi göstermiştir (Tamagnini ve Tregear, 1998, s.230).



Şekil 2.3 Başarılı bir niş pazarlama için adımlar (Tamagnini ve Tregear, 1998, s.230)

Lowry ve Wrege'e göre pazarlama karmaasının her bir elemanı için niş fırsatları analiz edilmelidir. Bu analiz, işletmenin pazarlama karmaasının istenen nişte faaliyetini sürdürmek için yeterli olup olmadığını gösterir. Pazarlama karmaası, pazarın ihtiyaçlarını tatmin etmek için işletme tarafından yönetilen ve kontrol edilen anahtar değişkenler içerir (Lowry ve Wrege, 1996, s.141). Kotler ve Armstrong'a göre de pazarlama karmaası, işletmenin ürünün talebini etkileyebileceği araçlardan oluşur. Bunlar 4P olarak bilinen :Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır. Şekil 2.4 her P ye ait pazarlama araçlarını göstermektedir (Kotler ve Armstrong, 2002, s.67).



**Şekil 2.4 Pazarlama karmasının 4P si (Kotler ve Armstrong, 2002, s.67)**

**Ürün** : Niş pazarlamada kullanılan ürün, müşteriler için yüksek bir değer yaratabilmeli ve rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanamamalıdır. Bunun için daha homojen ihtiyaçlara sahip olan yakın müşteri gruplarına hitap edilebilir. Bu sayede, niş pazarın özel ihtiyaçlarını karşılayan yüksek seviyede değere haiz ürünler ve servisler yaratmak mümkün olacaktır (Drea ve Hanna, 2000, s.33).

Ürüne pazarda iyi bir yer yaratmak için, ürün rakiplerinkinden farklılaştırılmalıdır. Ürün servis, kalite, şirket imajı vb katma değerler ihtiva etmelidir. Niş pazarlamada sadece ürün pazarlanmaz, aynı zamanda iş de pazarlanır (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.46). Warwick Baker & Fiore reklamcılığın iki yöneticisi Baker ve Fiore'e göre, bu farklılaştırma ve pazarlama işlemleri genellikle üretici gözüyle yapılmaktadır. Oysa olması gereken bunları müşteri gözüyle uygulamaktır (Baker ve Fiore, 1991, s.26).

Kotler'in gözlemlerine göre; işletmeler, genellikle "The Body Shop" örneğinde olduğu gibi, ürünlerinin hayat eğrilerinin ilk safhasında niş pazarlara sahip olurlar. Bu işletme, yerel niş pazara hitap ederek başladığı yaşamına, uluslararası niş oyuncusu olarak devam etmektedir. Anita Roddick, 1976 yılında İngiltere'de ufak bir dükkanda vücut losyonları

satmaya başladı. Çoğu gelişmekte olan ülkelerden getirilen hammaddeler bitki kökenlidir. Bu sayede bağış ile değil, ticaret ile gelişmekte olan ülkelere yardım eder. Yağmur ormanlarının korunmasına katkıda bulunur. Kadınları ilgilendiren meseleler ve AIDS konusunda faaldir. Bütün ürünler hayvanlar üzerinde denenmeksizin formüle edilir. Günümüzde Body Shop'ın 47 ülkede 1500 şubesi vardır (Kotler, 2000, s.26).

Farklılaştırılmış ürünler, niş pazarlamada anahtar öneme sahip olmakla birlikte; önemli olan, ürünü farklılaştırmanın yanında, bu farklılıkları hedef kitleye iletebilmektir.

**Dağıtım** : Ürün veya hizmetlerin alıcıların istediği zamanda ve istediği yerde bulundurulmasını ilgilendirir. Bu da dağıtım kanallarının (toptancılar, perakendeciler vb) seçimi, kullanımı, kuruluşları, fiziksel dağıtım faaliyetleri gibi öğelerin incelenmesini gerektirir (Tek, 1999, s.67).

Niş pazarlamada dağıtımın ayrı bir önemi vardır. Dağıtım kanalının son halkasında müşteriyle birebir temasta bulunan satıcılar işletmenin farklılaştırdığı ürünlerle ilgili sağlıklı bilgiye sahip olmalı ve bu farklılıkları müşteriye iletebilmelidir. Bu maksatla; üretici işletmenin dağıtım ağındaki ortaklarını, belirli zaman aralıklarında eğitime alması uygun olacaktır. Bu işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için; ürün veya hizmet üreticisinin dağıtım kanalındaki işletmelerle uzun vadeli ortaklıklar kurması da işletmeye fayda sağlar.

İşletmenin yeterince kaynağı mevcutsa dikey bütünleşmeye gidebilir. Burada karar verilmesi gereken konu; kritik seviyedeki önemli hammadde kaynaklarını kontrol altına almak için geriye doğru dikey bütünleşme mi?, yoksa müşterilere farklılaştırılmış ürünün özelliklerini daha iyi açıklayıp, daha sadık müşteriler yaratmak için ileriye doğru dikey bütünleşme mi? Kritik seviyede önemli hammadde kaynakları, imalatçı tarafından kontrol altına alınmazsa; işletme, devamlı olarak niş pazarı izleyen potansiyel rakiplerin benzer ürünlerle pazara girmesini engelleyemeyebilir.

**Tutundurma** : Uygun malın uygun fiyattan, uygun yerde, hedef pazarlara arzı konusunun hangi yöntemle olursa olsun iletilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler satış geliştirme, reklam, kişisel satış ve halkla ilişkiler gibi birbirini tamamlayıcı dört ana öğeden oluşur.

İşletme niş pazara alternatifi olmayan bir ürünle servis götürse de; bu ürünü, uygun tutundurma araçlarıyla potansiyel tüketicilerine tanıtılmalıdır. Özel bir müşteri grubuna hizmet veya ürün sunulduğu düşünülürse; tutundurma çalışmalarında (özellikle reklamlar), bu grubun yakından takip ettiği, dergiler ve tv kanalları gibi uygun iletişim kanalları kullanılmalıdır. Bunun yanı sıra sektörle ilgili özel toplantılar ve kongreler de yakından takip edilerek ele geçirilen her fırsat kullanılmalıdır.

Yapılan tutundurma çalışmalarından sonra; geribildirim, özellikle niş pazarlamada anahtar öneme sahiptir. Eğer ürün veya hizmet müşterinin tatmin olmamış taleplerini tam karşılayamazsa; bu talepleri daha iyi karşılayan bir rakip ortaya çıkararak müşterileri kendisine yöneltebilir.

**Fiyat :** Pazarlama yöneticisi, uygun ürün, mekan ve tutundurma bileşenlerini oluştururken aynı anda pazarlama karmasını tamamlayacak ve mümkün olduğu kadar çekici yapacak uygun fiyata karar vermelidir. Bu fiyat uygun malı, uygun tutundurma ile uygun yere hareket ettirecek bir fiyat olmalıdır. Bunun için de; fiyat saptanmasında rakiplerin fiyatları, rekabet durumu, fiyatlandırma yöntemleri, satış koşulları, stoklar, alacaklar vb hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir (Tek, 1999, s.67).

Niş pazarlamada müşterilerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün sunulduğu için; müşteriler yüksek bedel ödemeye razıdır. Bu yüzden fiyatlandırmada, müşterilerin algıladıkları değere göre fiyatlandırma yapılabilir. Ama bu, her niş için geçerli olmayabilir. Bazı özel nişlerde, müşterilerle ilk teması sağlamak ve müşterilerin işletmeyle ticarete devam etmesi için fiyat mekanizması kullanılabilir. Nişin özellikleri arasında rakip bulunmayan veya az sayıda rakip bulunan diye belirtilmişse de; birçok işletmenin niş pazarlarda fırsat aradığı düşünülürse; günümüzde niş pazarlarda da rekabet eskisine nazaran daha yoğun bir şekilde devam etmektedir. Bu yüzden kâr marjları her geçen gün düşmektedir.

**Müşterinin bakış açısı :** Niş pazara hitap eden bir işletme, müşteri odaklı bir yaklaşım sergileyebilmek için, pazarlama taktiklerini geliştirirken klasik pazarlama anlayışından kaynaklanan 4P yerine, 4C'ye göre taktiklerini belirleyebilir (Tablo 2.2). Bu işletmenin planlarını tüketici gözüyle hazırlamasına imkan verebilir. Bunlar, uzun dönemli ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirmek ve müteakiben satış ortaklıkları kurmak için (tüketiciye ulaşmak için aracı kullanılıyorsa) başlangıç noktası oluşturabilir. Sonuçta bu yapılanlar, muhtemel rakiplerden korunmak için koruyucu duvarlar oluşturmaya yardımcı olabilir.

**Tablo 2.2 Tüketici gözüyle pazarlama karması**  
(Kotler ve Armstrong, 2002, s.68)

<b>Pazarlama karması</b>	
<b>4P</b>	<b>4C</b>
Ürün	Tüketici çözümü
Fiyat	Maliyet
Dağıtım	Kolaylık
Tutundurma	İletişim

Niş pazarlamasına başarılı bir örnek oluşturan First Commerce Bank, 1996 yılında sadece ufak ve orta büyüklükteki işletmelere (özellikle şahıs işletmeleri) hizmet etmek için faaliyete başladı. İlk adım olarak, hangi ufak işletmelerin çalıştığı konusunda bilgisi olan kişilerden oluşan bir yönetim kurulu oluşturuldu. Bu sayede muhtemel müşteriler hakkında bir veritabanı oluşturulmaya çalışıldı. Bu yöneticilerin yarısının kamu deneyimi mevcuttu; diğer yarısı ise küçük işletme sahiplerinden oluşmaktaydı. Bu kişiler, hizmet sunulacak müşterilerle benzer özelliklere sahipti ve bu sayede işletmeye hem yol gösterdiler, hem de gerekli geribildirimleri verdiler.

Bir sonraki aşamada birçok özel hizmet uygulamaya konuldu :

- Gişe işlemlerini saat 17'de kesmeye başladılar. Kuzey Carolina bankalarının çoğu saat 14'de gişe işlemlerini kesiyordu.
- Ufak işletme sahiplerinin nakit dışı işlemleri için günlük kurye servisi başlatıldı. Bu işletmelerin çoğunun az elemanı olduğu için, işyerinde kalmayı tercih ediyorlardı.
- Nakit yönetimi için internet bankacılığı.

Bunların sonucu beş yıl içinde First Commerce Bank'ın geliri, üç şube ile birlikte 3 milyon dolardan 131 milyon dolara çıkmıştır (Bernstel, 2002, s.13).

## 2.4. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Daha önce yayınlanan birçok literatürde başarılı bir niş pazarlama için adım adım yapılması gerekenler sıralanmıştır. Piyasada “Kârlı bir niş pazar nasıl bulunur?” tarzında birçok uygulamaya yönelik kitap ta bulunmaktadır. Burada bunların bazı ortak noktalarından yola çıkarak uygulamaya yönelik dokuz maddelik bir yol gösterici hazırlanmıştır.

### *İç çevreyi analiz et*

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, rekabetsel avantajlarını, bölgesel ve geleneksel karakteristiklerini tanımak başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler bu analizi rekabet üstünlüğü için stratejilerini belirlerken dayanabilecekleri güçlü yönlerini ve üstesinden gelmeleri gereken zayıf yönlerini teşhis etmek için yerine getirmeliler (Miller, 1998, s.117).

### *Dış çevreyi analiz et*

Bu adım da kendi içinde birkaç aşamadan oluşmaktadır.

1. Niş net olarak tanımlanmalı ve nişin büyüklüğü belirlenmelidir.
2. Müşteriler hakkında varsayımlardan öte kesin bilgilere ihtiyaç vardır. Piyasadaki mevcut ürünlerle tam olarak karşılanmamış ihtiyaçlarının neler olduğu belirlenmelidir.
3. Muhtemel rakiplerin kimler olabileceği ve bunların üstünlük ve zayıflıkları analiz edilmelidir.
4. Niş ile ilgili hukuksal bir düzenleme mevcutsa veya muhtemelse bu konular baştan irdelenmelidir. Örneğin ortopedik ürünler pazarı ile ilgili yapılan son yasal düzenlemeye göre 2004 yılının ocak ayından itibaren CE belgesiz ürün satışı yasaklanmıştır. Bu yüzden işletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek için gerekli şartları yerine getirmek zorundalar, bunları yerine getiremeyenler ise, faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacak.

### *Veritabanı oluştur*

Mevcut ve olası müşteriler ve rakipler hakkında ayrıntılı bir veri tabanı oluşturmak gerekir. Bu kapsamda, veritabanlı pazarlamada açıklandığı gibi; demografik özelliklerden psikografik özelliklere ve satınalma alışkanlıklarına kadar çok kapsamlı bir veritabanı oluşturulmalıdır. Bu sayede, mevcut ve olası müşterilerle daha güçlü ve uzun dönemli ilişkiler geliştirmek mümkün olacaktır.

### *Ürün ve servislerini farklılaştır*

Sadece farklılaştırma yapmak yeterli değildir. Önemli olan bunları uygun tutundurma araçlarıyla hedef alınan niş pazara iletmektir .



### *Personele eğitim ver*

Tüm işletme personelinin (arka planda kalanlar dahil), işletme misyonundan haberdar ederek düzenli eğitimlere almak gerekir. Özellikle müşteri ile birebir temasta bulunan satış personeline, karşılaştığı müşteri sorunlarını mümkünse anında çözebilmesi için yetki devretmek gerekir.

### *Rakilere karşı koruyucu duvarlar oluştur*

Bölüm 1.5.1'de bahsedildiği gibi koruyucu duvarlar, müşterilerle yapısal bağlar kurularak oluşturulabilir. Sadece müşterilerle birebir temasta bulunan satış personelinin değil; aynı zamanda belirli periyotlarla üst yönetimin de özel müşterilerle temasta bulunması ilişkileri daha da geliştirebilir. Nişteki firma, potansiyel rakiplerden korunmaya yardımcı olması için, müşterileri gözünde iyi bir isim yapmalıdır. Güçlü bir imaj olmazsa, nişte uzun dönemli başarı ve üstünlük kazanmak zordur.

### *Temkinli ol*

Nişin, her an buradaki yüksek kârı gören izleyici rakipler tarafından saldırıya uğrayabileceği unutulmamalıdır. Bunlara en iyi cevabı, kurulan güçlü ilişkiler sayesinde sadık müşteriler verebilir.

### *Statik olma, yeni imkanlar ara*

Servis götürülen nişle ilgili yayınlar ve gelişmeler düzenli olarak takip edilmelidir. Bu arada sadece bir niş servis götürmenin bağımlılık yaratacağı düşünülerek; yeni niş pazarlar araştırılmaya devam edilmelidir.

### *Müşteri, ürün ve hammadde bağımlılığını asgari seviyeye indir*

Servis götürülen müşterilerin ve sunulan ürünün alternatifleri oluşturulmalıdır. Özellikle kritik seviyede önemli hammaddeler kontrol altına alınmalıdır.



### **3. TÜRKİYE’ DE ORTOPEDİK ÜRÜNLER NİŞ PAZARININ İNCELENMESİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Son yıllarda yurt dışında gerek akademik seviyede, gerekse şirket uygulamalarında sıklıkla karşımıza çıkan niş pazarlama konusunda; ülkemizde yeterli düzeyde akademik araştırma yapılmamış olması sebebiyle, bu konuda özellikle yurt dışında yapılmış akademik çalışmaları mümkün olduğunca bir araya toplamak ve ülkemizde niş pazarlara uygun bir örnek teşkil eden ortopedik ürünler pazarını incelemek maksadıyla bu çalışma yapılmaktadır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde niş pazarlama kavramından, niş pazarların gelişiminden ve bu pazarların özelliklerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise niş pazarlama süreci kapsamında potansiyel niş pazarların nasıl belirleneceği, strateji geliştirme ve müteakiben niş taktiklerinin geliştirilmesinden bahsedilmiştir.

Uygulamaya yönelik üçüncü bölümde ise Türkiye’deki ortopedik destek ürünleri pazarı incelenecektir. Bu kapsamda pazarda faaliyet gösteren firmalarla mülakat yöntemiyle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin çözümlemesinden yola çıkarak da pazarda faaliyet gösteren firmaların strateji ve taktikleri belirlenmiştir. Bu kapsamda firmaların ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri irdelenmiştir.

##### **3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Araştırma, ulusal çapta imalat yapan ve minimum altı yıllık mazisi olan işletmeleri kapsamaktadır. Bu şartlara uymasına rağmen, görüşülmek istenen bir işletme istenen bilgilerin bazılarının gizli olduğu gerekçesiyle (örneğin sigortasız çalışanlar olduğu için çalışan personel sayısı) randevu alınıp görüşmeye gidilmesine rağmen görüşmeyi kabul etmemiştir. İncelenen altı işletme pazarın % 70’ini temsil etmektedir. Pazarın kalan kısmını, “merdiven altı” diye tabir edilen çok sayıda ufak işletme oluşturmaktadır. Hasta ve satıcıların, ortopedik destek ürünlerini satın alırken dikkat ettikleri kriterleri belirlemek için yapılan anketler, Akdeniz, Ege, Marmara ve İç Anadolu’nun güneyinde uygulanmıştır. Bu sebepten dolayı; tüketicilerin bu tarz ürünleri alırken dikkat ettiği kriterler, anket uygulanan bölgeleri temsil etmektedir. Doktorların hastalarına bu ürünleri önerirken dikkat ettikleri kriterleri

saptamak için yapılan anketler ise milli ortopedi ve beyin cerrahi kongrelerinde rastgele uygulandıklarından dolayı, Türkiye genelini temsil etmektedir. Anket sadece beş fizik tedavi doktoruna uygulanabildiğinden dolayı, bu branştaki doktorları temsil etmemektedir.

### **3.1.3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme**

##### **Firmalar**

Sektör analizi için görüşülen işletmeleri seçerken dikkat edilen kriterler şunlardır :

- Ulusal çapta imalat / ithalat yapmaları,
- En az altı yıllık bir tarihi birikime sahip olmaları,
- En az %5 pazar payına sahip olmaları.

Belirlenen bu altı işletmenin dışında, yine ulusal çapta imalat / ithalat yapan 3-4 işletme daha olmasına rağmen; bu işletmeler, uzun bir geçmişe sahip olmamaları sebebiyle inceleme kapsamına alınmamıştır. Çünkü, daha önce de ticaret hayatına başlayıp, 1-2 yıl sektörde kaldıktan sonra hayatlarını devam ettiremeyen birçok işletme olmuştur. Özellikle 2004 Ocak ayından önce neredeyse her ilde yerel çapta, hiçbir standarda uymadan imalat yapan birçok işletme mevcuttu. 2004 yılı Ocak ayından itibaren, ihalelerde ve resmi kurum ödemelerinde öncelikle CE belgesi istenmeye başlaması sebebiyle, bu tarz işletmelerin bir çoğu imalatı bırakmak zorunda kalmıştır. Diğer devam eden yerel işletmeler ise, araştırma kapsamına alınmamıştır.

Tanımı bölüm 3.2.3.3'de yapılan hedef kitlenin, ortopedik destek ürünleri seçiminde önem verdiği kriterleri belirlemek için; bu kitleyi oluşturan doktorlar, hastalar ve satıcılar üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

##### **Satış noktaları**

Türkiye Medikal Dernekleri Konfederasyonu'na göre; Türkiye'de 12.000 kayıtlı medikal firması bulunmaktadır. Bunların yaklaşık 4.000'i gayri faal olup, sadece ihale maksatlı kullanılmaktadır. Kalan 8.000 firmanın ise, yaklaşık 900'ü araştırma kapsamındaki ortopedik destek ürünlerinden satmaktadır. Bu rakama, çeşitli şehirlerdeki gözlemlenen oranlardan ulaşılmıştır. Örneğin Antalya'da faaliyetini sürdüren 130 firmadan, sadece 12'si, araştırma kapsamındaki ürünlerden satmaktadır. Bu oran, Isparta, Adana, Mersin, Konya, Kayseri, Balıkesir, Aydın gibi illerde de yaklaşık olarak aynıdır. Ana kitleyi oluşturan 900 satış

noktasından kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle 70 adet örneklem seçilmiştir.

### **Doktorlar**

Araştırmanın bir diğer ayağı olan ve son tüketicuyu yönlendiren doktorlar grubuna ortopedi, beyin cerrahi ve fizik tedavi branşları dahil edilmiştir. Türkiye’de, Ortopedi Derneği’ne göre bu branşta 1.256, Nöroşirurji Derneği’ne göre beyin cerrahi branşında 669, Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Derneği’ne göre fizik tedavi branşında 765 olmak üzere, araştırma kapsamında toplam 2.690 doktor bulunmaktadır. Ana kitleyi oluşturan 2690 doktordan, kolayda örnekleme yöntemiyle 168 adet örneklem seçilmiştir. Anketler, Milli Ortopedi ve Ulusal Nöroşirurji kongrelerinde doldurtulmuştur. Bu kongrelere Türkiye’nin her yerinden doktorlar katıldığı için; doktorlara ait sonuçlar, Türkiye genelini anlamlı bir şekilde yansıtabilir.

### **Hastalar**

Ortopedik destek ürünlerinin son kullanıcısı olan hastalar, araştırmanın son ayağını oluşturmaktadır. Sayısı tam olarak belli olmayan hastalardan oluşan anakitleden, kolayda örnekleme yöntemi ile 126 adet örneklem seçilmiştir.

### **3.1.3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, veri toplama iki aşamalı olarak uygulanmıştır. Birinci aşamada inceleme kapsamına alınan işletmelerle açık uçlu görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeyi yönlendirmek amacıyla hangi bilgilerin alınacağını belirten bir formdan faydalanılmıştır (Ek 1).

İkinci aşamada, hedef kitlenin ortopedik ürün seçiminde dikkat ettiği kriterleri saptamak amacıyla; doktor (Ek 2) ve satış noktası sahiplerine (Ek 3) üç bölümden, tüketicilere (Ek 4) iki bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü satış noktası sahipleri için 24, doktorlar için 22, tüketiciler için 21 sorudan oluşmuştur. Soru sayısının farklı olmasının sebebi; bazı kriterlerin diğer grup ve / veya grupları ilgilendirmemesidir. Örneğin ; “doktorun önerdiği ürün ve marka olması” doktorlara sorulmamıştır. Anket uygulanan bu kitlelerin, ortopedik destek ürünlerini satın alırken dikkat ettiği kriterleri saptamak amacıyla beş noktalı Likert ölçeği (1: hiç önemi yok ; 5: çok önemli) kullanılmıştır. İkinci bölümde, hedef kitlenin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla çoktan seçmeli sorular kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, hedef kitleden, inceleme yapılan işletmelerin bulunabilirliğinin, kalitesinin ve tutundurma faaliyetlerinin 0-100 arası bir puan verilerek değerlendirilmesi istenmiştir. Bu bölüm, firma ve markaları tanımadıkları için hastalara uygulanmamıştır.

### **3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri**

Anket verilerinin analizinde, istatistik paket programlarından SPSS 11.0 (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır. Örneklem kitlelerinin her birinin demografik özellikleri, frekans analizi yapılarak tablo halinde verilmiştir. Müteakiben, her grubun önem verdiği kriterler, aritmetik ortalamalarına göre kendi içinde sıralanmıştır. Araştırma kapsamındaki firmaların düşünceleri ile hedef kitlenin beklentilerinin kıyaslanması için grafikleri hazırlayabilmek amacıyla, her bir kriter için tek aritmetik ortalamaya dayalı hipotez testi (t) yapılmıştır. Bu sayede, firmanın görüşü esas alındığında, hedef kitle ortalamasının bundan farklı olup olmadığı istatistiki açıdan test edilmiştir.

### **3.1.3.4. Araştırmanın Uygulama Evreleri**

Konuya karar verilen 2003 yılının Temmuz ayından, 2004 yılının Ocak ayına kadar literatür çalışması tamamlanmıştır. Bu literatür çalışması yürütülürken; aynı zamanda internetten ve sektörel yayınlardan inceleme yapılacak ortopedik ürünler sektörü ve bu sektörde yer alan işletmeler hakkında ön araştırma yapılmıştır. 25 Mart 2004 tarihinde, İstanbul Tüyap'ta yapılan medikal ürünler fuarında inceleme yapılacak işletmelerle ön görüşmeler yapılarak, randevular alınmasına müteakip; 29 Mart-20 Nisan tarihleri arasında bu işletmelerle görüşmeler tamamlanmıştır. 10 Nisan 2004 tarihinden itibaren, bölüm 3.2.3.3'de tanımlanmış olan hedef kitleye uygulanacak anketler dağıtılmaya başlanmıştır. Dağıtılan bu anketler en son 5 Haziran 2004 tarihinde toplanarak, istatistiki çalışmalara başlanmıştır. 10 Haziran 2004 tarihi itibarıyla tüm çalışmalar tamamlanarak genel düzeltmeler yapılmıştır.

## **3.2. Ortopedik Ürünler Pazarının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi**

### **3.2.1. Pazarın Genel Tanımı**

Araştırma kapsamındaki pazar, "kas ve kemik yapısıyla ilgili düzenleyici ve destekleyici yan ürünlerden" oluşmaktadır. Bunlar ise, sektörde "ortopedik destek ürünleri" olarak bilinmektedir. Ortopedik ürünler terimi ; ameliyat malzemelerini (protezler, plaklar, vidalar vb), sarf ürünlerini (hasta bezi, sargı bezi, iğne vb) ve araştırma kapsamında olan ortopedik destek ürünlerini (dizlik, varis çorabı, korse vb) kapsamaktadır. Açıklanan ortopedik ürünler pazarının tamamı, gerek ciro bazında, gerek faaliyet gösteren büyük çaplı işletmeler bazında,

gerekse hedef kitle bazında, incelenen ortopedik destek ürünleri pazarından çok büyüktür. Bu pazar, dilimi oluştururken; ortopedik destek ürünleri niş pazarı oluşturmaktadır (neden niş pazar olduğu bölüm 3.2.3’de açıklanmıştır).

### 3.2.2. Pazarın Tarihsel Gelişimi

1880’li yıllarda İstanbul’da faaliyet gösteren Hugo Avellis firmasından sonra, 1919 yılında ortopedik malzemeler üreten protez kliniği olarak yine İstanbul’da kurulan Kifidis, ilk ortopedi firmasıdır. Kifidis ortopedi, zaman içinde basit korse imalatları yapmaya başlamasına rağmen; Türkiye’de korse kullanımını doktorlar arasında yaygınlaştıran, bunun imalatını Erüs markasıyla yapan Erol Üstüner olmuştur. 1958 yılında kurulan Standart Korsteksi, 1970 yılında İzmir ortopedi ve 1976 yılında Çapa ortopedi (Orsa) izlemiştir.

Zaman içinde faaliyet gösteren işletmelerin sayısının artması ve bu sektörle ilgili bir düzenleme olmaması sebebiyle, kalitesiz ürünler sektörün önemli bir sorunu olmuştur. 2004 yılının Ocak ayından itibaren CE belgesi olmayan ürün satışı yasaklanmış, bu sayede işletmeler daha kurumsal bir kimliğe bürünmeye başlamıştır.

Her ne kadar CE belgesi, ürün kalitesi ile ilgili olmasa da; işletmelerde birtakım süreç kontrollerinin başlamasına ve dolaylı olarak da olsa ürünlerin kalitesinin artmasına vesile olmaktadır.

Sektörün geçmişi dönemler itibariyle aşağıda özetlenmiştir :

1960-1975	İthal ürünleri taklit
1975-1980	Özgün tasarım ve dizayn uygulamaları
1980-1985	Kaliteli uygulamalar
1985-1990	Yaygınlaşma (birkaç firmadan çok sayıda firmaya geçiş)
1990-2000	Kaliteli ürünlerle gelişim
2000-2003	Dejenere olma (Merdiven altı tabir edilen işletmelerle çok kalitesiz ve uygun olmayan ürünler)
2004	CE belge zorunluluğu ile toparlanmaya başlama

### 3.2.3. Neden Niş Pazar?

Sağlık sektöründe, araştırma yapılan ürünleri de kapsayan ortopedik ürünler pazarı dilimi oluştururken, ortopedik destek ürünlerinden oluşan araştırma kapsamındaki alt bölümü, niş pazarı oluşturmaktadır. İncelenen ortopedik destek ürünleri pazarının neden niş pazar olduğu aşağıda açıklanmıştır.

İlk olarak Kotler'e göre niş göreceli olarak küçüktür (Kotler, 2000, s.257). İncelenen ortopedik destek ürünleri pazarı da, ortopedik ürünler pazarı ile kıyaslandığında göreceli olarak daha küçüktür. İncelenen pazarın büyüklüğünün, araştırma sonucu 20 ile 25 milyon dolar arasında değiştiği görülmüştür. Bu rakam, yaklaşık olarak ameliyat malzemesi veya ilaç satan tek bir işletmenin yıllık cirosuna denk gelmektedir.

Ulusal çapta imalat ve ithalat yapan 6-7 firma vardır. Bunların hiçbiri büyük bir gruba ait olmayıp; hepsi, göreceli olarak daha az sermayelerle pazarda faaliyet göstermektedir. Bu da Dalgıç ve Leeuw'un niş pazarın özelliği olarak belirttiği gibi, sınırlı sayıda rekabetçi firma olduğunu gösterir (Dalgıç ve Leeuw, 1994, s.39). Diğer "merdiven altı" olarak tabir edilen işletmeler ise, yasal bir düzenleme olmadığı için kurulan gelip geçici firmalardır.

Yine Kotler'in belirttiği gibi; incelenen nişteki müşteriler de, özel ihtiyaçlarını karşılayan işletmelere istedikleri yüksek fiyatı ödemektedirler (Kotler, 2000, s.257). Bu sayede, diğer alanlarla kıyaslandığında; ortopedik destek ürünleri sektöründe kâr oranları daha yüksek olmaktadır.

Lowry ve Wrege'in altını çizdiği gibi ortopedik destek ürünleri pazarı, bu pazarda faaliyet gösteren işletmenin büyük rekabetçilerden kendisini korumasına olanak sağlar. Çünkü büyük sermayelerin ilgisini çekmeyecek kadar ufak bir pazardır (Lowry ve Wrege, 1996, s.139).

Yapılan araştırma sonucu görülmüştür ki; doktor çalışmalarına ağırlık verilerek, ürünlerin henüz Türkiye'de çok fazla artmamış olan sportif maksatlı kullanımlarını teşvik ederek ve benzer yöntemlerle pazarın genel büyüklüğü artırılabilir. Bu da, yine Kotler'in belirttiği gibi; incelenen pazarın yayılma ve büyüme potansiyeli olduğunu gösterir (Kotler, 2000, s.257).



### 3.2.3.1. Pazardaki Ürünler

Araştırma kapsamındaki ortopedik destek ürünleri aşağıda sıralanmıştır :

- Bandaj, dizlik ve bileklikler,
  - Üst ekstremité
    - Kol askısı, el bilek ateli, dirseklik, omuz bandajı
  - Alt ekstremité
    - Dizlik, ayak bilekliği, baldırlık, immobilizer, gece ateli, açılı ayarlı dizlik
  - Bandajlar
    - Sargı bandajları, klavikula bandajı
- Koruyucu ve varis çorapları
  - Varis çorapları
    - Dizaltı-kısa varis çorabı, Diz üstü-uzun varis çorabı, külotlu varis çorabı, taban çorabı
  - Anti embolizm çoraplar
    - Dizaltı, dizüstü, külotlu
  - Varis bandajı
    - Varis için kullanılan çeşitli ebatlarda bandajlar
- Servical korseler ve yastıklar
  - Boyunluklar
    - Plastik boyunluk, Nelson boyunluk, philadelphia boyunluk, sünger boyunluk
  - Yastıklar
    - Boyun yastığı, bel yastığı, oturma yastığı, ayak yastığı
  - Traksiyon cihazları
    - Vücutu gergin tutmak için kullanılan çeşitli malzemeler
- Bel ve mide korseleri
  - Cerrahi korseler
    - Dorsolomber, lumbosacral, postrex, lumbostat, basit korseler, taylor korse
  - Liposuction korseleri
    - Yağ aldırma sonrası kullanılan korseler
  - Fıtık korseleri
    - Çeşitli şekillerde fıtık bağları
- Ayak sağlığı ürünleri
  - Tabanlık, topukluk



Sıralanan ürünlerin her birinin alt çeşitleri de mevcut olmakla birlikte; araştırma, daha fazla ayrıntıya girilmeden bu genellemeler çerçevesinde yapılmıştır.

Sektörün önemli bir sorunu; bu ürünler sağlıkla ilgili olmasına rağmen, resmi olarak belirlenmiş bir ürün standardının olmamasıdır. Bu yüzden aynı isim altında, birbirinden kalite ve işlev olarak çok farklı ürünler bulunmakta; bu da hastalar için ürün alırken önemli bir sorun oluşturmaktadır. Çünkü bu ürünler çok sık alınan malzemeler olmadığı için, hasta alacağı malzemeyi tanımamakta ve hangi özelliklerine dikkat etmesi gerektiğini bilmemektedir. Örneğin doktorun “lumbosacral korse” olarak reçete ettiği ürünü, incelenen işletmeler dışında merdiven altı olarak tabir edilen işletmeler de yapmaktadır. Bu korsenin özelliği arkasındaki çelik destekler ile hastayı sabitlemesidir. Bu desteklerin konumları, doğru noktayı desteklemeleri ve rahatsızlık vermemeleri bakımından önemlidir. Merdiven altında hiçbir sağlık bilgisi olmadan bu işi yapan kişiler de, aynı ürünü yaparak çok ucuz rakamlara satmaktadır. Hastanın da bu konuda fazla bilgisi olmadığından, ucuz olan ürünü alabilmektedir.

### **3.2.3.2. Hedef tüketiciler**

Ortopedik destek ürünlerinin son kullanıcısı hastalar olmakla birlikte; imalat / ithalatçılar açısından; bu ürünlerin perakende satışını yapacak medikal firmalar ve eczaneler hedef kitleyi oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra; sektörde genellikle hastalar, ürünleri doktorların reçete ederek yönlendirmesiyle aldıkları için; doktorlar anahtar öneme sahiptir. Pazarın ismi ortopedik destek ürünleri olmakla birlikte bu ürünleri, ortopedi doktorlarının yanı sıra, beyin cerrahları ve fizik tedavi doktorları hastalarına kullanırmaktadır. Bu yüzden imalatçı / ithalatçı firmalar, her ne kadar son kullanıcı hastalar olsa da, tutundurma faaliyetlerinde hedef kitle olarak doktorları ve medikal firmaları seçmektedirler.

### **3.3. Pazarda Faaliyet Gösteren Firmalar**

Sektörde, belli başlı altı adet işletme faaliyet göstermekle birlikte; “merdiven altı” diye tabir edilen ve düşük pazar payına sahip birçok işletme mevcuttur. 2004 yılının ocak ayından önce, bu ürünlerle ilgili herhangi bir belge aranmaması sebebiyle; özellikle SSK ihalelerinde bu firmalar, kalitesiz ürünleriyle ihaleleri almaktaydı. Bir SSK müdürünün normal kalitede bir dizliği gördükten sonra, kullandığı cümle durumu özetlemektedir : “Eğer bu dizlikse, bizim aldığımız başka bir şey.” 2004 yılının ocak ayından sonra yapılan ihalelerde, başta CE

uygunluk belgesinin istenmeye başlaması, bu tür merdiven altı işletmelerinin ortadan kalkmasını hızlandıracaktır. Bu araştırmada, bölüm 3.1.3.1’de belirtildiği gibi belli bir geçmişe ve pazarda belli bir paya sahip işletmeler incelenmiştir. İncelenen işletmeler alfabetik sırada verilmiştir.



### 3.3.1. ABC

1995 yılında imalata başlamasına rağmen, 1996 yılında isim değişikliği ile, ABC Sağlık ve Spor Malzemeleri Ltd. Şti. adını almıştır. İstanbul Bakırköy’de ufak bir atölyede başladığı ticaret hayatına, bugün Merter’de 650 m<sup>2</sup>’lik bir fabrikada devam etmektedir. 2004 yılı itibariyle Case, Soft Step ve Deep markalarıyla üretimine devam eden ABC, bünyesinde 25 kişi çalıştırmakla birlikte; bu sayı, ihracat dönemlerinde elli kişiyi bulmaktadır. ABC, başta Almanya, İspanya, Portekiz olmak üzere Avrupa ülkelerine ihracatını her geçen gün arttırmaktadır. 1998 yılında misinalı korse imalatına başlayan ABC, 2001 yılında Türkiyede ilk defa delikli neopren kullanmaya başlamıştır.



#### 3.3.1.1. Misyon ve Diğer Amaçlar

Kendisini ortopedi ve fizik tedavi camiasına malzeme ve hizmet sunumu yapan bir işletme olarak gören ABC, misyonunu “piyasaya rekabetle birlikte kalite getirmek” olarak açıklamaktadır. Sektördeki köklü işletmelere nazaran daha yeni olduklarının bilincinde olan ABC, bu açığı daha kaliteli ve farklı ürünlerle kapatabileceğini düşünmektedir.

#### 3.3.1.2. Organizasyon Yapısı

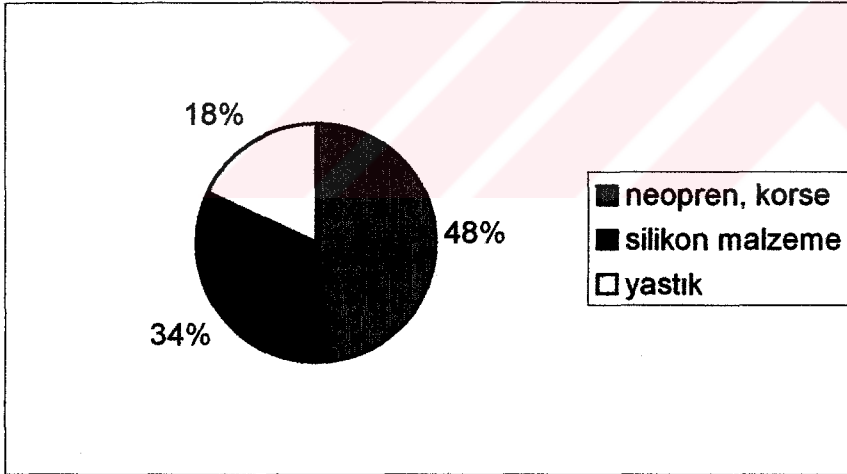
Görüşmenin yapıldığı tarihte, ABC sağlık ve spor malzemeleri, organizasyon yapısında değişiklik yaptığı ve bu değişiklik tez yazım aşamasına kadar tamamlanmadığından dolayı, organizasyon şeması çizilememiştir.

#### 3.3.1.3. Pazarlama Stratejisi

Bir yıl boyunca sektördeki olayları yakından takip eden ABC, yıl sonunda yaptığı toplantılarda pazarın gelişiminin yanı sıra, kendilerini de ayrıntılı bir incelemeye tabi tutarak, ürün grubunu nasıl geliştirebileceğini analiz etmektedir. Bu toplantılarda müşterilerle direkt temas kuran müşteri temsilcilerinin yanı sıra, yılda en az bir kez bütün müşterileri ziyaret eden genel müdürün görüşleri anahtar öneme sahiptir. Sektörde yönlendirici konumdaki

doktorların da görüşleri göz önüne alınmaktadır. Direkt doktor çalışması yapmayan ABC, ilgili doktorlar mevcut ürünlerle ilgili olumlu ve olumsuz görüşlerini ilettiklerinde, bunları değerlendirmektedir.

Yeni ürün dizaynında, yurtdışındaki fuar izlenimleri ve doktorların kongrelerinden çıkan farklı isteklerden yola çıkılmaktadır. Önce yeni prototip çalışması yapılarak bu doktorlara gösterilmektedir. Doktorlar inceleyip onay verdikten sonra, kalıp çalışmasına müteakip seri üretime geçilmektedir. Yeni ürün geliştirmede ABC'nin karşısına en önemli sorun olarak, doktor ve müşteri taleplerinin özellikle bölgesel bazda farklılıklar göstermesi çıkmaktadır. ABC, bu farklı isteklerden yola çıkarak ortak bir ürün geliştirmeyi en önemli görevlerinden biri olarak görmektedir. Türkiye'de sadece ABC'de bulunan delikli (hava geçirgen) neopren ve yastıklar, işletmenin pazarda sağlam bir yer edinmesine yardımcı olmaktadır. İncelenen tüm firmalar misinalı korse kumaşı kullanmakla birlikte, ABC'nin kullandığı misinalı korse kumaşı, daha dolgun görünümü ile ilk bakışta diğerlerinden ayrılmaktadır. Ürünlerini genel olarak üç kategoriye ayıran ABC'nin, 2003 yılı cirosunun ürün gruplarına göre dağılımı grafik 3.1'de gösterilmiştir. Visko-elastik boyun yastıkları imalatında bir işletme ile uzun vadeli işbirliğine giden ABC, bu işletmenin yurtiçi dağıtımını üstlenmiştir. ABC'nin ürün hattı ise tablo 3.1'de gösterilmiştir.



**Grafik 3.1 ABC'nin 2003 cirosunun ürün gruplarına göre dağılımı**

Rakiplerden daha kaliteli ürünler imal ederek, onlarla aynı fiyata satmayı kendisine fiyatları belirlerken ilke edinen ABC, eğer ürün kalitesi rakiplerle aynı seviyedeysen; ürünü, muhakkak daha uygun fiyatla piyasaya sürmektedir. Türkiye'yi beş ana bölgeye ayıran ABC, her bölgenin ihtiyaçlarının birbirinden farklı olduğunun bilincinde olarak, müşterilerine uygun davranışları geliştirmektedir.

Türkiye genelinde 250 satış noktası bulunan ABC, seçeceği perakende satış noktasının meslekten gelmiş olmasına çok önem vermektedir. Eğer işletme sahibi bilgili biriye, yeni başlayan firmalara destek verilmektedir. Bunun dışında gelen talep olursa, uzun süreli bir tanıma döneminden sonra ilişkiler geliştirilmektedir. Eğer malzeme verilen işletme güçlüyse, bayilik verilmekte ve diğer müşteriler bu bayiden alışveriş yapmaktadır. Müşterilere malzeme verirken amaç, bir anda satmaktansa devamlılık arz etmesidir. Örneğin bir müşteriye çok fazla satılmayan bir ürün verilir ve bu ürün birkaç yıl rafta durursa müşteri memnun olmamaktadır. Bu yüzden müşterilere devamlı satılan ürünleri vermeye dikkat edilmektedir. Müşteri siparişte çok fazla satılmayacak ürünlerden istediğinde, öncelikle bunlar numune olarak az sayıda gönderilmektedir.

**Tablo 3.1 ABC sağlık ve spor malzemeleri ürün hattı**

BANDAJ, DİZLİK, BİLEKLİK	SERVİCAL KORSELER, YASTIKLAR	BEL VE MİDE KORSELERİ	AYAK SAĞLIĞI ÜRÜNLERİ
<u>üst</u> <u>ekstremit</u>	<u>boyunluk</u>	<u>cerrahi</u> <u>korseler</u>	tabanlık 3 adet
kol askısı 2 adet	1 adet	dorsolomber 1 adet	topukluk 1 adet
el bilek ateli 14 adet	<u>yastıklar</u>	lumbosacral 4 adet	ayak desteği 2 adet
dirseklik 10 adet	boyun yastığı 7 adet	postrex 1 adet	
omuz bandajı 6 adet	bel yastığı 3 adet	lumbostat 4 adet	
<u>alt ekstremit</u>	oturma yastığı 3 adet	basit korseler 14 adet	
dizlik 27 adet	bebek yastığı 1 adet	tayt 1 adet	
ayak bilekliği 17 adet	visco yatak 4 adet		
balırlık 6 adet			
immobilizer 1 adet			
açı ayarlı dizlik 7 adet			
gece ateli 2 adet			
<u>bandajlar</u>			
5 adet			

ABC, direkt kendisinin pazarladığı markaların dışında, çeşitli toptancılar için farklı markalarla imalat yapmaktadır. Bu tarz özel imalatlarda, dizaynın ve kullanılan hammaddenin farklı olmasına dikkat edilmektedir. Yeni çıkan ve mevcut çok fazla satılmayan ürünlerin, satış personeli tarafından düzenli aralıklarla müşterilere tanıtımı yapılmaktadır. Bu sayede, müşterilerin yeni ürünlerden ve gelişmelerden haberdar olması sağlanmaktadır. ABC, yeni ürün geliştirmenin yanı sıra; mevcut ürünleri başka hangi pazarlara dağıtabileceğinin araştırması içindedir. Bu araştırmalar sonucu özellikle yurtdışında bazı hipermarketleri, spor klüplerini ve spor malzemesi satan toptancıları müşteri portföyüne eklemiştir.

ABC, zaman içinde ürün yelpazesini geliştirirken; müşterilerinin de aynı şekilde sattığı ürün yelpazesini geliştirmesini istemektedir. Bu sayede tanıtımlara emek harcayan müşteriler diğerlerinden ayrılmaktadır. Müşterilerinin performanslarını yıllık adetsel bazda ürün satışlarıyla değerlendiren ABC, hedeflerini tutturana müşterilerini mal fazlasıyla ödüllendirmektedir.

Tutundurma faaliyetlerine cirosunun %3 ünü ayıdan ABC, 1996-1999 yılları arasında yurtiçi fuarlara yoğun olarak katılmış, daha sonra özellikle ihracat için yurtdışı fuarlar planlamış ve 2002 yılında ilk kez Almanya’da düzenlenen fuara katılmıştır. 2004 yılında yine Almanya’da yapılacak fuara katılmak planları arasındadır. Katılan bu yurtdışı fuarlar sayesinde ihracatı önemli rakamlara ulaşan ABC, ihracat dönemlerinde kapasitesini arttırmak maksadıyla çalışan personel sayısını elli kişiye kadar yükseltmektedir. Bu sayede 2003 yılında bir ayda 25.000 adet korse üreterek, bu ürünlerin ihracatını gerçekleştirebilmiştir.

İşletme içi eğitimlere çok önem veren ABC, 2003 yılında bir danışmanlık firmasının desteğiyle atölyedeki ustabaşının, müşteri temsilcilerinin ve yönetim kademesinin katıldığı “müşteri ilişkileri” konusunda üç ay süren bir eğitim düzenlemiştir. Bu eğitim esnasında, günlük karşılaşılan sorunlar da tartışılarak, eğitimin uygulamaya dönük daha verimli olması sağlanmıştır. Yine 2003 yılında doktorların desteği ile “ürünlerin genel kullanımı ve ilgili bölümlerdeki (ortopedi, beyin cerrahi, fizik tedavi) kullanım alanları” konusunda çalışanlara eğitimler verilmiştir.

### 3.3.2. Elsa

1998 yılında iki ortaklı bir aile işletmesi olarak kurulan Elsa ortopedi ltd.şti. , kuruluşundan günümüze kadar sağlık ürünleri konusunda alanında en iyi yabancı firmaların Türkiye distribütörlüğünü yapmış ve halen buna devam etmektedir. Bunlardan araştırma kapsamına giren işletmeler aşağıdadır :



- Rehband (İsveç ortopedik destek ürünleri firması)
- Medi (Alman varis çorabı firması)

**Rehband** : 1955 yılında “Kasık Bağları Şirketi” adıyla Stockholm’de kurulan Rehband, 1970 yılında bugünkü ismini almıştır. Ürün yelpazesi daha çok rehabilitasyon alanında genişleyen şirketin merkezi İsveç olup, halen 55 ülkeye ihracat yapmaktadır. Ürünleri, Rehband-Rehab, Rehband-Medical ve Rehband-Spor olmak üzere 3 ana grupta toplanan Rehband, özellikle profesyonel sporculara verdiği desteklerle adından sık sık söz ettirmektedir.

**Medi** : Almanyanın Bayreuth şehrinde bulunan Medi, 700 çalışanıyla bölgenin en büyük işletmelerinden biridir. Çorap, bandaj, ortez ve protez belli başlı ürünleridir.

Bünyesinde 18 kişi çalışan Elsa ortopedide Ankara merkez ofisinin dışında İstanbul’da bölge müdürlüğü bulunmaktadır.

#### 3.3.2.1. Misyon ve Diğer Amaçlar

Elsa ortopedi misyonunu “sağlık sektöründe servis ve ürün kalitesini ön planda tutan bir hizmet sağlamak” olarak belirtmektedir. Elsa ortopedinin uzun vadeli amaçları ise :

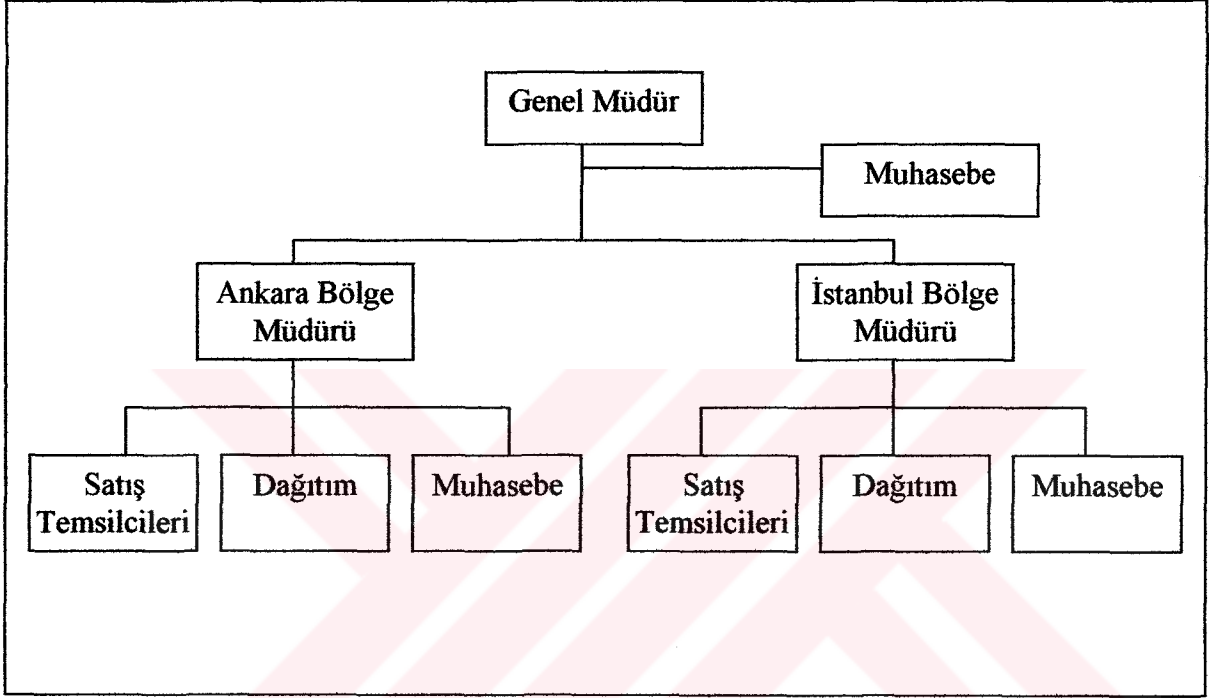
- Sektörde daha fazla söz sahibi olmak ve
- Sektörün ileri gelen firması olmaktır.

Elsa ortopedi, rakip firmaların ne yaptığını yakından takip etmekle birlikte, bunları dikkate alarak stratejilerini oluşturmamaktadır.



### 3.3.2.2. Organizasyon Yapısı

Elsa ortopedinin yönetimini elinde bulunduran genel müdür, ithalattan sorumludur. Bölge müdürlüklerinde, ön muhasebenin tutulduğu birimler olmakla birlikte; işletme muhasebesi doğrudan genel müdüre bağlıdır. Elsa ortopedinin organizasyon şeması şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Elsa ortopedi organizasyon şeması

### 3.3.2.3. Pazarlama Stratejisi

Yıl başında yapılan toplantılarda geçmiş senenin değerlendirmesine müteakip; gelecek sene için aylık bazda rakamsal ve kurumsal hedefler belirlenmektedir. Örneğin; yoğun olarak çalışma yapılacak hastaneler belirlenmekte ve bu hastanelerden yeterince reçete çıkması için çalışılmaktadır.

Pazar araştırmasından sorumlu olan satış ekibi, firmaları ziyaretleri sırasında ağırlıklı olarak satılan ürünleri takip etmekte; aynı zamanda doktor ziyaretleri esnasında, doktorun hangi ürünü, hangi sebepten dolayı tercih ettiğini araştırmaktadır. Bu şekilde pazarın ihtiyaçları belirlenerek, bu ihtiyaçlara uygun ürünlerin ithalatı yapılmaktadır. Satışı yapılması düşünülen ürünlerin ithalatı, komple marka distribütörlüğü alınarak yapılmaktadır. Bu aşamada ithal edilecek ürün grubunun, Elsa ortopedinin mevcut ürün hattına ve organizasyon

yapısına uygun olmasına dikkat edilmektedir. Örneğin; hizmet sunmadıkları göz doktorlarına uygun bir ürün grubunun ithalatı, bu bransa hizmet sunacak yeni bir ekip oluşturmak gerekeceğinden dolayı yapılmamaktadır.

Elsa ortopedinin ürün hattı tablo 3.2’de gösterilmiştir. Rehband markalı ürünlerin, medikal amaçlı olanlarının yanı sıra, spor amaçlı olanlarında da geniş bir ürün portföyü vardır. Spor amaçlı olan ürünler, kendi içinde spor branşlarına göre de ayrılmıştır.

**Tablo 3.2 Elsa ortopedi ürün hattı**

BANDAJ, DİZLİK, BİLEKLİK	KORUYUCU VE VARİS ÇORAPLARI	SERVİCAL KORSELER, YASTIKLAR	BEL VE MİDE KORSELERİ	AYAK SAĞLIĞI ÜRÜNLERİ	REHABİLİT. ÜRÜNLERİ	DİĞER
<b>üst ekstremit</b>	<b>varis çorabı</b>	<b>boyunluk</b>	<b>cerrahi korseler</b>	tabanlık	koltuk değneği	<b>göğüs protezi</b>
el bilek ateli 24 adet	kısa 8 adet	philadelphia 1 adet	lumbosacral 9 adet	topukluk 5 adet	kanedyen 1 adet	<b>sütven, mayo</b> 5 adet
dirseklik 10 adet	uzun 10 adet	sünger 6 adet	posturex 1 adet	ayak desteği 4 adet	baston 1 adet	<b>spor koruyucuları</b>
omuz bandajı 3 adet	külotlu 10 adet		lumbostat 1 adet		egzersiz mlz 10 adet	31 adet
<b>alt ekstremit</b>			basit korseler 3 adet			
dizlik 29 adet			tayt 5 adet			
ayak bilekliği 11 adet			sacro destekleyici 3 adet			
baldırlık 5 adet			ısıtıcı 2 adet			
gece ateli 2 adet						
açı ayarlı dizlik 4 adet						
<b>bandajlar</b>						
6 adet						

Sektördeki tüm işletmeler gibi markup fiyatlandırma yöntemi kullanan Elsa ortopedi, fiyatlarını belirlerken sektördeki kalite liderliği konumunu da göz önüne almaktadır. Türkiye’nin tamamında aynı perakende fiyat listesinin uygulanmasına dikkat edilmektedir.

Pazarı İstanbul ve Anadolu olarak ikiye bölen Elsa ortopedi, özellikle İstanbul bölgesinde doktor çalışmalarına ağırlık vermektedir. Elsa ortopedi, ürün grubu bazında da pazarı varis

ürünleri, sporcu sağlığı ürünleri, fizik tedavi cihaz ve ürünleri ve ortopedi ürünleri olarak dört bölüme ayırmaktadır.

İstanbul ve Ankara olmak üzere iki adet bölge müdürlüğü bulunan Elsa ortopedinin ürünleri, Türkiye çapında 21 bayi ve 10 satış noktasında satılmaktadır. Bayi seçiminde daha çok sübjektif yöntemler kullanılmakta; ama iş potansiyeli ve kabiliyeti de göz önünde bulundurulmaktadır. Bayilerin bulunduğu illerde, bayilerle birlikte doktor çalışması yaparak, belirlenen kotalara ulaşmaları için yardım edilmektedir. Kotaya ulaşamayan bayiler sözlü olarak ikaz edilmektedir. Kotaya ulaşan bayilerin tanıtım faaliyetlerine maddi destek verilmektedir. Bayilere hazırlanan katalogların yanı sıra, doktor çalışmalarında kullanabilecekleri eşantyonlar da verilmektedir.

Tutundurma faaliyetlerine cirosunun %5'ini ayıran Elsa ortopedide, katılacak fuar ve kongreler yıl başında yapılan toplantıda belirlenmektedir. Yine bu toplantıda, o yıl promosyon olarak kullanılacak malzemeler de belirlenmektedir.

Satış noktası bazında hangi ürünlerin daha çok satıldığı yakından takip edilen Elsa ortopedide, hangi doktor ve çalışma gruplarının başarılı olduğunu görmek için; satış noktaları, hangi doktordan reçete geldiğini not alarak bunları haftalık olarak merkeze iletmektedir. Bu sayede başarısız olunan bölge ve doktorlar belirlenerek, buralara daha yoğun çalışma yapılmaktadır.

Getirilen yeni ürünler konusunda bayiler, bir otelde toplanarak gerekli eğitime tabi tutulmaktadır. Bu eğitim toplantılarının bir amacı da; bayilerle daha yakın ilişkiler geliştirmektir. İşletme çalışanları ise; hizmet içi eğitimlerle geliştirilmektedir. Çalışanlar, performans değerlendirme sonuçlarına göre özel günlerde primle ödüllendirilmekte ve maaş zamlarında, bu değerlendirilmeler dikkate alınmaktadır.

Elsa ortopedi, çalışmalarında ve tutundurma faaliyetlerinde Rehband'ın dünya çapında kullandığı "yaşam harekettir!" ve sporcular için: "devam edin..." sloganlarını kullanmaktadır.

### 3.3.3. İzmir Ortopedi

İzmir ortopedi hakkındaki bu bölüm, yazılı dokümanların değerlendirilmesine müteakip; firmanın pazarlama sorumlusu ve kalite yönetim temsilcisi ile ayrı ayrı yapılan görüşmeler



sonucunda oluşturulmuştur. 1970 yılında iki çalışanla küçük bir atölye olarak temelleri atılan işletme, 28 Mayıs 1984 tarihinde İzmir Ortopedi Tıbbi Korse Sanayi ve Ticaret ltd. şti. olarak şirketleşmiştir. 1994 yılında, bugün de hizmet vermeye devam ettiği 3400 m<sup>2</sup> kapalı olmak üzere, toplam 4000 m<sup>2</sup> alana sahip üç binadan oluşan yerine taşınmıştır. 2004 yılı itibariyle 110 çalışanı ve Altex, Erüs, İzor, Pınar gibi tescilli markalarıyla pek çoğu eskiden ithal edilen iki yüz çeşitten fazla ürünü üretmektedir. Ortopedik ürünlerin imalinde kaliteyi ilke edinmiş olan İzmir Ortopedi, Türkiye'nin ilk TSE markalı tekerlekli sandalye üreticisidir. Tekerlekli sandalye üretimindeki başarılarını, 2000 ve 2001 yıllarında UNİCEF'e İzor markasıyla tekerlekli sandalye satarak pekiştirmiştir.

#### 3.3.3.1. Misyon ve Diğer Amaçlar

Kalitesini aldığı ve almaya çalıştığı belgelerle her geçen gün arttıran İzmir ortopedinin misyonu, “Müşteri taleplerinin ve pazarın araştırması ile başlayan tasarım, üretim, satış ve satış sonrası servise kadar uzanan tüm ilgili süreçleri, mutlak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmeye odaklamak” tır. Misyon tanımından da anlaşıldığı gibi İzmir ortopedi, pazardan yola çıkarak modern pazarlama anlayışının gereklerinden birini yerine getirmektedir. İzmir ortopedi, misyonunu sadece kağıt üzerinde bırakmamakta; yaptığı uygulamalarla bunları hayata geçirmektedir.

İzmir ortopedinin misyonunu destekleyen kalite politikası ise :

“Konusunda Türkiye'nin en büyük ve öncü kuruluşu İzmir ortopedi, müşteri memnuniyeti sağlamanın sürekli gelişen bir yapı ile mümkün olduğunu bilir. Gelişimin sürekli olduğunu, duran bir yapının zamanda geri kalacağını bilerek, tüm prosesleri mükemmele yapılan yolculuk kabul eder.

Geniş bir aile olan İzmir ortopedi; Tüm çalışanları ile oluşturduğu ürün yelpazesini, müşterileri “desteğe ihtiyaç duyduklarında” hayatlarını kolaylaştırmak için sunar.

- İhtiyaca uygun
- Kullanımı kolay
- Kalite sürekliliği olan ürünleri

zamanında, en ekonomik şekilde müşterilerine ulaştırmak İzmir ortopedi için görevdir. “Zoru başarabilirim, imkansız biraz zaman alır” çalışma ilkemiz olmalıdır.”

Genel müdür tarafından yayınlanan kalite politikası doğrultusunda İzmir ortopedinin 2004 yılı hedefleri ise :

- a. Müşteri beklentilerini karşılayacak kalite sürekliliğini ve iyileştirmeyi sağlamak
  - Müşteri şikayetlerini %1’in altında tutmak,
  - Metal grubu ıskartalarını toplam üretimin %1,5’ine indirmek,
  - 2004 yılı içerisinde ürünlerde CE işareti taşımak için gerekli çalışmaları tamamlamak,
- b. Ürünlerimizi tanıtmak ve pazar payını arttırmak
  - Sektörle ilgili yılda en az 2 yurtiçi, 1 yurtdışı fuara katılmak,
  - Eğitim ve tanıtım amaçlı bayi toplantıları yapmak,
  - Doktor çalışması yapacak ekip oluşturmak, ürün tanıtımı ve doktor reçetelerinde yer almak için etkin tanıtım faaliyetleri yürütmek,
  - Aircast ürün grubunun bayilik sistemi ile satışının yapılması için pazarlama ağı çalışmaları yapmak,
  - Yeni ürün tasarımlarına yönelmek,
  - İngilizce ve Rusça ürün kataloğu basılması,
  - E ticaret için araştırma çalışmalarının yapılması,
  - Bir kargo firması ile anlaşarak nakliye için müşteri taleplerini yerine getirmek,
- c. Çalışanların bilgi, beceri ve katılımlarını arttırarak sürekli iyileştirme sağlamak
  - Yıllık ortalama 5 saat / çalışan eğitim vermek,
  - Çalışanlara idari kadrodan başlayarak genişleyecek bir çerçeve ile anatomi, ortopedi, ve ortopedi tekniği, ürün tanıtımı ve uygulaması üzerine eğitim vermek,
  - Ekip çalışmalarını etkin hale getirmek,
- d. Fabrika için atılım yapmak
  - Ayrancılarda alınan arazi üzerine bina yapımı,
  - Kosgeb-Abigem-Milli produktivite merkezi vb. kurum ve kuruluşlarla ortak çalışma; destek alma için araştırma yapılması ve girişimde bulunulması,
- e. Stok takibini sistematik bir biçimde izleyerek maliyetleri optimize etmek

- Ürünlerin barkot etiketlemesi için matbaa ve barkot yazıcısı ile etiketlemenin tamamlaması,
- Link üretim modülünde ürün ağaçlarının kontrollerinin yapılması ve beden sistemine uygun hale getirilmesi,
- Ankara – İstanbul – Konak – Alsancak satış noktalarında stok kartlarının bedenlere göre açılması,
- Hammadde kartela çalışmalarının yapılması.

### 3.3.3.2. Organizasyon Yapısı

Kaliteli üretim yapmayı kendisine ilke edinen İzmir ortopedi, bünyesinde bulundurduğu “kalite yönetim temsilcisini” direkt genel müdüre karşı sorumlu konumda bulundurmasıyla da bunu pekiştirmektedir. Organizasyon şeması incelendiğinde üretim ve ticaret olarak iki ana bölüm göze çarpmaktadır. İzmir ortopedinin organizasyon şeması şekil 3.2’de gösterilmiştir. Müdürlerin görev ve sorumlulukları ise şu şekildedir :

#### Genel Müdür

- Şirket ortaklarınca belirlenen kalite politikası doğrultusunda İzmir ortopedinin strateji ve hedeflerinin belirlenmesini sağlamak,
- Kalite sisteminin kurulması ve yaşatılması için gerekli finansal ve insan kaynaklarının tahsis edilmesini sağlamak,
- Yönetimin gözden geçirme toplantılarında, kalite sisteminin işleyişi ile ilgili iyileştirmelere yönelik kararların alınarak gerekli çalışmaların ve yatırımların yapılmasını sağlamak,
- Müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkileri düzenlemek ve değerlendirmek,
- Hazırlanan planların uygulanması ve üretimin belirlenen hedefler doğrultusunda, iş emniyeti ve güvenliğinin de göz önüne alınarak gerçekleşmesini sağlamak,
- Tüm bölümlerin faaliyetlerini koordine etmek. Organizasyonel değişiklikler ve düzenlemeler yapmak; bütün yönetici, uygulayıcı ve doğrulayıcı personelin görev ve yetkilerini belirlemek,
- İyi yetişmiş ve nitelikli personelin kuruluşa kazandırılması için çalışanların eğitim programları ve sistemli ilerleme planları ile geliştirilmesini sağlamak,
- Teknolojik gelişmeleri izleyerek yeni yatırım alanları araştırmak. Üretim kaynaklarının en verimli biçimde kullanılması için yöntemler geliştirmek,

- Müşteri gereksinimleri ve pazar beklentileri doğrultusunda yeni ürün tipleri belirlemek.

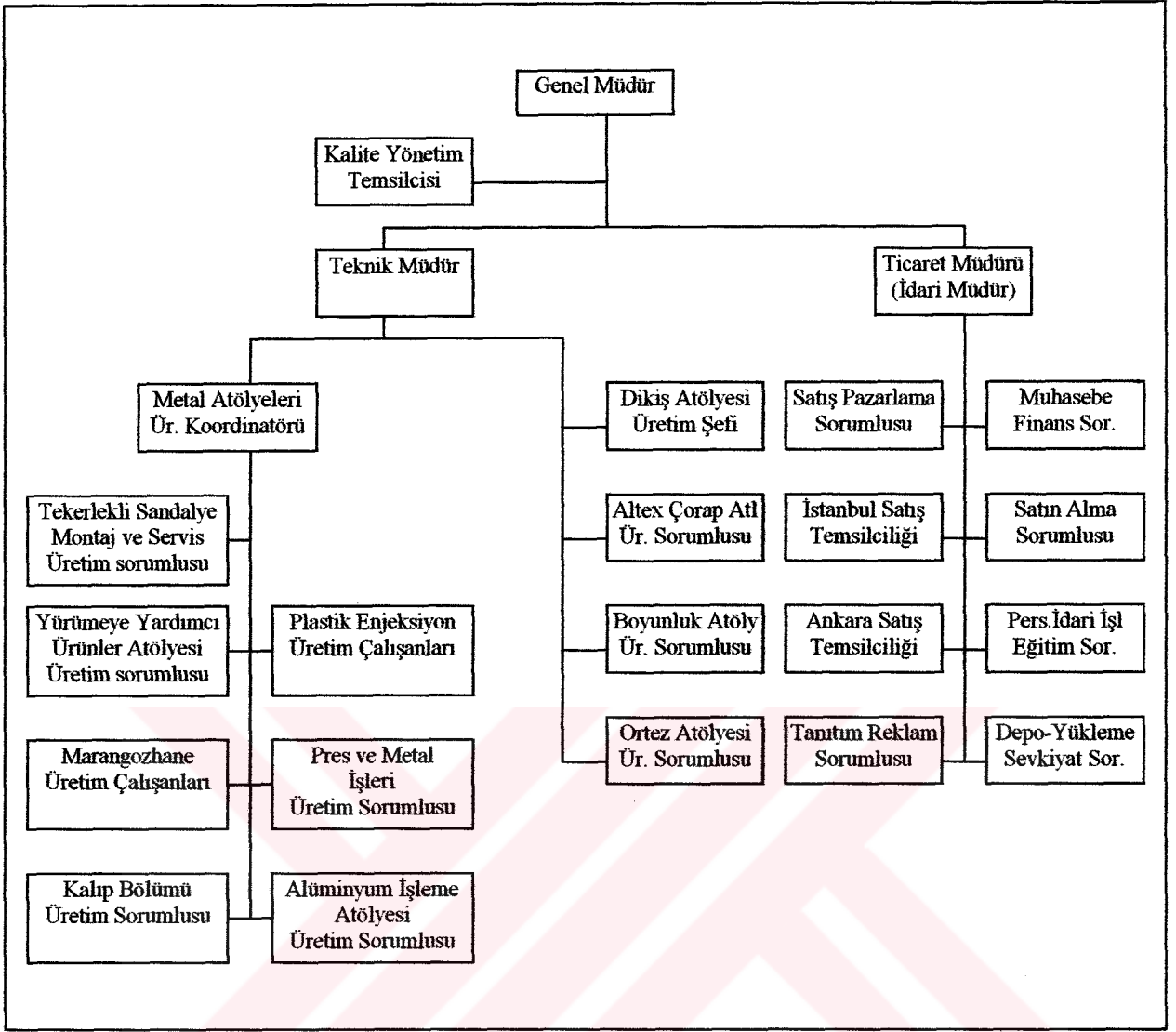
#### **Ticaret Müdürü (idari müdür)**

- Aylık ve yıllık satış pazarlama hedeflerini oluşturmak, hedeflerin tutturulması ile ilgili politikalar üretmek, pazar geliştirmek ve sipariş almak için faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak,
- Müşteri dilek ve önerilerinin alınması, araştırılması, ilgili bölümlere iletilmesi ve çözümlerin izlenmesini sağlamak,
- Satın alma ile ilgili işlemlerin yürütülmesi ve izlenmesini kontrol altında tutmak. Satın alma sorumlusunu yönlendirmek,
- Muhasebe ve finans sorumlusunu haftalık ödeme programını hazırlamasında yönlendirmek,
- Personel-İdari işler ve muhasebe sorumlusunun çalışmalarını sevk ve idare etmek,
- Eğitim planlaması ve gerçekleştirilmesinde Personel ve İdari işler sorumlusu ve Kalite yönetim temsilcisine yardımcı olmak,
- Kendisine sunulan raporları değerlendirmek ve gerekli bilgilendirmeyi genel müdüre iletmek.

#### **Teknik Müdür**

- Belirlenen aylık ve yıllık satış hedefleri doğrultusunda üretimin zamanında ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak,
- Atölyeler arasında gerekli koordinasyonu sağlamak,
- Üretimde karşılaşılan kalite sorunlarını kalite yönetim temsilcisiyle de ilişki kurarak hızlı bir şekilde aşılmasını sağlamak,
- Atölye sorumlularının üretim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak,
- Hammadde temininin üretimi aksatmayacak şekilde yapılması için satın alma sorumlusu ile koordinasyonu sağlamak,
- Kendisine sunulan raporları değerlendirmek ve gerekli bilgilendirmeyi genel müdüre sunmak.





Şekil 3.2 İzmir ortopedi organizasyon şeması

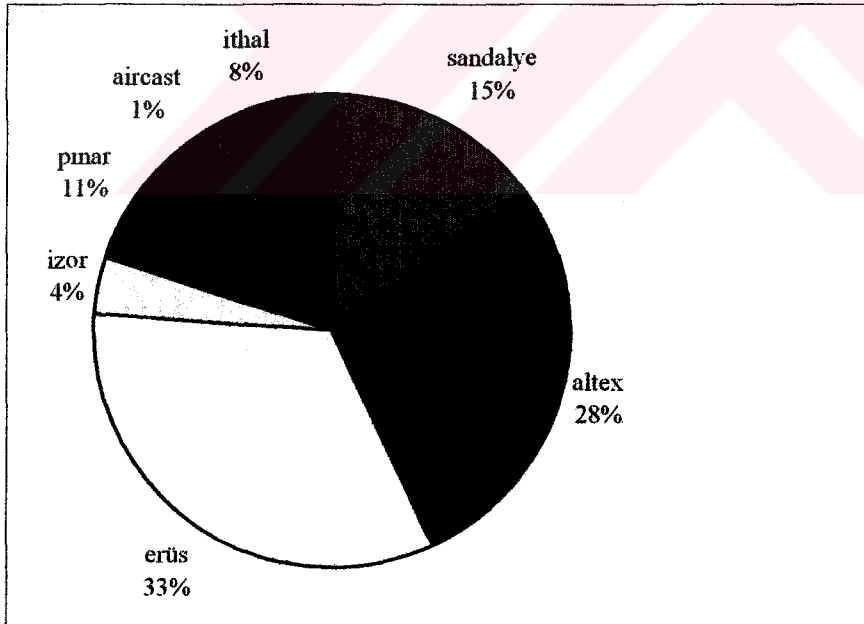
### 3.3.3.3. Pazarlama Stratejisi

İzmir ortopedi, yıl sonu yaptığı toplantılarla geçmiş yılın genel bir değerlendirmesini yapmakta ve bir sonraki yıl için hedeflerini belirlemektedir. Adetsel bazda belirlenen satış hedeflerinin yanı sıra, katılacak fuarlar ve reklam verilecek dergiler de bu toplantıda belirlenmektedir. Bir önceki yıl başarısız olunan ürünler ve belirli ürünlerin satışını arttırmak için planlar geliştirilmekte ve gerekirse özel broşürler ve kampanyalar düzenlenmektedir.

Aylık olarak yapılan durum toplantılarına ise genel müdür, imalat sorumluları, muhasebe ve pazarlama elemanları katılmaktadır. Katılacak birimler ve kişiler, gerekli hazırlıkları yapıp dokümanlarıyla toplantıya katılmaktadır. Bu toplantılarda satış rakamları ortaya konmakta ve tahsilatlar gözden geçirilmektedir. Müşterilerin yaptığı değişiklikler, rakiplerin yeni ürünleri ve pazarlama taktikleri, kendi müşterilerine yaptıkları saldırılar da bu toplantıda gözden

geçirilmektedir. Satış anlamında başarısız oldukları müşteriler gözden geçirilerek, bu başarısızlığın sebepleri araştırılmakta ve gerekli taktikler geliştirilmektedir. Müşteri ve rakip değerlendirmelerinden sonra, ürün bazında değerlendirmelere geçilmektedir. Bu aşamada, özellikle ürün şikayetleri ve gelen değişiklik talepleri üzerinde durulmaktadır. İzmir ortopedinin önemli bir özelliği de kararların demokratik bir şekilde alınmasıdır. Özellikle sahada aktif olarak görev yapan pazarlama elemanlarının görüş ve önerilerine son derece önem verilmektedir.

Geniş bir ürün yelpazesine sahip İzmir ortopedide, alüminyum grubu ürünlerde İzor markası, varis çorapları ve neopren ürünlerde Altex, diğer ürünlerde ise Erüs markası kullanılmaktadır. 2003 yılının ilk on aylık satışlarının markalara göre dağılımı grafik 3.2’de gösterilmiştir. Kaliteli ürünlerle pazara hitap eden İzmir ortopedi, pazarın fiyat olarak alt bölümlerine de hitap edebilmek için, Pınar ortopedi adı altında daha uygun fiyatlı ürünler de üretmektedir. Bu sayede daha uygun fiyatlı ürün arayan müşterilerine de ürün vererek, onların bu tarz ürünler için başka işletme aramalarını engellemektedir. 2003 yılında Amerikan Aircast’in (hava sirkülasyonlu ortopedik malzemeler) Türkiye distribütörlüğünü alarak rakipleri karşısında önemli bir üstünlük sağlamıştır.



**Grafik 3.2 İzmir ortopedinin 2003 yılı 10 aylık cirosunun markalara göre dağılımı**

Pazara yeni ürünler sunmak için, yabancı fuarlar yakından izlenerek, Türkiye’ye gelmesi muhtemel ürünler belirlenmektedir. Bunun dışında; özel imalatı yapılan bir ürünün talebinde önemli bir artış olursa, bu ürünün toptan imalatına başlanabilmektedir. İmalatına başlanan

ürünler ve hizmetler hakkında, altı ayda bir düzenli olarak yapılan müşteri memnuniyet anketleri vasıtasıyla şikayet ve istekler takip edilmektedir. İzmir ortopedinin ürün hattı tablo 3.3'de gösterilmiştir. Ortopedik botlar hattında çeşitli model ve renklerde çok sayıda ürün olduğu ve araştırma kapsamına girmediği için rakam yazılmamıştır.

**Tablo 3.3 İzmir ortopedi ürün hattı**

BANDAJ, DİZLİK, BİLEKLİK	KORUYUCU VE VARİS ÇORAPLARI	SERVİCAL KORSELER, YASTIKLAR	BEL VE MİDE KORSELERİ	AYAK SAĞLIĞI ÜRÜNLERİ	REHABİLİT. ÜRÜNLERİ	ORTOPEDİK BOTLAR	DİĞER
<u>üst ekstremite</u>	<u>varis çorabı</u>	<u>boyunluk</u>	<u>cerrahi korseler</u>	tabanlık 13 adet	koltuk değneği 3 adet		<u>göğüs protezi</u> <u>sütven, mayo</u>
kol askısı 3 adet	kısa 2 adet	plastik 3 adet	dorsolomber 3 adet	topukluk 5 adet	kanedyen 1 adet		1 adet
el bilek ateli 12 adet	uzun 3 adet	nelson 1 adet	lumbosacral 7 adet	ayak desteği 24 adet	baston 3 adet		<u>ortez-protez malzemesi</u>
dirseklik 6 adet	külotlu 4 adet	philadelphia 2 adet	postrex 4 adet		walker 4 adet		45 adet
omuz bandajı 6 adet	taban 1 adet	sünger 1 adet	lumbostat 1 adet		hasta arabası 17 adet		
<u>alt ekstremite</u>		minerva 3 adet	basit korseler 23 adet		termoplastik ateller 14 adet		
dizlik 9 adet		<u>yastıklar</u>	taylor 1 adet		yardımcı ürünler 6 adet		
ayak bilekliği 12 adet		oturma yastığı 1 adet	hyperextantion 2 adet		ağırlık seti 6 adet		
baldırık 1 adet		<u>traksiyon cihazı</u>	tayt 2 adet		havalı destek 10 adet		
immobilizer 1 adet		8 adet	<u>fıtık korseleri</u>		jelli ürünler 2 adet		
gece ateli 2 adet			5 adet				
açı ayarlı dizlik 3 adet							
kalça ortez 6 adet							
<u>bandajlar</u> 9 adet							

İzmir ortopedinin ürün hattının genişliği ve derinliği, diğer işletmelere göre kendisine önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Ürün hattında çok fazla satılmayan bazı ürünler olmasına

rağmen; ihtiyaç duyduklarında müşterilerinin bu tarz ürünler için yeni firmalar aramasına gerek kalmamaktadır. Bu sayede, karşılıklarına muhtemel bir rakip çıkmamaktadır. Rakip bir işletmeyle çalışan firmalar ise; bu tarz ürünlere ihtiyaç duyduklarında kendileriyle irtibata geçmek zorunda kalmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler gibi markup fiyatlandırma yöntemi kullanan İzmir ortopedi, özellikle yeni çıkan ürünlerinde gerek duyulursa tutundurma amaçlı fiyatlandırma yöntemi uygulamaktadır. Ürünleri kaliteli olmasına rağmen, fiyatlar makul seviyelerde tutulmaktadır. Diğer işletmelerle arasındaki önemli bir fark ise; tüm ürünlerinin perakende satış fiyatını kendisi belirleyerek, bayilerinin bu rakamlara uyması konusunda hassasiyet göstermesidir. Pınar ortopedi markası ile düşük fiyatlı ürünleri bulunduğu için rakiplerinin fiyat indirimlerinden ve kampanyalarından çok fazla etkilenmemektedir.

Türkiye'yi coğrafik olarak altı bölüme ayırmaları dağıtım planlarını daha kapsamlı yapmalarına imkan vermektedir. Bu bölümler :

- İzmir (iki adet kendi satış noktaları)
- İstanbul (bölge müdürlüğü ve perakende satış mağazası)
- Ankara (bölge müdürlüğü ve perakende satış mağazası)
- Marmara ve Karadeniz bölgesi
- Akdeniz ve Güney Doğu Anadolu bölgesi
- Ege ve İç Anadolu bölgesi

İstanbul ve Ankara bölge müdürlükleri sadece şehir içlerine bakmaktadır. Aynı zamanda perakende satış mağazalarının yanında depo da bulunmakta; bu sayede gerek duyulursa acil durumlarda yakın şehirlere malzeme buralardan gönderilebilmektedir.

İzmir ortopedinin dağıtımında diğer işletmelerden en büyük farkı, Anadolu'nun tamamına ilk olarak kendi araçlarıyla dağıtım yapan firma olmasıdır. Üç araç ile, belirlenen yol planı dahilinde, her ay düzenli olarak tüm müşteriler ziyaret edilmektedir. Her araçta iki kişilik satış ekibi bulunmakta ve bu ekip, gerekli olan malzeme stoğu ile müşterileri ziyaret ederek, müşterinin siparişlerini anında teslim etmektedir. Bu sayede müşteri herhangi bir nakliye ücreti ödememektedir. Özellikle Anadolu'da müşteriler bu sisteme çok alıştıkları için; yeni imalata başlayan birçok işletme bu şekilde dağıtımına başlamıştır.

İzmir ortopedi, ürünlerinin diğer markalarla aynı yerde durmaması için; genellikle ilk anlaşmada stand için de yer belirlemektedir. Satış elemanları aracılığı ile, müşterilerden de izin alınarak, düzenli olarak müşterilerin rafları fotoğraflanmaktadır. Bu sayede işletme içinde

yapılan toplantılarda müşterinin aldığı ürünlerin listesi ve raflarındaki değişim bir arada incelenerek; eğer müşteri rakiplerle daha sık alışverişe başlamışsa buna uygun politikalar geliştirilmektedir. Gerekliğinde o müşteriye özel kampanya yapılarak fazla malzeme verilmekte ve bu sayede diğer firmalardan alışveriş yapması engellenmeye çalışılmaktadır.

Türkiye genelinde toplam 220 adet satış noktası bulunan İzmir ortopedi, yeni bir yere malzeme vereceği zaman; mağazanın şehirdeki konumunu, büyüklüğünü ve dizaynını ve işi bilen elemanların olup olmadığını araştırmakta ve buna göre malzeme vermektedir. Yeni bayilerin elemanları ve zaman içinde eksiklik görülen elemanlar, İzmir'e davet edilerek misafir edilmekte ve masrafları İzmir ortopedi tarafından karşılanmak kaydıyla bir haftalık süre içerisinde imalat tanıtılarak gerekli ürün bilgisi verilmektedir. Bu yeni bilgilerle donatılan firma elemanları, İzmir ortopedinin kendi elemanları ile birlikte bölgelerinde yoğun bir doktor çalışması yapmaktadır.

Tutundurma planlarını yıl başında yaptığı toplantılarda oluşturan İzmir ortopedi, gerek duyulursa pazarın durumuna göre anlık değişiklikler de yapmaktadır. 2003 yılından itibaren her yıl bayilik toplantıları yapılması planlanmış ve ilki yine 2003 yılında üç gün süreyle İzmir'de bir otelde yapılmıştır. Bu toplantı esnasında müşterilerin şikayet ve istekleri belirlenmeye çalışılmış ve bir sonraki yılın hedefleri ve amaçları müşterilerle paylaşılmıştır. Satış adeti bazında hedeflerini aşan ve uzun yıllar kendileriyle çalışan müşteriler, plaket verilerek onurlandırılmıştır. Toplantının asıl amacı ise, müşterilerle kaynaşmak ve yakın ilişkiler geliştirmektir. Özellikle İzmir ortopedi ile ilişkilerini zayıflattığı ve diğer firmalara yönelme eğiliminde olduğu belirlenen müşterilerle daha yakından ilgilenilerek uzun vadeli ilişkiler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bundan sonraki toplantıların bir hafta sürmesi ve müşterilere yeni ürünler hakkında eğitim de verilmesi planlanmaktadır.

Müşterilerini büyük kataloglar, doktor reçeteleri, broşürler ve standlarla destekleyen İzmir ortopedi, cirosunun %3'ünü tutundurma faaliyetlerine ayırmakta ve bu faaliyetlerini kullandığı "desteğe ihtiyaç duyduğunda.." ve "hayatın her anında" sloganlarıyla desteklemektedir. İzmir ortopedi, özellikle internette arama motoru "google" a sponsor olarak; elektronik ortamda da ortopedi ile herhangi bir şey arayanların karşısına çıkmaktadır.

### 3.3.4. Kifidis

Kifidis, 1919 yılında ortopedik malzemeler üreten protez kliniği olarak İstanbul'da kurulmuş ilk ortopedi firmasıdır. 1930 yılında ilk korse imalatına başlayan firmalardan biri



olmuştur. 1972 yılına kadar klasik ısmarlamacılık sistemiyle çalışan Kifidis'in yönetimine bu tarihte Vasil Vasiliadis geçti. Kendisi, şirketin ana prensiplerinden uzaklaşmadan ve şirketin klasik yapısını zedelemeyen birçok reforma girişti. İnsan sağlığına verilen değerin standartlar altında kalmamasına inandığı için; müşteri ve hastalarını ithal ürünlerin kalitesi ile tanıştırdı. Bu atılım, bir yandan Türk tüketicisine sağlığı için iyiyi seçmesini öğretti; diğer yandan Türkiye'de ortopedik ürün imalatı yapanlara kaliteyi yükseltme zorunluluğu getirdi. Zaman içinde Kifidis'in adı özellikle ilk adım ayakkabıları ile bütünleşmiştir. 2004 yılına gelindiğinde; Kifidis ortopedi, birçok yabancı firmanın Türkiye distribütörlüğünü başarıyla yürütmektedir. Kifidis'in ithal ettiği ürünlerin bazıları şunlardır :

- İbici : İtalyan varis çorabı
- Bauerfeind : Alman örme kumaş ortopedik ürünler
- Thuasne : Fransız örme kumaş ortopedik ürünler
- Pedag : Alman tabanlıklar

**İbici** : Segreta markası altında yüksek kaliteli destek çorapları üreten işletme 1959 yılında İtalya'da kurulmuştur. Türkiye'ye Kifidis tarafından getirilen İbici, özellikle varis çoraplarıyla tanınır.

**Bauerfeind** : 1929 yılında Almanya'nın Zeulenroda şehrinde bir aile şirketi olarak kurulan Bauerfeind, günümüzde ortopedi ürünlerinde global bir oyuncu olmuştur. Tedavi edici ürünlerinin, insanlar tarafından yine insanlar için yapıldığı prensibiyle hareket eden Bauerfeind, partneri olarak gördüğü satıcı ve uygulayıcıların her birine kişiselleştirilmiş hizmetler sunar. Uzmanlık gerektiren bilgi ve takım çalışmasını başarılarının anahtarı olarak görür.

**Thuasne** : 1847 yılında Fransa'da kuruluşundan bu yana teknik tekstilin medikal ve sportif amaçla kullanımında Dünya lideri konumuna gelmiştir. 2002 yılında cirosu yüz milyon euro olan işletmede toplam 800 kişi çalışmaktadır Çalışanların yarısı ise işletmenin ilk merkezi olan Saint Etienne'de bulunmaktadır.



**Pedag** : 50 yılı aşan tecrübesiyle Almanya'dan “yüksek kalite ve üst sınıf servis” anlayışıyla ellinin üzerinde ülkeye ihraç edilen Pedag, ayak sağlığı ürünlerinden oluşmaktadır.

Kifidis ortopedi, biri şahıs, diğeri limited şirket olmak üzere iki adet işletmeden oluşmaktadır. Şahıs işletmesi, ithalatı yaparak perakende satış mağazalarının bağlı olduğu limited şirkete bunları satmaktadır. Bu iki işletmede toplam 125 kişi çalıştıran Kifidis ortopedi, Türkiye’de diğer sektörlerde dahi zor karşılaşılan yüz yıla yakın geçmişiyle sektörde haklı bir yere sahiptir.

### **3.3.4.1. Misyon ve Diğer Amaçlar**

Çocuklarda ilk yürüyüş ayakkabısı denince akla gelen Kifidis ortopedinin, misyon tanımında da ayak sağlığı öne çıkmaktadır. Misyonunu “Halkı ayak sağlığı konusunda bilinçlendirmek ve sağlık konusunda bilinçli tüketime yönelmesini sağlamak” olarak tanımlayan Kifidis ortopedi, halkı bu konuda bilgilendirerek, bilinçli tüketiciye ürün satmayı kendisine amaç edinmiştir.

Kifidis ortopediye göre; ortopedik destek ürünleri sektörünün büyük sermayeleri çekecek bir potansiyeli olmadığı için, rekabet ufak işletmeler arasında daha kırıncı olarak geçmektedir. Sektörde imalat yapanlar için herhangi bir yasal düzenleme olmaması ve ilk yatırım maliyetinin düşük olması sebebiyle, son yıllarda birçok kişi bu sektörde imalat yapmaya başlamıştır. Artan imalatçı sayısı ise kalitesiz ve düşük fiyatlı ürünlerin sayısını ve dolayısıyla rekabeti arttırmıştır. Böyle bir ortamda müşterilerin (perakende satış noktaları) pazarlık gücü artmış ve özellikle vade istismları başlamıştır. Bu yüzden Kifidis ortopedi, portföyünü geliştirmektense mevcut portföyü koruma yoluna gitmektedir. Bunların sonucu olarak 2000 yılında toptanla uğraşmaktansa; kendilerine ait mevcut mağaza sayısının arttırılmasına karar verilmiştir.

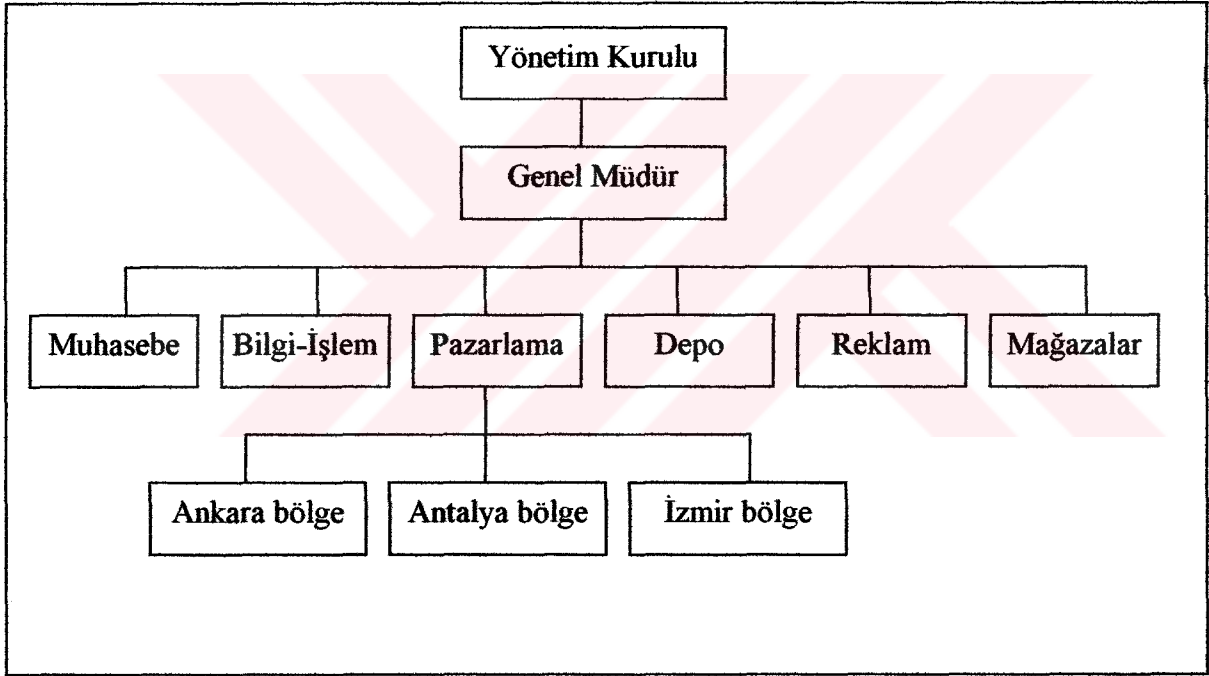
Uzun vadede mağaza sayısını arttırırken; bunun yanı sıra müşteri portföyünde yaş değişikliği yapmak için tutundurma faaliyetlerine başlanmıştır. Normal şartlarda özellikle anatomik ayakkabılarda müşteri portföyünü 12 yaşına kadar olan çocuklar ve 45 yaşın üzerindeki büyükler oluşturmaktadır. Yapılmak istenen ise, 12-45 yaş arası tüketicileri de mağazalara çekmektir. Bu maksatla “fashion comfort” diye tabir edilen ürünleri satan üç mağaza açılmıştır. Bu ürünlerin özelliği hem anatomik, hem de modaya uygun olmasıdır. Bu ürünleri kullanan kişiler tekrar gelip daha rahat bir ürün istediklerinde, asıl Kifidis mağazalarına yönlendirilmektedir.



### 3.3.4.2. Organizasyon Yapısı

Kifidis, iki adet işletmeden oluşmaktadır. Birincisi, ithalatı yapan ve bu ürünleri kendi mağazalarına ve piyasaya satan şahıs şirkettir. İkincisi ise mağazaların bağlı olduğu limited şirkettir. Bu yapının istisnaları ise; nostaljik değerinden dolayı İstiklal caddesindeki ilk mağaza ve şirket merkezinde bulunan seri sonu mağazasıdır.

Kifidiste yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan genel müdür ithalattan sorumludur. Alt kademelere inildikçe, fazla unvan kullanmak istenmediği için; bölüm müdürleri değil, sorumluları mevcuttur. Örneğin pazarlama müdürü değil, pazarlama sorumlusu. Bunun sebebi eski aile şirketi havasını korumaktır. Şekil 3.3'de Kifidis ortopedinin organizasyon şeması gösterilmiştir.



Şekil 3.3 Kifidis ortopedi organizasyon şeması

Depo sorumlusu sipariş ve sevkiyattan sorumludur. Bilgi işlem ise stok takibini yapmaktadır. Birimlerde ast-üst bulunmamaktadır, herkes ortaklaşa bir çalışma yürütmektedir.

### 3.3.4.3. Pazarlama Stratejisi

Kifidis ortopedide, gerekli görüldüğünde güncel değişiklikler yapılsa bile, yıl sonu yapılan geçmiş yılın değerlendirme ve gelecek yılın hedeflerini belirleme toplantılarına önem verilmektedir. Bu toplantı öncesi her departman, kendi bünyesinde yıl içi hazırlıklarını yapmaktadır. Örneğin, yeni bir mağaza açılacaksa her departman bunun için ön hazırlıklarını yapmaktadır. Açılacak yeni mağazalar için yapılan fizibilite etüdüne müteakip, toplantıda değerlendirmesi yapılmakta ve son kararı genel müdür vermektedir. Yıl başında yapılan bu toplantılarda, öncelikle her ürün için bir sonraki sene yapılacak ithalat miktarına karar verilmektedir. Bu miktarı belirlerken envanter sayım sonuçları, ilgili ürünün geçmiş dönem sirkülasyonları ve geçmiş senede ilgili ürünün tekrar eden ithalatları incelenmektedir. Bu incelemeler sonucu, o yıl için gerekli miktarlar yıl başında toplu olarak ithal edilmektedir. Gerek duyulan hallerde yıl içinde de tekrar edilebilmektedir.

Yıl içinde her hafta bütün birimlerle ayrı ayrı toplantılar yapılmaktadır. Her iki ayda bir ise, tüm birimlerin katıldığı genel bir toplantı yapılmaktadır. Bu toplantıda, genel giderler gözden geçirilmekte ve gerek duyulursa yıl başında hazırlanan planlarda değişiklikler yapılmaktadır. Her 45 günde bir ise, satış mağazalarından gelen mağaza sorumluları veya herhangi bir çalışanın katıldığı toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılara, her seferinde farklı bir mağaza çalışanın katılmasına özellikle dikkat edilmektedir. Bu sayede hem farklı fikirler araştırılmakta, hem de çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları amaçlanmaktadır.

Kifidis'e ait satış mağazalarının performans değerlendirmesi beş kritere göre yapılmaktadır :

- Genel mağaza satışı
- Mağazanın m<sup>2</sup> sine göre satış
- Net kâr
- Mağazanın m<sup>2</sup> sine göre kâr
- İlk dört kriterin her birini bir önceki yılın aynı dönemi ile kıyaslama

Bu şekilde yapılan genel mağaza değerlendirmesinin ardından, mağaza verimliliğinde personel kalitesi de incelenmektedir. Bu maksatla, personelin maaşına göre mağazaların verimlilikleri kıyaslanmaktadır. Bu şekilde yüksek maaşın verimlilikle doğru orantılı olup olmadığı kontrol edilmektedir.

Özellikle 1991 yılından sonra, değerlendirmelerde kullanılacak hedefler daha aşağı çekilmiştir. Bu mütevazı hedefler de, üç ayda bir enflasyon ve döviz kurlarına göre gözden geçirilmektedir. Bu yüzden bütçeler de yıllık değil, üç aylık olarak hazırlanmaktadır.

Ortopedi alanında hastayı kaliteyle tanıştırmayı kendisine amaç edinen Kifidis ortopedi, bu amaçla yurt dışından alanında en iyi ve uygun fiyatlı olan ürünleri ithal etmektedir. Kifidis ortopedi, ithal ettiği ürünleri Türkiye pazarına orijinal markalarıyla sunmakta, fakat üzerlerine “Kifidis ortopedi tarafından ithal edilmiştir” ibaresi yapıştırılmaktadır. Özellikle Avrupa’dan gelen ürünlerin fiyatlarının yüksek olması sebebiyle, düşük fiyat grubuna da hitap edebilmek için uzak doğudan da ürün ithaline başlanmış, bu sayede geniş bir ürün ve fiyat yelpazesinde hizmet sunmak hedeflenmiştir.

Son yıllarda özellikle anatomik ayakkabılarda bayanların farklı beğenilerine hitap etmek için başlayan ürün çeşitlendirme, maksimum düzeye çıkmış ve sağlık sektörü dışındaki alanlara da kaymıştır. Bu yüzden günümüzde Kifidis, 1919’dan bu yana kullandığı bastonunu kıran hasta logosunu yeni açtığı mağazalarında kullanmamaktadır. Artık Kifidis kendisini, sağlık sektöründe de devam etmekle birlikte; ticaret işletmesi olarak görmektedir. Son yıllarda çanta, şemsiye vb. ürünler de ithal etmeye başlaması da bunun göstergesidir. Kifidis ortopedinin ürün hattı tablo 3.4’de gösterilmiştir.

Tablo 3.4’de gösterilen ürün hattında bazı ürünler üç ayrı markada da mevcuttur. Bunun yanı sıra kendi içinde de modelleri olduğu için adetler yüksek gözükmektedir. Bu araştırmaya ayak sağlığı ürünlerinde gözüken yardımcı ürünler, rehabilitasyon ürünleri, ortopedik botlar ve diğer ürünler dahil değildir. Kifidis ortopedi, birçok üründe farklı kalite ve fiyatta 3 - 4 marka olması sayesinde, pazarda geniş bir müşteri kitlesine hitap etme şansı bulmaktadır. Tabloda ortopedik botların sayısı hem araştırma kapsamına girmediğinden, hem de çeşitli renk ve modelde birçok ürün olduğundan yazılmamıştır.

İncelenen işletmelerin tamamında olduğu gibi; markup fiyatlama yöntemi kullanan Kifidis ortopedi, Türkiye şartlarına uygun fiyat belirlerken, aynı zamanda pazardaki kalite liderliği konumlanmasını da dikkate almaktadır. Alım düzeyi düşük tüketicilere hitap etmek için, kaliteli ürünlerinin fiyatını aşağı çekmektense; uzak doğudan düşük fiyatlı muadillerini getirme yoluna gitmektedir. Tüm ürünlerin perakende satış fiyatını belirleyerek Türkiye’nin her yerinde aynı fiyatla tüketicilere satılmasına dikkat edilmektedir. Fiyatlar üç ayda bir döviz kurlarına göre gözden geçirilerek, gerek duyulursa fiyat ayarlamaları yapılmaktadır.

**Tablo 3.4 Kifidis ortopedi ürün hattı**

BANDAJ, DİZLİK, BİLEKLİK	KORUYUCU VE VARİS ÇORAPLARI	SERVİCAL KORSERLER, YASTIKLAR	BEL VE MİDE KORSERLERİ	AYAK SAĞLIĞI ÜRÜNLERİ	REHABİLİT. ÜRÜNLERİ	ORTOPEDİK BOTLAR	DİĞER
<u>üst ekstremite</u>	<u>varis çorabı</u>	<u>boyunluk</u>	<u>cerrahi korseler</u>	tabanlık	koltuk değneği		<u>göğüs protezi</u>
kol askısı 7 adet	kısa 11 adet	plastik 3 adet	dorsolomber 1 adet	topukluk 7 adet	3 adet		<u>sütyen, mavo</u>
el bilek ateli 10 adet	uzun 6 adet	nelson 1 adet	lumbosacral 3 adet	ayak desteği 43 adet	kanedyen 2 adet		13 adet
dirseklik 6 adet	külotlu 16 adet	philadelphia 5 adet	redresör 2 adet	yardımcı ürünler 22 adet	baston 24 adet		<u>plastozotlar</u>
omuz bandajı 3 adet	taban 4 adet	sünger 6 adet	lumbostat 5 adet		walker 5 adet		5 adet
<u>alt ekstremite</u>	<u>anti embolizm</u>	<u>yastıklar</u>	basit korseler 14 adet		hasta arabası 4 adet		
dizlik 17 adet	kısa 2 adet	boyun yastığı 4 adet	hava destekli 1 adet		idman aleti 5 adet		
ayak bilekliği 17 adet	uzun 2 adet	bel yastığı 1 adet	taylor 2 adet				
baldırlık 2 adet	külotlu 2 adet	oturma yastığı 1 adet	hyperextantion 1 adet				
immobilizer 4 adet	<u>varis bandajı</u>	ayak yastığı 1 adet	<u>liposuction</u>				
gece ateli 3 adet	23 adet	<u>traksiyon cihazı</u>	8 adet				
<u>bandajlar</u>		1 adet	<u>fitik korseleri</u>				
9 adet			15 adet				

Kifidis ortopedi ürünleri, kendisine ait olan 15 perakende mağazası, 1 franchising mağazası ve 420 satış noktası ile tüm Türkiye’de kolaylıkla bulunabilmektedir. Özellikle eczanelere yapılan satışlarda itiriyat depolarından faydalanılmakta, fakat bu satışların %10’unu geçmemektedir. Yeni satış noktalarının tespiti için Anadolu’yu gezmeğe müşterilerin fuarlar vasıtasıyla başvurması tercih edilmektedir. Satış noktaları ile bayii sözleşmesi imzalanmamakla birlikte, aynı şehirden ikinci bir talep geldiğinde eski müşterinin onayı alınmaktadır. Bayiler hakkında gerekli risk araştırması yapıldıktan sonra, gerek duyulursa teminat alınmaktadır. Satış noktaları, stand, poster ve kataloglarla desteklenmekte ve yıl sonunda sistematik olmamakla birlikte yıllık ciro üstünden performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Performans değerlemesi sonucu başarılı bayilere bir sonraki yıl daha fazla iskonto yapılmaktadır. Ürünler İstanbul içine kendi araçları, Anadolu’ya ise kargo ile gönderilmektedir.

Kifidis ortopedide yıllık tutundurma planları yapılmakla birlikte, bu planlara %100 sadık kalınmamaktadır. Reklamlar için ayrı bir bütçe belirlenmemekte, dönemsel olarak önemli dergilere reklam verilmektedir. Yapılan reklamların %90'ı prestij amaçlı olup, geri dönüş beklenmemektedir. 2002 yılına kadar sadece sağlık dergilerine reklam verilirken, günümüzde diğer dergi ve gazetelere de reklam verilmektedir. Yeni dönemde ise, tv programlarına sponsorluğun yanı sıra, tv reklamları da planlanmaktadır. Bu değişimin altında eskiden hedef kitle olarak doktor ve hastalar görülürken, günümüzde “her sağlıklı insan anatomik ayakkabı giymeli” düşüncesinden yola çıkarak kitlesel pazarlamaya başlanması yatmaktadır.

En büyük reklamı müşterinin yeni müşteri getirmesi olarak gören Kifidis ortopedi, bu maksatla kendi satış mağazalarında 1-2 kilit personel bulundurmaktadır. Bu kişilere aşılana prensip gereği bir ürün müşterinin işine yarayacaksa satılır, yoksa satılmaz. Kifidis mağazalarında, örneğin altı aylık bebeğinize ayakkabı almaya gittiğinizde “bu yaşta bebek ayakkabı giymemeli, bu yüzden beğendiniz ürünü satmıyoruz!” şeklinde bir tutumla karşılaşabilirsiniz. En önemlisi bu kişiler bunu satış tekniği olarak değil, inandıkları için yaparlar. Bu sayede, zaman içinde çocuklarda ilk yürüyüş ayakkabısında Kifidis ekolü oluşmuştur. Son zamanlarda bilgi ve tecrübe birikimini vurgulamak için kullandıkları “iz bırakan marka” sloganının dışındaki diğer sloganlarının çoğunun ilk yürüyüş ayakkabılarıyla ilgili olması, Kifidis'in bebek ayakkabılarına verdiği önemin göstergesidir. Bu sloganlardan bazıları aşağıdadır :

- Adım adım kifidis
- İlk adım, ilk buluşma
- Önemli olan ilk adımdır
- Yürürken dinlenmek için

Yaklaşık olarak cironun %3'ünü oluşturan tutundurma faaliyetlerinde, ana giderleri kongre ve fuar katılımları oluşturmaktadır. Sağlık sektörü ile ilgili yurtiçi fuarlara yoğun olarak katılan Kifidis ortopedi, hastaları yönlendiren doktorların kongrelerine de katılmaya büyük önem vermektedir. Bu sayede, ilgili doktorlara toplu olarak ulaşarak yeni çıkan ürünleri tanıtmaya fırsatı bulmaktadır.

### 3.3.5. Orsa

Kurucusu Niyazi Çapa'nın eczacı kalfası olarak çalıştığı dönemde; bir gece eczanede nöbetçiyken yaşadığı bir olay, kendisinin protez işine başlamasına neden olmuş. O gece bir asker, komutanının verdiği reçeteyi uzatmış. Reçete, havalimanına sert iniş yaptığı için boynu incinen bir pilot için hazırlanmış. Niyazi bey, ilaçları hazırlarken reçetede bir şeyin ne olduğunu bir türlü anlayamamış. Ertesi gün tanıdığı bir doktoru arayan Çapa, bilemediği şeyin "boyun korsesi" olduğunu, boyun korselerinin Amerika'dan ithal edildiğini ve sadece Ankara'da satıldığını öğrenmiş. Türkiye'de ortopedik malzeme konusunda ne kadar büyük bir açık olduğunu fark eden Niyazi Çapa, önce bu malzemeleri ithal etmeye başlamış. El, kol, bacak protezleri ve ortopedi tekniğini öğrenmek için uzun süre Almanlarla çalışan Çapa, sonunda iki makine alarak üretime başlamış. Şimdi 100'ün üzerinde makine ve 50 çalışanı bulunan Orsa, ürettiği 450'nin üzerinde protez ve ortopedik malzemeyi, Ortadoğu ve Balkan ülkelerine, Orta Asya Cumhuriyetlerine ve hatta bir zamanlar ürün ithal ettiği Almanya'ya ve oradaki bayi vasıtasıyla tüm Avrupa ülkelerine ihraç ediyor. Orsa ortopedi, günümüzde Almanya, Suudi Arabistan ve Bulgaristan'daki sözleşmeli bayilerinin yanı sıra Makedonya, Avusturya, Polonya, Fransa, Macaristan gibi ülkelere de ihracatını sürdürmektedir. Orsa ortopedi, sahip olduğu CE, ISO 9001-2000, ISO 10993 ve TSE hizmette yeterlilik belgelerinden sonra, Alman Sosyal Güvenlik kuruluşları birliği olan İKK dan İKK numarası almak için çalışmaktadır. İKK numarası aldıktan sonra, Almanya başta olmak üzere Avrupa Birliği ülkelerine yapılacak ihracatlarda çok büyük bir artış beklenmektedir. Yaşanan bu büyüme ve gelişmeler kronolojik olarak aşağıda sıralanmıştır :

1976	Çapa ortopedinin kuruluşu
1981	İlk ürün imalatı (yün korseler ve boyun korseleri)
1989	Orsa markasının tescili
1998	Balık adam giysisi imalatı
2001	İlk ihracat (Almanya)
2001	Alperen serisinin piyasaya sürülmesi



### 3.3.5.1. Misyon ve Diğer Amaçlar

Orsa ortopedi sanayi “Sağlık için sağlıklı seçim” sloganıyla yola çıkarak kendini; sürekli yenilemeye, teknolojinin tüm olanaklarından yararlanarak kaliteli ve sağlıklı ürünler üretmeye, yüksek endüstri ve kalite yönetim standartlarının şartlarını oluşturmaya, yılda bir kez kalite politikasını gözden geçirerek sürekli gelişmeye adanmıştır.

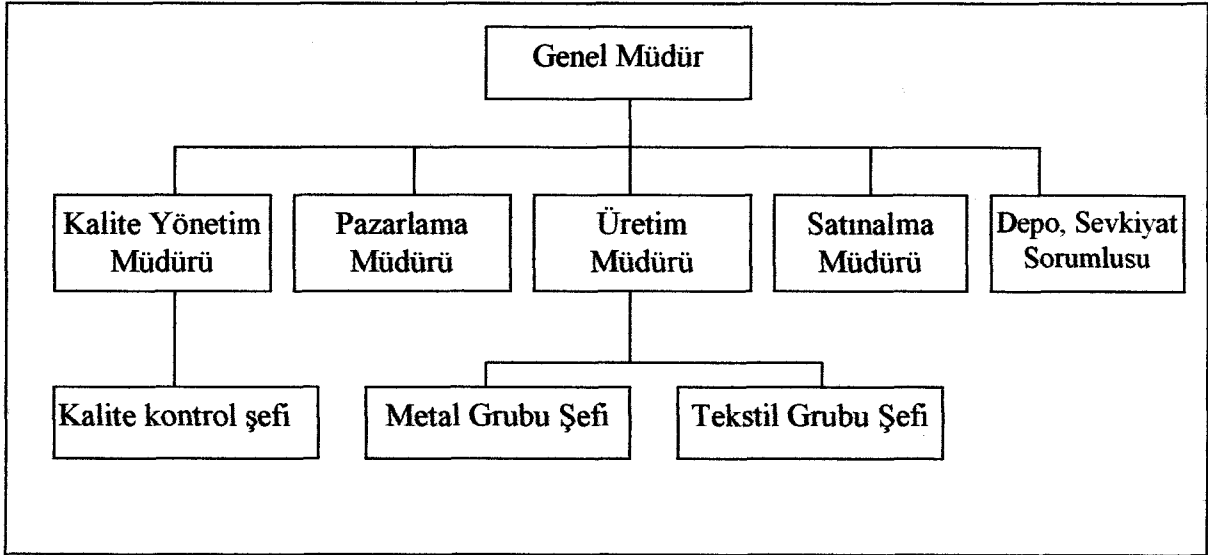
Sağlık konusunda üretim yapmanın bilinciyle temel ilkeleri :

- Hastaları ve hastalıkları tanımak ve anlamak,
- Üretimlerimizin rahatsızlığı olan kişiler tarafından kullanılacağından hareketle, ürünlerimizi en kaliteli ve kullanım kolaylığı olacak şekilde üreterek, müşteri şikayetlerini en aza indirmek,
- Üretimin her aşamasında zaman ve malzeme kaybını en aza indirerek üretim ve satış miktarını arttırmak,
- Satış noktalarımızın müşterilere problemsiz ürünler sunmasını sağlamak, problemleri gidermek. Satış ağını genişletmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak,
- En son yenilikleri ve en son teknolojiyi müşterilerimize sunmak,
- Çalışanların yeteneklerini kullanarak en iyiye ve en güzele ulaşmaktır.

### 3.3.5.2. Organizasyon Yapısı

Orsa ortopedi sanayinin başında, bölümler arasında koordinasyonu sağlayan genel müdür bulunmaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerine ihracat yaptıklarından dolayı kaliteye çok önem vermektedirler. Bu yüzden Genel müdüre bağlı ana departmanlardan biri kalite yönetimidir. Orsa ortopedinin organizasyon şeması şekil 3.4’de gösterilmiştir.





**Şekil 3.4 Orsa ortopedi organizasyon şeması**

### 3.3.5.3. Pazarlama Stratejisi

Orsa ortopedi, Avrupa standartlarında ürün üreterek bu ülkelere ihracat yapmayı hedeflemektedir. Bunu başardıktan sonra diğer ülkelere ihracatın daha kolay olacağını düşünmektedir.

Her yılın başında o yıl için satış hedefleri belirlenmekte, yeni ürün gelişimi ve yapılacak yatırımlarla ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Yine bu toplantılarda bir sonraki yılın eğitim planları da yapılmaktadır. Belirlenen bu hedeflere, ne derece ulaşıldığı altı ayda bir yapılan yönetimi gözden geçirme toplantılarında değerlendirilmektedir. Bu toplantılarda, yapılan iç tetkikler doğrultusunda tespit edilen hatalar için düzeltici faaliyetler belirlenerek uygulamaya konmaktadır. Yine altı ayda bir bayiler tarafından müşteri memnuniyet anketleri yapılmakta, ürünler ve hizmetlerle ilgili aksaklıklar tespit edilerek raporlanmaktadır. Hazırlanan bu raporlar, Kalite Yönetim Müdürüne sunularak yönetimi gözden geçirme toplantılarında incelenmektedir.

Orsa ortopedide gerek işletme içi, gerekse işletme dışı eğitimlere ayrı bir önem verilmektedir. ISO danışmanlıklarını yapan işletme tarafından imalat düzeyinde teknik konularda eğitimler verilmektedir. Yıl başında belirlenen hedeflere ulaşmak için, yıllık ortalama 11-12 eğitim planlanmaktadır. 2003 yılı içinse toplam 17 eğitim konusu ve bu eğitimlere hangi bölümlerin katılacağı belirlenmiştir. Yeni getirilen makinelerle ilgili üretim şefi gerekli eğitimleri yerinde aldıktan sonra, çalışanlara bu konuda gerekli bilgileri vermektedir. İdari kadro ise, özellikle ihracat aşamasında işe yarayacak olan ISO, CE vb. eğitimleri yakından takip etmektedir.

İlk kez bayilik alan işletmelere, anatomi üzerine Niyazi Çapa tarafından hazırlanmış bir kitap gönderilmektedir. İlk hazırlıklarını bu kitap üzerinden yapmalarına müteakip, sipariş hazır olduğunda firma yetkilisi ve bir veya iki çalışan, Orsa ortopediye gelerek ürünler hakkında detaylı eğitime tabi tutulmaktadır.

Kaliteli ürünü ucuza sunmak prensibi ile faaliyetlerini sürdüren Orsa ortopedi, bu prensibini devam ettirebilmek için; kullandığı birçok hammaddede dışarıya bağımlılığını azaltarak bunların üretimini de bünyesinde yapmaya başlamıştır. Örneğin, klasik bir lumbosacral korsede 8 adet toka bulunmaktadır. Bu tokaların dahi kalıpları yaptırılarak Orsa ortopedi bünyesinde imal edilmekte, bu sayede maliyetler daha da aşağı çekilebilmektedir.

Rutin müşteri ziyaretleri ve fuarlar vasıtasıyla, pazarın ihtiyaçları belirlenmeye çalışılmakta ve bunlara göre yeni ürünler geliştirilmektedir. Yeni ürün geliştirme aşamasında doktorlardan görüş alınmakta ve özellikle Almanya'dan gelen Avrupa Ürün Ustası'nın önerileri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Ürün geliştirirken ve sonrasında doktorların bireysel ihtiyaçları göz önüne alındığı için, ürünlerde bölgesel farklılıklar olabilmektedir. Bu yüzden, 450 çeşit üründen oluşan ürün hattında bazı ürünler ısmarlamadır. Bazı ürünler için, alanlarında uzman olan işletmelerle uzun vadeli işbirliklerine gidilmiştir. Orsa ortopedi, 2000 yılında geliştirdiği ayarlı boyunluklar, lumbosacral ve torako lumbosacral ortezler ile önemli bir rekabet avantajı yakalamıştır. Orsa ortopedinin ürün hattı tablo 3.5'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5 Orsa ortopedi ürün hattı**

BANDAJ, DİZLİK, BİLEKLİK	KORUYUCU VE VARİS ÇORAPLARI	SERVİCAL KORSELER, YASTIKLAR	BEL VE MİDE KORSELERİ	AYAK SAĞLIĞI ÜRÜNLERİ	REHABİLİT. ÜRÜNLERİ	ORTOPEDİK BOTLAR	DiĞER
<u>üst</u> <u>ekstremit</u>	<u>varis corabı</u>	<u>boyunluk</u>	<u>cerrahi</u> <u>korseler</u>	tabanlık 8 adet	koltuk değneği 2 adet		<u>göğüs protezi</u> <u>sütyen, mayo</u>
kol askısı 10 adet	kısa 2 adet	plastik 4 adet	dorsolomber 2 adet	topukluk 2 adet	kanedyen 1 adet		1 adet
el bilek ateli 15 adet	uzun 1 adet	nelson 3 adet	lumbosacral 5 adet	ayak desteği 7 adet	baston 2 adet		<u>muşamba</u>
dırseklik 5 adet	külotlu 2 adet	philadelphia 2 adet	postrex 2 adet		walker 2 adet		4 adet
omuz bandajı 10 adet		sünger 1 adet	lumbostat 2 adet		termoplastik ateller 5 adet		<u>ilkyardım</u> <u>malzemeleri</u>
maske 4 adet		ayarlı boyunluk 3 adet	basit korseler 14 adet		jelli ürünler 4 adet		8 adet
<u>alt ekstremit</u>		neopren 1 adet	lumbosacral ortez 3 adet		parmak atelleri 6 adet		
dizlik 17 adet		<u>vastıklar</u>	dorsolomber ortez 4 adet		ağırlık seti 5 adet		
ayak bilekliği 13 adet		boyun yastığı 2 adet	tayt 1 adet				
baldırlık 2 adet		<u>traksiyon</u> <u>cihazı</u>	<u>güzellik korse</u>				
immobilizer 1 adet		4 adet	3 adet				
açı ayarlı dizlik 3 adet			<u>fitik korseleri</u>				
gece ateli 1 adet			4 adet				
kalça ortezi 7 adet							
<u>bandajlar</u> 10 adet							

İstanbul bölge müdürlüğünü 2004 yılında açan Orsa ortopedinin, Türkiye genelinde 412 satış noktası bulunmaktadır. 2004 yılı sonuna kadar her ilde resmi bir bayi belirlenmesi planlanmaktadır.

İhracat için kaliteli ürünü en önemli unsur olarak gören Orsa ortopedi, kaliteyi sadece kaliteli, standartlara uygun mal üretip satmak olarak düşünmemekte, sosyal ve kültürel çalışmaları da kalitenin bir parçası olarak görmektedir. Bu düşüncüyü sadece kağıt üzerinde

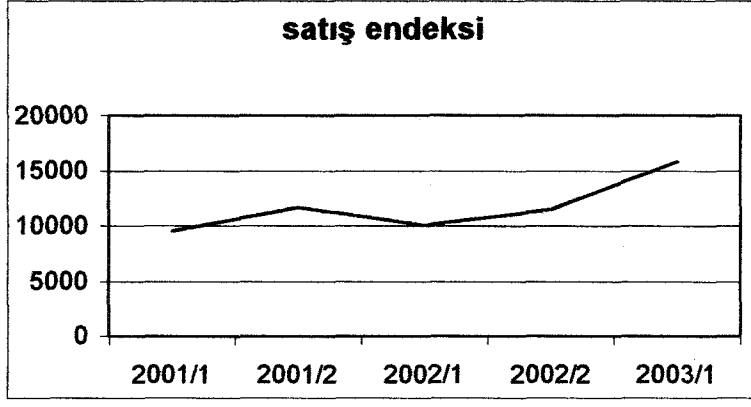
birakmayarak birçok örnekle hayata geçirmiştir. Bunlardan bazıları oluşturdukları Beylerbeyi Konağı Kültür Merkezinde toplanmıştır :

- Osmanlı evi (Şark köşesi)
- Eski eczacılık evi
- Fotoğraf sergisi (Dünden bugüne Çapa ve Orsa)
- Nostaljik giysiler Defilesi (Cansız mankenler ile)
- Yörük Türkmen çadırı (Kıl çadır)
- Tıp-Ecza yayınları kütüphanesi

Bu araştırma sırasında, işletmelerle görüşmeden önce yapılan medya incelemesinde bulunan haberlerin yaklaşık %90'ının Orsa ortopedi ile ilgili olması, bu işletmenin tutundurma çalışmalarına verdiği önemin önemli bir göstergesidir. Cirounun %5'ini tutundurma faaliyetlerine ayıran Orsa ortopedi, yıl başında yaptığı toplantılarda, bir sonraki yıl yapacağı faaliyetleri ayrıntılı olarak planlamaktadır. Hedef kitleye daha iyi ulaşabilmek için, özellikle sağlık sektörü ile ilgili dergilere reklam verilmektedir. Fuar zamanlarında sektörel dergilerin satışlarında ciddi bir artış olduğu için; bu dönemde tamamına reklam verilmektedir.

Orsa ortopedi satışlarını düzenli bir şekilde takip etmek için, ürettiği ürünler arasından seçtiği 25 ürün ile bir satış endeksi oluşturmuştur. Bu ürünlerin adet bazında satışı üzerinden satış kontrolleri yapılmaktadır. Altı aylık dönemler itibariyle hazırlanan bu endeks 2001 yılından itibaren düzenli olarak kontrol edilmektedir. Grafik 3.3'de bu endeksin gelişimi gösterilmiştir.

2001	1.dönem	9.562 adet
	2.dönem	11.702 adet
2002	1.dönem	10.054 adet
	2.dönem	11.490 adet
2003	1.dönem	15.839 adet



**Grafik 3.3 Orsa ortopedi 2001-2003 satış endeksi değişimi**

2004 yılında ise Irak Sağlık Bakanlığının açtığı ihaleyi kazanarak, sadece ilk üç ayda 48.400 adet korse üretilip ihraç etmiştir. Bu sayede sadece bu ihracatla 2003 ihracat rakamını üçe katlamıştır. Bu ihracatın toplam değeri 773.916 \$ olup; aynı zamanda bu tutar, aynı GTIP numarasına sahip ürünlerin 691.833,27 \$ olan toplam 2003 ihracat rakamından da yüksektir (İMMİB-İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri, 2004 bülteni).

### 3.3.6. Variteks

Variteks ortopedi hakkındaki bu bölüm, sektörel basın organlarında bu işletme hakkında çıkan haberlerden derlenmiştir. Eksik kalan bilgiler ise Variteks Ortopedi Sanayi A.Ş. Genel Müdürü ile yapılan iki saatlik görüşme ile tamamlanmıştır. 1958 yılında Nimet Öztürkatalay tarafından kurulan Standart Korstex, ülkemizin en eski ortopedi imalatı yapan işletmelerinden biridir. İlk yıllarda korse üretimi ile ticaret hayatına başlayan firma, zaman içinde diğer ortopedi ürünlerini de ürün hattına eklemiştir. 1974 yılında ilk ihracatını Ürdün ve Romanya'ya yapmıştır. Özellikle bu yıllarda, Türkiye'deki bürokratik engellerden kaynaklanan problemlerle karşılaşmıştır. 1985 yılına gelindiğinde ise yine ülkemizin ilk varis çorabı üreticisi olan Variteks'i bünyesine katmıştır. Bu tarihten sonra faaliyetlerine Variteks ismiyle devam etmiştir. 1958'den o güne pazarda elde ettiği yeri, varis çoraplarını da ürün çeşitlerine ekleyerek daha da sağlamlaştırmıştır. 2004 yılına gelindiğinde ise; iki binada yetmiş çalışanı ve kaliteli ürünleri ile sektörde haklı bir yer edinmiştir. Bugün ISO 9001-2000 ve CE belgelerine sahip olan işletme, on sekizinde resmi distribütörü bulunan toplam yirmi beş ülkeye ihracat yapmaktadır.



#### 3.3.6.1. Misyon ve Diğer Amaçlar

Variteks ortopedinin 1958 den bu yana ortopedi ürünleri sektöründe elde ettiği başarıyı sağlayan misyonu şu şekildedir :

“Üretim planına alınan tüm ürünlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak ve aşmak.” Bu misyonu destekleyen uzun vadeli amaçları ise :

- Kaliteyi ucuz satan, çok satar prensibimizi uygulayarak, tüm çalışanlarımıza benimsetmek,
- Çalışanlarımızın güvenlik ve kişisel gelişiminin ön planda olduğu bir çalışma ortamı sağlamaktır.

Misyon ve diğer uzun vadeli amaçların kaliteli ürünlerle sağlanabileceğinden yola çıkarak, Variteks ortopedi A.Ş. nin bunları destekleyen kalite politikası :

- Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak kalitemizi standartlara oturtmak, müşterilerimizin memnuniyetini sağlamak amacıyla ISO 9001-2000 kalite yönetim sistemini şirketimizde uygulamak,
- Müşterilerimizin ihtiyaç duyduğu ürün çeşitlerini maksimum düzeyde karşılamak,
- Ürünlerimizi Avrupa Birliği komisyonu ve Sağlık Bakanlığının yayınladığı tıbbi cihaz yönetmeliğine uygun kalitede üretmek ve bütün bunları yaparken devamlı yenilemek, piyasaya mümkün olan en düşük fiyatlı ve en yüksek kaliteli ürünleri zamanında ve eksiksiz sunmak.

Belirlenen kalite politikası kapsamında 2004 yılı kalite hedefleri ise şu şekildedir :

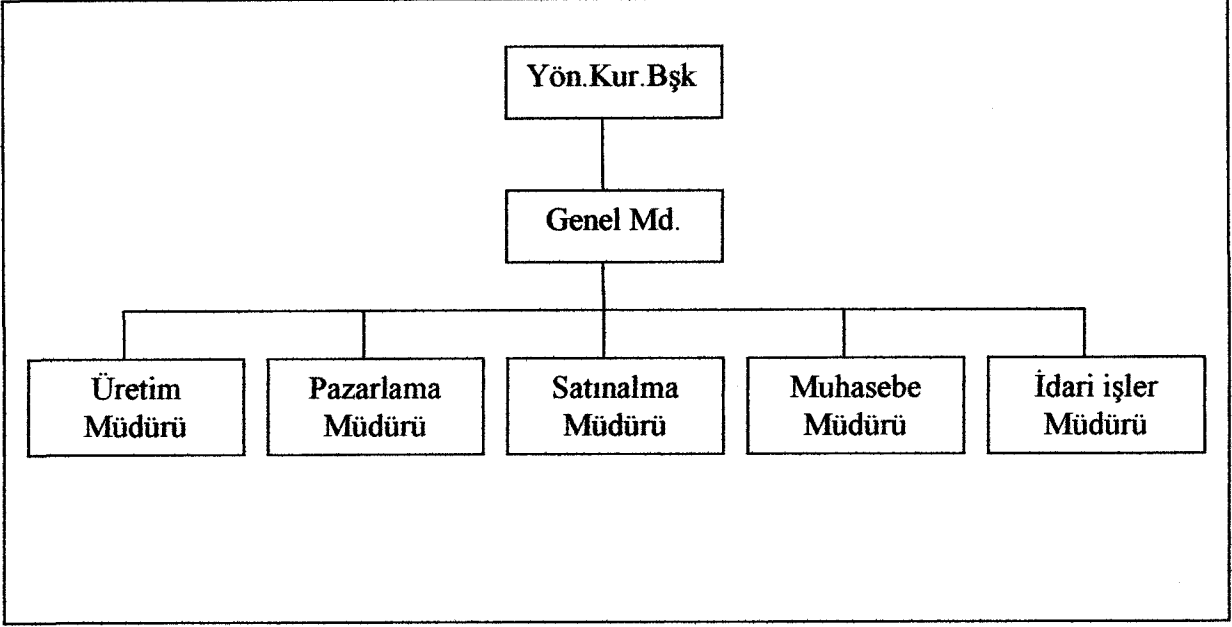
- Üretimi Avrupa Birliği komisyonu ve Sağlık Bakanlığının yayınladığı tıbbi cihaz yönetmeliğine uygun olarak gerçekleştirmek ve kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirmek,
- Maliyetleri düşürüp, kaliteyi arttırarak 2004 yılında yurt içi ve yurt dışı satışlarımızı %40 daha arttırmak,
- Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürünleri mümkün olan maksimum çeşitlilikte üreterek müşteri memnuniyetini %80 seviyesine arttırmak,
- Çalışanlardan maksimum verimi elde edebilmek için, gerekli eğitimi gerek işletme içi, gerekse işletme dışı eğitimcilerle sağlamak.

### **3.3.6.2. Organizasyon Yapısı**

2004 yılında yetmiş kişinin çalıştığı Variteks ortopedi A.Ş. de, yönetim kurulu başkanına bağlı bir genel müdür ve bu genel müdüre bağlı beş ana departman bulunmaktadır. Organizasyon şeması şekil 3.5'de gösterilmiştir.

Pazarlama müdürü, aynı zamanda ihracat ve ithalattan da sorumludur. İdari işler müdürü ise, personelin sevk ve idaresinden de sorumludur. Türkiye pazarında aktif dolaşan elemanları bulunmaması sebebiyle pazarlama bölümünde diğer işletmelere göre daha az eleman bulunmaktadır.





**Şekil 3.5 Variteks ortopedi Sanayi A.Ş. organizasyon şeması**

### 3.3.6.3. Pazarlama Stratejisi

Yıl sonu yapılan yönetim kurulu toplantılarında, geçmiş yılın değerlendirmesi yapılmakta ve gelecek yılın planları hazırlanmaktadır. Eğitim , tutundurma planları (özellikle katılacakları fuarlar) üzerinde durulan noktaları oluşturmaktadır. Yıl içinde ise üç ayda bir yönetim toplanarak, gözden geçirme toplantıları düzenlemektedir.

İşletme, ticari hayatına Standart Korstex ismiyle başlamış olmakla birlikte, bugün bütün ürünler için Variteks markası kullanılmaktadır. Variteks ismi ise, işletmenin rekabet gücünü sağlayan özel örme olan varis çoraplarından gelmektedir. Ürünlerinde kullandıkları neoprenler ise, yurtdışında Variteks için özel olarak üretilmektedir.

Mevcut ürün hattı, müşterilerden gelen talepler doğrultusunda geliştirilen numunelerin piyasadan onayının alınmasından sonra, üretilen yeni mamuller ile her geçen gün daha da genişlemektedir. Variteks ortopedinin ürün hattı tablo 3.6'da gösterilmiştir. Variteks'e göre özellikle yeni ürün geliştirmede karşılaşılan en büyük sorun; yurt içinde kaliteli hammadde bulamamaktır. Bu yüzden hammaddelerin birçoğu yurt dışından getirilmektedir.

**Tablo 3.6 Variteks ortopedi ürün hattı**

BANDAJ, DİZLİK, BİLEKLİK	KORUYUCU VE VARİS ÇORAPLARI	SERVİCAL KORSELER, YASTIKLAR	BEL VE MİDE KORSELERİ	AYAK SAĞLIĞI ÜRÜNLERİ
<b>üst ekstremité</b>	<b>varis corabı</b>	<b>boyunluk</b>	<b>cerrahi korseler</b>	tabanlık 1 adet
kol askısı 3 adet	kısa 6 adet	plastik 2 adet	dorsolomber 2 adet	
el bilek ateli 6 adet	uzun 4 adet	nelson 2 adet	lumbosacral 2 adet	
dırseklik 2 adet	külotlu 3 adet	philadelphia 1 adet	postrex 1 adet	
omuz bandajı 3 adet	<b>anti embolizm</b>	sünger 2 adet	lumbostat 4 adet	
<b>alt ekstremité</b>	kısa 1 adet	minerva 1 adet	basit korseler 7 adet	
dizlik 7 adet	uzun 3 adet		tayt 1 adet	
ayak bilekliği 3 adet	külotlu 2 adet		<b>güzellik korse</b>	
balırlık 3 adet			6 adet	
immobilizer 1 adet			<b>liposuction</b>	
açı ayarlı dizlik 1 adet			1 adet	
gece ateli 1 adet			<b>fitik korseleri</b>	
<b>bandajlar</b>			3 adet	
5 adet				

Sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler gibi Variteks de, fiyatlandırmada markup yöntemini kullanmaktadır. Mevcut toptan satış fiyatı üzerinden bayilere satılan ürünlerin, perakende satış fiyatları belirlenmemektedir. Perakende fiyatı belirleme bayilerin sorumluluğundadır.

Variteks, Türkiye genelinde üç yüz noktada satılması sayesinde pazarda rahat bulunabilen bir markadır. Özellikle yurt dışı satışlarının fazlalığından dolayı; mevcut talebi tam olarak karşılayamadıklarından, pazar araştırması yapılmamaktadır. Sektörün en eski işletmelerinden biri olmaları sayesinde, yerleşik bir bayi teşkilatları mevcuttur. Yeni bayilik taleplerinde seçim için resmi bir prosedür olmamakla birlikte, güvenilir ve işi bilen kişiler

olmasına dikkat edilmektedir. Üretimin önemli bir bölümü yurt dışına ihraç edildiğinden dolayı, Türkiye genelinde rutin müşteri ziyaretleri yapan satış elemanları bulunmamaktadır.

“Doğru çözüm” sloganıyla yola çıkan Variteks, yıl başında yapılan yönetim kurulu toplantılarında oluşturulan tutundurma planlarına, yaklaşık cironun %5’i kadar bir kaynak tahsis etmektedir. Bu kapsamda özellikle yurt dışı fuarlarının üzerinde durulmaktadır. Buna ilave olarak, yıl içinde sektörel dergilere reklamlar verilmektedir. Bayiler tarafından uygulanan müşteri memnuniyetini ölçme anketleri ile, mevcut ürünler hakkında piyasadan geribildirim toplanmakta ve gerek duyulursa değişiklikler yapılmaktadır.







### **3.4. Pazarda Faaliyet Gösteren Firmaların Karşılaştırması**

Yapılan firma görüşmelerinde görülmüştür ki; sektörde yer alan işletmelerin tamamı basit bir yöntem olması sebebiyle markup fiyatlama yöntemini kullanmaktadır. İncelenen firmalar, genellikle pazar araştırmasını satış elemanları ve fuarlar vasıtasıyla yapmaktadırlar. İncelenen işletmelerin bir diğer ortak özelliği ise; perakendeci seçiminde resmi bir prosedürleri olmaması ve daha çok kişisel yargıların ön planda olmasıdır.

Sektörde yer alan perakendeci medikal firmalarının hiç biri, sadece bir markanın ürünlerini satmamaktadır. Bu sebepten dolayı Türkiye genelinde yaklaşık 1000 perakende satış mağazası bulunmasına rağmen; görüşme yapılan işletmelerin perakende satış noktalarının sayısı toplandığında bundan yüksek bir rakam çıkmaktadır. Sektörün başka bir özelliği de; sözleşmeli bayilik sisteminin olmamasıdır. Bu sebepten dolayı işletmelerden alınan perakende satış noktası sayısı, devamlılık göstermeyen müşterileri de kapsamaktadır.

İşletmeler, bazı ürünlere rakiplerinden farklı isim vermekte, bu sayede müşteriler kendi ürünlerini ismiyle istediklerinde, rakip ürünleri satanların başka marka ürün vermesini engellemektedir. Örneğin Kifidis, rakiplerinde postrex (dik duruş korsesi) olarak geçen ürünü redresör ismiyle kullanmaktadır. Bunun bir ileri aşamasında ise; doktor çalışması yapan işletmeler, doktorun ürünü koduyla yazmasını sağlayarak, hastanın başka marka ürün almasını engelleme yoluna gitmektedir. Bunun olumlu tarafı ise; hastanın çok ucuz ve işlevsiz bir ürün almasındansa, doktorunun onay verdiği bir ürünü almasıdır.

Tablo 3.7 Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırması

	ABC 	Elsa 	İzmir 	Kifidis 	Orsa 	Variteks 
<b>Kuruluş / İşt.şekli</b>	1995 / İtd.şti. İstanbul	1998 / İtd.şti. Ankara	1970 / şahıs işletmesi İzmir	1919 / İtd.şti. İstanbul	1976 / şahıs işletmesi Eskişehir	1958 / a.ş. İstanbul
<b>Bulunduğu şehir</b>	İstanbul	Ankara	İzmir	İstanbul	Eskişehir	İstanbul
<b>Pazar payı % (*)</b>	10	5	22	10	7	16
<b>İmalat / İthalat</b>	İmalat	İthalat	İmalat / İthalat	İthalat	İmalat / İthalat	İmalat
<b>İhracat yapıyor mu?</b>	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Evet
<b>Top. personel sayısı</b>	25	18	110	125	50	70
<b>Markalar</b>	Case, Soft Step, Deep	Rehband, Medi	Altex, Erüs, İzor, Pınar	İbici, Bauerfeind, Pedag Thuasne, Chief	Orsa	Variteks
<b>Ürün hattı sayısı/derinlik(**)</b>	4 / 147	7 / 216	8 / 301	8 / 374	8 / 225	5 / 90
<b>Ürün farklılaştırma seviyesi</b>	yoğun	orta	orta	orta	orta	dişük
<b>Pazar araştırması</b>	pazarlama departmanı	pazarlama departmanı	pazarlama departmanı	pazarlama departmanı	pazarlama departmanı	yok
<b>Fiyat kararları</b>	rekabete dayalı	kalite liderliği	rekabete dayalı	kalite liderliği	maliyet liderliği	rekabete dayalı
<b>Dağıtım (bölge müd.)</b>	yok	İstanbul, Ankara	İstanbul, Ankara	Ankara, Antalya, İzmir	İstanbul	yok
<b>Dağıtım</b>	kargo	kargo	Kendi araçları ile	kargo	kargo	kargo
<b>Satış noktası sayısı</b>	250	31	220	15 perakende 1 franchising 420 satış noktası	412	300
<b>Tutundurma (%)***</b>	%3	%5	%3	%3	%5	%5
<b>Kullandığı sloganlar</b>	yok	-“Yaşam hareketlidir” -“Devam edin...”	-“Desteye ihtiyaç duyduğunda” -“Hayatın her anında”	-“İz bırakan marka” -“Adım adım kifidis” -“İlk adım, ilk buluşma”	-“Sağlık için sağlıklı seçim”	-“Doğru çözüm”

\* Yapılan firma görüşmeleri ve incelemeler sonunda tahmini olarak belirlenmiştir

\*\* Derinlik : toplam ürün sayısı

\*\*\* Cironun yüzdesi

### 3.5. Hedef Kitlenin Ortopedi Ürünlerinden Beklentilerinin İncelenmesi

#### 3.5.1. Doktorların Beklentilerinin İncelenmesi

Anket uygulanan 168 doktorun branşlara göre dağılımı tablo 3.8’de, yaş dağılımı tablo 3.9’da, kurum dağılımı ise tablo 3.10’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.8 Anket uygulanan doktorların branşlara göre dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Ortopedi	119	70,8
Beyin Cerrahi	44	26,2
Fizik Tedavi	5	3
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.9 Anket uygulanan doktorların yaş dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
-30	28	16,7
31-40	97	57,7
41-50	37	22
51-	6	3,6
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.10 Anket uygulanan doktorların çalıştıkları kurumlar**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Devlet hastanesi	86	51,2
Üniversite hastanesi	36	21,4
Özel hastane	18	10,7
Özel muayene	5	3
SSK hastanesi	23	13,7
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Anket uygulanan doktorların, hastalarına ortopedik destek ürünlerini tavsiye ederken önem verdikleri özelliklerin sıralaması tablo 3.11’de gösterilmiştir. Sıralama incelendiğinde; doktorlar tarafından önemli görülen kriterlerin ürün özellikleri, önceki olumlu deneyimler ve satış noktasındaki hizmetin kalitesi olduğu görülmektedir. Bu kriterlerde standart sapmanın düşük olması, genelde doktorların bu konularda aynı görüşe yakın olduklarını göstermektedir.

**Tablo 3.11 Doktorların önem verdikleri özelliklerin sıralaması**

Sıra	Özellik	Ortalama	St.Sapma
1	Ürünün hastanın rahatsızlığını tedavide etkili olması	4,74	0,592
2	Uzun süren kullanımlarda rahatsızlık vermemesi	4,58	0,660
3	Ürünün dayanıklı olması (kullanım ömrü)	4,57	0,606
4	Kullanım kolaylığı	4,46	0,673
5	Aynı ürünle daha önce olumlu bir deneyim olması	4,40	0,640
6	Ürünün standartlara uygun olması	4,33	0,705
7	Ürünün son satış noktasında hastalara sunulan hizmetin kalitesi	4,27	0,800
8	Fiyatının uygunluğu	4,04	0,888
9	Ürünün kullanımı ile ilgili açıklayıcı broşürünün olması	3,97	0,885
10	İmalatçı / İthalçı firmanın ürün yelpazesinin genişliği	3,67	1,187
11	Fuar ve kongrelerdeki izlenimleri	3,61	0,948
12	Gerekli ürün bilgisinin firma elemanı tarafından verilmesi	3,58	1,161
13	Ürünün paketi üzerindeki bilgiler	3,48	1,137
14	Diğer meslektaşlarının önerisi	3,40	1,062
15	İmalatçı firmanın elemanlarının ziyareti	3,36	1,211
16	Ürünün kendi markası	2,94	1,325
17	İmalatçı firma tarafından sağlanan diğer destekler	2,86	1,401
18	Ürünün görünümünün cazip olması	2,77	1,237
19	İmalatçının firma adı	2,62	1,307
20	İlgili firmanın satış personelinin önerisi	2,51	1,143
21	Ürünün ithal olması	2,16	1,155
22	İmalatçı firma tarafından verilen eşantyonlar	2,06	1,251

### 3.5.2. Satıcıların Beklentilerinin İncelenmesi

Anket uygulanan perakende satış noktası sahiplerinin, eğitim durumları tablo 3.12’de, kaç yıldır bu sektörde oldukları ise tablo 3.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12 Anket uygulanan satıcıların eğitim durumları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlkokul	1	1,4
Ortaokul	3	4,3
Lise	30	42,9
Üniversite	35	50
Y.lisans/Doktora	1	1,4
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.13 Anket uygulanan satıcıların sektördeki iş geçmişleri**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
2 yıldan az	10	14,3
3-5 yıl	22	31,4
6-10 yıl	15	21,4
10 yıldan fazla	23	32,9
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Anket uygulanan satıcıların, ortopedik destek ürünlerini seçerken önem verdikleri özelliklerin sıralaması tablo 3.14’de gösterilmiştir. Sıralama incelendiğinde; doktorlarda olduğu gibi; satıcılar için de, öncelikle ürün özelliklerinin ön planda olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra doktorların önerisi ve bilgilendirmenin de önemli olduğu görülmektedir. Bu özelliklerin standart sapmalarının düşük olması, genelde satıcıların bu düşünce etrafında toplandığını göstermektedir.



**Tablo 3.14 Satıcıların önem verdikleri özelliklerin sıralaması**

Sıra	Özellik	Ortalama	St.Sapma
1	Ürünün hastanın rahatsızlığını tedavide etkili olması	4,79	0,447
2	Ürünün dayanıklı olması (kullanım ömrü)	4,64	0,591
3	Uzun süren kullanımlarda rahatsızlık vermemesi	4,57	0,627
4	Ürünün standartlara uygun olması	4,51	0,558
5	Kullanım kolaylığı	4,50	0,584
6	Doktorların önermesi	4,43	0,910
7	Gerekli ürün bilgisinin firma elemanı tarafından verilmesi	4,34	0,679
8	Ürünün kullanımı ile ilgili açıklayıcı broşürünün olması	4,30	0,667
9	İmalatçı / İthalatçı firmanın ürün yelpazesinin genişliği	4,17	0,947
10	Aynı ürünle daha önce olumlu bir deneyimim olması	4,03	1,167
11	Fuar ve kongrelerdeki izlenimleriniz	4,00	0,681
12	Fiyatının uygunluğu	3,97	0,978
13	İmalatçı firma elemanlarının ziyareti	3,96	0,955
14	Ürünün paketi üzerindeki bilgiler	3,93	0,873
15	Vadeli ödeme imkanı olması	3,86	1,120
16	Ürünün kendi markası	3,83	1,129
17	Ürünün görünümünün cazip olması	3,81	0,952
18	İmalatçı firma tarafından sağlanan diğer destekler	3,79	1,075
19	İlgili firmanın satış personelinin önerisi	3,33	1,139
20	İmalatçı firma adı	3,27	1,273
21	Hemşire, hastabakıcı vb. kişilerin önermesi	3,14	1,333
22	Diğer meslektaşlarımla önerisi	3,04	1,301
23	Ürünün ithal olması	2,69	1,234
24	İmalatçı firma tarafından verilen eşantyonlar	2,31	1,174

### 3.5.3. Hastaların Beklentilerinin İncelenmesi

Anket uygulanan hastaların cinsiyet dağılımı tablo 3.15’de, yaş dağılımı tablo 3.16’da, eğitim durumları tablo 3.17’de, gelir düzeyleri ise tablo 3.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.15 Anket uygulanan hastaların cinsiyet dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	74	58,7
Bayan	52	41,3
<b>Toplam</b>	126	100

**Tablo 3.16 Anket uygulanan hastaların yaş dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
-30	6	4,8
31-40	75	59,5
41-50	29	23
51-	16	12,7
<b>Toplam</b>	126	100

**Tablo 3.17 Anket uygulanan hastaların eğitim durumları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlkokul	11	8,7
Ortaokul	17	13,5
Lise	52	41,3
Üniversite	37	29,4
Y.lisans/Doktora	9	7,1
<b>Toplam</b>	126	100

**Tablo 3.18 Anket uygulanan hastaların gelir düzeyleri**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
500 milyon altı	54	42,9
500 milyon - 1 milyar	39	31
1 milyar - 1.5 milyar	12	9,4
1.5 – 2 milyar	10	7,9
2 milyar – 2.5 milyar	7	5,6
2.5 milyar üstü	4	3,2
<b>Toplam</b>	126	100

Anket uygulanan hastaların, ortopedik destek ürünlerini satın alırken önem verdikleri özelliklerin sıralaması tablo 3.19’da gösterilmiştir. Sıralama incelendiğinde; diğer gruplarda olduğu gibi hastalar için de öncelikle ürün özelliklerinin ön planda olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, doktorların önerisi ve satış noktasındaki hizmetin kalitesinin de önemli olduğu görülmektedir. Bu özelliklerin standart sapmalarının düşük olması, genelde hastaların bu düşünce etrafında toplandığını göstermektedir.

Doktor, satıcı ve hastalar öncelikle ürün özelliklerine önem vermektedir. Bunun yanı sıra; satıcı ve hastalar için doktorun önerisinin de önemli olması, bu sektörde doktorların anahtar öneme sahip olduğunun göstergesidir.

**Tablo 3.19 Hastaların önem verdikleri özelliklerin sıralaması**

Sıra	Özellik	Ortalama	St.Sapma
1	Ürünün rahatsızlığımı tedavide etkili olması	4,67	0,580
2	Uzun süren kullanımlarda rahatsızlık vermemesi	4,56	0,664
3	Ürünün dayanıklılığı (kullanım ömrü)	4,52	0,701
4	Sunulan hizmetin kalitesi	4,41	0,793
5	Kullanım kolaylığı	4,33	0,858
6	Doktorunuzun önerdiği ürün ve marka olması	4,25	0,873
7	Ürünün standartlara uygun olması	4,17	0,840
8	Gerekli ürün bilgisinin firma elemanı tarafından verilmesi	4,17	0,970
9	Ürünün kullanımı ile ilgili açıklayıcı broşürünün olması	4,12	1,009
10	Fiyatının uygunluğu	4,06	1,122
11	Aynı ürünle daha önce olumlu bir deneyimim olması	3,96	1,141
12	Ürünün paketi üzerindeki bilgiler	3,92	1,085
13	Vadeli ödeme imkanı	3,81	1,178
14	Ürünün kendi markası	3,37	1,288
15	Ürünün görünümünün cazip olması	3,37	1,378
16	İmalatçının firma adı	3,10	1,350
17	Hemşire, hastabakıcı vb. kişilerin önermesi	3,00	1,420
18	Ürünün ithal olması	2,84	1,311
19	İmalatçı firma tarafından verilen eşantyonlar	2,64	1,422

### 3.6. Hedef Kitlenin Ortopedi Ürünlerinden Beklentileri ile İmalatçı/İthalatçı Firmaların Düşüncelerinin Kıyaslanması

Hedef kitlenin ortopedi ürünleri satın alırken dikkat ettiği kriterlerle, imalatçı / ithalatçı firmaların düşüncelerini kıyaslamak maksadıyla; hedef kitleye uygulanan anketin aynısı araştırma kapsamındaki altı işletmeye de uygulanmıştır. Grafikleri oluşturmadan önce, her bir kriter için tek aritmetik ortalamaya dayalı hipotez testi (t) yapılarak; örneklem ortalaması ile, firmanın verdiği cevap arasında istatistiki bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Burada  $H_0$  hipotezi, örneklem ortalaması ile firmanın verdiği cevap arasında fark olmadığını iddia ederken; alternatif hipotez, ortalamanın bu değere göre büyük veya küçük olduğunu iddia etmektedir. İstatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkan özelliklerde, grafik çizilirken hedef kitle ortalamasının yerine firmanın cevabı yazılmıştır. Örneğin ABC'nin doktorun tercihleri ile karşılaştırıldığı grafik 3.4'de bulunan iki numaralı kriter için:

$H_0 : \mu = 4$  (firmanın iki numaralı kritere verdiği cevap)

$H_a : \mu > 4$

Alternatif hipotez, doktor ortalaması 4,46 olduğundan dolayı ortalamanın dörtten büyük olduğunu iddia etmektedir. Grafiklerin karmaşık olmaması için kriterlerin sadece numarası yazılmıştır. Kriterlerin anlamları ise tablo 3.20'de gösterilmiştir.

Doktor, satıcı ve hastalara uygulanan anketlerdeki kriterlerin bazı maddeleri, bölüm 3.1.3.2'de açıklanan sebeplerden dolayı değişiklik göstermektedir.

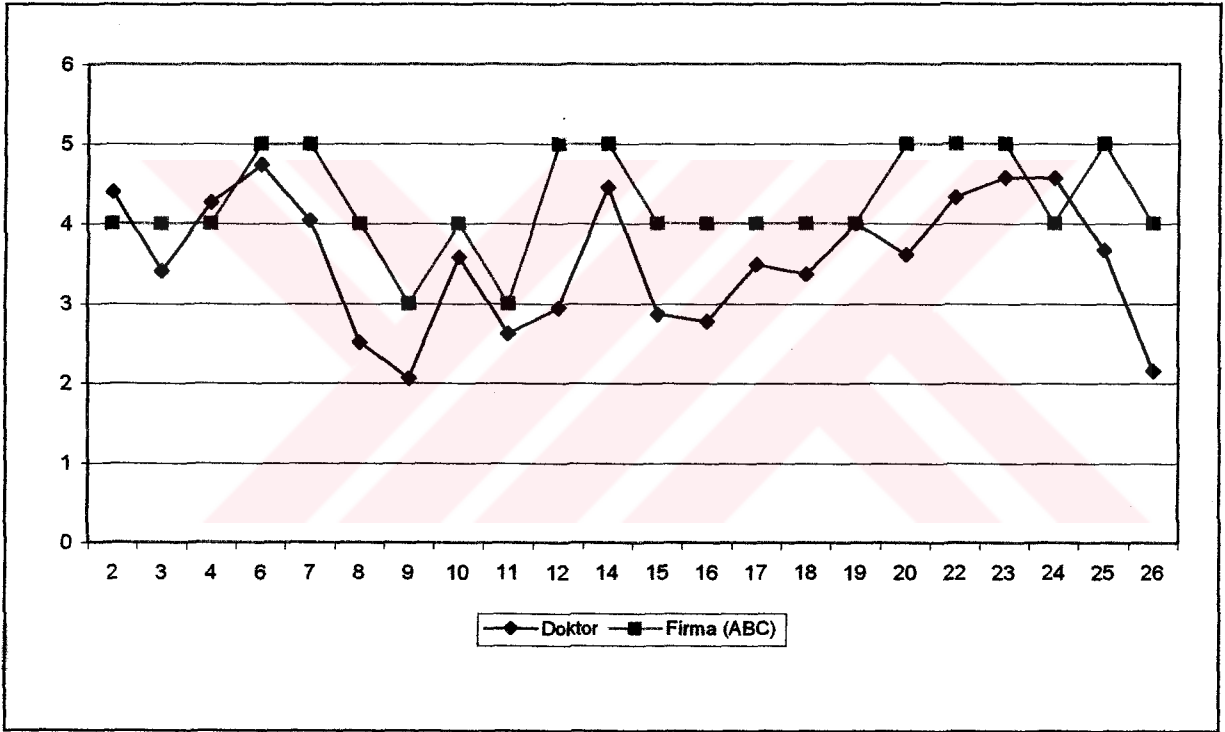
**Tablo 3.20 Anketlerde kullanılan kriterler**

<b>Özellik No</b>	<b>Açıklama</b>
2	Aynı ürünle daha önce olumlu bir deneyimim olması
3	Diğer meslektaşlarımın önerisi
4	Sunulan hizmetin kalitesi (bilgili ve deneyimli elemanlar olması)
5	Doktorun önerdiği ürün ve marka olması
6	Ürünün hastanın rahatsızlığını tedavide etkili olması
7	Fiyatının uygunluğu
8	İlgili firmanın satış personelinin önerisi
9	İmalatçı firma tarafından verilen eşantyonlar
10	Gerekli ürün bilgisinin firma elemanı tarafından tarafınıza verilmesi
11	İmalatçı / İthalatçı firma adı
12	Ürünün kendi markası
13	Vadeli ödeme imkanı olması
14	Kullanım kolaylığı
15	İmalatçı firma tarafından sağlanan diğer destekler (kongre katılımı, geziler vb)
16	Ürünün görünümünün cazip olması
17	Ürünün paketi üzerindeki bilgiler
18	İmalatçı / İthalatçı firma elemanlarının ziyareti
19	Ürünün kullanımı ile ilgili açıklayıcı broşürünün olması
20	Fuar ve kongrelerdeki izlenimleriniz
21	Hemşire, hastabakıcı vb. kişilerin önerisi
22	Ürünün standartlara uygun olması
23	Uzun süren kullanımlarda rahatsızlık vermemesi
24	Ürünün dayanıklılığı (kullanım ömrü)
25	İmalatçı / İthalatçı firmanın ürün yelpazesinin geniş olması
26	Ürünün ithal olması

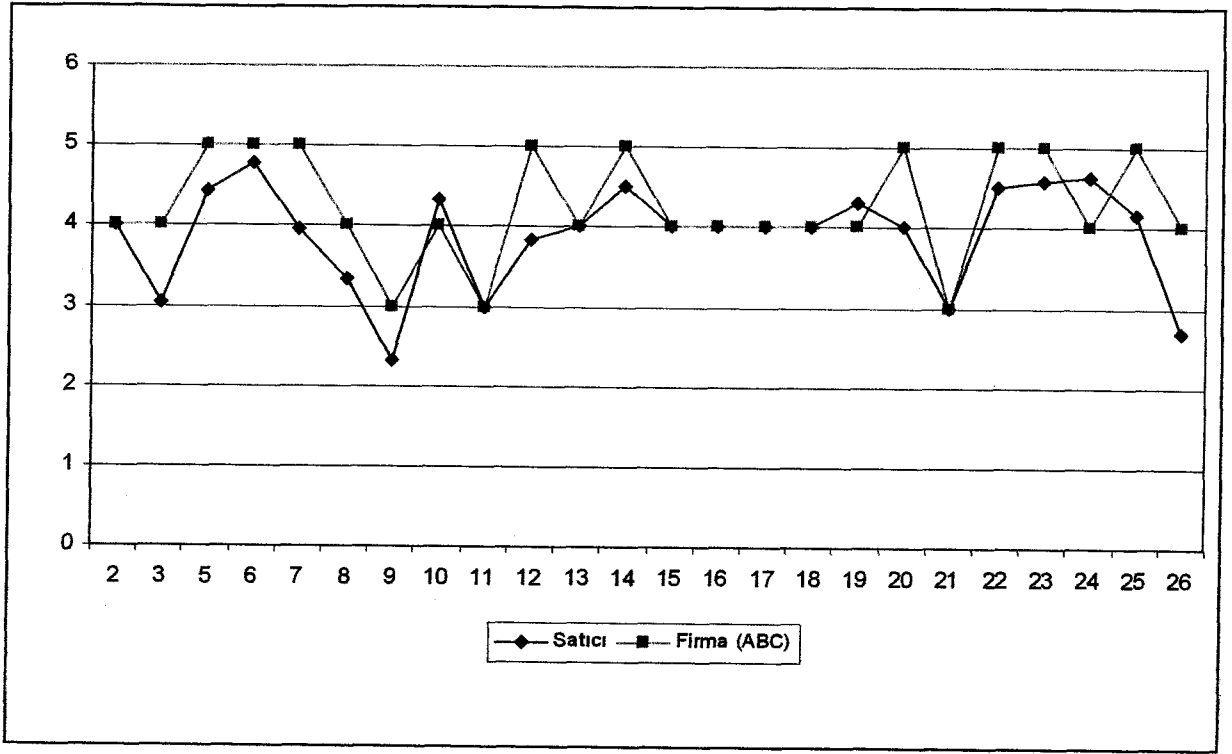
### 3.6.1. ABC

Grafik 3.4 incelendiğinde; genelde ABC'nin, doktor tercihleri ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Ama 12 ve 26 numaralı özelliklerde önemli bir farklılık mevcuttur. Bunların dışında, 8, 15, 16, 20 ve 25 numaralı özelliklerde de, 12 ve 26 numaralı özelliklerden az olmak üzere farklılık mevcuttur.

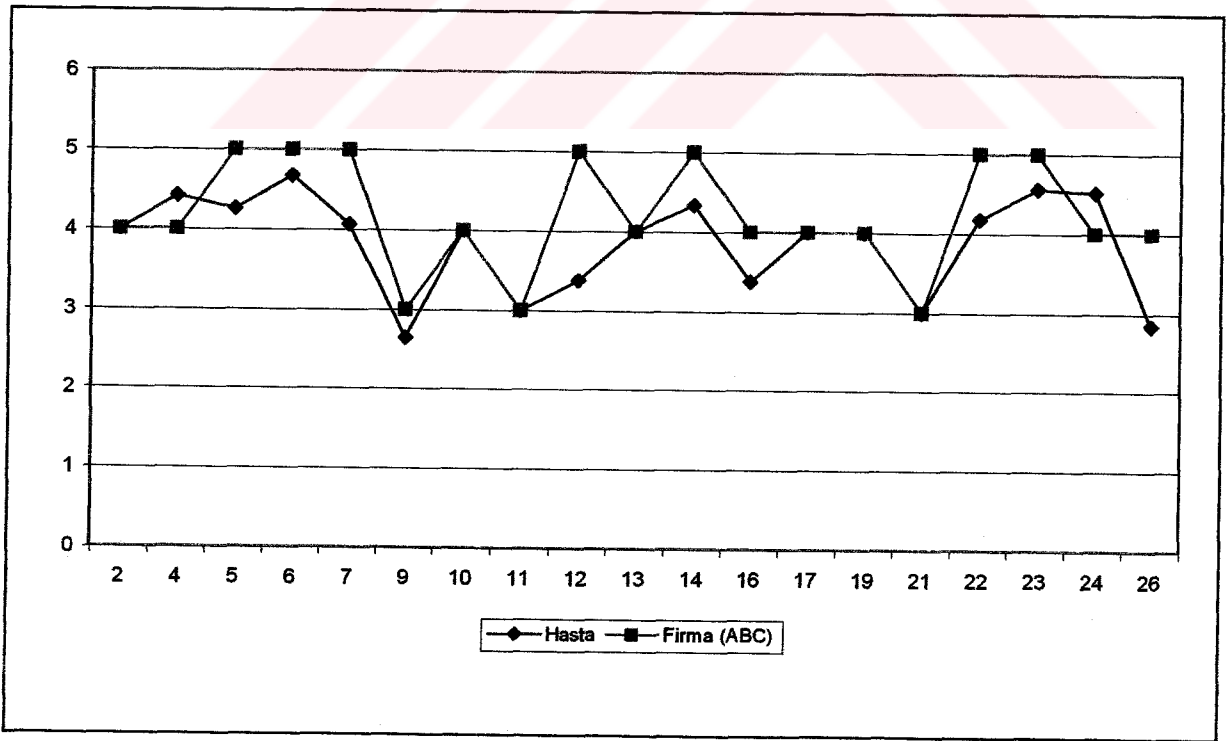
Grafik 3.5 incelendiğinde ise; ABC, 12 ve 26 numaralı özelliklerdeki ufak sapmalar hariç satıcılarla çok iyi paralellik göstermektedir. Grafik 3.6 incelendiğinde ise; işletmenin hastalarla sadece 12 numaralı özellikte farklılık gösterdiği görülmektedir.



**Grafik 3.4 Doktorların tercihleri ile ABC'nin kıyaslanması**



**Grafik 3.5 Satıcıların tercihleri ile ABC'nin kıyaslanması**



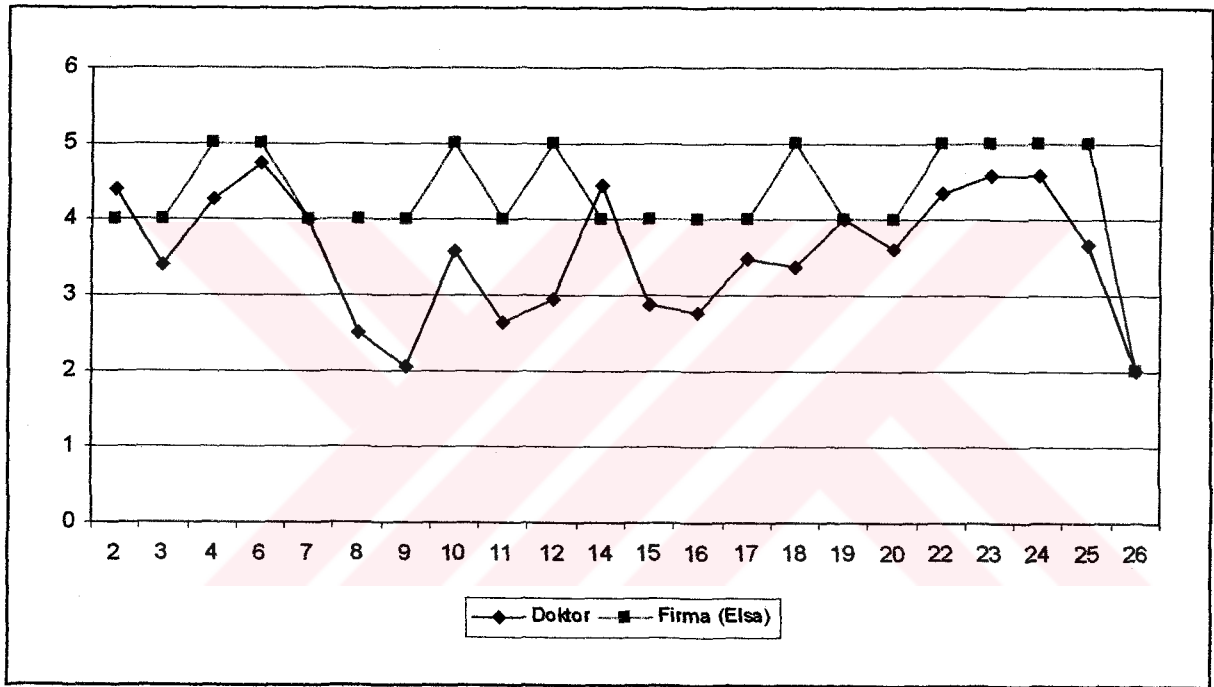
**Grafik 3.6 Hastaların tercihleri ile ABC'nin kıyaslanması**



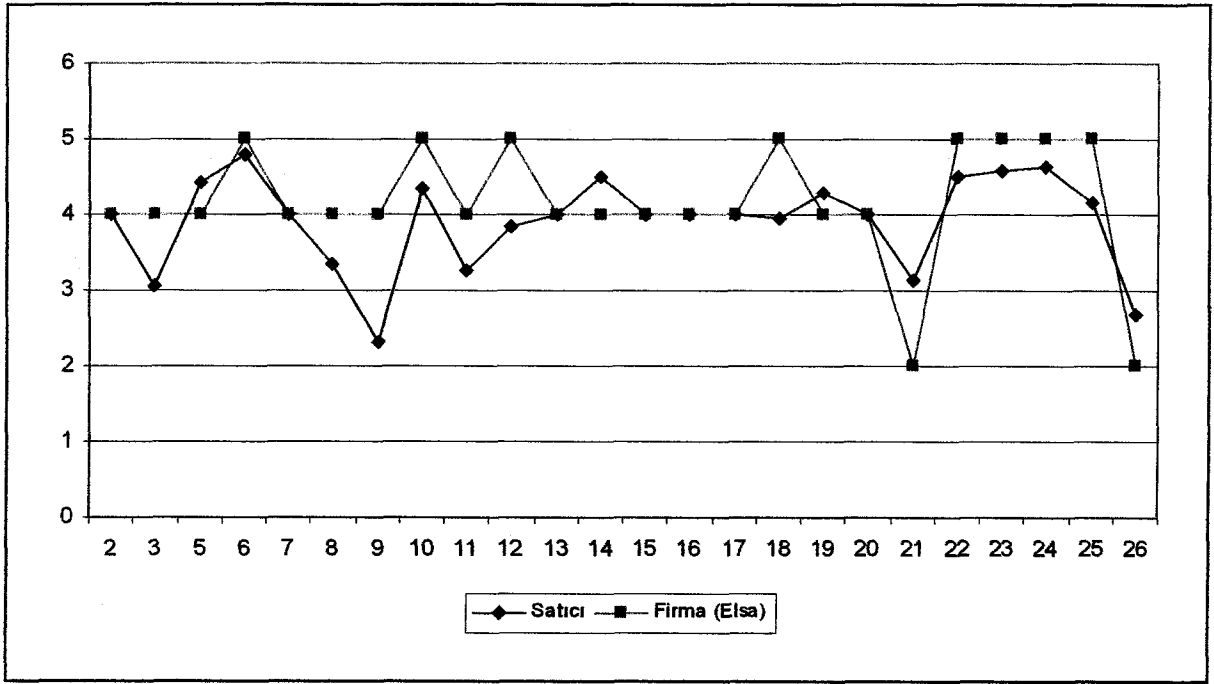
### 3.6.2. Elsa

Grafik 3.7 incelendiğinde; 9 ve 12 numaralı özelliklerde Elsa ile doktorlar arasında önemli bir farklılık olduğu görülmektedir. 8, 10, 11, 18 ve 25 numaralı özelliklerde de daha az olmakla birlikte önemli bir farklılık mevcuttur.

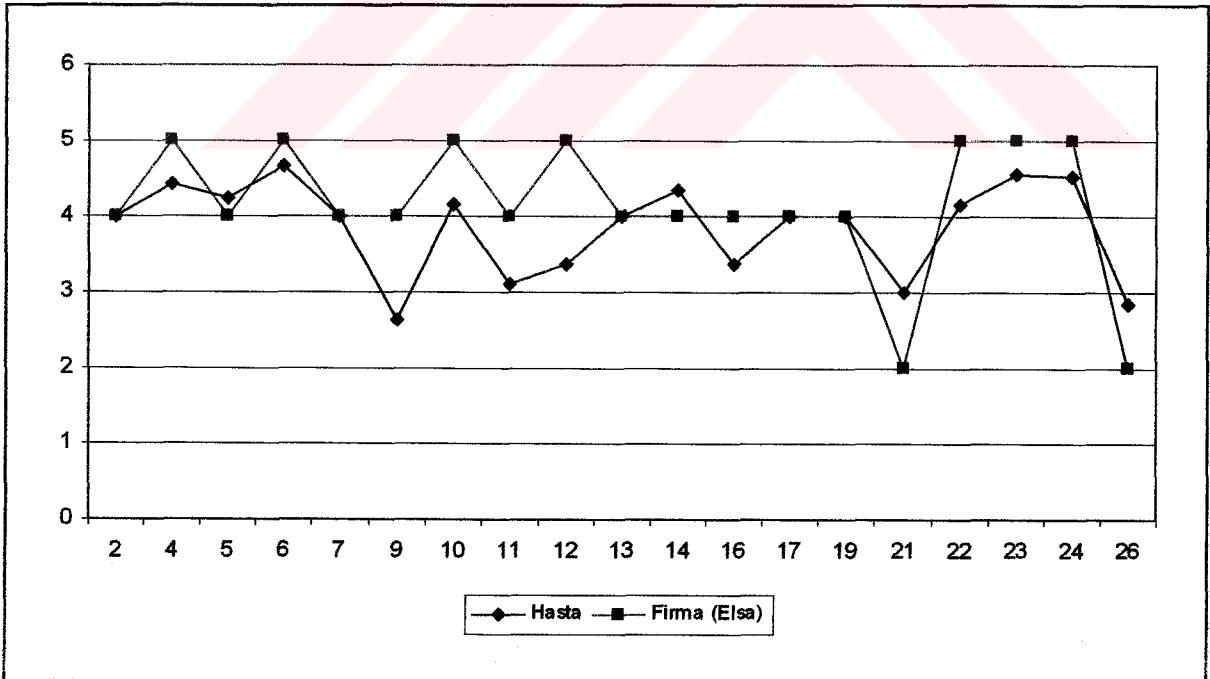
Grafik 3.8’de ise; Elsa’nın, satıcılarla sadece 9 numaralı özellikte bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Grafik 3.9’da, yine 9 ve 12 numaralı özellikler dışında, hastalarla çok iyi bir paralellik göstermektedir.



**Grafik 3.7 Doktorların tercihleri ile Elsa'nın kıyaslanması**



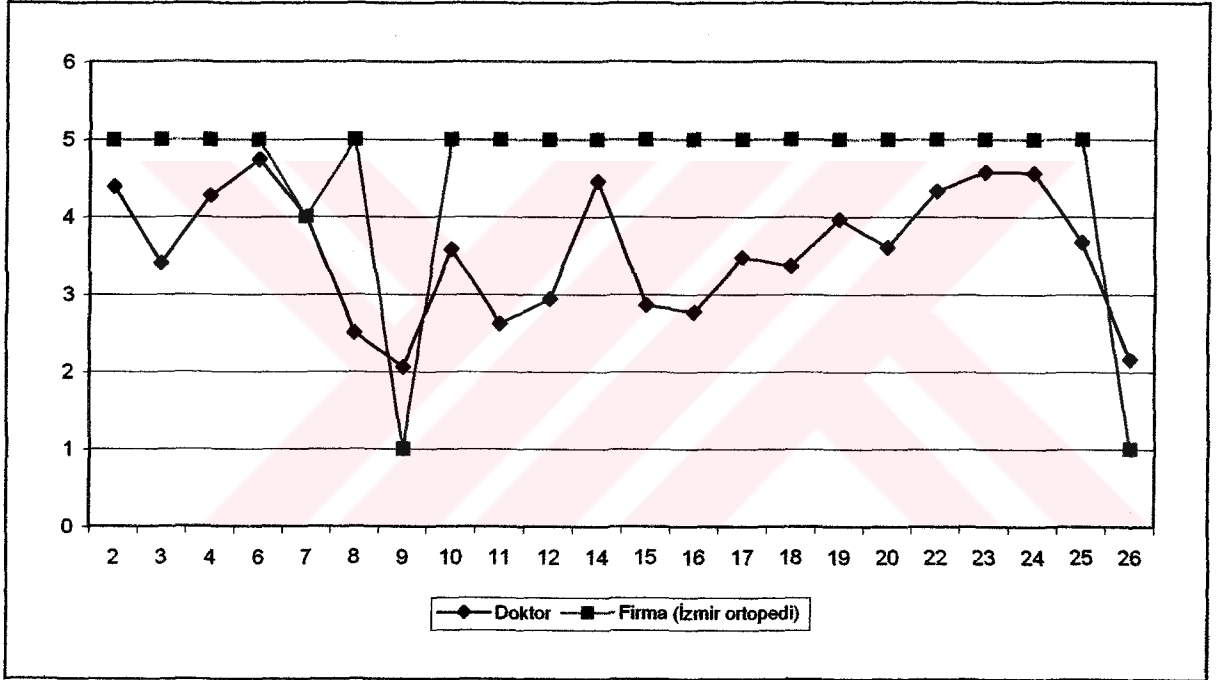
**Grafik 3.8 Satıcıların tercihleri ile Elsa'nın kıyaslanması**



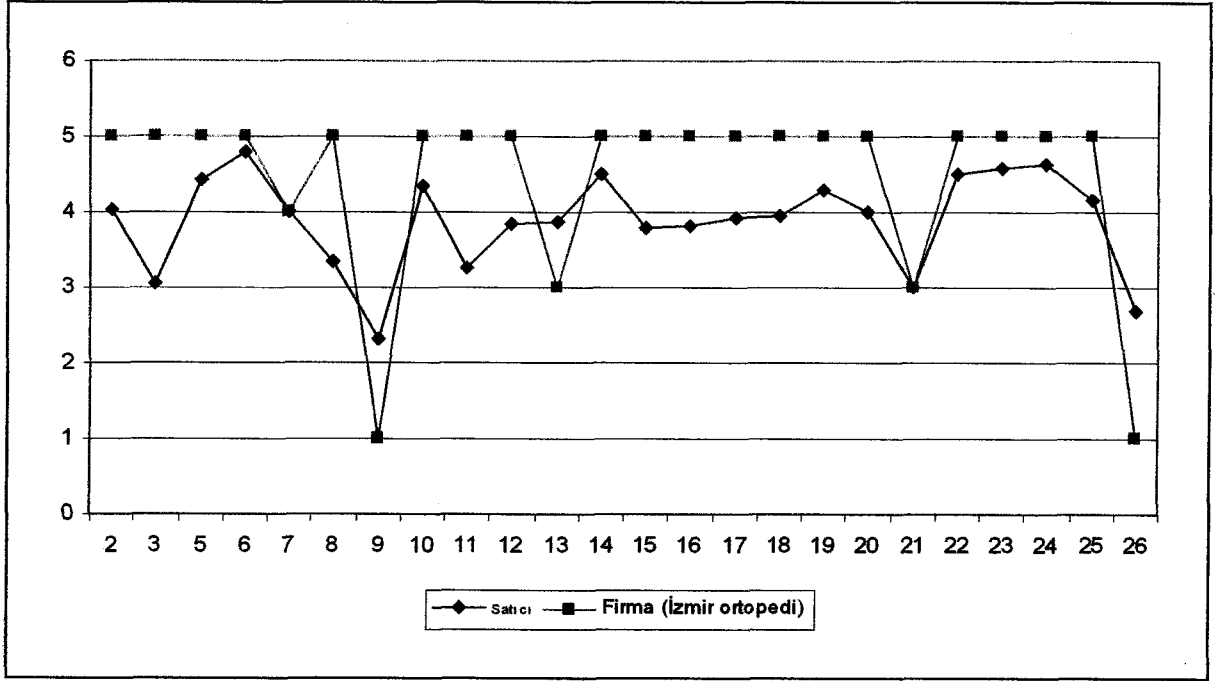
**Grafik 3.9 Hastaların tercihleri ile Elsa'nın kıyaslanması**

### 3.6.3. İzmir Ortopedi

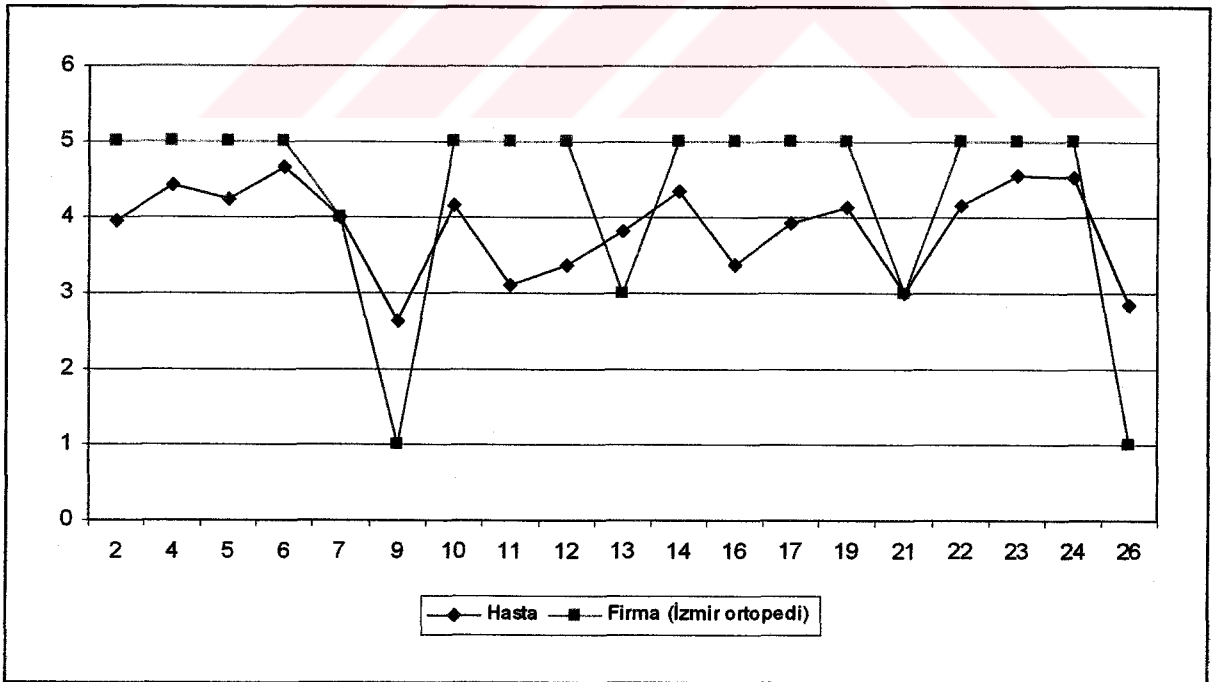
İzmir ortopedi, muhtemelen anketteki her özelliği çok önemli gördüğü için; hedef kitle ile uygun bir paralellik sağlayamamıştır. Grafik 3.10'da doktorlarla arasında 8, 11, 12, 15 ve 16 numaralı özelliklerde çok önemli bir fark mevcuttur. Grafik 3.11'de ise; 3, 8, 11 ve 26 numaralı özelliklerde önemli bir farklılık olmakla birlikte; genelde satıcılarla paralellik göstermektedir. Hastalarla İzmir ortopedi arasında, grafik 3.12'de görüldüğü gibi; 9, 11, 12, 16 ve 26 numaralı özelliklerde önemli bir sapma mevcuttur. Bu özelliklerin dışında, çok iyi olmamakla birlikte paralellik göstermektedir.



**Grafik 3.10 Doktorların tercihleri ile İzmir Ortopedinin kıyaslanması**



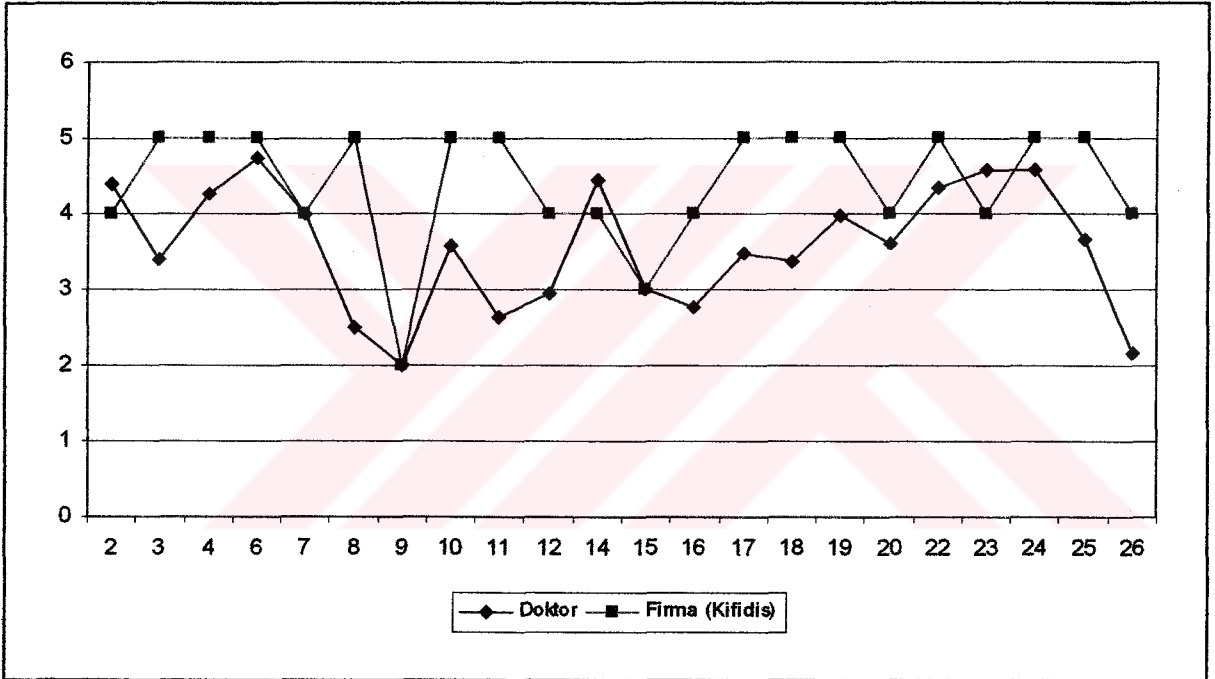
**Grafik 3.11 Satıcıların tercihleri ile İzmir Ortopedinin kıyaslanması**



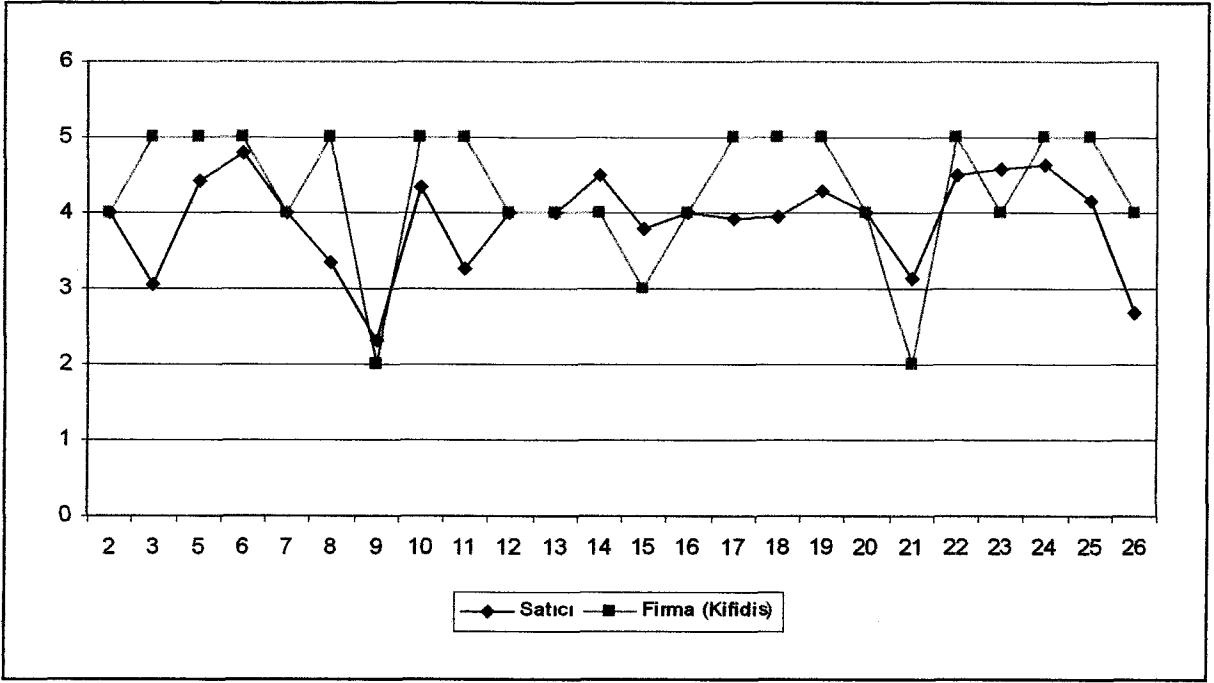
**Grafik 3.12 Hastaların tercihleri ile İzmir Ortopedinin kıyaslanması**

### 3.6.4. Kifidis

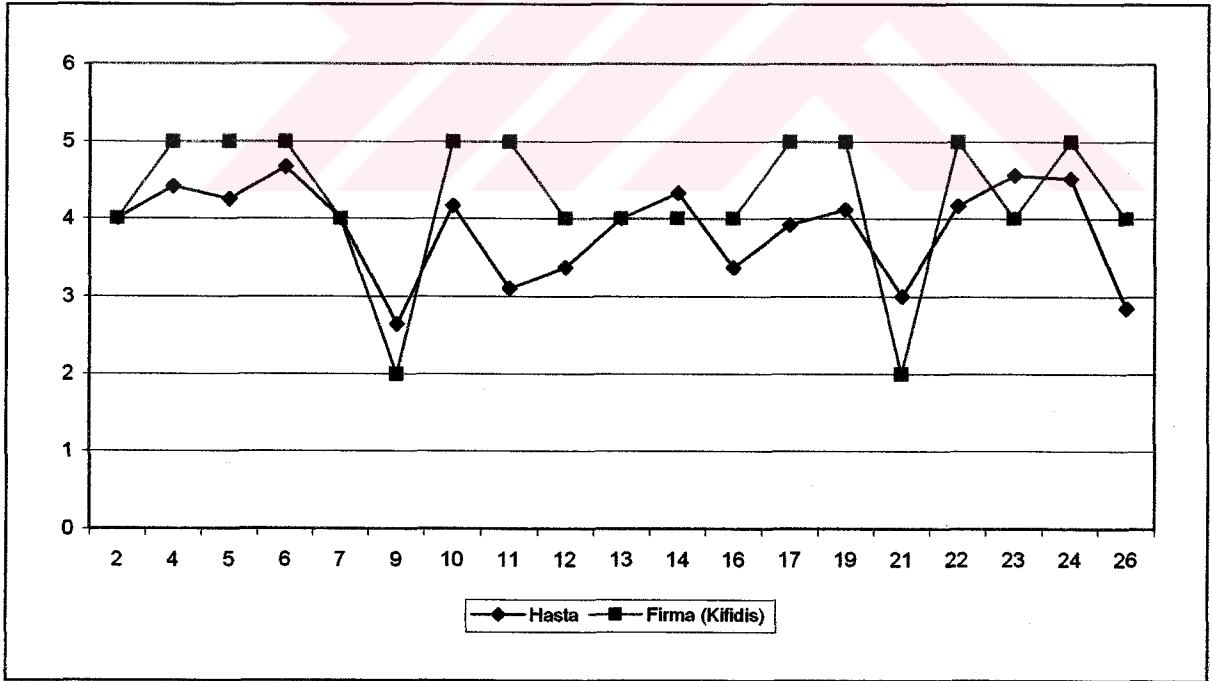
Doktorlarla Kifidis'in kıyaslandığı grafik 3.13 incelendiğinde; 8, 11, ve 26 numaralı özelliklerde çok önemli bir fark olduğu, bunların yanı sıra 3, 10, 17, 18 ve 25 numaralı özelliklerde de daha az olmakla birlikte ciddi bir sapma olduğu görülmektedir. Grafik 3.14'de ise; 3 numaralı özellikteki ciddi sapmanın dışında; 8 ve 11 numaralı özellikler ufak sapmalar göstermektedir. Bunların dışında satıcılarla ciddi bir uyum içindedir. Hastalarla 11 numaralı özellik dışında, çok iyi bir uyum içinde olduğu grafik 3.15'de görülmektedir.



**Grafik 3.13 Doktorların tercihleri ile Kifidis'in kıyaslanması**



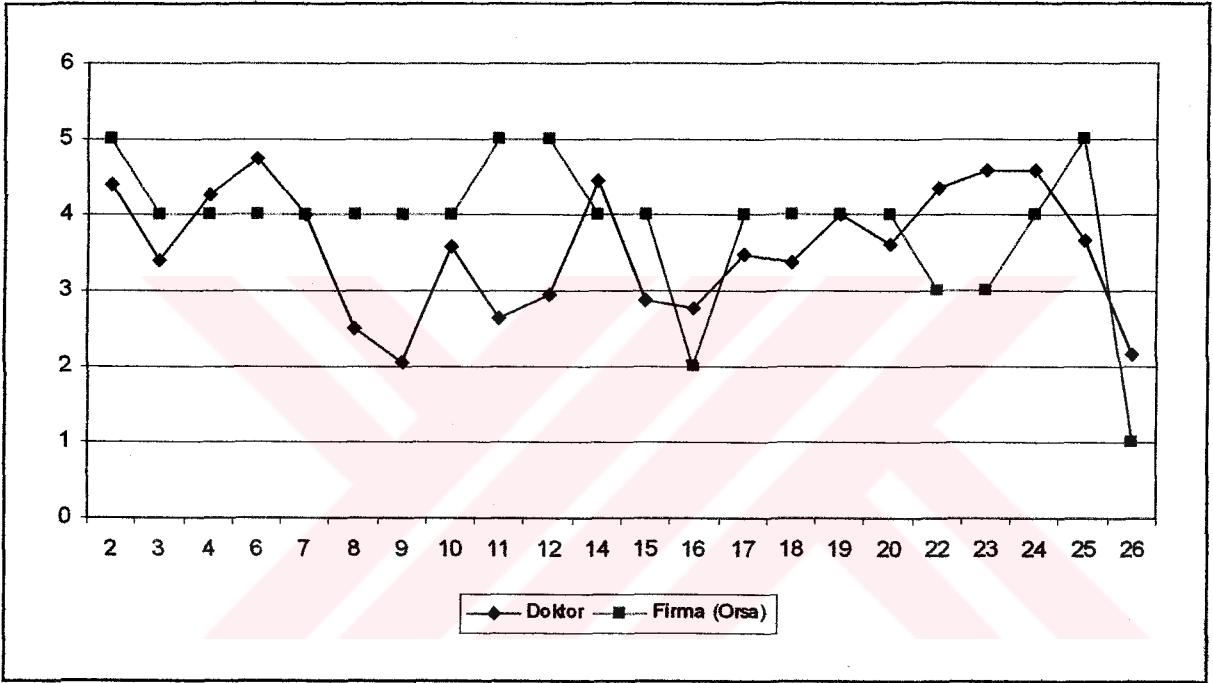
**Grafik 3.14 Satıcıların tercihleri ile Kifidis'in kıyaslanması**



**Grafik 3.15 Hastaların tercihleri ile Kifidis'in kıyaslanması**

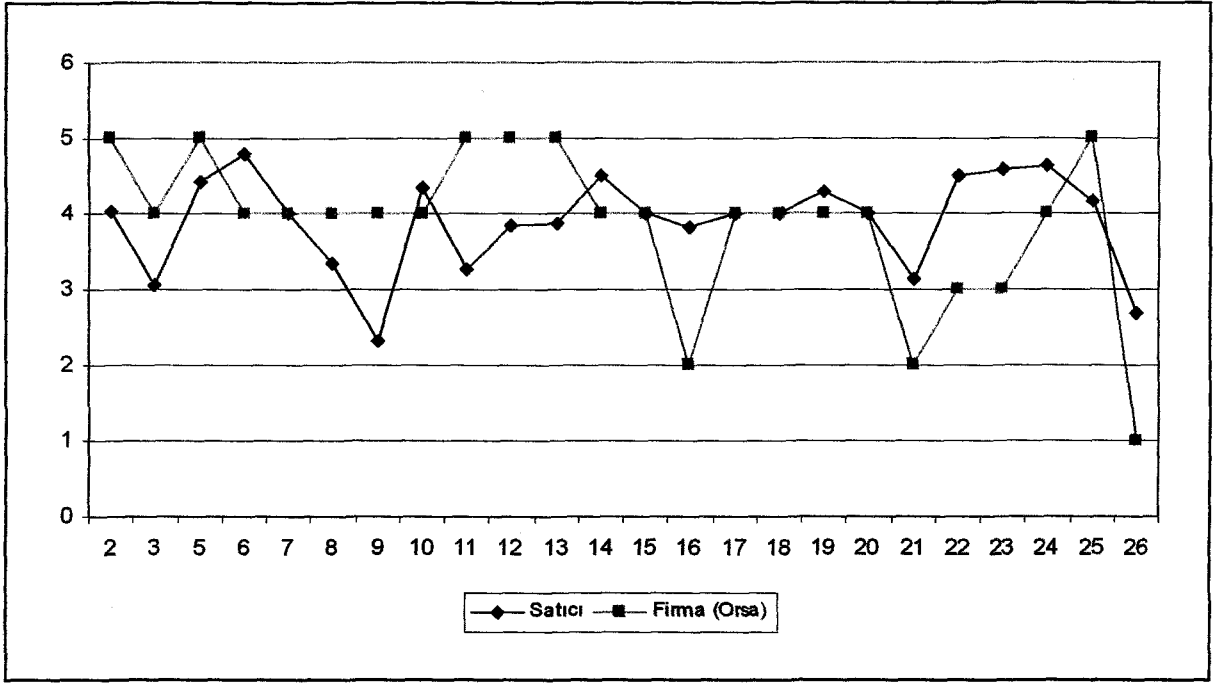
### 3.6.5. Orsa

Grafik 3.16 incelendiğinde Orsa ile doktorlar arasında; 9, 11 ve 12 numaralı özelliklerde önemli bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Bunlar kadar önemli olmamakla birlikte; 8, 22, 23 ve 25 numaralı özelliklerde de bir sapma mevcuttur. Satıcılarla ise 9, 11, 16, 22, 23 ve 26 numaralı özelliklerdeki sapmalar haricinde uyum mevcuttur (grafik 3.17). Hastalarla da 9, 11, 12, 16, 23 ve 26 numaralı özelliklerde farklılık olduğu grafik 3.18’de görülmektedir.

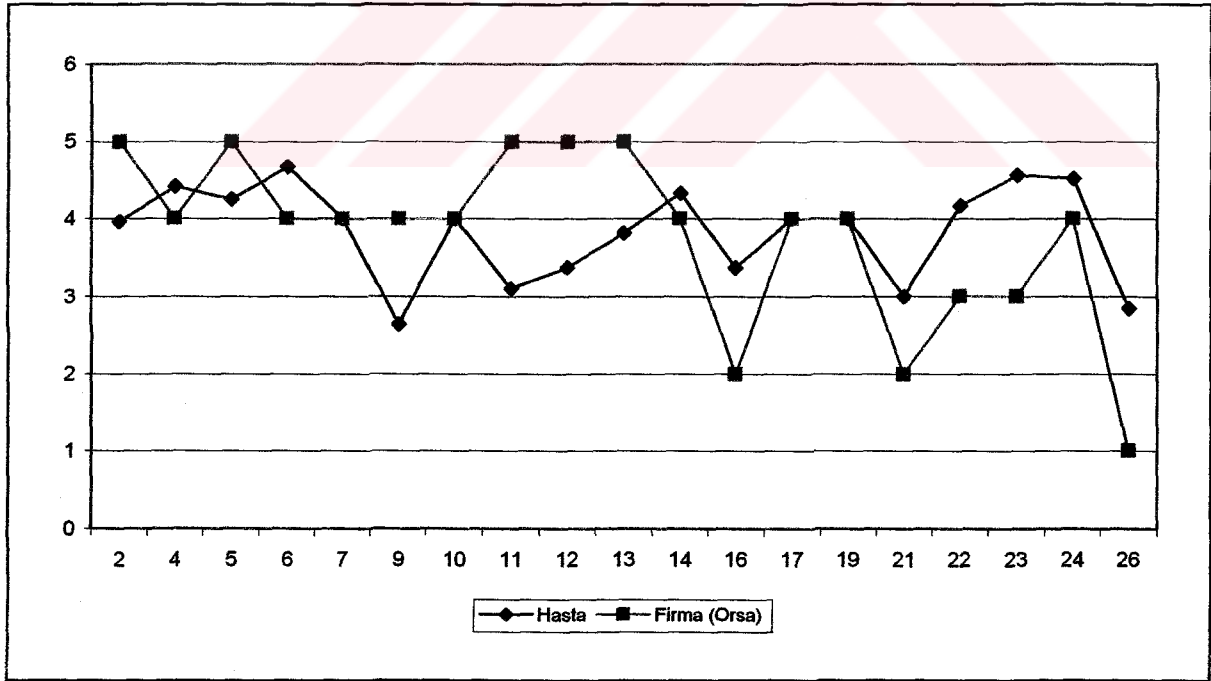


**Grafik 3.16 Doktorların tercihleri ile Orsa'nın kıyaslanması**





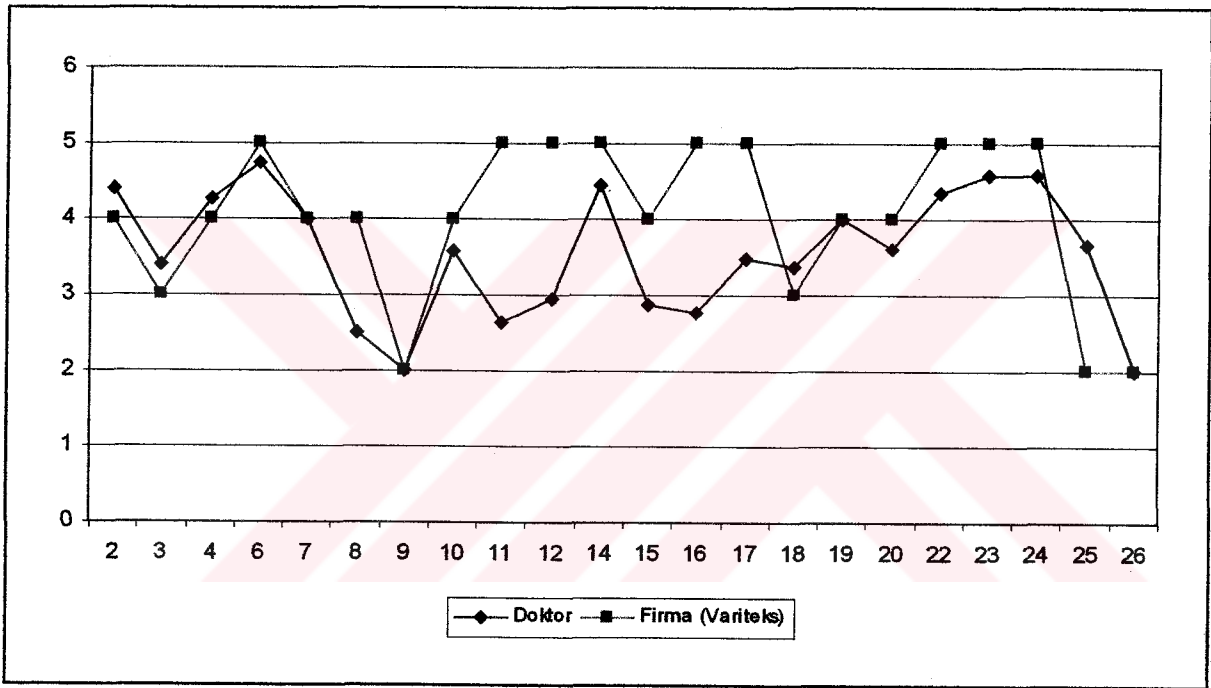
**Grafik 3.17 Satıcıların tercihleri ile Orsa'nın kıyaslanması**



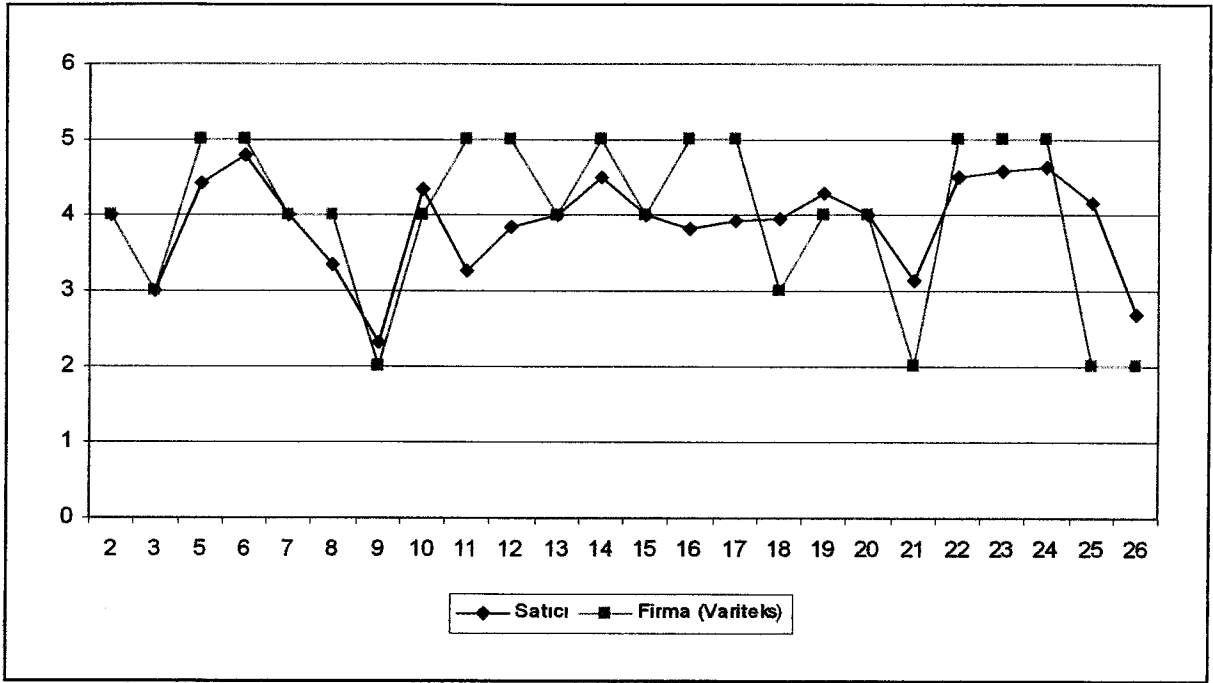
**Grafik 3.18 Hastaların tercihleri ile Orsa'nın kıyaslanması**

### 3.6.6. Variteks

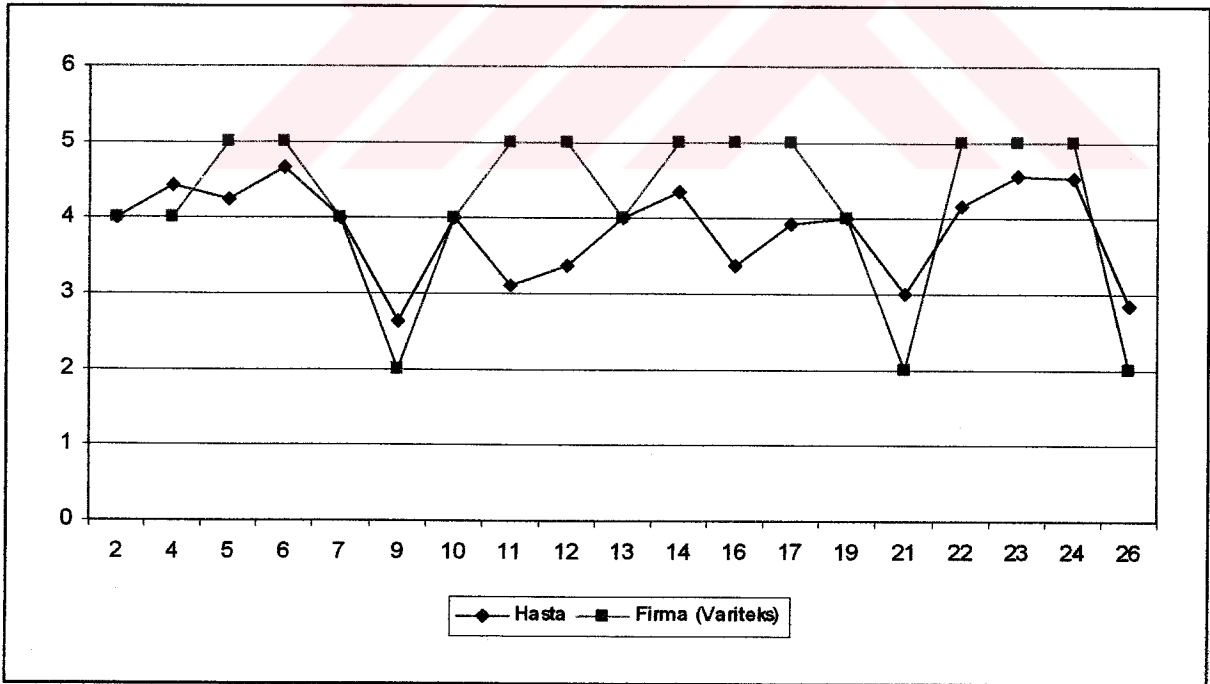
Grafik 3.19 incelendiğinde; Variteks ile doktorlar arasında 11, 12 ve 16 numaralı özelliklerde önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bunlar kadar önemli olmamakla birlikte 8, 17 ve 25 numaralı özelliklerde de farklılıklar mevcuttur. Grafik 3.20’de ise; 11 ve 25 numaralı özellikler dışında satıcılarla çok iyi bir uyum içinde olduğu görülmektedir. Grafik 3.21’de ; 11, 12 ve 16 numaralı özelliklerdeki ufak sapmalar haricinde, işletmenin hastalarla çok uyumlu olduğu görülmektedir.



**Grafik 3.19 Doktorların tercihleri ile Variteks'in kıyaslanması**



**Grafik 3.20 Satıcıların tercihleri ile Variteks'in kıyaslanması**



**Grafik 3.21 Hastaların tercihleri ile Variteks'in kıyaslanması**

### 3.7. İmalatçı / İthalatçı Firmaların Performansları

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin bulunabilirlik, kalite ve tutundurma performanslarını hedef kitlenin düşünceleri doğrultusunda belirlemek için anketin ikinci kısmında, doktor ve satıcılardan bu altı işletmeye sıralanan üç kriter için 0-100 arası bir puan vermeleri istenmiştir. Özellikle doktorlardan işletmeleri tanımadıkları için çok fazla cevap alınamamıştır. Satıcı ve doktorlardan alınan cevapların ortalamasına göre incelenen işletmelerin sıralaması yapılmıştır. Bulunabilirlik performanslarına göre, sıralama tablo 3.21’de, kalite performanslarına göre sıralama tablo 3.22’de, tutundurma performanslarına göre sıralama ise tablo 3.23’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.21 İşletmelerin bulunabilirlik performanslarına göre sıralaması**

	Genel (n=238)			Doktor (n=168)			Satıcı (n=70)		
	Frekans	Ortalama	Std.Sapma	Frekans	Ortalama	Std.Sapma	Frekans	Ortalama	Std.Sapma
İzmir	93	76,7	19,3	48	72,25	18,5	45	81,44	19,1
Kifidis	79	74,49	21,3	47	77,87	19,4	32	69,53	23,2
Variteks	71	73,38	23,8	37	81,49	14,8	34	64,56	28,5
Elsa	76	72,24	24,5	49	78,16	23,3	27	61,48	23,4
Orsa	55	64,82	26,1	24	63,54	22,1	31	65,81	29,1
ABC	67	63,13	25,5	36	58,06	24,5	31	69,03	25,8

**Tablo 3.22 İşletmelerin kalite performanslarına göre sıralaması**

	Genel (n=238)			Doktor (n=168)			Satıcı (n=70)		
	Frekans	Ortalama	Std.Sapma	Frekans	Ortalama	Std.Sapma	Frekans	Ortalama	Std.Sapma
Elsa	78	87,05	13	49	86,02	13,5	29	88,79	12,2
Kifidis	82	84,02	13,6	48	84,79	12,9	34	82,94	14,6
İzmir	95	69,26	15,8	49	68,16	15,9	46	70,43	15,7
ABC	67	66,49	20,7	34	60,15	21,6	33	73,03	17,8
Variteks	74	65,27	19,1	38	66,71	17,9	36	63,75	20,5
Orsa	58	54,57	22,8	24	61,88	20,9	34	49,41	23

**Tablo 3.23 İşletmelerin tutundurma performanslarına göre sıralaması**

	Genel (n=238)			Doktor (n=168)			Satıcı (n=70)		
	Frekans	Ortalama	Std.Sapma	Frekans	Ortalama	Std.Sapma	Frekans	Ortalama	Std.Sapma
Elsa	69	61,88	28,8	40	68,75	27,3	29	52,41	28,6
Kifidis	71	60,42	28,9	39	68,97	25,7	32	50	29,5
İzmir	85	56,53	26,4	41	53,29	27,2	44	59,55	25,6
Variteks	69	54,86	24,8	35	58,29	23,1	34	51,32	26,4
Orsa	54	51,94	27,4	23	50,65	22,7	31	52,9	30,7
ABC	58	46,9	29,3	28	47,32	26,2	30	46,5	32,3

Bölüm 3.6'da doktor, satıcı ve hastalarla firmaları kıyaslamak için çizilen 18 adet grafiğin sonuçlarını, tek bir tabloda toplu olarak görebilmek için; her firmaya bir ve daha düşük fark için "+1" puan, daha büyük fark için "-1" puan verilmiştir. Hesaplanan değerler tablo 3.24'de gösterilmiştir. Bu sayede doktor ve satıcıların firmalara verdikleri puanların dışında, firmaların hedef kitlelerini ne kadar tanıdıkları değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.24 Hedef kitle - firma kıyaslaması özeti**

	Doktor		Satıcı		Hasta		Toplam	
	Frekans ( $x \leq 1$ )	Frekans ( $x > 1$ )	Frekans ( $x \leq 1$ )	Frekans ( $x > 1$ )	Frekans ( $x \leq 1$ )	Frekans ( $x > 1$ )	Frekans ( $x \leq 1$ )	Frekans ( $x > 1$ )
ABC	+15	-7	+21	-3	+17	-2	+53	-12
Elsa	+13	-9	+20	-4	+17	-2	+50	-15
İzmir	+8	-14	+14	-10	+12	-7	+34	-31
Kifidis	+11	-11	+17	-7	+16	-3	+44	-21
Orsa	+13	-9	+15	-9	+10	-9	+38	-27
Variteks	+15	-7	+18	-6	+15	-4	+48	-17

x : hedef kitle değerlendirmesi ile firma arasındaki fark

Tablo 3.24 incelendiğinde; ABC'nin, genel olarak hedef kitlenin değerlendirmelerine en iyi paralellik gösteren işletme olduğu görülmektedir. Doktor çalışması yapmaması sebebiyle, satıcı ve hastalara nazaran doktor kıyaslamasında biraz daha zayıf gözükmektedir. Bu işletmenin ardından sırasıyla Elsa ve Variteks'in hedef kitlenin değerlendirmelerine yakın oldukları görülmektedir. Buradan yola çıkarak başta ABC olmak üzere bu işletmelerin, hedef

kitlenin beklentilerini diğer işletmelere nazaran daha doğru tespit ettiği söylenebilir. Bu da; bu işletmelerin, niş pazarlamanın en önemli gereklerinden birini yerine getirdiklerini göstermektedir.

### 3.8. Firmaların Genel Değerlendirmesi

ABC firmasının ürünleri, rakiplerden oldukça farklıdır ve bu güne kadar rakipler tarafından kopya edilememiştir. İşletme farklılaştırılmış bir ürünle pazara hitap ederek, niş pazarlamanın en önemli özelliklerinden birini yerine getirmektedir. İşletmenin genel müdürünün her yıl düzenli olarak yaptığı müşteri ziyaretleri, Kotler'in belirttiği ve niş pazarlara hitap eden işletmelerin başarısını sağlayan, “tepe yönetimin müşterilerle direkt ve muntazam temas halindedirler” kriterini yerine getirmektedir (Kotler, 2000, s.259). ABC, incelenen diğer işletmelere nazaran daha yeni olması sebebiyle (kuruluş 1995) bulunabilirlik ve tutundurma performanslarına göre yapılan sıralamada en sonda yer almıştır. Kalite performans sıralamasında ise; farklılaştırılmış ürünleri sayesinde genel sıralamada dördüncü iken, satıcılara göre üçüncü sırada yer almaktadır. Hedef kitleyi yönlendiren doktorlara yönelik bir çalışmasının olmaması sebebiyle, doktorlara göre kalite performansında son sırada yer almıştır.

ABC'nin hedef kitle ortalamaları ile yapılan kıyaslamalarda, oldukça yakın bir paralellik göstermesi; pazarın beklentilerini doğru teşhis ettiğini göstermektedir. Bu da, niş pazarlamanın en önemli gereklerinden birini uyguladığının göstergesidir.

Elsa'nın ithal ettiği markalar, uluslararası pazarlarda çok iyi tanınan ve tutundurma faaliyetlerine önem veren işletmelere aittir. Türkiye'de Elsa da bu faaliyetlere önem verdiğinden dolayı; kalite ve tutundurma performanslarına göre yapılan sıralamada birinci sırada yer almıştır. Niş pazarlama kavramına göre; hedef kitle, ihtiyaçlarını giderecek ürünlere yüksek fiyat ödemeye razı olmakla birlikte; pazarın genel yapısı da dikkate alınarak fiyat belirlenmelidir. Türkiye şartlarına göre Elsa'nın ithal ettiği ürünlerin fiyatları çok yüksek olmasından dolayı, özellikle Anadolu'daki satıcılar çok fazla tercih etmemektedir. Bu sebepten bulunabilirlik sıralamasında alt sıralarda yer almıştır. Hedef kitle ortalamaları ile yapılan kıyaslamada ise; ABC'nin ardından en iyi paralellik gösteren işletme olması, pazarın beklentilerini doğru teşhis ettiğini göstermektedir.

İzmir ortopedi, yaptığı sıcak satış (Müşteri ziyareti yapan elemanlar, malzeme ile birlikte gitmekte ve müşterinin ihtiyaçlarını anında vermektedir. Bu sayede müşteri, nakliye ücreti ödememektedir.) sayesinde müşterilerin ihtiyaçlarını ve pazarın değişen beklentilerini daha

yakından takip edebilmektedir. İşletme aynı zamanda, dağıtımın son noktasında olan satıcıları eğitime alarak ürünlerinin özellikleri konusunda detaylı olarak bilgilendirmektedir. Bu sayede; son kullanıcıyla birebir temasta olan kişiler, ürün özelliklerini müşterilere daha iyi açıklayabilmektedir. Bu yapılan eğitimler, bölüm 2.3’de belirtilen “önemli olan ürünü farklılaştırmanın yanında, bu farklılıkları müşteriye iletebilmektir” prensibini yerine getirmektedir.

İzmir ortopedinin ilk kez 2003 yılında yaptığı bayi toplantısı, çok iyi bir tutundurma çalışması olmasının yanı sıra; niş pazarlamanın en önemli özelliklerinden biri olan müşterilerle uzun vadeli yakın ilişkiler geliştirmek için de çok iyi kullanılmıştır. İşletme düzenli olarak yaptığı sıcak satışlar sayesinde bulunabilirlik sıralamasında en üst seviyede yer almıştır. Kalite ve tutundurma performanslarına göre yapılan sıralamalarda ise; ithal ürün satan iki işletmenin ardından en iyi yerli işletme olarak karşımıza çıkmaktadır. Hedef kitle ortalamaları ile yapılan kıyaslamalarda ise; her şeyi çok önemli görmesi sebebiyle en alt sırada yer almıştır.

Kifidis 1919’dan beri pazarda olması sayesinde; rakiplerine nazaran önemli bir avantaja sahiptir. Son zamanlarda farklı türde ürünler ithal ederek ortopedik destek ürünleri pazarının dışına da hitap etmeye başlamıştır. İşletme, bu sayede Lowry ve Wrege’in niş pazarlamanın riski olarak belirttiği, “sadece bir nişe bağımlı olmaktan” kurtulmaktadır (Lowry ve Wrege, 1996, s.139). Yapılan performans sıralamalarının tamamında, yüz yıla yaklaşan geçmişi sayesinde ikinci sırada yer almıştır. Hedef kitle ortalamaları ile yapılan kıyaslamalarda ise; özellikle doktorlarla önemli bir farklılık mevcuttur.

Orsa ortopedi, yapılan performans sıralamalarında ve hedef kitle ortalamaları ile yapılan kıyaslamalarda son sıralarda yer almıştır. Bu sonuçlar işletmenin, niş pazarlamanın en önemli özelliklerinden olan, hedef kitlenin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını çok iyi anlayamadığını göstermektedir. İşletme merkezinin Eskişehir’de olması da, pazara uzak kalmasına ve hedef kitlenin beklentilerini çok iyi anlayamamasına sebep olmaktadır.

Variteks ortopedi, ulusal işletmelerin en eskisi olması sayesinde; aktif pazarlama elemanları olmamasına rağmen bulunabilirlik sıralamasında iyi bir yere sahiptir. Yurt içi pazara çok fazla eğilmediğinden dolayı (pazarlama elemanları dahi yok), hedef kitleye kendisini tanıtamamakta; bu yüzden, kalite ve tutundurma sıralamalarında alt sıralarda kalmaktadır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Niş pazarlamanın en önemli özelliklerinden biri, rekabetçi firmaların sınırlı sayıda olmasıdır. Fakat günümüzde işletmeler, her geçen gün kâr marjlarının yüksek olduğu bu pazarlara daha fazla yönelmektedir. Bu sebepten dolayı, niş pazarlarda da rekabet eskisine oranla daha şiddetli olarak devam etmektedir.

Niş pazarlamada çıkış noktası, hedef kitlenin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını tespit etmektir. Bu aşamada önemli olan bu ihtiyaçların doğru tespit edilmesidir. Yanlış ihtiyaçlardan yola çıkarak doğru bir yere varmak mümkün değildir. Tespit edilen tatmin edilmemiş ihtiyaçların belirlenmesinden sonra; işletme, hedef kitleye farklılaştırılmış ürünlerle hitap etmeye başlar. Bu aşamada ise önemli olan ürünü farklılaştırmanın yanında, bu farklılıkları müşteriye iletebilmektir. Bu maksatla; incelenen sektörde işletmeler, son tüketiciyle birebir temasta bulunan satıcıları eğiterek, farklılaştırılmış ürünlerin özelliklerini tüketiciye doğru bir şekilde anlatabilmelidirler.

İncelenen firmalarda görülmüştür ki; 2004 yılı Ocak ayından itibaren uygulanmaya başlanan (incelenen sektörde, 2005 yılı sonuna kadar ertelenmiştir) CE belgesi zorunluluğu, kalite ile ilgili olmasa da, bu şirketlerin kurumsallaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede ürün kalitesinin de artmasına vesile olmaktadır. Bu zorunluluğa ilave olarak, ortopedik destek ürünleri için bir standart belirlenmesi, sektöre daha iyi bir düzen getirebilir.

İncelenen pazarda, tutundurma faaliyetlerinde doktor ilişkileri anahtar öneme sahiptir. Hangi ürünün kullanılacağına onlar karar vermektedir. Ancak, bazen tüketici kendi başına da karar vermektedir. Bu yüzden farklı bir sistem vardır. Tutundurma müşteriye de yapılmalı, fakat özellikle onları yönlendiren doktorlar ön planda tutulmalıdır. Bu maksatla; niş pazarlamanın gereklerinden biri olarak, sektörel kongrelere katılmak gerekmektedir.

Müşteri sadakati, niş işletmelerinin başarılarının en önemli göstergelerinden biridir. Yapılan anketlerde, marka sadakatının düşük çıkması müşteri sadakatının olmadığını göstermektedir. Bu da; sektörde faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir eksikliğidir. Müşteri sadakati ise; ilişkisel pazarlama ile sağlanabilir. Bu maksatla; Lamb ve arkadaşlarının belirttiği ilişkisel pazarlama seviyelerinin son sırasındaki yapısal ilişkileri oluşturmak son derece önemlidir. Yapısal ilişkiler ise, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla elde edilemeyecek değer eklenmiş servisler sunarak oluşturulabilir (Lamb ve ark. 1994, s.346).

Pazarda faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir eksikliği de, müşteri ve doktor geribildirimlerini dikkate almamalarıdır. Bu ise, incelenen işletmelerin üretim anlayışıyla

çalışıklarının bir göstergesidir. Niş pazarlamanın çıkış noktası ise karşılanmamış talepler olup, aşağıdan yukarı doğru bir süreçtir.

Sektörde faaliyet gösteren işletmeler, niş pazarlamada anahtar öneme sahip olan, müşteri odaklı bir yaklaşım izlerlerse; hedef tüketicilerin tam olarak karşılanmamış beklentilerini daha doğru tespit edebilirler, değişen müşteri taleplerine hızlı cevap verebilirler ve tüketicilerin ihtiyaçlarını mümkün olduğunca tatmin edeceklerinden dolayı, muhtemel rakiplerin pazara girmesini engelleyebilirler. Bu maksatla :

- Pazarlama elemanlarına karşılaştıkları müşteri sorunlarını anında çözmeleri için yetki devredilebilir,
- Tepe yönetimi özel müşterileri belirli aralıklarla ziyaret edebilir,
- Müşterilerin ürünlerle ilgili özel istekleri yerine getirilebilir,
- Kargo ile yapılan nakliyelerin ürün maliyetini arttırdığı göz önüne alınarak, müşteriler lehine çözüm üretilebilir,

Müşteri odaklılık, aynı zamanda işletmelerin pazardaki boşlukları görmelerine de imkan sağlar.

Niş pazarlamanın önemli özelliklerinden birisi olan büyüme potansiyeli, incelenen pazarda da mevcuttur. Bu maksatla işletmeler, çok fazla önem vermedikleri, fakat satıcı ve hastaların önem verdikleri özellikler sıralamasında da üst sıralarda yer alan doktor çalışmalarına ağırlık verebilirler. İncelenen sektörde; müşterileri ile uzun dönemli güçlü ilişkiler geliştirebilen ve onları daha yakından tanıyabilen işletmeler, rakiplerinin arasından sıyrılarak pazar lideri olabilirler.

## KAYNAKÇA

Armstrong G., Kotler P., *Marketing an Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2003

Baker W., Fiore R., "When Niche Marketing Confuses Consumers", *Chief Executive*, (March 1991), 24-27

Bernstel J.B., "Switch to the Niche", *Aba Bank Marketing*, (January/February 2002), 12-17

Clark G., "Niche Marketing for Miscellaneous E&O Insurance", *Amerikan Agent & Broker*, Vol.74, No.9, (2002), 58-66

Collins M., "Common-Sense Niche Marketing", *Small Business Reports*, (September 1994), 37-45

Daft R.L., *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, U.S.A., 2001

Dalgic T., Leeuw M., "Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases", *European Journal of Marketing*, Vol.28, No.4, (1994), 39-55

Drea J.T., Hanna J.B., "Niche Marketing in Intrastate Passenger Rail Transportation", *Transportation Journal*, (Spring 2000), 33-43

Food Marketing Institute, [www.fmi.org/facts-figs/superfact.htm](http://www.fmi.org/facts-figs/superfact.htm)

InfoTech Trends, [www.infotechrends.com](http://www.infotechrends.com)

Hamermesh R.G., Anderson M.J., Harris J.E., "Strategies for Low Market Share Businesses", *Harvard Business Review*, Vol.50, No.3, (1978), 95-102

Kotler P., "From Mass Marketing to Mass Customization", *Planning Review*, (September/October 1989), 10-47

Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey, 2000

Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002, 9.edition

Kotler P., Kotler ve Pazarlama, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2002

Lamb C., Hair J., Daniel C., Principles of Marketing, South-Western Publishing, U.S.A., 1994, 2.edition

Lawrence K., "The Power of Niche Marketing", Canadian Manager, (Spring 2001), 23-24

Linneman R., Stanton J., Making Niche Marketing Work, McGraw-Hill, U.S.A., 1991

Lowry J., Wrege W., "Is Niche Marketing Suitable For Your Accounting Practice?", Journal of Professional Services Marketing, Vol.15, No.1, (1996), 137-146

McKenna R., "Marketing in an Age of Diversity", Harvard Business Review, (September/October 1988), 88-95

Michaelson G., "Niche Marketing in the Trenches", Marketing Communications, (June 1988), 19-24

Miller A., Strategic Management, McGraw Hill, U.S.A., 1998, 3.edition

Mucuk İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, 7.Basım

Piller F., "What is Mass Customization?", Mass Customization News, Vol.6, No:1, (2003), 2-5

Porter M.E., Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1980

Shani D., Chalasani S., "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", The Journal of Services Marketing, Vol.6, No.4, (1992), 43-52

Tamagnini V., Tregear A., “An Assessment of Niche Marketing Opportunities in the Delicatessen Meat Sector”, British Food Journal, Vol.100, No.5, (1998), 228-235

Tek Ö.B., Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım, İstanbul,1999, 8.baskı



## **EK-1**

### **FAALİYET RAPORU**

Basılı materyaller, yıllık faaliyet raporu, sahip olunan kalite belgeleri

### **PAZAR PAYI**

Pazarın büyüklüğü

### **KURULUŞ VE BÜYÜME**

Yıllar itibariyle yapılan yenilikler  
Mülkiyet ve işletme şekli, kaç kişi çalışıyor

### **ORGANİZASYON YAPISI**

### **CİRO/KÂRLILIK**

Yıllar itibariyle satışlar ve kârlar

### **MİSYON VE DİĞER AMAÇLAR**

### **TEMEL STRATEJİLER**

maliyet liderliği, farklılaştırma, pazara odaklanma

### **PAZAR ARAŞTIRMASI YAPILIYOR MU?**

Kim yapıyor, niçin ve nasıl yapıyor

### **NASIL BİR PLANLAMA YAPILIYOR?**

Her yıl uygulanan süreç nasıl, karar mekanizması nasıl işliyor?

### **ÜRÜN GELİŞTİRME**

Ürün hattı bilgileri, nasıl bir ürün çeşitlendirmesi  
Ürün geliştirmede karşılaşılan sorunlar, yeni ürün geliştirmeye nasıl karar veriliyor?  
Kullanılan markalar, marka kararları

### **FİYATLANDIRMA**

Fiyatlandırma amaçları  
Fiyatlandırma yöntemi  
Pazar bölümlenme/Markalama kararları

### **DAĞITIM**

Bölge müdürlükleri var mı? Kaç adet satış noktası/bayii var? Satış personeli sayısı  
Aracı var mı, nasıl seçiyorsunuz?  
Perakendecileri nasıl seçiyorsunuz?  
Fiziki dağıtım nasıl ?

### **TUTUNDURMA**

Süreç nasıl, kim için yapıyor? (tutundurma giderleri % olarak)  
Geribildirim toplama  
Kullanılan sloganlar

# ORTOPEDİK ÜRÜN SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLEN KRİTERLERİN SAPTANMASI



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ  
BİLİMLER FAKÜLTESİ

Sayın Hekim,

Bu araştırma, hastalarınıza tavsiye ettiğiniz dizlik, kol askısı, varis çorabı, korse gibi ortopedik ürünleri seçerken dikkat ettiğiniz kriterleri saptamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Sizlere daha iyi ürünler sunulabilmesi için; ayıracağınız kısa bir zaman, araştırmamız için oldukça önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tahir ALBAYRAK  
İşletme Anabilim Dalı



Ortopedik sarf ürünlerini (dizlik, dirseklik, korse, kol askısı vb.) hastalarınıza tavsiye ederken aşağıdaki kriterlerin sizin için ne derecede önem taşıdığını lütfen aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz ;

5. Çok önemli  4. Önemli  3. Fikrim yok  2. Önemsiz  1. Hiç önemi yok

Aynı ürünle daha önce olumlu bir deneyimim olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün son satış noktasında, hastalara sunulan hizmetin kalitesi (bilgili ve deneyimli elemanlar olması)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Diğer meslektaşlarımın önermesi	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün, hastanın rahatsızlığını tedavide etkili olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Fiyatının uygunluğu	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
İlgili firmanın satış personelinin önerisi	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
İmalatçı firma tarafından verilen eşantyonlar	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Gerekli ürün bilgisinin firma elemanı tarafından verilmesi	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
İmalatçının firma adı	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün kendi markası	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Kullanım kolaylığı	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
İmalatçı firma tarafından sağlanan diğer destekler (kongre katılımı, geziler vb)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün görünümünün cazip olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün paketi üzerindeki bilgiler	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
İmalatçı firmanın elemanlarının ziyareti	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün kullanımı ile ilgili açıklayıcı broşürünün olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Fuar ve kongrelerdeki izlenimleriniz	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün standartlara uygun olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Uzun süren kullanımlarda rahatsızlık vermemesi	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün dayanıklı (kullanım ömrü) olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
İmalatçı / İthalatçı firmanın ürün yelpazesinin geniş olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ürünün ithal olması	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Bunların dışında dikkat ettiğiniz başka kriterler varsa lütfen ekleyiniz.

1. ....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2. ....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3. ....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Branşınız	<input type="checkbox"/> Ortopedi	<input type="checkbox"/> Beyin cerrahi	<input type="checkbox"/> Fizik tedavi	<input type="checkbox"/> Diğer.....
Yaşınız	<input type="checkbox"/> -30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-
Kurumunuz	<input type="checkbox"/> Dev.hst.	<input type="checkbox"/> Üniversite hst.	<input type="checkbox"/> SSK	<input type="checkbox"/> Özel hst..

Aşağıda ismi bulunan firma veya markalardan bildiklerinizin bulunabilirlik, kalite, tanıtım açılarından performanslarını 0 ile 100 arasında bir puan vererek değerlendiriniz (Firmalar alfabetik sırada verilmiştir).

	Bulunabilirlik (0-100)	Kalite (0-100)	Reklam, halkla ilişkiler Satış promosyonu (0-100)
ABC (Case)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elsa (Rehband)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
İzmir ortopedi (Altex, Erüs, İzor)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kifidis (İbici, Thuasne, Bauerfeind)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Orsa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Variteks (Variteks, SuperSupport)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Bu anket ile ilgili eklemek istediğiniz başka bir konu varsa lütfen belirtiniz.

.....

.....

Katkılarınız ve zamanınız için çok teşekkür ederiz.

## ORTOPEDİK ÜRÜN SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLEN KRİTERLERİN SAPTANMASI



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ  
BİLİMLER FAKÜLTESİ

Sayın İşletme Sahibi,

Bu araştırma, hastalarınıza satmak üzere aldığınız dizlik, kol askısı, varis çorabı, korse gibi ortopedik ürünleri seçerken dikkat ettiğiniz kriterleri saptamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Sizlere daha iyi ürünler sunulabilmesi için; ayıracağınız kısa bir zaman, araştırmamız için oldukça önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tahir ALBAYRAK  
İşletme Anabilim Dalı

Ortopedik sarf ürünlerini (dizlik, dirseklik, korse, kol askısı vb.) seçerken, aşağıdaki kriterlerin sizin için ne derecede önem taşıdığını lütfen aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz ;

5. Çok önemli	4. Önemli	3. Fikrim yok	2. Önemsiz	1. Hiç önemi yok
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aynı ürünle daha önce olumlu bir deneyimim olması			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Diğer meslektaşlarımın önermesi			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Doktorların önermesi			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün, hastanın rahatsızlığını tedavide etkili olması			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Fiyatının uygunluğu			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
İlgili firmanın satış personelinin önerisi			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
İmalatçı firma tarafından verilen eşantyonlar			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Gerekli ürün bilgisinin firma elemanı tarafından verilmesi			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
İmalatçının firma adı			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün kendi markası			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Vadeli ödeme imkanı olması			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Kullanım kolaylığı			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
İmalatçı firma tarafından sağlanan diğer destekler (kongre katılımı, geziler vb)			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün görünümünün cazip olması			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün paketi üzerindeki bilgiler			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
İmalatçı firmanın elemanlarının ziyareti			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün kullanımı ile ilgili açıklayıcı broşürünün olması			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Fuar ve kongrelerdeki izlenimleriniz			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Hemşire, hastabakıcı vb. kişilerin önermesi			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün standartlara uygun olması			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Uzun süren kullanımlarda rahatsızlık vermemesi			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün dayanıklılığı (kullanım ömrü)			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
İmalatçı / İthalatçı firmanın ürün yelpazesinin genişliği			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
Ürünün ithal olması			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

Bunların dışında dikkat ettiğiniz başka kriterler varsa lütfen ekleyiniz.

1. ....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2. ....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3. ....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Kaç yıldır bu sektöredesiniz	<input type="checkbox"/> 2 yıldan az	<input type="checkbox"/> 3-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl +
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	
	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yük.lisans-Doktora		

Aşağıda ismi bulunan firma veya markalardan bildiklerinizin bulunabilirlik, kalite, tanıtım açılarından performanslarını 0 ile 100 arasında bir puan vererek değerlendiriniz (Firmalar alfabetik sırada verilmiştir).

	Bulunabilirlik (0-100)	Kalite (0-100)	Reklam, halkla ilişkiler Satış promosyonu (0-100)
ABC (Case)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elsa (Rehband)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
İzmir ortopedi (Altex, Erüs, İzor)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kifidis (İbici, Thuasne, Bauerfeind)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Orsa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Variteks (Variteks, SuperSupport)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Bu anket ile ilgili eklemek istediğiniz başka bir konu varsa lütfen belirtiniz.

.....  
.....

Katkılarınız ve zamanınız için çok teşekkür ederiz.

# ORTOPEDİK ÜRÜN SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLEN KRİTERLERİN SAPTANMASI



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ  
BİLİMLER FAKÜLTESİ

Sayın tüketici,

Bu araştırma, kullanacağınız dizlik, kol askısı, varis çorabı, korse gibi ortopedik ürünleri seçerken dikkat ettiğiniz kriterleri saptamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Sizlere daha iyi ürünler sunulabilmesi için; ayracağımız kısa bir zaman, araştırmamız için oldukça önemlidir. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, acil şifalar dileriz.

Tahir ALBAYRAK

İşletme Anabilim Dalı

Ortopedik sarf ürünlerini (dizlik, dirseklilik, korse, kol askısı vb.) satın alırken, aşağıdaki kriterlerin sizin için ne derecede önem taşıdığını lütfen aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz ;

5. Çok önemli  4. Önemli  3. Fikrim yok  2. Önemsiz  1. Hiç önemi yok

Aynı ürünle daha önce olumlu bir deneyimim olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sunulan hizmetin kalitesi (bilgili ve deneyimli elemanlar olması)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha önce aynı ürünü kullanan kişilerin önerisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doktorunuzun önerdiği ürün ve marka olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün, rahatsızlığımı tedavide etkili olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiyatının uygunluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünü alacağınız mağazadaki satış personelinin önerisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İmalatçı firma tarafından verilen eşantyonlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerekli ürün bilgisinin firma elemanı tarafından verilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İmalatçının firma adı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün kendi markası	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadeli ödeme imkanı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kullanım kolaylığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün görünümünün cazip olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün paketi üzerindeki bilgiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün kullanımı ile ilgili açıklayıcı broşürünün olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemşire, hastabakıcı vb. kişilerin önermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün standartlara uygun olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzun süren kullanımlarda rahatsızlık vermemesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün dayanıklılığı (kullanım ömrü)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün ithal olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bunların dışında dikkat ettiğiniz başka kriterler varsa lütfen ekleyiniz.

1. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
Yaşınız	<input type="checkbox"/> -20	<input type="checkbox"/> 21-35	<input type="checkbox"/> 36-50	<input type="checkbox"/> 51-
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	
	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans-Doktora		
Gelir düzeyiniz	<input type="checkbox"/> 500 milyon altı	<input type="checkbox"/> 500 mly-1 mlyr	<input type="checkbox"/> 1 mlyr-1,5 mlyr	
	<input type="checkbox"/> 1,5 mlyr-2 mlyr	<input type="checkbox"/> 2 mlyr-2,5 mlyr	<input type="checkbox"/> 2,5 mlyr üstü	



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Tahir ALBAYRAK  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 1970 / Tekirdağ  
**Medeni Durumu** : Evli

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Işıklar Askeri Lisesi (Fransızca – 1988)  
**Lisans Diploması** : Kara Harp Okulu (Hukuk Bölümü – 1992)  
**Tez Konusu** : Niş Pazarlama : Türkiye’de Ortopedik Destek Ürünleri Pazarının İncelenmesi  
**Yabancı Dil / Diller** : Fransızca (KPDS 80)  
İngilizce

### Bilimsel Faaliyetler

10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (Akdeniz Üniversitesi, Antalya-2002)

### İş Deneyimi

**Çalıştığı Kurumlar** :

2003- Morsa Medikal ltd.şti. İstanbul  
Görev Ünvanı : Akdeniz Bölge Sorumlusu

1998-2001 Tepe Mutfak Mağazası Çorlu / Tekirdağ  
Görev Ünvanı : Mağaza Müdürü

1995-1998 Doğa Yapı Kimyasalları ltd. şti. Tekirdağ  
Görev Ünvanı : Satış Koordinatörü

1992-1995 Jandarma Genel Komutanlığı  
Görev Ünvanı : Bölük Komutanı

**Adres** : 633 sk. No : 15 / 2 ANTALYA  
**Tel** : 0 242 335 10 27