

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ VE TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

Yakup Aykut PEKCAN

ECZACILIK İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

80254

DANIŞMAN
Prof. Dr. Eriş ASİL

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez No: 80254

1997 - ANKARA

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Eczacılık İşletmeciliği Doktora Programı

çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından

Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

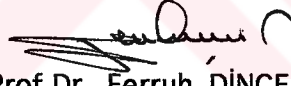
Tez Savunma Tarihi: 12 / 12 / 1997



Prof.Dr. Eriş ASİL
Ankara Üniversitesi
Eczacılık Fakültesi
Jüri Başkanı



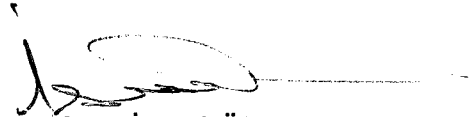
Doç.Dr. Sevgi ŞAR
Ankara Üniversitesi
Eczacılık Fakültesi
Raportör



Prof.Dr. Ferruh DİNÇER
Ankara Üniversitesi
Veterinerlik Fakültesi



Doç.Dr. Gülbin ÖZÇELİKAY
Ankara Üniversitesi
Eczacılık Fakültesi



Prof.Dr. İsmail ÜSTEL
Hacettepe Üniversitesi
Eczacılık Fakültesi

ÖNSÖZ

Stratejik yönetim, işletmelerin bütün birimlerini ilgilendiren sürekli bir faaliyettir. Bu faaliyetin temel amacı, işletmeler ile çevreleri arasında uyum sağlanması ve stratejik hedeflere ulaşmak üzere gerekli olan stratejilerin saptanması ve uygulamaya konulmasıdır.

İyi düzenlenmiş bir strateji, öncelikle işletmelerin rekabet edeceği pazarlara ilişkin bilgilerin belirlenmesi ile başlar. Bu pazar bilgileri, geliştirilecek rekabet stratejileri için temel teşkil eder.

İkinci önemli husus ise, işletmelerin belirlediği stratejileri uygulayabilmesi için yeterli kaynaklara sahip olup olmadığıdır. Eğer kaynaklar yeterli değilse, stratejiler ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin uygulanma ihtimali bulunmamaktadır.

Stratejilerin en önemli özelliklerinden bir tanesi, bir işletmenin rakiplerine karşı sahip olduğu, onu diğerlerinden farklı kılan hususların belirlenmesidir. Bu özellikler, kuruluşların pazarda imaj oluşturmaları, devam ettirmeleri ve bu şekilde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) sağlamaları açısından önem kazanmaktadır.

Son olarak da, işletmelerin herhangi bir strateji belirlerken yukarıda belirlenen özellikleri nasıl en iyi şekilde bir araya getireceklerini düşünmeleri gerekmektedir. Özellikle, çeşitli kararların birbirlerini tamamlayacak şekilde alınması yapılan faaliyetlerin etkinleştirilmesine olanak sağlar.

İşletmeler stratejilerini belirlemeden önce, stratejik hedeflerini tespit etmek zorundadırlar. Stratejik hedefler belirlendikten sonra ise işletmenin içinde bulunduğu çevrenin incelenmesi gerekir. Bu çevre, işletmeyi doğrudan etkileyen faktörler yanında dolaylı olarak etkileyen faktörleri de içerir. Bu faktörlerin incelenmesi, işletme yönetimlerine alacakları kararlar için ışık tutar. Çevrenin durağan veya esnek bir yapı göstermesi işletmelerin kendi iç yapılarında değişimleri ve düzenlemeleri zorunlu kılar. Bunun sonucunda ise işletmeler gerek örgüt yapılarında, gerekse teknolojik yapılarında gereken düzenlemeleri yaparak çevreye uyum sağlamaya çalışırlar.

İlaç sektöründe stratejik pazarlama yönetimi, diğer sektörlerden oldukça farklılıklar göstermektedir. İlaç ürününün insanı tedavi edici ve koruyucu özellikleri içermesine karşılık, zorunlu nedenler dışında kullanımına pek yanaşılmaması bu ürünün pazarlanmasında bir takım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Bu ürünlerin fiyatlarının kontrol edilmesi, reklam imkanının bulunmaması ürünlerin en son kullanıcılara tanıtılmasında ve izlenmesinde ilaç sektörü, ecza deposu, doktor ve eczacıların etkin rol oynamasını gerekli kılmaktadır.

İşletme yönetiminin temel amacı, kendisine sağlanan kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanarak planlanan hedeflere ulaşmaktır. Etkinlik, işletmenin çevresine odaklanan bir olgudur. Bu bağlamda, ilaç sektörünün pazara sunduğu ürünler ile çevresinde yer alan tüketiciler açısından olaya bakıldığında konunun çok hassas dengeler üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, ilaç sektörü ile çevresi arasındaki duyarlılık ilişkisinin sektörün tüketicileri bakış açısından incelenmesini ve elde edilen bulguların değerlendirilmesini içermekte, bu şekilde sektörün stratejik pazarlama yönetim tekniklerini uygulama düzeyi belirlenmeyi çalışılmaktadır.

Tez konusunun belirlenmesi ve yürütülmesi sırasında yardım ve desteklerini esirgemeyen başta tez danışmanı Prof.Dr. Eriş Asil olmak üzere Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Eczacılık Tarihi ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalım Öğretim Üyeleri Doç.Dr. Sevgi Şar ve Doç.Dr. Gülbin Özçelikay'a, Eczacılık İşletmeciliği konusunda doktora yapmama yönlendiren ve desteğini esirgemeyen Prof.Dr. Kandemir Canefe'ye, doktoranın yoğun çalışmaları sırasında desteğini esirgemeyen Prof.Dr. Gülin Güvendik'e, anket çalışmalarına büyük bir özveri ile katılan değerli eczacı ve hekim arkadaşlarıma, İlaç ve Kimya Endüstrisi İşverenler Sendikasının değerli yöneticilerine ve herşeyin ötesinde 4 yılı aşkın bir süre yoğun çalışma temposuna katlanan ve yaşam düzenini benim tercihlerim doğrultusunda şekillendiren sevgili eşim eczacı R. Tülin Pekcan'a şükran ve teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	ii
Önsöz	iii
İçindekiler	v
Şekiller Dizini	x
Tablolar Dizini	xi
I. BÖLÜM : GİRİŞ	1
1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı	1
1.2. Stratejik Yönetim ve Planlama	3
1.3. Stratejiyi Oluşturan Alanlar	5
1.4. İşletme Stratejisi	6
1.5. Stratejik Eylemler-Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)	9
1.6. Stratejik İşletme Birimi (SİB)	11
1.7. Stratejik Yönetim: Tarihi Bakış Açısı	12
1.7.1. Bütçeleme/Kontrol	12
1.7.2. Uzun-Vadeli Planlama	12
1.7.3. Stratejik Planlama	13
1.7.4. Stratejik Yönetim	14
1.8. Stratejik Pazar Yönetimi: Özellikler ve Eğilimler	17
1.9. Stratejik Pazar Yönetiminden Beklenen Faydalar	19
II. Bölüm: DIŞSAL ANALİZLER	21
2.1. Çevrenin İncelenmesi	21
2.1.1. İç Çevre	21
2.1.2. Dış Çevre	21
2.1.2.1. İş Çevresi	21
2.1.2.2. Genel Çevre	22
2.1.3. Pazarlama Çevresi	23
2.1.4. İşletmeler ile Çevresi Arasındaki İlişkiler	24
2.1.4.1. Çevre Faktörlerinin İşletmelere Etkisi	24
2.1.4.1.1. Çevrenin Değişim Hızı ve Karmaşıklığı	24
2.1.4.1.2. Pazarı Etkileyen Güçler	25
2.1.4.1.3. Türbülans(Şiddetli Çalkantı)	26
2.1.5. Kuruluşların Çevrelerine Karşı Reaksiyonları	27
2.2. Pazarın İncelenmesi	29
2.2.1. Pazarlama Faaliyeti	31
2.2.2. Pazarlama Konsepti	33
2.2.3. Pazarlama Stratejisi Geliştirilmesi	34
2.2.3.1. Hedef Pazarın Seçilmesi	34
2.2.3.2. Pazarlama Karmasının Oluşturulması	34

2.2.4. Pazar Kavramı	37
2.2.4.1. Tüketiciler Pazarının Özellikleri	38
2.2.4.2. Örgütsel Pazarın Özellikleri	39
2.2.4.2.1. Endüstriyel Pazarlar ve Özellikleri	39
2.2.4.2.2. Aracılar Pazarının Özellikleri	39
2.2.4.3. Devlet Pazarının Özellikleri	40
2.2.4.4. Uluslararası Pazarlar	40
2.2.5. Pazarların Analiz Edilmesi	40
2.2.5.1. Pazarın Gerçek ve Potansiyel Büyüklüğü	41
2.2.5.2. Pazar Hacmi	42
2.2.5.3. Pazar Yoğunluğu	44
2.2.5.4. Ürün Yaşam Döngüsü Analizleri	47
2.2.5.5. Tecrübe Eğrisi Analizleri	48
2.2.5.6. Pazar Karlılık Analizleri	48
2.2.5.7. Maliyet Yapısı ve Temel Başarı Faktörleri	49
2.2.5.8. Dağıtım Sistemleri	50
2.2.5.8.1. Tüketim Malları Kanalları	50
2.2.5.8.2. Sanayi Malları Kanalları	50
2.2.5.8.3. Ham Madde Sağlama Kanalları	51
2.2.5.9. Pazardaki Eğilimler	52
2.3. Rakiplerin İncelenmesi	53
2.3.1. Rakiplerin Değerlendirilmesi	54
2.3.1.1. Rakip İşletmelerin Stratejik Gruplar Olarak Tanımlanması	54
2.3.1.2. Potansiyel Rakipler	55
2.3.2. Rakip İşletme İncelemeleri-Rakiplerin Tanınması	55
2.3.2.1. Ölçek, Büyüme ve Karlılık	56
2.3.2.2. İmaj ve Konumlandırma Stratejisi	56
2.3.2.3. Rakiplerin Amaçları ve Taahhütleri	57
2.3.2.4. Rakiplerin mevcut ve Geçmişteki Stratejileri	57
2.3.2.5. Maliyet Yapısı	58
2.3.2.6. Pazardan Çıkışı Engelleyici Faktörler	58
2.3.3. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Değerlendirilmesi	59
2.4. Tüketici Analizleri	60
2.4.1. Pazarın Bölümlenmesi	60
2.4.1.1. Faydaya Dayalı Bölümlendirme	61
2.4.1.2. Fiyat Duyarlılığı	62
2.4.1.3. Bağımlılık	62
2.4.1.4. Uygulama Bölümlenmesi	63

2.4.2. Tükücü Gütüleri	63
2.4.2.1. Gütülenme	64
2.4.2.1.1. Freud'un Gütülenme Teorisi	64
2.4.2.1.2. Maslow'un Gütülenme Teorisi	64
2.4.2.1.3. Herzberg'in Gütülenme Teorisi	65
2.4.2.2. Algılama	65
2.4.2.3. Öğrenme	65
2.4.2.4. Tutum ve İnançlar	65
2.4.2.5. Kişilik	65
2.4.3. Karşılanamayan İhtiyaç	66
III. BÖLÜM: ALTERNATİF İŞLETME STRATEJİLERİ	67
3.1. Stratejik Düşünce ve Kararların Kökenleri	67
3.2. Stratejik Yönetim Prosesi	69
3.2.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünme	69
3.2.2. Stratejik Planlama Prosesi	70
3.2.2.1. Stratejinin Formülasyonu ve Yönetimi	71
3.2.2.1.1. Şirketin Tümünü Kapsayan Stratejiler	72
3.2.2.1.2. Şirketin İşletmeleri Bazında Uygulanan Stratejiler	74
3.2.2.1.3. Fonksiyonel Stratejiler	76
3.2.2.2. Stratejilerin Uygulanması	76
3.2.2.3. Stratejik Kontrol	77
3.2.3. Pazardaki Rekabetçi Güçlerin Yapısal Analizi	78
3.2.4. Pazarlama Yönetimi ve Stratejik Planlama	79
3.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)	83
3.3.1. Rekabetçiliğin Tanımı ve Kaynakları	83
3.3.1.1. Rekabetçiliğin Tanımı	83
3.3.1.2. Rekabetçiliğin Kaynakları	84
3.3.2. Kritik Başarı Faktörleri	87
3.3.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) Sağlamak	88
3.4. Farklılaştırma Stratejileri	96
3.4.1. Başarılı Olabilecek Farklılaştırma Stratejilerinin Özellikleri	97
3.4.1.1. Kalite Tercihi	98
3.4.1.2. Güçlü Markalar Yaratmak	101
3.4.1.2.1. Marka Bilinci	102
3.4.1.2.2. Marka Özdeşliği	102
3.4.1.2.3. Marka Bağımlılığı	103
3.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)-Düşük Maliyet, Fokus ve Stratejik İlk Hareket	104
3.5.1. Düşük-Maliyet Stratejileri	104
3.5.2. Fokus Stratejileri	107
3.5.3. Stratejik İlk Hareket	109

3.6. Büyüme Stratejileri	111
3.6.1. Mevcut Ürünler Bazında Büyüme Stratejileri	113
3.6.2. Mevcut Pazar için Ürün Geliştirme	115
3.6.3. Mevcut Ürünleri Kullanarak Pazar Geliştirme	117
3.6.4. Dikey Entegrasyon Stratejileri	117
3.7. Çeşitlendirme	119
3.7.1. İlgili Alanlarda Çeşitlendirme	120
3.7.2. Farklı Alanlarda Çeşitlendirme	121
3.7.3. Giriş Stratejileri	122
3.8. Daralan ve Zor Pazarlara İlişkin Stratejiler	125
3.8.1. Gerileyen İşletmelerde Büyüme Sağlamak	126
3.8.2. Kazançlı Bir İşletme Olmanın Gerekleri	127
3.8.3. Sağmak(Milk) veya Hasat Etmek	128
3.8.3.1. Sağma(Milk) Stratejisinin Uygulanabileceği Şartlar	129
3.8.3.2. Tutma Stratejisi	130
3.8.3.3. Terketmek veya Tasfiye Etmek	130
3.8.4. Daralan Çevrelerde Doğru Stratejinin Seçilmesi	131
3.8.5. Zor Pazarlar	134
3.8.5.1. Zor Pazarlarda Kazandıracak Stratejiler	136
3.9. Global Stratejiler	138
3.9.1. Global Strateji Uygulanmasına İten Nedenler	139
3.9.2. Standartlaştırmaya Karşı Bölgeselleştirme	141
IV. BÖLÜM: İLAÇ ENDÜSTRİSİ	145
4.1. Giriş	145
4.1.1. İlacın Tanımı	145
4.1.2. Tarihçe	145
4.1.3. İlaçların Sınıflandırılması	150
4.1.3.1. Farmasötik Şekillerine Göre İlaçların Sınıflandırılması	150
4.1.3.2. Tedavi Gruplarına Göre İlaçların Sınıflandırılması	152
4.2. Dünya İlaç Sektörü	153
4.2.1. Verimlilik Artışları ve Teknoloji Seçiminin Önemi	153
4.2.1.1. Sanayi Devriminden Günümüze Verimlilik Artışları	153
4.2.1.2. Dünyada'ki Teknolojik Rekabette Avrupa'nın Yeri	156
4.2.1.3. Teknoloji Seçimi ve Fiyatlara Etkisi	157
4.2.2. Markalama ve Jenerik İlaç Kullanımında Artış	159
4.2.3. Çeşitli Ülkelerde İlaç Sektörüne İlişkin Uygulamalar	165
4.2.3.1. Merck'te Bilimsel Yönetim	165
4.2.3.2. İlaç Dağıtım Kanalının Seçimi	169
4.2.3.3. İngiliz İlaç Sektörünün Patent Süresinin Uzatılmasına İlişkin Çabası	170
4.2.3.4. Japon İlaç sektörü	171

4.2.3.4.1. Japon İlaç Pazarındaki Savaş	171
4.2.3.4.2. Japon Şirketlerinin İlaç İhracında Başarılı Olamamalarının Nedenleri	177
4.2.4. Dünya İlaç Pazarının Değerlendirilmesi	179
4.3. Türkiye'de İlaç Sektörü	182
4.3.1. Türk Ekonomisinde Uygulanan Politikaların Dönemler İtibarıyla İncelenmesi	182
4.3.2. Sektörün Tanımı	187
4.3.3. Sektörün Sanayi Tasnifindeki Yeri	187
4.3.4. İlaç Sektöründeki Kuruluşlar	187
4.3.5. Kapasite ve Kullanımı	189
4.3.6. Üretim	190
4.3.6.1. Üretim Yönetimi-Teknolojisi	190
4.3.6.2. Üretim Miktarları	190
4.3.7. Maliyetler	193
4.3.8. Türk İlaç Endüstrisinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi	195
4.3.8.1. Sağlık Sektörü ile İlgili Veriler	195
4.3.8.2. Türkiye'de İlaç Pazarının Değerlendirilmesi	210
V. BÖLÜM: GEREÇ ve YÖNTEM	212
VI. BÖLÜM: BULGULAR	213
VII. BÖLÜM: TARTIŞMA	234
VIII. BÖLÜM: SONUÇ	241
ÖZET	242
SUMMARY	243
KAYNAKLAR	244
EKLER	248
EK-1: ANKET FORMU	248
EK-2: ANKET SONUÇLARI	256

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.	Stratejik yönetim prosesi	5
Şekil 2.	Yönetim sistemlerinin gelişimi	16
Şekil 3.	Çevresel değişiklik, karmaşıklık ve belirsizlik	25
Şekil 4.	Fırsat değerlendirme prosesi	30
Şekil 5.	Geleneksel pazarlama modeli	32
Şekil 6.	Bağımlılık matrisi: öncelikler	62
Şekil 7.	Stratejik pazarlama yönetimi prosesi	79
Şekil 8.	SWOT Analizleri	80
Şekil 9.	Rekabetçiliğin tanımlanması	83
Şekil 10.	Rekabet başarısını etkileyen faktörler	87
Şekil 11.	Stratejik vizyonun yönetilmesi	93
Şekil 12.	Vizyon ve fırsatçılığın karşılaştırılması	94
Şekil 13.	Büyüme stratejisi matrisi	111
Şekil 14.	Çeşitlendirme güdüleri	121
Şekil 15.	Giriş stratejileri	122
Şekil 16.	Pazara giriş stratejilerinin seçimi	125
Şekil 17.	Daralan veya durağan endüstrilerde uygulanan stratejiler	130

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.	Yöneticilerin stratejik yönetim sorumlulukları	4
Tablo 2.	Dünya pazar yoğunluğu (Bölge bazında)	45
Tablo 3.	Dünya pazar yoğunluğu (Ülke bazında)	46
Tablo 4.	Katma değerler ve temel başarı faktörleri	49
Tablo 5.	İstihdam edilen insan başına ürün çıktısı (İngiltere=100)	154
Tablo 6.	Üretimin net çıktısının (%)si olarak Ar-Ge harcamaları	155
Tablo 7.	Çeşitli ülke ekonomilerinde 1870-1987 yılları arasındaki saat bazında verimlilik	156
Tablo 8.	İmalat sektöründe 1950-1989 yılları arasındaki saat bazında verimlilik	157
Tablo 9.	Çok uluslu şirketlerin payı(%)	157
Tablo 10.	En çok satan farmasötik ürün markaları	172
Tablo 11.	En çok satan 10 ilaç şirketi	173
Tablo 12.	Reçetesiz ilaç satışlarının toplam ilaç satışları içindeki payı(%)	181
Tablo 13.	Yabancı sermayeli firmaların ülkelere ve faaliyetlerine göre dağılımı	188
Tablo 14.	Kutu adedi olarak en fazla üretilen ilk 5 grup	191
Tablo 15.	Değer olarak en fazla üretilen ilk 5 grup	191
Tablo 16.	Üretimin firma bazında dağılımı	192
Tablo 17.	Üretimin yerli ve lisanslı ilaçlar olarak dağılımı(1000 kutu)	192
Tablo 18.	İlaç endüstrisinde maliyetlerin dağılımı	193
Tablo 19.	1992 yılı itibarıyla perakende satış fiyatı içinde maliyetlerin dağılımı	194
Tablo 20.	İlaç sayıları ve sunuş biçimleri	195
Tablo 21.	Üretimler ve toplam satışta ilk 20 kuruluşun payı	195
Tablo 22.	Hammadde üretimi	196
Tablo 23.	İlaç endüstrisinde istihdam	197
Tablo 24.	İlaç tüketimi(kişi başına)	198
Tablo 25.	İlaç tüketimi(üretici fiyatlarıyla)	199
Tablo 26.	İlaç tüketimi(GSYİH'ya oranı)	200
Tablo 27.	İlaç kullanımları(tedavi gruplarına göre)	201
Tablo 28.	İhracat	202
Tablo 29.	İthalat	202
Tablo 30.	İlaç fiyatları	203
Tablo 31.	En çok tüketilen 140 ilacın fiyat dağılımı	203
Tablo 32.	Demografik göstergeler	204
Tablo 33.	Sağlık personeli	205
Tablo 34.	Hastane ve yatak sayısı	206
Tablo 35.	Branşlara göre hastane ve yatak sayıları	207
Tablo 36.	Eczane ve eczane başına kişi sayısı	208
Tablo 37.	Kişi başına sağlık harcaması	209

I. BÖLÜM : GİRİŞ

1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Strateji kelimesi, eski Yunan'ca daki "strategos" kelimesinden türetilmiş olup "bütüne ilişkin sanat" anlamına gelmektedir (King, 1982). Buna göre, bir şirket ileriye yönelik bir strateji belirler ve uygulamaya koyarsa, o şirket yapısında mevcut bütün faaliyet birimlerinin katkısına ve koordineli çalışmasına gerek vardır.

Stratejik Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için fonksiyonel birimler arasında alınacak kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinin sanatı ve ilmi olarak da tanımlanabilir (David, 1989, s.:4).

Karar almada stratejik yönetim yolunun seçilmesinden çok sayıda fayda sağlanabilir. Bunlardan birincisi, stratejik yönetim bir örgütün çevresini etkilemesine olanak sağlamak suretiyle kendi varlığını korur. İkincisi, stratejik yönetim kavramı içsel çatışmaları azaltır ve objektif bir şekilde kaynakların dağıtılmasını sağlar. Üçüncüsü, stratejik yönetim, örgütlerin çevredeki fırsatları değerlendirmelerine, tehlikelerden kaçınmalarına, güçlü oldukları yerlere ağırlık vermelerine ve zayıf oldukları hususları geliştirmelerini sağlar. Stratejik yönetim örgütlerin değişimi beklemelerini ve başlatmalarını sağlar

Bugünün iş çevresinde, geçmiş on yılların hiç birisinde görülmediği kadar, tek sabit değerlerin değişim olduğu gözlenmektedir. Başarılı örgütler değişimi etkin bir şekilde sağlamakta, şoklardan kurtulmak için bürokrasilerini, stratejilerini, sistemlerini, ürünlerini ve kültürlerini devamlı olarak çevreye uyumlu hale getirmekte ve rekabeti öldüren güçlere karşı başarılı olmaktadır (David, 1989, s.:1).

Stratejik yönetim, yönetim tarafından belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için işletme ile dış çevresi arasındaki uyumu sağlayabilecek stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasını içeren bir yönetim faaliyeti olarak da tanımlanabilir (Griffin, 1993, s.:176).

Stratejik Yönetimin bir diğer tanımı ise; stratejik yönetim devamlı ve tekrar eden bir proses olup, amacı örgütün tümünü çevresi ile uyumlu hale getirmektir (Certo ve Peter, 1990, s.:5).

Bir örgütün çevresi ile ulaştığı uyumun temel karakteristiği stratejisidir (Hofer ve Schendel, 1982, s.:4).

Bir başka tanım da pazarlama yönetimi için verilebilir. Pazarlama yönetimi, işletmenin amaçları doğrultusunda hedef pazarlar ile yararlı değişimler, ilişkiler yaratmak, gerçekleştirmek ve sürdürmek için pazarlama çabalarının analizi, planlanması, uygulanması ve denetimidir (Kotler, 1984).

Bugün şirketlerin çoğunun başarılı olamaması yetersiz sermaye, kötü yer seçimi veya kabaca yönetim becerisinin eksikliğine (Stevens ve ark., 1993, s.:11), bir diğer deyişle stratejik planlama faaliyetinin yetersizliğine veya yokluğuna bağlanmaktadır.

Stratejik Yönetim Prosesi; ister şirket düzeyinde yapılsın ve bütün işletmeleri içine alsın veya ürün/servis bazında yapıp tek bir ürünü içersin temel olarak bir uyum prosesidir. Bu uyum prosesini pazardaki fırsatların araştırılması ve şirketin kaynaklarının bu fırsatlara uyumlu hale getirilmesidir. Pazardaki fırsatlar zaman içinde gelişmekte ve kararlar bu pazarlara yatırım yapmak veya pazarlardan çekilme şeklinde gelişmektedir.

Stratejik kararların alındığı kapsam içersine şirketin;

1. Faaliyet gösterdiği çevre,
2. Misyonu, ve
3. Amaçları, girmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim faaliyeti şirket ile değişen çevre koşulları arasında en iyi nasıl uyum sağlanacağını araştırılmasını içermektedir (Stevens ve ark., 1993, s.:11).

Mintzberg, stratejinin temel "tasarım okulu" modelini açıklamıştır (Ruocco ve Proctor, 1995). Buna göre, bir örgütün dışsal olarak karşılaşıcağı tehlikeler ve içsel olarak zayıf ve kuvvetli yanları değerlendirildikten sonra, temel başarı faktörleri ve farklılık arz eden özellikleri birbirleriyle bağdaştırılarak stratejiler oluşturulmaktadır. Buradaki temel eleman SWOT(Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats) analizleridir.

1.2. Stratejik Yönetim ve Planlama

Geçmiş zamanlarda stratejik yönetim faaliyeti planlama bölümlerinde çalışan kişiler tarafından etkilenirken, bugün özellikle küçük ölçekli işletmelerde üst yöneticiler tarafından etkilenmekte ve bu faaliyetin sorumluluğu onlara kaymaktadır. Diğer büyük ölçekli işletmelerde ise, üst yöneticiler stratejik yönetim faaliyetlerine giderek daha fazla önem vermekte, çevredeki değişimlere kuruluşunu adapte edebilmek için değişimlere öncülük etmekte, yarattığı vizyon ve saptadığı amaçlar doğrultusunda personelini güdülemektedir.

Yöneticilerin stratejik yönetim faaliyetine ilişkin sorumlulukları Tablo1' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin stratejik yönetim sorumlulukları (Certo ve Peter, 1990, s.:8)

1. Şirketin misyonunu belirlemek.
2. Şirketin felsefesini ortaya koymak.
3. Politikaları belirlemek.
4. Amaçları belirlemek.
5. Strateji geliştirmek.
6. Örgüt yapısını planlamak.
7. Personel sağlamak.
8. Prosedürleri belirlemek.
9. Üretim veya hizmet tesisi sağlamak.
10. Sermaye sağlamak.
11. Standardları saptamak.
12. Yönetim programlarını ve faaliyet planlarını belirlemek.
13. Kontrol bilgisi sağlamak.
14. İnsanları harekete geçirmek (güdülemek).

Şirket yöneticileri, yönetim sorumluluklarını yerine getirebilmek için stratejik yönetim prosesindeki aşamaları izlemek zorundadırlar (Certo ve Peter, 1990, s.:20). Bu aşamalar Şekil 1' de gösterilmiştir.

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama
Çevrenin	Örgüt	Stratejinin	Stratejinin	Stratejik
Analiz	Hedefinin	Formüle	Uygulanması	Kontrol
Edilmesi	Belirlenmesi	Edilmesi		
. iç çevre	. Misyon			
. dış çevre	. Amaçlar			

Şekil 1. Stratejik yönetim prosesi (Certo ve Peter, 1990, s.:20)

Bu konular ayrıntılı olarak ilerki bölümlerde incelenecektir.

1.3. Stratejiyi Oluşturan Alanlar

Strateji oluştururken, karşı karşıya bulunulan sorunların nasıl üstesinden gelineceği veya ortaya çıkan fırsatlardan nasıl yararlanılabileceği ve bu suretle amaçlara nasıl en iyi şekilde ulaşabileceği dikkate alınmak gerekir. Bunun için iyi hazırlanan veya düzenlenen bir stratejinin ilgili olduğu alanların neler olduğunun anlaşılması gerekmektedir (Sherman, 1989).

Bu alanları dört başlık altında toplamak mümkündür:

a. Kapsam

Stratejinin kapsamı, işletmenin rekabet edeceği pazarları içersine almaktadır. Bu pazarlar, firmanın büyüklüğüne ve ürettiği ürünlerin çeşitliliğine göre farklılıklar göstermektedir. Belli bir alanda sınırlı miktarda mal üreten ve yerli pazarlara hitap eden bir işletmenin kapsamı ile, uluslararası pazarlarda pay kapmak veya payını artırmak isteyen işletmelerin kapsamı farklılıklar gösterecektir.

b. Kaynak Sağlamak

Herhangi bir stratejik kararın uygulanabilmesi için en önemli unsurlardan bir tanesi de işletmenin kullanılabilir fonlarının olması ve bunların belirlenecek uygulama alanları için yeterli olup olmadığıdır. Bu anlamda, sadece strateji seçilmesi önemli olmamakta, fakat aynı zamanda bu stratejinin uygulanmasına imkan verecek kaynak miktarı da ayrıca önem kazanmaktadır. Aksi takdirde, yanlış seçilen bir stratejinin uygulanmasına imkan bulunmamaktadır.

c. İşletmeyi Diğerlerinden Farklı Kılan Özellikler

Bir işletme herhangi bir pazara girerken kendi ürünlerini diğerlerinden farklı kılan bir strateji uygulamak suretiyle tüketici üzerinde imaj yaratmaya çalışır. Bu imaj, en iyi yaptığı şey üzerinde olur. Bu da genellikle, işletmenin deneyim sahibi olduğu veya teknoloji geliştirdiği alanlarda olur.

d. Sinerji

Bir işletme çeşitli faaliyet alanları arasında uyum sağlamak suretiyle sinerji etkisi yaratmaya çalışır. Bu uyumun gerçekleşmesi için, faaliyetlerin birbirlerini tamamlaması gerekmektedir. Buna örnek olarak bankacılık ve sigortacılık faaliyetlerinin aynı çatı altında toplanması gösterilebilir. Bu iki grubun eleman ve faaliyet alanlarından tasarruf etmek suretiyle kaynakları etkin bir şekilde kullanmaları sinerji etkisine neden olur.

1.4. İşletme Stratejisi

Sağlıklı bir işletme stratejisi geliştirmeden önce, işletme stratejisinin ne olduğunu anlamak daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. İşletme stratejisi, bazen rekabet stratejisi veya yalnızca strateji olarak da alınabilir, altı elemandan veya boyuttan meydana gelmiş olarak tanımlanabilir (Aaker, 1995, s.:4). Bunlardan ilk dört tanesi herhangi bir işletme için geçerli olmakla birlikte diğer iki tanesi, işletmenin bulunduğu ortamda kendisi ile rekabet eden diğer işletmelerin bulunması halinde geçerlidir.

Strateji örgütün amaçlarına ulaşmak için içsel olarak tutarlı, zamana dayalı ve şartlı kaynak dağıtımını içerir. İçsel tutarlılık, örgütün amaçlarına ulaşmak için takip etmesi gereken yolları gösterir (Hofer ve Schendel, 1982, s.:18).

Bir işletme stratejisinin uygulanabilmesi için aşağıdaki hususların belirlenmesi gerekir.

a. İşletmenin rekabet ettiği pazarın belirlenmesi.

Bir işletmenin faaliyet alanını sunmayı arzuladığı veya arzulamadığı ürünler, hizmet etmeyi arzuladığı veya arzulamadığı pazarlar, rekabet etmeyi arzuladığı veya arzulamadığı rakipleri ve kendisinin ulaştığı dikey entegrasyon düzeyi belirler. Bazen işletme faaliyet alanına ilişkin en hayati karar, hangi ürün veya pazar bölümlerinden kaçınılmasına ilişkindir. Zira böyle bir karar, eğer ciddi bir şekilde uygulanabilirse, işletmenin başka alanlarda rekabetine imkan verecek kaynakların tasarruf edilmesine olanak sağlar.

b. Yatırım miktarı.

Farklı uygulama olanakları olmakla birlikte, belli başlı seçenekler;

- . büyümek amacıyla yatırım yapmak (veya ürün pazarına girmek).
- . mevcut durumu korumak için yatırım yapmak.
- . yatırımı en aza indirerek işletmeyi sağlamak.
- . işletmenin faaliyet alanını değiştirerek veya kapitalize ederek varlıkların mümkün olduğu kadar büyük bir bölümünü geri kazanmak.

c. Belirli ürün pazarlarında rekabet edebilmek için gerekli olan fonksiyonel stratejiler.

Uygun bir rekabet politikası belirlemek için aşağıdaki fonksiyonel stratejilerden biri veya birkaçı seçilebilir.

- . Ürün hattı stratejisi
- . Konumlandırma stratejisi
- . Fiyatlandırma stratejisi
- . Dağıtım stratejisi
- . Üretim stratejisi
- . Enformasyon teknolojisi stratejisi
- . Bölümlendirme stratejisi.
- . Global strateji.

d. İşletmenin uyguladığı stratejinin altında yatan ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) sağlayan stratejik birikimler veya beceriler.

Stratejik beceriler veya sadece beceri, bir işletme biriminin ayrıcalıklı olarak herkesten daha iyi yaptığı bir şeydir. Stratejik birikim veya sadece birikim, rakiplerine göre işletmenin güçlü olduğu, markası veya hitap ettiği müşteri grubu gibi, bir kaynağı ifade etmektedir. Strateji formülasyonu ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak üzere birikim ve becerilerin yaratılması ve geliştirilmesinin olanak ve maliyetini dikkate almalıdır.

Bugün dünyamızda bir alanda çabalarını yoğunlaştıran şirketler dışında modern işletmelerin pek çoğu diğerleriyle birlikte bir organizasyon içerisinde faaliyet göstermektedirler. En üst düzeyde, herbirisinin çok sayıda işletmeyi içeren, farklı alanlarda faaliyet gösteren birimlerini sayabiliriz. En alt düzeyde ise, kesin hatları ile birbirinden ayrılmış pazarlara tek bir ürün satılması veya ortak pazara bir ürün grubunun getirilmesini örnek göstermek mümkündür.

Her iki durumda da bir grup işletme birimi için işletme stratejisi kavramı gündeme gelmekte olup, bunlara ilave olarak iki strateji elemanına ihtiyaç vardır:

1. Kaynakların işletme birimleri arasında dağıtılması.

Firmanın kendi çabaları sonucunda elde ettiği veya dışarıdan sağladığı mali kaynaklar yanında fabrika, ekipman ve insan kaynakları gibi finansal olmayan kaynakların tümünün dağıtılması gerekmektedir. Firma küçük dahi olsa dağıtım kararı stratejiler için temel teşkil etmektedir.

2. İşletmeler arasında sinerji etkisi yaratmak- bir diğer deyişle birbirlerini tamamlayan ve destekleyen işletmeler arasında değer yaratmak.

Sinerji etkisine sahip olan işletmelerin bu etkiyi ihmal eden veya böyle bir etkiye ulaşamayan işletmeler üzerinde üstünlüğe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

1.5. Stratejik Eylemler- Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)

Herhangi bir durumda, sonsuz sayıda uygulanabilir strateji ve SRÜ'lere ulaşmak üzere çok sayıda seçenek mevcuttur. Bu nedenle, benzer stratejik özellikleri olanları belirlemekte yarar vardır.

Bu stratejilerden iki tanesi çok büyük önem arz etmektedir; bunlar farklılaştırma ve düşük-maliyet stratejileridir. Porter(1990)'a göre düşük-maliyet ve farklılaştırma stratejileri firmaların kullanabileceği şu anda geçerli stratejiler olup, bütün başarılı stratejiler bunlardan birini veya her ikisini içermelidir.

a. Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, şirketin piyasaya sunduğu bir ürünün bazı özelliklerini vurgulayarak rakip firmaların ürünlerinden farklılaştırmasıdır. Bunlar; performans, kalite, prestij, servis imkanları, güvenilirlik, uygunluk gibi çeşitli özellikleri içerebilir. Başarılı bir strateji, ürünün kalitesine önem veren müşteriler için fiyatı ikinci plana iter ve bu şekilde firmanın daha fazla kazanmasına imkan sağlar.

b. Düşük Maliyet Stratejisi

Düşük-maliyet stratejisi ürün veya hizmetin bazı kalemlerinde sürdürülebilir maliyet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Pazarda maliyet liderliğini ele geçirmek ancak pazar payını yükseltmek ve dolayısıyla yüksek kapasitede çalışmak veya ham madde kaynaklarına en iyi şartlarda ulaşmak veya üretimde kullanılan alet ve ekipmanların üstün düzeyde olmaları ile mümkün olabilir.

Bununla birlikte, düşük-maliyet stratejisini uygulayan bir şirket genel olarak düşük-maliyet kültürüne sahip olup, oluşturulan strateji de maliyetlerin düşürülmesine yöneliktir.

Düşük-maliyet stratejisinin sonucunda düşük fiyat uygulanmasını beklemek yanlış olabilir, zira düşük maliyetler fiyat düşüklükleri yerine artan karlara veya artan reklam harcamaları veya promosyon giderlerine neden olurlar.

Bir şirketin düşük-maliyet veya farklılaştırma stratejisi uygulaması rakipleri açısından şirketi anlaşılabilir hale getirir. Bu konuda Caterpillar örnek olarak verilebilir. Bu şirketin iş makineleri ekipmanları sektöründe önemli paya sahip olmasının nedeni parça ve servis konularında farklılaştırma, üretim hacmi ile de düşük-maliyet stratejilerini kullanmasını gösterebiliriz (Aaker, 1995, s.:7).

c. Fokus, Stratejik İlk Hareket ve Sinerji

Bütün stratejiler ya farklılaştırma ya da düşük-maliyet stratejisi veya bazen de her ikisini birden içermekle birlikte, bunların dışında pek çok strateji şekilleri de belirlenebilir. Bunlar arasında, yaratıcılık, global düşünme, girişimcilik stili veya enformasyon teknolojilerini etkin bir biçimde kullanmak sayılabilir.

Düşük-maliyet ve farklılaştırma şemsiyesi altında kolaylıkla incelenemeyen ve çok sık uygulanan fokus, stratejik ilk hareket ve sinerji stratejileri aşağıda belirtilmiştir.

1. Fokus stratejisi

Fokus stratejisi, belirli bir tüketici grubunu veya belirli bir ürün grubunu hedefleyen bir stratejidir. Fokus stratejisi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmalar için temel alınacak bir strateji olup şirketin itici gücünü oluşturmaktadır.

2. Stratejik İlk Hareket

Stratejik ilk hareket, bir stratejinin işletmece belirlenen bir alanda ilk defa uygulanmasını içermektedir. İlk defa uygulandığından dolayı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için bir birikim veya tecrübe oluşturur. İlk strateji uygulamalarında “ilk olmanın üstünlüğünden yararlanmak için” rakiplerin bunu öğrenmesi veya kullanması önlenmelidir.

3. Sinerji

Sinerji, bir işletmenin başka bir işletme ile bağlantılı hareket etmesi durumunda ortaya çıkar. Bu iki işletme satış örgütünü, ofislerini ve ambarlarını birlikte kullanarak maliyetleri ve yatırımları düşürürler. Müşterilerine birlikte, birbirleri ile ilişkili ürünler sunabilirler. İşletmelerin bu şekilde hareket etmeleri onların ayrı ayrı hareket etmelerinden çok daha farklı bir değer yaratmalarına neden olur.

1.6. Stratejik İşletme Birimi (SİB)

Stratejik İşletme Birimi(SİB), belirli bir işletme stratejisi olan, satış ve kar sorumluluğu bulunan, yöneticisi olan herhangi bir örgütsel birim olarak tanımlanabilir (Pearcell ve Robinson, 1989, s.:350). Bu kavramın geliştirilmesinin amacı, farklı alanlarda faaliyet gösteren bir işletmenin birimlerine daha fazla bağımsızlık vermek, strateji geliştirilmesini daha az merkezi hale getirmektir.

Bir SİB'in ne seviyede oluşturulacağı bir takım değerlendirmelere dayanmaktadır. Bir SİB belirli bir marka adı altında oluşturulabilir veya belirli kategorilerde ürün bazında oluşturulabilir. Günümüzde SİB'lerin markalar adı altında oluşturulması yerine daha kapsamlı düzeylerde, yani ürün grupları veya marka grupları adı altında oluşturulması şeklinde gelişmeler gözlenmektedir.

Burada itici kuvvet, tüketici gücüdür. Bu güç ile başedebilmek için, üreticiler daha geniş kapsama yönelen bir bakış açısını tercih etmektedirler.

SİB'lerin bütünleşme seviyesi iki faktöre dayalı bulunmaktadır. Bunlar, ortak özellikler ve ölçektir. Eğer iki işletme, dağıtım kanalları ve hitap edilen pazarlar gibi alanlarda büyük bir benzerliğe sahip ise stratejik olarak tutarsızlıkların ortadan kaldırılması büyük önem arz eder. Bu gibi işletmeleri birleştirerek SİB oluşturmak, stratejiler ile uygulamaların koordineli yapılmasını sağlayacaktır. Şüphesiz, iki SİB satış teşkilatı veya tesislerden ortak yararlanmak suretiyle ekonomi sağlayabilir, fakat birbirinden ayrı faaliyet gösteren SİB'ler oldukça önemli ölçüde otonomiye sahiptir.

Çoğunlukla, bir stratejinin hayata geçirilmesi SİB seviyesinde olur. Bununla birlikte, bir SİB çeşitli üretim hatlarını içerebilir ve çeşitli pazarlara mal satabilir. Bu nedenle, SİB'leri oluşturan birimlerin herbiri için ayrı stratejiler oluşturulması veya stratejilerin gözden geçirilmesinde yarar vardır.

1.7. Stratejik Yönetim: Tarihi Bakış Açısı

Strateji geliştirme ve uygulama faaliyetleri geçen zaman süresi içinde çeşitli isimler altında toplanmıştır. Bunları; bütçeleme ve kontrol, uzun vadeli planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim, stratejik pazar yönetimi şeklinde sayabiliriz. Bütün bu terimler benzer ifadelerle sahip olup çoğu zaman aynı anlamda kullanılmışlardır. Bununla birlikte, tarihsel bir bakış açısından incelendiğinde, bazı önemli farklılıklar göze çarpmaktadır (Ansoff, 1980).

1.7.1. Bütçeleme/Kontrol

Bütçeleme/kontrol yönetim sistemlerinin gelişimi 1900'lü yılların başına kadar gider. Burada ağırlık noktası, sapmaları kontrol etmek ve karmaşık durumları yönetmeye ilişkindir. Çeşitli bölümler için yıllık bütçeler hazırlanarak, bütçelerden sapmalar dikkatli bir şekilde incelenerek çözümler bulunmaya ve alınan önlemlerin yeterli olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Buradaki temel varsayım ise geçmişin gelecekte tekrar edeceği şeklindedir.

1.7.2 Uzun-Vadeli Planlama

Uzun Vadeli Planlama Ansoff (1957) tarafından 1950'li yıllarda geliştirilmiştir. Modelin dayandığı nokta, gelişmenin olmasını beklemek ve karmaşık durumları yönetebilmektir.

Buradaki temel varsayım geçmişteki eğilimlerin gelecekte de devam edeceği şeklindedir. Planlama prosesi satışların , maliyetlerin, teknolojik gelişmeler, vb.'nin elde mevcut veriler ve tecrübe yardımı ile ileriye yönelik olarak tahmin edilmesini içermektedir. Planlama faaliyeti ise insan kaynakları ile fiziksel olanaklardan yararlanarak beklenen gelişme veya daralmaya uyumu sağlamaktır. Zaman süresi bütçeleme/kontrol'da olduğu gibi sınırlı olmayıp işin özelliğine bağlı olarak iki, beş veya on yılı kapsamaktadır.

Uzun Vadeli Planlama altında incelenecek bir diğer konu da fark analizleridir. Fark, tahmin edilen satışlar ve karlar ile örgütlerce belirlenen hedefler arasında sapma olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Faaliyetlerde değişiklikler yaparak, örneğin satış örgütünü geliştirerek ve/veya fabrikanın kapasitesini artırarak farkı ortadan kaldırmak mümkündür.

1.7.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, 1960'lı ve 1970'li yıllarda ortaya çıkmaya başlamış olup stratejik faktörler ve imkanların değiştirilmesi ile ilgilidir. Buradaki temel felsefe ise geçmişteki verilere dayanarak ileriye yönelik olarak yapılan tahminlerin yetersizliğidir. Geçmişte yapılan ileriye yönelik tahminler ile yeni eğilimlerin stratejik düzenlemelere ihtiyacı vardır. Yeni düzenleme, yeni bir ürün pazarına yönelmek şeklinde olabilir. Araştırma ve geliştirme düzeyinin yükselmesi stratejik kapasitede yeni bir düzenlemeyi de gündeme getirebilir.

Stratejik planlama, stratejik pazar planlaması şeklinde de alınabilir, bir firmanın karşı karşıya olduğu pazar çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, üzerinde durulan husus yalnızca ileriye yönelik tahminler olmayıp, fakat aynı zamanda pazar çevresini, özellikle de rakipleri ve tüketicileri derinliğine incelemeyi içermektedir. Burada arzulanan, mevcut durumlara etki yapmak değil, fakat stratejik etkileri olan değişiklikleri beklemek şeklinde olmaktadır.

Bütçeleme/kontrol fonksiyonu ve uzun-vadeli planlama ile stratejik planlamanın paylaştığı bir özellik, genel olarak periyodik bir planlama dönemini bir yıl olarak almasıdır. Tipik bir örnek vermek gerekirse, bir işletme, bahar ve yaz dönemlerinde ve onları takiben sonbaharda bir stratejik plan hazırlayacak daha sonra ise bu planı gelecek senenin yıllık işletme planlarını ve bütçesini hazırlamak için kullanacaktır.

Periyodik planlama süreci, yöneticilerin stratejik sorularına cevap verecek bir zaman süresi tanımamaktadır. Böyle bir alet olmadığı için yöneticiler stratejik düşüncenin önemine inanmalarına rağmen zamanlarını günlük işlerle ve sorunların çözümü ile geçirmektedirler.

Dönemsel planlama faaliyetinin en güç yanı ise, stratejik inceleme ve stratejik karar alma ihtiyacının yıllık olarak meydana gelmemesidir. Çevrede ve teknolojiye o kadar hızlı değişimler olabilir ve çevredeki şoklar o kadar beklenmeyen zamanlarda meydana gelebilir ki planlama sürecine bağlanmak dezavantajlı ve hatta yıkıcı olabilir. Eğer planlama faaliyeti planlama süreci dışında oluşan stratejik tepkileri bastırmaya yönelik olursa, özellikle dinamik işletmelerde performans büyük ölçüde düşme gösterir (Aaker, 1995, s.:12).

1.7.4. Stratejik Yönetim

Stratejik pazar yönetimi veya bir diğer deyişle stratejik yönetim, bir şirketin dış çevresinde oluşan hızlı değişim ile planlama döngüsünün başa çıkmasının mümkün olmadığı varsayımından hareket etmektedir. Stratejik sürprizlere, hızla artan tehlikeler ve imkanlara hazırlıklı olmak için işletmeler stratejik kararlara önem vermeli ve bu husus panlama süreci dışında yapılmalıdır.

Hızlı değişen bir çevrenin bilinmesi, buna duyarlı yöntem, sistem ve seçeneklerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Dönemsel araştırmalar yerine devamlı ve gerçek zamanla uyumlu enformasyon sistemlerine gerek vardır. Daha duyarlı çevresel gözlemler, bilgi gerektiren alanların tanımlanması ve devamlı gözlenmesi, stratejik esnekliğe imkan verecek gayretler ve örgütlerin girişimcilik özelliklerinin ön plana çıkartılması faydalı olabilir.

Bilgi gerektiren bir alan belirsiz bir alan olup stratejiyi etkiliyebilmektedir. Örneğin tüketici ihtiyaçlarındaki gelişmeler. Stratejik esneklik çevredeki hızlı değişimlere ayak uydurmaya olanak sağlayacak hızlı ve uygun tepkiler verebilecek stratejik seçenekleri içerir.

Stratejik pazar yönetiminin bir diğeri özeliği de çevreyi belirlenmiş olarak kabul etmemesidir. Aksine, stratejinin çevresel değişime imkan vereceğini kabul eder. Böylece, hükümet politikalarının, tüketici ihtiyaçlarının, teknolojik gelişmelerin yaratıcı, aktif stratejiler ile etkilenebileceğini ve hatta kontrol edilebileceğini kabul eder.

Şekil 2' de gösterilen gelişen yönetim sistemleri, eski sistemleri değiştirmek yerine ona bir takım yenilikler katmaktadır.

Bu anlamda, stratejik pazar yönetimi gerçekte dört yönetim sistemini de içermektedir: bütçeleme/kontrol sistemi, ileriye yönelik tahminleri içeren uzun-vadeli planlama, stratejik planlama elemanları, stratejik karar almayı gerçek zamana uyarlamak için gerekli araçlar.

Stratejik pazar yönetiminde, normalde dönemsel planlama süreci olmakla birlikte planlama sürecinin dışına taşan stratejik tepkilere imkan verecek tekniklerle desteklenmektedir.

	Bütçeleme/ Kontrol	Uzun -Vadeli Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Pazar Yönetimi
Yönetmin üzerinde durduğu hususlar	Sapmaları kontrol etme ve karmaşıklığı yönetme	Büyümeyi bekleme ve karmaşıklığı yönetme	stratejik eylemleri ve becerileri değiştirme	Stratejik sürpriz ve hızla artan tehlike/ fırsatlar ile başa çıkma
Varsayımlar	Geçmiş zaman tekerrür eder	Geçmişteki eğilimler devameder	Yeni eğilimler ve devamsızlık tahmin edilebilir	Planlama dönemleri hızlı değişimler ile ilgilenmek için yetersiz
İşlem zaman süresi	periyodik	periyodik	periyodik	gerçek zaman
Uygulanma dönemleri	1900'lerden sonra	1950'lerden sonra	1960'lardan sonra	1980'lerin ortalarından itibaren

Şekil 2. Yönetim sistemlerinin gelişimi (Aaker, 1995, s.:11)

“Pazar” teriminin “Stratejik Yönetime” ilave edilmesinin amacı strateji geliştirmenin içsel yönlendirilmesi yerine pazar tarafından yönlendirilmesine ağırlık verilmesidir. Ayrıca sürecin tepkici olma yerine etkileyici olması ve görevin çevreye tepki göstermek kadar onu etkilemesini de içermesini gerektirmektedir.

1.8. Stratejik Pazar Yönetimi: Özellikler ve Eğilimler

Stratejik pazar yönetiminin belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

a. Dışsal, pazar ağırlıklı olması

Örgütler dış çevreyi-tüketicileri, rakipleri, pazarı ve pazarın çevresini- dikkate alarak organize olmalıdırlar. İleriye yönelik tahminlere dayanan, iç çevrede oluşturulan, uzun-vağeli planlama sistemlerinin aksine, amaç tüketiciye karşı duyarlı, pazar tarafından yönlendirilen stratejiler geliştirmektir.

b. Etkileyici stratejiler uygulanması

Etkileyici stratejinin amacı, çevresel güçler ortaya çıktığında tepki göstermek yerine çevredeki olayları etkilemeyi sağlamaktır. Etkileyici stratejinin iki nedenle önemi vardır. Birincisi, önemli çevresel değişiklikleri belirlemek ve kısa zamanda harekete geçmenin bir yolu onların oluşmasında pay sahibi olmaktır. İkincisi, bu gibi çevresel değişiklikler o denli önemli olabilir ki mümkün olduğunca onları etkilemek gerekebilir.

c. Bilgi sisteminin önemi

Dışa yönelik strateji, destek bilgi sistemine ihtiyaç gösterir. Strateji geliştirme sürecinin etkin hale getirilmesi için, ihtiyaç duyulan bilginin belirlenmesi, onun nasıl en uygun ve etkin şekilde elde edilebileceği, en iyi nasıl inceleneceği, işleneceği ve saklanabileceği gibi hususlar esastır.

d. On-line inceleme ve karar verme

Sadece yıllık planlama sürecini kullanmak yerine "on-line" bilgi toplama, inceleme ve stratejik karar alma yönüne doğru bir eğilim mevcuttur. Böyle bir sistemin tasarımı, yeni metod ve kavramları gündeme getirmektedir. Sistem oldukça karmaşık bir karar ortamında yardımcı olabilecek, stratejik bir seçimin yapılmasında yeterli ölçüde duyarlılık gösterebilecek ve çok değişen ortamlarda uygulanabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

e. Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik eğiliminin geliştirilmesi ve desteklenmesi giderek önem kazanmaktadır. Şirketin önüne çıkacak olanakların değerlendirmesinde yararlanılacak örgütsel düzenlemelere ve stratejik pazar yönetimi destek sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Girişimcilik ehliyeti özellikle büyük, farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerde ve oldukça hızlı değişimlerin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için önemlidir.

Bu ortamlarda yaratılacak stratejiler girişimcilerin fonksiyon görebilecekleri ve geliştirecekleri çevreleri yaratmalıdır.

f. Uygulama

Bugün kavranan bir gerçek de stratejinin uygulamaya konulmasının oldukça kritik bir konu olduğudur. Bu konuda üzerinde durulması gereken husus stratejinin örgüte- yapısına, sistemlerine, insanlarına ve kültürüne- uyup uymaması veya örgütün stratejiye uyum sağlamak için değişmesidir. Bu bağlamda fonksiyonel birimlerin uygulayacağı politikalar ile işletme planları arasında da bağlantı kurulmalıdır.

g. Global Gerçekler

Global ölçek giderek stratejileri büyük ölçüde etkilemektedir. Global pazarlar birçok işletmenin artık yabancı değildir. Aksine bugün firmaların o ülkede yerleşik yabancı firmalar veya dışarıda yerleşik olmakla birlikte o pazarda faaliyet gösteren firmalar tarafından etkilenmediğini söylemek olanak dahilinde değildir. Global eleman içersine hem doğrudan ve hem de dolaylı fırsatlar ve tehlikeler girmektedir. Bir ülkenin karşılaştığı finansal zorluk veya bazı hammaddeelerde dünya çapında görülen azalmalar örgütün oluşturacağı stratejiler üzerinde önemli ölçüde etkendirler.

h. Uzun Zaman Süresi

Bir çok işletme için en önemli sorun uzun-vadeli amaçları ve stratejileri etkin bir şekilde belirlemektir. Japon firmalarının görünen başarılarının altında, bir ölçüde, uzun zaman süreleri içinde stratejik olarak çalışma kabiliyetleri yatmaktadır (Perry, 1991, s.:158). Uzun zaman süresi içinde yönetmenin büyük güçlüğü olması yanında stratejik karar verme sürecine de büyük yük bindirmektedir. Sonuç olarak, uzun vadeli bir bakış açısını yansıtacak daha iyi yapılara ve yöntemlere artan ölçüde ihtiyaç bulunmaktadır.

ı. Ampirik Araştırma

Tarihsel olarak, strateji alanı kişisel gözlem ve deneyimlere dayanılarak yapılan kavramsal katkılarla yönlendirilmiştir. Son zamanlarda, amprik araştırma geleneği yerleşmeye başlamıştır. Kalitatif durum-analizi yöntemleri çok faydalı görüş ve hipotezler ortaya çıkarmıştır.

Bunlara ilave olarak, çeşitli işletmelerin performanslarını ve özelliklerini karşılaştıracak ve inceleyecek çok sayıda kantitatif akımlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırma akımları birçok disiplinde olabileceği gibi strateji sahasında da bulunmaktadır. Bu strateji alanı, teorilerin bilimsel olarak test edildiği, sonunda doygunluk noktasına ulaşıldığının önemli bir göstergesi olmaktadır.

1.9. Stratejik Pazar Yönetiminden Beklenen Yararlar

Stratejik pazar yönetimi genel olarak ürütücü olmaktadır, çünmü çevrenin anlaşılması ve tahmin edilmesi son derece güçtür. İletişim ve örgüt içindeki tercihler bir takım sızlanmalara ve dirence neden olurlar. En değerli kaynak olan, yönetim zamanı, tüketilir. Sadece beklemek ve ayrıcalıklı durumlara tepki göstermek seçeneği çoğu kez yeterli ve etkili görülebilir.

Bütün bu maliyet ve sorunlarına rağmen, stratejik pazar yönetiminin çeşitli üstünlükleri olup bunları şu şekilde sıralıyabiliriz (Aaker, 1995, s.:17).

a. Stratejik Tercihlerin dikkate alınmasını çabuklaştırır.

Dışarıda neler olmaktadır? Bunların yarattığı olanaklar ve zorluklar nelerdir? Bunlara karşı zamanında nasıl önlem alınabilir? Şirketin karşı karşıya bulunduğu stratejik sorunlar nelerdir? Hangi stratejik kararlar alınabilir? gibi sorular stratejik tercihlerin yapılmasına ışık tutarlar. Stratejik pazarlama sorunlarının çözümü için geliştirilen seçenekler genellikle günlük problemlerin çözümünde kullanılmaktadır. İşin en trajik yanı ise organizasyonun stratejik bir kararın alınmasında gecikilmesi durumunda yok olmasıdır.

b. Uzun-vadeli bakış açısını zorlar.

Bu yöntem, kısa vadeli olarak sorunlara bakış genel olarak şirketler tarafından tercih edilmekte olup, bu husus ise stratejik hatalara neden olmaktadır.

c. Kaynak dağıtımını görünür hale getirir.

Kaynak dağıtımını, muhasebe sistemini, politik güçleri veya geçmiş seneleri esas olarak karşılaştırmak çok kolaydır. Bunun bir sonucu, küçük ancak gelecek vadeden bir işletme "problemsiz" olacak veya henüz hayata geçirilmemiş bir işletme ise kaynak yetersizliği ile karşı karşıya kalırken "problemlili" olan büyük bir işletme ise kaynakların çoğunu tüketecektir.

d. Stratejik analiz ve karar almada yardımcı olacak yöntemleri sağlar.

Bugün işletmelerin elinde güç stratejik kararların alınmasında yardımcı olacak bilgi toplanması ve incelenmesinde katkıda bulunacak kavramsal model ve metodolojiler mevcut bulunmaktadır.

e. Stratejik bir yönetim ve kontrol sistemi sağlar.

Stratejik eğilimlere yönelik birikim ve becerilere yönelmesi ve hedeflerin ve programların geliştirilmesi bir işletmenin stratejik olarak yönetilmesi için temel oluşturur.

f. Yatay ve dikey bir koordinasyon ve iletişim sistemi sağlar

Stratejik pazar yönetimi sorunların iletilmesini ve stratejilerin oluşturulmasını sağlar.

g. İşletmeye değişimle başa çıkmayı öğretir.

Bir çevre oldukça durağan ve satış yöntemleri sevindirici bir düzeyde ise stratejide değişiklik yapmaya pek bir neden bulunmamaktadır. Bu durumda, stratejik pazar yönetimi çok az önemlidir. Bununla birlikte, bugün işletmeler genellikle hızla değişen ve artan bir şekilde tatmin edilemeyen çevrelerde faaliyet göstermekte olup stratejik olarak başa çıkmaları gereken hareket tarzlarına ihtiyaç göstermektedirler.

II. BÖLÜM: DIŞSAL ANALİZLER

2.1. Çevrenin İncelenmesi

Herhangibir stratejinin oluşturulmasında çevre faktörünün büyük rolü bulunmaktadır.

Bir kuruluşun iki çevresi bulunmaktadır.

Bunları iç çevre ve dış çevre olarak nitelendirebiliriz (Griffin, 1993, s.:63).

2.1.1. İç çevre

İç çevre, bütün işletmeler için geçerli olmak üzere, o işletmelerin yöneticileri ve çalışanlarından oluşmaktadır. İç çevre tanımı her işletme için geçerli ise, onları birbirlerinden farklı kılan, onlara farklı özellikler kazandıran husus nedir? Bunun cevabı kültürdür. Kalite anlayışı, finansal konulara çözüm yaklaşımları, tüketiciye ulaşmada izlenecek politikalar, çalışanların giyim-kuşamları, iş anlayışları kültürün bir parçası olarak kabul edilebilir. Kültür, genellikle kuruluşun kurucusu tarafından getirilen ve çalışanlarca benimsenen kurallar olabileceği gibi zaman içinde dış çevrenin beklenti ve isteklerine cevap vermek amacıyla kabul edilen ve uygulanan hususlar da olabilir.

2.1.2. Dış Çevre

Dış çevre ; işletmeleri doğrudan etkileyen iş çevresi ile tüm kurum ve kuruluşları etkileyen genel çevreden oluşmaktadır (Pearcell ve Richard, 1988, s.:99).

2.1.2.1. İş Çevresi

İş çevresi kapsamına, işletmelere ham madde ve malzeme sağlayan satıcılar, mal ve hizmetlerin pazarlandığı tüketiciler, aynı pazarlar için rekabet eden işletmeler, işçilerin toplu sözleşmelerle hak ve çıkarlarında artış yapmaya çalışan işçi sendikaları, diğer işletmelerle belli pazarlar için kurulan ortaklıklar, toplum yararına veya toplum sağlığını korumak amacıyla çeşitli önlemler alan veya almaya yetkili kamu kuruluşları girmektedir.

Bu çevrenin özelliği, işletmeleri doğrudan ilgilendirmesi ve etkilemesidir. Her kuruluşun bu bağlamda farklı çevreleri olması ve bunların etki derecelerinin farklı olması da kaçınılmazdır.

2.1.2.2. Genel çevre

Genel çevre, sadece belli bir işletmeyi değil ancak o işletme ile birlikte tüm işletmeleri de etkileyen faktörleri içermektedir.

Bu faktörlerin başında ekonomik faktörler gelmektedir. Enflasyon, işsizlik, kredi maliyetlerinin aşırı derecede artması gibi faktörler sadece kendi işletmemizi değil fakat ülke içinde ve dışındaki tüm işletmeleri etkilemektedir.

Teknolojik faktörler, hızlı gelişen pazarlara sahip işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermesini, kalite ve verimliliği artırmaya yönelik yatırımlar yapmasını, ürün ve ham madde spesifikasyonlarını ona göre düzenlemelerine neden olmaktadır.

Sosyokültürel faktörler; bölge insanların gelenek, görenek, değer yargıları ve demografik özelliklerini aksettirmektedir. Dolayısıyla kuruluşun faaliyet alanı içindeki tüketici kitlesini iyi tanınması, yeni pazarların sosyokültürel yapısını iyi incelemesi gerekmektedir.

Politik ve hukuksal faktörler ise kuruluşlar ile hükümetler arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Kuruluşların hükümetler tarafından belirlenen yapabilecekleri ve yapamayacakları işleri iyice incelemeleri gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının bölge insanların duyarlı oldukları konularda çıkardığı yasa, tüzük ve yönetmeliklere kuruluşların tümüyle uymaları gerekmektedir. Bir çok gelişmiş ülkede, belediyelere de çevrenin korunması için oldukça geniş yetkiler verilmiş olup bu yetki kuruluşların faaliyetlerinden yasaklanması aşamasına kadar gitmektedir.

Uluslararası boyut ise işletmelerin diğer ülkelerde faaliyetlerde bulunan çokuluslu ve uluslararası işletmelerden etkilenmesi veya bu faaliyetlerin içersinde yer alması ile ilgilidir.

2.1.3. Pazarlama Çevresi

Pazarlama birimi dış çevre ile çok yakından ilgilidir. Bu nedenle, pazarlama çevresi kavramı, çevreyi daha detaylı inceleme anlamına gelmektedir (Lusch ve Lusch, 1991, s.:26).

İşletme organizasyonu bir sistem olarak düşünülebilir. Sistem bir bütünü oluşturan birbirleri ile ilişkili ve etkileşimli parçaların tamamıdır.

Bir işletme, dış faktörler tarafından etkilenen açık bir sistem olarak kabul edilmektedir (Reidenbach ve Oliva, 1981). Buna karşılık kapalı bir sistem ise dış güçlerden etkilenmeyen sistemlerdir.

Bir işletmenin dış çevresi örgütün yaşama potansiyelini ve karar verme prosesini etkileyen örgütün dışında bulunan güçler olup pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesi için daha geniş bir biçimde incelenmelidir (Zeithaml ve Zeithaml, 1984).

1. Sosyal çevre, toplumdaki insanların davranışları ve grupların davranışları ile ilgilidir.
2. Rakip çevre, şirketin istediği pazarları veya tüketicileri elde etmek için bütün diğer satıcıları kapsamaktadır.
3. Ekonomik çevre, ekonominin gelir ve refah yaratma kapasitesini kararlaştıran faktörleri içermektedir.
4. Teknolojik çevre, yeni yöntemler geliştirmek veya uygulama yolları bularak bilimin uygulanmasını içermektedir.
5. Fiziksel çevre, ülkenin veya şirketin faaliyet gösterdiği ülke parçasının coğrafik ve ham madde özelliklerini içermektedir.
6. Hukuksal/Siyasal çevre, toplumun işletmelere uyguladığı kanun ve tüzükleri ve onların yapılmasına etki eden politik çıkar gruplarını içermektedir.
7. Etik çevre, toplumun işletmeye veya pazarlamacılara empoze ettiği normlar ve moral davranış biçimlerinden oluşur.

Dış çevre genellikle kontrol edilemediğinden, pazarlama yöneticisi dış çevreye uyumlu ve bu çevrede meydana gelen değişiklikleri dikkate alacak planlar geliştirmelidir.

2.1.4. İşletmeler ile Çevresi Arasındaki İlişkiler

Bilindiği gibi işletmeler çoğunlukla açık sistemler olarak tanımlandığından çevreleri ile iletişim halindedir. Çevrede bulunan çeşitli faktörler işletmeleri etkileyebileceği gibi işletmeler de çevrelerini etkileyebilmek için çeşitli faaliyetler içinde bulunurlar.

2.1.4.1. Çevre Faktörlerinin İşletmelere Etkisi

2.1.4.1.1. Çevrenin Değişim Hızı ve Karmaşıklığı

Çevrenin değişim hızı ve karmaşıklığı işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir.

Değişim hızı ile kast edilmek istenilen husus, işletmenin bulunduğu faaliyet alanında kullanılan teknolojiadaki değişikliklerdir. Karmaşıklık ise, o faaliyet alanında yer alan kuruluşlar(üretici, satıcı, rakip) ile bu işletmelerin faaliyetlerini düzenleyen kamu kurum ve kuruluşlarının sayısıdır.

Thompson (1967) çevredeki değişim hızı ile karmaşıklık arasında bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmış ve sonuçta bu iki boyutun bir arada belirsizlik düzeyini saptadığı sonucuna varmıştır.

Şekil 3' de de görülebileceği gibi, eğer çevredeki değişim hızı az ve çevre karmaşık değil ise, işletmeler en az belirsizlik durumu ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu ortamda faaliyet gösteren işletmelerin uzun vadeli stratejik plan yapmaları ve uygulamaları oldukça kolaydır. Bu işletmelere örnek olarak fast-food alanında faaliyette bulunanlar gösterilebilir. Bu ortamın diğer uç noktasında ise en yüksek belirsizlik ortamının var olduğu, oldukça dinamik yapıya sahip ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler bulunmaktadır. Buna örnek olarak elektronik dalında faaliyet gösteren kuruluşlar gösterilebilir. Bu ortamda uzun vadeyi tanımlamak dahi mümkün değildir.

Bu iki ortamın arasında orta seviyede belirsizliğin bulunduğu çok dinamik - az karmaşık(tekstil), az dinamik-çok karmaşık(oto) faaliyet alanları belirtilebilir.

Homojenlik	Basit	En az Belirsiz	Orta Seviyede Belirsiz
	Karmaşık	Orta Seviyede Belirsiz	Çok Belirsiz
Derecesi		Sabit	Dinamik
		Değişim	Oranı

Şekil 3. Çevresel değişiklik, karmaşıklık ve belirsizlik (Griffin, 1993, s.:75)

İlaç sektörü az dinamik-çok karmaşık faaliyet alanı içerisinde gösterilebilir.

2.1.4.1.2. Pazarı Etkileyen Güçler

İşletmeleri etkileyen çevre faktörlerini iki değişkene bağlı olarak değerlendirmek yerine daha geçerli bir değerlendirmenin aşağıda belirtilen faktörler bazında yapılabileceği görüşü ortaya atılmıştır.

Michael E. Porter bu güçleri beş grup altında toplamıştır (Griffin, 1993, s.:76).

a. Pazara yeni giren işletmelerin pazarda mevcut işletmeler üzerinde yapacağı etkiler. Bu etkiler pazara girmenin nisbeten kolay olduğu faaliyet alanlarında daha fazla, zor olduğu alanlarda ise daha az olmaktadır.

Örneklere, petrokimya alanında faaliyete geçmek oldukça güçtür. Zira hem teknolojiye ve hemde büyük ölçüde finansal olanağa gereksinim gösterir. Dolayısıyla, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin yeni gireceklerden etkilenmeleri gibi bir sorunları pek bulunmamaktadır. Ancak, fast-food alanında faaliyet gösteren bir şirket her gün yeni rakiplerle karşılaşabilmektedir.

b. Pazara egemen olmak isteyen şirketler arasındaki rekabet.

Pazara egemen olmak isteyen, pazar payları oldukça yüksek olan işletmeler arasındaki rekabet özel bir önem arz etmektedir. Buna örnek olarak, Pepsi Cola - Coca Cola arasındaki rekabeti gösterebiliriz.

Pazara egemen olmak için bu şirketler pazarda amansız bir fiyat savaşına girmekte, reklam faaliyetlerine büyük paralar ayırmakta ve yeni ürün tasarımlarına sürekli para yatırarak sık sık yeni ürünler pazara sürmektedirler.

c. İkame mallar üreten işletmelerin etkisi.

İkame malların kolayca sürülebildiği pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, bu malları üreten şirketlerin tehdidi altındadır. Hamburgerin rakibi pizza ve lahmacun olabilir. Hesap makinalarının yerine bilgisayarlar ikame edilmektedir.

d. Alıcıların gücü.

Eğer üretici işletmeler ürün tipi nedeniyle tek bir pazara mal satabiliyorlarsa bu durumda alıcılar isteklerine satıcılara kolayca kabull ettirebileceklerdir. Boeing 747 tipi yolcu uçağı sadece az sayıda belirli havayolu şirketi tarafından talep edilirse, o şirketler fiyat ve ödeme koşulları bakımından önemli haklar elde edebilir.

e. Satıcıların gücü.

Eğer bir malın tek bir üreticisi veya satıcısı varsa o zaman alıcılar belirlenen fiyatı ödemek zorundadırlar. Buna ülkemizden TEDAŞ örnek olarak gösterilebilir.

2.1.4.1.3. Türbülans(Şiddetli Çalkantı)

İşletmeler bir taraftan rakip işletmeler ile ilgili bilgileri toplayıp çevredeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışırken, diğer taraftan da çevrelerinde oluşacak türbülans(şiddetli çalkantı)lara karşı da hazırlıklı olmak zorundadırlar. Yakın geçmişteki körfez savaşı buna en canlı örnektir. Pazarlama stratejilerini bu bölgelere dayandıran şirketlerin alternatif planları yoksa son derecede zor durumda kalabilirler.

2.1.5. Kuruluşların Çevrelerine Karşı Reaksiyonları

Kuruluşların çevrelerine karşı reaksiyonları farklı şekillerde olur (Griffin, 1993, s.:79).

a. Bilgi yönetimi yoluyla.

Bilgi yönetimi yöneticilerin bilgiye ulaşmaları, analiz etmeleri, yorumlamaları ve ilgili kimselere aktarmaları faaliyetlerini içerir.

Bilgiye ulaşılması çeşitli şekillerde olabilir: İşletme dağıtım kanalları yoluyla ürün ve hizmet pazarlaması yapıyorsa, acentalar ve satış müfettişleri bilgi toplanmasında etkin rol alırlar. Rakip şirketlerin pazarlama stratejilerine ilişkin bilgiler ilgili birimlere iletilerek gereken önlemlerin alınması sağlanır. Ayrıca yönetim kademesinde bulunanların çevreyi gözlemlemek suretiyle toplanan bilgiler diğer birimlerin kullanımına sunulur.

b. Stratejik reaksiyon yoluyla.

İşletmeler çevrelerine stratejik reaksiyon yoluyla tepkilerini gösterirler.

Stratejik reaksiyon; mevcut stratejiyi aynen muhafaza etmek, mevcut stratejide bir takım değişiklikler yapmak veya mevcut stratejiyi tamamen değiştirmek şekillerinde ortaya çıkmaktadır.

c. Birleşmeler, kuruluş hisselerini satın alarak ortak olmak, yeni stratejik ortaklıklar kurmak suretiyle.

Bir şirket sermaye açısından kuvvetli, bir diğeri ise teknoloji üreten ve geliştiren yapısı nedeniyle araştırma-geliştirme açısından kuvvetliyse bu ikisi için ileriye dönük en iyi çözüm birleşerek yeni bir şirket kurmaları olabilir.

Bir şirket teknoloji ve pazar payı açısından önemli olmasına rağmen ismi nedeniyle başka bir pazara giremiyorsa, bu pazara hakim bir diğeri şirketi satın alarak amacına ulaşabilir. VW-Skoda örneğinde olduğu gibi.

Volkswagen, Rus halkının Almanlara ikinci dünya harbi nedeniyle olan tepkisinden ötürü mallarını satamamak endişesi ile Skoda'yı satın aldıktan sonra ismini değiştirmeye cesaret edememiş, aynı ad altında ve fakat teknolojik yenilikler yapmak suretiyle ürünlerini pazarlamaya devam etmiştir.

Riskin büyük olduğu, ancak gelecek vadeden pazarlara şirketler yeni stratejik ortaklıklar kurarak girebilirler. Yeni kurulan ortaklıkların hitap edeceği pazarlar bu ülkeler ile sınırlandırılabilir.

d. İşletmenin organizasyon yapısını çevreye adapte etmek suretiyle.

Çevrenin durumu organizasyon yapısını da doğrudan etkilemektedir. Çevrenin durağan olması, belirsizliğin nisbeten az olması işletmeleri mekanistik bir organizasyon yapısı uygulamaya itmektedir. Bu durumda, faaliyetlerin standart hale getirilmesi için kurallar ve prosedürler önem kazanmakta, karar verici açısından sonuca ulaşılabilmesi için gerekli olan zamana karşı bir duyarlılık gösterilmemektedir.

Belirsizliğin fazla olduğu, kararların zamana karşı büyük duyarlılığının bulunduğu durumlarda şirketler organik(çevreye uyum gösteren) bir yapı benimsemektedirler. Bu durumda alınan kararların başarısı yöneticilerin tecrübeleri yanında önsezilerine de dayanmaktadır.

e. İşletmelerin Çevreyi Doğrudan Etkilemesi

İşletmeler bazen çevreyi doğrudan etkilemek suretiyle sorunlarına çözümler üretmektedir. Birçok işletme için, çevredeki en önemli kuruluşların başında mevzuatı düzenleyenler gelmektedir. Bunun için en etkin yol ise lobi faaliyetidir. Bu faaliyetin gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında son derecede etkili olduğu bilinmektedir.

Bunların dışında işletmelerin fiyat artışlarına karşı kendilerini korumak amacıyla satıcılarla uzun süreli anlaşmalar imzalamaları, ham madde ve malzeme sağlayan şirketi satınalarak kendi satıcısı konumuna gelmesi veya gelişmiş ülkelerde yaygın uygulanan hedging şirketleri kanalıyla malzeme temin etmek suretiyle enflasyona karşı kendilerini korumaları örnekleri verilebilir.

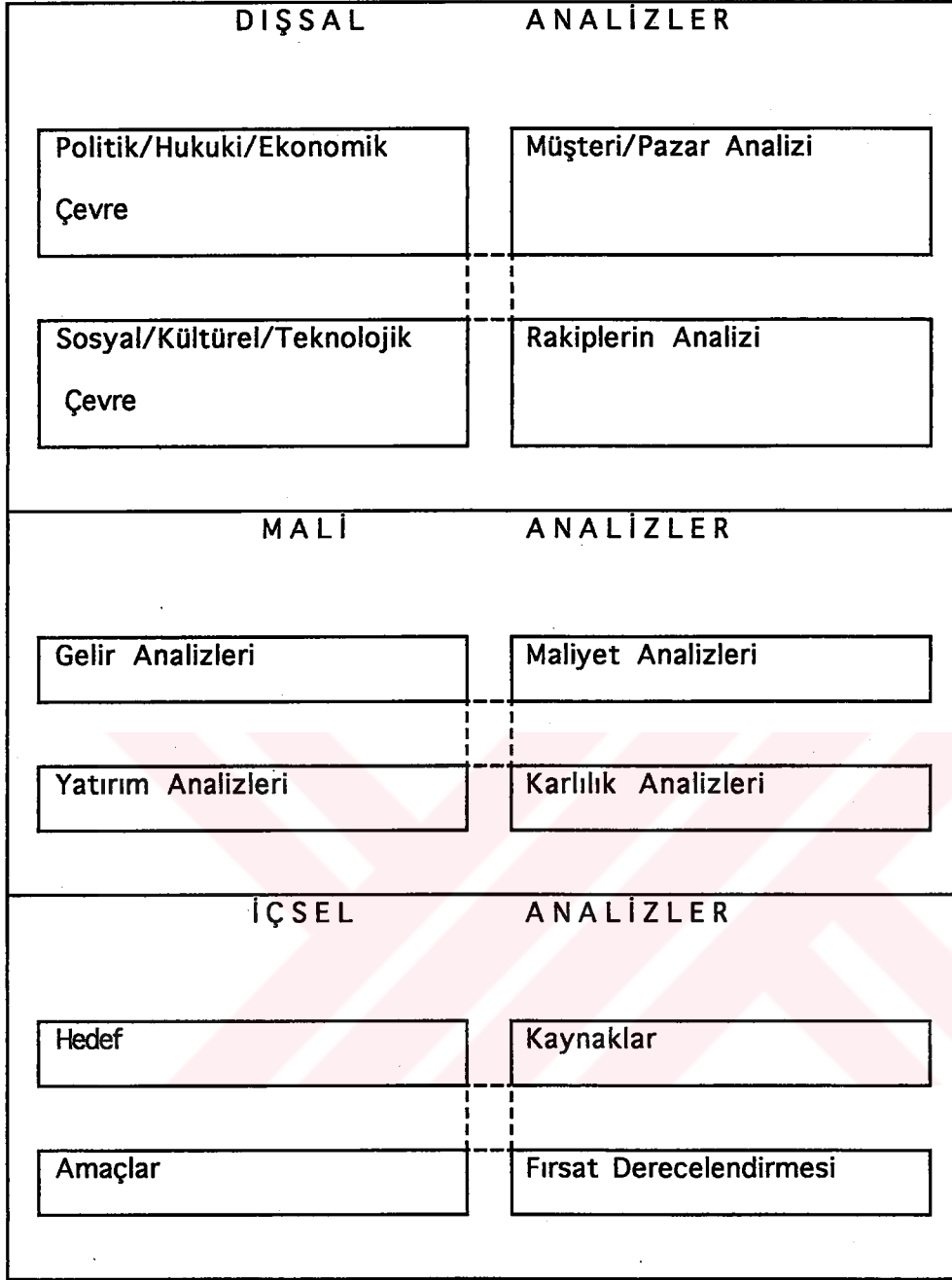
2.2. Pazarın İncelenmesi

1980'li yıllar tarihinde işletmeler için belki de en zor dönem olmaktadır (Stevens ve ark., 1993, s.:3). Pek çok ürün pazarı zayıflarken, büyük şirketler mali krizler ile karşı karşıya kalmışlar, uluslararası rekabet pek çok ürün kategorisinde zamanın en üst düzeyine çıkmış, mali piyasalar faiz hadlerindeki değişimler ve geleceğe ilişkin belirsizlik nedeniyle alt üst olmuş, ve ülkelerin vergi azaltma, artırma ve açığı kapatma yolunda aldıkları kararların kayganlığı işletmeleri zor kararlar almak durumunda bırakmıştır.

Bu nedenle işletme yöneticileri fırsatları nasıl en iyi şekilde değerlendirecekleri yolunda önemli gayretler içine girmişlerdir. Bunun için de fırsat analizleri yapmaya yönelmişlerdir.

Fırsat analizi, bir şirketin faaliyet gösterdiği çevrede kendisine açık olan dışsal, mali ve içsel değerlendirmeleri içermektedir.

Fırsat analizleri, seçeneklerin bütün cephelerini en ince ayrıntılarına kadar inceleyen ve bir seceneği takip edecek herhangi bir karar almadan önce yapılması gereken analizlerdir. Şekil 4 Fırsat Değerlendirme Prosesini göstermektedir.



Şekil 4. Fırsat değerlendirme prosesi (Stevens ve ark., 1993, s.:4)

2.2.1. Pazarlama Faaliyeti

Pazarlama günlük hayatımızı çevreleyen bir faaliyettir (Lusch ve Lusch, 1991, s.:4). Okula veya işe giderken baktığınız her yerde pazarlamanın etkisini görebiliriz. Ürünlerin ve hizmetlerin reklamının yapıldığı bilboardların, perakendeci dükkanların önünden geçip giderken emtea nakleden kamyonları veya trenleri görüyoruz. Bunların her biri pazarlama sisteminin önemli birer parçasıdır.

Pazarlama karmaşık bir faaliyettir, ve pazarlama uzmanları genellikle pazarlamanın ne olduğu ve nelerden oluştuğu konusunda anlaşmazlığa düşerler. Bu nedenle AMA (American Management Association)'nın yaptığı tarifi esas almakta yarar vardır (AMA, 1985, s.:1).

Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmak amacıyla malların, hizmetlerin ve düşüncelerin oluşturulmasını, fiyatlandırılmasını, promosyon, ve dağıtımının planlanması ve uygulanması suretiyle değişiminin sağlanmasıdır.

Bu tanımda çeşitli hususlar bulunmaktadır.

Birincisi, pazarlama bir planlama ve uygulama faaliyeti olarak ele alınmak suretiyle, yönetim faaliyeti olduğu vurgulanmaktadır.

İkincisi, bu yönetsel faaliyet, oluşumu(örneğin, hangi fikrin, ürünün, veya hizmetin pazarlanacağı konusunun düşünülmesi veya kararlaştırılması) ve fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin fiyatlandırmasını, promosyonunu ve dağıtımını içermektedir.

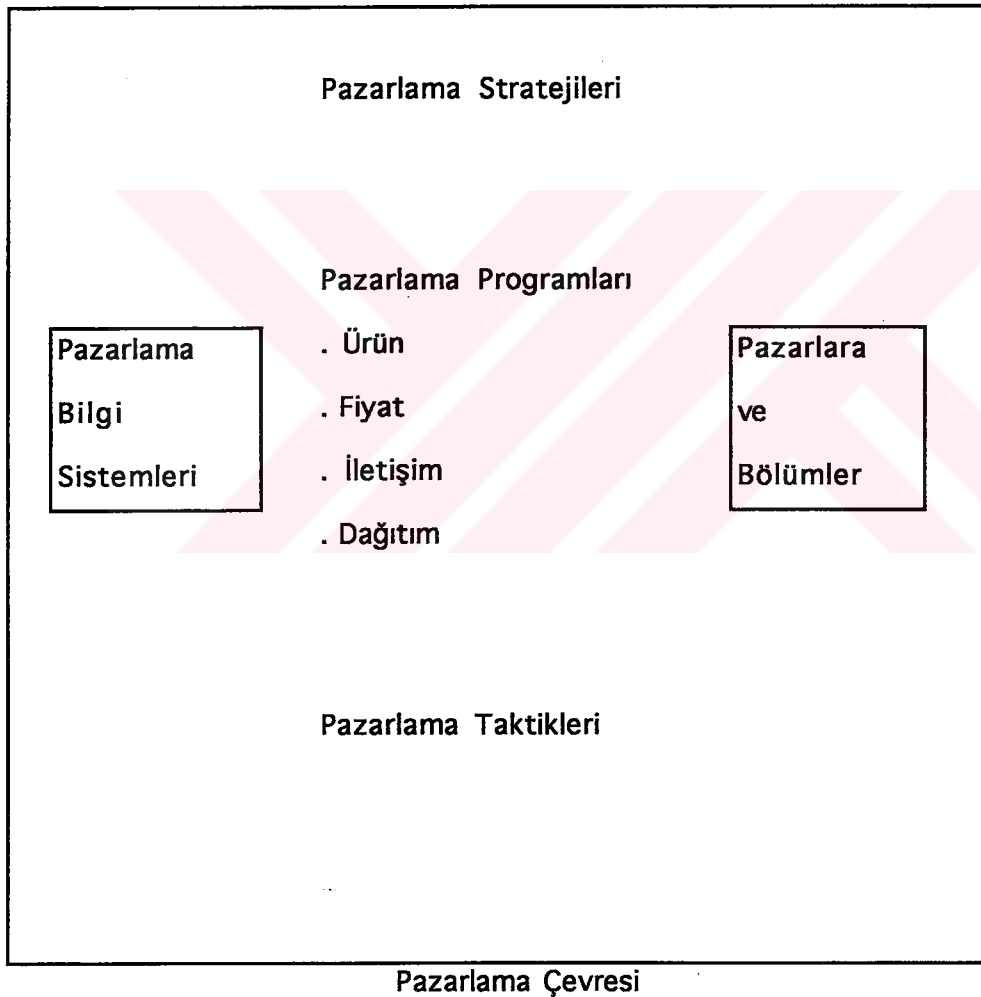
Üçüncüsü, yönetsel faaliyet kişisel ve örgütsel amaçları tatmin etmek için değişim yaratmaya yönelmektedir.

Pazarlamanın tanımındaki bu temel nokta ise pazarlamayı bir değişim faaliyeti olarak ele almasıdır.

Değişimin olabilmesi için ise, beş koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir.

1. İki taraf olmalıdır.
2. Her iki taraf diğeri için değer ifade edecek bir şeye sahip olmalıdır.
3. Her iki taraf iletişim ve teslim imkanına sahip olmalıdır.
4. Her iki taraf teklifi kabul veya red etme hakkına sahip olmalıdır.
5. Her iki taraftan biri diğeri ile ilişki kurmanın uygun ve arzu edilebilir olduğuna inanmalıdır.

Pazarlama Çevresi



Şekil 5. Geleneksel pazarlama modeli (Piercy, 1994, s.:14)

2.2.2. Pazarlama Konsepti

1950'li yıllara gelindiğinde, pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesinde pazarlama konsepti denilen bir konu hakim olmaya başlamıştır. Pazarlama konsepti tüketicuyu bütün pazarlama faaliyetlerinin odak noktası olarak ele almaya başlamıştır (Lusch ve Lusch, 1991, s.:8).

Pazarlama konseptini uygulayan örgütler ihtiyaç ve isteklerini anlamak için tüketicilerini incelerler ve şirket içinde bütün faaliyetlerini birleştirerek bir yandan tüketicilerin isteklerini karşılarken diğer yandan da örgüt amaçlarına erişirler. Pazarlama konseptine ilişkin üç temel nokta vardır:

1. tüketiciye dayalı olması,
 2. şirketin toplam veya birleşik gayretine gerek bulunması,
 3. örgüt hedeflerine ulaşılması.
1. Pazarlama konseptinin tüketiciye dayalı olması bir şirketin neyi üreteceğine karar vermeden önce tüketicinin nelere ihtiyacı olduğunu veya isteklerini kararlaştırır. Buna ulaşmak için pazarlama araştırması yapmak suretiyle ürün ve hizmet pazarlanmasında kullanılacak verilerin sistematik olarak toplanması, kaydedilmesi ve incelenmesini gerçekleştirirler.
 2. İkinci önemli husus ise, örgüt içersindeki bölümlerin birbirleri ile koordineli olarak çalışmak suretiyle tüketicinin tatmini müşterek hedefine yönelmelidir.
 3. Ve en nihayet, örgüt kendi amaçlarına ulaşmak için kendi potansiyeli içinde değişimlerde bulunmaktadır. Örgütler karşılığında bir şey elde edemeyecekleri bir konuya ilgi göstermeyecekleri gibi elde ettikleri sonuçlar amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmalıdır.

2.2.3. Pazarlama Stratejisi Geliştirilmesi

Bu safhada, pazarlamacı pazar fırsatlarını değerlendirmek için takip edeceği bir pazarlama stratejisi geliştirir. Pazarlama stratejisinin iki elemanı, hedef pazarın seçilmesi ve pazarlama karmasının geliştirilmesidir.

2.2.3.1. Hedef Pazarın Seçilmesi

Bütün pazar genellikle çok geniş olup çok değişik alıcıları bulundurmakta ve örgütün pazarlama çabaları için hayati bir hedef kütle oluşturulmasına imkan vermektedir. Bu nedenle şirket bir hedef pazar seçmeli ve bu pazar şirketin etkileyebileceği benzer özelliklere sahip alıcılardan oluşmalıdır (Lusch ve Lusch, 1991, s.:58). Bir hedef pazar belirlemek için şirket öncelikle pazarı bölümlenmelidir. Pazar bölümlendirmesi, heterojen özellikleri olan alıcı veya potansiyel alıcıları benzer ürün ihtiyaçlarını dikkate almak üzere nisbeten homojen gruplara ayırmayı içermektedir.

2.2.3.2. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Hedef pazar seçildikten sonra, pazarlama karması kararlaştırılmalıdır. Pazarlama karması, pazarlama teorisinin en temel kavramlarından bir tanesidir.

McCarthy'nin 1964'lerde başlattığı 4P(Product, Price, Promotion, Place) kavramı(ürün,fiyat, promosyon ve mekan) bugün çeşitli pazarlama konuları için farklı pazarlama kavramlarının yaratılması ile etkilenmiştir.

Borden, "Pazarlama Karması " terimini ilk kullanan kişi olmuştur (Rafiq ve Ahmet, 1995). Borden pazarlama karmasını formal olarak tanımlamamakla beraber, pazarlama programını oluşturan elemanları veya yapı taşlarını tanımlamıştır. Bunların rafine edilmesi suretiyle, McCarthy pazarlama karmasını tanımlamıştır. Ona göre, pazarlama karması , hedef pazarı tatmin etmek üzere, pazarlama müdürünün yetkisine ve kullanımına verilen bütün faktörleri içermektedir. Bu tanım daha sonra Kotler ve Armstrong'un katkılarıyla şu şekle getirilmiştir. "Pazarlama karması, bir şirketin hedef pazara gereken reaksiyonu verebilmesi için harmanladığı bir dizi kontrol edilebilir değişkendir."

Borden'in 12 elemanı (Pazarlama karması)

1. Ürün Planlama
2. Fiyatlandırma
3. Markalama
4. Dağıtım Kanalları
5. Kişisel Satış
6. Reklam
7. Promosyon
8. Ambalaj
9. Teşhir
10. Servis
11. Fiziksel Elleme
12. Gerçek Bulma ve Analiz

Bugün pazarlama karması, şirketlerin ürettikleri ürünlerin ve verdikleri servislerin özelliklerine bağlı olarak çeşitli elemanlardan oluşturulmaktadır. Pazarlama karmasının bugün en klasik ve yaygın bilineni ise kontrol edilebilir dört değişkenden oluşmaktadır: ürün, dağıtım (veya mekan), promosyon, ve fiyat. Bu pazarlama elemanları hedef pazardan azami karşılık alabilmek üzere uygun şekilde harmanlanmalıdır. Pazarlama karması kontrol altında tutulabilmektedir, çünkü firmalar ürün, dağıtım, promosyon, ve fiyat kararlarında yüksek derecede serbestiyete sahiptirler.

a. Ürün

Firmalar bir pazara ne sunulduğu tartışması yaptıkları için pazarlama karmasında ürün önceliği almaktadır (Lusch ve Lusch, 1991, s.:236). Gelecekte rekabet şirketlerin tesislerinde ne ürettikleri arasında değil ve fakat fabrikadan çıkan ürünlerine ambalaj, hizmet, reklam, tüketiciye tavsiyeler, finansman, teslim düzenlemeleri, ambarlama ve insanların değer verdiği diğer hususlar çerçevesinde ne kattıkları ile ölçülecektir.

Bu toplam ürün konsepti içine, görünebilir özellikler(Ham maddeler, renk, aksesuar, görüntü, ebat, ağırlık) görünemeyen özellikler (patent, ticari isim, copyright, gibi mülkiyet hakları, ticari sırlar, kontrat ve lisanslar, veri tabanları, toplumun ilgi alanına ilişkin bilgi, kişisel ve örgütsel network'ler, işçiler, profesyonel danışmanlar ile satıcı ve dağıtıcılardaki know-how, ürünlerin ve şirketin şöhreti, örgüt kültürü- örneğin, mücadele gücü, değişimle başa çıkma kabiliyeti) (Hall, 1995) girmektedir.

Ürünün konumu ile görünebilir veya görünmeyen bir kaç özellik ile tüketicinin zihninde bir ürünün işgal ettiği yer anlaşılmalıdır. Ürün konumlandırma ise, belirli bir ürün konumuna ulaşmak için pazarlamacıların pazarlama karmasından yararlanarak izledikleri bir prosestir.

Ürünün pazarda takip ettiği seyir için Ürün Yaşam Döngü'lerinin incelenmesinde yarar vardır.

Pazara sürülen bir ürün dört safhadan geçer; giriş, büyüme, olgunluk, düşüş (Piercy, 1994, s.:123).

Giriş safhasında, satışlar yavaş bir şekilde artmaktadır, çünkü tüketiciler ürün hakkında bilgi sahibi bulunmamaktadır. Bu safhanın önemli bir kısmında, endüstrinin karları negatiftir. Çünkü, satış hacmine göre üretim ve pazarlama maliyetleri yüksektir ve ölçek ekonomisi gerçekleştirilememiştir.

Gelişme safhasında, satışlar hızla artar, çünkü müşterinin ürüne olan güveni artmıştır ve buluş büyük kitlelere ulaşmaya başlamıştır. Karlar hızla artmaya başlar, çünkü sabit üretim ve pazarlama giderleri büyük miktarlara bölünmektedir. Büyüme safhasının sonuna doğru ise karlar çok sayıda rakip şirketin pazara girmesiyle düşmeye başlar.

Olgunluk safhası en uzun safhadır. Endüstrinin satışları düşer, ve yenileme talebi için satınalmalar yapılır ve nüfus artar. Rekabet artacağı için karlarda düşmeler devam eder. Promosyon için yapılan pazarlama harcamalarında artış gözlenir. Çünkü rakipler şimdi büyümenin durduğu bir pazarda pay almaya çalışmaktadırlar.

Son olarak, düşüş safhasında, pazarlamacılar marka promosyonunu durdururlar. Çünkü, endüstrinin satışları düşmüş olup tüketiciler o ürünün yerine çok daha uygun olanları bulmuşlardır.

2.2.4. Pazar Kavramı

Pazar kavramı çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır (Yükselen, 1989, s.:33) .

Örneğin malların satıldığı sergi yerleri pazar olarak adlandırılır. “Dar bir bölge ürünlerinin alıcı ve satıcılarını bir araya getiren alışveriş yeri”, “belirli bir mala olan talep” pazar kavramının karşılıkları olarak kullanılmaktadır.

Pazarlama açısından pazar kavramı “belirli bir mala ihtiyacı, malı satınalmak için parası ve parasını harcamaya istekli kişiler ve örgütler topluluğudur”.

Pazar, belirli bir isteği ve ihtiyacı paylaşan , o isteği ve ihtiyacı doyumaya yönelik ve değişimi gerçekleştirmeye yetkili tüm umulan alıcılar topluluğudur. Bu tanımlardan görüleceği gibi pazar, bir ürün veya hizmeti satınalanlar ile satınalması beklenenlerden oluşmaktadır. Pazarda kişisel ve/veya ailesel ihtiyaçları için ürün ve hizmet satınalanlar olduğu gibi, bir ürünü veya hizmeti bir başka ürün veya hizmetin üretiminde kullanmak üzere satınalan kişi ve kurumlar da bulunmaktadır. Bu açıdan ele alındığı zaman üç tür pazar bulunmaktadır:

a. Tüketiciler pazarı: Kişisel ve ailesel ihtiyaçların karşılamak üzere ürün ve hizmet satınalan tüketicilerin oluşturduğu pazarlardır. Ülkelerin demografik yapısı tüketici pazarını belirler.

b. Örgütsel pazarlar: Ürün ya da hizmet üretmek için satınalma davranışı gösteren kişi ve kurumların oluşturduğu pazarlardır. Bu pazarlardaki tüketiciler ihtiyaçları olan ürün ve hizmetleri üretim faaliyetinde kullanmak üzere satınalırlar. Bu pazarın yapısı tüketiciler pazarından farklıdır. Bu pazarda kar amacı güden tüketiciler olduğu gibi, kar amacı gütmeyen tüketiciler de bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel pazarları; endüstriyel pazarlar, aracilar pazarı ve devlet pazarı şeklinde ayırmak mümkündür.

c. Uluslararası pazarlar: Bu pazarlarda sadece o ülkenin değil, çeşitli ülkelerin işletmelerinin mal ve hizmetleri sunulur. Bu tür pazarlarda rekabet daha yoğundur. Yapısal farklılıkların üzerinde önemle durularak farklı stratejiler geliştirilmelidir. Uluslararası pazarlarda hem tüketiciler, hem de örgütsel pazarlar vardır.

2.2.4.1. Tüketiciler Pazarının Özellikleri

Yaş, cinsiyet, aile yapısı, coğrafik dağılım, gelir, eğitim vb. faktörler bakımından tüketiciler arasında farklar vardır. Tüketiciler pazarında faaliyet gösteren işletmeler için bu farklılıklar büyük önem taşımaktadır. Çünkü işletmeler bu farklılıkları dikkate alarak pazar bölümlenmeye ve hedef pazarları seçmeye çalışırlar. Bunun için seçilen pazar bölümlerindeki tüketicilerin satınalma davranışları ile ilgili bilgi toplarlar.

Tüketicinin satınalma davranışı ya da işletmenin gönderdiği çeşitli uyarıcılar karşısında tüketicinin gösterdiği tepki ve sonuçlara göre teoriler geliştirilmiş ve sonuçta tüketicinin pazardaki davranışlarını etkileyen psikolojik ve sosyolojik faktörler üzerinde durulmuştur.

Tüketici işletmenin verdiği mesaja göre tepkisini ya ürün tercihi, ya marka tercihi yapmak ya da olumsuz bir karar vermek şeklinde göstermektedir.

Tüketicinin davranışını etkileyen belli başlı sosyolojik faktörler: kültür, sosyal sınıflar, danışma grupları ve aile olarak ortaya çıkmaktadır.

Kültür: Bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi unsurlardan meydana gelen, toplumun üyesi bireylerin çoğunda ortaklaşa varolan her çeşit bilgiyi, değer ölçülerini, genel tavır ve davranış biçimleri ile düşünce ve eğilimleri kapsayan, böylece onu diğer toplumlardan ayırt etmemizi sağlayan, ulus niteliğini kazandıran ve nihayet mevcut eğitim ve öğretim sistemi sayesinde gelecek nesillere aktarılan sosyal bir sistemdir.

Sosyal sınıf: Toplumda başkaları tarafından görüldüğü gibi, eşit sosyal duruma sahip insanlar kümesi olup, özellikleri aynı gelir, aynı yaşam koşulları, aynı yaşam davranışı, aynı yaşam görüşüne sahip olmasıdır.

Danışma grupları: Kişilerin tutum ve davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilen, aile, arkadaşlar, aynı işyerinde çalışanlar, aynı derneğin veya klübün üyeleri gibi gruplardır.

Aile: İnsanlar davranışların küçük yaştan itibaren ailelerinden aldıkları özelliklerle şekillendiriler. Kimi ailelerde satınalmaya karar verenlerle satın alanlar farklı olabilir. Kimi ailelerde ise karşılıklı etkileşim fazladır.

2.2.4.2. Örgütsel Pazarın Özellikleri

Örgütsel pazarlar, mal ve hizmetleri, kendi mal ve hizmet üretimlerinde kullanmak için satılanlarla çeşitli işletme ve kuruluşların oluşturduğu pazarlardır. Bu pazardaki tüketici gruplarına genellikle endüstriyel kullanıcı adı verilir. Endüstriyel kullanıcıların özellikleri tüketicilerden çok farklıdır. Endüstriyel kullanıcıların sayısı azdır ama satınalma miktarı çok fazladır.

Endüstriyel kullanıcılar mal ve hizmetleri çeşitli amaçlar için alırlar. Satınalma kararına çok sayıda farklı birimlerden katılım olur, alıcılar satınalma işleminde uyulacak politika, ilke ve kurallara göre hareket ederler, satış sözleşmesi, teklif verme ve kota gibi esaslar uygulanır.

2.2.4.2.1. Endüstriyel Pazarlar ve Özellikleri

Alıcı sayısı azdır. Bölgesel olarak yoğunlaşmışlardır. Talep türetilmiş olup nihai mal üretene bağlıdır. Talep esnek değildir. Talep dalgalanması, profesyonel satınalma, aracısız satınalma, finansal kiralama yöntemi finansal güçlük halinde kullanılır.

Endüstriyel Kullanıcıların Satınalma Davranışını Etkileyen Faktörler:

Çevresel faktörler(ekonomik ve teknolojik değişiklikler), örgütsel faktörler(satınalma biriminin mevcudiyeti), kişilerarası hiyerarşik ilişkilerle ilgili faktörler, kişisel faktörler.

2.2.4.2.2. Aracılar Pazarının Özellikleri

Aracılar, belirli bir karla başkalarına kiralamak veya satmak üzere mallar alan kişi ve kuruluşlardır. Aracılar bu faaliyetleri sonucu zaman, yer ve mülkiyet faydası yaratırlar. Üretim ve tüketim dönemleri farklı olan bazı mallar aracılığın çabalarıyla her dönem sunulur hale gelir.

Aracılar pazarında faaliyet gösteren işletmeler satınalma davranışlarına göre şu şekilde gruplanır:

Sürekli bağlılar, fırsatçılar, en iyi koşullarda satılanlar, yaratıcılar, sıkı pazarlık edenler, malın fiziksel yapısını önemsemeyenler.

2.2.4.3. Devlet Pazarının Özellikleri

Devlet sayısız kuruluşları ile ayrı bir pazar oluşturur. Devletin satın aldığı mallar çok çeşitlidir. Ülke savunmasının gerektirdiği araç ve gereçler, ulaştırma ve haberleşme araç ve gereçleri, hizmetleri, türlü hizmetler için dayanıklı ve dayanıksız mallar, bakım ve onarım hizmetleri. Alımlar büyük miktarda ve ihale suretiyle yapılır.

2.2.4.4. Uluslararası Pazarlar

Uluslararası pazarlar işletmelerin ülke dışındaki pazarlarıdır. Bu pazarlara girmek isteyen işletmeler, ulusal pazarlardaki sorunlara ek olarak yeni sorunlarla karşılaşır.

Uluslararası pazarlar, ait oldukları ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılıklar gösterir. Rekabet daha yoğundur. Tüketicinin beğeni, tercih ve satınalma davranış biçimleri kültürel özelliklerine göre farklılık gösterir. Rekabetin yerli işletmeleri olumsuz yönde etkilememesi için ülkeler, pazara girişi gümrük tarifeleri, fon, vergi ile güçleştirir. Uluslararası pazarlarda ambalajlama, kalite ve standartlaştırma ayrı bir önem taşır.

2.2.5. Pazarların Analiz Edilmesi

Pazar analizleri, pazar ve onun dinamikleri hakkında bazı stratejik yargılara varmak üzere tüketici ve rakip şirket analizleri üzerine kurulur (Aaker, 1995, s.:87). Pazar analizlerinin temel hedeflerinden bir tanesi pazarın mevcut ve gelecekteki iştirakçilerine göre çekiciliğini tayin etmektir. Pazar çekiciliği, pazarda yer alanların ulaştığı yatırımın uzun vadede geri dönüş oranı ile ölçülen pazarın kar potansiyeli, ürün- pazar yatırım kararına önemli bir girdi sağlayacaktır. Bir şirket için pazarın uygun olup olmadığı bağlantılı ve ancak çok farklı bir soruyu da beraberinde getirmektedir. Bu pazarın sade ve çekiciliği ile ilgili olmayıp şirketin güçlü ve zayıf taraflarının rakiplerine karşı nasıl kullanılabileceğine bağlıdır.

Pazar analizlerinin ikinci amacı ise pazarın dinamiklerini anlamaktır. Burada ihtiyaç duyulan husus temel başarı faktörlerini, eğilimleri, tehlikeleri, ve fırsatları belirlemek ve bilgi toplamaya ve analizine götürecektir stratejik sorular geliştirmektir. Temel başarı faktörü "oyunu oynamak için" ihtiyaç duyulan varlık veya yetenektir. Eğer bir şirket temel başarı faktörlerinden herhangi birinde yeterli güce sahip olmayıp bu husus iyi tasarlanmış bir strateji ile ortadan kaldırılamazsa, pazardaki rekabet şansı çok azalacaktır.

Pazar analizlerinin doğası ve içeriği ve onunla bağlantılı ürün pazarları inceleneceği boyutlara bağlıdır. Genel olarak pazar aşağıda belirtilen boyutlar çerçevesinde ele alınır:

- . Pazarın gerçek ve potansiyel büyüklüğü
- . Pazardaki büyüme
- . Pazarın karlılığı
- . Maliyet yapısı
- . Dağıtım sistemleri
- . Eğilimler ve gelişmeler
- . Temel başarı faktörleri

2.2.5.1. Pazarın Gerçek ve Potansiyel Büyüklüğü

Pazarın veya ikincil pazarın analizlerinde başlangıç noktası toplam satış miktarıdır. Pazarın belirli bir yüzdesini elde etmeye yönelik bir strateji geliştirilmesi için, toplam pazar büyüklüğünü bilmeye gerek vardır (Aaker, 1995, s.:88).

Mevcut, ilgili pazarın büyüklüğü yanında, çoğu zaman potansiyel pazarın dikkate alınması da yararlı olmaktadır. Yeni bir kullanım alanı, yeni kullanıcı grubu, veya çok sık kullanım pazarın büyüklüğünü ve beklentileri dramatik bir biçimde değiştirebilmektedir. Stratejistlerden pek çoğu, pazarın mevcut potansiyelini göremedikleri ve ondan yararlanma yoluna gidemedikleri için endüstrilerinde yatırım fırsatlarını kaçırmışlardır.

Bazen bir alan o kadar gündeme girer ve ihtiyaç o denli hissedilir ki büyüme potansiyeli garanti gözükür. Bununla birlikte, bu potansiyel onun gerçekleşmesini sınırlayan veya etkileyen faktörler nedeniyle ölü bir değeri ifade etmektedir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelerin bir çok sektöründe eğitim cihazlarına yoğun talep olmasına karşılık, kaynak yetersizliği satınalmaya sınırlamalar getirmektedir.

Bazı şirketler kendilerini küçük pazarlara yatırım yapmaktan alıkoyan bir takım yatırım kriterleri uygularlar. Buradaki sorun ise mikro pazarlama çağında hareketlerin çoğunun küçük pazar bölümlerinde cereyan etmesidir. Bunun da ötesinde, pekçok büyük iş alanı başlangıçta küçük olup, bu durum senelerce bu şekilde devam etmiştir. Küçük pazarlardan kaçınmak diğer şirketlerin ilk-hareket avantajının daima yararlandığı anlamına gelmektedir.

2.2.5.2. Pazar Hacmi

Pazarın ve onun alt pazarlarının büyüklüğü belirlendikten sonra ilgi büyüme oranına kaymaktadır (Aaker, 1995, s.:90). Pazarın gelecekteki büyüklüğü ne olacaktır? Eğer diğer bütün faktörleri sabit tutarsak, büyüme pazar payında herhangi bir artırma yapmadan daha fazla satış ve daha fazla kar demektir. Bunun bir diğer anlamı da talepteki artış arzadaki artıştan daha fazla olsa bile fiyatlar üzerindeki baskının daha az olacağı, ve şirketlerin, gelecekte düşük maliyetler beklentisi içinde "tecrübe eğrisi" fiyatlandırması içine giremeyecekleridir. Bunun karşıtı olarak, düşen pazar satışları, azalan bir pastadan kendilerine düşen payları muhafaza etmek mücadelesindeki şirketler için azalan satışlar ve genellikle artan fiyat baskılarıdır.

Burada uygulanması gereken strateji büyüme durumlarının varlığının tesbiti halinde yatırım yapmak, düşüş durumlarında ise yatırım yapmaktan kaçınmaktır. Özellikle, daralan ürün pazarları şirket için gerçek bir fırsat ifade etmektedir. Zira, bu durumlarda rakip firmalar, pazara girmek ve yatırım yapmak yerine kısmen pazarı terketmekte veya yatırımlarını dondurmaktadırlar. Bu durumda şirketler diğerlerinin pazarı terketmesini teşvik etmek, bu suretle pekçok hayati pazar bölümünde lider firma olarak kalmak suretiyle karlı bir yaşam sürecine girebileceklerdir.

Bir çok bağlamda, en önemli stratejik soru pazar satışlarının tahmini ile ilgilidir. Temel stratejik karar, genellikle bir yatırım kararı, sadece doğru olmasına değil fakat pazar dinamiklerinin arkasındaki itici güçlere de bağlıdır.

Temel stratejik soruların pekçoğu cevabın neye dayandığını sormakla başlar. Büyük bir pazardaki satışları tahmin ederken, karar verilmesi gereken ihtiyaç hangi güçlerin o satışları harekete geçireceğinin belirlenmesidir. Genellikle çeşitli satış senaryolarını gündeme getirmekte yarar vardır.

Bunlara verilen cevaplar stratejik ikinci grup soruları gündeme getirmekte, bunlar da strateji geliştirmede dayanak noktaları olmaktadır (Aaker, 1995, s.:92).

Örneğin, 1990'lı yılların ortalarında minidisk pazarında, büyüme oranı, makina maliyeti, disklerin maliyeti, endüstri standardının oluşması, eğitimsel uygulamalarda ürünün kabulü, ve alternatif teknolojilerin ortaya çıkıp çıkmayacağı gibi hususlardan etkilenmektedir. Bunlara bağlı temel bir ikinci grup soru; maliyet/fiyat tahminlerinin ne olacağıdır? Stratejik ikinci bir soru bilgi araştırmak ve analizleri yönlendirmek açılarından öncülük etmesi yanında senaryo analizlerine de yardımcı olur. Örneğin, farklı maliyet varsayımlarına göre çeşitli senaryolar geliştirilebilir.

Geçmişe ilişkin veriler faydalı bir bakış açısı sağlamak ve ümidi gerçeklerden ayırmak için yararlı olur, ancak dikkatli kullanılması gerekir. Verilerden elde edilen eğilimler tesadüfi değişkenler veya kısa-vadeli ekonomik şartlardan etkilenmiş olup, bunlardan yararlanarak ileriye dönük tahminler yürütülmesinden kaçınılmalıdır. Bunun da ötesinde, stratejik ilgi geçmişin ileriye yönelik tahminlerinde değil, dönüm noktalarının, büyümenin oranı ve belki de yönünün değiştiği, tahminlerinde olmalıdır.

Bazen pazar satışlarının önde gelen göstergeleri, dönüm noktalarının tahmin ve belirlenmesinde yardımcı olmak üzere belirlenebilir. Bunlara örnek olmak üzere:

- a. Demografik veriler: Doğum oranı eğitim için önde gelen bir gösterge olup, belli bir yaşa erişenler emeklilik kuruluşları için temel göstergedir.
- b. İlgili ekipman satışları: Pazar satış tahminleri, özellikle yeni pazarlar için, benzer endüstrilerin tecrübelerinden yararlanabilir. Burada uygulanacak taktik benzer özellikleri olan önceki pazarı incelemektir. Renkli televizyon satışları siyah beyaz televizyonlarınkine benzer özellikler gösterebilir.

Pazar satışlarındaki önemli dönüm noktalarından bir tanesi ürün yaşam döngüsünün büyüme safhası düz bir olgunluk safhasına, olgunluk safhasının ise düşüş aşamasına döndüğü andır. Bu geçişler pazarın sağlıklı olması ve doğası için önemlidir. Bunlar genellikle temel başarı faktörlerindeki değişiklikler ile birlikte ortaya çıkmaktadırlar.

Pazarın geçmişteki satışları ve kar şekilleri olgunluk veya düşüş safhasına geldiğinin en belli başlı göstergeleri olmakla birlikte, aşağıdakiler genellikle en duyarlı göstergelerdir (Aaker, 1995; s.:92):

- . Aşırı kapasite ve ürünlerin yeterli ölçüde farklılaştırılmasından kaynaklanan fiyat baskısı.
- . Alıcıların pazar hakkında bilgilerinin artması.
- . İkame ürünler ve teknolojiler.
- . Doygunluk
- . Büyüme kaynaklarının kuruması
- . Müşterilerin ilgisinin azalması.

2.2.5.3. Pazar Yoğunluğu

Pazar Yoğunluğu kavramı (Ball, 1990, s.:440), Dünya pazarlarının hangisinin daha cazip olduğunu belirtmek açısından önem arz etmektedir. Tablo 2 ve 3'ün incelenmesinden de görüleceği gibi, bir A.B.D.'li tüketicinin alım gücü dünya ortalamasının 4 katına yakındır.

Bu nedenle, gelişmiş ülke pazarları en büyük pazar yoğunluğuna sahip pazarlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2. Dünya pazar yoğunluğu(Bölge bazında) (Ball, 1990, s.:440)

Belli Başlı Bölgeler	Pazar büyüklüğü (Dünya pazarının %'si)		Pazar yoğunluğu Dünya = 1.0		Pazar büyüme % 'si (5 Yıllık)	
	1978	1986	1978	1986	1978-83	1981-86
Batı Avrupa	23,60	24,05	2,09	2,20	-7,31	8,44
Doğu Avrupa	16,51	17,49	1,38	1,40	12,82	10,48
Orta Doğu	2,14	2,92	0,50	0,60	44,19	32,91
Afrika						
Asya (Pazar Ekonomisi)	20,07	16,31	0,37	0,50	20,90	18,90
Avustralya	1,24	1,31	2,71	2,90	13,17	11,01
Kuzey Amerika	24,75	21,93	3,84	3,50	0,89	8,84
Latin Amerika	7,74	9,33	0,69	0,70	22,23	11,89
Dünya (Toplam veya Ortalama)	100,00	100,00	1,0	1,0	10,38	151,00

Tablo 3. Dünya pazar yoğunluğu (Ülke bazında) (Ball, 1990, s.:440)

Pazar büyüklüğü Pazar yoğunluğu Pazar büyüme
%’si Dünya = 1.0 %’si
(Dünya pazarının %’si) (5 Yıllık)

Önemli Pazarlar						
A.B.D.	22,49	20,80	3,87	3,70	1,10	8,84
B.D.T.	11,89	12,24	1,41	1,40	15,15	11,35
Japonya	7,79	8,07	2,43	2,70	8,48	12,27
Batı Almanya	4,67	4,41	2,90	2,80	6,25	5,26
İngiltere	3,38	3,29	2,19	2,40	1,64	6,61
Fransa	3,59	3,84	2,60	2,60	2,77	9,16
İtalya	3,27	3,36	2,11	2,20	12,86	7,09
Brezilya	2,80	3,60	0,75	0,70	15,20	24,32
Kanada	2,26	2,30	3,50	3,50	2,12	9,76
İspanya	1,76	1,87	1,70	1,60	23,70	11,79

Tablo 2 ve 3 ile ilgili açıklamalar:

1. Pazar büyüklüğü, toplam dünya pazarının yüzdesi olarak her pazarın göreceli büyüklüğünü gösterir.

2. Pazar yoğunluğu, “Pazarın Zenginliği” veya konsantre satınalma gücünün derecesi olarak dünya yoğunluk rakamı 1.0 kabul edilerek göreceli değerleri vermektedir.

3. Pazarın büyümesi, son 5 yıl içinde aşağıdaki konularda büyüme yüzdelerinin ortalamasını vermektedir:

Nüfus; çelik tüketimi; elektrik üretimi; araba, kamyon, otobüs ve televizyon alımları; özel tüketim harcamaları; ve gerçek GSMH.

2.2.5.4. Ürün Yaşam Döngüsü(ÜYD) Analizleri

Yaşam döngüsünün stratejik uygulamaları oldukça açıktır. Örneğin, gelişme safhasında firmadan ürünü açıklayıcı gayretler beklenir, ve büyüme aşamasında bu kez ağırlık pazar payı kapmaya yöneliktir. İlerki aşamalarda, olgunluk safhasında ağırlık noktası üretimin etkinleştirilmesine kayar ve nihayette iniş aşamasında nakit akımı sağlanmasına gelinir. Gerçekte, etkin ürün stratejisinin bütün elemanları ÜYD'ü ile ilgilidir. Ürün tasarımı, fiyatlandırma, promosyon ve reklam, ve dağıtım politikaları yaşam döngüsü boyunca farklılıklar gösterecek strateji elemanlarıdır.

Ürün stratejilerinin tümü, ürün yaşam döngülerini etkileyen bir dizi aşamadan geçerek gelişmektedir (Waterman, 1987). Bu aşamalar:

1. Öğrenme ihtiyaçlarının azaltılması, hataların süratle tesbit edilip ortadan kaldırılması, kazançların herkes tarafından bilinmesinin sağlanması, ve ilk uygulayıcılar sayesinde deneme olanağına kavuşulması.
2. Kuvvetli bir Marka-Pazarının ve dağıtım sisteminin mümkün olduğunca çabuk bir şekilde kurulması.
3. Satıcı ve müşteri bağımlılığı ile sağlanan pazar etkinliğinin devam ettirilip kuvvetlendirilmesi.
4. Devamlı olarak ürün geliştirme olanaklarına ağırlık verilmesi ve yeni promosyon ve dağıtım yaklaşımlarını gündemde tutmak suretiyle, bir markanın rakip markalara göre ve ürün kategorisinin diğer potansiyel ürünlere karşı korunması.
5. Mümkün olan kazançların tümünün sağlanması(milk) yoluna gidilmesi.

2.2.5.5. Tecrübe Eğrisi Analizleri

Tecrübe eğrisi, işlerin nasıl yapılacağı öğrenildiği zaman verimin artacağına ilişkin öğrenme konusu ve büyük tecrübe sahibi şirketlerin daha verimli olacaklarına ilişkin ampirik gözlemlere dayanmaktadır (Grant, 1982). Konseptin savunduğu teze göre, toplam tecrübeye her katlama artışa karşılık dönüşüm maliyetlerinde sabit oranda bir azalma olmaktadır.

Tecrübe eğrisinin stratejik anlamı ise , bütün diğer değişkenler sabit olmak şartıyla, en fazla tecrübeye sahip olan şirket ürününü o denli fiyatlayabilir ki rakiplerini düşük kar marjlarında çalışmaya ve hatta zarar etmeye zorlar. Bunun nedeni ise tecrübe sahibi şirketin maliyet avantajına sahip bulunmasıdır.

2.2.5.6. Pazar Karlılık Analizleri

İktisatçılar niçin bazı pazarların daha karlı diğerlerinin ise karlı olmadıkları hususunu uzun süre araştırmışlardır. Porter (1980), Harvard'lı iktisatçı, kendi geliştirdiği teori ve bulgularını bir pazarın veya endüstrinin yatırım değerinin bulunmasına yönelik işletme stratejisi sorununa uygulamıştır. Buradaki sorun, orta seviyedeki bir şirketin ne ölçüde karlı olacağına hesaplanmasıdır. Umut edilen husus ise, şirketin geliştireceği stratejiler ile ortamın üzerinde bir kara ulaşmasıdır. Bununla birlikte, eğer ortalama kar seviyesi düşükse, mali açıdan başarıya ulaşılması, ortalama karlılığın daha yüksek olduğu durumlara nazaran oldukça güç görünmektedir.

Porter (1980)'in pazarın karlılığını ölçmeye yönelik yöntemi endüstrinin yapısal analizi olarak bilinmekle beraber, bir endüstrinin bulunduğu pazara veya ikincil pazarlara da uygulanabilmektedir. Temel fikir, orta düzeydeki bir şirketin uzun dönemde yatırımdan bekleyeceği hasıla olarak ifade edilen pazar veya endüstrinin çekiciliği, önemli ölçüde karlılığı etkileyen şu faktörlere dayanmaktadır:

- . Rekabetin yoğunluğu
- . Kar seviyeleri yüksek ise pazara girmek isteyecek potansiyel rakiplerin varlığı
- . Fiyatlar yükselince tüketicileri çekebilecek ikame malların varlığı
- . Tüketicilerin yaptırım gücü
- . Satıcıların yaptırım gücü

2.2.5.7. Maliyet Yapısı ve Temel Başarı Faktörleri

Bir pazarın maliyet yapısının anlaşılması şimdiki ve gelecekteki temel başarı faktörlerinin anlaşılmasına neden olur. Buradaki ilk safha ürüne veya servise değer nereden ilave edildiğini anlamak için değer zinciri analizi yapmaktır. Tablo 4' de de görüleceği gibi, katma değer oranı bir değer halkasında öyle bir seviyeye erişir ki o safha ile temel başarı faktörlerinden bir tanesi ilişkilendirilebilir (Aaker, 1995, s.:97).

OPEC petrol kartelinin yaptığı gibi bir kaynakta veya teknoloji üzerinde kontrol sağlanabilir. Rakiplerin değer halkalarının en yüksek katma-değer sağlayan aşamasında en düşük-maliyetli şirket olmayı hedeflemeleri doğaldır. Düşük katma-değer aşamalarının sağladığı avantajlar daha az etkiye sahip olacaktır. Böylece, metal konserve sanayiinde, nakliye masrafları göreceli olarak daha fazla olduğundan, fabrikalarını tüketicilere yakın yerlere kurarak rakipler önemli maliyet avantajlarına sahip olacaklardır.

Yüksek katma-değer aşamalarında avantaj sağlamak her zaman mümkün olmayabilir. Örneğin, fırıncılar için un ham maddesi yüksek bir katma değere sahip olabilir, fakat ham madde tüketici fiyatlarıyla kolaylıkla bulunabileceğinden, temel başarı faktörü kabul edilemez. Bununla birlikte, en yüksek katma-değer aşamalarını öncelikle incelemekte yarar vardır.

Tablo 4. Katma değerler ve temel başarı faktörleri (Aaker, 1995, s.:97)

Üretim aşaması	Üretim aşaması ile ilgili temel başarı faktörleri olan pazarlar
. Ham madde temini	. Altın madenciliği, Şarap imalatı
. Ham madde işleme	. Çelik, Kağıt
. Fabrikasyon üretim	. Entegre devreler, Lastik
. Montaj	. Cihaz, Enstrümantasyon
. Fiziki dağıtım	. Şişelenmiş su, Metal konserve
. Pazarlama	. Marka kozmetikler, Likör
. Servis destek	. Bilgisayar programı, Oto
. Teknoloji geliştirme	. Traş bıçakları, Tıbbi sistemler

Hızla büyüyen pazarlarda, temel başarı faktörlerinde değişiklikleri tahmin edebilmek çok önemlidir. Bunun için kullanılan yöntemlerden bir tanesi katma-değer safhalarındaki göreceli değişiklikleri incelemektir. Örneğin, çimento pazarı sadece demiryolu ve kamyon taşımacılığına açıksa çok yerel bir durum arz etmektedir.

Bununla birlikte, özel gemilerin geliştirilmesi deniz taşımacılığını daha cazip bir hale getirmiştir. Temel başarı faktörleri yerel bazlı nakliyeden özel gemilere ve ölçek üretimine doğru kaymıştır. Birçok elektronik ürün için , en büyük katma-değer elemanı montajdan komponentlere kaymıştır, zira ürünün büyük bir kısmı komponentlerde bütünleşmektedir.

2.2.5.8. Dağıtım Sistemleri

Pazarlama kanalı ürünleri ve hizmetleri başlangıç kaynağından veya üretimden nihai tüketim veya kullanıma doğru hareketinde yardımcı olan insan ve kurumlar olarak tanımlanabilir (Lusch ve Lusch, 1991, s.:302).

2.2.5.8.1. Tüketim Malları Kanalları

1. Üretici-Tüketici
2. Üretici-Acenta/Komisyoncu-Tüketici
3. Üretici- Acenta/Komisyoncu-Perakendeci-Tüketici
4. Üretici-Acenta/Komisyoncu-Toptancı-Perakendeci-Tüketici
5. Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici
6. Üretici-Perakendeci-Tüketici

2.2.5.8.2. Sanayi Malları Kanalları

1. Üretici-Kullanıcı
2. Üretici-Acenta/Komisyoncu-Kullanıcı
3. Üretici-Acenta/Komisyoncu-Toptancı-Kullanıcı
4. Üretici-Toptancı-Kullanıcı

2.2.5.8.3. Ham Madde Sağlama Kanalları

1. Orijinal Kaynak-Üretici
2. Orijinal Kaynak-Acenta/Komisyoncu-Üretici
3. Orijinal Kaynak-Acenta/Komisyoncu-Ham Madde İşleyicisi-Üretici
4. Orijinal Kaynak-Acenta/Broker-Ham Madde Stokusu-Ham Madde İşleyicisi-Üretici
5. Orijinal Kaynak-Ham Madde Stokcusu-Ham Madde İşleyicisi-Üretici
6. Orijinal Kaynak-Ham Madde Stokcusu-Üretici
7. Orijinal Kaynak-İşleyici-Üretici

Dağıtım sistemlerinin incelenmesi üç çeşit soru içermelidir:

- . Alternatif dağıtım kanalları nelerdir?
- . Eğilimler nelerdir? Hangi dağıtım kanalı önem kazanmaktadır? Hangi yeni dağıtım kanalları ortaya çıkmakta veya çıkması muhtemeldir?
- . Kanalda güç sahibi olan kimdir ve ne yöne kaymaktadır?

Etkin ve verimli bir dağıtım kanalına ulaşmak çoğu zaman temel bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Kanal seçenekleri çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir. Bunlardan bir tanesi doğrudan ulaşma derecesidir (Cespedes, 1988, s.:98). Bazı şirketler kendi satış örgütleri ile satışları gerçekleştirirler. Bazıları mektupla satış tercih edebilirler. Bazıları kendi perakendeci dükkanları vasıtasıyla satış yaparlar. Diğer bazı şirketler perakendecilere satarken, bazıları toptancıları, distribütörleri, veya diğer araçları veya bunların farklı birleşimlerini tercih ederler. Son tüketiciye en yakın olan şirketler pazarlama üzerinde en çok kontrole sahip olmakta ve genellikle en yüksek riski taşıdıkları kabul edilmektedir.

Bazen yeni bir kanal modeli yaratılması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) sağlayabilir.

Dağıtım kanallarında ortaya çıkması olası veya ortaya çıkan değişikliklerin analizi pazarın ve ona ilişkin temel başarı faktörlerinin anlaşılması için önem arz etmektedir. Süpermarketlerde şarap satışlarının artması şarap üreticileri için ambalaj ve reklamın ne kadar önemli olduğunun anlaşılması açısından değer taşımaktadır.

Pazar karlılığı analizlerinde tüketici gücü ile bağlantılı hususun kanalın gücü olduğu ortaya çıkmıştır. Marka isminin güçlü olmadığı endüstrilerde, mobilya gibi, perakendeciler göreceli olarak daha fazla güce sahip olmakta ve üreticilere ödenen ücreti aşağıya çekebilmektedirler.

Eczacıların jenerik ilaçlar ikamesi yolundaki yetenekleri o sektörde gücü etkilemiştir (Aaker, 1995, s.:70).

2.2.5.9. Pazardaki Eğilimler

Dışsal analizlerin en gerekli elemanlarından bir tanesi , pazar eğilimleri nedir? sorusunun yanıtında yatmaktadır. Sorunun iki önemli özelliği vardır: değişim üzerinde durur ve neyin önemli olduğunu anlamaya çalışır. Sonuçta, stratejik olarak daima faydalı sonuçlara ulaşılabilir. Pazardaki eğilimlerin incelenmesi tüketici, rakip ve pazar analizleri konularında özet bilgiler verir.

Alkolsüz içki endüstrisi üç eğilimden etkilenmiştir. İlki, tüketicilerin fiyatlara karşı duyarlı olması markaların dükkanlarda nasıl rekabet edeceğine ışık tutmuştur. İkincisi, büyük yaş kategorilerinde sağlık ve beslenme konularında alaka artmaya başlamıştır. Üçüncüsü, ekzotik kokulara ve çeşitlere karşı artan ölçüde bir talep oluşmuştur.

2.3. Rakiplerin İncelenmesi

Rakiplerin incelenmesi dışsal incelemelerin ikinci safhasını oluşturmaktadır. Burada amaç, ürün-pazar yatırım kararlarının alınması, SRÜ elde edilmesi veya devam ettirilmesi düşüncesi konularında yoğunlaşmaktır. İncelemeler, tehlikelerin, olanakların veya pazara yeni giren veya mevcut şirketlerin güçlü, zayıf yanları ile rekabet stratejilerinin tanımlanması üzerinde odaklanır (Aaker, 1995, s.:75).

Rakip analizleri mevcut ve potansiyel rakiplerin incelenmesi ile başlar. Mevcut rakipleri tanımlamak için birbirinden çok farklı iki yol mevcuttur.

Birincisi, işletmeleri aralarında tercih yapma durumunda bulunan tüketiciler açısından incelemeye tabi tutar. Bunun sonucu rakip işletmeleri alıcının tercihleri doğrultusunda rekabet derecesine göre gruplandırmaya tabi tutar.

İkinci tanımlama yöntemi ise, rakip işletmeleri rekabet stratejilerine göre stratejik gruplara yerleştirir.

Rakipler tanımlandıktan sonra, odak noktası onları anlamaya ve stratejilerini kavramaya kayar. Özellikle, her rakibin veya stratejik rakip işletme gruplarının güçlü ve zayıf taraflarını incelemek gerekmektedir.

Rakip işletmeleri anlayabilmek ve özelliklerini kavrayabilmek için çeşitli sorular yöneltmek ve bunlara cevap bulmak gerekir. Bu sorulardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Kiminle gerçekte rekabet ederiz? En yoğun rekabette bulunduğumuz kimdir? Daha az rekabet etmekle birlikte önemli bulduğumuz rakiplerimiz kimlerdir? İkame malların üreticileri kimlerdir?

Rakip firmalar birikimleri, becerileri, ve/veya stratejileri esas alınarak stratejik gruplar halinde organize edilebilir mi?

Potansiyel rakip firmalar kimler olabilir? Bunların girişlerini engelleyebilmek için neler vardır? Onların cesaretini kırmak için ne yapılabilir?

2.3.1. Rakiplerin Değerlendirilmesi

Rakiplerin sıhhatli bir şekilde değerlendirilebilmesi de yine bir dizi soruya cevap bulmak suretiyle yapılabilir (Aaker, 1995, s.:77).

- . Rakiplerin amaçları ve stratejileri nelerdir? İlgili seviyeleri nedir? Çıkış engelleri nelerdir?
- . Maliyet yapıları nasıldır? Maliyet üstünlüğü var mıdır?
- . İmaj ve konumlandırma stratejileri nelerdir?
- . Geçmiş dönemin en başarılı/başarısız rakipleri kimlerdir? Neden?
- . Her rakip firmanın veya stratejik grubun kuvvetli ve zayıf tarafları nelerdir?
- . Hangi noktada (bizim stratejik zayıflığımız veya müşteri sorunları/ karşılanamayan ihtiyaçlar) pazara girmek isterler veya önemli bir rakip oluştururlar?

Rakipleri birikimlerine ve becerilerine göre değerlendirdikten sonra bir rakip firma güç tablosu oluşturulur.

2.3.1.1. Rakip İşletmelerin Stratejik Gruplar Olarak Tanımlanması

Stratejik grup konusu bir endüstrinin rekabetçi yapısını anlamaya yönelik çok farklı bir yaklaşımı gündeme getirir. Stratejik gruptan kastedilen bir grup işletme olup bunlar:

- . Zaman içinde benzer rekabetçi stratejileri benimserler (aynı dağıtım kanalını kullanmak veya yoğun reklam kampanyaları yürütmek gibi).
- . Benzer özellikleri taşırlar (ölçek, etkinlik).
- . Benzer birikim ve becerileri vardır(kalite imajı).

Stratejik grupların konsept haline getirilmesi rakip işletmelere ilişkin incelemelerinin yönetilebilir hale gelmesine neden olur. Çok sayıda endüstri incelenenden çok daha fazla rakip işletme ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bir endüstride yüzlerce rakip işletme varken bunların sadece bir kısmını incelemek de pek yararlı sonuç vermiyebilir. Bu firmaları stratejik gruplar altında toplamak incelemelerin tam, geçerli ve kullanılabilir olmasına olanak vermektedir (Aaker, 1995, s.:81).

Stratejik gruplandırma stratejik yatırım kararlarına da açıklık getirir. Hangi endüstriye yatırım yapacağız sorusuna cevap aramak yerine şimdi işletmeler, hangi stratejik gruba yatırım yapılmalıdır sorusunu gündeme getirmektedir. Bu nedenle, her stratejik grubun mevcut karlılık durumunu, gelecekteki potansiyel karlılığını kararlaştırmakta yarar vardır. Stratejik kararlardan bir tanesi de, stratejik üstünlük sağlamak üzere birikimlerin ve becerilerin kullanılabileceği çekici stratejik gruplara yatırım yapmaktır.

Stratejinin seçilmesi ve onunla ilgili birikimler ve beceriler stratejik bir grup seçimi veya yaratılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, stratejik grup yapısı hakkında bilgi sahibi olunması çok büyük önem göstermektedir.

2.3.1.2. Potansiyel Rakipler

Mevcut rakiplere ilave olarak, aşağıdaki faaliyetlere giren işletmeleri, potansiyel yeni işletmeler olarak ele almak gerekmektedir.

- a. Pazarın genişlemesi
- b. Ürün sayısının artması
- c. Geriye doğru birleşme
- d. İleriye doğru birleşme
- e. Birikim ve becerilerin ihraç edilmesi
- f. Savunma stratejileri

2.3.2. Rakip İşletme İncelemeleri- Rakiplerin Tanınması

Rakipleri anlamak ve hareketlerini bilmek pek çok fayda sağlar (Aaker, 1995, s.:71).

Öncelikle, rakibin mevcut stratejisindeki zayıf ve kuvvetli yanları anlamak tehlike ve olanakları ortaya çıkaracak, tepki verilmesini kolaylaştıracaktır.

İkincisi, rakip işletme stratejilerinin bilinmesi ileride ortaya çıkabilecek tehlike ve olanakları tahmine yardımcı olacaktır.

Üçüncüsü, stratejik seçeneğin belirlenmesi rakiplerden beklenen benzer reaksiyonları tahmin edilmesine olanak sağlayacaktır.

Son olarak, rakip işletmelerin incelenmesi bazı stratejik soruların tanımlanmasına imkan verebilir. Stratejik sorular zaman içinde izlenmesi gereken hususları içermektedir.

Rakiplerin hareketleri sekiz eleman tarafından etkilenmekte olup bunlar ayrıntılı olarak aşağıda incelenmektedir (Aaker, 1995, s.:71).

2.3.2.1. Ölçek, Büyüme ve Karlılık

Satışların miktarı ve artışı ve pazar payı uygulanan işletme stratejisinin en önemli göstergesidir. Kuvvetli pazar durumunu devam ettirmek veya hızlı bir büyümeye ulaşmak etkili rekabetçi ve başarılı bir strateji gerektirir.

Buna karşılık, bozulan pazar durumu bir işletmenin takip etmek zorunda olduğu stratejilere olan alaka ve kabiliyetini kaybetmesine neden olan mali ve örgütsel rahatsızlıkların göstergesidir.

Ölçek ve büyümeden sonra karlılık gelmektedir. Karlı bir işletme genel olarak parasal kaynaklara ulaşma imkanına sahiptir. Geçmiş yıllarda devamlı zarar eden veya karlılığında önemli ölçüde düşüş olan bir işletmenin parasal kaynaklara ulaşma imkanı da o denli güçtür.

2.3.2.2. İmaj ve Konumlandırma Stratejisi

Bir işletme stratejisinin temel taşı, o işletmenin bir özelliği ile birlikte anılmasıdır. En güçlü kamyon, en dayanıklı araba, en küçük elektronik cihaz, veya en iyi temizlik süpürgesi gibi. Genellikle, ürünlerin ait oldukları grup dışındaki kalite, buluş ve çevreye duyarlılık gibi nitel özelliklerine de önem vermek gerekmektedir.

Konumlandırma seçeneklerini geliştirirken, belli başlı rakiplerin imaj ve marka özelliklerini belirlemekte yarar bulunmaktadır. Rakiplerin zayıf olduğu özellikler firma için farklılaştırma ve üstünlük sağlanması gereken hususlar olmaktadır. Rakiplerin kuvvetli olduğu hususlar ise mücadele edilmesi ve aşılması gereken hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her durumda, herhangi bir adım atmadan önce rakip işletme profilinin bilinmesinde yarar vardır. Rakiplerin imaj ve konumlandırma stratejilerine ilişkin bilgiler kısmen işletmelerin ürünleri, reklamları, ambalaj şekilleri ve hareket tarzları incelenmek suretiyle elde edilebilir. Fakat, genellikle tüketici analizleri geçerli bir güncel portrenin tanımlanması için gerekli bilgileri verir.

2.3.2.3. Rakiplerin Amaçları ve Taahhütleri

Rakiplerin amaçları konusunda bilgi sahibi olunması, rakiplerin mevcut performansının yeterli olup olmadığı veya stratejik değişikliklerin beklenip beklenemeyeceği konularının tahmin edilmesine olanak sağlar. İşletmenin mali hedeflerinin bulunması, geri ödemenin uzun zaman almasına rağmen rakiplerin o alanda yatırıma istekli olduklarının göstergesidir.

Özetle, rakiplerin pazardaki hisse durumlarına, satıştaki artışlara ve karlılığa ilişkin düşünceleri nelerdir? Mali olmayan amaçlar da önemlidir. Rakip işletme teknolojik olarak lider mi olmak istiyor? Veya bir hizmet örgütü mü geliştirmek istiyor? Dağıtım kanallarını büyütme mi istiyor? Bu gibi amaçlar rakiplerin gelecekte uygulayacağı stratejiler için önemli bir gösterge teşkil etmektedir.

2.3.2.4. Rakiplerin Mevcut ve Geçmişteki Stratejileri

Rakiplerin mevcut ve geçmişte uyguladıkları stratejilerin bilinmesinde de yarar bulunmaktadır. Özellikle, başarısızlığa uğranan geçmiş stratejiler incelenmeli ve bu suretle rakip işletmenin benzer stratejiler uygulamaktan kaçındıkları dikkate alınmalıdır. Buna ilave olarak, rakiplerin yeni ürün veya pazara ilişkin tavrı hakkında bilgi sahibi olunması gelecekte uygulayacağı stratejiler hakkında ışık tutar. Eğer farklılaştırma stratejisi tespit edilirse, ürün-hattı üzerinde, ürün kalitesi, hizmet, dağıtım tipi veya marka tanınması gibi hususların hangisine dayanacaktır? Aynı şekilde eğer düşük maliyet stratejisi uygulanırsa, ölçek ekonomisine, tecrübe eğrisine, üretim imkanlarına, ham maddeye ulaşım imkanlarına dayanacaktır. Eğer bir fokus stratejisi geçerli ise bu takdirde ise işletmenin kapsamının tanımlanması gerekmektedir.

Rakip işletmenin organizasyon yapısı ve kültürü, üst kademe yönetiminin bilgisi ve tecrübesi gelecekte yapılacak teşebbüslere karşı ışık tutmaktadır. Yöneticiler pazarlama, mühendislik veya üretim bölümlerinden mi getirilmiştir? Veya çoğunlukla diğer bir işletme veya şirketten mi transfer edilmiştir?

Bir örgütün yapısı, sistemleri ve insanları ile desteklenen kültürü, stratejiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Maliyete-dayalı, oldukça yapısal olup amaçlarına ulaşmak ve personelini güdülemek için çok sıkı kontroller uygulayan işletmeler dinamik, pazara dayalı bir strateji uygulamada büyük güçlüklerle karşılaşır. Aksine, geniş bir organizasyon yapısına sahip olup buluşları ve sorumluluğu teşvik eden bir sistemin, disipline edilmiş bir ürün-arındırma ve maliyet-azaltma programını uygulaması da o denli zordur.

2.3.2.5. Maliyet Yapısı

Rakip firmalarını maliyet yapıları hakkında bilgi sahibi olunması, özellikle rakiplerin düşük-maliyet stratejilerini uygulaması sırasında, o işletmenin gelecekte uygulayacağı fiyatlandırma stratejisi ve güçlü kalma stratejisi hakkında ışık tutar. Buradaki amaç hem direkt ve hem de sabit giderler hakkında bilgi sahibi olmak suretiyle işletmenin başabaş noktasını elde etmek olmalıdır.

Aşağıdaki bilgilere genellikle ulaşılabilir ve işletmelerin maliyet yapıları hakkında bir fikir verir.

- . İşçi sayısı ve direkt işçilik(direkt işçilik maliyetleri) ile idari giderler(sabit giderlerin bir parçasıdır).
- . Ham madde ve yedek parçaların maliyetleri.
- . Envanter,fabrika ve ekipmana yapılan yatırımlar(keza sabit maliyetler).
- . Satış miktarları ve fabrika sayısı.

2.3.2.6. Pazardan Çıkışı Engelleyici Faktörler

Pazardan çıkışı engelleyici faktörler, bir çıkış seçeneğini denemek zorunda kalan işletme için önem taşımakta olup, taahütlerinin göstergesi olmaktadır.

Bunlar içine;

- . Özel varlıklar-fabrika, ekipman, ve diğer varlıklar, herhangi bir başka uygulamaya geçirilemeyen ve bu nedenle çok az hurda değeri olan varlıklar,
- . İşçi sendikaları ile yapılan toplu sözleşmelerinin maliyetleri, kira anlaşmaları, ve işletmenin mevcut ekipmanların çalışmasına imkan verecek yedek parça ihtiyacı,
- . Firmanın imajı veya ortak kullanılan tesisler, dağıtım kanalları veya satış örgütü gibi nedenlerle diğer işletmelerle olan ilişkiler.
- . Hükümetler ve sosyal engeller,
- . Ekonomik kararları etkileyen bir işletmenin yönetsel onuru, coşku verici hususlar, girmektedir.

2.3.3. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Değerlendirilmesi

Rakip firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi firmanın çeşitli stratejiler izleme imkanına ışık tutmaktadır. Aynı zamanda stratejik seçeneklerin tanımlanması ve seçilmesi işlemine önemli girdiler sağlar. Bu yöntem, bir işletmenin mevcut ve gelişen gücünün bulunduğu bir alanda rakip bir işletmenin zayıf olduğu noktaları bulmaktır (Aaker, 1995, s.:76).

Arzulanan model, bir işletmenin güçlü olduğu ancak rakip işletmenin zayıf olduğu bir alanlarda strateji geliştirmektir. Aksine, onların güçlü oldukları alanlara ilişkin bilgiler, geçiştirilmesi veya nötralize edilmesi için önemlidir.

Rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yanları birikim ve becerilerinin varlığı veya yokluğu ile bağlantılıdır. Böylece, iyi bilinen bir isim gibi birikim güçlü tarafını, veya güçlü bir promosyon kampanyası hazırlamak yeteneği güçlü tarafını gösterir. Bunların mevcut olmaması da zayıflığı gösterir.

Rakiplerin zayıf ve kuvvetli yanlarını incelemek için endüstrinin sahip olduğu birikimleri ve becerileri anlamak gerekir. Bunları anlamak için bazı sorulara cevap bulmak gerekir.

1. Geçen zaman içinde hangi işletmeler başarı göstermişlerdir? Bu başarılarında hangi birikimleri veya becerileri etkili olmuştur? Hangi işletmeler kronik olarak düşük performans göstermiştir? Niçin ? Ne gibi birikim veya beceriden yoksundurlar?
2. Temel müşteri güdüsü nedir? Müşteri için gerçekte önemli olan nedir?
3. Ürün veya hizmetin en büyük katma değer yaratan elemanları hangileridir? En büyük maliyeti oluşturan kısmı nedir?
4. Endüstrideki kaymalara engel teşkil eden hususlar nelerdir?
5. Değer zincirinin elemanları dikkate alındığında herhangi bir tanesi mukayeseli üstünlük sağlama imkanına sahip midir?

Michael Porter(1980) rakip işletmelerin değer zincirlerini gündeme getirmek suretiyle mukayeseli üstünlüğe imkan verecek hususları açığa çıkarmayı amaçlamıştır. Bir işletmenin değer zinciri iki tip değer yaratan faaliyetten oluşmaktadır.

Birincil değer faaliyetleri:

- . İşletme içi lojistik kararlar- malzeme elleme ve depolama.
- . İşletme faaliyetleri- girdileri son ürüne çevirme.
- . İşletme dışı lojistik kararlar- sipariş hazırlama ve teslim etme.
- . Pazarlama ve satış- iletişim, fiyatlandırma, ve dağıtım kanalı yönetimi.
- . Servis- montaj, tamir ve parça temini.

İkincil Değer Faaliyetleri:

- . Satınalma- prosedürler ve bilgi sistemleri.
- . Teknoloji geliştirme- ürün ve proses/sistem geliştirme.
- . İnsan kaynakları Yönetimi- işe alma, eğitim, ve ücretlendirme.
- . İşletmenin altyapısı- genel yönetim, finansman, muhasebe, hükümet kararları ve kalite yönetimi.

Değer halkalarında bulunan faaliyetlerin herbiri karşılaştırmalı üstünlük sağlamak açısından olası alanları göstermekte olup rakiplerin değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

2.4. Tüketici Analizleri

Tüketici analizleri, pazarın bölümlenmesi, tüketicilerin güdülenmesi ve karşılanamayan ihtiyaçlara ilişkin sorulara cevap verilmesini kapsar (Aaker, 1995, s.:44).

2.4.1. Pazarın Bölümlenmesi

Pazarın bölümlenmesi genellikle farklılaştırma, düşük maliyet, veya fokus stratejilerine dayalı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için gereklidir.

Stratejik anlamda, bölümlendirme rakip stratejilerine diğer tüketicilerden farklı yaklaşan alıcı gruplarının belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Bölümlendirme stratejisi bölümlere rekabet üstünlüklerini getirmek üzere düzenlenir. Bu nedenle, başarılı bir bölümlendirme stratejisi rekabet tekliflerinin düşünülmesini, geliştirilmesini ve değerlendirilmesini içerir.

Pazar bölümlerinin tanımlanması son derecede güç bir iştir. Zira, herhangi bir durumda bir pazarı bölümlere ayırmak için milyonlarca yol bulunabilir. Tipik olarak, analizler beş, on veya daha fazla bölümlendirme değişkenini içerecektir. Bölümlerin istendiği gibi tanımlanamamasından kaçınmak için, çok sayıda değişkeni dikkate almakta yarar bulunmaktadır. Bu değişkenler farklı stratejilerin uygulanmasına imkan verecek şekilde bölümlerin tanımlanmasındaki kendi yeterlilikleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Tek bir strateji için yeterli görülen bir pazarın bir işletme stratejisi destekleme büyüklüğüne sahip olması gerekmektedir. Daha da ileri gidilirse, o işletme stratejisinin uygulandığı pazar bölümünde maliyet-etkisine sahip olabilmesi için etkili olmaya ihtiyacı vardır. Burada sorulması gereken husus ise stratejinin etkinliği ilave maliyeti karşılayıp karşılamıyacağıdır.

Pazar Bölümlenmesinde kullanılacak en faydalı değişkenlerin seçimi oldukça güçtür. Bu alanda kullanılan belli başlı değişkenler; tüketici özellikleri(coğrafik, örgüt tipi, işletme büyüklüğü, yaşam biçimi, cinsiyet, yaş, meslek); ürünle ilgili yaklaşımlar (kullanıcı tipi, kullanım, beklenen faydalar, fiyat duyarlılığı, rakipler, uygulamalar, marka bağımlılığı) şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda gösterilen birinci değişkenler grubu, üründen bağımsız olarak bölümleri genel özellikleri ile tanımlar.

İkinci bölümlendirme değişkenleri ürünle ilgili değişkenleri içerir. Bunların içinde en çok yararlanılan ise kullanımdır.

Rakip işletme bazında bölümlendirme de çok faydalıdır, çünkü çok iyi tanımlanmış bir strateji oluşturulmasına ve güçlü bir konumlandırma olanağına neden olur. Diğer önemli bölümlendirme değişkenleri arasında faydaya dayalı bölümlendirme, fiyat duyarlılığı, bağımlılık ve pazardaki uygulamaları gösterilebilir.

2.4.1.1. Faydaya Dayalı Bölümlendirme

Eğer “çok faydalı” bir bölümlendirme değişkeni varsa, bu da üründen beklenen kazançlardır. Zira, kazancın seçimi işletme stratejisinin tümünü belirler. Her bölüm birbirinden çok farklı stratejiler uygulayabilir.

2.4.1.2. Fiyat Duyarlılığı

Düşük fiyat uygulanması ve yüksek kalite arasındaki seçimi temsil eden fayda büyüklüğü o kadar önemli ve ikna edici olabilir ki ayrıca ele alınmasında yarar vardır. Pekçok ürün sınıflarında, öncelikle fiyatı düşünen müşteriler ile yüksek kalitede ürünler ve sağlayacağı özellikler için ekstra para ödemek isteyen müşteriler arasında çok iyi bilinen bir farklılık bulunmaktadır.

2.4.1.3. Bağımlılık

Marka bağımlılığı, kaynakların tahsis edilmesinde önemli olup, Şekil 6' da verilen matriks yardımı ile düzenlenebilir.

	Fikir Değiştirenler	Çekinser Olanlar	Bağımlılar
Tüketiciler	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Tüketici Olmayanlar	Düşük - Orta Arası	Yüksek	Düşük

Şekil 6. Bağımlılık matriksi : öncelikler (Aaker, 1995, s.:53)

Her hücre çok farklı bir stratejik öncelik göstermekte olup değişik birer programın uygulanmasını gerektirir. Genel olarak bağımlı tüketicilere önem vermek çok kolay bir yoldur. Bununla birlikte, alıcının ömrü boyunca beklenen toplam gelirler bağımlılıktaki artışın değerini çok daha hayati bir hale getirir.

Bağımlılık matriksinden çıkan sonuç, marka konusunda çekinse olanlar, rakipler de dahil olmak üzere, önemli önceliğe sahiptir. Matrisin kullanımı altı hücreden herbirisinin hacminin hesaplanmasını, her gruptaki alıcıların tanımlanmasını, ve onların marka bağımlılığı seviyelerini etkileyecek programların tasarlanmasını içermektedir.

2.4.1.4. Uygulama Bölümlenmesi

Bazı ürün ve hizmetler, özellikle endüstriyel ürünler, kullanım ve uygulama açısından bölümlendirilebilir.

İki farklı bölümlendirme stratejisi bulunmaktadır.

Birincisi, tek bir bölüm üzerinde yoğunlaşmış olup pazanın bütününe göre çok daha küçüktür. Fokus stratejisine bir alternatif olarak çeşitli bölümleri içine alan stratejiden bahsedebiliriz. Pekçok sektörde, dinamik işletmeler çoklu bölümlendirmeye gitmektedirler.

İkincisi, çoklu stratejiler geliştirmek oldukça maliyetli bir iş olup sağlayacağı toplam etkinin buna değer olup olmadığını araştırılması gereklidir.

Pazar bölümlerini düşünürken bunların yaratacağı sinerji etkisini göz ardı etmemek gerekir.

2.4.2. Tüketici Gdüleri

Tüketici bölümlerini tanımladıktan sonra onları nelerin harekete geçireceğini araştırmak gerekir. Bunun için, satınalma kararlarını nelerin etkilediği, pazar bölümleri arasında nasıl farklılık arz ettiğini bilmek gerekir.

Bu nedenle, pazar bölümleri ile güdüsel önceliklerin sıralanması yararlı olacaktır (Yükselen, 1989, s.:36). İnsan davranışlarını etkileyen psikolojik faktörlere ilişkin çeşitli modeller geliştirilmiş olmakla beraber, söz konusu modeller kesin sonuçlar vermeyip, insan davranışlarının psikolojik yönü ile ilgili yararlı bilgiler sağlamışlardır.

Modellerin üzerinde durduğu başlıca faktörler şunlardır.

- . Gdülenme
- . Algılama
- . Öğrenme
- . Tutum ve inançlar
- . Kişilik

2.4.2.1. Güdülenme

Kişinin tatmin etmeye çalıştığı uyarılmış ihtiyaçlara güdü adı verilir. Güdülenme kişinin, uyarıcılar aracılığı ile belirli davranışlar göstermek üzere harekete geçmesidir. Psikologlar insanların güdülenmesi konusunda çeşitli teoriler geliştirmişlerdir.

2.4.2.1.1. Freud'un Güdülenme Teorisi

Freud, insan davranışında etkili psikolojik gücün büyük ölçüde bilinçsiz olduğunu varsayar. Freud'a göre insanlar yaşamları boyunca birçok güdülerini baskı altında tutmaktadırlar. Bu güdüler hiçbir zaman yokedilemez ya da tümüyle kontrol edilemezler. Üstelik, insanlar bu güdülerinin nedenlerini de bilemezler. Örneğin, bir kişinin video satınalması, sinemaya gitmek yerine evde oturarak film izleme isteğinden kaynaklanabilir ya da bilinçaltında yatan moda uyma, çevreye videosu olduğunu gösterme, videoda film seyreden evresiden geri kalmama güdüsünden kaynaklanabilir; daha da ileri gidilirse belki de çağa ayak uyduran insan olma güdüsüyle de hareket etmiş olabilir.

2.4.2.1.2. Maslow'un Güdülenme Teorisi

Maslow, insan ihtiyaçlarının belirli bir önem derecesine göre sıralandığını ne sürmüştür. Buna göre insan ihtiyaçları 5 aşamalı bir ihtiyaçlar hiyerarşisi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Lewis ve ark., 1995, s.:494).

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (açlık,susuzluk)
2. Güvenlik ihtiyaçları (emniyet,korunma)
3. Sosyal ihtiyaçlar (ait olma,sevme)
- 4.Sayıma ihtiyaçları (saygı görme,statü)
5. Başarma ihtiyaçları (kendi kendini geliştirme ve bunu gösterme)

2.4.2.1.3. Herzberg'in Güdülenme Teorisi

Herzberg "ikili faktör teorisi"nde güdüleri tatmini sağlayan ve tatminsizliğe neden olan güdüler Şeklinde iki grupta ele almıştır (Herzberg, 1968). Bu teori pazarlamacılara iki önemli bilgi sağlamıştır. Birincisi, pazarlamacılar, alıcının tatminsizliğine neden olacak olgulardan kaĉınmalıdır. Diğeri, alıcının tatmin olmasını ve işletmeye, mamule ya da markaya bağlanmasını sağlayacak faktörleri belirleyerek pazarlama programını hazırlamalıdır. Örneğin, tüketim mallarının reklamlarında duygusal güdüler önemli rol oynarken, endüstriyel malların reklamlarında akılcı duygular etkindir.

2.4.2.2. Algılama

Kişinin, çevresindeki çeşitli uyarıcıları duyu organları ile tanınması algılama olarak adlandırılır. Algılama iki yönlü bir süreçtir; hem güdüler, tutumlar algılamayı etkiler, hem algılama güdüleri ve tutumları etkiler. Ancak algılamayı sadece fizyolojik faktörlere bağlamamak gerekir, çünki algılama Şu süreçleri de kapsamaktadır: Duyum süreçleri, Simgesel süreçler, Duygusal süreçler.

2.4.2.3. ğrenme

Tüketici davranıŐına ilişkin modellerin genelinde öğrenme sürecine yer verilmiştir. Modellerde çeşitli davranışların ortaya çıkabilmesi için tüketicinin belirli bazı konuları araŐtırmıŐ, deęerlemiŐ, yani öğrenme sürecini yaŐamıŐ olduğu kabul edilmektedir.

2.4.2.4. Tutum ve İnançlar

Tutum ve inançlar çeşitli eylemlerle Őekillenip, satınalma davranıŐına yön verir. İnanç, kişinin nesnelere ilgili tanımlayıcı düŐünceleridir. Tutum ise, bireyin bazı nesnelere eğilimleri , duyguları, değerlemeleri olarak tanımlanabilir.

2.4.2.5. Kişilik

KiŐiyi diğerinden ayırmaya yarayan, onun iç ve dış bütün özelliklerini bünyesinde toplayan kendine özgü bir sistemdir. İ zellikler kişinin psikolojik yapısı, dış özellikler ise çevresel faktörler Şeklinde ele alınmaktadır. Tüketici kiŐilikleri; yenilikçi(nder) tüketiciler, izleyici tüketiciler, tutucular (yeniliğe karşı direnenler) Şeklinde gruplandırılabilir.

Bazı güdüler stratejilerin tanımlanmasında yardımcı olacaklardır. Tüketici güdü analizleri belirli bir pazar bölümü için güdüleri tanımlamak ile başlar. Esasında yöneticiler tarafından güdüleri tanımlamak mümkün olmakla beraber, esas olan alıcıların bir araya getirilerek ürün ve hizmeti sistematik bir biçimde tartışmalarıdır. Tüketicilere kişisel olarak veya grup görüşmeleri ile de erişilebilir.

2.4.3. Karşılanamayan İhtiyaç

Karşılanamayan ihtiyaç mevcut ürünlerle karşılanamayan tüketici ihtiyaçlarını temsil etmektedir (Aaker, 1995, s.:58). Karşılanamayan ihtiyaçlar stratejik olarak önem taşımakta olup işletmeler için pazar paylarını artırmak veya yeni bir pazara girmek amacıyla önlerinde bulunan olanakları göstermektedir. Bunlar aynı zamanda pazarda mevcut işletmelere karşı tehlikeleri temsil etmekte olup mevcut pazarı etkileyecek durumları ifade etmektedir.

Bazen tüketiciler, karşılanamayan ihtiyaçlar konusunun farkında olmayıp mevcut ekipmanların sınırladığı hususlara alışmışlardır. Belirlenemeyen, karşılanamayan ihtiyaçların bazen tanımlanması son derecede güçtür, fakat bu gibi ihtiyaçlar faal bir işletme için ise yeni üretim alanlarını temsil ettiğinden mevcut işletmelerden çok az bir tepki beklenebilir. Burada yapılması gereken, ya mevcut teknolojiyi geliştirmek veya yeni teknoloji üretmek suretiyle ihtiyaçları karşılamaktır.

Karşılanamayan ihtiyaçların belirlenmesinde temel kaynak tüketicilerdir. Önemli olan tüketicilere ulaşmak, karşılanamayan ihtiyaçlarını seçtirmek ve ilettirmektir. Bunun için ilk adım, şahıs veya grup görüşmeleri yoluyla pazar araştırması yapmaktır.

III. BÖLÜM : ALTERNATİF İŞLETME STRATEJİLERİ

3.1 Stratejik Düşünce ve Kararların Kökenleri

“İş dünyası harp alanına benzer”. Bu ifade işletmelerin karşı karşıya mücadele etmeleri halinde daha belirgin bir durum arz eder. Bu bağlamda, rekabet ortamında başarı kazanmak isteyen pazarlamacıların eski zamanlarda uygulanan stratejilere göz atmalarında yarar vardır. Savaş stratejileri, düşmanlarına karşı savaş kazanmak isteyen ordu komutanları tarafından Çin’de asırlarca uygulanmıştır (Pheng ve Sirpal, 1995). Bu manevralar, iş savaşını kazanmak arzusunda olan işletmelere de uygulanabilir. Bugün eski Çin felsefesini ve askeri stratejilerini işletmeler farklı yönetim alanlarında denemiş ve uygulamıştır.

Batı literatüründe pek çok araştırmacı çeşitli adlar altında stratejiler geliştirmiştir. Bu stratejilere bakıldığı zaman, gerek hücum sırasında ve gerekse savunmada geliştirilen stratejiler ile bu stratejiler arasında benzerlikler bulunmaktadır.

Çin savaş stratejileri altı grup altında ve her grupta altışar strateji şeklinde düzenlenmiştir. Strateji grupları ise şu şekilde belirlenmiştir.

1. Üstün durumda iken uygulanacak stratejiler.
2. Düşmanla karşılaşma durumunda uygulanabilecek stratejiler.
3. Hücum stratejileri.
4. Karmaşık durumlarda uygulanacak stratejiler.
5. Toprak kazanmak için uygulanacak stratejiler.
6. Umutsuz durumlarda takip edilecek stratejiler.

Bu stratejilerden çıkarılacak sonuç, pazarlama stratejilerinin başarısı, birinin diğerini kandırma kapasitesine bağlıdır. Başarının yüksek olması, rakipler hakkında yeterli bilgiye sahip olunamadığı anlarda, zamanlamanın iyi yapılmasına bağlıdır. Bununla beraber, sadece kandırmaya yönelik pazarlama stratejileri, bu stratejileri uygulama durumunda olanların yeteneklerine aşırı ölçüde bağlıdır.

Buradaki pazarlama stratejileri, bir rakibin diğeri yenmek suretiyle üstünlük sağlamasına dayanmaktadır. Başarı ise, dış etkenlere ve rakiplerden gelecek reaksiyonlara bağlı bulunmaktadır.

Japonların uluslararası pazarlama stratejisinin kavram olarak kökleri samuray savaşçıları dönemine kadar gider (Genestre ve ark., 1995). Savaşçı kendisine karşı çıkartılacak her türlü güçlüğü yenme sanatını öğrenir. Zafer tek amaç olup, ona ulaşmak için bütün çabasını eğitim, kondisyon sağlama ve konsantre olma yolunda harcar. Bu savaşçının görüntüsü de ayrı bir önem taşır. Bir samuray, traş olup yüzünü parlatmadan, en iyi zırhını giymeden savaşa gitmez. Pazarlama stratejisinin samuray ile bağlantılı olduğu açıktır. Zira samuray, gerçekte, samurau veya saburau fiilinden türetilmiş olup "hizmet etmek" anlamına gelmektedir.

Japonların pazarlama yönetimindeki başarısı- uluslararası pazarlarda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkatlice inceleme, istenen özellikleri taşıyan ürünler geliştirme ve onları desteklemek için etkin pazarlama programlarının uygulamaya koymak- şeklindeki pazarlama felsefesine dayanmaktadır.

Pazarlama stratejisinin odak noktasında müşteriler bulunmaktadır. A.B.D.'lerinde, müşteri "daima haklı" olarak kabul edilmektedir. Japonya'da ise "okyakaşuma wa kamisomadesu"- yani "müşteri allah'tır" demektirler.

Japon şirketlerinde kollektif karar verme hakim olduğu için ve herhangi bir planlama faaliyeti işletme ve hükümet arasında çalışmayı gerektirdiğinden müşteri isteklerini karşılamada karar aşamasında yönetim yavaş olmakla beraber uygulama aşamasında çok hızlı hareket etmektedirler.

Diğer kültürlere yabancı olduklarından, Japonların pekçok pazarlama stratejisi Amerikalılar tarafından yaratılmış ve uygulanmıştır. Pazara girmek, satış gayretlerinde yardımcı olmak üzere Amerikalı uzmanlar kullanırlar. İyi mallarını Japonlar dışarıya satarlar, daha az kaliteli(düşük kaliteli) mallarını, iç pazara saklamaktadırlar. Bazen düşük kaliteli mallarını az gelişmiş ülkelere de satmaktadırlar.

Bir Japon firmasında pazarlama dört faktör tarafından belirlenmektedir.

1. Pazar hissesi (payı)
2. Üretime dayalı ölçek ekonomisi mantığı
3. "Strike-at-the-Corners" stratejisi
4. Lideri takip-et kaidesi

3.2. Stratejik Yönetim Prosesi

3.2.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünme

Stratejik planlama ile stratejik düşünme aynı şeyler değildir (Mintzberg, 1994). Aksine, stratejik planlama stratejik düşünmeyi engellemekte, yöneticilerin rakamlarla uğraşmaları nedeniyle, gerçek vizyonu görmelerini engellemektedir. Bu karışıklığın temelinde en başarılı stratejilerin plan değil vizyon olduğu yatmaktadır.

Stratejik planlama, aslında stratejik programlama olup, halihazırda mevcut bulunan stratejinin ve vizyonun belirtilmesi ve detaylandırılmasıdır.

Şirketler planlama ve stratejik düşünme arasındaki farkı anladıkça, strateji-saptamanın ne olması gerektiğini anlayacaklardır: bütün kaynaklardan neler öğrenebileceğini kavrayacaklar(kendi tecrübelerinden elde ettiği bilgiler ve başkalarının tecrübeleri yanında, pazar araştırması suretiyle sağlanan veriler) ve öğrendiklerini sentezlemek suretiyle vizyon yaratacak ve bu vizyona doğru şirketi yöneteceklerdir.

Planlamacılar strateji yaratılmasına katkıda bulunmalı ve fakat strateji belirlenmesi çabaları içinde olmamalıdır. Bilgi sağlamalı, konuyu anlaşılır hale getirmeli ve yöneticilere stratejik olarak düşünmeleri yolunda yardımcı olmalıdır.

3.2.2. Stratejik Planlama Prosesi

Planlama prosesi :

- . durumun değerlendirilmesi,
- . bir örgütün zayıf ve kuvvetli taraflarının nelerden oluştuğuna ilişkin bazı temel varsayımların formülasyonu,
- . bunların iş çevresinden sağlanan fırsat ve tehlikelere karşı değerlendirilmesi,
- . ne satılacağı ve kimlere satılacağı hedeflerinin belirlenmesi,
- . amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırılması,
- . ve uygulama için gerekli olan hareketlerin maliyetlerinin tespiti ve programlanması,

aşamalarından oluşmaktadır.

Stoner(1995)'e göre, stratejik planlama prosesi hedef tesbiti ve strateji formülasyonunu içermektedir.

Stratejik planlamanın faydalı olup olmadığı konusunda bir yaklaşımda Henry Mintzberg'den gelmektedir. Mintzberg(1993)'e göre stratejik vizyon ile, stratejik öğrenme arasındaki fark iyice anlaşılmalıdır. Hedeflerin belirlenmesi, o doğrultuda planların yapılması işletme içerisinde bir anlayış birliğine ve dayanışmaya neden olacaktır. Hedeflerin belirlenmesi suretiyle, oluşturulan standartlara ulaşıp ulaşılamadığının kontrolü bir işletme için sağlık işareti olarak yorumlanabilir. Bu nedenlerle, stratejik planlamanın önemini hafife almak doğru değildir.

3.2.2.1. Stratejinin Formülasyonu ve Yönetimi

Strateji formülasyon prosesi genelde stratejiye ilişkin bir sorunun çözümüdür (MacMillan, 1978, s.:3).

Her işletme kendine özgü sorunlarının çözümünde çeşitli stratejiler geliştirebilir. Temel olarak bir stratejinin oluşturulmasında dört aşama dikkate alınır.

Birinci aşama, stratejik hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada işletmenin üst düzey yönetimi genellikle bütün işletmeyi ilgilendiren, uzun vadeli ve genel amaçlı -genel kapsamlı hedeflerini belirler.

İkinci aşama, çevrenin incelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada işletmelerce çevrenin sağladığı olanaklar ve tehlikeler değerlendirilir. Olanaklar arasında işletmelere sağlanan teşvikler, tehlikelere ise aynı pazarlar için rekabet eden işletmelerin varlığı gösterilebilir. Bazen hükümetler tarafından alınan ve uygulamaya konulan bazı kararlar, bazı işletmeler için bir takım olanaklar sağlarken bazıları için ise tehlike oluşturmaktadır.

Üçüncü aşama, işletmelerin kendilerini incelemesi aşamasıdır. Bu aşamada işletmeler rakiplerine göre kendi güçlü yanlarını ve zayıf taraflarını incelerler. Bir işletmenin, devamlı başarılı olması ve yatırımlarını öz kaynakları ile finanse etmesi güçlü tarafını, araştırma ve geliştirmeye yeterli pay ayırmaması ise zayıf tarafını oluşturabilir.

Dördüncü aşama ise, işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarını çevrenin sağladığı olanaklar ve yarattığı tehlikeler ile bağdaştırma aşamasıdır. Bu aşamada işletmeler güçlü yanlarını kullanarak zayıf oldukları yanları giderirler ve çevrenin sağladığı olanakları değerlendirirken de gelebilecek tehlikeleri inceleyerek en uygun seçimi yaparlar.

Sermaye birikimini sağlayan bir işletme pazar payını korumak veya artırmak için teknoloji yaratan ve geliştiren bir diğer işletme ile ortak girişimde bulunabilir, büyük pazar potansiyeli olan bir ülkeye girerken ise bu ülkede uzmanlaşmış, yaygın dağıtım kanalları olan bir işletme ile ortaklık yoluna gidebilir.

Yönetim stratejilerini üç değişik düzeyde uygulamak mümkündür.

a.Şirketin tümünü kapsayan stratejiler

b.Şirketin işletmeleri bazında uygulanan stratejiler

c.Fonksiyonel stratejiler

3.2.2.1.1. Şirketin Tümünü Kapsayan Stratejiler

Şirketin tümünü kapsayan stratejiler, üst düzeyde saptanan ve tüm işletmeleri belli yönlere yöneltmeyi amaçlayan genel amaçlı stratejilerdir. Bu stratejileri iki başlık altında toplamak mümkündür:

Grand Strateji ve İşletme Portföyü.

Grand Strateji, bir şirketin tek bir pazarda veya birbirleri ile sıkı bir ilişki içinde olan pazarlarda faaliyet göstermesi halinde geçerlidir.

Üç tane temel Grand strateji bulunmaktadır. Bunlar:büyüme, küçülme ve stabilite stratejileridir.

Büyüme stratejisi, kuruluşun mevcut işletmelerinin kapasitesini artırmak suretiyle büyümesi(içsel) veya başka işletmelerle ortak olması, satınması veya birleşmesi (dışsal) şeklinde olur. Dışa dönük büyüme, şirketin faaliyet gösterdiği alanlar içinde olabileceği gibi faaliyet alanının dışında da olabilir. Büyüme stratejisinin uygulanabilmesi için şirketin elinde bu iş için yeterli kaynakların olması ve çevrenin işletmelerin büyümesine fırsat sağlayacak olanakları vermesine bağlıdır.

Küçülme stratejisi ise kuruluşun çok büyümesi ve kontrolunun zorlaşması sonucunda verimsiz olan işletmelerini elden çıkartması, birçok işletmede kapasite daraltmasına gitmesi ve bir kısım bölgelerde faaliyetlerine son vermesi şeklinde görülebilir.

Stabilite stratejisi kuruluşun mevcut durumunu ve konumunu (statüko) muhafaza etmesi anlamına gelmektedir. Bu durumda kuruluş bulunduğu faaliyet alanında kalmayı, pazar payını aynen muhafaza etmeyi ve yönetim biçimini aynen devam ettirmeyi planlamaktadır. Bu strateji yeterli fonları olmadığı veya yararlı görmediği için büyüme stratejisini uygulayamayan kuruluşlar ile küçülme stratejisi uyguladıktan sonra kendi ayakları üzerinde durarak yeni stratejiler için fırsat kollayan kuruluşlar için geçerlidir.

İşletmeler portföyü (Webster, 1991, s.:131), şirketi bir işletmeler topluluğu olarak kabul ettiğimiz ve bu işletmelerin farklı alanlarda ihtisaslaştığını

düşündüğümüz zaman geçerlidir. Bu şekilde şirket bünyesindeki işletmelerin herbiri kendi misyonu, stratejik, taktik ve operasyonel hedefleri olan ve çok değişik çevrelere hitap eden stratejik işletme birimleri (SİB) olarak adlandırılmaktadır. Bir şirketin işletmeleri hakkında karar verebilmek için öncelikle bu birimlerin gruplandırılması gerekmektedir. Bunun için geliştirilen ve kullanılan yöntemlerden bir tanesi BCG(Boston Consulting Group) matriksidir. Bu matrikse göre her stratejik işletme birimi pazarın gelişme yapısına ve pazarda elde ettiği pay dikkate alınarak gruplandırılmaktadır..

Önemli pazar payına sahip olmakla beraber pazar büyüme hızının düşük olduğu işletmeler şirketlere önemli ölçülerde fon sağlayan (CASH COW) , kendi gelişme ve büyüme faaliyeti için çok az fona gereksinim gösteren ve dolayısıyla bir şirketin hayati öneme sahip işletmeleridir.

Düşük pazar payına sahip olup pazar gelişme hızının düşük olduğu işletmeler (DOG) ise şirketten sağlayacağı fonlar ile ayakta durmaya çalışmakta olup, çok az kaynak yaratabilmekte, genellikle şirketin kaynaklarını tüketmektedirler. Bu işletmelerden öncelikle kurtulunmasında yarar bulunmaktadır.

Düşük pazar payına sahip olmakla beraber yüksek pazar büyüme hızına sahip işletmeler (QUESTION MARK) ise üzerinde önemle durulması gereken işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin büyümesi ve verimli hale gelmesi için yatırıma gerek bulunmaktadır. Şirketler gelecek vadeden işletmeleri seçerek fonlarını bu alanlara kaydırmalıdır.

Yüksek pazar payına sahip olup pazar gelişme hızının da yüksek olduğu işletmeler (STAR) mevcut paylarını muhafaza etmek için teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve bu nedenle yatırımlara devam etmek zorundadırlar. İşletmelerin yarattığı fonların bir kısmı da bu işletmelere gitmektedir.

3.2.2.1.2. Şirketin İşletmeleri Bazında Uygulanan Stratejiler

İşletmeleri çeşitli özelliklerine göre gruplara ayırdıktan sonra her bir SİB ile ilgili stratejileri uygulamak mümkün görülmektedir. İşletme bazında uygulanabilecek strateji esas itibarıyla, faaliyet gösterilen pazarda nasıl daha iyi rekabet edebilirim düşüncesi etrafında toplanmaktadır.

İşletme bazında uygulanabilecek belli başlı stratejiler; Adaptasyon Modeli ve Porter'ın Rekabet Stratejileri modelidir.

Adaptasyon modeli: işletmelerin stratejilerinin çevreye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Çevrenin karmaşıklığı ve değişim hızının farklılığı çeşitli adaptasyon stratejileri uygulanmasına neden olmaktadır.

a. Mevcut durumu korumaya yönelik (defender) stratejiler.

Bu gibi stratejiler çevrenin durağan olduğu belirsizlik ve riskin nisbeten az olduğu çevre şartlarında faaliyet gösteren işletmeler için geçerli bulunmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler belirli bir mal grubunda imaj yaratmaya ve sınırlı kaynaklarını o imajı geliştirmeye yöneltirler. Gerçi işletmeler yüksek kalitede mal standartları ve rakip firmalarla rekabet edebilecek düzeyde fiyat politikaları uygulamakla beraber genellikle kendi alanları dışındaki gelişmelere pek ilgi göstermezler. Bu stratejiyi izleyen işletmeler en etkin üretim ve dağıtım tekniklerine önem verirler. Kontrol ve etkinliği sağlamak amacıyla katı, bürokratik organizasyon yapısını seçerler.

b. Gelişmeleri dikkate alan geleceğe yönelik(prospecter) stratejiler.

Bu stratejiler genellikle çevrenin dinamik olduğu ve hızla geliştiği, belirsizlik ve riskin yoğun olduğu faaliyet alanlarında uygulanır. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin yeni-ürünler yaratma ve yeni pazarlar bulma hünerleri vardır. Bu işletmeler yeni ürün ve pazarlar yaratma peşinde olduklarından tek bir teknolojiye uzun süreli bağlanmak yerine çeşitli teknolojileri etkin bir şekilde kullanmayı yeğlemektedirler. Bu durum onlara bir teknolojiden bir diğer teknolojiye mevcut tesis ve imkanları kullanarak süratle geçme olanağını vermektedir. Bu işletmeler genel olarak değişken, merkezden yönetilmeyen bir örgüt yapısını tercih etmekte, yaratıcılığı, girişimciliği ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik etmektedirler.

c.Mevcut durumu esas almakla beraber gelişmeleri de dikkate alan (analyzer) stratejiler.

Bu stratejiler çevrenin oldukça durağan olmakla beraber bir miktar belirsizlik ve riskin hakim olduğu durumlarda uygulanır. Yeni ürünlere yönelik çalışmalar yapmasına karşılık mevcut ürün ve tüketicileriyle ilişkilere de büyük önem verilmektedir. İşletmeler eski teknoloji ile yeni teknoloji arasında bir denge bulmaya çalışmaktadırlar. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler mevcut teknoloji ve pazarlarını muhafaza etmeye çalışırken diğer yandan da kurdukları araştırma-geliştirme birimleri kanalıyla yeni ürünler bulmaya ve bunları ürün hatlarına ilave etmeye çalışmaktadırlar.

. Stratejik çöküş(reactor) stratejileri.

Bunu aslında bir strateji olarak görmemek lazımdır. Bu gibi işletmeler çevrenin kendisinden beklediğinin aksine hareket etmekte, bu ise başarısızlığa sebep olmaktadır. Bu başarısızlığın türlü nedenleri vardır.

Bunlar; üst yönetimin işletmenin stratejisini açık bir şekilde ortaya koyamaması, yöneticilerin işletmenin örgüt yapısını seçilen strateji ile uyumlu hale getirememeleri veya çevrede çok önemli değişiklikler olmasına rağmen yönetiminin eski stratejiler ve örgüt yapısı üzerinde ısrarlı olmaları, şeklinde sıralanabilir.

Porter'in rekabet stratejileri Modeli:

Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmeler kendi özelliklerini dikkate alarak aşağıda belirtilen stratejilerden birini uygulayarak diğerlerine karşı üstünlük sağlayabilirler (Griffin, 1993, s.:187).

a. Farklılaştırma Stratejisi.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme üretilen mal veya hizmetin diğer işletmelerden farklı olduğuna yönelik bir imaj yaratmaya çalışır. Ürün veya hizmet kalite,dizayn ve servis özellikleri dikkate alınarak farklılaştırılabilir. Farklılaştırma stratejisinin arkasındaki gerçek ise yüksek fiyat uygulamaktır.

b. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler maliyetlerini düşürmek ve bu yolla satış fiyatlarını düşürerek satışlarını artırmayı hedefler. Düşük maliyetlerde üretime , ürün dizaynında, dağıtım kanallarında ve benzeri alanlarda verimliliği artırmak suretiyle ulaşabilmektedir.

c. Fokus Stratejisi

Bu stratejiyi izleyen işletmeler ürün ve hizmetlerini belli alanlara veya müşteri gruplarına yönlendirmektedirler. Bu suretle faaliyetlerin etkinleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bir işletme birden fazla rekabet strateji uygulayabilir. Buradaki temel amaç işletmelerin bir şekilde diğerlerine üstünlük sağlamalarıdır.

3.2.2.1.3. Fonksiyonel Stratejiler

Stratejilerin en alt düzeyde belirlendiği yerler fonksiyonel işletme birimleridir. Bu birimler kendi uzmanlık alanları içine giren, firma stratejileri ile uyumlu stratejiler geliştirmek zorundadır. Bir işletmenin fonksiyonel stratejilerinden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

.Pazarlama Stratejisi

.Mali Strateji

.Üretim Stratejisi

.Personel Stratejisi

.Araştırma -Geliştirme Stratejisi

3.2.2.2. Stratejilerin uygulanması

Stratejilerin formüle edilmesinden sonra uygulanması gerekmektedir. Stratejinin formüle edilmesi ile uygulanması arasında kesin bir ayrım yapmak mümkün olmamakla birlikte bazı farklılıklar belirtilebilir.

a. Örgüt yapısı ile uygulama

Örgüt yapısı hem stratejiyi etkiler, hem de stratejiden etkilenir. Örneğin, oldukça desantralize olmuş bir işletmede ilk kademe yöneticileri strateji yönetiminde merkezden yönetim tarzına göre daha etkin rol alacaklardır. Çeşitli stratejilerin uygulanması ise işletmeyi etkileyerek örgüt yapısının desantralize olmasına neden olur.

b. Liderlik yoluyla uygulama

Stratejinin başarı ile uygulanması için etkin liderliğe ihtiyaç vardır. Lider iletişim ve güdülenmeyi sağlayacağı gibi işlerin yürütmesi gibi gerekli olan kültürün yerleşmesine yardımcı olur.

c. Bilgi ve Kontrol Sistemleri yolu ile uygulama

Stratejiyi formüle eden yöneticilerin bilgiye gereksinimleri vardır. İletişim sistemleri stratejik hedefleri ve kararları diğer personele aktarmak için gereklidir. Ve kontrol işlemi, yapılan faaliyetlerin hedeflere ulaşmak için yeterli olup olmadığını belirlemek için geçerlidir.

d. İnsan kaynakları yolu ile uygulama

Stratejilerin uygulanabilmesi için uygun insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Kuruluşların stratejik planları uygulayabilmesi için gereksinim duyduğu insanları bulması ve eğitim programı vermesi gerekmektedir.

e. Teknoloji yolu ile Uygulama

İşletmeler stratejilerini etkin bir şekilde uygulamak için uygun teknolojilere sahip olmak zorundadır. Uygun teknoloji fabrika, ekipman ve iş-akışı dizaynını içermektedir. Bugün yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesi de ürünlerin dizayn aşamasından müşteriye sunulması aşamasına kadarki sürenin mümkün olduğunca kısa tutulması, hız faktörüne önem verilmesidir.

3.2.2.3. Stratejik Kontrol

Stratejik kontrol, stratejik planlama prosesinin son aşamasıdır (Lewis ve ark., 1995, s.:168). Bu aşamada, gerek plan yapımında faydalanılan verilerin kontrolü (Feedforward Control), ileriye yönelik kontrol, ve gerekse planların uygulanmaya başlamasından sonra (Feedback Control) geriye yönelik kontroller yapılmak suretiyle belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilir.

İleriye yönelik kontroller, özellikle uygulama aşamasına gelmiş olan planlar için büyük önem taşımaktadır. Planların hazırlanması sırasında kullanılan verilerde ve yapılan kabullerde tutarsızlık olması durumunda o planların uygulamaya konulması olanağı bulunmamaktadır. Bu nedenle, planların yeni veriler ve kabuller çerçevesinde yeniden hazırlanması gerekecektir.

İşletmenin hedefleri doğrultusunda kontrole tabi tutulması, hedeflerin gerçekçi olarak belirlenip belirlenmediğinin, hedefler gerçekçi ise performansı etkileyen nedenlerin tesbiti açısından önem taşımaktadır.

3.2.3. Pazardaki Rekabetçi Güçlerin Yapısal Analizi

Pazarda beş adet rekabetçi güç vardır (Certo, 1990).

a. Pazara Yeni Girenlerin Tehdidi

Girme engelleri; ölçek ekonomisi, temel ürünlerde farklılıklar, marka özdeşliği, değiştirme maliyetleri, sermaye gereksinimi, dağıtım kanallarına ulaşmak, mutlak maliyet üstünlükleri- temel ürün öğrenme eğrisi, gerekli girdilere ulaşmak, temel ürünün düşük-maliyeti, ürün tasarımı- Hükümet politikaları, beklenen misilleme.

b. Rakip firmalar

Rekabetin yoğunluğu, rekabet determinantları; endüstrinin büyümesi, sabit masraflar katma değeri, fasıllı olarak kapasite üzerine çıkmak, ürün farklılıkları, marka özdeşliği, değiştirme maliyetleri, konsentrasyon ve balans, enformasyonel karmaşıklık, rakiplerin çeşitliliği, çıkış engelleri.

c. Satıcıların gücünü belirleyen faktörler

Girdilerde farklılıklar, endüstride satıcıların ve firmaların dönüştürme maliyetleri, ikame girdilerin bulunması, satıcı yoğunluğu, satıcı için miktarın önemi, endüstride toplam alımlara göre maliyet, girdilerin maliyet ve farklılaştırma üzerinde etkisi, endüstrideki işletmeler tarafından geriye doğru yapılan entegrasyon tehlikesine karşılık ileriye doğru yapılan entegrasyon tehlikesi.

d. Alıcıların gücünü belirleyen faktörler

Alıcıların satıcılara göre yoğunluğu, alıcıların miktarı, alıcıların dönüştürme maliyetleri, alıcıların bilgisi, geriye doğru entegrasyon, ikame mallar, toplam alımların fiyatlandırılması, ürün farklılıkları, marka özdeşliği, alıcıların karları, karar vericilerin teşvikleri.

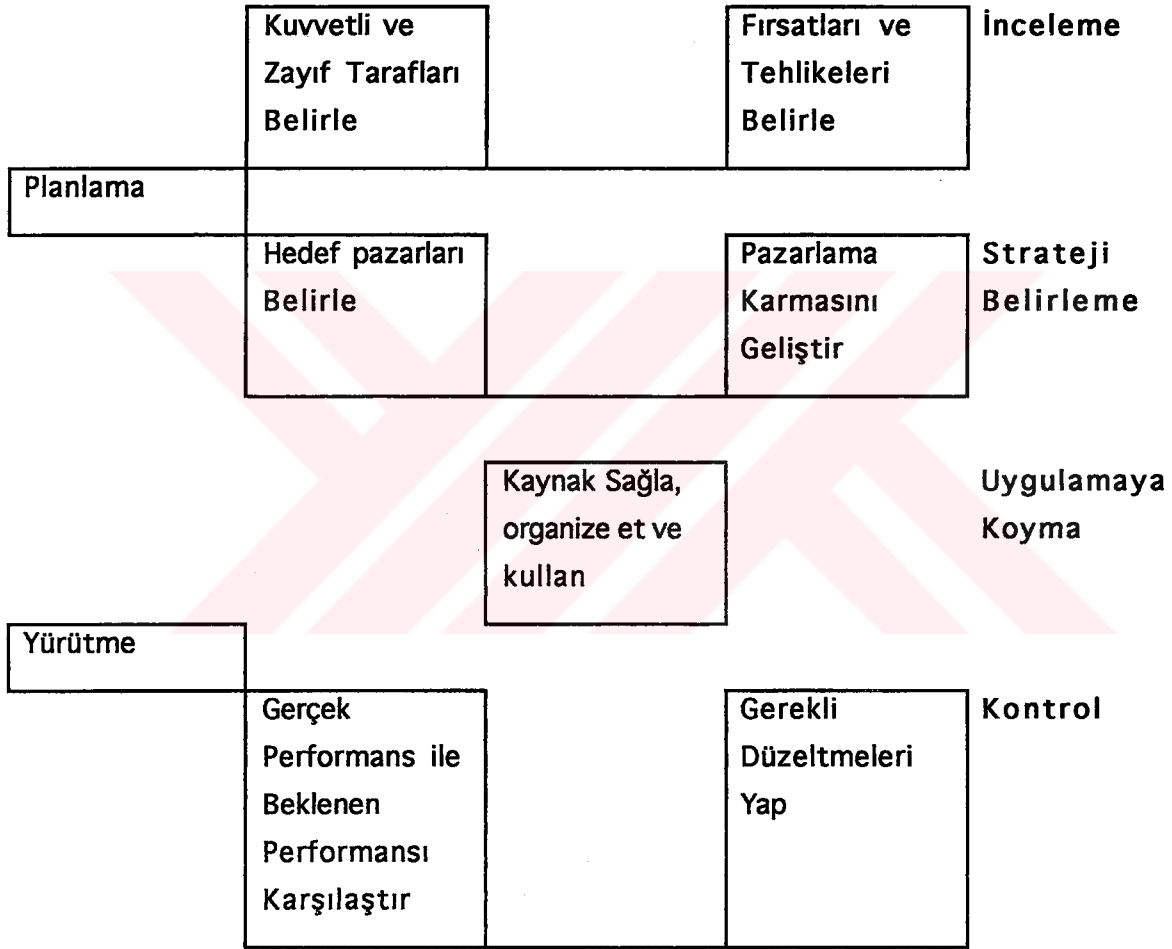
e. İkame mallar tehlikesi

İkame malların göreceli fiyat performansları, dönüştürme maliyetleri, alıcıların ikameye yönelme eğilimi.

3.2.4. Pazarlama Yönetimi ve Stratejik Planlama

Stratejik pazarlama yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmak üzere pazarlama faaliyetlerinin incelenmesi, stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve kontrolü hareketlerini içermektedir (Lusch ve Lusch, 1991, s.:153).

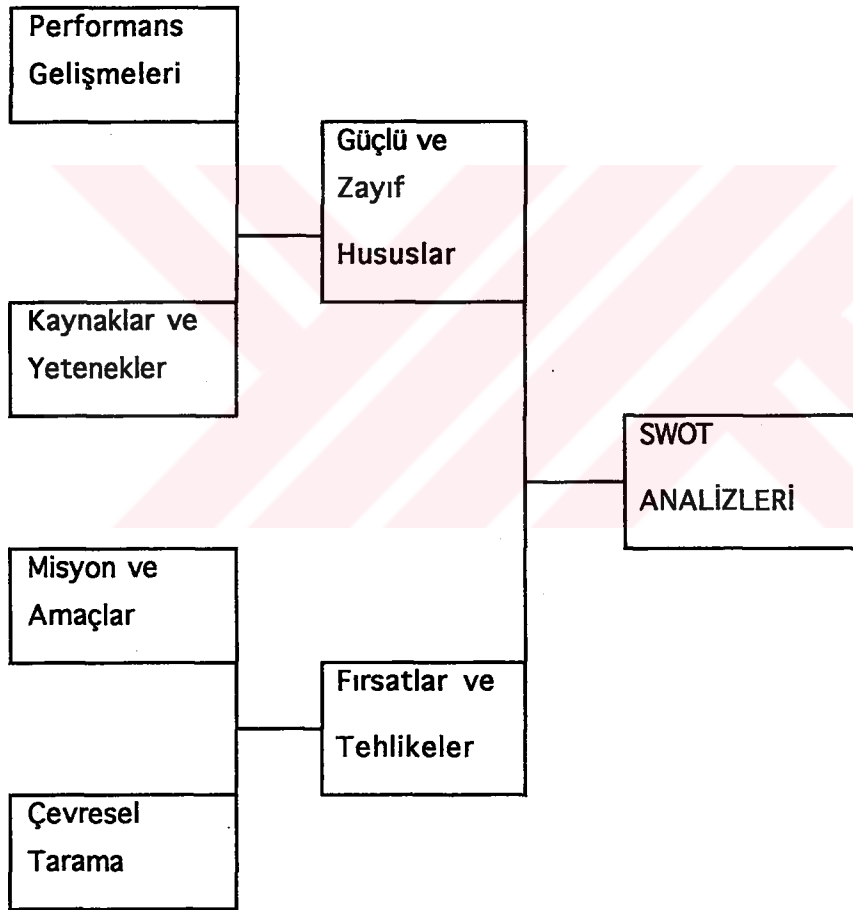
Aşağıdaki Şekil 7' de de gösterildiği gibi , stratejik pazarlama yönetimi prosesinin iki önemli elemanı, planlama ve yürütmedir. Planlama aşaması, bugünden gelecekte ne yapacağına karar vermek olup inceleme ve strateji belirlenmesinden oluşmaktadır. Yürütme aşaması ise, planları uygulamaya koyma ve kontrol faaliyetlerinden oluşmaktadır.



Şekil 7. Stratejik pazarlama yönetimi prosesi (Lusch ve Lusch, 1991, s.:54)

Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi, stratejik pazarlama yönetimi prosesindeki ilk adım incelemedir. İnceleme kapsamı içersine işletmenin güçlü ve zayıf yanları kadar sağladığı fırsatlar ve karşı karşıya bulunabileceği tehlikelerde girer. Bu incelemelere SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analizleri de denmekte olup, bir işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmek için misyonunu ve hedeflerini belirterek, işletmenin performansındaki gelişmeleri, kaynaklarının ve yeteneğinin incelenmesini, ve örgütün karşı karşıya bulunduğu tehlikeler ve fırsatların tanımlanması için çevrenin taranmasını içermektedir.

SWOT Analizlerinin kapsamı aşağıdaki Şekil 8' de gösterilmiştir.



Şekil 8. SWOT analizleri (Lusch ve Lusch, 1991, s.:55)

a. Güçlü ve Zayıf Hususlar

Bir işletmenin zayıf ve kuvvetli olduğu yanlarını geçmiş zamanda gösterdiği performans gelişimlerine, kaynaklarına ve yeteneklerine bakarak saptamak mümkündür. Geçmiş zamandaki performans genellikle finansal terimlerle ifade edilmektedir. Bunlar arasında satışları ve kar durumunu sayabiliriz. Mevcut kaynaklar ve yetenekler de bir işletmenin güçlü veya zayıf olduğunun göstergesidir.

b. Fırsatlar ve tehlikeler

Fırsatlar ve tehlikeler bir örgütün misyonunu ve amaçlarını belirtmek ve çevreyi tarama faaliyetinde bulunmak suretiyle anlaşılabilir.

Bir işletmenin misyonu, varolmasının tanımıdır. Pazarlamacı, bir işletmenin misyonunu öğrendiği zaman hangi tip tehlikelerle ve fırsatlarla karşı karşıya bulunduğunu anlayacaktır. Bu nedenle işletmelerin misyonları bazıları için tehlike teşkil ederken diğerleri için ise fırsat yaratabilir. Bu nedenle, bir işletmenin misyonu zamana veya bir ürüne bağlanmamalıdır; geniş kapsamlı olmalı önümüzdeki beş, on ve hatta yirmi yılı hedeflemelidir. Bu şekilde çevrede değişiklik olduğu zaman işletmenin misyonunu değiştirme sorunu ortadan kalkacaktır. Böylece, misyon örgüt içindeki bütün planlama faaliyetleri için uzun-vadeli bir bakış açısı ve yönlendirme gücü oluşturacaktır.

Bir örgütün misyonu doğası gereği ne kadar genel ifadeler taşırsa, o örgütün amaçları da spesifik özellikler taşır. Amaçlar, bir işletmenin belirli bir zaman süresi içinde ulaşmayı istediği ölçülebilir, spesifik sonuçlarla ilgilidir.

Bir işletmenin misyonu ve hedefleri belirlendikten sonra, pazarlamacı çevre taramasına girmek suretiyle kendi işletmesi için sağlayabileceği olanakları ve karşı karşıya bulunduğu tehlikeleri belirlemeye çalışır.

Bir pazarda karşılanamayan veya doyurulamayan bir gereksinim varsa ve işletme de kendi olanakları çerçevesinde o gereksinimi gidermeye istekli ise bir pazar fırsatından bahsedebiliriz .

Bu tanım içersine çeşitli hususlar girmektedir:

Öncelikle, fırsatlar pazar olarak mevcuttur. Bir pazar, benzer ihtiyaçları olan ve satınalma güçleri de birbirine yakın alıcılar ile bu ihtiyaçları karşılamak için çaba sarfeden bütün satıcıları içermektedir.

İşletmenin istekli olmasından, işletmenin misyon ve hedeflerinin karşılanamayan gereksinimleri doyurmaya yönelmesi anlaşılmalıdır.

Üçüncü olarak da, işletme karşılanamayan gereksinimleri doyurmaya yönelik olanaklara sahip olmalıdır.

Her pazar fırsatı işletmenin dış çevresinde oluşmaktadır. Pazarlama fırsatı, sosyal, teknolojik, rakip, hukuki/politik, etik, ekonomik, ve fiziki çevrelerde oluşmaktadır. Çoğu kez, bu değişiklikler işletmeler için tehlike teşkil ederken tecrübeli pazarlamacılar bunları kendi lehlerine fırsat olarak çevirebilmektedirler.

İdeal olanı, tehlikeleri fırsatlara çevirmektir. Fakat bu her zaman mümkün olamamaktadır. Çünkü bazı tehlikeler işletmeler açısından olumsuz güçleri temsil etmekte olup bunlar da işletmenin başarısını engellemektedir.

Dört tip tehlike olumsuz güç olarak yorumlanmalıdır (Day, 1984):

Bunlardan ilki, bir stratejinin uygulanmaya konulmasını etkileyen tehlikedir. Bir işletme nükleer reaktör teknolojisinde çok ileri düzeylerde olabilir, ancak ülkede reaktör kurulmasına izin verilmezse bu bir anlam ifade etmemektedir.

İkinci tehlike, işletmelerin bir stratejinin riskini artırmak suretiyle tehlike oluşturmalarıdır. Bir işletme üretim kapasitesini artırırken esas aldığı hususlar kararlılık göstermiyorsa, işletme riskle karşı karşıya bulunmaktadır.

Üçüncü tip tehlike ise, stratejiyi uygulamak için gerekli kaynaklarda artış olduğu durumlarda ortaya çıkar. Örneğin, yeni ilaç geliştirmek isteyen bir işletme, ilacın ticari olarak üretilmesi ve piyasaya sürülmesinden önce iki yıl daha pazar öncesi teste tabi tutulması yolundaki bir hükümet kararıyla karşılaşarsa mali açıdan sıkıntıya girebilir.

Dördüncü tip tehlike ise, karlılığı ve mali performans beklentilerini azaltır. Mikroçip üreten bir işletme kendi pazarına uluslararası şirketlerin gireceğini duyunca huzursuz olur.

3.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)

3.3.1. Rekabetçiliğin Tanımı ve Kaynakları

3.3.1.1. Rekabetçiliğin Tanımı

Rekabetçiliği etkileyen faktörler ve ölçümü Şekil 9' da gösterilmiştir.

	Rekabetçiliği Etkileyen Faktörler	Rekabetçilik Nasıl Ölçülür
Şirket Düzeyinde	Mülkiyet Varlık yapısı Pazarlama ehliyeti Pazarlama kaynakları Ar-Ge harcamaları Yeni ürün geliştirme Maliyet bazı Yönetim kalitesi	Karlılık oranları Satış oranları Pazar oranı İhracat artışı
Ülke Düzeyinde	Eğitim Öğretim Ar-Ge desteği Maliyet bazı Verimlilik	Dünya ticaretinden aldığı pay Ticaret dengesi İhracat artışı Toplam çıktı içinde üreticilerin payı

Şekil 9. Rekabetçiliğin tanımlanması (Baker ve Hart, 1989, s.:5)

3.3.1.2. Rekabetçiliğin Kaynakları

1776 yılında Adam Smith'in Ülkelerin Zenginliği'ni yazdığı zaman başlangıç alınarak, uluslararası ticaretin doğası ve hedefleri iktisatçıların temel ilgi alanı olmuştur (Baker ve Hart, 1989, s.:22).

Smith'e gelinceye kadar, uluslararası ticarete ilişkin tavırlar merkantelistler tarafından yönlendirilmiştir. Onlara göre, bir ülkenin güçlü ve zengin olabilmesi için ithal ettiğiinden daha fazlasını ihraç etmesi gerekmektedir. Bütün ülkelerin aynı anda ihracat fazlasına erişemeyecekleri veri olarak kabul edilirse, bu durumda, en azından kısa vadede altın ve gümüş miktarları sabit olacağından, bir ülke sadece bir diğerinin zararından istifade edebilir.

Böylece, ülke yönetimlerinin ihracatı teşvik ederken ithalatı engellemeleri uzun vadede hüsrana uğrayacaktır. Çünkü, ihracat fazlası nedeniyle gelen altın akışı para arzının artmasına yol açacak bu da fiyatları artıracaktır. Dış ticareti açık veren ülkelerde ise fiyatlar düşecek ve bu da açık veren ülkenin lehine ihracat yapan ülkenin aleyhine bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Smith'e göre böyle bir sonuç ülkelerin diğerleri üzerinde mutlak üstünlüğe sahip oldukları ürünleri üretmeleri halinde ortaya çıkacak ve daha sonra ticaret fazlalarını mutlak üstünlüğe sahip oldukları diğer ülkelerin fazlalıkları ile değiştirmek yolunu benimseyeceklerdir.

Bununla birlikte, Smith'in teorisi ticaret yapan her ülkenin en azından mutlak maliyet üstünlüğünü sahip olduğu uluslararası arenaya sürebileceği bir ürünün bulunması gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bu ise, mutlak üstünlüğü olmayan bir ülkenin nasıl bir üstünlüğe sahip olacağı hususunu gündeme getirmektedir. Bu hususa işaret etmek üzere David Ricardo karşılaştırmalı üstünlük teorisini ortaya atmıştır. Birçok teoride olduğu gibi bu teori de "statik" özelliği nedeniyle eleştiriye uğramaktadır.

Buna göre karşılaştırmalı üstünlük aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

- . Sadece iki ülke , iki ürün ve bir tek üretim faktörü (işgücü) vardır.
- . Serbest ticaret mevcuttur.
- . Her ülkenin içinde işgücünün serbest hareketi olmakla beraber ülkeler arasında yoktur.
- . Ölçek ekonomisi yoktur.
- . Nakliye masrafları yoktur.
- . Teknolojik değişiklik yoktur.

Bilindiği gibi, bu dünyamızda var olan sisteminin tipik bir açıklaması olmayıp, teoriye yöneltilen temel eleştiri noktası da burasıdır. Rikardo'nun teorisi çeşitli eleştiriler almakla birlikte, mutlak üstünlüğün ülkeler arasında ticaret yapılması için gerekli bir şart olmadığını göstermiştir. Aksine, bir ülke mutlak üstünlüğünün küçük olduğu ürünlerin üretimi ve satışında uzmanlaşabiliyorsa ve mutlak dezavantajlı olduğu ürünleri ithal ediyorsa, toplam çıktı artacaktır.

Teknolojik açıklık(gap) , bazı endüstrileri etkileyen diğerlerini ise etkilemeyen teknik değişiklikler nedeniyle meydana gelebilir. Çünkü bazı teknik değişiklikler bir ülkede meydana gelmekte ve mukayeseli maliyet üstünlüğü bir ülkenin buluşunu diğerlerinin taklit etmesi için gereken zaman süresi nedeniyle belirli ürünlerde ticareti etkilemektedir. Bir ülkede diğer ülkelerde yapılan buluşların taklit edilmesi için geçen süre üç elemanı içermektedir.

İlki, gerekli teknik bilginin uluslararası düzeyde yayılması için zamana ihtiyaç vardır, bu faktör son zamanlarda azalma göstermiş olup bilginin uluslararası düzeyde tamamiyle yayılması için 18 aya ihtiyaç vardır.

İkincisi, yeni teknolojiyi kendi şartlarına uyarlamak için yerel üreticilerin zamana ihtiyaçları vardır.

Üçüncüsü ise, yeni tekniklerin öğrenilmesi ve uzmanlaşılması için zamana gereksinim vardır.

Porter (1990a)'a göre, milli refah miras kalmamış, erişilmiştir. Klasik iktisatçıların iddia ettikleri gibi bir ülkenin doğal kaynakları, insangücü, faiz oranları veya parasının değerinin dışında gelişmemiştir.

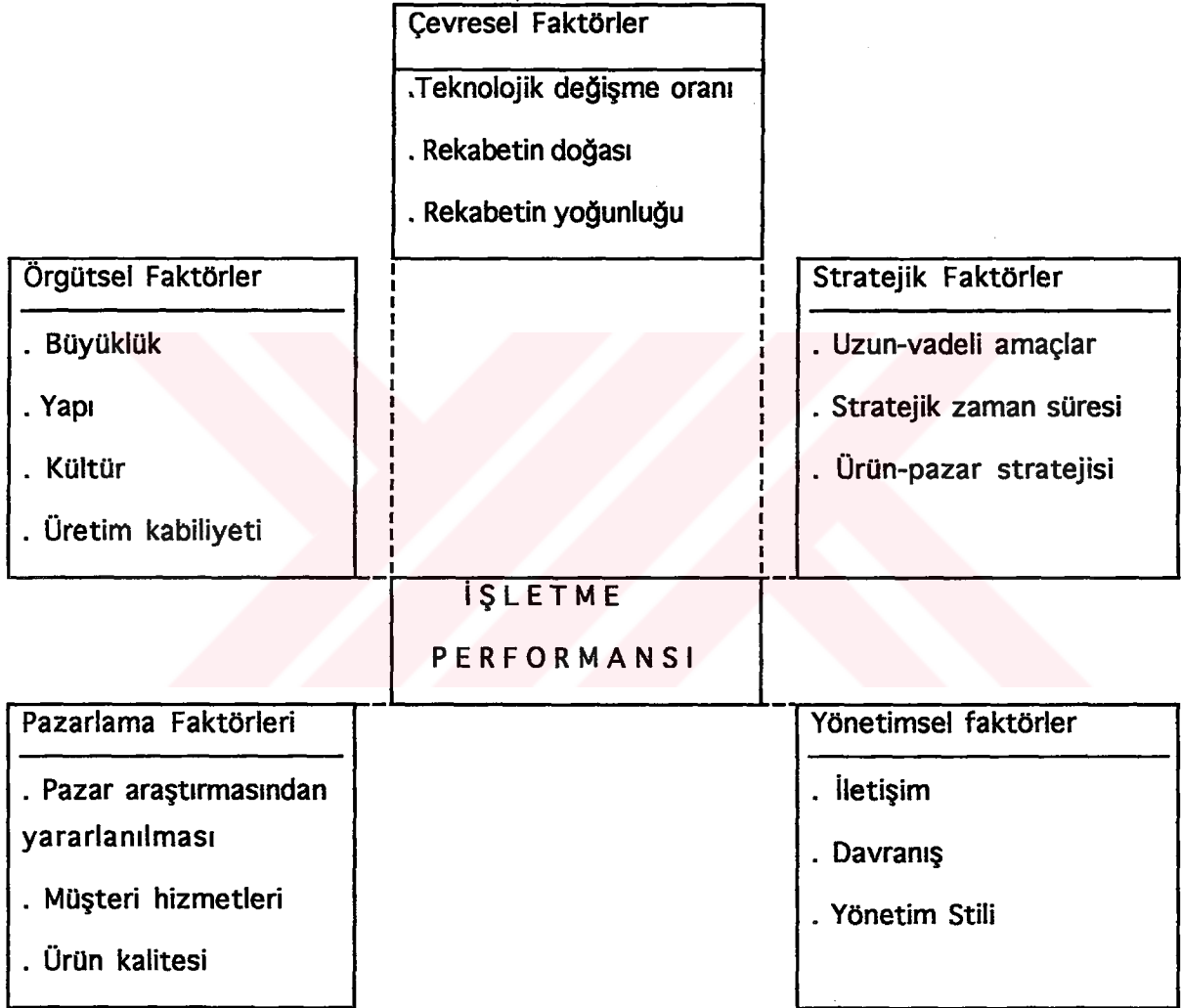
Bir ülkenin rekabet edebilmesi, endüstrisinin buluş yapma ve geliştirme kapasitesine bağlıdır. Şirketler en güçlü rakiplerine karşı mücadele etme güdüsüyle üstünlük sağlarlar. Bu şirketler, kuvvetli yerel rakipler olmasından ve isteklerini ifade edebilen yerel tüketiciler bulunmasından yarar sağlarlar.

Artan uluslararası rekabet ortamında ülkeler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Rekabetin temelinde daha fazla bilgi yaratma ve toplamaya yönelindiği için, ülkelerin rolü önem kazanmaktadır. Rekabet üstünlüğü oldukça yöreselleşmiş üretim prosesleri sayesinde yaratılmış ve sürdürülebilmiştir. Milli değerdeki, kültürdeki, iktisadi yapılarıdaki, kurumlardaki ve tarihteki farklılıklar rekabette başarıya ulaşılmasını etkilemiştir.

Hiç bir ülke her bir sanayi dalında veya hepsinde başarılı olacak diye bir kural yoktur. Temelde, ülkeler belirli sanayi dallarında başarıya ulaşmışlardır, çünkü onların ileriye dönük, dinamik ve rekabetçi bir çevreleri var olmuştur.

3.3.2. Kritik Başarı Faktörleri

İşletme yazarları ve araştırmacılar rekabeti etkileyebilecek faktörleri ; çevresel, örgütsel, stratejik, yönetsel ve pazarlama olarak belirlemiş olup aşağıda özetlenmiştir .



Şekil 10. Rekabet başarısını etkileyen faktörler (Baker ve Hart, 1989, s.:65)

3.3.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü(SRÜ) Sağlamak

Bir strateji, konumlandırma, fiyatlandırma, dağıtım ve global stratejiler gibi pek çok fonksiyonel alan stratejisini içerebilir. Bununla birlikte, nasıl rekabet edileceği başarı için yeterli değildir. Bir stratejinin zaman içinde başarılı olabilmesi ve SRÜ sağlamak için en azından üç faktör daha gereklidir (Aaker, 1995, s.:176).

Bunlardan ilki, rekabetin temelini oluşturmaktadır. Stratejinin birikimler, beceriler ve iş başarma gücüne dayanması zorunludur. Birikim ve beceri olmadan SRÜ'nün devam etmesi mümkün değildir. Kaliteye dayalı bir strateji izlenirse tasarım yapmadan ve kaliteli ürün seviyesine üretim sistemini getirmeden bu mümkün değildir. Bunun da ötesinde, yüksek kalitede bir ürünün sunumunu amaçlayan bir strateji kolayca taklit edilebilir. Takliti mümkün olmayan ise gerçekte çok kaliteli bir malı üretip pazarlayabilmektir. Onun için birikim ve beceri gereklidir.

SRÜ'nün ikinci önemli özelliği, hedef ürün pazarının seçilmesidir. İşletmenin birikimleri ve becerileri ile takviye edilen bir strateji pazarda uygulanma şansı bulamazsa başarısız olabilir. Bu nedenle, strateji ve ona temel oluşturan birikimler ve beceriler pazarın değer vereceği birşeyler içermelidir.

Bir SRÜ için gerekli olan üçüncü husus ise, rakiplerin tanımlanmasıdır. Bazen bir birikim veya beceri sadece bazı rakip işletmeler için SRÜ sağlar. Bu nedenle, bir rakibin veya stratejik grubun birikim ve becerilerine göre zayıf, yeterli olup olmadığı ve güçlü olduğu konularının değerlendirilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Burada amaç birikim ve beceri açısından zayıf olan rakiplerine uygun stratejiler üretmek noktasından geçmektedir.

Genel olarak, SRÜ için temel teşkil edecek birikim ve beceriler için, rakiplere karşı bir maliyet üstünlüğü yaratacak veya rakiplerden farklılaştıracak bir strateji geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Etkin bir SRÜ yaratmak için bir stratejinin en azından üç özelliği bulunmalıdır. Bu hususlar, birikimler ve beceriler ile desteklenmelidir. Bunlar, stratejiye önem veren çeşitli bölümlerden oluşan rekabet ortamında uygulanmalıdır. Son olarak, SRÜ leri nötralize edemeyecek veya kolaylıkla yarışamayacak rakipler karşısında uygulanmalıdır.

Bunlara ilave olarak etkin bir SRÜ:

- a. Farklılık yaratacak kadar ayrıcalıklı hususlar içermelidir.
- b. Çevresel değişiklikler ve rakiplerin faaliyetleri karşısında sürdürülebilir olmalıdır.
- c. Mümkün olduğu ölçüde, tüketicileri etkileyebilecek görünebilir işletme özelliklerine ağırlık vermelidir.

Burada temel olan husus SRÜ'yü işletmenin konumlandırma stratejisine bağlamaktır. Ürünlerde güvenirliliği sağlamaya yönelik birikim ve beceriler tüketici tarafından algılanamayabilir. Bu husus reklam veya ürün tasarımı yolu ile görünür hale getirilebilirse, güvenilebilir bir konumlandırma stratejisini desteklemek mümkün olabilir.

Bir SRÜ'nün altında çok sayıda stratejik eğilim vardır. Her bir SRÜ bunların birine veya bir kaçına dayanabilir.

Bunların beş tanesi şu şekilde sıralanabilir:

Farklılaştırma, Düşük- Maliyet, Fokus, İlk hareket, Sinerji.

Diğer eğilimler arasında yaratıcılık, global düşünmek, girişimcilik stiline sahip olmak, iletişim teknolojilerinden yararlanmak bulunabilir. En önemli iki stratejik eğilim farklılaştırma ve düşük-maliyet stratejileridir. Porter (1990b, s.:40)'a göre, bütün stratejiler sonuçta ya düşük-maliyet veya farklılaştırma üstünlüğü yaratmaya yöneliktir.

Farklılaştırma stratejisi ile tüketiciye verilmek istenen şey belirlenen stratejide kendine özgü olup tüketici için değer ifade eden birşey olduğudur. Örneğin, firmalar performans, kalite, güvenirlilik, prestij veya uygunluk gibi hususlar üzerinde durarak teklif ettikleri ürünleri farklılaştırırlar.

Düşük-maliyet stratejisi ise maliyet üstünlüğüne dayanmakta olup, ürüne yatırım yapmak isteyen, düşük fiyatları destekleyen veya yüksek karlar içeren konularda kullanılabilir.

Stratejiler düşük-maliyet ve farklılaştırma dışında diğer eğilimler de gösterebilirler. Fokus stratejisi bir pazar bölümünü veya ürünü hedefleyebilir. İlk hareket stratejileri rakiplerin taklit etmelerini veya rakip olmalarını engelleyecek ilk hareket üstünlüğünü kullanır. Sinerjik stratejiler bir firma içindeki çeşitli işletmeler arasındaki sinerjiye dayanır.

Stratejik İşletme Birimleri (SİB) arasındaki sinerji etkisi sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne neden olur. Çünkü, bu husus işletmenin büyük olasılıkla kendine özgü olan özelliklerine dayanmaktadır. Sinerjinin anlamı, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olmasıdır. Bu anlamda, iki SİB(veya iki ürün-pazar stratejisi) birlikte faaliyet gösterdiği zaman ayrı ayrı faaliyet göstermelerinden daha büyük bir etkiye sahip olacaktır.

Ürünler açısından bakıldığında, pozitif sinerjinin anlamı bir dizi ürün sunulması zaman içinde bunların ayrı ayrı sunulmasından daha fazla kazanç sağlayacaktır. Pazar açısından bakıldığında ise, birçok pazarı yönetmek onları ayrı ayrı yönetmekten daha karlı olacaktır.

Sinerjinin bir neticesi olarak, birleştirilen SİB'ler;

1. tüketiciye değer vermek ve böylece satışlarını artırmak,
 2. düşük işletme maliyetlerine sahip olmak,
 3. düşük yatırımlara sahip olmak,
- özelliklerini taşıyacaktır.

Genel olarak sinerji etkisine iki faaliyet arasında bir beraberlik yaratmak suretiyle erişilmektedir. Bunlar arasında aşağıdaki hususları sayabiliriz:

1. Bir dağıtım kanalını veya satış teşkilatını paylaşmak.
2. Ticari ismi veya imajı paylaşmak.
3. Tüketiciye değer ifade edecek bir sistem oluşturmak için ürünlerini bir araya getirmek.
4. Tüketicileri paylaşmak.
5. Bir fabrikayı veya işletme prosesini paylaşmak.
6. Araştırma ve geliştirmeyi paylaşmak.

Konu olarak sinerjinin anlaşılması zor olmamakla beraber uygulanması farklılıklar gösterir. Çünkü gerçekte sinerji etkisinin meydana gelip gelmeyeceğini tahmin etmek oldukça zordur. Çoğu kez iki işletmenin birbiriyle ilişkili olduğu ve sinerji etkisinin bulunabileceği düşünülebilir ve fakat genellikle bu düşünce gerçekleşmez. Bazen düşünülen sinerji etkisi bir hayal veya iyi niyetli bir düşünceden öteye gidemez, belki böyle bir düşünce ile işletmeler birleşmeye de gitmiş olabilirler. Bazen de potansiyel sinerji gerçek olup, uygulamada karşılaşılan güçlükler bunun gerçekleştirilmesini olanaksız kılmaktadır.

Bir şirketin birikimi veya becerileri işletmelerinin pek çoğunun rekabet ortamında faaliyet göstermelerine imkan veren temel yetenekleri olup sinerjik üstünlüğe sahiptir. Prahalad ve Hamel (1990)' e göre bir ağacın özümleme mekanizmasını dikkate alırsak, kökler temel becerilerini, gövde ve ana dalları temel ürünlerini, ufak dalları işletme ünitelerini ve yaprakları ile çiçekleri son ürünlerini gösterir.

Bir rakibin son ürünlerine bakarak ve kök sistemindeki gücünü ihmal ederek, o firmanın gücü hakkında bir sonuca varmak mümkün değildir. Temel beceri, firmanın teknoloji ve maharetini birbirleriyle uyumlu bir hamle içine sokmasıdır. Stratejik yönetimin temel amacı da işletme birimleri yerine temel becerilerini yönetmektir. Çünkü, işletme birimlerinin SRÜ'leri, gerçekte temel becerilerine dayanmaktadır.

Becerilere dayalı rekabet işletme stratejisinin temel yapı blokları ürün ve pazarlar olmayıp, işletme prosesleridir. Rekabeti ortadan kaldırmak için tesise yapılan yatırım veya bir prosesin yönetimi sürdürülebilir üstünlüğe neden olabilir. Bu nedenle, strateji geliştirilirken, örgüt içindeki en önemli prosesler tanımlanmalı, onların nasıl ölçülebileceği belirlenmeli, hedeflenen performans düzeyi saptanmalı, performans tüketiciye en iyi hizmeti vermek için karşılaştırılmalı üstünlük ile ilişkilendirilmeli ve uygulamada farklı fonksiyonel birim elemanlarına görev verilmesi gerekmektedir.

Temel proseslerde üstün becerilerin geliştirilmesi üstünlük sağlamak amacıyla insanlara ve alt yapıya stratejik yatırımları içermektedir. Prosesin elemanlarını kontrol etmeden ve sahiplenmeden gerçek proses gelişmelerine ulaşmak mümkün görülmemektedir.

Başarılı stratejiler ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü geliştirmek için iki farklı yol vardır. Her iki strateji de uygulanabilmekle birlikte bunların gerektirdiği çok farklı sistem, insan ve kültüre ihtiyaç vardır.

Stratejik vizyon, uzun-vadeli bir perspektif içermekte olup odak noktası hem strateji geliştirmek ve hem de bununla ilgili araştırmalarda geleceğe yönelmektir. Stratejik fırsatçılık ise bugün bir anlam ifade eden stratejiler ile ilgilidir. Bu stratejide gizli olan inanç ise yarı iyi olacak bir strateji yerine, bugün doğru stratejiyi bulmanın en iyi yol olduğudur.

Stratejik vizyonu başarılı bir şekilde yönetmek için, bir işletme aşağıda belirlenen dört özelliğe sahip olmalıdır.

1. Geleceğe ilişkin açıkca belirlenmiş stratejileri olmak:

Firmanın itici gücünü oluşturan fikir, rekabet edilecek pazarın özellikleri, fonksiyonel stratejiler ve işletmeyi destekleyecek rekabet üstünlüğü belirlenmelidir.

2. Bütün örgüt tarafından kabul görmüş olmak:

Stratejinin doğruluğu hakkında bir inanca sahip olmak gerekmektedir. Ayrıca vizyonun ulaşılabilir ve değer ifade ettiği ve öyle bir vizyonun gerçekleşmesi için gerçek bir taahhüte gerek vardır.

3. Birikim, beceri ve kaynaklara sahip olmak:

Stratejinin uygulanabilmesi için gerekli olan birikimlere, becerilere ve kaynaklara sahip olunması veya onlara ulaşmak için yapılan planın uygulanmaya hazır olması gereklidir.

4. Sabırlı olmak:

Rakiplerin yaratacağı veya ortaya çıkabilecek olanaklar nedeniyle, kaynakları vizyonun dışına sürükleyebilecek durumlar dikkate alınarak stratejiye bağlanmak için istekli olunmalıdır.

Stratejik vizyonun yönetilmesi Şekil 11' de gösterildiği şekilde belirli bir örgüt ve yönetim tarzını gerekli kılar.

ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER	Stratejik Vizyon	Stratejik Fırsatçılık
Perspektif	İleriye Yönelik	Kısa Vadeli
Stratejik soru ve imkanlar	Geleceği etkileyen eğilimler	Mevcut tehlikeler
Çevresel duyarlık ölçerleri	Geleceğe yönelik senaryolar	Değişim
Enformasyon sistemleri	İleriye yönelik, inceleme gücü	On-line, güncel
Oryantasyon	Taahhüt, birikim yaratmak, dikey entegrasyon	Esneklik, adapte olmak, çabuk reaksiyon
İliderlik	Karizmatik, görünen	Taktik, harekete dayalı
Örgüt Yapısı	Merkeziyetçi, Yukarıdan-aşağıya	Yerinden yönetime uygun, değişken
İnsan	Gözleyen	Girişimci
Ekonomik üstünlük	Ölçek ekonomisi	Kapsam ekonomisi
Sinyal	Rakiplere güçlü sinyal gönderme	Sürpriz hareketler

Şekil 11. Stratejik vizyonun yönetilmesi (Aaker, 1995, s.:184)

Stratejik vizyon ileriye yönelik uzun-vadeli bir bakış açısına dayanmaktadır- planlama süresi işletmenin bulunduğu pazara bağlı olarak iki, üç, beş, hatta on yıla kadar gidebilir. Destek bilgi sisteminden, araştırma faaliyetlerinden beklenen amaç muhtemel gelecek hakkında bilgi sahibi olabilmektir.

Gelecekteki olaylar ve eğilimler konusunda tahmin gücü bulunan uzmanların yardımcı olacakları kesindir. Senaryo analizleri, uzmanların görüşlerini alan Delphi Teknikleri, teknolojik tahminler ve trend analizleri strateji geliştirmenin inceleme safhasının bir parçasını oluşturmaktadır.

Stratejik vizyon rotasının riski, Şekil 12' de gösterildiği gibi, vizyonun hatalı olabileceği ve stratejik kararlılık yüzünden onun takibinin boşuna çaba olmasıdır.

	Stratejik Yaklaşım	Stratejik Risk
Geleceğe yönelik	Stratejik Vizyon	Stratejik Kararlılık
Mevcut duruma yönelik	Stratejik Fırsatçılık	Stratejik sürüklenme

Şekil 12. Vizyon ve fırsatçılığın karşılaştırılması (Aaker, 1995, s.:185)

Bir vizyonun gerçekleşmesine engel olacak pek çok tehlike mevcuttur. Bunlardan önde gelen üç tanesi aşağıda sıralanmıştır (Aaker, 1995, s.:185).

Birincisi, geleceğin tablosu oldukça belirgin olmakla birlikte işletme istediği stratejiyi uygulama fırsatını bulamaz.

İkincisi, vizyon geleceğe ilişkin yanlış varsayımlara dayandığı için hatalı olabilir.

Üçüncüsü, senaryonun varsayılandan farklı bir durum alması, pazarın beklendiği şekilde gelişmemesi, yeni oyuncuların devreye girmesi ve oyunun kurallarının değişmesi ile yaşanır.

Vizyonun gücü onunla bağlantılı taahhüte dayanmaktadır. Bu taahhüt, geçmiş yerine geleceğe yönelik bakış açısı, hatalı bir vizyonun başarı şansının yüksek olduğu bir noktaya taşınmasına neden olur.

Stratejik fırsatçılık mevcuta dayalı bir bakış açısıyla yönlendirilmektedir. Burada yapılan kabul ise çevre o kadar dinamik ve belirsizdir ki gelecekteki bir hedefe yönelmek uygun değildir. Bir firma şu anda stratejik üstünlükler sağlayacak şekilde yapılanmadığı takdirde gelecekte de stratejik olarak başarılı olmasına imkan yoktur.

Stratejik fırsatçılık çeşitli üstünlükler sağlar. Bunlardan bir tanesi, ortaya çıkan iş imkanlarının kaçırılma riski azalmaktadır. Stratejik fırsatçılık, özellikle işletmelerin bağımsız hareket edebilen araştırma ve geliştirme ile çeşitli ürünler yaratılmasına neden olan pazarlama birimlerine sahip olmaları halinde, canlılığa ve enerjiye neden olurlar ki bu da sağlık işaretidir.

Stratejik fırsatçılık kapsam ekonomisine de neden olur, ki burada birikimler ve beceriler çeşitli ürün grupları tarafından desteklenmektedir. Şekil 12' de de görüleceği gibi, stratejik fırsatçılık ile yönlendirilen prototip bir işletme stratejik vizyon ile yönlendirilen bir işletmeden çok büyük farklılıklar göstermektedir.

Stratejik fırsatçılık modeli ile ilgili sorun, stratejik bir yanılığa dönüşmesidir. Yatırım kararları vizyona göre değil ortaya çıkan olanaklar doğrultusunda yapılmaktadır. Bunun sonucu olarak, işletme bir gün kendini bir takım işlerin içinde bulabilir ki bunları yapmak için yeterli birikim ve becerilerinin olmaması yanında bu işlerin yaratacağı sinerji etkisi de beklendiği kadar olmayabilir.

En azından üç husus stratejik fırsatçılığı stratejik bir yanılığa dönüştürebilir.

. İlki, kısa-vadeli geçici bir güç stratejik harekete geçebilecek bir güce sahip biri için hatalı olabilir. Eğer güç çok kısa-sürelidir ise strateji kendisini geri ödeyemeyecek ve hatta uygulama şansını bulamayacaktır. Sonuç ise işletme veya çevre için uygun olmayan bir strateji olacaktır.

. İkincisi, kısa sürede kar getiren olanaklar, aslında olmamakla beraber, stratejik olarak kabul edilecektir.

. Üçüncüsü, mevcut ve yeni işletme alanları arasında beklenen sinerjiler, uygulama sorunları nedeniyle istenilen faydayı sağlayamayacaktır. Bunun belli başlı nedenleri arasında, kültürel çatışmalar veya sinerjilerin sadece birer göz boymadan öteye gidememesinden kaynaklanmaktadır. Temel becerileri ortaya çıkarma arzusu işlemeyebilir.

Sonuç olarak, yeni işletme alanları olarak eklenenler sürdürülebilir üstünlüğü dikkate almayan alanlar olabilir.

Bugün işletmelerin pek çoğu, stratejik vizyon ile stratejik fırsatçılığı aynı anda birleştirmek suretiyle her iki sistemin en iyisine ulaşmaya çalışmaktadır. Stratejik fırsatçılık, temel işletmeden farklı alanlarda faaliyet gösteren birimlerin yönetimi ve bir işletmenin öngördüğü vizyonuna ulaşması için takip edeceği yolu yönetmek suretiyle stratejik vizyonu destekler.

Her iki stratejik birleşimin çalışabileceği veya çalışması gerektiği düşünülmele birlikte, belirgin bazı risk ve sorunlar da mevcuttur. Bunlardan bir tanesi, stratejik vizyon sabır ve yatırım istemektedir ve genellikle stratejik fırsatçılık ile ilişkili çok kısa sürede netice alınması fikrine daha uzaktır.

3.4. Farklılaştırma Stratejileri

Farklılaştırma stratejisi pazara sürülen bir ürünün rakip işletme ürünlerinden tüketicilerin değerlendireceği biçimde farklı kılınmasıdır. Katma değer, tüketicinin seçimini ve doyumunu etkilemektedir. Çok başarılı olup düşük-maliyet üstünlüğünü kullanmayan stratejiler farklılaştırma stratejileridir (Aaker, 1995, s.:196).

Ürüne bir değer katmak suretiyle farklılaştırmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Rakiplerden farklı yapılabilecek birşey olduğu gibi ürüne veya hizmete onu diğerlerinden farklı kılacak çeşitli özellikler ilave edilebilir.

Farklılaştırma farklı aşamalarda olabilmektedir. Örneğin:

- . Kullanılan ham madde veya montaj malzemesi farklı olabilir.
- . Pazara sürülen ürünlerin görüntüsünü etkileyecek yerlerde(ambalaj) olabilir.
- . Ürünleri birlikte sunarak olabilir.
- . Ekstra hizmet sunarak olabilir.
- . Pazara sunulan ürün çeşitliliği ile olabilir.
- . Hizmet desteğiyle olabilir.
- . Dağıtım kanallarıyla olabilir.

3.4.1. Başarılı Olabilecek Farklılaştırma Stratejilerinin Özellikleri

İşletmelerin uygulayabilecekleri çok sayıda farklılaştırma stratejisi bulunmaktadır. Hangi yol takip edilirse edilsin, başarılı bir farklılaştırma stratejisinin üç önemli özelliği bulunmalıdır.

Bunlar:

- a. Tüketici için bir değer yaratmalıdır.
- b. Algılanabilir bir değer yaratmalıdır.
- c. Taklit edilmesi kolay olmamalıdır.

a. Öncelikle farklılaştırma stratejisi tüketici için bir değer katmalıdır. Görünen değer ile ürünün gerçek değeri arasında bir farklılık olmalıdır. Çoğu kez görünen değerden farklılık tüketici tarafından kolaylıkla algılanamamaktadır. Bu nedenle bu konuda başarılı olmak için farklılık noktasını işletme tarafından değil, tüketici açısından değerlendirmek gerekmektedir.

Bir diğer yöntem ise pazar araştırması yapmak suretiyle tüketiciyi daha iyi anlamak ve ortaya atılan fikir ve varsayımları denemektir. Pazar araştırmasının bir diğer faydası da fiyata yapılan ilavenin normal olup olmadığını anlamaktır. Farklılaştırma stratejisi genellikle yüksek fiyat uygulamasını da beraberinde getirmektedir. Çünkü, fiyat tüketici için ikinci plana itilmekte ve farklılaştırma maliyetlerde artışa neden olmaktadır. Burada cevabı bulunması gereken soru yapılan fiyat artışının pazarda kabul görüp görmeyeceğidir.

b. İkinci önemli husus ise değer ilavesinin tüketici tarafından algılanıp algılanamayacağıdır. Eğer öyle bir durum yoksa, değer katkısı tüketicilere ulaştırılamamış veya yeterli ölçüde iletilenmemiştir. Tüketici bilgiye ulaşamamış veya bilgi onun hafızasına girecek, inandırıcı bir şekile getirilip verilememiştir. Marka ismini kullanarak değer katkısını hatırlanabilir, anlamlı ve inandırıcı bir şekilde sağlamak mümkün olabilmektedir.

Değer algılanması, tüketicinin ilave değeri algılama kapasitesine sahip olamaması halinde akut hale gelmektedir. Tüketici onları uzun zaman ve gayret sarfetmeden değerlendirememektedir. Bu durumda tüketici çabasını artıracığı yerde ürünün dış görüntüsü veya hizmet sunanların kalitesi, profesyonel olması gibi çeşitli hususları dikkate alarak değerlendirme yapacaktır.

Bu durumda yapılması gereken iş tüketicilere ilave değer olgusunu verecek sinyalleri iletmektir. Bu durumda tüketici dernekleri veya sözüne güvenilir, sevilen kişilerin tavsiyeleri önem taşımaktadır.

c. Son olarak, farklılaştırmanın sürdürülebilir olması gerekmektedir. 24 saat hizmet verme şeklindeki bir strateji kolaylıkla taklit edilebilir. Bu nedenle farklılaştırma stratejisi bütün örgütü birikimleri ve becerileri ile birlikte içine almalı ki taklit edilmesi kolay olmasın. Özellikle dinamik, devamlı değişen bir ortamda taklit yapmak oldukça zorlaşacaktır.

Rakiplerin taklit yapması sadece kendi kapasitelerine değil ve fakat arzularına da bağlı olacaktır. Yatırım gereksiniminin ve riskin fazla olması rakiplerin taklit arzularına engel teşkil edecektir. Eğer, bir ürünün pek çok özelliğini taklit etmek istenirse o zaman maliyet oldukça yükselecektir. Sadece ürünün bir özelliğini taklit etmek ise yeterli olmayacaktır. Diğerisi ise uzun zaman ve önemli ölçüde yatırım gerektireceğinden rakipler için cazip olamayacaktır.

Stratejik bilgi sistemleri, global düşünmek, yaratıcı olmak, müşteri istekleri ile yönlendirilmek, veya kendine özgü dağıtım sistemlerini kullanmaya ilave olarak çok çeşitli yollarla veya stratejik yönlendirilmelerle sürdürülebilir farklılaştırma stratejilerine ulaşılabilir. Başarılı olan stratejilerin hemen tamamı bütün örgütü, yapısını, sistemlerini, insanlarını ve kültürünü içermektedir. Bunlar arasında, kalite tercihi ve güçlü marka imajı yaratmak üzerinde önemle durulmalıdır.

3.4.1.1. Kalite Tercihi

Farklılaştırmanın prototipi işletmenin sağlayacağı ve bunun rakiplerinin yapacağından daha ileri düzeyde olduğunun algılanacağı "kalite" stratejisidir (Neff,1980). Kalite ünvanına sahip olmak en çok konuşulan SRÜ'dür.

Kalite stratejisinin anlamı marka, hangi alanda faaliyet gösteren bir firmaya ait olursa olsun, normal bir markaya nazaran farklılık arz etmektedir. Marka aynı zamanda değer taşıyan veya ekonomik markalar için de kalite tercihini oluşturmaktadır.

Kalite seçeneğini tercih eden bir işletme tüketicilerine kaliteyi sunma yönünde kendisini diğerlerinden ayırmalıdır. Burada istenen kaliteye-dayalı bir yönetim sistemi olup bu sistem kendi içinde tutarlı, bütünleşik olmalı ve bütün örgüt birimleri tarafından desteklenmelidir. Bu gibi sistemler Japonya'da geliştirilmiş olup Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak bilinmektedir (Hauser,1988).

Toplam Kalite Yönetimine(TKY) ulaşılabilmesi için;

- . Üst yönetimin kalite için daha fazla zaman sarfetmesi ve TKY değerlerine önem vererek taahütte bulunmalıdır.
- . Kalite iyileştirmeleri için çalışan farklı fonksiyonel birim elemanlarından oluşturulan gruplara değişiklik yapmak veya sisteme müdahale etme hakkının verilmelidir.
- . Neticeler yerine prosese dayalı bir yapı oluşturulmalıdır. Amaç kaliteyi geliştirmek olduğu için proseslerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi odak noktası olmalı, gruplar program geliştirmek için sorun-çözme alet ve metodlarını kullanmalıdırlar.
- . Öneri sistemleri, ölçüm sistemleri, ve tanım sistemleri kullanılmalıdır.
- . Tüketici şikayetleri ve doyumсуuzluğun olduğu alanların nedenleri ve sebepleri üzerinde durulmalıdır. TKY'de bir sorunu derinliğine anlayabilmek için kullanılan bir yöntem devamlı olarak Niçin ? sorusunu sormaktır.
- . Temel kalite ölçümleri izlenmelidir. Performans karşılaştırmaları (Benchmarking) işletmeler ile ülke içindeki ve dışındaki rakip işletmeler arasında yapılmalıdır. İddialı hedefler belirlenmeli ve başarı ölçülmelidir.
- . Satıcıların sistemde yer almaları ve satıcıların denetlenmesi, derecelendirilmesi, tanımlanması , ve grup çalışmalarına katkısı açılarından değerlendirilmesi.
- . Tüketicinin önemi- kalite tüketicinin tatmin olması noktasından tanımlanması yapılmalıdır.

Kalite seçeneği temel olarak tüketicinin tatminine yönelik düzenlenmiştir. Tüketicinin odaklanması başarılı bir gayretin parçası olmaktadır. Tüketici önceliği, pek çok işletmenin sahip olması gereken bir şeydir. Buradaki sorun göstermelik bir hizmet vermek ile anlamlı bir SRÜ'yü sağlayacak bir kültür ve programlar seti arasındaki farkı belirlemektir.

Tüketicilere yönelik stratejiler uygulanmasının bir göstergesi üst kademe yönetiminin işin içine girmesidir. Tüketicilere yönelik örgütlerin pek çoğunda üst kademe yöneticileri müşterilerle teke-tek temas içinde bulunmaktadır.

Bir diğer gösterge ise ücret ödemeleri ve ölçüm sistemi ile bağlantılıdır. Tüketiciler arasında yapılan araştırma sonunda mevcut yerel satış personellerinden memnun olup olmadıkları ve satış personelinin işletmeden beklediğini almada yardımcı olup olmadıkları araştırılmakta ve bunun sonucu ise elemanların komisyonlarını etkilemektedir.

Tüketicilere yönelik stratejinin üçüncü göstergesi ise tüketicinin seçimine, memnuniyetine, memnuniyetsizliğine neden olan etkenlerin belirlenmesidir.

Garvin (1984)'e göre bir ürünün kaliteli olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir.

Performans, Dayanıklılık, Spesifikasyonlara uygunluk, Nitelikler, İsim, Güvenirlilik, Servis imkanı, Ürünün dış görüntüsü.

Servis kalitesini etkileyen belli başlı özellikleri ise şu şekilde sıralayabiliriz:

Geçerlilik, Güvenirlilik, Duyarlılık, Beceri, Empati.

Kalite özelliklerinin bir çoğunu ölçmek imkansız olmasa da çok güçtür. Bu özellikler arasında performans, dayanıklılık, güvenirlilik, ve servis imkanı gelmektedir. Bu nedenle, tüketiciler kalite belirtilerini aramak isteyeceklerdir.

Bunlar içinde ürünün dış görüntüsü kalite belirtisi olabilmektedir. Bu nedenle tüketiciler bir ürünün görüntüsünden memnun olmazlarsa muhtemelen diğer bir çok kalite göstergesini dikkate almayacaklardır.

Kalite stratejisi uygularken, kalite algılamasına neden olan faktörleri anlamak ve küçük olmakla beraber görünen elemanlara dikkat etmek gerekmektedir.

Araştırmalara göre, pek çok ürün sınıfında görünen özellikler "çok önemli" olmakla beraber değerlendirilmesi güç olandan daha belirgin ve etkili olmaktadır.

Servis alanında da aynı şeyi söylemek mümkündür. Örneğin, insanların yeteneğini değerlendirmek son derecede güçtür. Buna karşılık tüketiciler kolayca değerlendirilebilen, personelin veya binanın dış görüntüsü gibi özelliklere önem vermektedirler.

Çok sayıda işletme üzerinde yapılan araştırmada, pek çok firmanın stratejik başarısının ipuçlarını aradığı görülmüştür. Bir işletmenin performansını etkileyen en önemli stratejik faktör ürünlerinin algılandığı kalite olmuştur.

3.4.1.2. Güçlü Markalar Yaratmak

Farklılaştırmanın bir diğer yolu da güçlü markalar yaratmak, gerçek marka değeri yaratmaktır. Güçlü marka yaratmak yönündeki bir strateji sürdürülebilir, çünkü rakip firmalar çeşitli engeller yaratacaktır.

Gerçek marka değeri müşteriye bir değer yaratmakta olup ya fiyat artışı veya marka bağımlılığında bir artış şeklinde ortaya çıkabilir. Markalar tüketicinin değer ölçülerine çeşitli şekillerde etki edebilirler.

Bunları şu şekilde sıralıyabiliriz:

- a. Bilginin yorumlanmasında ve işlenmesinde yardımcı olur.
- b. Satınalma kararı verildiğinde güven verirler.
- c. Ürüne bir anlam ve duyarlılık ilave ederler.

Gerçek marka değeri bir markanın ismine veya sembolüne bağlanmış olup bir firmaya ve/veya firmanın tüketicilerine sağladığı ürün veya hizmet karşılığı yarattığı değere ilave edilen veya çıkartılan bir dizi birikimleri ve sorumlulukları içermektedir. Değerler ve sorumluluklar dört grup altında toplanabilir.

Bunları;

Marka bilinci, marka özdeşliği, marka bağımlılığı ve algılanan kalite olarak belirtebiliriz.

3.4.1.2.1. Marka Bilinci

Marka bilinci; öncelikle dikkate alınmakla birlikte, gerçekte temel stratejik varlığı temsil etmektedir (Aaker, 1991, s.:57). Ürünler arasında farklılık yapmanın zor olduğu işletmelerde marka bilinci, sürdürülebilir rekabet farklılaşmasına neden olabilir. Marka bilinci pek çok rekabet üstünlüğü sağlar.

Öncelikle marka bilinci, markanın tanım bilinci yaratır ve tüketiciler bildikleri markaları tercih ederler (Bogart ve Lehman, 1973, s.:17).

İkinci husus ise, isim bilinci; var olma, taahhüt ve birikim anlamlarına gelmekte olup bu özellikle büyük miktarda mal alan firmalar ve dayanıklı tüketim malları tüketicileri için önem arz etmektedir. Bunun altındaki mantık ise bir marka tanınıyorsa, bunun bir sebebi olmalıdır.

Üçüncü husus ise, markanın çarpıcılığını satınalma faaliyeti sırasında önemli bir zamanda talep edilmesi ortaya çıkaracaktır.

Marka bilinci bir varlık olup dayanıklı ve sürdürülebilirdir.

3.4.1.2.2. Marka Özdeşliği

Bir işletmenin en önemli birikimi olan özdeşliği, işletme ile ilgilendirilebilen diğer parçalar ve markalardır. Marka ile ilintili parçalar müşterinin hafızasında marka ile bağlantı kurabileceği herhangi birşey olmaktadır. En belirgin özellikler ise ürün özellikleri ve tüketicinin beklentileridir.

Ürün özellikleri ve tüketici beklentileri değerlerine ilave olarak, markalar ; kullanım ve uygulama, ürün sınıfı, ürün kullanıcısı, yaşam biçimi ve duygular, kişilik ve sembol vb. gibi özellikler sayesinde stratejik bir durum alabilir.

Marka ile birlikte sunulan bu özellikler farklılaştırmaya neden olan, satınalma için gerekli nedenleri sağlayan, güven ve güven duygusu aşıl原因, bir ürün hakkındaki düşünceleri etkileyen ve marka genişlemeleri için esas oluşturan birikimlerdir. Bu suretle, sürdürülebilir üstünlük sağlanabilir.

3.4.1.2.3. Marka Bağımlılığı

Tüketicilere yönelik bir uyum programı mevcut tüketiciler ile ilgilenmek ve marka bağımlılığı yaratmak yönünde önemli bir adım olmaktadır. Bazı işletmelerin en önemli varlığı mevcut tüketici tabanında yarattıkları sadakattir (Aaker, 1991, s.:60).

Rakip işletmeler bir ürünü veya hizmeti taklit etmek veya daha iyisini sunmak suretiyle tüketicileri kazanmak istemelerine rağmen marka değiştirme konusunda tüketicileri ikna etmeleri oldukça zor olmaktadır.

Marka bağımlılığı, veya bir başka deyişle marka değiştirmeye direnç gösterme, bazı basit alışkanlıklara, tercihlere veya değiştirme maliyetine dayanmaktadır.

Sadık tüketicilerin varlığı önemli ölçüde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Bunların ilki, mevcut tüketicileri tutmanın kolay olması , pazarlama maliyetlerinde düşmeye neden olmaktadır.

İkincisi, mevcut tüketicilerin bağımlılığı rakip işletmeler için en büyük giriş engelini teşkil etmektedir.

Üçüncüsü ise marka bağımlılığı, ticari kaldıraç gücü sağlamaktadır.

Dördüncüsü, oldukça geniş, tatmin olmuş tüketici tabanı bir markanın kabul edildiği, başarılı olduğu, servis desteği sağlayan ve gelişmelere açık uzun süre kullanılacak bir ürün olduğu yolunda imaj yaratılmasına da neden olur.

Son olarak, marka bağımlılığı rakip firmaların yaptıkları hareketleri izlemek için zaman kazanılmasına da neden olur. Eğer rakip işletme daha iyi kalitede bir mal üretirse, sadık tüketiciler kendi şirketinin en az o düzeyde veya daha üstün bir mal üretmesini bekleyeceklerdir.

Marka bağımlılığının yönetimi stratejik başarıya ulaşmanın en temel göstergesidir.

Bunun içinde aşağıdaki hususlara önem vermek gerekir:

. Tüketiciden gelecekte beklenen satınalmalara bir değer koymak suretiyle mevcut tüketicilere yeterli kaynak ayırmalıdır.

. Mevcut tüketicilerin bağımlılığını ölçmek. Ölçüm sadece müşteri tatmini gibi hassas göstergeleri değil ancak tüketici ile marka arasındaki ilişkiyi de ölçmelidir.

. Markayı bırakan tüketicilerle görüşmeler yapmak suretiyle üründen vazgeçme nedenlerini belirlemelidir.

. Tüketiciyi memnun etmek için bütün örgütte insanların yetkilendirildiği ve güdülendirildiği bir tüketici kültürü yaratılmalıdır.

3.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) - Düşük Maliyet, Fokus, ve Stratejik İlk Hareket

İşletme stratejisi bir veya birkaç stratejik dürtü ile tanımlanabilir. Bunlar fonksiyonel alan stratejileri ve stratejinin esasını oluşturan SRÜ ilkesidir.

3.5.1. Düşük-Maliyet Stratejileri

Düşük maliyeti ölçek ekonomisi, düşük-işçilik maliyeti, veya üretimin otomasyonu gibi tek bir yöntem gibi düşünmek eğilimi olmakla beraber, düşük-maliyet üstünlüğüne ulaşmak için çeşitli yollar bulunmaktadır. Bu stratejiyi başarıyla uygulayan işletmeler çeşitli yaklaşımları bir araya getirenlerdir (Saporito,1985).

Düşük-maliyet stratejik dürtüleri arasında:

ürün/servis'te verilen lüzumsuz ekstraları kaldırmak, ürün tasarımı, üretim/işletmeler, ölçek ekonomisi, tecrübe eğrisi, sayılabilir.

Düşük maliyet hedefine ulaşmak için yapılması gereken ilk iş ürüne veya servise ilave maliyet getiren bütün ekstraları kaldırmaktır. Buradaki temel risk, özellikle servis sektöründe, rakip işletmeler bir kısım özellikler ilave etmek suretiyle ekstra vermeyen işletmelere karşı kendilerini avantajlı duruma getirmek isterler.

Ekstrasız ürün ve hizmet sunumu yoluyla maliyet üstünlüğü sağlamanın bir kaç nedeni bulunmaktadır.

İlki, rakip işletmeler tüketicilerin beklediği hizmetleri durduramazlar.

İkincisi, rakiplerin tesisleri ve prosesleri belirli amaç için tasarlanmış olup kolayca değiştirilememektedir.

a. Ürün Tasarımı

Ürünün tasarımı veya kompozisyonu maliyet üstünlüğü sağlayabilir. Bazen ürünün ebadını küçültmek de bir çözüm olarak karşımıza çıkar.

Üretim/İşletmeler

- . Ham madde maliyet avantajı
- . Düşük-maliyetli Dağıtım
- . İşçilik Maliyeti avantajı
- . Hükümet teşvikleri
- . Yerleşim bölgesinin yarattığı maliyet avantajı
- . Üretimde buluşlar ve otomasyon
- . İşletmelerin değiştirme maliyetlerinin çok altında satın alınması
- . İdari giderlerin azaltılması

b. Ölçek Ekonomisi

Ölçek etkisi büyüklükle bağlantılı olarak doğal etkinlikleri aksettirmesi açısından önem taşımaktadır. Reklam, satış örgütünün genel giderleri, araştırma-geliştirme, genel idare personeli ve tesisin diğer genel giderleri gibi sabit giderler birçok birime dağıtılabilir. Bunun da ötesinde, büyük işletim kapasitesine sahip olmak isteyen işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda yapılan pazar araştırması, üretim-mühendislik faaliyetlerini destekleyebilir.

Ölçek ekonomisi için temel faktör, bir faaliyet için optimal ölçeği belirlemektir. Ölçek optimal seviyenin altında olursa, işletme önemli bir rekabet dezavantajına sahip olmaktadır. Burada yapılan ortak bir hata da işletmenin üretim hacmi çeşitli ürünlerden veya markalardan oluşsa dahi ölçek ekonomisinin meydana geleceği şeklindedir.

c. Tecrübe eğrisi

Tecrübe eğrisi, bir işletmenin herhangi bir ürünü üretirken tecrübe sahibi olmak suretiyle maliyetlerinde önemli ölçüde düşüşler kaydeder. Tecrübe eğrisine ölçek ekonomisi yardımcı olurken aşağıdaki faktörler önemli ölçüde etki etmektedirler.

I. Öğrenme.

Buradaki temel fikir insanları işleri tekrarlamak suretiyle daha iyi ve çabuk yapmayı öğrenmeleridir. Bununda ötesinde, uzun süre büyük miktarlarda üretim yapılması, proseslerin de geliştirilmesine neden olur. Öğrenme 1900'ü yılların başlarında zaman ve hareket etüdülerine (Griffin, 1993, s.:37), 1930'lu yılların öğrenme eğrisine ve son olarakta Japon firmaları tarafından popüler hale getirilen kalite döngüleri (Stoner ve ark.,1995, s.:214) ile bağlantılıdır.

ii. Üretimde/işletmelerde teknolojik gelişmeler.

Üretimi veya faaliyetleri geliştirmek maksadıyla yeni makina, bilgisayar/enformasyon sistemleri, veya diğer sermaye ekipmanının yerleştirmek özellikle sermaye-yoğun işletmelerde maliyetleri etkilemektedir. Bunun da ötesinde, tecrübe arttıkça, insanlar bu tip cihazları bütünüyle kullanmayı öğrenecekler ve hatta performanslarını arttıracak şekilde değiştirebileceklerdir.

iii. Ürünün yeniden tasarımı.

Ürünlerin basitleştirilmesi maliyetleri önemli ölçüde düşürür.

Tecrübe eğrisi konusunda çeşitli hususların dikkate alınmasında yarar vardır.

Öncelikle, çeşitli ürünler üretilmesi karmaşa yaratabilir. Mesela, çeşitli ürünler bir bütünü, motor gibi, bir parçasını oluşturursa, o parça artan üretim hacminden faydalanacak ve diğer parçalardan daha hızlı bir şekilde tecrübe eğrisinde ilerleyecektir. Bu nedenle, incelenmesi gereken çeşitli tecrübe eğrileri bulunmaktadır.

İkincisi, tecrübe eğrisi otomatik değildir. Verimliliği artırıcı hedefler, kalite döngüleri, ürün tasarım hedefleri, ekipmanların iyileştirilerek geliştirilmesi suretiyle devamlı olarak geliştirilmelidir. Buna ilaveten, pazara geç giren en son tasarıma ulaşabilir ve en tecrübeli satıcılarla aynı şansını yakalayabilir.

Üçüncüsü, eğer teknoloji veya pazar değişirse, tecrübe eğrisi önemini kaybedebilir.

Dördüncüsü, tecrübe eğrisi modeli , kaynağı ne olursa olsun, maliyet iyileştirmelerinin düşük fiyatlara ve yüksek pazar payına dönüştürülerek ortaya çıkması ve bu suretle işletmenin tecrübe eğrisinin oldukça ilerisinde yer alması anlamına gelmektedir.

Bununla birlikte, düşük maliyetlerin fiyat rekabetinden kaçınmak ve verimliliği artırmak için kararlı bir fiyat politikası ile desteklenmesinde yarar vardır (Alberts, 1985, s.:36).

Strateji geliştirilmesinde temel nokta tecrübe eğrisi modelinin ne zaman uygulanabileceğini hesaplayabilmektir. Eğer bir işletme olgunluk dönemine erişti ise, tecrübe eğrisi düz bir hale gelir, toplam deneyimi ikiye katlamak için çok uzun bir zamana ihtiyaç olduğundan, tecrübe eğrisi çok yararlı olmaz. Eğer katma değer az ise, tecrübe eğrisinin etkisi de az olmaktadır.

d. Düşük-maliyet kültürü

Başarılı bir düşük-maliyet stratejisi, çeşitli cephelerde maliyetlere hücum edildiği ve maliyete-dayalı bir kültür ile desteklendiğinden çok yönlüdür. Üst yönetim, ödüller, sistemler, yapı ve kültür hepsi maliyeti azaltmanın önemini vurgulamalıdır. Toplam kalite yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan firmaların ulaşabildiği ile mukayese edilebilecek ölçüde tek-amaçlı bir fokus olmalıdır. Diğer bir deyişle, bir taahhüte ihtiyaç duyulmaktadır.

3.5.2. Fokus Stratejileri

Fokus stratejik dürtüsü, farklılaştırma, düşük maliyet veya her ikisini içeren, pazarın veya ürün hattının sadece bir parçası üzerinde yoğunlaşır.

Fokus stratejisi, stratejiyi sulandırmak veya başka yöne çekmek gibi hususlardan kaçınır ve böylece sürdürülebilir üstünlük sağlamaya imkan tanır.

Yatırımlar, programlar ve kültür hep bir amaca yönelikse, ve örgütteki herkesin sonuca ulaşılma da bir katkısı varsa, sonuç pazar gereksinimleri ile uyumlu birikimler, beceriler ve fonksiyonel stratejilerdir.

Pekçok durum da , ürün hattı genişlediği veya pazar büyüdüğünde, reklam, dağıtım ve üretim alanlarında bir takım uzlaşma yolları aranacak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve onunla ilgili giriş engelleri sulandırılacaktır.

Geniş bir ürün pazarında rekabet etmek için yeterli kaynakları olmayan bir işletme etkin bir şekilde rekabet edebilmek amacıyla gereksinim duyduğu etkiyi yaratabilmek için fokus etmelidir. Böyle bir sınırlama örneğin, önemli ölçüde ürün geliştirmeye veya alet, ekipman maliyetleri ile karşı karşıya olan veya çeşitli ürünleri destekleme imkanına sahip olmayan tüketim maddeleri üreten işletmeler için geçerlidir.

Fokus stratejisi rakip işletmelerin sahip olduğu birikim ve becerileri aşmak için bir potansiyel oluşturmaktadır.

Fokus stratejisi bir konumlandırma aracı da sağlar. Bir işletmenin dar bir ürün aralığında, dalında veya bölgede faaliyet göstermesi yararlı bir bütünlük oluşturmak bakımından faydalıdır. Örneğin, bir şirketin çok yüksek fiyatlar ile ürün satması o şirketin sadece bir bölüme hitap ettiği anlamına gelmektedir. Daha büyük bir pazarda rekabet etmek, yararlı olsa dahi, mevcut ürünleri için yarattığı imajı tehlikeye atabilecektir.

a. Fokus stratejisi kullanmak suretiyle bir SRÜ'nün geliştirilme imkanı, böyle bir stratejinin potansiyel işletmeye doğal olarak getirdiği sınırlamalar gerçeği ile karşılaştırılmalıdır. Sonuç olarak, karlı satış imkanları kaçırılabilir. Bunun da ötesinde fokus stratejisi uygulayan işletme genellikle ölçek ekonomisi uygulayan büyük şirketler ile rekabet etme durumunda kalabilir.

b. Ürün hattının bir bölümünde odaklanmak o hattın teknik üstünlüğünü geliştirebilir. İşletmelerin pek çoğunda kilit personelin az sayıda ürün hakkında tecrübesi veya ilgisi vardır. Bir işletmenin ürünleri o işletmenin kilit personelinin hayaline girebilirse, ürünler heyecan verici, yaratıcı ve yüksek kalitede olacaktır. Ürün hattı genişlerse, ürünler personelin gözünde sıradan ürünler haline gelerek değerini kaybeder. Böyle durumlarda fokus yapmak ve ürün artımına izin vermemek faydalı olabilir.

Pazarın bir bölümünü hedeflemek fokus stratejisi için diğer bir yöntemdir.

c. Bölümlenme değişkenlerinden bir tanesi coğrafi yerdir. Coğrafi bölümlenme ürün sunumu ve pazarlama programı hizmet verilen coğrafi alana uygun duruma getirildiği zaman mümkündür.

Coğrafi bölümlenmenin bir diğer faydası da belirli bir bölümde faaliyet göstermek nedeniyle maliyet avantajına sahip olmaktır.

d. Pek çok sektörde pazarı yönlendiren ölçek avantajına sahip lider işletmeler bulunmaktadır. Böyle bir işletmeye karşı rekabet edebilmek için fokus stratejisinin değişik bir şeklini kullanmak gerekir (Hammermesh ve ark., 1978, s.:95).

Bunun için yöntemlerden bir tanesi lider işletmenin büyük karlar sağlayıp, bunu işletmenin diğer alanlarında kullandığı pazar bölümüne bakmak gerekir.

Diğer bir yöntem ise daha önce dikkate alınmayan pazar bölümüne dikkati yoğunlaştırmak ve orayı elde etmek için bir strateji geliştirmektir.

3.5.3. Stratejik İlk Hareket

Stratejik ilk hareket bir işletmenin faaliyet sahasında ilk defa uygulanan ve rakiplerin karşı strateji geliştirmelerine ve taklit etmelerine imkan vermeyen birikim ve becerileri sağlayan stratejilerdir (MacMillan, 1983). Sürdürülebilir ilk hareket üstünlüğü teknolojik-liderlik, birikmelerin öncelikle oluşması ve/veya müşterilerin değişen maliyetlerinden kaynaklanır.

Stratejik ilk hareket çeşitli alanlarda yapılabilir . Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: Tedarik sistemleri, ürünler, üretim sistemleri, müşteriler, dağıtım ve hizmet sistemleri.

İlk hareket konusuna karşı bir takım güçlükler de vardır.

Bunlardan ilki, tanım gereği çok ayrıcalıklı bir şeyin yapımı ile ilgilidir. Bir kimse istediği noktaya mevcut bir şeyi veya mevcut stratejileri geliştirmek suretiyle ulaşamaz. Buluş yapılmasına gerek vardır. Bu nedenle, ilk hareket avantajına imkan verecek fikirlerin su üstüne çıkarılması için bir mekanizma bulunması gerekmektedir.

İkincisi, ilk hareket stratejisi ilave kaynak sağlanmasını,diğer bir deyişle ilave bir takım risklerin dikkate alınmasını gerektirir. Rakipler kararlılık içinde davranan bir işletmeye karşı hareket etmede cesur davranamayacaklarından sonucun sürdürülebilir olmasına imkan verir.

Üçüncüsü, başarılı bir ilk hareket avantajı rakip firmaların taklit etmesine imkan vermiyecektir. Örneğin, rakip bir işletmenin "kalite prestij" ismi, ilk hareket avantajını önlemek için düşük firma guruplarına hitap edecek rakip işletmeye karşı süreceği düşük fiyatlı ürünler nedeniyle büyük ölçüde tahribata uğrar.

Rakip işletme mevcut bir dağıtım sistemine veya üretim prosesine bağlanmak suretiyle ilk hareketi yapan işletmeyi takip etmede istekli davranmayabilir. İlk hareket için yatırımda bulunulurken, işletmeler rakiplerin muhtemel reaksiyonlarını dikkate almak, ve mümkünse, takip stratejilerini tahrip edecek davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Bugün dünyada pek çok işletme liderleri takip etmek suretiyle büyük başarılar kazanmışlardır Gerçekte, Schnaars buluş sahibinin kendisinden sonra gelene pazarı kaptırdığı 28 işletme tespit etmiştir (Aaker, 1995, s.:223). Takipçi işletmenin başarısı teknolojik gelişmelere, reklama daha fazla kaynak ayırmasına, dağıtım kanallarının kontroluna, maliyet üstünlüğü sağlamaya, farklı bir pazar bölümünü seçmeye ve üstün bir konumlandırmaya bağlı olmaktadır.

Gerçekte, işletmelerin pek çoğu takipçi işletme stratejisini benimsemek suretiyle, başarılı olan rakipleri taklit etmektedirler. Takipçilerin gerçek üstünlükleri vardır. Bunlardan en önemlisi yeni ürünün başarısız olma oranlarında ki düşüştür. Yeni ürünlerin pekçoğu, özellikle oldukça yeni bir düşünce ile piyasaya sürülenler, başarısız olmaktadır. Gerçek öncü işletme, o riski göze almalıdır. Özellikle kullanabileceği kaynakları olan bir işletme için, pazara girmeden önce bir kavram oluşması ve pazarın gelişmesine kadar beklemesi o işletme için bir anlam ifade etmektedir. Geç girmenin maliyetleri ve dezavantajları olmakla birlikte, başarısız olma riskini azaltmak suretiyle önemli ölçüde kaynak tasarrufu sağlanacaktır.

Takipçiler genellikle taklitçidirler ve taklit genellikle gerek Ar-Ge ve gerekse üretim için daha az yatırım gerektirir. Bunun da ötesinde, daha az zaman gerektirir. Öncü işletme bir konuyu açıklığa kavuşturmak ve üretim sistemini kurmak için uzun yıllar sarf ederken, takipçisi aynı konuyu bir sene içinde gerçekleştirme imkanına sahip olabilir.

Takipçiler pazarın gelişmesini takip ederek bundan gerekli faydaları sağlarlar. Takipçi tasarımı geliştirip belki de ikinci jenerasyon ürünün üretilmesine yönelirken öncü firma ilk jenerasyon ürüne bağlı kalmaktadır. Bunun dışında, öncüler pazar geliştikçe fazla bir fayda bekleyemeyecekleri bir pazar bölümüne veya konumlandırma stratejisine sıkı sıkıya bağlanırlar.

3.6. Büyüme Stratejileri

Her işletme için çeşitli standart büyüme stratejileri uyarlanabilmekte o işletmeye özgü olduğu zaman ise daha spesifik ve ince ayarlı olmaktadır.

Şekil 13 ürün/pazar büyüme matriksine örnek teşkil ekmekte olup, bütün büyüme stratejilerinin temelini teşkil etmektedir (Ansoff, 1957).

	MEVCUT ÜRÜNLER	YENİ ÜRÜNLER
MEVCUT PAZARLAR	PAZARDA ETKİNLİK SAĞLAMA	ÜRÜN GELİŞTİRME
YENİ PAZARLAR	PAZAR GELİŞTİRME	ÇEŞİTLENDİRME

Şekil 13. Büyüme stratejisi matriksi (Ansoff, 1957, s.:113)

Pazarda etkinlik sağlama, mevcut ürünler ve pazarlarda, yoğunlaşan bir büyüme stratejisidir. Genellikle, bir firma pazar payını artırabilmek için pazarlama gayretlerine hız verir.

Pazar hissesi, bir firmanın belirli bir pazardaki satışlarının toplam satışlara oranlanması suretiyle bulunur. Bu strateji, endüstride genel olarak durgunluğun olduğu dönemlerde rekabetin yoğun olduğu bir pazarda uygulanırsa diğer işletmelerden şiddetli bir misilleme ile karşılaşmak mümkündür. Büyümenin olmadığı bir pazarda pazar payı almak rakip işletmelerin satışlarının düşmesine neden olur ve bu da rakip işletmelerden misilleme yapılmasını gündeme getirir. Pazarda etkinlik sağlama stratejisi hızla büyüyen ve oldukça az rekabetin bulunduğu endüstrilerde en iyi uygulamasını bulur. Eğer bir işletme pazarda başarılı bir şekilde etkinliğini artırır, üretim hacmi artacağından önemli ölçüde maliyet avantajı sağlar ve bu şekilde mali performansı gelişir.

Pazar geliştirme bir işletmenin mevcut ürünlerini yeni pazarlarda satmasını amaçlayan büyüme stratejisidir. Bu işletmenin yeni coğrafik pazarlara genişlemesi suretiyle yapılabilir.

Pazar geliştirme stratejisinin en büyük avantajı, işletme yeni ürünlerin geliştirilmesi için ilave kaynak bulmaya çalışmayacaktır. Bu strateji atıl üretim kapasitesine sahip ise cazip olabilir. Bununla birlikte, atıl üretim kapasitesi olmasa bile, işletme yeni kapasite yaratmak durumunda ise benzer bir üretim teknolojisini kullanacaktır. Pazar geliştirme işletmenin üretim tarafında çok az riske sahiptir; risk pazarlama tarafındadır. Yeni bir pazar geliştirme önemli ölçüde pazar araştırması ve reklam ve kişisel satış gibi promosyon kaynaklarının kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu pazarlama harcamalarının hiçbiri yeniden satıldığında değeri olan veya hurda değeri olan sabit sermaye yatırımlarına benzemediği için stratejinin başansız olması durumunda büyük ölçüde bir zararla karşılaşılması doğaldır.

Ürün geliştirme işletmenin yeni ürünler geliştirdiği veya mevcut ürünlerini değiştirerek mevcut pazardaki tüketicilere daha iyi bir hizmet sunmayı amaçladığı bir büyüme stratejisidir.

Genellikle, üründe yapılacak ufak değişiklikler işletmenin bazı pazar bölümlerine daha etkin bir şekilde ulaşmasına imkan verecektir. Üründe ufak değişiklikler yapıldığında, ürün geliştirme stratejisi çok riskli değildir; bir üründen sağlanabilecek en büyük gelir yeni ürün buluşu suretiyle olmakta, bu ise büyük bir riski de beraberinde taşımaktadır.

Çeşitlendirme stratejisi, bir işletmeyi yeni pazarlara veya ürünlere yönelten bir stratejidir. Bu en riskli büyüme stratejisi olup, işletmenin mevcut pazarlarda, mevcut ürünlerde veya her ikisinde büyüme imkanlarını kullandıktan sonra takip edilmelidir. Çeşitlendirme stratejisi, yeni üretim ve pazarlama metodlarını içerir.

Riski en az olan çeşitlendirme stratejisi işletmenin benzer alanlarda çeşitlendirmeye gitmesi ile ortaya çıkar. Böylece işletme mevcut üretim ve pazarlama alanlarındaki deneyimlerinden istifade etme fırsatını bulabilir.

Riski en fazla olan çeşitlendirme stratejisi ise işletmenin mevcut işi ile tamamiyle ilgisiz ürün ve hizmet ilavesi durumunda ortaya çıkar.

Bununla birlikte, farklı alanlarda çeşitlendirme yapmanın bazı avantajları da bulunmaktadır. İşletme birbirleriyle bağlantısız bir çok alanda faaliyet göstermek suretiyle riskini dağıtabilir. Bu işletmeler birbirleriyle ilgili olmadıkları için ekonomideki değişiklikler bu işletmeleri farklı biçimlerde etkileyecektir.

Bununla birlikte, birbirinden bağımsız işletmeleri yönetmenin oldukça zor bir iş olduğu bilinen bir gerçektir.

Örgütlerin çoğunun amaçlarından bir tanesi büyüme. Büyüme bir örgüte rekabet gücü ve ödüller kazandırdığı için canlılık sağlar. Gerçekte, büyümeme stratejisiyle ayakta durmak mümkün değildir. Eğer örgütler, rakip işletmelerin ataklarına karşı kaybettikleri pazarlar için yeni olanaklar yaratamazlarsa pazarda kalmaları mümkün değildir. Eğer bir işletme kritik üretim seviyesinin altında üretim yapıyorsa ve oluşan zararlar ölçek ekonomisini gerektiriyorsa, işletmenin daha uzun süre ayakta kalması mümkün değildir. Bu nedenle, büyüme hedefleri sadece sağlık işareti değil, fakat aynı zamanda bir zorunluluktur.

Çok sayıda farklı stratejiler büyümeyi sağlar. Bunları mevcut ürünler ve yeni ürünler bazında incelemek mümkündür.

3.6.1. Mevcut Ürünler Bazında Büyüme Stratejileri

Mevcut ürünler pazarı büyüme için en çekici yoldur (Aaker, 1995, s.:244). Bu şekilde işletme üzerinde yükselebileceği bir temele ve ilk hareket noktasına sahiptir. Bunun da ötesinde işletme bu ürünlere ilişkin bilgi, tecrübe ve kaynaklara sahip bulunmaktadır.

Bu pazarda büyüme hedefine , ya rakip işletmelerin ellerinde bulunan pazar hisselerini alarak veya mevcut tüketicilerin ürün tüketim miktarını artırmak suretiyle ulaşılabilir.

Pazar payının artırılması belki de büyümenin en açık yoludur. Pazar payının kazanılması taktik bir takım çabalar sonucunda yaratılabilir ki bunların arasında reklam, ticari ayrıcalıklar tanımak, promosyon ve fiyat kırmak yolları bulunmaktadır. Buradaki sorun, yukarıda belirtilen taktiklerle sağlanan pazar payını muhafaza etmenin zorluğudur.

Bu noktada tercih edilebilecek yöntem ise müşterinin büyük önem vereceği bir SRÜ sağlamak suretiyle veya rakiplerin SRÜ'lerini etkisiz hale getirmek veya üstesinden gelmek suretiyle daha kalıcı bir pazar payı yaratmaktır. Böylece, gereksinim duyulan şey işletmenin birikim ve becerilerini yaratmak ve geliştirmek, rakiplerinkini ise etkisiz hale getirmektir.

Pazar payının artırılması faaliyeti rakipleri doğrudan etkilemekte ve rakiplerin reaksiyonlarının yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Mevcut tüketiciler arasında kullanım oranını artırmaya yönelik seçenek ise rakipler için daha az tehlikelidir.

Kullanım miktarını artırmaya yönelik programlar geliştirirken kullanıcı ve ürünün içine girdiği tüketim sistemi hakkında bazı temel sorular ile işe başlamakta yarar vardır. Niçin ürün veya hizmet yeterli ölçüde kullanılmıyor? Artan tüketimi engelleyen temel engeller nelerdir? En az kullanan kimlerdir, ve nasıl daha fazla tüketim için etkilenebilirler? Çok tüketenlerin beklentileri nelerdir?

Çok tüketenler en faydalı hedefi oluşturmaktadırlar. Aşırı tüketiciler grubuna özel önem vermek faydalıdır- özel önem verilmesi yararlı olabilir ve kullanımda artışa neden olabilir.

Az tüketenler grubu da ihmal edilmemelidir. Çünkü onların kullanım potansiyelini açacak bir yol bulunmalıdır. Az tüketenler kimlerdir ve niçin daha fazla tüketmemektedirler?

Artan tüketim miktarına çeşitli şekillerde ulaşılabilir.

Bunlardan ilki, kullanım aralığı arttırılabilir.

İkincisi, her tatbikatta kullanılan miktar artırılabilir.

Üçüncüsü ise, yeni uygulamalar araştırılabilir.

Kullanım aralığının artırılması için çeşitli stratejiler kullanılmaktadır.

Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

a. Hatırlatma iletişimi sağlamak. Kullanılan bazı malzemeler için, farkında olmak, veya bir markayı hatırlamak, itici bir güç olmaktadır. Bir markayı bilen ve onun faydasına inanan bir insan, hatırlatma olmadan özel durumlarda kullanmayı düşünmeyebilir. Hatırlatma reklamları faydalı olabilir.

b.Devamlı kullanma durumu. Bir ürünün imajı yeniden konumlandırma reklamları yolu ile seyrek kullanımdan sık kullanıma geçişebilir.

Tüketicilerin bir ürünü veya servisi neden kullanmadığına ilişkin bir soru kişileri daha kolay olan ürün kullanımını yöntemine götürür.

Tüketim sıklığını artırmak için teşviklere başvurulabilir.

Bazen müşterinin bir ürünü niçin kullanmadığını gösteren çok iyi nedenler mevcuttur. Eğer bu nedenlere eğilinirse, tüketim de artabilir. Her kullanım durumunda kullanılan miktarın artırılması için benzer tekniklerden yararlanılabilir.

3.6.2. Mevcut Pazar için Ürün Geliştirme

Ürün geliştirme çeşitli şekillerde olabilir ve onları birbirinden ayırt etmekte yarar vardır. Bunlar arasında, ürüne çeşitli özellikler katma, mevcut bir ürün hattının genişletilmesi, yeni jenerasyon teknolojilerin geliştirilmesi ve mevcut pazar için yeni ürünler geliştirilmesi sayılabilir (Aaker, 1995, s.:249).

Ürün geliştirmenin bir diğer yolu ise, işletmenin mevcut ürününe bir takım özellikler ilave etmesidir. Bu gibi özellikler, pazarlama, üretim ve yönetimin işbirliği ile yapılmaktadır. Çünkü, bunlar açıkca gözlenen büyüme imkanlarını göstermekte ve kolayca ulaşılmaktadır ki, sonuç çok yanıltıcı olabilir. Bununla birlikte, kaynak kullanımı devam etmekte ve yatırımın geri dönüş oranı düşük olursa kabul edilmemelidir. Hat genişletilmesi, ileri teknoloji kullanan bir sanayi işletmesinin bir ürünün özel bir tipi için talep aldığı zaman ortaya çıkar. Sonuçta elde edilen ürün sadece bir grup tüketiciyi tatmin etmektedir.

Bu gibi geliştirme çalışması sadece satışların bir miktar artırılmasına ve üretim hattına yeni ürünlerin ilave edilmesine neden olur, fakat yeni tüketicilerin kazanılması biraz hayalidir.

Bir diğer ürün geliştirme yöntemi ise ürün hattının genişletilmesi veya büyütülmesidir. Pazarlama ve dağıtım gayretleri ile üretim gayretlerinin çoğunluğu ürün-hattı genişletmeleriyle bağlantılıdır.

Ürün hattı genişletmeleri pek çok faktöre bağlı olmakla beraber, genellikle aşağıdaki soruların cevapları ile bağlantılıdır:

- . Geniş ürün yelpazesi ile tüketiciler sistemin etkinleştirilmesinden veya servisin uygunluğundan yararlanabilecekler midir?
- . Genişletilmiş bir ürün hattı üretim, pazarlama veya dağıtım maliyetlerinde düşmelere neden oluyor mu?
- . İşletmenin birikimleri ve yetenekleri ürün-hattı genişletilmesine uygulanabiliyor mu?

İşletme, araştırma-geliştirme, üretim ve pazarlama alanlarında teklif edilen ürünleri ilave edecek yeterli kaynak ve beceriye sahip midir?

. Yeni ürün hattı mevcut ürün ile uyumlu mudur?

Büyümenin bir diğer yolu da yeni jenerasyon ürünler üretmek olmaktadır. Bu tip ürünler mevcut ürünleri demode hale getirmekte ve yeni ürünler için satış imkanı doğurmaktadır. Eski bir teknolojiyi yaratan başarılı bir işletme için yeni teknolojilere girmek bazen zararlı olmaktadır. Bu durumda işletme gecikmenin yaratacağı veya ilgisizlikten kaynaklanan risklerle karşı karşıya bulunmaktadır. Pazara girmemiş bir işletmenin kaybedecek bir şeyinin olmaması ve pazarı sarsacak bir buluşu takip etmek suretiyle sağlayacağı kazançlar oldukça fazla olmasına karşılık, pazarda mevcut bir işletme buluşunu engelliyen iki güçle karşı karşıya bulunmaktadır.

Bunlardan ilki, yeni teknoloji başarılı olursa, aynı düzeyde satışı ve karı devam ettirmek için önemli ölçüde yatırıma gerek duyulmasıdır. Ve yeni teknoloji zaman içinde çözümlenebilecek ve maliyet getirecek sorunları da beraberinde getirmekte ve müşterinin kabul olanağını azaltmaktadır.

İkincisi, mevcut rakipler maliyetlerini iyileştirmek, kalite ve servislerini geliştirmek amacıyla yeni bir teknoloji yaratma çabalarına girdiklerinde çok az zamana sahip bulunmaktadır.

Klasik büyüme modeli, mevcut ürünlerden çok farklı olmakla beraber, tüketiciye hitap etmek üzere eşdeğer ürünler elde ederek pazarlama ve dağıtım gücünden istifade suretiyle gerçekleşmektedir. Dağıtımda, pazarlamada, marka tanıtımında sinerji sağlanabilir. Ürün açılımı için temel lokomotif marka genişletilmesidir. Bu amaçla, markaya kuvvetli bir ilgi yaratılır ve daha sonra o marka başka ürün kategorilerinde kullanılır.

Ürün genişletilmesinin nedeni sinerjiye ulaşmaktır. Bununla birlikte, bazen sinerjiler sadece hayali olmaktadır. Herhangi bir ürün üretilip pazara sunulmasına karşılık, özellikle tüketicilerin yeni ürünü benimsemesi bakımından büyük sorunlar olduğu gözlenmektedir.

3.6.3.Mevcut Ürünleri Kullanarak Pazar Geliştirme

Büyümenin en mantıklı yolu işletme faaliyetini kopye etmek, gerektiğinde ufak tefek değişiklikler yapmak suretiyle yeni pazarlar geliştirmektir. Pazar genişletilmesi yoluyla, aynı tecrübe ve teknoloji ve aynı fabrika-işletme tesisi kullanılabilir. Böylece, sinerji imkanı doğmakta ve sonuçta yatırımlarda ve işletme maliyetlerinde düşmeler meydana gelmektedir. Şüphesiz, pazar geliştirme işletmenin başarılı çalıştığı varsayımına dayanmaktadır.

Coğrafik genişleme bölgesel düzeyden ülke düzeyine veya bir başka ülkeye kaymayı içersine almaktadır.

Bir işletme yeni pazar bölümlerine ulaşmak suretiyle de büyüebilir. Şüphesiz, hedef pazarları ve dolayısıyla büyüme yönlerini tanımlamak için çeşitli yollar mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralıyabiliriz:

- . Kullanım. Kullanıcı olmayanlar çekici bir pazardır.
- . Dağıtım Kanalı. Bir firma ikinci veya üçüncü dağıtım kanalını açmak suretiyle yeni pazar bölümlerine ulaşabilir.

Yaş.

Görüntü tercihi.

Yeni pazarların bulunmasında çok sayıda bölümlerme değişkeni dikkate alınmaktadır. Bazen pazarlara farklı bir şekilde bakmak faydalı olacak bir bölümün dikkatten kaçmasına neden olabilmektedir. Genel olarak pazar bölümleri markanın değer sağlayacağı şekilde araştırılmalıdır (Pearl, 1991).

3.6.4. Dikey Entegrasyon Stratejileri

Dikey entegrasyon stratejisi bir diğer büyüme yönünü göstermektedir. Dikey entegrasyon ileriye ve geriye yönelik olabilir. Bu durumda şirket ya perakendecileri veya ham madde satıcılarını satın alır. Dikey entegrasyonun ne zaman dikkate alınacağını ve nasıl değerlendirileceğini anlamının en iyi yolu bu stratejiden sağlanacak faydalar ve yapılacak masrafların incelenmesidir.

Dikey entegrasyondan beklenen faydalar aşağıda özetlenmiştir:

a. İşletme ekonomisi sağlanabilir. Faaliyetlerin bir araya getirilmesi üretim ve bağlantılı ekonomik faaliyetlerde gelişmelere neden olur.

. Üretim prosesindeki safhalar birleştirilebilir, elimine edilebilir, veya çok iyi bir şekilde koordine edilebilir. Bunun sonucunda elleme, nakliye ve stok maliyetlerinde önemli düşmeler görülebilir. İki faaliyet arasında iletişim kurmak suretiyle belirsizlik azaltıldığından, stoklar da genel olarak azaltılabilir.

. Üretim ekonomisi mümkündür. İki faaliyetin birleştirilmesi ambarların, satış örgütlerinin, muhasebe faaliyetlerinin, bilgisayar imkanlarının, pazar araştırması gibi faaliyetlerin paylaşılmasına olanak verir. Büyük bir faaliyetin başarılı olduğu nisbette sağlanacak ekonomik faydalar da artmaktadır.

. İki ayrı şirket arasında ki anlaşma nedeniyle ilave işlem maliyetleri ile karşılaşmaktadır. Bir şirket tarafından satıcıların araştırılması ve diğer şirket tarafından ise tüketicilerin araştırılması pahalıya mal olabilir. İşlemin içinde genellikle satış personelini, satınalma acentalarını, avukatları, teknik personeli, satınalma emirlerini, faturaları ve irsaliyeleri görebiliriz. Eğer iki şirket birleştirilirse, bu işlem maliyetleri ya ortadan kalkmakta veya yavaş yavaş azalmaktadır.

. Bilgi toplama maliyeti azalmaktadır. Pazar araştırması ve işletmeye ilişkin veriler örgütler arasında paylaşılabilir. Bunun da ötesinde, sunucu firma tüketicilerin kullanım sırasındaki sorunlarına anında ulaşma olanağına sahip bulunmaktadır.

b. Gereksinim ve sunuma ulaşma

. Gereksinime ulaşma. geriye doğru entegrasyon riski azaltabilir.

. Sunuma ulaşma. ileriye doğru entegrasyon riski azaltabilir.

c. Özellikli ürün ve hizmetler

Çok özel ürünler ve hizmetler için sadece bir üretici ve bir satıcı varsa, dikey entegrasyonu konuşmanın zamanı gelmiş demektir. Böyle bir uzmanlaşma olursa, taraflardan bir tanesinin diğerini durum değişikliği yapmak veya çevresel durumları değiştirmek suretiyle esir alması gibi bir tehlike bulunmaktadır. Yapılacak resmi anlaşmalar bunu önlemeye yöneliktir. Gerçekte ise, değişen bir ortamda bütün değişiklikleri içerecek bir anlaşma hazırlanması mümkün değildir.

d. Ürün sisteminin kontrolü. Farklılaştırma stratejisinin bütünlüğünü devam ettirmek için bir ürün üzerinde veya servis üzerinde kontrole sahip olabilmek için dikey entegrasyon yararlı olabilir.

Harvard'dan Robert Buzzell, dikey entegrasyonun karlılığa etkisini saptamak üzere 1649 işletme üzerinde çalışma yapmış ve bulgularını satışların yüzdesi katma değer olarak ifade etmiştir (Buzzell, 1983).

Sonuçta, satışların yüzdesi olarak karın, dikey entegrasyon ile artmasına rağmen, yatırımın karlılığında artış gözlenemediği sonucuna varmıştır. Dikey entegrasyon ile karlılık arasında V-tipi bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle, üreticiler orta bir yol seçmekte tereddüde düşmektedirler.

Sistemleri birleştiren ve parça üretimini dışarıda yaptıran işletmeler, yatırımı asgariye indirmek, düşük fiyatlara ve maksimum esnekliğe ulaşmak istemektedirler. Oldukça entegre olmuş bir işletme, dikey entegrasyondan büyük ölçüde yarar sağlayacaktır.

3.7. Çeşitlendirme

Bir işletme ilgili veya farklı alanlarda çeşitlendirmeye gidebilir. Eğer yeni iş alanları ana işletme ile mantıklı benzerlikler içeriyorsa ilgili alanlarda çeşitlendirmekten söz edebiliriz. Benzer alanlarda çeşitlendirmeler ölçek ekonomisi yaratmada, beceri ve kaynakların değişimine bağlı sinerjiler yaratmaktadır. Sonuçta ulaşılan işletme performansı, artan satış gelirleri, azalan maliyetler ve azalan yatırımlar nedeniyle artan bir yatırım gelirine neden olmalıdır.

3.7.1. İlgili Alanlarda Çeşitlendirme

İlgili alanlarda çeşitlendirme, işletmeler arasında birikim ve becerileri paylaşmak suretiyle sinerji etkisi yaratmayı amaçlamaktadır (Aaker, 1991, s.:150). Eğer çeşitlendirme iç genişleme ile sağlanırsa, amaç birikim ve becerileri ihraç etmeye yöneliktir. Eğer bir diğer işletmeyi satınalma veya birleşme lokomotif vazifesi görüyorsa, buradaki amaç bir diğerinin eksikliğini tamamlamak üzere iki değişik birikim ve beceri grubunu bir araya getirmektir. Her iki durumda da bazı aşamaların takip edilmesi gereklidir.

Birinci aşama, birikim ve becerilerin bir envanterini çıkartmak suretiyle dışarıya aktarılabilecek gerçek gücü belirlemek gerekir.

İkinci aşama, birikim ve becerilerin avantaj sağlayabileceği bir iş sahasının bulunması gelir. Bu şekilde sinerji etkisi yaratılabilir.

Son olarak, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar dikkate alınmalıdır. Birikimler ve beceriler, farklı işletmelerde uygulandığında bunların o işletme bünyesine uyarlanması gerekmektedir. Bunun da ötesinde, yeni yeteneklerin bulunması ve geliştirilmesi gerekebilir. Şirket satınalmaları durumunda, farklı sistemleri, insanları ve kültürleri olan işletmeler bir araya gelmektedir. Uygulama zorlukları nedeniyle sinerjiye ulaşmak, yoğun gayretlere rağmen her zaman mümkün olamamaktadır.

3.7.2. Farklı Alanlarda Çeşitlendirme

Farklı alanlarda çeşitlendirme, pazarlarda benzer ürünlerde yoğunlaşarak aynı dağıtım kanalından, üretim teknolojisinden ve Ar-Ge gücünden yararlanmak suretiyle sinerji etkisi yaratmaktan yoksun bulunmaktadır. Buradaki temel amaç ise mali olup, genellikle daha çok, düzenli ve daha az belirsiz kar olanaklarına kavuşmayı arzulamaktadır.

Çeşitlendirmeye ilişkin güdüler Şekil 14' de gösterilmiştir.

İlgili Alanlarda Çeşitlendirme	Farklı Alanlarda Çeşitlendirme
<ul style="list-style-type: none"> . Birikim ve becerilerin değişimi veya paylaşılması suretiyle aşağıdaki özelliklerin kullanılması: <ul style="list-style-type: none"> - Marka ismi - Pazarlama becerileri - Satış ve Dağıtım Kapasitesi - Üretim Becerileri - Ar-Ge ve yeni ürün yaratma kapasitesi . Ölçek Ekonomisi 	<ul style="list-style-type: none"> . Nakit akımını yönetmek ve gerekli yerlere aktarmak . Yatırımlardan en yüksek geri dönüşü sağlamak . "Pazarlık" fiyatı sağlamak . İşletmeyi yeniden yapılandırmak . Çeşitli ürün pazarlarında faaliyet göstermek suretiyle riski azaltmak . Vergi avantajı sağlamak . Nakte çevrilmeye hazır varlıklar sağlamak. . Dikey entegrasyon sağlamak . İşletmeyi, bir başka işletmenin ele geçirme gayretlerini engellemek . Yöneticilerin ilgisini sağlamak

Şekil 14. Çeşitlendirme güdüleri (Aaker, 1995, s.:268)

3.7.3. Giriş Stratejileri

Yeni bir ürün pazarına girmek istenirse, giriş stratejileri kritik olmaktadır. Şekil 15 yedi farklı stratejiyi tanımlamakta ve herbir stratejinin avantajları ile dezavantajlarını göstermektedir. En iyi bilinen giriş stratejisi içsel gelişme ve satınalma yoldur.

Yeni bir işletmeyi içsel olarak geliştirmekten kastedilen husus, yeni bir işletmeyi almak için satınalma maliyeti, borçlar ve sınırlamaları dikkate alınmadan bir kavram, strateji ve takım oluşturulabileceği anlamına gelmektedir.

Yeni oluşturulan işletme mevcut şirketin içinden çıkmasına rağmen mevcut örgütün kültürü, sistemleri ve yapısı ile sınırlı olmayan tamamen farklı bir yapı meydana getirmektedir.

Giriş Stratejisi	Önemli Avantajları	Önemli Dezavantajları
İçsel Gelişme	<ul style="list-style-type: none"> . Mevcut kaynakları kullanması . Satınalma maliyetinden kaçınması; özellikle ürün/pazar hakkında bilgi sahibi değilse 	<ul style="list-style-type: none"> . Zaman olarak geri kalma riskinin bulunması . Belirsizliğin hakim olduğu bir beklenti içine girilmesi
İçsel Riziko	<ul style="list-style-type: none"> . Mevcut kaynakları kullanması . Kabiliyetli girişimcileri tutması 	<ul style="list-style-type: none"> . Karışık başarı kayıtlarına rastlanması . İçsel baskılar yaratması
Satınalmalar	<ul style="list-style-type: none"> . Zaman tasarrufu sağlanması . Giriş engellerinin üstesinden gelmesi 	<ul style="list-style-type: none"> . Maliyeti yüksek olup gereksiz varlıklara yönelmesi . İki farklı işletmeyi bir araya getirme sorununun olması

Şekil 15. Giriş Stratejileri (Roberts ve Berry, 1985, s.:317)

Giriş Stratejisi	Önemli Avantajları	Önemli Dezavantajları
Ortak girişim veya ittifak	<p>Teknoloji/pazarlama birimlerinin küçük/büyük şirketlerde sinerjiye ulaşması</p> <p>. Riski dağıtması</p>	<p>. İşletmeler arasındaki faaliyetlerde potansiyel çatışmalar yaşanması</p> <p>. İşletmelerden bir tanesinin değerinin zaman içinde düşmesi</p>
Diğerlerinden lisans alma	<p>. Teknolojiye kolaylıkla ulaşılması</p> <p>. Mali riskin azaltılması</p>	<p>. Temel teknoloji ve teknolojik beceriden yoksun olunması</p> <p>. Lisansöre bağımlı olunması</p>
Eğitsel satınalmalar	<p>. Yeni ufuklar açılması ve ilk personelin sağlanması</p>	<p>. Girişimcilerin ayrılma riskinin olması</p>
Risk sermayesi ve geliştirme	<p>. Yeni teknolojiler ve pazarlar için yeni ufuklar açılması</p>	<p>. İşletmenin büyümesinde en büyük itici güçlerden birisi olma olanağının bulunmaması</p>
Diğerlerine lisans verme	<p>. Pazara hızla girme imkanı sağlanması</p> <p>. Maliyet ve riskin düşük olması</p>	<p>. Bilgi ve pazar kontrolünden yoksun olunması</p> <p>. Lisans alana bağlı kalınması</p>

Şekil 15(Devam). Giriş stratejileri (Robert ve Berry, 1985, s.:317)

Roberts ve Berry girilmek istenen ürün pazarının işletme tarafından tanınmasına bağlı olarak strateji seçilmesini tavsiye etmektedirler (Robert ve Berry, 1985, s.:3). Tanınmayı iki değişkeni baz alarak tanımlamaktadırlar.

Bunlardan bir tanesi pazar, diğeri ise ürünle bütünleşmiş servis ve teknoloji ile bütünleşmiş üründür.

Pazar faktörlerine dayalı olarak üç bilinme seviyesi aşağıda özetlenmiştir.

. Temel(Baz). Pazarda satılan mevcut ürünler.

. Yeni/bilinen . İşletme pazarı bilmektedir, çünkü önemli ölçüde araştırma yaptırmakta, tecrübeli elemanları bulunmakta veya pazar ile müşteri olarak bağlantısı bulunmaktadır.

. Yeni/bilinmeyen. Pazar hakkında bilgi ve tecrübe noksanlığı vardır.

Ürünle bütünleşmiş teknoloji ve servisle ilgili üç tanınmışlık seviyeside şunlardır:

. Temel(Baz). Mevcut ürünlerde kullanılan servis veya teknoloji tanınmamaktadır.

.Yeni/bilinen. İşletme teknolojiyi bilmektedir. Çünkü,benzer teknolojilerde çalışması vardır, teknolojide araştırma geliştirme çabası vardır, veya belirli bir alanda derinliğine teknolojik araştırması bulunmaktadır.

. Yeni/bilinmeyen. Teknolojiye ilişkin bilgi ve tecrübeden yoksun bulunmaktadır.

		Ürünle Bütünleşmiş	Teknoloji veya	Servisler
		Temel (Baz)	Yeni / Bilinen	Yeni / Bilinmeyen
P a z a r	Yeni / Bilinmeyen	Ortak girişim	Risk sermayesi veya Eğitsel satınalmalar	Risk sermayesi veya Eğitsel satınalmalar
	Yeni / Bilinen	İçsel pazar gelişmeleri veya satınalmalar veya ortak girişimler	İçsel riziko veya satınalma veya lisans alma	Risk sermayesi veya Eğitsel satınalmalar
F a k.	Temel (Baz)	İçsel bazda gelişmeler veya satınalmalar	İçsel ürün geliştirme veya satınalma veya lisans alma	Ortak girişim

Şekil 16. Pazara giriş stratejilerinin seçimi (Robert ve Berry, 1985, s.:15)

Buradaki temel tavsiye, bu iki değişkendeki tanınma düzeyi düşerse, taahhüt seviyesi de düşürülmelidir. Şüphesiz, önemli-taahhütlerde bulunan bilinmeyen /bilinmeyen hücredeki seçim bir anlam ifade edecektir. Bu durumda, Roberts ve Berry, tecrübelerine dayanarak ve teoriden esinlenerek, bu durumda artan bir risk ile karşı karşıya kalınacağını ve tanınma seçeneğinin ciddi bir şekilde ele alınması gerektiğini bildirmektedirler.

3.8.Daralan ve Zor Pazarlara İlişkin Stratejiler

Stratejik planlama genellikle sağlıklı ve gelişen bir pazara ilişkin araştırma ile başlar ve bu tip pazarlara nasıl girilebileceğine ilişkin stratejiler geliştirmekle ilgilidir. Gelişen pazarların üretici ve rakiplerinin çokluğu nedeniyle çeşitli risklerle karşı karşıya buldukları bir gerçektir. Buna mukabil daralan veya doygunluğa erişmiş bir pazarda, eğer iyi stratejiler uygulanabilirse, bu pazarlar rakip işletmeler için cazip olamayacağından gerçek fırsatlara ulaşmak mümkündür. Bu nedenle, daralan pazarlar hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır.

Daralan bir pazarda talep gerilemesiyle karşılaşılır. Bunun belli başlı nedenleri, yeni bir rakip teknolojinin gelişmesi, tüketici ihtiyaçlarında ve damak zevkinde meydana gelen değişimler veya hükümet politikalarında değişiklikleri sayabiliriz. Rakip bir şirketin daralan bir pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp başarılı bir şekilde rekabet etmeye çalışması kaçınılmazdır. Sıfır veya eksi gelişmenin olduğu pazarlarda, burada kalıp gelir sağlamaya devam etmek veya bu pazarları terk etmek seçenekleri üzerinde de durulmalıdır.

Zor pazarlar aşırı kapasite, düşük kar marjları, yoğun rekabet ve yönetim belirsizliklerinin olduğu pazarlardır.

Zorluğun iki belli başlı nedeni vardır:

Bunlardan birincisi, talepteki daralmadır.

İkincisi ve belki de daha önemlisi ise rakip işletmelerin büyümeleridir.

3.8.1. Gerileyen İşletmelerde Büyüme Sağlamak

Genellikle kabul gören bir varsayıma göre mevcut endüstri temsilcileri durağan veya gerileyen pazarın tümünü işgal etmişlerdir. Eğer bu varsayım doğru kabul edilmezse, bir işletmenin yeniden hayata geçirilmesi ve yeni büyüme düşüncesi içinde lider pozisyonu ele geçirmesi gibi bir fırsata sahip olması mümkündür.

İşletmenin yeniden hayata geçirilmesi yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni uygulamalar, hükümet-destekli büyüme modelleri ve gelişmekte olan ikincil pazarları ele geçirmek suretiyle yapılabilir.

- a. Yeni Pazarlar: Büyümenin belirgin yolu gelişme potansiyeli olup ihmal edilen veya dikkate alınmayan pazarlara yönelmektir.
- b. Yeni ürünler: Bazen uyuyan bir sanayi mevcut ürünleri kullanılmaz hale getiren ve yenilenme sürecini hızlandıran bir ürün vasıtasıyla canlandırılabilir.
- c. Yeni uygulamalar: Bir ürünün yeni bir uygulaması endüstride yeni gelişmelere kapı açabilir.
- d. Pazarlamayı canlandırmak: Bir ürün grubu yeni bir pazarlama yöntemi ile yeniden ele alınabilir. Bu çerçevede, dağıtım kanalı yeni düzenlenmiş mağazalar açmak suretiyle veya doğrudan pazarlama yöntemiyle değiştirilebilir, promosyon malzemeleri gibi ürünleri işletmelere satmak, fiyatlandırma politikasında değişiklikler yapmak ve belki de reklam stratejisini değiştirmek suretiyle yapılabilir.

e. Hükümet-destekli büyüme : Eski bir atasözü vardır, “Eğer herkes başarısız olursa, oyunun kurallarını değiştirin.” Stratejik olarak, buradaki amaç endüstrinin satışlarını artırmak için çevreyi değiştirmektir. Bir hükümet değişikliğe neden olacak teşviklerde bulunabilir, bunların başında da vergi muafiyetleri gelmektedir. Bazen de işletmelerden ürünlerinde emniyeti artırmalarına yönelik ilaveler ister ki bunlar da yeni bir endüstrinin doğmasına neden olur.

f. Gelişmekte olan ikincil pazarların ele geçirilmesi: Bazı işletmeler daralan veya doygunluğa erişen pazarlarda başarılı olmaktadır. Bunun nedeni ise, büyüme gösteren ikincil alanlara dikkatlerini yoğunlaştırmışlardır. Bu alanlara sağlıklı ve hatta oldukça iyi bir şekilde gelişen alanlardır. Bazen büyüyen bir ikincil pazar bir başka büyüyen pazar ile aynı görüntü ve riski verir, fakat bu husus ana endüstrisi çekici olmadığından dikkate alınmaz. Sonuç olarak, daha az rekabet ile karşı karşıya bulunmaktadır.

3.8.2. Kazançlı Bir İşletme Olmanın Gerekleri

Daralan pazarlara yatırım yapmamak, daralma durumu ile karşı karşıya bulunan işletmeleri terketmek veya gelirlerinden istifade etmek tavsiyesinde bulunulabilir (Aaker, 1995, s.:297). Bununla birlikte, daha saldırgan bir yöntem ise liderlik pozisyonunu sağlamak veya devam ettirmek için yatırım yapmaktır. Ayakta kalabilen bir işletme karlı da olabilir, çünkü ya rakip firma sayısı azalmıştır veya yapılması gereken yatırım miktarı oldukça düşmüştür. Bu stratejinin özelliği rakip işletmeleri pazarı terketmeye özendirir.

Bunu sağlamak için işletme;

- . endüstride ayakta duran lider firma taahhüdünü açıkça göstermelidir.
- . fiyat indirimleri veya artan promosyonlar yolu ile rekabet maliyetini artırmalıdır.
- . yeni ürünler piyasaya sürerek veya yeni pazar bölümlerine girerek rakip işletmelere karlı alan bırakmamalıdır.
- . rakip işletmelere, pazarda yedek parça sağlayarak veya kendi ürünlerini sunarak onların pazardan çıkışına engel olan hususları azaltmalıdır.
- . parçalanmış daralan bir sanayide ulusal, lider bir marka yaratmalıdır.
- . rakip işletmenin pazar payını ve/veya üretim kapasitesini hedeflemelidir.

3.8.3. Sağmak(Milk) veya Hasat Etmek

Küçülme stratejileri, işletmenin bazı kısımlarının satılması veya maliyet düşürme veya her ikisini içeren stratejiler ile ilgilidir (Moskowitz, 1982). Bir işletme stratejik açıklığı kapatmak için kendisine para kaybettiren veya arzulandığı seviyede performans göstermeyen işletmelerinin bir bölümünü satmayı düşünebilir. Örgütün kaynakları ve olanakları çok zayıf, tehlikeler çok büyük olabilir ve fırsatlar pek ümitvar gözükmiyebilir, bu durumlarda işletmeyi terketmek en akıllıca çözüm olabilir. Pazarlama yöneticileri stratejik farkı kapatmak için maliyetler ile ilgilenmekten çok şey bekleyebilirler. Maliyet düşürme stratejileri lüzumsuz masrafları kısararak başlayabilir. Bu stratejiler aynı zamanda promosyon, dağıtım ve üretim alanlarında da olabilir. Bu stratejinin bir avantajı işletmenin iç işi olması ve rakip firmalardan gizlenebilmesidir. Bu şekilde başkaları tarafından kopye veya taklit edilmesi durumu da ortadan kalkar.

Sağmak veya hasat etmek stratejisi , satışlarda ve pazar payında olumsuz etkileri olmasına rağmen, yatırımları ve işletme masraflarını azaltmak suretiyle nakit akımı sağlamayı hedeflemektedir. Bunun altındaki varsayımlar; işletme fonları için daha başka kullanım alanları bulunabilir, ilgili işletme gerek mali ve gerekse sinerjik olarak şirket için hayati öneme sahip değildir veya sağmak faydalı olup satışlar düzenli bir şekilde düşecektir.

Hızlı veya yavaş sağma planları arasında ayırım yapmak gerekmektedir. Hızlı sağma planı kısa vadeli nakit akışlarını artırmak ve işletmede yatırıma kanalize olması muhtemel ek ödenekleri azaltmak amacıyla işletme giderlerinde önemli azalmaları ve belki de fiyat artışlarını içermektedir. Hızlı sağma stratejisi bir pazarın çıkışında yoğunlaşacak önemli satış azalmaları riskini de içermektedir. Yavaş sağma ise uzun vadeli fabrika, ekipman ve araştırma geliştirme yatırımlarında önemli düşüşleri öngörmekle beraber, pazarlama ve servis gibi işletme alanlarında kademeli bir azalmayı ifade etmektedir. Yavaş sağma düşüşü yavaşlatarak veya uzatarak zaman içinde nakit akımını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar.

3.8.3.1. Sağma(Milk) Stratejiisinin Uygulanabileceği Şartlar

Muhafaza etmek veya pazarı terketmek stratejileri yerine sağma stratejisini destekleyen çeşitli nedenler mevcuttur. Fiyat yapısı verimli işletmeler için karlı olabilecek bir düzeyde durağan bir durum gösterebilir. İşletmenin durumu zayıf olmakla beraber, satış ve gelir elde edilebilecek pazarın belirli bir bölümünde bağımlı müşteriler mevcuttur. Göreceli durumu sağma stratejisi kullanarak kaybetmenin riski çok azdır.

Sağma stratejisini uygulamak zordur. En önemli sorunlardan bir tanesi işçiler ve tüketiciler sağma stratejisinin kullanıldığından şüphelenirlerse bunun sonucunda oluşan güvensizlik bütün stratejinin altüst olmasına neden olur. Sağma ve terketme stratejileri arasındaki bağlantı o kadar ince olabilirki tüketiciler işletmenin ürünlerine olan güvenlerini kaybedebilirler ve çalışanların morali sifıra iner. Rakip işletmeler bu durumlarda daha saldırgan olabilirler. Bütün bu olasılıklar beklenenden daha hızlı bir inişe neden olabilir. Bu gibi etkileri hafifletmek için, sağma stratejisini mümkün olduğu kadar farketmemeye çalışmak gerekir.

Bir diğer sorun da sağma stratejisini uygulayabilecek bir yönetici bulmak ve onu harekete geçirebilmeğidir. Stratejik işletme birimlerinin pekçoğunun yöneticisi gerek oryantasyon, gerek tecrübe ve gerekse yetenekleri yönüyle başarılı bir sağma stratejisi ile ilgilenecek durumda değillerdir. Performans değerlerini ve ödülleri bu duruma göre ayarlamak hem örgüt için ve hemde yöneticiler için güçtür. Sağma stratejilerinde uzmanlaşmış bir yöneticiyi kullanmak akıllıca görünürse de bu tip uzmanlığa sahip kişileri bulmak nadiren mümkün olduğundan pek sağlıklı bir çözüm olarak görülmemektedir. İşletmelerin pek çoğu değişik durumlar için yöneticilerini rotasyona tabi tutarak eğitirken, sağma uzmanlarını yaratmaya yönelik mesleki bir ilerleme yolu bulunamamıştır.

Sağma stratejisinin terketme stratejisine bir üstünlüğü, eğer pazar gelişmeleri, rakip davranışları, maliyet tahminleri, veya diğer benzer faktörlere dayalı tahminlerde doğru olmayan varsayımlarla karşılaşılırsa, bu stratejiden vazgeçme durumu vardır.

3.8.3.2. Tutma Stratejisi

Tutma stratejisi sağma stratejisinin bir karşıtıdır. Bu stratejide, büyümeye yönelik yatırımlardan kaçınılmakla beraber ürün kalitesini, üretim tesislerini ve tüketici sadakatini devam ettirmek için yeterli miktarda yatırımda bulunmaktadır. Tutma stratejisi, bir endüstride düzenli bir şekilde daralma varsa, sürekli talep cepleri varsa, fiyat baskıları aşırı ölçüde değilse, işletmenin kullanabileceği birikim ve becerileri varsa ve işletme varlığı ile şirketin diğer işletmelerine katkıda bulunursa uygundur. Tutma stratejisi nakit sağlayan üniteleri yönetmek için uzun vadeli bir strateji, veya bir endüstrinin belirsizlikleri çözümlene kadar uygulanan orta vadeli bir stratejidir.

Tutma stratejisi ile ilgili sorun ise eğer şartlar değişirse, yeniden yatırım yapma düşüncesindeki yavaşlık veya kararsızlık pazar payında kayıplara yol açar.

3.8.3.3. Terketmek veya Tasfiye Etmek

Şekil 17' de görüleceği gibi , bir işletmenin çevresi ve işletmenin durumu istikbal vadetmiyorsa, son seçenek olan, pazarı terketmek veya tasfiye etmek seçeneğine başvurulur.

Endüstrinin Çevresi . Daralma Oranı . Talep Miktarı . Fiyat Baskısı	Uygun	Temel Bölümlerde İşletmenin Durumu	
		Kuvvetli	Zayıf
	Uygun Değil	Yatırım Yap veya Korum	Sağ veya Çık
		Sağ veya Çık	Çık

Şekil 17. Daralan veya durağan endüstrilerde uygulanan stratejiler (Aaker, 1995, s.:288)

Çıkma kararını sağma kararına üstün tutacak belli başlı özellikler aşağıda belirtilmiştir:

. Daralma oranı hızlı ve giderek artmakta olup, işletmeye herhangi bir devamlı talep akışı bulunmamaktadır.

- . Yüksek çıkış engelleri uygulayan kararlı rakiplerce, marka bağımlılığının iyi yerleştirilememesi ve ürün farklılaştırılmamasından doğan fiyat baskılarının aşırı seviyelere gelmesi. Böylece, sağma stratejisi herhangi biri için karlı olmamaktadır.
- . İşletmenin durumu zayıftır; bir veya birkaç rakip firma pazar lideri konumuna gelmiş olup karşı konulmaz bir üstünlüğe ulaşmışlardır. Şimdi işletme para kaybetmekte olup geleceğe ilişkin hayalleri yok olmaktadır.
- . Firmanın misyonu değişmiştir, ve işletmenin rolü boş veya istenmez olmuştur.
- . Çıkış engelleri aşılabılır.

Bir kısım çıkış engelleri çıkış kararını önleyebilir. Bunlar arasında;

- . Özellik arz eden varlıklar, fabrika ve ekipman gibi, diğerleri için bir anlam ifade etmeyebilir.
- . Satıcılarla ve işçi teşekkülleri ile uzun vadeli yapılan anlaşmaların sona erdirilmesi pahalıya patlayabilir.
- . İşletmenin perakendeci ve müşterilerine yedek parça ve servis sağlama taahhüdü bulunabilir.
- . Bir çıkış kararı bir şirketin diğer işletmelerinin ününü ve faaliyetini etkileyebilir.
- . Hükümet kısıtlamaları bir çıkış kararını yasaklayabilir.

3.8.4. Daralan Çevrelerde Doğru Stratejinin Seçilmesi

Yatırım seçenekleri; yatırım yapmak, tutma, sağma ve çıkma seçeneklerini içermektedir. Daralan bir çevrede en uygun seçeneği belirlemek için işletme, pazardaki muhtemel gelişmeler, rakiplerin çokluğu, performans ve güç, diğer işletmelerle ilişkiler ve uygulamada karşılaşılan güçlükler alanlarında çeşitli sorulara cevap üretmek durumundadır (Aaker, 1995, s.:289).

Pazardaki muhtemel gelişmeler; Buradaki temel husus daralmanın oranı ve şeklidir. Ani daralma durumu yavaş, kararlı çöküşten ayrılmalıdır. Bunu tesbitte kullanılacak faktörlerden bir tanesi kararlı küçük miktarlarda devamlı bir talebin olması ve belirli bir talep seviyesini devam ettirecek bölümlerin bulunmasıdır. Özellikle dinamik endüstrilerde, daralma oranını etkileyen bir diğer neden de ürünün modasının geçmesidir.

Burada tartışılacak konu, davranış biçiminin tahmin edilebilmesidir. Eğer davranış biçimi demografik özelliklere, mesela genç nüfusun büyüklüğüne dayanıyorsa, tahmin yürütmek mümkündür. Buna karşılık olarak, moda ve teknoloji süratle değişebilir ve bundan dolayı onlara dayanan tahminler de geçersiz olabilir.

İkinci önemli husus ise endüstri yapısının oluşturduğu rakip işletmelerin yoğunluk seviyesi ile ilgilidir.

Pazarı etkileyen bir veya birden fazla işletme var mıdır? Bunlar pazarda önemli ölçüde hisseye sahipler midir? Sahip oldukları birikim ve beceriler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlıyor mu? Bir diğer bakış açısı da tüketicilerden gelmektedir. İnişe geçen bir endüstride kar yapmanın yolu fiyatları sabit tutabilmektir. Müşteriler fiyatlara karşı duyarsız mıdırlar? Önemli ölçüde ürün farklılaştırması ve marka bağımlılığı var mıdır? Ürün emtea haline mi gelmiştir? Bir üründen diğerine geçerken maliyet artışları olmakta mıdır?

Performans ve güç; Bir işletmenin durumunun değerlendirilmesi mevcut performansı kadar, işletmenin kuvvetli yanları ve kabiliyetine dayanmaktadır. Daralan bir çevrede gücün kaynakları diğer durumlarda olandan çok daha büyük farklılıklar göstermektedir. Güç az sayıda ürün üretileceğini ve az sayıda tüketiciye hizmet edileceği gerçeğini aksettirmelidir. Böylece, ölçek ekonomisi, dikey entegrasyon ve teknolojik açıdan liderlik gibi güçler aslında bir takım sorumluluklar yüklemektedir.

İnişe geçen bir endüstride faydalı olabilecek güçler;

- . özellikle talepleri devam eden karlı müşterilerle geliştirilen kuvvetli ilişkiler.
- . kuvvetli marka isim. Bu safhada rakiplerin kendi imajlarını değiştirmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle, yerleştirilmiş bir imajın doğası çok önemlidir.

- . beklenenden daha az ölçüde kullanılan birikimler ile karlı bir işletme konumuna gelme becerisine erişme.
- . İşletme daraldıkça maliyetleri kısma becerisi. varlıkları ve kaynakları kullanırken esnek davranmak.
- . ölçek ekonomisi mevcut ise pazar payının büyüğüne sahip olmak.

Gelecekteki durumun değerlendirilmesi için bugünkü karlılık durumunun incelenmesi önemlidir, fakat eğer bir çıkma kararı varsa, dikkatli olunması gerekmektedir. Örneğin, varlıkların defter değerleri olduğundan daha yüksek gösterilebilir, bunun nedeni ise borçlar ile mukayese edildiğinde bunların pazar değerinin çok küçük ve hatta negatif olmasıdır.

Diğer işletmeler ile ilişkiler; İşletmeler arasındaki ilişkiler bir işletmenin yatırım kararlarını aldığı noktada dikkate alınmalıdır. Bir işletme, bir şirketin diğer işletmelerine, sistemin bir parçasını oluşturmak, dağıtım kanalını desteklemek, aşırı fabrika kapasitesini kullanmak, bir diğer üretim prosesine yan ürün olarak girmek suretiyle destek olur. Eğer bir işletme dikey olarak entegre olursa, belirli bir işletmeyi terketmek diğer bölümleri de etkiler. Bir işletmenin kapatılması ana şirketin kredibilitésini de etkilemektedir. Kapatma kararı mali piyasalara girişi de etkilemekte olup, aracı kurumların, tüketicilerin ve satıcıların şirketin diğer faaliyetleri hakkındaki düşüncelerini de etkiler.

Sonuç olarak; her seçenek için karşılaşılması muhtemel uygulama sorunları dikkate alınmalıdır. Çıkma engelleri çıkma seçeneğini etkiler. Sağma seçeneği, bir takım yönetim problemleri yaratır, hem yöneticiler ve hemde ilgili tüketiciler yatırımdan cayma durumunu kabullenir hale gelebilirler. Tutma seçeneği de nazik bir konudur, zira pasif yatırım stratejisi kaçınılmaz olarak pazardaki konumun kaybedilmesine neden olmaktadır.

3.8.5. Zor Pazarlar

Daralan pazarlar zor pazarlar yaratabilir (Potter, 1991). Bu pazarlar genellikle aşırı kapasite, düşük kar marjları, yoğun rekabet, ve belirsizlik içinde bulunan yönetimi içermektedir. Bununla birlikte, zor pazarlar çok sayıda rakip işletme mevcudiyeti nedeniyle, aşırı kapasite ile büyüme adı altında meydana gelmektedir. Pekçok endüstrinin zor veya zorluğa uygun pazarlarda bulunması kehanet olmaz. Bu nedenle düşmanca davranışa kısaca göz atmakta yarar vardır (Potter, 1994).

Windemere Associates-yönetim danışma firması, 40'dan fazla zor pazarı sistematik incelemeye tabi tutmuş ve sonuçlar Donald Potter' in iki makalesinde belirtilmiştir. Bu raporların bulgularında düşmanca davranışların, kendi risklerini azaltmak amacıyla kar marjlarının yüksek olduğu alanlara işletmelerin büyüme maksadıyla saldırması ile olmaktadır.

Windemere'nin araştırmaları zor pazarlar için onyıllara yayılan altı aşama tanımlamıştır. Bu altı-aşamalık yaşam süresini incelemek saldırgan çevrelerin anlaşılması ve yönetilmesinde yardımcı olacaktır.

Aşama 1- Marj Baskısı.

Kısmen aşırı kapasitenin yardımıyla, pazar payını artırmak için aşırı düşük fiyat politikası, kar marjlarının erozyona uğramasına neden olur. Bundan fayda sağlayanlar büyük miktarlarda mal alan tüketicilerdir. Sonuçta, rakipler korunan özellikler(niche) bulmak veya yaratmak zorunda kalırlar. Bununla birlikte, diğerleri çekici özelliklere(niche) el atmak durumunda kalacaklardır.

Aşama 2- Kaymaların paylaşılması.

Her yıl, saldırgan pazarlarda bir ile beş arasındaki hisse bir işletme grubundan diğerine kaymaktadır. Bunun sebeplerinden biri lider bir işletmenin, genellikle en büyük ve iyi işletmenin, pazarda fiyat indirimine gidemeyeceği kapanına girmesi ve daha kaliteli bir ürünün ve müşteri sadakatinin yüksek fiyat getirisi sağlayacağıdır. Bu stratejinin uygulanması pek mümkün görülmemektedir. Pazar payında kayıplar olduktan ve ayarlamadan önce lider işletmenin fiyatlarının fazla olduğu konularında tüketiciler ikna edildikten sonra, neticede lider işletmenin fiyatları düşer.

Aşama 3- Ürün Sayısının Hızla Artması.

Rakipler ürün sayısını artırmak yolu ile tüketici için değer yaratma yoluna gitmekte ve bu şekilde pazarda pay kapmaya çalışmaktadırlar. Ürüne ilave özellikler veya işlemler katılması suretiyle daha kaliteli hale getirilebilmektedir. Ürün sayısının artırılması genellikle kazananlar yaratmaz, fakat maliyeti artırır.

Aşama 4- Kendini-koruyan Maliyet düşüşleri.

Kar marjlarının arzulan seviyede devam ettirilmesi maliyetlerde oluşan düşüşlerle mümkündür. Yatırımları sınırlandırma düşüncesinde olan bir işletme rakiplerinin ürün ve kalitede yaptığı gelişmelere ayak uyduramaz, bu ise pazar paylarına etkisi düşünüldüğü zaman oldukça masraflıdır. Bununda ötesinde ciddi olan konu artan endüstri kalite standartlarına ulaşmak sorunudur. Marjları dağıtım kanalları veya satış teşkilatından faydalanmak suretiyle daraltmak pazar durumunda kaybı dikkate alarak göstermelik kısa vadeli tasarruflara neden olabilir.

Aşama 5- Konsolidasyon ve Sarsma.

Konsolidasyon, idari giderleri kısmak için genellikle yapılır ve üç dalgada oluşur. İlki, içsel olup işgücünün azaltılması, tesislerin kapatılması, ve işletmelerin budanmasını içerir. İkincisi, ortaklıkları ve satınalmaları içermekte olup, güçlü şirketler zayıf şirketleri almak suretiyle idari masraflarını azaltmayı amaçlarlar. Üçüncüsü ise global olup, uluslararası oyuncuların farklı kombinasyonlarda oluşturulmasına dayanır.

Aşama 6- Kurtarma.

Endüstriler düşmanlıktan doğabilir. Bazıları beş yıl öncesine, fakat çoğunluğu onyıllık ve öncesine gider. Bir yol konsolidasyondur, burada üç veya dört işletme pazarın %80'den fazlasını kontrol etmekte olup herbirine fiyat rekabeti ile hisselerini artırmak şansı verilmektedir. Endüstriler, talebin hızla artarak aşırı kapasitelerini emmesi durumunda çok kısa sürede kurtulabilirler. Talepteki yeterli artış, genişleyen müşteri pazarları ve uluslararası piyasalarda paranın değerindeki değişimlerin ihracata etkisi nedeniyle harekete geçilebilir.

3.8.5.1. Zor Pazarlarda Kazandıracak Stratejiler

Windemere'nin incelemelerine göre zor pazarlarda ortalamanın üzerinde satış artışına ve karlılığa ulaşabilen iki tip işletme bulmuştur. Bunlardan bir tanesi, altın rakipler olarak isimlendirilmekte, pazarda 1 veya 2 nci durumda bulunmaktadır. İkinci grup ise, gümüş rakipler olarak adlandırılmakta, daha küçük ve satış hacmi olarak 3 ve daha aşağılarda bulunan firmaları içermektedir (Aaker, 1995, s.: 294).

Bu işletmelerin başarılarının reçetesinde beş temel girdi bulunmaktadır.

1. Büyük Müşteri Kütlesine Ağırlık Vermek.

Hacim, maliyet yapısını etkilediği ve çok sayıda müşteriye hitap ettiği için önemlidir. Altın rakipler, endüstrinin en büyük tüketicilerinin temel satıcıları olduğu kadar diğerlerine de hizmet ederler. Bunların silahları son tüketicilerde yarattıkları güçlü marka imajı ve büyük-miktarda dağıtım yapan dağıtım kanalları ile olan yakın ilişkileridir. Kanallardaki kaymalara da kendilerini adapte ederler.

Gümüş şirketler büyük müşterilere olduğu kadar altın rakiplere hizmet edecek yeterli alt yapıya sahip olmadıklarından, orta-ölçekteki tüketiciler ile kuvvetli ilişkiler geliştirmeyi tercih ederler. Bu şekilde kar marjlarından fedakarlık yapmadan gümüşler hizmet götürebilirler. Bu gibi müşterileri cezbetmek için, gümüşler genellikle endüstride uzmanlaşmış kişileri kullanırlar.

2. Güvenirlilik Üzerinde Farklaşmak.

Lider firmalar, kopye edilmesi kolay olan ürün özellikleri ve nitelikleri yerine güvenirlilik, güven ve itimat ilişkisi gibi elle tutulamayan hususlar üzerine eğilmektedirler. Burada üzerinde durulan husus son tüketicie devamlı çalışan bir ürün ve hizmet sunmak ve dağıtımda görev alanların bunların en uygun ve güvenilir bir şekilde teslim etmesini sağlamaktır.

Altın şirketler geniş ölçüde fiziki görüntüleri kullanarak ve reklam yoluyla insan beyinlerini etkilerler ve son tüketicilerde kuvvetli marka imajı yaratırlar. Dağıtım kanalları yoluyla tüketicie ulaşıldığından, altınlar bilgi teknolojisine yatırım yapmak suretiyle ürün maliyetlerinde azalmalara neden olurlar.

Gümüşler rakiplerinden daha ileri düzeyde ve daha tutarlı servis sunarlar. Gümüşler kuvvetli dağıtım kanalları oluşturmaya ve genellikle belirli bölge yetkisi vermek suretiyle bunları korumaya yönelirler.

3. Geniş Fiyat Yelpazesi Oluşturmak.

Altınlar pazarın üst, orta ve alt ücret gruplarına hitap edecek geniş ürün yelpazesi sunarlar. Diğerlerine açık özellikleri(niche) bırakmaktan kaçınırlar ve pazarın aynası olan ürün karmasını oluşturular. Gümüşler yüksek-gelir grupları pazarında bulunmakla beraber özellikli(niche) bölüm ile sınırlı kalmayacaklardır. Aksine, büyük tüketicilerin ilgisini çekecek ürünler sunacaklardır.

4. Fiyatı bir emteaya dönüştürmek.

Saldırganlığın ilk safhalarında, fiyat farklılaşması yüzde 10-15 arasında değişmektedir. Bununla birlikte, fiyat farkları yüzde 5' ler düzeyine gelmekte ve giderek önemini kaybetmektedir. Bunun altındaki temel amaç, büyük işletmelerin fiyat şemsiyesini küçük rakiplerinin pazarda büyümeleri ve verdikleri fiyattan mal satabilmeleri için indirmeleridir. Bu şekilde fiyatlar belirli düzeylerde oluşturulduğu için, tüketicinin satınalma kriterleri içinden fiyatı silmektedirler.

Bu tip işletmelerin üstün performansları tüketicilerin sadakati ile mükafatlandırılmakta fiyatlar ikinci planda kalmaktadır. Gümüşler ise iskonto yapmak suretiyle pazar payını artarmakta, fakat giderek iskonto oranları azaltılmakta ve temel müşteriler için üstün performansa ulaşılması noktasına gelmektedir.

5. Etkin bir maliyet yapısına sahip olmak.

Zor pazarlarda en başarılı şirketler etkin bir maliyet yapısına sahiptir. Altınlar yüksek verimliliğe sadece ölçek ekonomisine ulaşmak suretiyle değil maliyetleri azaltmak için otomasyon ve bilgi sistemlerine yatırım yapmak suretiyle ulaşmaktadırlar. Gümüşler kazancın yüksek olduğu yüksek gelir gruplarına yönelirler ve bilinçli olarak temel tüketicilerine yönelirler. Bunlar araştırma ve geliştirmede tüketiciye odaklanmakta ve reklam bütçesini mevcut tüketiciler üzerinde yoğunlaşmak için artırmayı düşünmekte, yeni tüketici kazanmaya yönelik reklamlardan kaçınılmaktadırlar.

Özet olarak, saldırgan pazarlarda diğerlerini devre dışı bırakmak isteyen firmalar dikkatlerini, büyük tüketicilere, güvenilirliğe dayalı farklılaşmaya, geniş bir fiyat yelpazesi oluşturmaya, fiyatı emtea şekline dönüştürmeye, ve etkin bir maliyet yapısı üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

Bununla birlikte, Altınlar Gümüşlerden çok farklı biçimde rekabet etmektedirler. Altınlar ölçek ekonomisinden istifade etmeyi, raflarda ve zihinlerde geniş yer tutmayı, ve kanaldaki ortaklarının verimli çalışmasını sağlamaktan mutluluk duymaktadırlar. Gümüş firmalar ise daha küçüktür, standart-üzeri servis verirler, yüksek fiyat oluşan bölgelerde rekabet ederler, kanal ortaklarının kar marjların korurlar ve birim maliyeti düşürmek için yoğun çaba harcarlar.

3.9. Global Stratejiler

Birçok firma etkin bir rekabete erişmek için global stratejiler geliştirirler (Griffin, 1993, s.:134). Global strateji , her ülke için farklı stratejiler geliştirilen ve uygulanan çokbölgeci ve çokuluslu stratejilerden bir çok farklılık göstermektedir. Çokbölgeci bir faaliyet her ülke için ayrı yatırım kararlarının alındığı birbirinden bağımsız işletmeler portföyü olarak en iyi şekilde yönetilmektedir.

Global bir strateji ise aksine dünya genelinde uygulanmakta ve aşağıdaki soruların cevaplandırılmasını beklemektedir.

1. Ürünler hangi ülkelerde pazarlanmalıdır ve ne kadar pazar payı alınmalıdır?
2. Ürünler ve hizmetler hangi ölçülerde standard hale getirilmelidir?
3. Değer katan faaliyetler, araştırma, üretim ve servis yerleştirilmeli midir?
4. Marka ismi, markanın durumu, reklam ve fiyatlandırma gibi pazarlama faaliyetleri hangi ölçülerde standartlaştırılmalıdır?
5. Çeşitli ülkelerde rekabete yönelik faaliyetler global stratejinin bir parçası mıdır? eğer öyle ise bu strateji nasıl adlandırılabilir?

Global strateji, stratejik bir avantaj sağlayabilir veya rakiplerin avantajını nötr hale getirebilir. Örneğin, bir pazarda geliştirilen ürünler veya pazarlama programları diğer bir pazarda kullanılabilir. Veya global pazar nedeniyle yaratılan ölçek ekonomisinden veya düşük maliyetli işçilik ve malzeme nedeniyle maliyet avantajı sağlanabilir. Çeşitli ülkelerde faaliyet göstermek önemli ölçüde esnekliğe neden olurken anlamlı sürdürülebilir rekabet avantajına da neden olur. Dünya genelinde oluşan gelişme ve eğilimlere karşılık vermek veya benzer şekilde yapılanan rakiplere karşı koymak üzere yatırımlar ve faaliyetler kaydırılabilir .

Ticaret engellerini aşmak suretiyle pazarlara ulaşmak maksadıyla fabrikalar kurulabilir.

Bir işletme için global strateji uygun olmasa bile, çevreye ilişkin analizleri dünya genelinde yapmak faydalı sonuçlar doğurabilir. Diğer ülkelerdeki firmalar, pazarlar ve gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak işletmelere önemli fırsatlar, tehlikeler ve stratejik sorular hakkında bilgi verir. Şüphesiz, global çevresel analiz çok farklı kültürler, politik riskler ve incelenen ekonomik sistemler nedeniyle güçlük arz etmektedir.

3.9.1. Global Strateji Uygulanmasına İten Nedenler

a. Ölçek ekonomisine ulaşmak arzusu

Ölçek ekonomileri ürün standardizasyonu yolu ile sağlanır. Araştırmalara göre dünya genelindeki ölçek ekonomisi sonucunda oluşan SRÜ çok önem kazanmakta olup birçok endüstride rekabetin en önemli göstergelerinden birini oluşturmaktadır (Aaker, 1995, s.:300). En üst düzeyde ölçek ekonomisine ulaşmak için, üretici şirket bütün parçaları kendi ülkesinde yapmak istemektedir. Bununla birlikte, pek çok nedenle, şirketler parça üretimi ve bu parçaların montajını dünyaya yayılmış çeşitli yerlerde yapmaktadır.

b. Markaya bağlı olarak arzulanan global çağrışımlar yaratmak

Global stratejilere bağlanmış markalar faydalı ilişkilere götürebilir. Tüketiciler ve rakipler için, global bir görüntü otomatik olarak gücü, güçlü olmayı ve rakip firmalarla boy ölçüşecek ürünler üretmeyi sembolize eder. Böyle bir imaj özellikle pahalı endüstriyel ürünler veya dayanıklı tüketim malı alan tüketiciler için önemlidir. Çünkü, ürünlerin güvenirsiz olduğu veya teknolojik gelişmeler çerçevesinde modası geçeceği şeklinde bir anlayışı ortadan kaldırır.

c. Düşük maliyetli işçiliğe veya malzemelere ulaşmak

Bir diğer motivasyon aracı ise çeşitli ülkelerdeki ham madde kaynaklarına ulaşmak suretiyle maliyetlerde düşüşe neden olmaktır. İlave maliyet düşüşleri ham madde, araştırma ve geliştirme kabiliyeti, montaj işçisi ve parça tedariki ile sağlanabilir.

Düşük maliyetli işçiliğe ve ham maddelere ulaşıldığı zaman, özellikle bir mal sevkiyatı engellendiği veya daha çekici seçenekler ortaya çıktığı zaman değiştirme ehliyet ve esnekliği ile birleştirildiğinde, SRÜ olarak karşımıza çıkmaktadır.

d. Ulusal düzeyde uygulanan teşviklere ulaşmak:

Maliyet avantajı sağlamanın bir diğer yolu da belirli sanayi dallarında veya gelişmemiş yörelerde öngörülen hedeflere ulaşmak için ülkelerin uygulamaya koydukları yatırım teşviklerine ulaşmaktır. Tarifeler ve kotalar gibi ticarete değişime imkan verecek diğer araçlara nazaran teşvikler daha az görünür olmakta ve ticari ortaklara açıklanması güç olmaktadır.

e. Çapraz-Sübvansiyon Sağlamak:

Global mevcudiyet, şirketlerin dünyanın bir yerinde biriken kaynaklarını rakip şirketlerle savaşmak için bir başka yerde kullanmasına olanak sağlamaktadır. Şöyle bir durumla karşılaşılabilir: Bir işletme kendi iç pazarında oluşturduğu nakit akımını bir diğer ülkedeki rakip işletmeye karşı atağa geçmek için kullanabilir. Savunmada kalan rakip işletme tedbir olarak fiyatları düşürme veya reklam harcamalarını artırmak suretiyle karşı harekete geçer, bu şekilde davranmak suretiyle kendisinin en büyük pazarında karından fedakarlık yapmak zorunda kalacaktır. Buna karşı oluşturulabilecek bir başka seçenek ise saldırıya geçen işletmenin kendi pazarında hücumu geçmek suretiyle ona en ağır darbeyi vurmaktır.

Çapraz- sübvansiyon konusu iki stratejik hususu dikkate almamıza neden olur.

. Bunlardan bir tanesi mevcut veya potansiyel yabancı bir şirkete karşı , onun ülkesinde varlığı devam ettirmekte yarar vardır. Orada sağlanan pazar büyüklüğü misilleme yapma korkusunu anlamlı hale getirecektir. Eğer pazar payı çok düşükse, rakip işletme onu nazarı dikkate almayabilir.

. Diğeri ise, ülke pazarında bir işletme önemli ölçüde hisse sahibi olsa bile bu pazar korunmasızdır. Yüksek fiyatlar ve karları sağlamak amacıyla büyük pazar payına sahip olunması, yerel yatırımcıların misillemede bulunmayacağı sonucuna varılması halinde yabancı yatırımcıları çeker.

f. Ticari Engellerden Kurtulmak:

Parça ve montaj fabrikalarının stratejik konumları ticari engelleri kaldırmak ve güveni artırmak suretiyle pazarlara girişleri kolaylaştırır.

g. Stratejik açıdan önemli pazarlara ulaşmak:

Bazı pazarlar, pazar büyüklüğü ve potansiyeli veya ham madde sağlanması, işgücü maliyet yapısı veya teknoloji nedenleriyle, stratejik açıdan önemlidir. Bu pazarlarda bulunmak, herhangi bir karı olmasa da önemlidir. Büyüklüğü nedeniyle, A.B.D. pazarı ölçek ekonomisinin önemli olduğu pazarlar için büyük önem taşımaktadır. Bazen bir ülkenin önemli olması, o ülkenin yeni eğilimlerin ve endüstrideki gelişmelerin odak noktası olmasından kaynaklanabilir. Bazen araştırmacılar tarafından yeterli bilgi toplandığı söylene bile o bölgede tasarım ve üretim gruplarıyla birlikte çalışanlar eğilimler ve olaylar hakkında daha gerçekçi bilgiye sahip olurlar.

3.9.2. Standartlaştırmaya Karşı Bölgeselleştirme

a. Global bir strateji geliştirilmesinde temel madde stratejinin, özellikle pazarlama stratejisinin ne ölçüde standardize edildiğine bağlıdır. Standardizasyona götüren nedenlerin başında ekonomik nedenler gelmektedir. Ne kadar çok standardizasyon olursa o ölçüde ölçek ekonomisi uygulanabilir. Sadece araştırma ve geliştirme ile üretimi içermeyen ancak ortak isim, pozisyon, ambalaj ve reklam gibi hususları paylaşan global bir ürün görüntüsü tek bir global stratejide özdeşleşen bazı insanları harekete geçirir (Lewis ve ark., 1995, s.:165).

Globalizasyona götüren bir diğer neden de medya kanalı ve uluslararası seyahatler nedeniyle ülke dışında oluşturulan pazarlama programının etkisini artırmaktır. Marka bilinci, ambalaj bilinci ve özellikle göze hitap eden imaj yaratıcı özellikler, tüketicilerin ülkeler arasındaki seyahatleri sırasında farklı bir ülkede açığa çıkmasıyla fayda sağlarlar.

Medyanın kapsadığı bölgeler aşırsa, global marka açığa çıkan özellikleri çok etkin bir şekilde toplar. Eğer Avrupa ortak pazarı doygunluğa erişirse, medyanın birbirleri ile çakışan çok yayını olacak ve tüketiciler bir diğer ülkeye çok seyahat edecekler ve böylece global marka stratejisi için daha fazla olanak yaratılacaktır. Standart bir global pazarlama stratejisi uygulanması için bir diğer neden ise sağlanan sonuçlardır. Bu durumda marka belirli ülkede geliştirilmekte ve ülke o markanın yarattığı imaj için temel olmaktadır.

Standart hale getirilmiş global ürün ve pazarlama gayretleri her zaman istenmeyebilir ve hatta mümkün olmayabilir. Genellikle, pazarlama programının her elemanı standardizasyondan sağlanan faydaları programın bölgesel pazarlara uygulanmasının yarattığı etkiyi azaltıp azaltılmıyacağını kararlaştırmak için incelemesinde yarar vardır. Bazen standartlaştırma bir anlam ifade etmemekte, ancak belirli bir ülkeye göre ürünü ve pazarlama programını yönlendirmek bir anlam ifade etmektedir.

b.Bölgeselleştirme seçeneği:

Standardizasyona ulaşmak bazı stratejik durumlarda çok zordur. Çünkü, ülkeler arasında önemli farklılıklar var olup ölçek ekonomisinin sağlanması için çok az bir potansiyel gözükmemektedir.

Dağıtım ve kişisel satışlar ülkenin gerçeklerine uyarlanması gereken hususlardır. Bir ürünün bölgesel pazarlara uygun hale getirilmesi çoğunlukla arzulanan bir husustur. Hatta bazen ortak bir marka ismi kullanmak bile arzu edilmeyebilir ve hatta yararlı olmayabilir. Bir dilde anlamlı olabilen bazı isimler bir başka dilde yanlış anlamlara gelmektedir. Bazen marka ismi bazı ülkelerde mevcut değildir. Bölgesel işbirliği farklılaştırma noktasında faydalı olmakta ve tüketicinin bağlanması kullanılabilmektedir. Bölgesel bir marka ismi gururu artırır ve bölgesel gelenekler ve özelliklerle bağlantı sağlar.

Bunun da ötesinde global bir marka ismi eğer bazı ülkelerde istenmeyen anlamlara geliyorsa veya bir ülkenin politikası ile bağımlı hale gelmişse uluslararası düzeyde meydana gelecek iniş ve çıkışlar olumsuz sonuçlar doğurur. Dünya genelinde uygulanacak bir reklam teması rekabet durumu nedeniyle uygun olmayabilir. Desentralize olmuş bir pazarlama programı global olarak kullanılabilecek ürün veya pazarlama kampanyalarının kullanılmasına yardımcı olabilir.

c.“Global İsim” yaratmanın maliyeti

Yeni bir ürün geliştirildiğinde, şirketlerin çoğu ortak bir isim ve pozisyonla onu global ürün haline getirmeye çalışmaktadırlar. Avrupa’da standardizasyon baskısı fazladır, çünkü medya kanalıyla çeşitli ülkelere ulaşmak kolay olup çok az ayrıcalıklı dağıtım sistemi mevcuttur (Aaker, 1995, s.:308). Bununla birlikte, önemli olan bölgesel olarak yerleşmiş marka isimleri mevcut iken global bir isim yaratmanın doğru olup olmadığını belirlemektir.

Eğer bir marka bir ülkede gerçekten yerleşmişse, onun bilinme derecesine ve çok değerli olan bağlantılarına dayalı bir değere sahiptir. Sadece standardize edilmiş bir global marka ismi kullanabilmek amacıyla ürünün ismini veya durumunu değiştirmek çok masraflı olabilir.

d. Standartlaştırılmış teklif yaratma- öncü ülke

Standartlaştırma rotası seçildikten sonra , uygulamaya ilişkin bir soru gündeme gelmektedir (Aaker, 1995, s.:309). Standartlaştırma stratejisi nasıl geliştirilmelidir? Bir yöntem global bir ürün yaratmaktır. Global standardizasyon amacının ortaya çıkardığı sorun, sonucu taahhüt etmeden kaynaklanan risktir. Pekçok pazara uyum gösteren bir ürün ve pazarlama programı başka bir yerde bekleneni verememektedir. Böyle bir sonuç başarısızlığın reçetesidir.

Bir diğer strateji ise öncü bir ülke belirlemektir. Bu ülkede pazar büyüklüğü ve gelişim eğilimi ile marka doğal bir üstünlüğe sahip olduğundan işletmeler için çekici özelliğe sahiptir. Ürün önce o ülke pazarına uygun hale getirilmekte ve başarı şansı o ülkede en üst düzeye çıkarılmaktadır. Daha sonra diğer pazarlara ihraç edilmekte, bu aşamada gerekirse bazı değişiklikler veya iyileştirmeler yapılmaktadır. İşletme kendi ürünlerini üreten çok sayıda öncü ülkeye sahip olabilir. Sonuçta bu ülkelere dayalı global markalar yaratmak mümkün olmaktadır.

e. Standartlaşma içeren global stratejilerin uygulanması (Aaker, 1995, s.:310)

i. Ürün hattının bazı elemanlarının veya pazarlama programının standardizasyonunu içeren global stratejileri uygulamaya koymak. Bu husus oldukça zordur. Bunun sonucu olarak, iki sorun ortaya çıkar. Bunlardan ilki, yabancı yöneticilerin kendi ülkelerine göre stratejilerin ince ayarını yapmaları zorlaşır. İkinci olarak ise, güdüleme sorunları ortaya çıkar. Başarılı ve kabiliyetli bir yerel yönetici evinde yapılan bir reklam kampanyasında tercüman olarak görev almaktan hoşlanmaz ve yerel bir işletme uzmanı başka bir yerde geliştirilmiş bir stratejiyi uygulamak istemez. Bu sorunların üstesinden gelmek için çeşitli yollar denenmiştir.

ii. Karar mekanizmasını merkezileştirmek. Bir yöntem karar mekanizmasını merkezi hale getirmek suretiyle standardizasyonu zor kullanarak sağlamaktır. Burada karşılaşılabilecek risk ise ölçek ekonomisini muhafaza etmek için değişiklik ve sapmalardan kaçınmanın yaratacağı gerginliklerdir.

iii. Uluslararası Marka Şirketi Yaratmak. Şirketler uluslararası beğeni kazanacak, kabul görecek markaları yaratmak için birimler kurmakta ve yoğun faaliyetler içinde bulunmaktadırlar.

iv. Selektif standardizasyon uygulamak. Bir diğer yöntem ise stratejinin bazı elemanlarını merkezileştirmek, fakat diğerlerini ise ülke yöneticilerinin kontroluna bırakmaktır. Bu yöneticiler stratejiyi yerel şartlara en iyi şekilde uyarlayabilecek kişilerdir.

v. İletişim ve ikna yollarından istifade etmek. Global düşünce yolunda en az zarar verecek yöntem ise iletişim ve ikna yöntemidir.

vi. Takım yönetimi uygulamak. Bir ürünün pazara girmesi, tutunması, gelişmesi farklı kültürlerden ve disiplinlerden bir araya gelen kişilerin birlikte çalışmaları, farklı düşünce ve bulguların tartışılması ve fikir birliğine ulaşılması ile mümkün olmaktadır.



IV. BÖLÜM : İLAÇ ENDÜSTRİSİ

4.1. Giriş

4.1.1. İlacın Tanımı

İlaç (Tıbbi Ürün) insanlarda hastalıklardan korunma, tanı, tedavi veya bir fonksiyonun düzeltilmesi ya da insan yararına değiştirilmesi için kullanılan genellikle bir veya birden fazla yardımcı madde ile formüle edilmiş etken madde veya maddeleri içeren bitmiş dozaj şeklidir (DPT, 1996a, s.:1)

4.1.1.2. Tarihçe

Eski Mısır ve Sümer uygarlıklarında, çeşitli bitkilerden sağlık amacıyla yararlanıldığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise, İslam Türk bilim adamlarınca alkol ve şurup üretildiği görülmüştür. Bu buluşlar, savaşlar veya ticaret yoluyla batı ülkelerine ulaşmıştır (İEİS, 1984, s.:12)

Çağımızda toplum sağlığı için büyük önem taşıyan ilaç, 19. yüzyılın başlarına kadar önemli bir gelişme gösterememiştir. Ancak, 1870'lerde başlayan sanayi ihtilali ile birlikte ilacın da fabrikalarda üretimi gündeme gelmeye başlamıştır. Seri üretime geçilmesinin nedenlerinin bir tanesi de dünya nüfusunun hızla artması olmuştur. Yirminci yüzyılın başlarında 1,5 milyar olan dünya nüfusu bugün 3 katı artarak 5 milyara yaklaşmıştır.

İlacın toplum sağlığı üzerindeki önemi artmaya başlayınca, 19. yüzyılda yalnızca hastayı, doktoru ve eczayı ilgilendiren ilaç günümüzde daha geniş bir çevreyi ilgilendirmeye başlamış ve bu çevre içine ilaç endüstrisi, akademik kuruluşlar, kamuoyu, kamu kuruluşları, basın radyo ve televizyon, sağlık kuruluşları, Dünya Sağlık Örgütü vb. gibi çok çeşitli kuruluşlar girmiştir.

İlacın kullanım alanları artarken, ilaç endüstrisi hızlı bir araştırma-geliştirme faaliyeti içersine girmiş, bunun sonucunda da aşılarda, röntgen, insülin, sulfamid, penisilin, antibiyotik, cortison ve çeşitli kanser ilaçları bulunmuştur.

Dünyadaki ilaç endüstrisinin gelişmesine paralel olarak Türk İlaç Endüstrisi de gelişme göstermiştir.

Cumhuriyet öncesi dönemde müstahzar ilaç yapımı eczanelerde başlamış, ihtiyacın artması ile birlikte üretim laboratuvarlar ve fabrikalara kaydırılmıştır. 1915 yılında ülkemizde üretilebilen müstahzar adedi 30'u bulmuş ancak bazı ilaçların üretimi ile sınırlı kalmış, ihtiyaçların büyük bir çoğunluğu yurt dışından ithalat yoluyla karşılanmıştır.

Cumhuriyetin ilanından sonra 1928'de çıkarılan 1262 sayılı kanunla ilaç ithal ve üretiminde devlet kontrolü kurulmuş, yerli müstahzarlara da ithal edilen ilaçlarla rekabet imkanı sağlanınca ilaç endüstrisi hızla gelişmeye başlamıştır.

İkinci dünya savaşını izleyen yıllarda, ilaç üreten laboratuvarlar faaliyetlerini geliştirmek imkanını bulmuşlardır. 1953-57 yılları arasında hızlı gelişme gösteren ilaç endüstrisi yurt ihtiyacının %60'ını karşılayacak hale gelmiş, yabancı sermayeli firmalarında bu alana girmesiyle devamlı gelişme gösteren, batı ülkeleri kalitesinde üretim yapan, ülke ihtiyacını karşılamak yanında yurt dışına ihraç yapabilecek bir sanayi haline gelmiştir.

19. Asırdan Beri Yapılan Başlıca Buluşlar: (İEİS, 1984, s.:70)

1816 Opium'dan elde edilen güçlü analjezik morfin'in ekstraksiyonu.

1819 Emetin, Kinin ve Kafein'in ekstraksiyonu.

1832 Morfin'in öksürük kesici türevi kodein'in keşfi

Chloroforme (anestezik).

1853 1855 yılında sentezi yapılan ve 1899'da aspirin adıyla piyasaya çıkarılan Acetyl salicylique acid'in keşfi.

1868 1910'dan itibaren klinik olarak kullanılmaya başlanan kristalize digitaline'in izole edilmesi.

1879 Trinitrine (kalp tedavisinde).

1883 Kristalize colchicine'nin izole edilmesi (gut tedavisinde)

1885 Lokal anestezik olarak kokain'in kullanılması. İlk sentetik lokal anestezik olan novocaine 1905'de lignocaine 1942'de keşfedildi.

1902 İlk hipnotik barbitürük barbital'in keşfi. Bu keşfi 1912 yılında, doza göre sedatif veya antiepileptik endikeye sahip phenobarbitalin keşfi izledi.

1927 Kristalize ensülin'in hazırlanması.

- 1928 Ascorbic acid'in izole edilmesi (Vit. C)
Penicillium'un Fleming tarafından antibiyotik etkisinin keşfedilmesi.
- 1929 Oestrone'un izole edilmesi.
- 1934 Progesterone.
1919 yılında antikoagülan özellikleri ortaya çıkan heparin'in endüstriyel üretimi.
Anesteziyolojiye Thiopental'in girişi.
- 1935 İlk antibakteriyel sülfamidlerin keşfi.
d-tubocurarine'in izole edilmesi. 1943'den itibaren anesteziyolojide kullanıldı.
1950'de nortestosterone, 60'lı yıllarda tüm androgen'lerin endüstriyel sentezi takiben testosterone'un izole edilmesi.
- 1936 Cortico-surrenale bezelerden cortisone'un izole edilmesi.
- 1940 PAS'ın hazırlanması(tüberküloz tedavisi)
- 1942 İlk antihistaminiklerin keşfi.
- 1943 Penicillin'in klinik kullanılışı.
Streptomycin'in keşfini müteakip çeşitli etki spektrumlarında diğer antibiyotiklerin keşfi.
- 1946 Sentetik anti-parkinson ilaçlarının geliştirilmesi.
- 1947 Dicoumarol'un antivitamin K özelliklerinin keşfi, ki bu keşif oral yolla etkili bir seri antikoagülanın da başlangıcı olmuştur.(ethyl biscoumacetate 1949, phenindione 1952, acenocoumarol 1953).
- 1948 Vitamin B12.
- 1949 Birçok terapötik endikasyon grubunda önemli bir seri sentetik kortikosteroidlerin keşfine neden olan delta-hydrocortisone'un keşfi.
Chloramphenicol.

- 1952 Yeni bir tüberküloz ilacı isoniazide'in tedaviye girişi.
İlk nöroleptik Chlorpromazine'in keşfi.
Phenylbutazone'un antienflamatuar özelliklerinin keşfi.
Reserpine.
- 1954 Tetracycline.
Oral kontraseptiflere yol açan sentetik progostatiflerin başlangıcı
norethisterone'un keşfi.
- 1955 Meprobamate (trankilizan).
Hypoglycemiane sülfamidlerin devreye girişi.
- 1956 İlk kanser ilaçları (antimetabolikler, chlorambucil).
- 1957 İMAO grubu antidepresörlerin tedaviye sunuluşu.
Thiazidique diüretiklerin keşfi (chlorthiazide).
- 1958 İlk Tricyclic antidepresör olan imipramine'in keşfi.
- 1959 Chlordiazepoxide (trankilizan)
- 1960 Polio aşısı Lepine.
Haloperidol.
Alphachymotrypsine.
- 1961 Yeni bir antimitotik olan vinblastine'in keşfi.
- 1962 Ampicilline.
- 1963 Alpha-methyldopa (antihipertansif).
Amitriptyline (antidepresör).
Amphotericine (antimikotik).
İndomethacine (antienflamatuar antajjik).
- 1965 Cephalosporine'lerin girişi.
İlk beta bloke edici ajan propranolol.
Diazepam (trankilizan).

- 1966 Glafenine (analjezik).
Furosemide (diüretik).
Clofibrate (lipid metabolizması).
- 1967 Gentamicine.
- 1968 Allopurinol(hypo-uricemiant).
Amiodarone(koroner vazodilatör).
Azathioprine(immuno depressor).
- 1969 Rifampicine (antitüberkülotik).
Sulpiride.
Vncamine (vazodilatör)
- 1970 Enjektabl aspirin.
Levodopa.
Ethambutol.
- 1971 Trimethoprim-sulfamethoxazole bileşiminin bulunuşu.
- 1972 Cromoglycate diodique (antiastmatik).
- 1973 Calcitonine (1961'de bulunan bu hormonun calcium metabolizmasındaki rolü çok önemlidir).
- 1974 Cholestyramine.

4.1.3. İlaçların Sınıflandırılması

İlaçlar;

1. Farmasötik şekillerine göre,
 2. Tedavi edici niteliklerine göre,
- olmak üzere 2 şekilde sınıflandırılabilir (DPT, 1996a, s:1).

4.1.3.1. Farmasötik Şekillerine Göre İlaçların Sınıflandırılması:

A. Katı İlaç Şekilleri

- i. Toz ve granül şeklindeki preparatlar
- ii. Mikropelletler, mikrokapsüller vb.
- iii. Tabletler
 - a. Klasik tabletler
 - b. Kaplı tabletler
 - c. Matriks tabletler
- iv. Drajeler
- v. Kapsüller
 - a. Sert jelatin kapsüller
 - b. Yumuşak jelatin kapsüller

B. Sıvı İlaç Şekilleri

- i. Çözeltiler
 - a. Şuruplar
 - b. Damlalar
 - c. Diğer çözelti tipi preparatlar
- ii. Süspansiyonlar
- iii. Emülsiyonlar

iv. Parenteral Preparatlar

- a. Ampuller
- b. Likit flakonlar
- c. Toz flakonlar
- d. Serumlar (Büyük hacimli parenteraller)
- e. Aşılar
- f. Liyofilize preparatlar
- g. Kan ürünleri

C. Yarı-Katı İlaç Şekilleri

- a. Merhemler
- b. Jeller
- c. Suppozituarlar
- d. Ovüller

D. Pansuman ve Cerrahi Malzemeler

- i. Flasterler
 - a. Etkin madde içeren flasterler
 - b. Etkin madde içermeyen flasterler
 - c. Yakılar

ii. Pansuman ve Cerrahi Malzemeler**E. Radyofarmasötik Preparatlar****F. Modern İlaç Şekilleri**

(Transdermal terapötik sistemler, intrauterin sistemler vb.)

4.1.3.2. Tedavi Gruplarına Göre İlaçların Sınıflandırılması

1. Antibiyotikler ve bakterisitler
2. Kalp-damar sistemi ilaçları
3. Su, elektrolit dengesi bozukluklarında kullanılan ilaçlar ve diüretikler
4. Solunum sistemi ilaçları
5. Santral sinir sistemi ilaçları
 - a. Anestezikler (Genel ve lokal anestezikler)
 - b. Santral etkili sedatifler
 - c. Nöroleptik ilaçlar
 - d. Narkotik analjezikler
 - e. Santral sinir sistemi stimülanları
 - f. Non-steroid anti enflamatuvarlar
 - g. Antiepileptik ve parkinson tedavisinde kullanılan ilaçlar
6. Otonom sinir sistemi ilaçları
7. Endokrin sistem ilaçları
 - a. Antidiyabetikler ve insülin
 - b. Steroidler
 - c. Tiroid ve hipofiz bezi hormonları
8. Otokoid ilaçlar, antihistaminikler
9. Vitaminler
10. Sindirim sistemi ilaçları
11. Kemoterapötikler
12. Recombinant DNA teknolojisi ürünleri

4.2. Dünya İlaç Sektörü

Dünya ilaç sektörü, sanayi devrimiyle başlayan gelişmeler ışığında incelemeye tabi tutulmuş, Dünya'nın belli başlı gelişmiş ülke pazarları ve hükümetlerin ilaç sektörüne ilişkin kararları ile sektörde faaliyet gösteren ilaç firmalarının pazardan pay almak, mevcut paylarını tutmak veya geliştirmek ve yeni pazarlar yaratmak yolundaki stratejileri incelenmiştir.

4.2.1. Verimlilik Artışları ve Teknoloji Seçiminin Önemi

4.2.1.1. Sanayi Devriminden Günümüze Verimlilik Artışları

İstihdam edilen kişi başına ürün çıktısı olarak Dünya'nın belli başlı gelişmiş ülkeleri karşılaştırmalı olarak incelendiği zaman Japonya'nın büyük bir gelişme gösterdiği gözlenmiş olup bununla ilgili tablolar aşağıda verilmektedir.

Tablo 5. İstihdam edilen insan başına ürün çıktısı (İngiltere=100) (Broadberry, 1995)

<u>Yıl</u>	<u>ABD/İng.</u>	<u>Almanya/İng.</u>	<u>Jap./İng.</u>
a.1869-1989			
1869	203,8		
1875		100,0	
1879	187,8		
1889	195,4	94,7	
1899	194,8	99,0	
1907	190,0(201,9)	106,4	20,7
1913	212,9	119,0	24,4
1920	222,8		27,0
1925	234,2	95,2	25,1
1929	249,9	104,7	32,2
1935	207,8	*102,0(102,0)	38,8(35,4)
1937	*208,3(208,3)	99,9	39,4
1950	262,6(273,4)	96,0(99,5)	19,9
1958	250,0	111,1	35,5
1968	242,6(272,7)	120,0(130,4)	72,5
1975	207,5(224,7)	132,9	102,9
1980	192,8	140,2	133,8
1985	182,3	121,5	140,0
1987	188,8(186,6)	107,8(112,7)	137,4
1989	177,0	105,1	*143,1(143,1)

Tablo 5 (Devam). İstihdam edilen insan başına ürün çıktısı (İngiltere=100)
(Broadberry, 1995)

b. 1819-1907	<u>ABD/İng.</u>
1819/1921	148,8
1839/1941	179,4
1849/1851	207,6(200,3)
1859/1861	238,5
<u>1907</u>	<u>*201,9(201,9)</u>

* İşaret bulunan yıl zaman serilerinin başlangıç yılı olup o yıldan ileriye doğru tahmin yapılmıştır. Parantez içindeki değerler gerçek değerlerdir.

Tablo 6. Üretimin net çıktısının (%)si olarak Ar-Ge harcamaları (Broadberry, 1995)

<u>Yıl</u>	<u>İngiltere</u>	<u>Almanya</u>	<u>ABD</u>
1934	0,43		
1937			0,98
1938	0,43		
1950		0,46	
1959	3,49	1,12	5,82
1963		1,42	
1964	4,40		
1968	3,40		
1969		2,46	
1975	3,50	3,10	
1981			5,96
1983	4,79	4,58	
1987			7,33
1989	4,77	5,53	

Tablo 6' da incelemeye konu olan ülkelerin Araştırma-Geliştirme harcamalarında önemli artışlar yaptıkları görülmektedir.

4.2.1.2. Dünyada'ki Teknolojik Rekabette Avrupa'nın Yeri

Avrupa ülkeleri ile A.B.D. ve Japonya arasındaki gelişmelerin gözlenmesine imkan verecek bir diğer istatistiki bilgi de aşağıda verilmektedir (Amable ve Boyer, 1995). Burada, A.B.D. baz olarak alınmış olup Japonya'daki çarpıcı gelişme hemen görülmektedir. Deming bu başarıyı şu şekilde tanımlamaktadır (Reinert, 1995).

“Batının yöneticileri, liderliğin sorumluluğunu unutarak sadece raporlara dayanarak yönetim yolunu yapmakla çok büyük hata yaptılar. Rekroaktif yönetim insanlara rapor eder. İnsanları anlamada yanılıya düşmek batı yönetiminin en büyük hatasıdır. Şurası açıktır. Amerika insan gücüne sahiptir. Amerika'nın doğal kaynakları vardır. Japonya'da da insan kaynakları vardır, fakat doğal kaynakları yoktur. Aradaki fark ise yönetimdir.”

Tablo 7. Çeşitli ülke ekonomilerinde 1870-1987 yılları arasındaki saat bazında verimlilik (Amable ve Boyer, 1995)

	1870	1913	1950	1973	1987
Belçika	82	61	42	64	86
Fransa	56	48	40	70	94
Almanya	50	50	30	64	80
İtalya	41	37	31	64	79
Japonya	19	18	15	46	61
Hollanda	88	69	46	77	92
İngiltere	104	78	57	67	80
ABD	100	100	100	100	100

Tablo 8. İmalat sektöründe 1950-1989 yılları arasındaki saat bazında verimlilik (Amable ve Boyer, 1995)

	1950	1965	1973	1979	1989
Fransa	32	44	62	75	76
Almanya	39	67	80	96	82
Japonya	18	29	56	70	82
Hollanda	46	67	92	100	96
İngiltere	40	44	52	54	58
ABD	100	100	100	100	100

1990 yılında ABD, Japonya, Almanya, Fransa ve İngiltere'de üretim sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu yabancı şirketlerin esas ülkeleri baz alınarak dağılım yüzdeleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Çok uluslu şirketlerin payı (%) (Amable ve Boyer, 1995)

Esas Ülke	ABD	Japonya	Almanya	İngiltere	Fransa
ABD	-	59,0	49,0	56,3	34,5
Japonya	15,4	-	1,7	5,8	1,7
Avrupa	63,0	31,9	31,8	17,1	41,1

4.2.1.3. Teknoloji Seçimi ve Fiyatlara Etkisi

A.B.D. ekonomisinde , 85 sektörde girdi-çıkıtı modeli ile yapılan incelemelerde, çeşitli teknolojiler arasında seçim yapılırken maliyeti en aza indirme kriteri dikkate alındığında geçmişte ve gelecekte bazı sektörlerde maliyet düşüşleri ancak başka sektörlerde yapılacak teknolojik değişikliklere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır (Duchin ve Lange, 1995).

İlaç sektörü ise kendi başına teknolojik gelişmelere yatırım yapıldığında maliyet azaltıcı bir etkiye sahiptir. 1963-1977 yılları arasında A.B.D. ekonomisinde yapılan teknolojik seçimlerin çeşitli yönleri araştırılmış ve 1977-2000 yılları arasında yapılabilecek seçimler değerlendirilmiştir. Araştırmanın amaçlarından bir tanesi bir grup girdinin veya bir teknolojinin hangi koşullar altında bir diğerini ikame ettiğini belirlemektir. Diğer bir amaç ise, geleceğe yönelik teknolojik seçeneklerin değerlendirilmesi için bir esas oluşturmaktır. İncelenen 85 sektörün 45 tanesinde teknoloji geliştirilmesi maliyeti azaltıcı etkiye sahip olup ilaç endüstrisi bu grup içindedir.

Yeni teknolojinin maliyeti azalttığı sektör birim fiyatları(1979=1.00)

	Fiyatlar		Eski fiyattan % düşüş
	Yeni	Eski	Yeni
İlaç (1963)	0.33	0.45	27.6
İlaç (1977)	0.69	0.75	8.0

1963,1977 teknolojileri ile optimal karma ve birim fiyatlar.
(1979 fiyatları=1.00)

	Fiyat			Eskiye göre % fark		Optimal Tek.	
	Eski	Yeni	Optimal	Yeni	Optimal	Eski	Yeni
İlaç	0.41	0.33	0.30	-27.6	-33.1		X

1977,2000 teknolojileri ile optimal karma ve birim fiyatlar
(1979 fiyatları=1.00)

	Fiyat			Eskiye göre % fark		Optimal Tek.	
	Eski	Yeni	Optimal	Yeni	Optimal	Eski	Yeni
İlaç	0.75	0.69	0.68	-8.0	-9.9		X

4.2.2. Markalama ve Jenerik İlaç Kullanımında Artış

İlaç sektörünün son 15 yıl içinde büyük bir değişim geçirmekte olduğu gözlenmiştir. Bazı sağlık personeli, yaşadığı bu süreyi, büyük bir tecrübe olarak nitelendirirken; pek çoğu ise, büyük bir talihsizlik olarak ele almaktadır. İlaç endüstrisi, yeni bir döneme girmiş olup yeniden 15 yıl öncesinin durumuna gelmesi mümkün görülmemektedir. Değişim, 1970’li yılların başında bütün dünyada meydana gelen “jenerik ilaçlar”ın devreye girmesidir. Bu, yeni ilaç üretim döneminde, bütün endüstrinin etik olarak reçeteye bağlı ilaçlarının başarılı olarak pazarlanmasında kullanılan metod ve stratejileri etkilemiştir. Markanın rolünü anlamak için, bu değişimin anlaşılması gerekmektedir.

Jenerik ilaç üretimi ve pazarlanmasında geline nokta, geçmişte büyük bir ilaç firmasının yaptığı hemen herşey, pazarlama stratejisi ve taktikleri olarak, bugün ilacı ve orijinal üreticinin hakların korumak için tamamiyle farklı yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Pek çok pazarlama planı, pazarda bu bilinmeyen rakip-”jenerik ilaçlar” ile mücadele etmek için değiştirilmektedir. Bununla birlikte, jenerik ilaç üreticilerinin endüstri üzerindeki etkisini hiç kimse tahmin edememektedir. Bu bilinmeyen faktör, ilaç endüstrisinde, geçmiş yılların en önemli olayı, gerçekte ise krizi olduğunu ispatlanmıştır. Ufukta jenerik ilaçların görünmesi dünya genelinde işletmelerin değişimine neden olmuştur.

Jenerik ilaçlar, çeşitli nedenlerden dolayı, başlangıcından itibaren olmasa bile başarılı kabul edilmektedir. Bugün, jenerik ilaçlar hemen her kategoriye girmiştir. Üreticilerin patentlerine dayanarak, buluşlarını ve yatırımlarının korunmasını sağlamak zamanı geçmiştir. Böylece, ilaç endüstrisinde ticari isimlerin önemi artmaya başlamıştır.

Jenerik ilaçların gelişinden önce, farmasötik ticari markalar bir ilaç sınıfını veya spesifik ilaç bileşimini kısmen-tanımlamakta veya temsil etmektedir. Örneğin, bir ampisilin ilacı Policillin ismini alırken amoxicillin, amoxil olmuştur. İlk kullanılan antibiyotiklerin, genellikle penisilinler, penisilin olduğunu gösterir isimler almışlardır-Vibramycin, Terramycin, Cleocin. Bugün dahi, pek çok ilaç firması, ürünlerini isimlendirirken benzer metodlar kullanmaktadırlar. Jenerik isimlerden, mülkiyetinde olan ilaç isimleri üretilmektedir. Bununla ilgili olarak jenerik Ticarcillin Ticar , Piperacillin Pirpracil, Mezocillin Mezlin ve Azocillin Aslin ticari ismi ile pazarlanmaktadır.

Bununla birlikte, farmasötik ürünleri adlandırabilmek için yeni bir yöntem ortaya çıkmaktadır-yani işletmeler kendi ürünlerini endüstrinin davetsiz misafir olarak adlandırdığı, jenerik ürünlerden, farklı kılmak amacıyla, marka isimlerini, jenerik isimlerden tamamiyle ayırmak suretiyle onları farklı, tek ve taklidini zor hale getirecek bir gayret içine girmektedir.

Seneler önce, bir ilaç patent süresini tamamladığında, keşfedildiği ilk yıldan itibaren takriben 17 yıl geçtikten sonra, işletmeler ürünlerini başkalarının taklid edeceğinden endişe duymuyorlardı. Bugün ise, patent süresi geçtikten sonra, bir ürün jenerik olmakta, bu da aynı terkipteki ilacın rakip bir işletme tarafından üretilmesini kanunen yasaklamamaktadır. Bu nedenle, üretim lisansı alan herhangi bir kimse, bir ilaç formülasyonu ile ilgili patent süresi sona erdiğinde bileşimi kanunen üretim hakkına sahip olmaktadır. Gerekli olan bütün şey, ilaç içindeki maddelerin üretim spesifikasyonlarını elde etmek olup, bileşim jenerik olduktan sonra bütün bilgi toplum bilgisi haline gelmektedir. Bunun da ötesinde, jenerik bir bileşim bir marka ismini de gerektirmemektedir.

Gerçekte, doktorların ve eczacıların büyük bir bölümü eğitimleri sırasında ilaçların marka isimlerini değil, jenerik isimlerini öğrenmektedirler. Bir ilaç terkipte, jenerik ismin kullanılmasındaki temel neden, marka ismi taşıyan bir ilaç yerine jenerik bir ilacı ikame etmektir. Bu noktada sorunlar ve karmaşa başlamaktadır. Bir şirket patent süresi sona erdiğinde, yatırımını ve ürününün ününü korumak isteyecektir. Zira o ilacı yaratmak için uzun süre çalışmış ve önemli ölçüde para harcamıştır. Eğer ticari bir isim kolayca taklit edilebilir veya jenerik isimle kolayca tanımlanabilirse, büyük bir ilaç firması savaşı, savaşımaya başlamadan önce kaybedecektir.

Bunun nedeni araştırıldığında, marka ismi jenerik isme, veya bileşim ait olduğu tıbbi kategoriye ne kadar yakın olursa (mesala Amoxil, amoxicillin isimli bileşimin marka adı), ticari ismi mahkemede savunmanın çok zor olduğu görülmüştür. Böylece, eczacıların hastanın bilmesine olanak kalmadan bir ilaç yerine bir başka ilaç vermesi mümkün olmaktadır.

Jeneriklerin kusuru nedir?

1990'lı yılların başında yeni bir ilacı piyasaya sürmek farmasötik ilaç üreticisine en azından 100 milyon paunda mal olmaktadır. Bu harcama, bir ilaç ürününün kabul edilmesi için gereken klinik incelemeler (insan ve hayvan üzerinde) yanında diğer çalışmalarını da içerecektir. Buna ilaveten, ilaç üreticileri pazarda yer alma ve var olabilme için pazarlama sonrası çalışmalarda da bulunacaklar, bu şekilde ilacı devamlı izlemek suretiyle satış sonrasında, sağlıkta tehlikelere neden olup olmadıklarını gözleyeceklerdir.(Mesela Lily ilaç firması Oraflex'i, McNeil ilaç firması ise Zomax'ı bu suretle toplatmışlardır). Bu önemli harcama içerisinde, ilk ilaç ilanı, doktorlara verilen numune ilaçlar şeklindeki promosyonlar da sayılmamaktadır. Promosyon yoluyla, doktorlar bazı özel hastaları üzerinde ilacı denemek suretiyle etkisini derinliğine anlamak isteyecekler, bu şekilde geniş bir hasta kitlesini reçetelendirmeden önce fikir sahibi olacaklardır.

Bununda ötesinde, küçük jenerik ilaç imalathaneleri yeni farmasötik bileşiklerin bulunması için bilimsel araştırmalar için, Ar-Ge'ye önem veren diğer işletmeler kadar harcama yapamamaktadırlar. Dahası, büyük işletmelerin karlarının önemli bir kısmı, araştırma ve geliştirme için ayrılmaktadır. Bu büyük işletmeler hastalıkları(yeni-eski) yenmek için harcamaları göğüslemeseler, sağlık dünyasına yeni bir ilacın girmesi mümkün olmayacaktır. Jenerik ilaç firmalarının yaptığı tek şey, jenerik veya patent süresi geçmiş ilaçları üretmektir. Yeni ilaç hiçbir zaman olmayacaktır. Sadece eski, patent süresi geçmiş ilaçlar olacaktır. ACE inhibitörleri, beta blokerler, trisiklik antidepresanlar, phenotiazinler ve benzerleri olmadan bugün sağlık sektöründe önemli mesafeler katedilemezdi.

Büyük şirketlerin pek çoğu patent süresi geçtikten sonra da ilaçlarını satmak suretiyle, yeni ilaç üretiminde kullanılacak fonları sağlamak istemektedirler. Fakat ürünlerin pek çoğu başabaş noktasının geçememektedir. Hiçbir zaman kar elde etme imkanı bulunmamaktadır. Bir işletme, ilaç olduğuna inandığı bir ilaç bileşimi için patent almak zorunda olması gibi yasal bir husus vardır. Bundan sonra, ilacın geliştirilmesi için 10-12 yıl kadar bir süreye gereksinim vardır. Bunun sonucunda, jenerik hale gelmeden önce ilaç şirketine sadece 5-7 yıllık bir süre kalmaktadır. Genellikle bir ilaç firması, 4-5 yıl içinde yatırımını geri kazanmayı amaçlamakta, 2-3 yıllık süre içinde ise kar etmeyi düşünmektedir.

Jenerik ilaç üreticilerine patent süresi geçen ilaçları üretme izni verilince, hastalar bir ölçüde riske atılmaktadır. Özellikle kronik hastalar; diabetikler, astımlılar, yüksek tansiyon, kalp hastaları vb. gibi. Bu tip hastalar için, uzun yıllar aynı ilacı kullandıklarından jenerik ilaca dönüş hayati tehlike arz edebilir. Hastanın bir ilaca stabilize olduğunu ancak patent süresi geçtiği için jenerik ilaç verildiğini düşünelim. Jenerik ilaç töröpatik ve biyokemik olarak benzer kabul edilmektedir. Bununla birlikte, bu hususun doğru olmadığı da görülebilir. Hasta ilacı kullanabilir, ancak bünyesi ilacı red edebilir. Kronik bir hasta ilaç, diyet, veya yaşam tarzı veya her üçü konusunda standardizasyon isteyebilir. Bunlardan herhangi biri veya hepsini birden değiştirmek kronik hasta bir kimseyi sıkıntıya sokmak veya tehlikeye atmaktır. Burada jenerik ilaçların oynadığı rolü unutmamak gerekir.

Kuvvetli marka isimlerinin önemi

Endüstride görülen en önemli değişikliklerden bir tanesi, yeni ilaç ürünlerinde kuvvetli marka isimlerinin giderek kullanılmasıdır. Daha önce belirtildiği gibi, geçmişte marka isimleri jenerik terkiplerin isimlerin aksettirirken bugün, marka isimleri daha yaratıcı olmaktadır. Buna mükemmel örnek teşkil eden iki marka ismi, ki bunlar birbirleri ile rekabet etmektedirler, ülser tedavisinde kullanılan SmithKline Beecham tarafından Tagamet adı altında pazarlanan ve jenerik ismi cimetidine; Glaxo tarafından Zantac adı altında pazarlanan, jenerik ismi ranitidine olan ilaçlardır. Bu ilaçların hiçbiri jenerik isimleri ile bir ilişki taşımamaktadır. Bu yaratıcı buluş, hem marka isimlerinin kanun tarafından kolaylıkla korunmasına imkan vermekte, hem de ikame yoluyla jenerik ilaçların girişini engellemektedir.

Buna ilaveten, çok yaratıcı ve farklı isimler, heceleme, yazımı ve okunması zor değilse- iyi bir ticari isim olmaktadır. Doktorlar günlük çalışma saatleri içinde, çoğu kez marka isimlerini yazmak ve telaffuz etmek durumunda olduklarından, şirketler marka isimlerini hecelenmesi ve telaffuzunun yanında hatırlanmasını da kolaylaştırmalıdır. Bunlar marka ismi verilirken dikkate alınması gereken önceliklerdir.

Bir diğerk ticari isim felsefesi, jeneriklerin pazara girmesi ile su yüzüne çıkmıştır, bu da ürün hangi hastalığı tedavi ediyorsa o yönde isimlendirilmesidir. Örneğın geçmiş yıllarda, kalp hastalıklarının tedavisinde kullanılan bir ilaç, Procardia- "Pro" için, "Cardia" kalp hastaları tarafından kullanılacak, anlamına gelmektedir. İlacın kullanımıyla bağdaşan bir başka isim ise İmigran olup, migren hastalığının tedavisinde kullanılmaktadır.

Uluslararası Markalar

Farmasötik endüstride kuvvetli marka franchise'ı oluşturmak için çeşitli yöntemler mevcut bulunmaktadır. Yeni bir felsefe benzer bir ticari ismi bütün dünyada uygulamaktır. Burada şirketler bütün dünyada geçerli olabilecek bir ticari isim bulmaya çalışmakta, ancak bu konuda her zaman başarılı olamamaktadırlar. Büyük farmasötik şirketlerin pekçoğu dünyada 50 ve üzerinde ülkede faaliyet göstermektedirler. Bu bir soruna işaret etmektedir. İngilizce'de iyi olan bir isim bir başka ülkede kabul edilemez olabilir. Bazen bir iki kelime değiştirmek suretiyle sorun çözümlenebilir ve marka ismi dünya genelinde kabul görebilir. Bununla birlikte, bu durum her zaman gerçekleşmez. Tam ticari isim dünyanın en büyük üç ülkesinde, ABD, İngiltere, İtalya, Fransa, Almanya, Japonya, İspanya, İsviçre, İsveç, Hollanda, Avusturya veya daha fazlasında kullanılamazsa, farklı bir ticari isim seçilmelidir.

Dünya çapında, ticari isim geliştirme tekniğı çok karmaşık olmakla beraber gayret sarf etmeye değmektedir. Özellikle, gelecekte karşılaşılabilecek ticari isim ihlalleri durumlarında bu husus önem taşımaktadır. Eğer bir ticari isim dünya genelinde saptanırsa, onun mülkiyeti ve onunla ilgili hakların savunulması çok daha kolay olmaktadır.

Dünya genelindeki ticari isim marka ismi ile benzerlik sağlar.

Bundan başka, dünya genelindeki bir ticari isim, marka ismi, ürün üreticisi arasında benzerlik sağlar. Yaratıcı, dünya genelinde bir ticari isim, özel pazarlama ve ürün franchise'ı sağlar.

Yeni markalar yaratmak

İlaç endüstrisinde en bilinen yol, önce yerel pazarlarda kabul edilebilecek bir ticari isim yaratmak-genellikle A.B.D, ve İngiltere’de- daha sonra bu ismin diğer ülkelerde uygulanabilirliğini ve kullanılabilirliğini araştırmaktır. Bunun arkasındaki sebep basittir. ABD, örneğin, farmasötik satışlar açısından dünya pazarının 1/3’üne, Japonya ise diğer 1/3 ‘e, dünyanın diğer bütün ülkelerinin toplamı da 1/3’e eşittir. Bu nedenle, ABD ve Japonya, herhangi bir uluslararası ilaç firması için en önemli ülkelerdir.

Uluslararası düzeyde ilaç ticari isimlerinin geliştirilmesi için çeşitli yeni stratejiler uygulanmakta olup, her şirket hangi metodun kendi durumuna en uygun olduğuna karar vermektedir.

Pek çok şirket ticari isim komiteleri kurmuştur. Bu komiteler, çeşitli bölümlerden ve farklı tahsillerden oluşan insanlardan meydana gelmektedir. Bu komitelerin görevi, yeni ilaç için uygun olabilecek isimleri belirleyerek bildirmektir. Bu ismin, hukuken araştırılmış ve temiz olması ve bundan dolayı bütün dünyada tescil edilmesi sağlanmalıdır.

Dünya genelinde ticari isim geliştirilmesi, çok karmaşık ve yorucu bir iş olduğundan, bu komitelerin pek çoğu, yurt dışındaki acentaların yardımını beklemekte, bu şekilde dünya çapında kabul edilebilir bir isim bulmayı ummaktadırlar. Bu şirketler, bir ilacın isimlendirilmesinde komitenin tanımını dinler, ismin ön eki-son eki gibi tercih edilen ve edilmeyen kısımları inceler. Acente daha sonra dünyanın belli başlı şehirlerinde grup panelleri düzenlemek suretiyle doktorların ve tüketicilerin tercihlerini belirler. Bilgisayar programları yardımı ile kısa isimler takdim edilir. Bu metodu pek çok şirket faydalı bulmuştur. Fakat sistem hala karmaşıklığını korumaktadır. Özellikle, dünya genelinde isim araştırılması ve tesciline gidilmesi durumlarında. Örneğin, Japonya uluslararası pazarlama bölümleri için çok önemli bir pazardır. Bundan dolayı, dünya genelinde geliştirilen bir ticari isim Japon pazarında kabul görmelidir. Japonca ve İngilizce dilleri arasındaki büyük farklılıklar nedeniyle heceleme açısından potansiyel isimler test edilmeli ve Japon doktorların deneyimlerinden yararlanılmalıdır.

Bir diğerk temel sorun ise , dñnya genelinde ticari isimler geliştiren ABD ilaç firmalarına zɡũ olup pek çok ilaç őrũnũ geliştirilme ve klinik deneme aşamasından sonra , önce ülke dışında pazarlanmakta, ABD'de ise kabulũ beklenmektedir. Bu prosesi daha da karmaşık hale getirmektedir. ũnkũ, zaman kısıtlamaları uluslararası dũzeyde ABD'de olduğundan çok daha katıdır. Bu nedenle marka ismi, ilacın kabulũ ve ABD pazarına sũrũmũnden çok seneler önce seçilmektedir. Ulusal ve uluslararası dũzeydeki çeşitli şirket departmanlarının arasında bir anlaşmaya varmak, dñnya genelindeki bir ticari isim için çok zor olmakla beraber ilaç şirketleri açısından, bu yönde hareket edilmesi zorunluluktur. Bunun en iyi rneėi, dñya çapında pazarlanan Glaxo'nun őretimi, anti-emetik, Zofran'dır.

4.2.3. Çeşitli lkelerde İlaç Sektrũne İlişkin Uygulamalar

4.2.3.1. Merck'te Bilimsel Yönetim

Risk, karmaşa ve belirsizlik, 1990'ların iş çevresini tanımlamaktadır. Devamlı değişen bir yapı içinde yönetme ihtiyacı geniş lde kabul görmekle beraber, çok az kişi belirsizlikle başa çıkmak için zmler geliştirme veya riski yönetmek için bir ereve oluşturma yolunda tavsiyelerde bulunmamışlardır (Nichols, 1995).

Ortalama olarak bir ilacı pazara sunmak için \$359 milyon ve 10 yıla ihtiyaç vardır. Bu sũre sonunda ise, 10 ilaçtan yedisi yapılan maliyeti karşılayamamaktadır. Bununda ötesinde, hũkũmetlerin fiyat sınırlaması getirmesi, bir őrũnũn yaşam dngũsũ etkilenmekte ve reçeteli ilacın çok zor olan kar yapma durumu zayıflamaktadır.

Bu belirsizlik ortamına ilaveten, çokuluslu şirketlerin yarattığı standart riskler, faiz-oranı ve döviz kurlarındaki değişiklikler, mali risk yönetimini gũndeme getirmektedir.

Merck'in Sorunları

- . Dünya ilaç endüstrisinde karmaşalık ve belirsizlik vardır.
- . Bugün ilaç sektörünün riskleri ve kazançları dengelenmiştir.
- . Genellikle, endüstrinin Ar-Ge den sağladığı kazançlar , maliyetlere eşit hale gelmiştir.
- . Araştırmanın artan bir maliyeti ve zaman-gerektiren bir olgu olmasına karşın, başarı etkili ilaçların bulunmasına bağlıdır. Bu ise ilaç endüstrisinin ikilemidir; başarıya giden yol daha fazla parayı riske atmak suretiyle mümkün olmaktadır.
- . Merck her yıl araştırma için 1 milyar dolar harcamaktadır. Başarı ve başarısızlık sadece bilim adamlarının kalitesi ile ilgili olmayıp, yatırım yapılacak alana ilişkin düşünme kalitesinden gelmektedir.
- . Yatırımların değerlendirilmesinde, geleneksel mali analizlerin kullanılması mümkün değildir. Yatırım uzun zaman aldığından yatırıma devam edilmesi veya durdurulması kararının verilmesi güçleşecektir.
- . Opsiyonel analizler yolu ile projenin değerlendirilmesi suretiyle, beklentilerin belirlenmesine çalışılmalıdır.
- . Monte-Carlo analizleri, matematiksel analizler olup belirli bir aksiyon grubuna ilişkin ihtimalleri ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak analistler, belirledikleri değişkenler üzerinde sınırlı değişiklikler yapmak suretiyle değişiklikleri tahmin etmeye çalışırken, Monte-Carlo analizleri çeşitli değişkenlerde benzer değişikliklere ilişkin neticeleri tahmin etmeye yaramaktadır.
- . Araştırma-planlama modeli geliştirilmiş olup bu modele göre;
 - a. Öncelikle, projenin bilimsel varlığı ve pazarlama ile üretim değişkenleri içindeki yeri hesaplanır.
 - b. Daha sonra ekonomik kısıtlamalar, fiyat, enflasyon ve satış maliyetleri ilave edilir.
 - c. Yöneticilerin uzun tecrübelerinden yararlanarak kaynak tahsis edilir.
 - d. Model, bilgi açığını olduğu kadar, kaynak tahsisi, nerede artış yapılırsa hedefe daha çabuk ulaşılabileceğini ve hangi yatırımların durdurulacağını gösterir.
 - e. Bu model çevreye duyarlı olup, stratejik karar verme prosesinin bir parçasıdır.

Merck'te Opsiyon Analizleri

İlaç şirketleri genellikle araştırma projelerinin ilk-safhasına giriş yapabilmek için küçük biyoteknoloji şirketleriyle ve üniversitelerle iş ilişkilerine girerler. Bununla birlikte, bu gibi projelerin stratejik değerlerini hesaplamak zor olabilir. Bir farmasötik ürünün çok uzun geliştirilme safhası olması ve gelecekte nakit akımlarını ve pazar şartlarını tahminde aşırı güçlüklerle karşılaşılması nedeniyle, net-bugünkü değer teknikleri araştırmanın gerçek stratejik değerini hesaplamakta yeterli olamamaktadır.

Bunun sonucu olarak, iş anlaşmaları büyük bir ilaç şirketinin, küçük bir şirkete veya üniversiteye başta bir miktar ödeme yapacağı ve daha sonra bir süre fasılalarla ödeme yapacağı şeklinde düzenlenmiştir. Bu gelişmeye bağlı ödemeler ilaç şirketine daha fazla yatırım yapma için olanak sağlamakla beraber herhangi bir sorumluluk yüklememektedir. Örneğin, klinik denemeleri finanse etmek veya üretim için gereken fonları sağlamak gibi. Bu opsiyon kontratı olarak bilinmektedir. Merck'te ki Mali Değerlendirme ve Analiz Grubu böyle bir opsiyon anlaşması için Gamma adındaki küçük bir bioteknoloji şirketiyle işbirliği içine girmiştir. Bu anlaşma kapsamı içine, ürün geliştirme, üretim prosesini büyütme, hukuki konularda koordinasyon ve ürünün satışı girmektedir. Belirtilen anlaşma kapsamına göre, üç yıl içinde Merck Gamma 'ya 2 milyon dolar ödeme yapacaktır. Buna ilave olarak, Merck Gama'ya ürünü pazara sunabilirse royalty ödemeyi de kabul etmekteir. Merck, araştırmanın gelişmesinden memnun kalmazsa istediği zaman anlaşmayı fesih yetkisine sahip bulunmaktadır.

Gamma projesinin stratejik değerini hesaplamaya gelindiğinde, Merck proje grubu geleneksel teknikleri kullanmamaktadır. Projenin gelirlerinin, hem gelecek pazar bölümlerinin büyüklüğü ve karlılığındaki belirsizlikler ve hem de 10 yılın sonundan itibaren satışlara başlanamayacak olması, model haline getirilmesini engellemektedir. Şimdi burada bir proje mevcut olup, opsiyonel özelliklere sahiptir: asimetrik bir gelir dağılımı mevcuttur.

İki faktör projenin opsiyon değerini belirlemektedir. Birinci faktör, projenin gecikebileceği zaman süresidir. Açıkça, Merck gelecekteki gelişmeleri ne kadar inceleyebilirse, proje o kadar değer kazanmaktadır. Zaman yeterli olursa, Merck daha fazla bilgi toplama imkanına sahip olacak ve daha doğru yatırım kararı verebilecektir. Opsiyon değerini etkileyen ikinci faktör ise projenin değişkenliğidir. Proje gelirlerinde yüksek ölçüde belirsizlik olması bir opsiyon olarak projenin değerini artırır, çünkü projenin yukardaki gelirleri ile aşağıdaki zararları arasında asimetrik bir dağılım bulunmaktadır. Bu durumda, Merck'in kaybedebileceği miktar başlangıçta yatırdığı para ile sınırlı kalmakta, ancak bu çalışmaların karına etki etme olanağı bulunmaktadır.

Merck finans grubu Black-Scholes'in opsiyon-fiyatlandırma modelini kullanmak suretiyle projenin opsiyon fiyatını belirlemektedir. Finans grubu bu faktörleri aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

1. Egzersiz fiyatı. Bugünden itibaren iki yıllık süreyi kapsamak üzere yapılan sermaye yatırımı
2. Stok değeri veya varlığın değeri, projeden beklenen nakit akımlarının şimdiki değeri(yukarıda belirtilen sermaye yatırımı ile ilk başta ödenen ücretler ile iki yıl boyunca ödenecek geliştirme giderlerinin bugünkü değeri hariç)
3. Kontratın sona erme zamanı iki, üç ve dört yıl olarak değişmektedir. Opsiyon en erken iki yıl da incelemeye tabi tutulmaktadır. Opsiyonun dört yıl içinde sona ermesi planlanmıştır, çünkü Merck'e göre pazara girilmesini imkansız kılacak olan rakip ürünler olanlar, o zamandan sonra ortaya çıkmaktadır.
4. Projenin geçerliliğini anlamak amacıyla tipik biyoteknoloji stokları gelirlerinin yıllık standard sapmalarını gösterecek örnek bir fikir vermek üzere sağlanmıştır. Projenin geçerliği için oran %40-60 arasında tutulmuştur.
5. %4.5 oranında risk-taşımayan faiz oranı varsayılmıştır. Bu oran ABD hazinesinin ikiden dört yıla kadar olan süre için öngördüğü faiz oranıdır.

Merck'in bu bilimsel yaklaşımı, A.B.D.'de pazar değeri olarak 52.9 milyar \$ ile ilk 15 firma arasında 6. cılığa, ve kar olarak ilk 15 firma arasında 3.0 milyar \$ ile 10. sıraya getirmiştir (Business Week, 1995).

4.2.3.2. İlaç Dağıtım Kanalının Seçimi

A.B.D.'de uygulamaya konan sağlık reformu ile kamçılanan ve fiyatlar üzerinde oluşan baskı nedeniyle, ilaç üreticileri Merck, Eli Lilly ve SmithKline Beecham son bir kaç yıl içinde satışlarını artırmak için 13 milyar doları ilaç dağıtıcısı aracı kuruluşlara yatırmışlardır (Weber, 1995). Fakat şimdi, reformun uygulamaya konulması nedeniyle, aracı eczacılara yapılan harcamaların çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan ilaç üreticilerinin çıkaracakları sonuç, büyüme yolunda aldıkları kararlarda yanlış yönlendirildikleridir. Bunun ilk işareti Merck'in Medco Containment Service'e 1993 yılında 6.6 milyar dolar ödemesiyle başlamıştır. Bu anlaşmadan önce, Medco Merck'i rakiplerine karşı düşük fiyat elde etmek için kullanmış ve gücünü kullanıp doktorlara telefon ettirerek hastalarını rakip şirketlerin ilaçlarına kaydirmiştir. Medco'yu almak suretiyle Merck bir satış kanalını kontrol altına aldığı düşünmüştür. Daha sonra, SmithKline'da aynı kumara girerek, Diversified Pharmaceutical Services' ı almış, onları Eli Lilly takip etmiş ve McKesson Inc. şirketinin İlaç Dağıtım Birimini satın almıştır.

Fakat sonuçta, bu uygulamalar kanun koyucuların tepkisini çekmiştir. Lilly'nin İlaç Dağıtım Ünitesi Federal Ticaret Komisyonu tarafından , sadece Lilly'nin değil bütün üreticilerin ilaçlarını satması yolunda uyarılmıştır. Daha da kötüsü, İlaç Dağıtım Firması Lilly ile rakiplerin fiyatları ve pazarlama stratejileri konularında bilgi paylaşımı da yasaklanmıştır. Çok geçmeden Merck ve SmithKline şirketleri de aynı kısıtlamalarla karşı karşıya kalmışlar ve ana şirkete ait bir ilacın satışı önemli ölçüde engellenmiştir. Bu arada bazı Sosyal Yardım Fonlarının Medco ile anlaşmalarını iptal edip diğer satıcılarla anlaştıkları gözlenmiştir.

FDA(Federal Drug Administration)'nın kontrolü ve ilaç dağıtıcıları ile satıcıları üzerinde aldığı kararlar, reçete-izleme sistemi, şirketlerin kendi ürettikleri ilaçlar üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır. SmithKline firmasının antidepresan Paxil ürününün,pazar lideri olan Prozac'a karşı kazançlı olduğunu göstermesi gerçek olmakla beraber, bunu firmanın satış teşkilatının gücüne ve ilacın yeni olmasına bağlamaktadırlar. Ve keza Merck-Medco'nun kolesterol kontrolunda kullanılan Zocopak ilacı Sandoz Ltd.'in Lescol isimle yarı yarıya ucuz ilacına karşı kazançlarında bir düşme görülmemiştir.

İlerki yıllarda beklenen ise ana şirketlerin düşük-profilli managed-care pazarlama kollarına dönecekleri ve hatta bir kaç yıl içinde müşteri aramaya başlayacakları yolundadır.

4.2.3.3. İngiliz İlaç Sektörünün Patent Süresinin Uzatılmasına İlişkin Çabası

İngiliz ilaç sektörü, 1995 yılı sonlarında büyük bir sorunla karşı karşıya bulunacaktır (Arthur, 1993). Çünkü, en çok satan 10 ilaçtan 8 tanesinin patent süresi 1995 yılı sonunda bitmektedir. Bu sekiz ilaç arasından iki tanesi yatırımcılarına büyük paralar kazandırmaktadır- ülseri önleyen Zantac, Glaxo'nun karının %50'sinden fazlasını oluşturmakta ve Tagamet, SmithKline Beecham (SKB) için aynı amaca hizmet etmektedir. Patent'ler önemini kaybedince, şirketlerin verimliliği etkilenmektedir.

Avrupa Birliği'nin kararı ile, ilaç patent süresi 5 yıl daha uzatılmıştır. İlaç firmalarının bu başarısı, "jenerik" ilaç üreticileri ile ilaç fiyatlarının düşürülmesini isteyen yerel hükümetlere karşı kazanılmıştır.

1977 yılında patent süresi 16 yıldan 20 yıla çıkarılmıştır. Bunun nedeni ise son 30 yılda ilaç üretme maliyetlerinde meydana gelen aşırı artışlardır.

Bir ilaca ve üretim prosesine patent verilmesi sahibine ilacın ismini ve şöhretini sağlamak, araştırma ve geliştirme masraflarına katlanmak için bir nefes vermektedir. Patent süresi sona erdiğinde, jenerik ilaç üreticileri pazara girerek basılı patent'te yazılı bilgileri kullanmaktadırlar. Böylece ilaç üreticilerinin gelirleri hızla düşmekte, ancak pazarlama becerileri ve ticari isimleri ile pazarda yarattıkları bağımlı tüketicileri sayesinde rekabet etmeye çalışmaktadırlar. İlaç endüstrisindeki bir diğer tartışma da buluşa karşı çıkılan bir ticari kapana girilmesidir. Yeni fikirlerin ortaya atılması ve onların denenmesinin maliyetlerinde artış gözlenirken, ilaç patent sürelerinin etkin kullanımı devamlı olarak azalmaktadır.

İlaç geliştirme masrafları ilaç firmalarının gelirlerinin 1960'da %3-8'ini oluştururken, bugün bu miktar %18'lere ulaşmıştır.

Avrupa Birliği'nin yeni yönetmeliği, Şirketlere SPC(Supplementary Protection Certificate)-İlave Koruma Sertifikası- almak suretiyle patent koruması sağlamakta ve bu koruma bütün ürünleri de kapsamaktadır(Dış fırçası veya öksürük şurupları gibi).

4.2.3.4. Japon İlaç Sektörü

4.2.3.4.1. Japon İlaç Pazarındaki Savaş

Japon ilaç pazarı dünyadaki ikinci büyük pazar olup, 1985 yılında 26 milyar dolarlık bir değere sahipti. Bugün Japon ilaç pazarı , hem biyoteknoloji alanında bilimsel atılımlar , hem de Japon hükümetinin dışardan gelen baskılar nedeniyle ticareti liberalleştirme gayretleri nedenleriyle önemli bir yapısal değişiklik geçirmektedir (Yoshikawa, 1989, s.:76).

Bunun sonucu, Amerikan ve diğer ülke şirketlerine karşı Japon pazarı açılırken, uluslararası pazara açılan Japon şirketlerinin rekabeti ile de karşı karşıya kalmaktadırlar. Japon firmalarının denizaşırı ülkelerde pazara girmesi çok sınırlı olurken bu çaba gelecek yıllarda artma istidadı gösterecektir. İlaç sektörü gelecek yıllarda rekabetin yoğun yaşanacağı bir sektör olacaktır.

Tablo 10. En çok satan farmasötik ürün markaları (1986) (Yoshikawa, 1989, s.:80)

Sıra	Ürün	Firma	Ülke	Dünya Genelinde Satış (Milyon \$)
1	Zantac	Glaxo	İngiltere	1 081,0
2	Tagamet	SmithKline	A.B.D	1 014,0
3.	Tenormin	ICI	İngiltere	713,0
4.	Capeton	Squibb	A.B.D.	510,0
5.	Feldene	Pfizer	A.B.D	509,0
12.	Krestin	Sankyo	Japonya	333,8
14	Kefral	Shionogi	Japonya	328,1
41	Perdipine	Yamanouchi	Japonya	202,3
44	Shiomarin	Shionogi	Japonya	197,8
48	Herbesser	Tanabe	Japonya	185,2

Gerek A.B.D ve gerekse Japonya'da ilaç endüstrisi büyük karlar elde etmektedirler. İlaç endüstrisinin satış geliri A.B.D'de 1980'de %16.2 iken bu oran Japonya'da %12,8 olmuştur. Bu oranlar imalat sektöründe sırasıyla % 9.1 ve % 4.6' dır.

Japon pazarında ilaç ithalatı, ilaç ihracatının çok üzerinde gerçekleşmiştir. 1985 yılında ilaç ihracatı 132 milyar Yen olurken, bu oran ithalatta 315 milyar Yen'e ulaşmıştır.

Japonyanın ithalat ve ihracat dağılımları şu şekildedir(1985).

İthalat ; ABD(%38), Almanya(% 15.7), İsviçre(%10.3), İngiltere(%5.3), İtalya(%4.7), Diğerleri (%26)

İhracat ; ABD(%25.7), Almanya(%7.8), Tayvan(%6.1), Fransa(%5,8), Güney Kore(%5.5), Diğerleri (%49.1).

Endüstriyel kalkınmanın ilk yıllarında Japon şirketleri dışarıdan gelen teknolojiye sıkı sıkıya bağlıydılar. Diğer endüstrilerde olduğu gibi ilaç endüstrisinde de Japonya dışarıdan önemli teknolojileri transfer etmiş ve daha sonra onları mükemmel hale getirmiştir.

Bununla birlikte, 1984 yılına gelindiğinde ilaç ticaretinde fazlalık olduğu gözlenmiş bu da Japon üreticilerinin artan teknolojik kapasitesinin bir göstergesi olmuştur.

Japonların ilaç sektöründe artan kapasitesi Japon ilaç üreticileri tarafından ABD patentlerini ruhsatlandırması ile ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, Japon ilaç şirketlerinin Amerikan pazarındaki mevcudiyeti de artmıştır. Örneğin, ABD pazarında önemli paya sahip olan Cefobid ürünü, Pfizer Inc. tarafından pazarlanan bir antibiyotik olup, lisansı Toyama Chemical of Japan firmasına aittir.

1961 ile 1980 yılları arasında ABD pazarına 353, Japon pazarına ise 155 ilaç girmiştir. Bununla birlikte 1981-85 yılları arasında Japon firmaları 60 yeni ilacı piyasaya sürerlerken, Amerikan firmaları ancak 51 ilaç sürebilmişlerdir.- Bu ise Amerikan şirketlerinin güçleri bakımından kayba uğradıklarını göstermektedir.

Tablo 11. En çok satan 10 ilaç şirketi (Yoshikawa, 1989, s.:82)

	<u>A.B.D</u>	<u>Japonya</u>
Toplam Satışlar(Milyon USD)	38 566	11 930
Toplam Ar-Ge Harcaması (Milyon \$)	2 920	976
Ortalama Ar-Ge Yoğunluğu(%)	7,6	8,2

Japon ilaç pazarı yabancı ilaç şirketlerine karşı oldukça izole edilmesine ve Japon hükümeti tarafından korunmasına karşılık, iç pazarda büyük bir rekabet bulunmaktadır. Japonya'da yaklaşık 1700 adet üretici bulunmaktadır. Bunların yaklaşık %70'i ilaç sektöründe faaliyet gösterirken diğer %30'u farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerdir. 100'den az işçi çalıştıran küçük şirketler, değer olarak üretimin %20'sini gerçekleştirmesine karşılık, üreticilerin % 90'ını meydana getirmektedirler. Bu küçük şirketlerin pek çoğu geleneksel ilaç üreterek kapı-kapı dolaşmak suretiyle satmakta ve bugün pek çok mali sorunla karşı karşıya bulunmaktadır.

Japon pazarı ABD pazarından daha az konsantre olmuştur. Japon pazarında 1970'li yıllardan itibaren şirket sayısında azalma gözlenmesine karşılık, ABD'de en büyük 8 firma 1982 yılında, satışların % 50'sini oluştururken Japonya'da en büyük 10 firmanın satışları %35'i geçmemiştir. İlaç toptancı dağıtıcıları arasında fiyat indirimlerinde büyük bir yarış olmakta, bu firmalar Japonya'da ilaç dağıtımının %90'ını ellerinde tutmaktadırlar.

Japon pazarı rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazar olmakla birlikte, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren ilaç sektörünün dev şirketlerine karşı hükümetin çıkardığı yasalar ve tarife dışı engeller ile korunmaktadır. Bununla birlikte, bu hassas denge, bugün yabancı şirketlerin doğrudan rekabetleri yoluyla ve biyoteknoloji olanaklarını bulan büyük şirketlerin bu pazara el atmasıyla bozulmaktadır.

İlk Dalga: Yeni Biyotek girişler

İlaç pazarı biyoteknolojiye yatırım yapan şirketlerin başta gelen hedef pazardır. Biyoteknolojiye-dayalı beş ürün piyasaya sürülmüştür:

Bunlar; İnsan büyüme hormonu, insan insülini, alfa interferon, hepatitis beta aşısı ve en son olarak TPA(doku plasminojen aktivatörü).

Japon yetkililerinin tahminlerine göre gelecek 20 yıl içinde biyoteknoloji Japon pazarını önemli ölçüde etkileyecektir. 2000 yılında farmasötik satışların %40'ı biyoteknoloji esaslı olacaktır. Biyoteknoloji ile ilgili olarak önemli ölçüde belirsizlik olması yanında büyük bir ümit mevcuttur. Kanser konusundaki büyük korkuları nedeniyle, Japonlar biyoteknolojinin tedavi edici tek yolu bulacağını ummaktadırlar.

Biyoteknolojiyi en etkin şekilde kullanan şirketler 2000'li yıllarda pazarı ele geçirmeye başlayacaklardır. Bu olasılık bile biyoteknolojiyi farmasötik endüstride kullanan şirketlerin rekabetçi durumalarını kararlaştırmak açısından önemli bir göstergedir.

Bugün ilaç sektörü dışındaki pek çok japon şirketi biyoteknoloji yolu ile ilaç sektörüne girmeye çalışmaktadır. Bunlar arasında bulunan Toray(tekstil), Ajinomoto(gıda) ve Mitsubishi Kasei(Kimya) gibi şirketler Japonya'da biyoteknolojinin gelişmesinde önemli rol alan şirketlerdir. Japonya'dan daha az düzeyde olmakla beraber, A.B.D.'de ilaç şirketi olmayan işletmelerin biyoteknoloji bağlantılı olarak ilaç sektörüne girdikleri gözlenmektedir.

Büyük kimya ve gıda şirketlerinin ABD'de bu imkandan yararlanmak istedikleri gözlenmektedir (Dow, Du Pont, Flour, W.R. Grace, Martin Marietta, Monsanto, ve Eastman Kodak). Kodak biyoteknoloji yoluyla ürünlerini çeşitlendirme yoluna hızla giren şirketlerin başında gelmektedir. Bu şirket bir çok ufak biyoteknoloji şirketini satın alıp 1986 yılında kendi farmasötik şirketini kurmuştur. A.B.D. Patent Ofisi tarafından Amerikan firmalarına ilaç/sağlık alanında verilen 261 adet biyoteknolojiye-dayalı patentin %36'sı ilaç şirketleri dışındakilere verilmiştir.

Japon pazarına yeni giren şirketler, pazarın önde gelen ilaç şirketlerinden hem daha büyük ve hemde biyoteknoloji-yoğun şirketlerdir. Örneğin, Kirin Brewery ve Asahi Chemical'dan herbiri ilaç üretim şirketi Takeda'nın biyoteknoloji alanında yaptığından daha çok araştırma yapmışlardır. Bu durum ilaç pazarına büyük bir baskı getirmektedir. Bununla birlikte, pazara yeni giren küçük şirketler mali kaynaklarının yetersizliği nedeniyle pazarda bulunan ilaç üreticileri tarafından yutulmaktadır. İlaç patentleri açısından olaya bakıldığında 1985 yılında, Sumitomo Chemical ve Ajinomoto şirketleri Yamanouchi ve Green Cross gibi ilaç şirketleri kadar buluş yapmışlardır.

İkinci Dalga: Yabancı firmalar

1970'li yıllara kadar, Japonya'da bir ilaç üretmek veya ithal etmek için hükümet izni (shonin) ve lisans (kyoka) almak gerekiyordu. 1970'li yılların ortasında ve 1983 yılında Farmasötiklerle ilgili kanun değiştirilerek yabancıların yatırım yapmasına izin verilmiştir. Bu şekilde, yabancı şirketler bir Japon ortağı ile pazara girmek zorunluğundan kurtulduğundan pazara doğrudan giriş yapmaya başlamışlardır.

Fiyat düşüşleri

Esas olarak, şirketler ilaçlarını Japon hükümetinden hem izin ve hemde lisans aldıktan sonra pazarlayabilirlerken, gerçek satışları bütün Japon toplumunu kapsayan Milli Sağlık Sigortası(NHI)nın geri ödemesine bağlı olmaktadır. Geri ödeme fiyatları Merkezi Sosyal Sigorta Tıbbi Konseyi tarafından belirlenen esaslara göre Sağlık Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Reçeteli satılan bir ilaç NHI sistemine göre listeye girmediği satışa sunulmamaktadır.

NHI fiyatı ile doktorların satınalma fiyatı arasındaki fark "doktor marj"ı olarak bilinmekte ve Japonya'da doktorların gelirlerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu nedenele, ilaç üreticileri doktorların kendi ilaçlarını yazması için büyük teşviklere baş vurmaktadırlar.

Japon ilaç şirketleri arasında, belirlenen fiyatları NHI fiyatları altına çekebilmek için yaptıkları rekabet kar beklentilerinin tahmin edilmesini olanaksız hale getirmektedir. 1980-1986 yılları arasında NHI fiyatlarda %44 civarında indirim yapmış bu da ilaç şirketlerinin karlarını önemli ölçüde azaltmıştır. NHI fiyatlarının indirilmesi bir bakıma doktor karlarını azaltmayı amaçlamaktadır, çünkü bu doktorlara hükümetin sağladığı ek bir gelirdir.

Bazılarına göre fiyatların düşürülmesi, şirketlerin yeni ilaç buluşuna sekte vuracaktır. Bununla birlikte, NHI fiyatlarında düşme olmasına karşılık, Sağlık Bakanlığı pazara yeni sürülen ilaçlar için çok cazip fiyatlar vermektedir. Bu nedenle Japon ilaç sektörünün stratejisi, yeni ürünlerin daha yüksek fiyat alacakları düşüncesinden hareketle, yeni ürünlerini pazara sürmek olmalıdır. Böylece NHI'nin politikası, pazarda bulunan ilaçların fiyatlarını düşürerek yeni ilaç buluşlarını teşvik etmek, "buluş yapan işletme ayakta kalır" felsefesini doğrulamaktır.

Post-Travma Pazarı

Artan rekabet ortamında, karamsar bir Japon ilaç şirketi yöneticisi 1700 ilaç şirketi arasından yalnız 20 tanesinin ayakta kalabileceğini söylemiştir. Bu nedenle gerek üretim ve gerekse dağıtım sistemlerinin yeniden yapılanması gündeme getirilmelidir. Bu şekilde sadece iç pazarlar değil ve fakat dış pazarlarda hedef konumuna getirilmelidir (Yoshikawa, 1989, s.:85).

Japon ilaç sektörünün globalleşmesi

Dış pazarlar, özellikle Amerikan pazarları Japon şirketleri için cazip olmaktadır. Ancak, yapılacak ortaklıklara Amerikalılar kuşkuyla bakmakta ve sonuçta böyle bir şirketin bir Japon şirketine dönüşeceğini düşünmektedirler. İlaç satışları insanlar arasında iyi iletişim gerektiren bir olgudur. Şirketin el değiştirmesi pazarda o şirkete olan güveni sarsmaktadır. Japon şirketlerinin Amerikan pazarlarına girebilmesi için takip edecekleri strateji jenerik ürünleri düşük-maliyetle üretmek olmalıdır (Yoshikawa, 1989, s.:86).

Yabancı firmalara Japonya'da sağlanan stratejik imkanlar

Kurulu olan veya yeni kurulacak Japon şirketleri yabancı ilaç ve biyoteknoloji şirketleri ile işbirliği aramaktadır. Kurulu ilaç şirketleri oldukça durağan olan yerli pazara önemli bir hareket getirmek için bu yolu seçerler.

Rekabet durumunu ve şirket tepkilerini etkileyen faktörler

Şöhretin Değeri; Japonya'da bilhassa büyük tıp okulları ve hastanelerdeki doktorlarla yakın temasta bulunmak yeni ilaçların başarılı bir şekilde piyasaya sürülebilmesi için büyük bir önem taşımaktadır (Yoshikawa, 1989, s.:87).

Buluşun esasları: Temel Araştırma-Geliştirme

Çok para harcama ve Uzun-sürelili vizyon

Hükümet Desteği

MITI(Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı) biyoteknolojiyi geleceğin temel teknolojilerinden biri olarak ele almıştır. Bu alanda yatırımları teşvik etmek için çeşitli araştırma merkezleri kurmuş, yeni teknoloji ürünü Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerini finansman sağlayıp teşvik etmiştir (Yoshikawa, 1989, s.:89).

4.2.3.4.2. Japon Şirketlerinin İlaç İhracında Başarılı

Olamamalarının Nedenleri

Japon endüstrisinin yapısı şu şekildedir. Önce iç pazar için ürünler üretilmekte, şirketleri uluslararası rekabete karşı hazırlamak için hükümet tarafından politikalar belirlenmekte ve daha sonra dış pazarlardaki son tüketiciye, iç pazarda kazanılan tecrübenin ışığında oldukça cazip fiyatla ve fakat kaliteli ürünlerle ulaşmak şeklinde özetlenebilir. Japon ilaç endüstrisi ihracat açısından Japonya'daki diğer endüstriler gibi gelişmemiştir (Reich, 1990).

Japon ilaç ihracında dokuz değişik devre vardır.

1. 2. Dünya savaşı öncesinde Japon ilaç endüstrisi ihracatı düşük seviyelerde kalmış, fakat savaşın bitiminde birden düşmüştür.
2. Savaş sonrasında ihracatın üretime oranı düşük seviyelerde sabit kalmış, hem üretimde ve hemde ihracatta benzer büyümeler olduğu sonucuna getirmiştir.
3. Sanayileşmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, ilaç ihracatının toplam üretime oranının oldukça düşük olduğu gözlenmiştir.
4. Diğer gelişmiş ülkelere nazaran Japonlar daha az ihraç ederken daha çok ilaç ithal ettikleri gözlenmiştir.
5. Endüstrinin ihracat miktarlarının üretime oranı, Japonya'daki diğer sektörlerle mukayese edildiğinde düşük kalmaktadır.

6. İhracatın Japon ilaç üretimine oranı diğer ülkelerle mukayese edildiğinde çok düşük kalmaktadır.

7. Son otuz yıl içinde ilaç ihracatı, patentsiz yağma ürünlerden patentli ürünlere kaymıştır.

8. Son ürünler için önemini korumakla birlikte, hedef ülkeler Asya ülkelerinden Avrupa ülkelerine ve ABD'ye kaymıştır.

9. Farmasötik teknoloji ihracında kalitenin artması, ihraç edilen teknolojinin değerinin anlaşılması yeni Japon ürünleri için daha büyük pazarlar bulunmasına olanak sağlamıştır.

Düşük ihracatın Nedenleri

. Milli sağlık politikası 1960'lı ve 1970'li yıllarda yerel ilaç sektörünün gelişmesi için önemli teşviklerde bulunmuş, bu suretle şirketlerin okyanus aşırı ülkelerde pazar bulma arzusunu köreltmıştır.

. Japonya'nın 1970 yılları ortasına kadar genel sanayi politikası, yerel pazarı ve yerel işletmeleri yabancı şirketlerle doğrudan rekabete girmeyi önleyici şekilde oluşturmuş, böylece Japon pazarının büyümesinden sağlanacak kazançların büyük ölçüde yerel şirketlere kalacağı düşünülmüştür.

. Japon şirketleri, hükümet politikası ve şirket stratejileri arasındaki ilişki nedeniyle, uluslararası düzeyde rekabet edebilecekleri pazarlama etiğinin eksikliğini hissetmişlerdir.

. Kontrat, kanun yoluyla veya başka şekillerdeki dış engeller, Japon şirketlerinin rekabet edebilecekleri ürünler üretmelerine rağmen pazarlara girişlerini engelleyici bariyerler oluşturmuşlardır.

Milli Sağlık Politikasının rolü

. İlaç kabul Politikası

. Sağlık Sigortası Politikası

. Doktorun Kullanım Politikası

. Hizmet için ödeme Politikası

. İlaç fiyatlandırma politikası

Milli Sanayi Politikasının Rolü

. Sermayenin Liberalleştirilmesi Politikası

1970'li yılların ortalarından evvel, Japonya'da doğrudan yatırım yapmak son derecede güçtü. Japonya liberalizasyon politikasına 1964 yılında OECD(Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)ye üye olarak ve Yen'i konvertibl hale getirerek başlamıştır.

. Patent Politikası

Harp sonrasında Japon kanunları farmasötik ürünler için sadece proses patentlerini (seiho tokkyo) koruma altına almışlardı. Bu nedenle, belirli bir patenti alınmış ilaç için alternatif üretim yöntemini bulan bir ilaç şirketi kanunen o ilacı üretmek ve Japonya'da satmak hakkına sahip olmaktaydı.1976 yılında kanun tekrar değiştirilerek, ilaç terkibi , üretim prosesi ne olursa olsun, koruma altına alınmıştır.

4.2.4. Dünya İlaç Pazarının Değerlendirilmesi

Dünya ilaç sektörü çeşitli faktörlerin etkisi altında bulunmaktadır.

Öncelikle, sektör yaşamak için buluş yapma kapasitesine sahip olmalıdır. Bu amaçla, Dünya ilaç endüstrisi devleri Araştırma-Geliştirme harcamaları için büyük paralar harcamaktadır. Hükümetler, Japonya örneğinde olduğu gibi, yeni buluşları teşvik etmek maksadıyla piyasaya sürülen yeni ürünlere daha fazla fiyat vermekte, piyasada olan ilaçların fiyatlarını giderek düşürmektedir. Yeni buluşlar, ilaç firmaları için Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü(SRÜ) sağlamak için temel oluşturmaktadır.

İlaç şirketleri buluşlar için ayırdıkları fonların etkin bir şekilde kullanımını sağlamak için modeller geliştirmekte, Merck örneğinde olduğu gibi, Üniversite ve küçük şirketlerle kısa süreli anlaşmalar yapmak suretiyle bilimsel çalışmalara destek olmakta ve başarı elde edilen konularda zaman ve para desteğini devam ettirmektedirler.

İlaç buluş maliyetlerinin yüksek olması, ilaç şirketlerini patent konusunda daha dikkatli çalışmaya yöneltmekte, ilaçların jenerik isimleri ile marka isimleri ayrılmak suretiyle taklit olanakları jenerik isimlerle bağlı bırakılmak istenmekte, bu şekilde yaratılacak marka bağımlılığıyla şirketlerin buluşları için yaptıkları harcamaların geri kazanılmasına çalışılmaktadır.

İlaçların son tüketiciye dağıtılması, yan etkilerinin saptanması için izlenmesi ve dağıtım kanallarında bulunanların bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Satış hacminin artırılmasıyla üretim kapasitesinden en üst düzeyde yararlanarak maliyetlerin düşürülmesi için ilaç şirketlerinin, A.B.D. örneğinde olduğu gibi dağıtım kanallarında söz sahibi kuruluşları ele geçirmek için önemli paralar harcaması veya doktorlara gelir sağlamak suretiyle, Japon örneğinde olduğu gibi, etkin desteklerini sağlaması bilinen uygulamalardır. Dolayısıyla bu endüstride, etkin bir dağıtım kanalına sahip olmak o ilaç şirketi için SRÜ sağlar.

Diğer önemli bir husus ise ilaçlar üzerindeki fiyat baskısıdır. Gelişmiş ülkelerdeki ilaç şirketleri hükümetlerin bu konudaki uygulamaları ile karşı karşıya bulunmaktadır. Hükümetler jenerik ilaçları teşvik etmek suretiyle fiyat düşüşlerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Sağlık sistemlerinin büyük ölçüde özelleştirildiği ülkelerde, etkin ve fakat uygun-fiyatlı ilaç kullanmak suretiyle maliyetlerin düşürülmesine çalışılmaktadır. Bu şekilde, ilaç maliyetleri ile hastanede kalış sürelerinin fayda-maliyet analizleri yapılmaktadır (Taylor, 1993).

Sağlık harcamalarının önemli boyutlara ulaşması, hükümetlerin daha az kaynak ayırması, insanların kendi kendilerini tedavi etmelerini gündeme getirmiştir (self-medication) (AESGP, 1993). Bu şekilde sağlık harcamalarında düşmeler olması beklenmektedir (AESGP,1994).

İlaç endüstrisinde gündeme gelen bir diğer hususta O.T.C (Over the Counter) tabir edilen, genel anlamıyla "reçetesiz satılabilen ilaçlar" dır (İEİS, 1996c, s.:1). Bu ilaçlar günlük hayatta sıkça rastlanılan basit rahatsızlıkların giderilmesi için, doktor müdahalesi olmaksızın, gerektiğinde sadece eczacının tavsiyesiyle kullanılmasında tıbbi sakınca olmayan, kısa bir süre kullanılmak üzere, güvenli ve belirtilen endikasyonlar için etkili oldukları kabul edilmiş ilaçlardır.

Reçetesiz satılan ilaçların dağıtımı, tanıtımı, ambalajlanması ve fiyatlandırılması reçeteli ilaçlara ve ülkelere göre farklılıklar göstermektedir. Halen reçeteye yazılan ve eczaneden satışı yapılan reçetesiz ilaçların bedelleri sosyal güvenlik kurumları tarafından ödenmektedir.

Reçetesiz ilaçların toplam ilaç pazarındaki payları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 12. Reçetesiz ilaç satışlarının toplam ilaç satışları içindeki payı (%) (İEİS, 1996a, s.:2)

Ülke Adı	1994 YILI	
	OTC İlaç Pazarı	Self-Medikasyon Pazarı
Almanya	35,0	19,0
Avusturya	15,0	11,2
Belçika	-	23,0
Finlandiya	-	18,0
Fransa	32,0	18,0
Hollanda	13,0	12,0
İngiltere	29,0	23,0
İrlanda	22,0	14,0
İspanya	15,0	12,0
İsveç	9,4	-
İsviçre	38,0	28,0
İtalya	15,7	13,5
Macaristan	10,7	-
Norveç	9,1	-
Portekiz	-	-

4.3. Türkiye'de İlaç Sektörü

4.3.1. Türk ekonomisinde uygulanan politikaların dönemler itibariyle incelenmesi (TÜSİAD, 1993, s.:1)

Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1920'lerin başından itibaren uygulanan ekonomik politikalar üç dönem içinde incelenebilir.

1. Birinci Dönem (1923 - 1949)

Ülkemiz ekonomisinde birinci dönem genç Türkiye Cumhuriyetinin kimlik arama ve benlik kazanma dönemi olarak tanımlanabilir. Bu dönem iki aşama şeklinde incelenebilir.

1.1. Birinci Aşama (1923-1930)

Cumhuriyetin kuruluşundan 1930'lu yıllara kadar hükümetlerin uyguladıkları politikalar, sanayileşmenin özel sektör kanalıyla gerçekleştirilmesini öngörmesine rağmen, tarım sektörünün ekonomi içerisinde ağırlıklı yerini koruması yanında ülke ihtiyacını karşılamak üzere yapılan önemli ölçüdeki sanayi ürünü ithalatı büyük miktarda dış ticaret açığı verilmesine neden olmuştur.

Bu aşamanın temel ekonomik politikalarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- . Sanayileşmede özel kesime ağırlık verilmesi,
- . Uluslararası anlaşmalar nedeniyle dış ticarete ve yabancı sermayeye önem verilmesi,
- . Enflasyonu kontrol altına tutabilmek için sıkı para ve maliye politikaları uygulanması,
- . Sermaye piyasasının yeniden düzenlenerek kalkınma çabalarının desteklenmesi ve özel kesimin kaynak gereksinimi karşılamak amacıyla bankacılık sektörüne önem verilmesi,
- . Vergi sistemindeki adaletsizliği düzeltmek için vergi reformlarının yapılması,
- . Bütçe olanakları çerçevesinde Kamunun alt yapıya önem vermesi, demiryolu şebekesini genişletecek yatırımlara gidilmesi.

Bu dönemde, alt yapı ve eğitime verilen önem aynı düzeylerde kalırken, toplam yatırımların GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla)'ya oranı giderek artmıştır. Bu dönem içerisinde olduğu kadar bundan sonraki dönemlerde de hükümetlerin karşısına çıkan en önemli sorun eğitim, istihdam ve alt yapı sorunlarının çözümüne yönelik önemli ölçüde kaynak ayrılması ve aktarılması olmuştur.

Bu aşamada tüm iyi niyetli çalışma ve gayretlere rağmen özel sektör eliyle sanayileşmede tam bir başarısızlık elde edilmiş, dış ticaret açığı kronik bir hale gelmiştir.

1.2. İkinci Aşama (1931-1949)

1930'lu yılların başında Dünyada ki büyük ekonomik bunalım ve 1940'lı yıllara damgasını vuran ikinci dünya savaşı ülkemiz ekonomisini olumsuz etkilemiş, bu nedenlerle ekonomide belirli bir gelişme sağlanamamıştır. Devlet sanayileşmeyi desteklemek amacıyla Kamu İktisadi Teşebbüsleri(KİT)ni kurmuş, bazı yabancı ve yerli girişimlerin millileştirilmesini benimsemiştir. Bu döneme hakim olan ekonomik ve politik felsefe Merkezi Karma Ekonomi "Devletçilik" olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nın yarattığı belirsizlikler ortamı nedeniyle makroekonomik düzeyde uyumlu politikalar izlenememiştir.

Bu aşamada uygulanan temel ekonomik politikalar aşağıda belirtilmiştir:

- . Büyük ekonomik bunalım nedeniyle ithalatı kısıtlayıcı önlemlerin alınması,
- . İkinci Dünya savaşının olumsuz etkilerini azaltmak maksadıyla 1940'ların başından itibaren kısıtlayıcı önlemler alınması,
- . İhracatı artırmak için yüksek oranlı devalüasyona başvurulması,
- . Yabancı sermayeyi teşvik için bazı önlemlerin alınması,
- . OECD, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlara üye olunarak dünya ekonomisiyle bütünleşme yolunda adımlar atılması.

Bu aşamada, öncelikle yabancı tüketim ve ara malı sanayilerine olan talebin azaltılması yanında 1929 yılı ekonomik bunalımı ve İkinci Dünya savaşının getirdiği şokların hafifletilmesi önemle ele alınmıştır.

Bu safhada, 1930-1938 dönemi içinde hızlı büyümenin ardından İkinci Dünya savaşının etkisiyle yavaşlayan bir gelişim söz konusu olmuştur. Ekonomik açıdan merkezi kontrol ve özel girişimcilikte sınırlı bir gelişme sağlanmıştır.

Bu dönem içersinde ülkemizde okuryazarlık oranı yükselirken, istihdam düzeyi ve yaşam standartlarında önemli bir gelişme sağlanamamıştır.

2. İkinci Dönem (1950 - 1980)

Bu dönem, özel sektörün gelişmeye başladığı ülke ekonomisinde merkezi planlama ve istikrar arayışının yoğunluk kazandığı bir dönemdir.

Bu dönemi de iki aşamada izlemek mümkündür:

2.1. Birinci Aşama (1950-1960)

Bu aşamada, ekonomide, özellikle tarım kesiminde gözle görülür bir gelişme olmasına karşılık, uygulanan temel politikaların bazıları başarıyı sınırlandırmıştır. Alt yapı yatırımlarının kamu harcamaları içersindeki payı yükselirken, eğitime ayrılan kaynakların düzeyi sürekli değişim göstermiş, toplam yatırımların GSMH'ya oranı düşmüştür. Yaşam standartları, okuryazarlık oranı, istihdam ve elektrik kullanan nüfus açısından incelendiği zaman düşük düzeyde bir gelişme gerçekleştiği gözlenmiştir. Tarımda yenileştirme çabaları, üretimi ve verimliliği olumlu yönde etkilemiştir. İmalat sanayiinde ithal ikamesine büyük önem verilmiştir.

Bu aşamada uygulanan temel ekonomik politikalar aşağıda belirtilmiştir.

- . Özel sektöre ve serbestleşmeye ağırlık verilmesi,
- . Sanayileşmenin teşviki amacıyla yatırım ve kredilerin hızla genişletilmesi,
- . Tarımsal ve alt yapı yatırımlarına önem verilmesi,
- . Başlangıçta düşük düzeylerde tutulabilen enflasyonun daha sonra kredilerde meydana gelen artış ve dış ticarete başgösteren güçlükler nedeniyle yükselme sürecine girmesi.

Bu aşamada, KİT'lerin özelleştirilmesi çabalarının başarısız kalması, kamu kesiminin imalat sanayii katma değerindeki payının % 50'lerin üzerinde seyir etmesi, Kamu yatırımlarının GSMH'ya oranı artarken verimliliklerinin azalması gibi nedenler istenilen başarının elde edilmesini engellemiştir.

2.2. İkinci Aşama (1960-1980)

Bu aşama, ekonomide istikrarın arandığı ve merkezi planlamanın uygulandığı bir dönem olmuştur. Altmışlı yılların başından itibaren, KİT'ler vasıtasıyla sanayileşme temel bir öncelik halini almıştır. Dış ticaret dengesinin olumsuz gelişmesine karşılık, 1963-1976 yılları arasında sürekli olarak ekonomik büyüme sağlanmıştır.

Alt yapı yatırımları önemini korurken, eğitim harcamalarının kamu harcamaları içindeki payındaki artış eğilimi sürdürülememiştir. Toplam yatırımların GSMH'ya oranı giderek yükselmiştir. İstihdam düzeyinde artış sağlanamamış, buna karşılık okuryazarlık oranı ve elektrik kullanan nüfusta önemli artışlar meydana gelmiştir. İmalat sanayiine verilen önem 1960'ların ortalarından sonra artmaya başlamıştır. Bunun sonucunda imalat sanayiinin GSYH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) içindeki payı yükselmiştir. Toplam imalat sanayii yatırımları içersinde Kit'lerin payı artış göstermiştir. Ülkemiz sanayii sağlıklı bir yapıya kavuşturulamadığından sanayi ürünleri ihracatında beklenen büyümeye ulaşamamıştır. Ayrıca, aynı dönemde birçok iç ve dış etkenler nedeniyle enflasyon artış göstermiştir.

Bu dönemde hedef alınan temel ekonomik politikalar aşağıda belirtilmiştir.

- . İstikrar içinde hızlı büyüme amacına ulaşılması,
- . Sosyal adalete ağırlık verilmesi,
- . Karma ekonomik modelin yeniden temel olarak alınması,
- . İthal ikamesine yönelik sanayileşme politikalarının sürdürülmesi,
- . Fiyat istikrarını sağlamak, yatırım miktarını artırmaya yönelik sermaye birikiminin para ve maliye politikalarının temel amaç olarak benimsenmesi,
- . Ticari bankalar üstünde para otoritelerinin merkezi kontrolünün sağlanması.

Bu aşamada, 1970'li yılların başlarında işçi dövizlerinin ekonomide yarattığı ferahlık, 1974 yılında petrol fiyatlarındaki büyük artışlar nedeniyle yerini karamsarlığa bırakmış, yurtiçi tasarrufların düşük olması ve yeterli dövizin bulunmaması nedeniyle, yeni yatırımlar çoğunlukla dış borçla finanse edilmiştir. Ayrıca, cari işlemler açığının yüksek düzeylere ulaşması ve bu açığın dış borç alınmak suretiyle karşılanması da ekonomiyi olumsuz yönde etkilemiştir.

Bu aşamanın en önemli sonuçları, dönemsel dalgalanmaların ekonomi üzerinde olumsuz etkileri, yetişmiş elemanların yurtdışına gidişleri(beyin göçü) ve istikrarsızlık ve siyasal belirsizlik olarak belirtilebilir.

3. Üçüncü Dönem (1980 ve sonrası)

1980'li yıllar ekonominin yeniden yapılanma sürecine girdiği, dış ticaret performansında önemli gelişmelerin gerçekleştirildiği ve imalat sanayiinin GSMH'ya oranının artmaya devam ettiği bir dönem olmuştur. Bu dönemin temel yaklaşımı dışa açık serbest piyasa ekonomisi olmuştur.

Alt yapının iyileştirilmesi, konut yapımının artırılması, özelleştirilmeye hız verilmesi, AT (Avrupa Topluluğu) ile bütünleşme çabalarının artırılması ve ekonomik alanda öngörülen reformlar bu dönemin sosyo-ekonomik öncelikleri olmuştur.

Toplam sabit sermaye yatırımları içinde imalat sanayii ve tarım kesimi yatırımlarının payı azalırken, alt yapı ve konut yatırımlarının payı artmış, eğitim ve sağlık yatırımlarında ise belirgin bir artış sağlanamamıştır. Bütçe açıkları artmaya devam etmiş, açıkların önemli bir bölümü para arzının artırılması suretiyle karşılanmıştır.

Bu dönemde enflasyon, daha önceki dönemden gelen yükler ve kamu bütçe açıklarının etkisiyle yüksek düzeylere ulaşmış, alınan önlemlerin uzun süreli olmaması enflasyonla mücadelede başarısız olunmasına neden olmuştur. Ayrıca, TL'nin değerinin hızla düşmesi ithalatın pahalılaşmasına, bu da enflasyonun daha da körüklenmesine neden olmuştur. Sonuç olarak, sabit sermaye yatırımlarında artış sağlanamamış, imalat sanayiindeki yatırımın GSMH'ya oranı %'4 ün altına düşmüştür. İmalat sanayiindeki verimlilik artışında da pek önemli gelişme sağlanamamıştır.

İmalat sanayiindeki ücret artış oranları enflasyonun gerisinde kalmış, bunun sonucu olarak reel ücretler de azalmalar meydana gelmiştir. Bu sebeple harcanabilir gelirdeki artış düşük oranlarda kalmış, bu ise yurtiçi talebi olumsuz yönde etkilemiştir. Gelir dağılımındaki dengesizlik devam etmiştir.

Bütün bu faktörler iç talebi olumsuz yönde etkilerken, uygulanan teşvik politikaları ve TL'nin değerindeki düşüş ihracatın artmasına neden olmuştur. Özellikle sanayi ürünleri ihracatındaki artış, tarım ve maden ürünleri ihracatını aşmaya başlamıştır. Sanayi ürünlerinin toplam ihracat içindeki payının yükselmesi yanında ürün çeşitliliğinin artması da önemli bir husus olarak görülmüştür. Bunun doğal sonucu ise sanayide kapasite kullanımının artması olmuştur.

Bu dönemde hedef alınan temel ekonomik politikalar aşağıda özetlenmiştir.

.Dışa dönük stratejilerin benimsenmesi

.Dış ticaretin serbestleştirilmesine önemi verilmesi.Bunun için;

-Döviz kuru politikalarının dalgalanmaya bırakılması(Konvertibilitelere geçiş)

-Yabancı sermayeyi teşvik edici düzenlemeler yapılması

-İthalatta alınan gümrük vergilerinin kademeli olarak azaltılması

.Vergi sisteminde yeni düzenlemelere gidilmesi(Katma Değer Vergisi(KDV)nin uygulamaya konulması)

.Yeni fonların oluşturulması

.KİT'lerin kendi kendilerini finanse edebilmeleri için, fiyatlandırma ve finansman işlemlerinde serbest bırakılması

.KİT'lerin özelleştirmesi uygulamasına başlanması

Uygulanan temel ekonomik politikalar ihracat ve turizmde büyümeye neden olmuştur. Ancak, bütçe açıklarının yoğun iç borçlanma ve para basma yoluyla karşılanması, özel tasarrufların teşviki amacıyla faiz oranlarına uygulanan denetimlerin kademeli olarak kaldırılması ve dış borçların hızla artması enflasyonda hızlı artışa neden olmuş, pahalı para yatırımları engellemiştir. Bu dönem zarfında sabit fiyatlarla kişi başına GSMH ve ücretlerde belirgin bir artış gözlenememiştir.

4.3.2. Sektörün Tanımı

İlaç sanayii beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan sentetik, bitkisel, hayvansal ve biyolojik kaynaklı kimyevi maddeleri farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya bileşik farmasötik şekillere getiren ve seri halde üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır.

4.3.3. Sektörün Sanayi Tasnifindeki Yeri

İmalat sanayiinin bir dalı olan ilaç sanayii UNIDO'nun Uluslararası Standart İktisadi Faaliyet Kolları Sınıflandırmasının İmalat Sanayi Bölümünde 35 kod numaralı ana kimya petrol ürünleri lastik ve plastik sanayi bölümünün 352 diğer kimyasal ürünler ana grubunda 3522 kod numarasıyla "İlaç Sanayii" adı altında gösterilmiştir.

4.3.4. İlaç Sektöründeki Kuruluşlar

1993 yılı itibarıyla ilaç sektöründe 160 firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan 107'si üretici, diğerleri ise ruhsat sahibi mümessil veya ilaç amili firmalardır.

Bu kuruluşlar arasında SSK İlaç Fabrikası ile Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı ilaç fabrikası kamuya diğerleri özel sektöre aittir.

Sektörde faaliyet gösteren 20 yabancı sermayeli firmadan 6 adedinin, ülkemizde üretim tesisleri bulunmaktadır. Diğerleri ilaçlarını fason üretimle, ya da ithal ederek piyasaya vermektedirler. Yabancı sermayeli firmaların ülkelere ve faaliyet şekillerine göre dağılımı aşağıdaki Tablo 13' de verilmektedir

Tablo 13. Yabancı sermayeli firmaların ülkelere ve faaliyetlerine göre dağılımı (DPT, 1996a, s.:5)

Firma Adı	Ülke Adı	Faaliyet Şekli
Abbott	ABD	Fason Üretim
Merck Sharp and Dohme	ABD	Fason Üretim
Pfizer	ABD	Üretici
Wyeth	ABD	Fason Üretim
Ciba-Geigy	İsviçre	Üretici
Roche	İsviçre	Üretici
Sandoz	İsviçre	Üretici
Rhone Poulenc	Fransa	Fason üretim
Servier	Fransa	Fason Üretim
Pasteur Merieux	Fransa	İthalatçı
Glaxo	İngiltere	Fason Üretim/Üretim
Wellcome	İngiltere	Fason Üretim
Birleşik Alman-Bayer	Almanya	Üretici
Schering	Almanya	Fason Üretim
Knoll	Almanya	Fason üretim
Türk Hoechst	Almanya	Üretici
Organon	Hollanda	Fason üretim
Unique Chimique Belge (UCB)	Belçika	Fason üretim
Novo Nordisc	Danimarka	İthalat
FR İlaç	Almanya	İthalat

Ülkemizde üretim tesisleri bulunan yabancı sermayeli firmalar; Birleşik Alman, Ciba-Geigy, Roche, Sandoz, Pfizer, Türk Hoechst ve Glaxo'dur.

Yabancı sermayeli firmalardan, Ciba-Geigy, Roche, Birleşik Alman, Glaxo, Pfizer ve Bayer Kimya aktif hammadde de üretmektedirler.

Sektördeki yabancı sermayeli firma sayısında 1984 yılından sonra artış kaydedilmiştir. Abbott 1987, Rhone Poulenc 1988, Servier 1986, Wellcome 1989, Pasteur Merieux 1990, Merck Sharp and Dohme 1992, UCB 1991, Novo Nordisc 1991, FR ilaç 1990 yıllarında sektöre girmişlerdir. Schering ve Knoll firmaları da Birleşik Alman firmasından ayrılarak ayrı birer dağıtım şirketi kurmuşlardır.

Sektördeki kuruluşların büyük çoğunluğu İstanbul'da toplanmıştır. Alt yapının uygunluğu, ambalaj malzemeleri ve teknik personel temini, iletişim ve ulaşımdaki kolaylıklar ve sağlık kuruluşlarının yoğunluğu gibi faktörler İstanbul bölgesinin ilaç firmalarının kuruluşunda tercih sebebi olmuştur.

4.3.5. Kapasite ve Kullanımı

İlaç endüstrisinde teorik kapasite ile pratik kapasite birbirinden büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Bunun belli başlı nedeni, ilaç sanayiinde aynı makinelerde, terkibi birbirinden farklı çok sayıda ilaç üretilmektedir. Bir üretimden diğerine geçerken, GMP kuralları gereği makinelerin temizlenmesi ve ambalaj hatlarının bir önceki üretime ait malzeme kalmayacak şekilde yeniden düzenlenmesi, üretimin ara safhalarındaki beklemler, kalite kontrol sonuçları alınmadan bir sonraki kademeye geçilememesi veya kontaminasyon riski nedeniyle bazı makinelerin sadece belirli üretilere tahsis edilmesi bazen bir ürünü elde etmek için aynı makinenin 2-3 defa kullanılması gibi nedenler pratik kapasitenin teorik kapasiteden düşük olmasına neden olmaktadır.

Ayrıca penisilinler, sefalosporinler, hormonlar ve diğer bazı özel grup ilaçların GMP gereği aynı tesis ve makinelerle üretilmemesi gerekmektedir. Buna uymak durumunda olan endüstri ilgili yatırımları yapmış ve doğal olarak belli boyutta teorik kapasitede fazlalık meydana gelmiştir.

Diğer taraftan her yeni ürün makina, sistem ve üretim yönteminin veya değişikliklerinin uygulamaya girebilmesi GMP gereği validasyon incelemesinin yapılmasını gerektirmektedir. Bu süreçte, çoğunlukla o makina veya sistemlerin kapasitesinin kullanılmaması kaçınılmaz olmaktadır.

Üretimde yüksek teknoloji veya GMP gereği yeni makinaların ve sistemlerin yatırımlarının gerçekleştirilmesi ile yıpranmış, demode olmuş, fiili rantabilitesi düşük hatta çoğunlukla çalıştırılmayan bazı makine ve teçhizatın kapasiteleri, fiilen ve GMP gereği kullanılmamalarına rağmen kapasite hesaplarına dahil edilmekte bu nedenle atıl kapasite oranı gerçekten daha fazla görünmektedir.

4.3.6. Üretim

4.3.6.1. Üretim Yöntemi-Teknolojisi

Farmasötik teknoloji kavramı hergeçen gün, boyut ve kapsamı biraz daha genişleyen ve giderek gelişip hassaslaşan üretim teknikleri olarak tanımlanabilir.

Bu kavram etken madde ilaç haline getirilirken, geliştirilmiş yöntemlere göre formülünün tasarlanmasından, birlikte kullanılacak yardımcı madde miktarlarının belirlenmesi, biyoyararlanımı, raf ömrü, saklama koşulları, üretim metodları, üretim sırasında başvuru tüm yöntem ve işlemlerin validasyonu, ilacın üretimi, depolama koşulları, dağıtım, dağıtım sonrası takibine kadar farmasötik teknolojinin temel prensiplerini kapsar. Ayrıca, GMP-GLP kurallarına uygun olarak yapılan üretimde görev alan tüm personelin gerekli nitelikte olması, gerekli eğitimin verilmesi, üretim alanlarının gerekli özellikleri taşıması, üretimde kullanılacak malzeme ve maddelerin temin edildiği kuruluşların, özellikleri de bu kavramın kapsamına girmektedir.

Bu sorumluluk ve yükümlülükler sektörde, Sağlık Bakanlığı'nın yürürlüğe koyduğu GMP kuralları ve diğer ilgili yönetmelik ve kurallara uyularak yerine getirilmektedir.

İleri ülkelerde geliştirilmiş yeni teknolojiler, günümüzde çok gelişen iletişim ve bilgisayar teknikleri, fuarlar, seminerler, lisans ve know-how anlaşmaları ile yakından izlenmekte ve çok kısa sürede ülkemizde de uygulanmaya çalışılmaktadır.

4.3.6.2. Üretim Miktarları

1988-92 yılları arasında 71 firmada yapılan araştırmalar sonucu aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 14. Kutu adedi olarak en fazla üretilen ilk 5 grup (DPT, 1996a, s.:10)

TEDAVİ GRUBU	%
1. Antibiyotikler, sülfamidler	23,21
2. Anestezikler, analjezikler	20,97
3. Vitaminler, antianemikler, tonikler, iştah açıcılar, anabolizanlar, mineraller	6,78
4. Sindirim sistemi ilaçları, antasitler, antispazmodik ve antiemetikler	6,67
5. Soğuk algınlığı ve öksürük ilaçları	6,47

1992 yılı TL değeri esas alınarak üretim miktarlarına göre incelendiğinde ise sıralama şu şekildedir.

Tablo 15. Değer olarak en fazla üretilen ilk 5 grup (DPT, 1996, s.:11)

Tedavi Grubu	%
1. Antibiyotikler, sülfamidler	27,42
2. Sindirim sistemi ilaçları, antasitler, antispazmodik ve antiemetikler	8,54
3. Vitaminler, antianemikler, tonikler, iştah açıcılar, anabolizanlar, mineraller	7,83
4. Anestezikler, analjezikler	7,71
5. Antiromatizmal, miyorelaksan ilaçlar	6,64

Üretici firma bazında incelendiğinde 1992 yılı itibariyle üretimin dağılımı aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 16. Üretimin firma bazında dağılımı (DPT, 1996a, s.:11)

Firmaların Payları	% Kutu Adedi	% TL Değeri
1. Yerli Sermayeli Firmaların Payı	61,43	61,17
2. Yabancı Sermayeli Firmaların Payı	38,5	38,83
2.1. İsviçre Firmaları	12,27	18,49
2.2. Alman Firmaları	17,95	10,18
2.3. İngiliz Firmaları	0,05	0,42
2.4. ABD Firmaları	7,13	8,03
2.5. Fransız Firmaları	0,42	0,72
2.6. Hollanda Firmaları	0,75	0,99

Üretimin yerli ve lisanslı olarak dağılımı incelendiğinde ise aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17. Üretimin yerli ve lisanslı ilaçlar olarak dağılımı (1000 Kutu)
(DPT, 1996a, s.:12)

	1988	%	1990	%	1992	%
Yerli ilaçların Üretim Miktarı	200 278	38,9	239 824	37,4	291 208	42,3
Lisans Altında Yapılan Üretim Miktarı	315 189	61,1	401 245	62,6	389 290	57,7
TOPLAM	515 467	100	641 069	100	674 498	100

4.3.7. Maliyetler

1992 yılı itibariyle 97 firma arasında yapılan araştırmalara göre, maliyet dağılımı aşağıdaki Şekilde belirlenmiştir.

Tablo 18. İlaç endüstrisinde maliyetlerin dağılımı (DPT, 1996a, s.:12)

	Net satışlara oranı (%)
Hammadde	38,1
Ambalaj Giderleri	6,7
İşçilik Giderleri	7,4
Üretim Giderleri	5,8
Yönetim Giderleri	8,2
Satış Giderleri	12,5
Tanıtım Giderleri	6,0
Finansman Giderleri	19,5
Toplam Maliyet	104,2
Zarar	(4,2)

Perakende satış fiyatları üzerinden hesaplandığında ise maliyetlerin dağılımı aşağıdaki şekildedir.

Tablo 19. 1992 yılı itibariyle perakende satış fiyatı içinde maliyetlerin dağılımı (DPT, 1996a, s.:13)

(%15 Teorik Kar Oranına Göre)	
Aktif ve Yardımcı Madde	20,79
Ambalaj Malzemeleri	3,69
İşçilik Giderleri	4,05
Üretim Giderleri	3,19
Yönetim Giderleri	4,44
Satış ve Pazarlama Giderleri	6,84
Tanıtım Giderleri	3,31
Finansman Giderleri	10,71
<u>Toplam Üretim Maliyeti</u>	<u>56,98</u>
İmalatçı Karı (Teorik)	8,55
<u>İmalatçı Satış Fiyatı</u>	<u>65,53</u>
Depocu Karı (Teorik)	5,90
<u>Depocu Satış Fiyatı</u>	<u>71,43</u>
Eczane Karı (Teorik)	17,86
KDV	10,71
<u>Perakende Satış Fiyatı</u>	<u>100,00</u>

4.3.8. Türk İlaç Endüstrisinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi

4.3.8.1. Sağlık Sektörü ile İlgili Veriler

1. Ülkemizde ve diğer bazı ülkelerde ilaç sayıları ve sunuş biçimleri

Tablo 20. İlaç sayıları ve sunuş biçimleri (İEİS, 1996b, s.:1)

Ülke Adı	İlaç Sayısı	Sunuş Biçimi
Almanya	7 506	9 823
Belçika	4 830	5 736
Fransa	3 670	7 500
İsviçre	8 000	25 000
İtalya	4 158	8 668
Pakistan	9 000	15 000
Portekiz	4 370	12 031
Tayland	8 835	16 175
Türkiye	4 494	5 866

2. İlaç endüstrisinde üretim miktarları ve değer olarak toplam satışta ilk 20 kuruluşun payı

Tablo 21. Üretimler ve toplam satışta ilk 20 kuruluşun payı (İEİS, 1996b, s.:2)

Yıllar	Birim Kutu Üretimi	Değer Olarak İlk 20 Kuruluşun Payı (%)
1991	721 657 327	82,82
1992	775 922 204	85,25
1993	791 223 349	82,01
1994	692 754 183	84,55
1995	810 669 000	79,82

3. İlaç endüstrisinde hammadde üretimi

Tablo 22. Hammadde üretimi (İEİS, 1996b, s.:3)

Yıllar	Üretim (Ton)
1991	9 151
1992	8 807
1993	10 735
1994	9 042
1995	12 646

4. İlaç endüstrisinde istihdam edilen kişi sayıları

Tablo 23. İlaç endüstrisinde istihdam (İEİS 1992-1996)

Meslek Grupları	1991	1992	1993	1994	1995
Eczacı	378	408	363	369	355
Kimya Y. Mühendisi	355	278	345	391	491
Kimyager	149	307	200	251	275
Doktor	128	157	183	181	158
Biyolog	154	258	254	269	374
Mühendis(Mak.,Elk.)	140	153	294	333	187
Ekonomist	284	379	480	531	638
Y.Tahsilli Diğer Personel	2 071	1 979	1 856	2 273	2 718
İdari Personel	4 075	3 770	3 643	3 700	3 365
Teknisyen	298	339	252	280	410
Laborant	227	184	149	164	169
Kalifiye İşçi	1 125	1 048	844	1 068	917
Düz İşçi	3 933	3 470	3 061	2 199	2 577
Toplam	14 034	13 070	12 806	12 843	12 634

5. Çeşitli ülkelerde kişi başına ilaç tüketimi

Tablo 24. İlaç tüketimi(kişi başına) (İEİS, 1996b, s.:6)

Ülke Adı	Kişi başına ilaç tüketimi 1994 üretici fiyatlarıyla (\$)
Fransa	239
İsviçre	223
Belçika	213
Almanya	199
İsveç	165
Avusturya	159
Finlandiya	155
İtalya	148
Danimarka	131
Portekiz	128
Hollanda	125
Norveç	117
İspanya	112
İngiltere	102
Yunanistan	100
İrlanda	79
Türkiye	19

6. Çeşitli ülkelerde Üretici fiyatlarıyla ilaç tüketimi

Tablo 25. İlaç tüketimi (üretici fiyatlarıyla) (İEİS, 1996b, s.:5)

Ülke Adı	Toplam ilaç tüketimi 1994 üretici fiyatlarıyla (Milyon \$)
Almanya	16 170
Avusturya	1 277
Belçika	2 150
Danimarka	677
Finlandiya	789
Fransa	13 808
Hollanda	1 912
İngiltere	5 877
İrlanda	353
İsveç	1 431
İsviçre	1 561
İspanya	4 589
İtalya	8 438
Norveç	502
Portekiz	1 272
Yunanistan	982
Türkiye	1 457 (1995 Yılı Rakamı)

7. Ülkemizde ve diğer bazı ülkelerde ilaç tüketiminin kişi başına GSYİH (Gayrisafi Yurtiçi Hasıla)'ya oranı

Tablo 26. İlaç tüketimi (GSYİH'ya oranı) (İEİS, 1996b, s.:7)

Ülke Adı	1994 Yılı Kişi Başına GSYİH	İlaç Tüketiminin GSYİH'ya Oranı
İsviçre	37 087	0,62
Danimarka	28 346	0,48
Almanya	25 173	0,82
Norveç	25 163	0,48
Avusturya	24 450	0,68
Fransa	22 818	1,09
Belçika	22 446	0,99
Hollanda	21 471	0,60
Finlandiya	18 804	0,85
İtalya	17 590	0,86
İngiltere	17 416	0,60
İrlanda	14 000	0,71
İspanya	12 068	0,99
Portekiz	8 838	1,51
Yunanistan	7 534	1,32
Türkiye	2 715	0,86

8. Tedavi gruplarına göre ilaç kullanım oranları

Tablo 27. İlaç kullanımları (tedavi grubuna göre) (İEİS,1996b, s.:8)

Tedavi Grubu	1995 (%)
Antibiyotikler	22,9
Ağrı kesici ilaçlar	14,5
Soğuk algınlığı ve öksürük ilaçları	8,0
Romatizma ilaçları	7,8
Vitaminler, mineraller ve kan yapıcı ilaçlar	7,0
Deri hastalıkları ilaçları	5,3
Sindirim sistemi ilaçları	4,7
Hormonlar	4,1
Kulak, burun, boğaz ve göz ilaçları	4,1
Kalp ve Damar Hastalıkları ilaçları	3,9
Sinir sistemi ilaçları	2,5
Spazm çözücü ilaçlar	1,8
Astım ilaçları	1,2
Antihistaminikler	1,7
Tansiyon düşürücü ve diüretikler	1,1
Laksatifler	1,0
Diğer ilaçlar	8,4

9. İlaç endüstrisinde ihracat

Tablo 28. İhracat (İEİS, 1996b, s.:9)

Yıllar	Hammadde İhracatı (\$)	Mamul İlaç İhracatı (\$)	Toplam İhracat (\$)
1991	33 695 732	46 255 369	79 891 101
1992	30 708 341	47 637 720	78 346 061
1993	27 892 202	59 655 212	87 547 414
1994	45 033 327	59 373 790	104 407 117
1995	47 701 704	46 662 237	94 363 941

10. İlaç endüstrisinde ithalat

Tablo 29. İthalat (İEİS, 1996b, s.:10)

Yıllar	Hammadde İthalatı (\$)	Mamul İlaç İthalatı (\$)	Toplam İthalat (\$)
1991	345 673 803	97 051 553	442 725 356
1992	425 530 447	96 864 491	522 394 942
1993	400 532 307	110 000 000	510 532 307
1994	371 174 620	118 000 000	489 174 620
1995	565 785 587	163 780 000	729 565 587

11. İlaçların fiyatlarına göre dağılımı

Tablo 30. İlaç Fiyatları (İEİS, 1996b, s.:13)

Fiyat(2.1.1996)	Adet	%
1-100.000	2 802	41,81
100.001-500.000	2 578	38,47
500.001-1.000.000	659	9,03
1.000.001-5.000.000	503	7,51
5.000.000'un üstü	159	2,37

12. Kutu adedi olarak en çok tüketilen 140 ilacın fiyat dağılımı

Tablo 31. En çok tüketilen 140 ilacın fiyat dağılımı (İEİS, 1996b, s.:14)

Fiyat(2.1.1996)	Adet	%
1-100.000	119	33,15
100.001-500.000	206	57,38
500.001-1.000.000	26	7,24
1.000.001-5.000.000	8	2,23
5.000.000'un üstü	-	-

13. Demografik göstergeler

Tablo 32. Demografik göstergeler (DPT, 1996b)

Nüfus	62 171 000 (%100)
0-14 yaş	20 081 000 (% 32.3)
15-64 yaş	39 168 000 (% 63.0)
65 yaş üstü	2 922 000 (% 4.7)
Nüfus artış oranı (binde)	17,1
Kaba doğum oranı (binde)	22,4
Kaba ölüm oranı (binde)	6,6
Bebek ölüm oranı (binde)	44,4
Ortalama yaşam süresi (yıl)	
Kadın	70,3
Erkek	65,7
Ortalama	68,0
Toplam doğurganlık oranı (binde)	2,62
Yıllık doğum sayısı (bin)	1 381
Yıllık ölüm sayısı (bin)	405

14. Sağlık personeli

Tablo 33. Sağlık personeli (İEİS, 1996b, s.:18)

	Toplam Personel	Personel Başına Düşen Nüfus
Hekim	65 832	929
.Uzman Hekim	27 564	2 220
.Pratisyen Hekim	38 268	1 599
Diş Hekimi	11 457	5 340
Eczacı	18 366	3 331
Sağlık Memuru	30 811	1 986
Hemşire	56 280	1 087
Ebe	35 604	1 718

15. Türkiye'de hastane ve yatak sayılarının dağılımı

Tablo 34. Hastane ve yatak sayısı (1995) (İEİS, 1996b, s.:20)

Kuruluşlar	Hastane Sayısı	Yatak Sayısı
Sağlık Bakanlığı	677	76 991
Milli Savunma Bakanlığı	42	15 900
Sosyal Sigortalar Kurumu	115	25 397
Kamu İktisadi Teşekkülleri	11	2 099
Diğer Bakanlıklar	2	680
Tıp Fakülteleri	33	20 811
Belediyeler	5	1 160
Dernekler	15	1 224
Diğerleri	151	7 710
Toplam	1 051	151 972

16. Türkiye'de hastane ve yatak sayılarının branşlara göre dağılımı

Tablo 35. Branşlara göre hastane ve yatak sayıları (İEİS, 1996b, s.:22)

Kuruluşlar	Hastane Sayısı	Yatak Sayısı
Genel Hastane	767	119 626
Sağlık Merkezi	156	2 200
Doğum ve Çocuk Bakımevi	44	7 797
Göğüs Hastalıkları Hastanesi	30	8 042
Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Merkezi	5	1 700
Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi	8	6 196
Kemik Hastalıkları Hastanesi	3	1 450
Çocuk Hastalıkları Hastanesi	9	1 905
Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi	7	1 000
Onkoloji Hastanesi	2	750
Zührevi hastalıklar Hastanesi	2	100
Lepra Hastanesi	2	315
Acil Yardım ve Travmatoloji Hastanesi	4	335
Dispanser ve Revir Yatağı	-	82
Diğerleri	12	474
Toplam	1 051	151 972

17. Türkiye'de ve diğer bazı ülkelerde eczane sayısı ve eczane başına düşen kişi sayısı

Tablo 36. Eczane ve eczane başına kişi sayısı (IEIS, 1996b, s.:23)

Ülke Adı	Eczane Sayısı	Eczane Başına Düşen Nüfus
Almanya	20 800	3 908
Avusturya	990	8 081
Belçika	5 250	1 924
Danimarka	340	15 294
Fransa	23 000	2 513
İrlanda	1 140	3 070
İngiltere	12 090	4 822
İspanya	18 430	2 121
İsviçre	1 630	4 233
İtalya	15 700	3 637
Lüksemburg	80	5 000
Portekiz	2 430	4 074
Norveç	320	13 437
Yunanistan	7 700	1 351
Türkiye (*)	15 806	4 121

(*) 1995 yılı itibariyle Türkiye'deki Ecza Deposu sayısı 526'dır.

18. Türkiye’de ve diğer bazı ülkelerde kişi başına sağlık harcamaları ve GSYİH (Gayrisafi Yurtiçi Hasıla)’ya oranı

Tablo 37. Kişi başına sağlık harcaması (İEİS, 1996b, s.:24)

Ülke Adı	Kişi Başına Sağlık Harcaması(\$)	GSYİH’ya Oranı(%)
İsviçre	3 294	9,9
Fransa	2 129	9,8
Finlandiya	1 449	8,8
Avusturya	2 117	8,8
Hollanda	1 760	8,7
Almanya	2 308	8,6
İtalya	1 485	8,5
Belçika	1 727	8,3
Norveç	1 962	8,2
İsveç	1 598	7,5
Lüksemburg	2 284	6,9
İspanya	890	7,3
Portekiz	630	7,3
İngiltere	1 161	7,1
Danimarka	1 756	6,7
İrlanda	884	6,7
Yunanistan	402	5,7
Türkiye	133	4,4

4.3.8.2. Türkiye’de İlaç Pazarının Değerlendirilmesi

Türkiye’deki ilaç endüstrisi diğer ülkelerde olanlara benzer sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunların başında, sektörün Araştırma-Geliştirme Kapasitesinin olmaması gelmektedir (İEİS, 1996c, s.:1). Bunun için endüstrinin gereken fonları yoktur.

Sektördeki kuruluşların mali yapıları bozulmuş olup, en küçük bir belirsizlik veya kararsızlık kuruluşları etkilemektedir.

Sektör , GMP ve GLP kurallarına göre üretim yapabilmek için yatırımlar yapmak zorunluluğundadır. Bu yatırımlar, tesisleri iyileştirmeye veya geliştirmeye yöneliktir.

Fiyatlar, Sağlık Bakanlığı tarafından belirlendiği için fiyat baskısı bulunmaktadır. Dolayısıyla kuruluşlar bekledikleri fiyatı alamamanın sıkıntısı altında olup, 1994 yılında yaşanan kriz tüm sektörleri olduğu gibi ilaç sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Enflasyon düzeyinin altında fiyat zammı alınması küçülmelere, bir tahmine göre %30, neden olmuştur (İEİS, 1996c, s.:3)

Ülkemize, yabancı ilaç firmaları doğrudan yatırım yapmak veya ortaklıklar kurmak şeklinde gelmekte bu da rekabetin ilerki yıllarda daha da yoğunlaşacağı anlamına gelmektedir.

Bunlara ilave olarak, özel hastanelerin çoğalması ilaç seçiminde daha selektif davranmalarına neden olmakta, bu da yeni ilaç üretimlerinin önemini bir defa daha gündeme getirmektedir.

Ülkemizde ilaç endüstrisinin göreceli olarak başarı sağladığı alan iyi üretim, kaliteli üretimdir. Ancak, gerek yurtiçinde ve gerekse yurtdışında pazarlama faaliyetinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü söylemek mümkün değildir. Bunun nedeni ise, patentin olmadığı ülkemizde ilaçlarımız nasıl bir jenerikten ileri gidemiyorsa, pazarlama faaliyetinde de başarılı görünen yabancı şirketlerin metod ve sistemleri kopye edilip uygulamaya konulduğundan başarılı olunamamaktadır.

Ülkemizin ilaç pazarlamasını etkinleştirmesi için kendine özgü bir model oluşturup uygulamaya koyması kaçınılmazdır (İlaç Pazarlama Konferansı, 1995)

Bu nedenle, stratejik pazarlama yönetimi kavramı ilaç endüstrisinde büyük önem kazanmaktadır. İlacın kullanımını kararlaştıran veya öneren, bir noktada kullanıcılar olarak adlandırdığımız doktor ve eczacılar açısından ilaç sektörünün nasıl görüldüğünün bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, stratejik pazarlama yönetim faaliyetinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için işletmenin çevresinde bulunup kendisini doğrudan etkileyen kişi ve kuruluşların isteklerinin bilinmesi esastır.

İlaç endüstrisinin tüketiciler açısından incelenerek stratejik pazarlama yönetimiyle ilgili stratejiler uygulayıp uygulamadığına ilişkin durumun tesbiti bu çalışmanın temelini oluşturmakta olup, ülkemize özgü bir pazarlama modelinin nasıl olması gerekeceğine ilişkin ileride yapılacak çalışmalara da bir ışık tutacaktır.



V. BÖLÜM : GEREÇ VE YÖNTEM

Stratejik pazarlama yönetimi ve Türk İlaç Sektöründe uygulanması konusunun araştırılması için öncelikle İEİS (ilaç ve Kimya İşverenleri Endüstrisi Sendikası) ve ülkemizin önde gelen ilaç şirketlerinin yöneticileri ile görüşülmüş ve kendi bilgileriyle kaynaklarından yararlanılma yoluna gidilmiştir.

Ayrıca, Üniversitelerimiz ile DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) ve Sağlık Bakanlığı gibi Kamu kuruluşları yanında AESGP (The European Proprietary Medicines Manufacturers' Association) ve WHO (Dünya Sağlık Örgütü) gibi yabancı kuruluşların hazırladığı bilgilerden istifade edilmiştir.

Çok yönlü ve kapsamlı bir literatür araştırması yapmak suretiyle, 1980'li yıllardan itibaren gelişen stratejik yönetim konusu oldukça geniş bir biçimde incelenmiş, Türk ilaç sektöründe uygulanması için çevre faktörleri içinde en önemli payı bulunan müşteri gruplarına (doktor, eczacı, ecza deposu) anket yoluyla ulaşılarak elde edilen bulgular, Windows/Excel 5.0 ortamında toplanarak sonuçlar tartışılarak yorumlanmıştır.

VI. BÖLÜM: BULGULAR

Stratejik pazarlama yönetimi, bir işletme ile onun çevresi arasındaki uyumu sağlamaya yönelik bir faaliyettir. İlaç endüstrisinin çevresinde tüketici konumundaki doktorlar, eczacılar ve ecza depoları bulunmaktadır.

İlaç endüstrisi Sağlık Bakanlığı'nın yayınladığı ve denetlediği GMP-GLP kuralları çerçevesinde faaliyet gösterip kaliteli ürün ürettiklerinden ve bunun için her türlü tedbiri almak zorunda bulduklarından ürün kalitesine yönelik bir sorunları bulunmamaktadır. Asıl sorun ilaçların pazarlanmasından kaynaklanmaktadır.

1980'li yıllarda gündeme gelen pazarlama konsepti kavramı, işletmelerin tüketicileri yakından izlemelerini ve onların istekleri doğrultusunda gerekli önlemleri almalarını içermektedir. Bu husus, stratejik pazarlama yönetiminin temelidir.

Bu nedenle, ilaç endüstrisinin etkin bir pazarlama yönetim faaliyetinde bulunması için yapması gereken çalışma, 500'ün üzerinde anket formu düzenlenerek tüketicilere dağıtılmak suretiyle bu çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Dağıtılan anket formlarına, kamu hastanelerinde çalışan 60, özel hastanelerde çalışan 20 olmak üzere toplam 80 doktor, 5 ecza deposu, 17 hastane eczacısı ve 28 bağımsız çalışan eczacı cevap vermiştir. Elde edilen bulgular, beklenen cevaplar, verilen cevapların aritmetik ortalaması, medyanı, modu ve standard sapması esas alınarak tablolar haline getirilmiş ve katılımcı gruplar bazında ve anket formatına uygun olarak (I. Stratejik Pazarlama Yönetimi, II. İlaç Sektörü başlıkları altında) ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir.

ANKET SONUÇLARI

1.1. DOKTORLAR (KAMU VE ÖZEL)

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR				
I. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	1	2.64	2	1	1.57
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	4,5	4.2	5	5	1.05
3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	5	4.41	5	5	0.99
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemeden hazırlamak mümkün değildir.	4,5	4.56	5	5	0.91
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	4,5	4.36	5	5	0.92
6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerekli kılar.	5	4.43	5	5	0.88
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	1,2	2	1	1	1.3
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	4,5	4.21	4	5	0.88
9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.	1,2	2	1.5	1	1.23
10. Tüketicilerin ve/veya dağıtım kanalında bulunan kuruluşların istekleri stratejik pazarlama yönetimindeönemli rol oynamaz.	1,2	1.86	1	1	1.2
11. Stratejik pazarlama yönetiminde işletmelerin pazar hakimiyeti önemli rol oynamaz.	1,2	2.15	2	1	1.26
12. Stratejik pazarlama yönetim faaliyeti sürekli bir faaliyettir.	5	4.13	5	5	1.19
13. Stratejik pazarlama yönetiminde, ürüne ait özelliklerin dikkate alınması gereklidir.	4,5	4.3	5	5	1.11
14. Stratejik planlar zaman zaman gözden geçirilmelidir.	4,5	4.65	5	5	0.73
15. Pazarlama araştırmaları stratejik pazarlama yönetimi için çok önemli değildir.	1	2.1	1	1	1.45

16. Stratejik planlama yukarıdan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.	1,2	3	3	4	1.32
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.	4,5	4.45	5	5	0.81
18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.	4,5	4.15	5	5	1.23
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.	4,5	4.38	5	5	0.93
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.	4,5	4.29	4	5	0,9
21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.	4,5	4.28	5	5	1.26
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.	4,5	4.16	4	5	1
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.	4,5	4.48	5	5	0.91
24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.	4,5	3.25	3.5	4	1.32
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.	4,5	4.03	4	4	0.94
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.	4,5	4.14	4	5	0.95
27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.	4,5	4.03	4	5	1.2
28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi(firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.	4,5	4.24	4	5	0,89
29. Sadık tüketici yaratılması, pazarlama faaliyetinin en önemli hususlarından bir tanesidir.	4,5	3.95	4	5	1.18
30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.	4,5	4.48	5	5	0.81

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR				
II. İLAÇ SEKTÖRÜ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.	4,5	3.8	4	4	1.2
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.	4,5	3.8	4	5	1.3
3. Türkiye'de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.	4,5	3.5	4	5	1.4
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıları devamlı olarak bilgilendirmektedirler.	4,5	3.4	4	4	1.2
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.	4,5	4	4	4	1
6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.	4,5	3.6	4	4	1.3
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.	1,2,3,4,5	3.5	4	5	1.4
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.	4,5	4.4	5	5	1.2
9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	4,5	4.1	4.5	5	1.1
10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüşe neden olacaktır.	1,2,3,4,5	2.7	3	1	1.5
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.	1,2	3	3	2	1.4
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	1,2	2.3	2	1	1.3
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.	3,4,5	3.2	3	3	1.1

14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.	5	4.1	4	4	0.9
15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayiinin yaşaması mümkün değildir.	4,5	3.9	4	5	1.3
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.	1,2,3,4,5	2.5	3	1	1.5
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.	4,5	3.5	4	4	1.2

1.2. DOKTORLAR (KAMU)

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
----------------	------------------

1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	1	2.65	2	1	1.59
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	4,5	4.15	4	5	1.09
3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	5	4.3	5	5	1.08
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemeden hazırlamak mümkün değildir.	4,5	4.53	5	5	0.85
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	4,5	4.28	5	5	0.99
6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerekli kılar.	5	4.37	5	5	0.84
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	1,2	1.88	1	1	1.19
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	4,5	4.25	4	5	0.88
9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.	1,2	2.02	1	1	1.28

	1	2.2	2	1	1.47
yönetimi için çok önemli değildir.					
16. Stratejik planlama yukarıdan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.	1,2	3.03	3	4	1.37
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.	4,5	4.43	5	5	0.85
18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.	4,5	4.17	5	5	1.23
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.	4,5	4.35	5	5	0.99
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.	4,5	4.25	5	5	1
21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.	4,5	4.18	5	5	1.38
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.	4,5	4.37	5	5	0.84
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.	4,5	4.42	5	5	1
24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.	4,5	3.45	4	4	1.32
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.	4,5	4.07	4	5	0.97
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.	4,5	4.13	4	5	0.98
27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.	4,5	3.97	4	5	1.26

28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi(firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.	4,5	4.2	4	5	0.95
29. Sadık tüketici yaratılması, pazarlama faaliyetinin en önemli hususlarından bir tanesidir.	4,5	3.9	4	5	1.27
30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.	4,5	4.52	5	5	0.79

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
----------------	------------------

II. İLAÇ SEKTÖRÜ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.	4,5	3.82	4	4	1.11
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.	4,5	3.75	4	5	1.32
3. Türkiye'de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.	4,5	3.63	4	5	1.3
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıları devamlı olarak bilgilendirmektedirler.	4,5	3.5	4	4	1.24
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.	4,5	4.02	4	4	0.95
6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.	4,5	3.47	4	5	1.37
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.	1,2,3,4,5	3.38	4	5	1.46
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.	4,5	4.23	5	5	1.31
9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	4,5	4.23	5	5	0.95
10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüşe neden olacaktır.	1,2,3,4,5	2.75	3	1	1.51

11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.	1,2	3.12	3	4	1.37
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	1,2	2.38	3	1	1.38
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.	3,4,5	3.02	3	3	1.16
14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.	5	3.95	4	4	0.96
15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayinin yaşaması mümkün değildir.	4,5	3.8	4	5	1.38
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.	1,2,3,4,5	2.6	3	1	1.51
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.	4,5	3.48	4	4	1.31

1.3. DOKTORLAR (ÖZEL)

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
----------------	------------------

I. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	1	2.6	2.5	1	1.54
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	4,5	4.35	5	5	0.93
3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	5	4.75	5	5	0.55
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemeden hazırlamak mümkün değildir.	4,5	4.65	5	5	1.09
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	4,5	4.6	5	5	0.6

6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerekli kılar.	5	4.6	5	5	0.99
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	1,2	2.35	1.5	1	1.57
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	4,5	4.1	4	4	0.91
9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.	1,2	1.95	2	1	1.1
10. Tüketicilerin ve/veya dağıtım kanalında bulunan kuruluşların istekleri stratejik pazarlama yönetiminde önemli rol oynamaz.	1,2	1.75	1	1	1.29
11. Stratejik pazarlama yönetiminde işletmelerin pazar hakimiyeti önemli rol oynamaz.	1,2	1.45	1	1	0.69
12. Stratejik pazarlama yönetim faaliyeti sürekli bir faaliyettir.	5	4.6	5	5	0.94
13. Stratejik pazarlama yönetiminde, ürüne ait özelliklerin dikkate alınması gereklidir.	4,5	4.5	5	5	0.76
14. Stratejik planlar zaman zaman gözden geçirilmelidir.	4,5	4.8	5	5	0.41
15. Pazarlama araştırmaları stratejik pazarlama yönetimi için çok önemli değildir.	1	1.8	1	1	1.4
16. Stratejik planlama yukarıdan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.	1,2	2.9	3	3	1.21
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.	4,5	4.5	5	5	0.69
18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.	4,5	4.1	4	5	1.12
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.	4,5	4.45	5	5	0.76
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.	4,5	4.4	4	4	0,5
21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.	4,5	4.55	5	5	0.76
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.	4,5	3.55	4	4	1.19
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.	4,5	4.65	5	5	0.59

24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.	4,5	2.65	2.5	2	1.14
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.	4,5	3.9	4	4	0.85
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.	4,5	4.15	4	4	0.88
27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.	4,5	4.2	4	5	1.01
28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi(firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.	4,5	4.35	4	4	0,67
29. Sadık tüketici yaratılması, pazarlama faaliyetinin en önemli hususlarından bir tanesidir.	4,5	4.1	4	4	0.85
30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.	4,5	4.35	5	5	0.88

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
----------------	------------------

II. İLAÇ SEKTÖRÜ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.	4,5	3.85	4	5	1.46
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.	4,5	3.8	4	5	1.32
3. Türkiye'de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.	4,5	3.15	3	5	1.46
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıları devamlı olarak bilgilendirmektedirler.	4,5	3.1	4	4	1.21
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.	4,5	4.05	4	4	1.05
6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.	4,5	4.15	4	4	1.04
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.	1,2,3,4,5	4	4.5	5	1.3
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.	4,5	4.8	5	5	0.7

9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	4,5	3.8	4	5	1.44
10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüğe neden olacaktır.	1,2,3,4,5	2.35	2	1	1.42
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.	1,2	2.6	2	2	1.31
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	1,2	1.95	1	1	1.19
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.	3,4,5	3.75	4	4	0.64
14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.	5	4.5	5	5	0.61
15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayinin yaşaması mümkün değildir.	4,5	4.05	4	4	0.89
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.	1,2,3,4,5	2.35	2.5	1	1.39
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.	4,5	3.45	4	4	1.05

II. ECZA DEPOSU

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
----------------	------------------

I. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	1	2.6	2	1	1.82
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	4,5	3.8	4	4	0.45

3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	5	3.4	4	5	1.82
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemiden hazırlamak mümkün değildir.	4,5	4.2	5	5	1.3
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	4,5	4.2	5	5	1.1
6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerekli kılar.	5	3.4	3	5	1.67
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	1,2	2.8	2	2	1.64
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	4,5	4.4	4	4	0.55
9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.	1,2	1.6	1	1	1.34
10. Tüketicilerin ve/veya dağıtım kanalında bulunan kuruluşların istekleri stratejik pazarlama yönetiminde önemli rol oynamaz.	1,2	2.2	2	1	1.3
11. Stratejik pazarlama yönetiminde işletmelerin pazar hakimiyeti önemli rol oynamaz.	1,2	2	2	3	1
12. Stratejik pazarlama yönetim faaliyeti sürekli bir faaliyettir.	5	4.2	4	5	0.84
13. Stratejik pazarlama yönetiminde, ürüne ait özelliklerin dikkate alınması gereklidir.	4,5	4.2	4	4	0.45
14. Stratejik planlar zaman zaman gözden geçirilmelidir.	4,5	3.6	4	5	1.67
15. Pazarlama araştırmaları stratejik pazarlama yönetimi için çok önemli değildir.	1	2.2	1	1	1.64
16. Stratejik planlama yukarıdan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.	1,2	4	4	4	0.71
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.	4,5	4	4	5	1.22
18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.	4,5	3	3	2	1
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.	4,5	3.2	3	2	1.3
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.	4,5	3.2	3	52	1.3

21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.	4,5	4	5	5	1.41
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.	4,5	4.4	4	4	0.55
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.	4,5	4.2	4	5	0.84
24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.	4,5	3.2	3	4	0.84
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.	4,5	3.2	3	2	1.3
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.	4,5	4.2	4	5	0.84
27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.	4,5	2.8	2	2	1.1
28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi(firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.	4,5	4	4	5	1
29. Sadık tüketici yaratılması, pazarlama faaliyetinin en önemli hususlarından bir tanesidir.	4,5	4.4	4	4	0.55
30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.	4,5	4	5	5	1.73

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
----------------	------------------

II. İLAÇ SEKTÖRÜ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.	4,5	3.6	3	5	1.34
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.	4,5	3.2	3	2	1.3
3. Türkiye'de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.	4,5	3.2	4	5	1.3
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıları devamlı olarak bilgilendirmektedirler.	4,5	3.6	3	3	1.34
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.	4,5	2.4	2	4	1.52

6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.	4,5	4,4	5	5	0.89
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.	1,2,3,4,5	3,2	4	4	1.1
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.	4,5	4,2	5	5	1.1
9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	4,5	3,2	2	2	1.64
10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüşe neden olacaktır.	1,2,3,4,5	2,8	3	1	1.79
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.	1,2	3,2	4	4	1.3
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	1,2	4	4	4	0.71
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.	3,4,5	3,4	3	3	1.14
14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.	5	3,4	4	4	0.89
15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayiinin yaşaması mümkün değildir.	4,5	2,8	3	3	0.84
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.	1,2,3,4,5	3,2	3	2	1.3
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.	4,5	3,6	4	4	1.14

III. HASTANE ECZANESİ

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR				
I. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	1	2.82	3	4	1.51
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	4,5	4.59	5	5	0.62
3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	5	4.47	5	5	0.87
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemeden hazırlamak mümkün değildir.	4,65	4.56	5	5	0.61
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	4,5	4.41	5	5	1
6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerektirir.	5	4.76	5	5	0.44
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	1,2	1.71	1	1	1.31
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	4,5	4.35	4	4	0.61
9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.	1,2	1.76	1	1	1.15
10. Tüketicilerin ve/veya dağıtım kanalında bulunan kuruluşların istekleri stratejik pazarlama yönetiminde önemli rol oynamaz.	1,2	2	2	1	1.17
11. Stratejik pazarlama yönetiminde işletmelerin pazar hakimiyeti önemli rol oynamaz.	1,2	2.35	2	1	1.32
12. Stratejik pazarlama yönetim faaliyeti sürekli bir faaliyettir.	5	4.12	5	5	1.32
13. Stratejik pazarlama yönetiminde, ürüne ait özelliklerin dikkate alınması gereklidir.	4,5	4.24	5	5	1.2
14. Stratejik planlar zaman zaman gözden geçirilmelidir.	4,5	4.06	5	5	1.56
15. Pazarlama araştırmaları stratejik pazarlama yönetimi için çok önemli değildir.	1	2.18	1	1	1.38

16. Stratejik planlama yukardan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.	1,2	3.76	4	5	1.3
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.	4,5	4.47	5	5	0.87
18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.	4,5	4.06	4	5	1.2
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.	4,5	3.94	5	5	1.39
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.	4,5	3.94	4	5	1.25
21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.	4,5	3.76	5	5	1.75
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.	4,5	3.59	4	5	1.54
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.	4,5	4.12	5	5	1.54
24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.	4,5	2.59	3	1	1.42
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.	4,5	3.76	4	4	1.39
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.	4,5	4	4	5	1.17
27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.	4,5	3.82	4	4	1.33
28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi(firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.	4,5	3.65	4	4	1.37
29. Sadık tüketici yaratılması, pazarlama faaliyetinin en önemli hususlarından bir tanesidir.	4,5	3.29	4	5	1.61
30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.	4,5	4.47	5	5	1.18

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR				
II. İLAÇ SEKTÖRÜ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.	4,5	3.41	4	4	1.12
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.	4,5	3.76	4	5	1.25
3. Türkiye'de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.	4,5	4.06	4	4	0.97
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıları devamlı olarak bilgilendirmektedirler.	4,5	3.65	4	4	1.32
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.	4,5	3.71	4	4	1.26
6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.	4,5	3.71	4	5	1.36
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.	1,2,3,4,5	3.65	4	4	1.27
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.	4,5	4.06	5	5	1.56
9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	4,5	4.35	5	5	0.99
10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüğe neden olacaktır.	1,2,3,4,5	2.53	3	1	1.46
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.	1,2	3.24	4	4	1.44
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	1,2	3.24	4	4	1.44
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.	3,4,5	3.82	4	5	1.19
14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.	5	4.29	5	5	0.99

15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayiinin yaşaması mümkün değildir.	4,5	3.76	4	4	1.3
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.	1,2,3,4,5	2.29	2	1	1.31
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.	4,5	3.41	4	4	1.37

IV. BAĞIMSIZ ECZANELER

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
----------------	------------------

I. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	1	2.93	3.5	1	1.65
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	4,5	3.82	4.5	5	1.49
3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	5	4.07	5	5	1.27
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemeyen hazırlamak mümkün değildir.	4,5	4.11	5	5	1.29
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	4,5	4.14	5	5	1.21
6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerekli kılar.	5	4.18	5	5	0.98
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	1,2	2.18	1.5	1	1.33
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	4,5	4.11	5	5	1.13
9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.	1,2	1.82	1	1	1.12
10. Tüketicilerin ve/veya dağıtım kanalında bulunan kuruluşların istekleri stratejik pazarlama yönetiminde önemli rol oynamaz.	1,2	2.04	2	1	1.26
11. Stratejik pazarlama yönetiminde işletmelerin pazar hakimiyeti önemli rol oynamaz.	1,2	2.04	2	1	1.23

12. Stratejik pazarlama yönetim faaliyeti sürekli bir faaliyettir.	5	4.11	5	5	1.23
13. Stratejik pazarlama yönetiminde, ürüne ait özelliklerin dikkate alınması gereklidir.	4,5	4.36	5	5	1.1
14. Stratejik planlar zaman zaman gözden geçirilmelidir.	4,5	4.32	5	5	1.06
15. Pazarlama araştırmaları stratejik pazarlama yönetimi için çok önemli değildir.	1	1.89	1	1	1.26
16. Stratejik planlama yukarıdan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.	1,2	3.43	4	4	1.35
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.	4,5	4.43	5	5	1
18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.	4,5	3.79	4	5	1.29
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.	4,5	4.07	4.5	5	1.12
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.	4,5	4.36	5	5	1.03
21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.	4,5	4.18	5	5	1.22
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.	4,5	3.75	4	4	1.17
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.	4,5	4.32	5	5	1.06
24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.	4,5	3.43	3.5	5	1.32
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.	4,5	3.82	4	5	1.16
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.	4,5	4.04	4	4	0.92
27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.	4,5	3.71	4	5	1.41
28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi(firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.	4,5	4.04	4.5	5	1.1
30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.	4,5	4.36	5	5	1.06

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR				
II. İLAÇ SEKTÖRÜ	BEKLENEN	ARİTMETİK ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STANDARD SAPMA
1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.	4,5	3.68	4	4	1.22
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.	4,5	3.54	4	5	1.37
3. Türkiye'de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.	4,5	3.21	3	2	1.47
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıları devamlı olarak bilgilendirmektedirler.	4,5	2.93	3	1	1.49
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.	4,5	3.93	4.5	5	1.33
6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.	4,5	3.5	4	5	1.32
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.	1,2,3,4,5	4.07	4.5	5	1.12
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de, önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.	4,5	4.11	5	5	1.42
9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	4,5	3.79	4	4	1.23
10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüğe neden olacaktır.	1,2,3,4,5	2.71	3	1	1.51
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.	1,2	2.75	2.5	1	1.48
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	1,2	2.96	3	4	1.37
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.	3,4,5	3.32	3	3	1.06

14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.	5	4.29	5	5	1.08
15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayiinin yaşaması mümkün değildir.	4,5	3.07	3	5	1.51
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.	1,2,3,4,5	2.61	2.5	1	1.55
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.	4,5	3.46	4	5	1.32



VII. BÖLÜM: TARTIŞMA

1980'li yılların başından itibaren gelişmiş ülkelerde etkin bir şekilde uygulanmaya başlanan stratejik yönetim teknikleri, işletmeler açısından iki önemli hususun birlikte ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bunlardan bir tanesi verimlilik, diğeri ise etkinliktir.

Verimlilik, işletmelerin daha az girdi kullanarak daha çok çıktı üretmelerini, bu şekilde maliyetlerini düşürerek rakiplerine üstünlük sağlamalarını amaçlamaktadır. Buluş yaparak yeni ürünler pazara süren , yeni teknolojiler geliştirerek ürün hattı kayıplarını azaltan ve tesisin daha verimli çalışmasını sağlayan işletmeler sektördeki diğer işletmelere üstünlük sağlamaktadırlar.

Etkinlik ise, doğrudan çevre ile bağlantılıdır. Bir işletme tüketicilerin isteklerini dikkate almıyorsa, uygun kalitede ve fiyatta ürünü istendiği zaman sunamıyorsa o işletmenin başarılı olması mümkün değildir.

Bu nedenle, bir işletme pazardaki payını korumak veya artırmak için hem verimli ve hem de etkin çalışmak zorundadır.

Tüketicilerin; doktor, eczacı ve ecza deposu, stratejik pazarlama yönetimi ve ilaç sektörüne ilişkin eğilimlerini öğrenmek üzere dağıtılan 500'ün üzerinde anket formundan ancak % 25'i geri dönmüştür. Birçok tüketicinin stratejik pazarlama yönetimi konusuna yabancı oldukları ve ilaç sektörü konusunda yeterli bilgi sahibi olmadıkları için anket formunu doldurmaktan kaçındıkları gözlenmiştir. Anket formlarını dolduran tüketicilerde de benzer bir durum gözlenmiş, kritik sorularda bir fikir vermekten kaçınmışlardır.

Anket sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, tüketicilerin stratejik pazarlama yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları, bu sistem içinde kendilerinin önemini yeterince kavrayamadıkları görülmüştür. Stratejik pazarlama yönetiminde; faaliyetten kimin sorumlu olduğu, rakip ilaç firması uygulamalarının önemli olup olmadığı, pazarlama örgütlerinin yapısının önemli olup olmadığı, pazarı kontrol etmenin önemli olup olmadığı, pazarlama araştırmalarına gerek olup olmadığı, stratejik planların çevreden bilgi almadan sadece ilaç şirketi yöneticilerinin bilgi ve tecrübeleri ışığında yapılıp

yapılamayacağı, tanıtım faaliyetlerine gerek olup olmadığı, pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesi için aracı dağıtım birimlerinin kontrol edilmesinde yarar olup olmadığı gibi sorularda çok değişik cevaplar alınmış, bu nedenle standard sapmanın büyük olduğu gözlenmiştir.

İşin daha ilginç yanı ise, ilaç sektörüne ilişkin olarak sorulan 17 soruya verilen cevapların standard sapmalarının yüksek olması, tüketicilerin sektör hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıklarını gözler önüne sermiştir. Bunun açıklaması ise, ilaç sektörünün etkin çalışmadığı, stratejik pazarlama yönetimi faaliyetini uygulayamadığıdır.

Türk ilaç sektörünün buluş yapma kapasitesi yoktur. Bunun için yeterli kaynakları yoktur. 1996 yılı verilerine göre, yerli şirketlerin pazar payları %60'lar düzeyinde iken, yabancı sermayeli şirketlerin payı % 40'lar düzeyine gelmiştir. A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre, teknoloji geliştirmesinin maliyeti azaltıcı etkilerde bulunduğu sektörlerden bir tanesi ilaç sektörüdür. Türk ilaç sektörünün yeni teknolojiler geliştirip, yeni buluşlar yapmadan verimli çalışması mümkün olmayacağından, yabancı ilaç firmaları karşısında rekabet etmeleri çok zordur. Bu nedenle, Türk ilaç sektörünün pazarda etkinliğini artırması, düşük-maliyetli ürün üretmesi ve dağıtım kanallarında yer alan, eczacı, doktor ve ecza depoları kanalıyla pazarlaması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü bu kanal üzerinde yoğunlaştırması gerekli görülmektedir. Çünkü, Türk ilaç sektörü hammadde açısından dışa bağımlıdır. 1991-1995 yılları arasında hammadde ihracat değerleri ortalama 40 milyon \$ civarında iken aynı dönemde hammadde ithalatı 10-12 katı fazla gerçekleşmiştir. Benzer özellikler ilaç ürünü ihracat ve ithalat değerleri için de geçerlidir. 1991-1995 yılları arasında ilaç ürünü ihracatı 50 milyon\$ civarında seyrederken ilaç ürün ithalatı 1995 yılında 164 milyon\$ düzeyine ulaşmıştır.

Türk ilaç sektörünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği tek yer dağıtım kanalı olmasına karşılık bu kanallara ulaşabilmek için pazarlama örgütlerini kuvvetlendirmesi beklenirken 1991-1995 yılları arasında işverilen eczacı sayısında düşme olması da anlaşılabilir bir konu olmaktadır.

Türkiye'de eczane sayılarının yeterli, hatta fazla olduğu söylenebilir. Eczane başına düşen nüfus 4000 kişidir. Bu sayı, diğer gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında küçümsenemeyecek bir büyüklüğü göstermektedir. Ancak, bunların etkin çalışıp çalışmadıkları konusu tartışmaya açıktır.

Eczanelerin kendilerinden beklenen hizmetleri vermesi, yalnızca bir ticarethane gibi çalıştırılmasının önüne geçilmelidir. Bu da, öncelikle ilaç sektörüne ve bu alanda faaliyet gösteren kuruluşlara ve onların temsilcilerine ait bir hususdur.

İlaçların fiyatlandırılması konusu, bir diğer tartışma konusudur. Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de ilaç fiyatları belirlenmektedir. Bu alanda, fiyatın pazarda serbestçe oluşması gibi bir husus yoktur. İlacın sadece ucuz olması yeterli değildir. Özel hastanelerde, hastanın kalış süresini azaltmak için fayda-maliyet analizleri yapılarak ilaç seçimine gidilmektedir. Hükümetin ilaç ödemelerini azaltmak için ilaç şirketlerin jenerik ilaçlar üretmeye yöneltmesi, üretilen ilaçlara enflasyon artışının altında fiyat vermesi, ekonomik belirsizlikler, ilaç firmalarını zor duruma düşürmektedir. Finansal yapıları sağlam olmayan kuruluşların ani değişikliklerden çok çabuk etkilenmeleri doğaldır. Japon örneğinde olduğu gibi bir ilaç fiyatlandırma politikasının Türk ilaç sektöründe ne ölçüde uygulanabileceği tartışmaya açıktır. Böyle bir model, buluş kapasitesi olmayan Türk ilaç sektörünün giderek daha zor durumda kalmasına neden olabilecektir.

Tüketicilerin stratejik pazarlama yönetimi ve ilaç sektörüne ilişkin anket sorularına verdikleri cevaplar aşağıda tablolar olarak gösterilmektedir. Anket sorularına verilen cevapların incelenmesi tüketicilerin bu konulara ilişkin görüşlerini ayrıntılı olarak göstermekte olup, ilaç sektörünün stratejik pazarlama yönetimi faaliyetini uygulamadığını ve bu faaliyete öncelikle başlamasının gerekliliğini gözler önüne sermektedir.

1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	Önemli bir bölüm kısmen veya tamamen katılmadığını belirtmesine rağmen, kısmen katılanlarda bulunmaktadır.
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	Önemli bir bölümü katılmıştır.
3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	Önemli bir bölümü katılmıştır.
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemeden hazırlamak mümkün değildir.	Önemli bir bölümü katılmıştır.
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	Önemli bir bölümü katılmıştır.
6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerekli kılar.	Önemli bir bölümü katılmakla birlikte ecza depoları kararsız kalmıştır.
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	Önemli bir bölüm katılmamıştır.
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	Önemli bir bölüm katılmıştır.
9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.	Önemli bir bölüm katılmamıştır.
10. Tüketicilerin ve/veya dağıtım kanalında bulunan kuruluşların istekleri stratejik pazarlama yönetiminde önemli rol oynamaz.	Önemli bir bölüm katılmamıştır.
11. Stratejik pazarlama yönetiminde işletmelerin pazar hakimiyeti önemli rol oynamaz.	Önemli bir bölüm katılmamakla beraber ecza depoları kararsız kalmıştır.
12. Stratejik pazarlama yönetim faaliyeti sürekli bir faaliyettir.	Önemli bir bölüm katılmıştır.
13. Stratejik pazarlama yönetiminde, ürüne ait özelliklerin dikkate alınması gereklidir.	Önemli bir bölüm katılmıştır.
14. Stratejik planlar zaman zaman gözden geçirilmelidir.	Önemli bir bölüm katılmıştır.
15. Pazarlama araştırmaları stratejik pazarlama yönetimi için çok önemli değildir.	Önemli bir bölüm katılmamıştır.

16. Stratejik planlama yukarıdan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.	Önemli bir bölümün katılmaması beklenmekle birlikte bir çok kişinin kararsız kaldığı kısmen veya tamamen katıldığı gözlenmiştir.
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.	Önemli bir bölüm katılmıştır.
18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.	Önemli bir bölüm katılmakla beraber ecza depoları kararsız kalmıştır.
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.	Önemli ölçüde katılmakla beraber ecza depoları kararsız kalmıştır.
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.	Önemli ölçüde katılmakla beraber ecza depoları kararsız kalmıştır.
21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.	Önemli ölçüde katılmıştır.
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.	Önemli ölçüde katılmıştır.
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.	Önemli ölçüde katılmıştır.
24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.	Soruya verilen cevaplardan belirli bir eğilim saptanamamıştır.
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.	Önemli ölçüde katılmakla beraber ecza depoları kararsız kalmışlardır.
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.	Önemli ölçüde katılmıştır.
27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.	Önemli ölçüde katılmakla beraber ecza depoları kısmen katılmadıklarını belirtmişlerdir.
28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi (firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.	Önemli ölçüde katılmıştır.
29. Sadık tüketici yaratılması, pazarlama faaliyetinin en önemli hususlarından bir tanesidir.	Önemli ölçüde katılmıştır.
30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.	Önemli ölçüde katılmıştır.

2. İLAÇ SEKTÖRÜ

ANKET SORULARI	VERİLEN CEVAPLAR
1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.	İştirakçilerin önemli bir bölümü kısmen katılmıştır.
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.	İştirakçilerin önemli bir bölümü kısmen katılmıştır.
3. Türkiye'de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.	İştirakçiler kararsız kalmak veya kısmen katılmak arasında tercih yapmışlardır.
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıların devamlı olarak bilgilendirmektedirler.	İştirakçilerin önemli bir bölümü kararsız kalmak veya kısmen katılmak yolunda tercihlerde bulunurken bağımsız eczaneler katılmamaktadır.
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.	İştirakçilerin önemli bir bölümü katılmakla beraber ecza depoları kısmen katılmamaktadır.
6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.	İştirakçilerin önemli bir bölümü kısmen veya tamamen katılmaktadır.
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.	İştirakçilerin kısmen katılmamalarının beklenmesine karşılık önemli bir bölüm kısmen katılmıştır.
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.	Önemli bir bölüm kısmen veya tamamen katılmıştır.
9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	Önemli bir bölüm katılmakla beraber ecza depoları kısmen katılmamıştır.
10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüşe neden olacaktır.	Önemli bir bölüm kararsız kalma ve kısmen katılmama arasında görüş bildirmiştir.
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.	Bir kısım iştirakçilerin kısmen katıldığı diğer bir kısmın ise kısmen katılmadığı görülmüştür.
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	İştirakçiler farklı görüşler belirtmişler, eczacılar kısmen katılmakla beraber doktorların kısmen katılmadıkları görülmüştür.
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.	İştirakçilerin birçoğu kararsız kalmış, bir kısmı kısmen katılmıştır.

14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.	Önemli ölçüde katılmıştır.
15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayiinin yaşaması mümkün değildir.	Önemli ölçüde katılmakla beraber ecza depolarının ve bağımsız eczanelerin kararsız olduğu görülmüştür.
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.	Soruya verilen cevaplardan belirli bir eğilim saptanamamıştır.
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.	İştirakçilerin önemli bir bölümü kısmen katılmaktadır.



VIII. BÖLÜM: SONUÇ

“ Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Türk İlaç Sektöründe Uygulanması” konulu doktora tezi ile ilgili olarak yapılan çalışma sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

1. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.
2. Stratejik planların hazırlanması için çevrenin detaylı bir biçimde incelenmesine gerek vardır.
3. Stratejik kararların alınmasında sosyal, kültürel, politik, ekonomik ve teknolojik faktörler önemli rol oynar.
4. Stratejik pazarlama yönetimi sürekli ve uzun vadeli bir faaliyet olup bir kuruluşun bütün birimlerinin koordineli çalışmasını gerekli kılar.
5. Stratejik pazarlama yönetiminde ürüne ait özellikler önemlidir.
6. Ürün buluşlarında öncü olmak pazardaki etkinliği artırmada önemli rol oynar.
7. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım, kişisel ilişkiler ve ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması pazarlama faaliyetini etkinleştirir.
8. Şirketin marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi şirkete rakiplerine karşılık önemli üstünlük sağlar.
9. Sadık müşteri yaratılması pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesi için gereklidir.
10. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.

Stratejik pazarlama yönetimine ilişkin konularda katılımcılar belirli bir ortak görüşe yaklaşmalarına rağmen, Türk ilaç sektörüne ilişkin soruların ortalama değerlerine bakıldığında kararsız kaldıkları, farklı görüşlere sahip oldukları gözlenmiş ve sektör hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları, bu nedenle sektörün güçlü ve zayıf taraflarını irdeleyemedikleri sonucuna varılmıştır. Türk ilaç sektörünün doktor ve eczacılarla daha sıkı işbirliği içine girmesi ve görüşlerini alması tavsiye edilir.

Türk ilaç endüstrisi için bir “Stratejik Pazarlama Modeli” geliştirilmesi bundan sonraki çalışmalarımızın esasını oluşturacaktır.

ÖZET

Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Türk İlaç Sektöründe Uygulanması

Bu çalışmanın amacı, stratejik pazarlama yönetiminin geniş bir biçimde incelenmesi, sektörde uygulanıp uygulanmadığının pazarda tüketici konumunda bulunan doktor ve eczacıların görüşleri alınarak değerlendirilmesidir.

Konu ile ilgili olarak, öncelikle literatür taraması yapılmış ve özellikle dış yayınlardan önemli ölçüde yararlanma yoluna gidilmiştir. Özellikle, konunun 1980'li yıllardan itibaren gelişmesi ve işletmelerin ileriye yönelik faaliyetlerinin planlaması açısından önemi nedeniyle, bu konuda güncel kaynaklara ulaşılabilecek kütüphaneler tercih edilmiştir.

Giriş bölümünde, stratejik yönetimin geniş bir tanımı verilmiş, stratejilerin oluşturulmasında önemli görülen temel bilgiler bu bölümde açıklanmıştır.

İkinci bölüm, stratejik yönetimin karar alması için dayanak noktasını oluşturan dış çevre üzerinde yoğunlaştırılmış ve çevre ile kuruluşlar arasında etkileşimler incelenmeye alınmıştır.

Üçüncü bölüm ise işletmelerin çeşitli durumlarda uygulayabilecekleri çeşitli işletme stratejilerine ayrılmıştır.

Dördüncü bölüm ilaç sektörünün genel bir tanımına ve Türk ilaç Endüstrisine ayrılmıştır. Bu bölümde özellikle İlaç İşverenleri Endüstrisinin Kaynaklarından yararlanılmıştır.

Stratejik Pazarlama Yönetimi tüketicilerin düşüncelerini esas alan ve stratejilerini ona göre düzenleyen bir yaklaşımı temel aldığından, ilaç tüketicisi olarak düşünülen doktor, ecza deposu, hastane eczanesi ve bağımsız eczanelere anket formu dağıtılmış ve geri dönen anket formlarında verilen cevaplar Excel 5.0 programı kullanılarak toplanmış, elde edilen bulgular tartışılmış ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, Türk ilaç sektöründe stratejik pazarlama yönetimi tekniklerinin uygulanmadığı görüşüne varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik pazarlama yönetimi, ilaç, dış çevre, işletme stratejisi

SUMMARY

Strategic Marketing Management and its Implementation in the Pharmaceutical Industry of Turkey

The aim of this study was to analyze strategic marketing management in detail, and to investigate its implementation through the customers, namely; doctors and pharmacists. For this purpose, I mostly referred to the foreign literature . Since the subject has gained importance starting 1980's and its use in planning the future activities of the businesses has been understood, it has been decided to search for the subject matter in the libraries which can offer up-to-date information.

In the introduction part, strategic management has been defined in detail, and essential information used to decide on strategies has been explained.

In the second part, the focus was on the external environment which will be the basis for the managerial decisions and the interaction between the environments and the organizations has been analyzed.

The third part has been allocated for the alternative strategies which can be applicable by the businesses in several circumstances.

The fourth part, has been allocated for the general information on the pharmaceuticals and the pharmaceutical industry of Turkey. In this part the data gathered from the sources of Pharmaceutical Manufacturers Association of Turkey.

Since the main tendency of the strategic management approach is to gather opinions of the customers and design strategies accordingly, it has been decided to distribute questionnaire forms to the pharmaceuticals customers namely; doctors, pharmaceuticals wholesalers, hospital pharmacists and independently working private pharmacists. After collecting and analyzing the responses using Excel 5.0 program, the findings has been discussed and interpreted to reach some conclusions.

As a conclusion, it has been understood that the pharmaceutical industry of Turkey has not been benefited from the use of strategic marketing management techniques.

Key Words: Strategic Marketing Management, pharmaceuticals, external environment, business strategy.

KAYNAKLAR

- AAKER, D. A.(1991). Managing Brand Equity. The Free Press.
- AAKER, D. A.(1995). Strategic Market Management, John Wiley and Sons Inc.
- AESGP.(1993). The European Proprietary Medicines Manufacturers' Association, Self-Medication and the Pharmacist. June .
- AESGP.(1994). The European Proprietary Medicines Manufacturers' Association, The Individual and Health Care: Added Value Through Self-Medication. June.
- ALBERTS, W. W.(1985). "The experience Curve Doctrine Reconsidered". Journal of Marketing 5 3, July:36-49.
- AMA. American Management Association. Board Approves New Marketing Definition.(1985). Marketing Educator, Spring, s.: 1.
- AMABLE, B., Boyer, R.(1995). Europe in the World Technological Competition. Structural Change and Economic Dynamics 6: 167-183.
- ANSOFF, I. H.(1957). "Strategies for Diversification". Harward Business Review, September-October, s.: 113-124.
- ANSOFF, I. H..(1980). Strategic Issue Management. Strategic Management Journal, April-June, s.: 131-148.
- ARTHUR, C.(1993). A Longer Life for Drugs.New Scientist, 2 January , s.:20-21.
- BAKER, M. J., Hart, S. J.(1989). Marketing and Competitive Success. Philip Allan.
- BALL, D. A., McCULLOCH, W. H. Jr.(1990). International Business, Irwin, s.:440.
- BLACKETT, T.(1992). Branding and the Rise of the Generic Drug. Marketing Intelligence and Planning, Vol. 10, No. 9, s.: 21-24.
- BOGART, L., LEHMAN, C.(1973). "What Makes a Brand Name Familiar?". Journal of Marketing Research, February , s.: 17-22.
- BROADBERRY, S. N.(1995). Comparative Productivity Levels in Manufacturing Since the Industrial Revolution: Lessons from Britain, America, Germany and Japan. Structural Change and Economic Dynamics 6: 71-95.
- BUSINESS WEEK.(1995). The Business week 1000. March 27.
- BUZZELL, R. D.(1983). "Is vertical Integration Profitable?". Harward Business Review, January-February, s.: 92-102.
- CERTO, S. C.(1990). Strategic Management, A focus on Process. McGraw-Hill Publishing Co., s.: 100.
- CERTO, S. C., PETER, J. P.(1990). Strategic Management: A Focus on Process. Mc Graw-Hill Publishing Co.
- CESPEDES, F. V.(1988). Channel Management is General Management. California Management Review, Fall, s.: 98-120.
- DAVID, F. R.(1989). Concepts of Strategic Management, Second Edition. Merrill Publishing Company.
- DAY, G. S.(1984). Strategic Market Planning: The pursuit of Competitive Advantage. West Publishing Company, s.: 53.
- DPT(1996a). İnsan Sağlığı için Kullanılan İlaçlar. Devlet Planlama Teşkilatı Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara.
- DPT(1996b). Devlet Planlama Teşkilatı 1996 Yılı Programı. Ankara.

- DUCHIN, F., LANGE, G. M.(1995). The Choice of Technology and Associated Changes in Prices in the U.S. Economy. *Structural Change and Economic Dynamics* 6: 335-357.
- GARVIN, D. A.(1984). "What does 'Product Quality' Really Mean?". *Sloan Management Review*, Fall, s.: 25-43.
- GENESTRE, A., HERBIG, P., SHAO, A. T.(1995). "What does marketing really mean to Japanese?". *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.13, No. 9, s.:16-27.
- GRANT, J. H., KING, W. R.(1982). *The Logic of Strategic Planning*. Little, Brown and Company, s.: 76.
- GRIFFIN, R. W.(1993). *Management*. Fourth Edition. Houghton Mifflin Company.
- HALL, R. A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, s.: 607-618.
- HAMERMESH, R. G., ANDERSON, M. J., HARRIS, J. E.(1978). "Strategies for Low Market Share Businesses". *Harward Business Review*, May-June, s.: 95-102.
- HAUSER, J. R., CLAUSING, D.(1988). "The House of Quality". *Harward Business Review*, May-June, s.: 63-73.
- HERZBERG, F.(1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harward Business Review*, January-February, s.: 53-62
- HOFER, C. W., SCHENDEL, D.(1982). *Strategy Formulation, Analytical Concepts*. West Publishing Company.
- İEİS(1984). İlaç ve İlaç Endüstrisi. İlaç ve Kimya İşverenler Sendikası. İstanbul.
- İEİS(1992-1996). Rapor. İlaç ve Kimya İşverenler Sendikası. İstanbul.
- İEİS(1996a). Rapor. İlaç ve Kimya İşverenler Sendikası. İstanbul. Nisan-Mayıs-Haziran, s.:1-2.
- İEİS(1996b). Türkiye'de İlaç. İlaç ve Kimya İşverenler Sendikası. İstanbul.
- İEİS(1996c). Rapor. İlaç ve Kimya İşverenler Sendikası. İstanbul. Temmuz-Ağustos-Eylül.
- İLAÇ PAZARLAMA KONFERANSI(1995). İEİS Başkanı'nın açış konuşması. 13 Nisan. İstanbul.
- KING, W. R.(1982). *The Logic of Strategic Planning*. Little, Brown and Company, s.:133.
- KOTLER, P.(1984) *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Fifth Edition. Prentice-Hall Inc., s.: 14.
- LEWIS, P. S., GOODMAN, S. H., FANDT, P. M.(1995). *Management: Challenges in the 21st Century*. West Publishing Company.
- LUSCH, R. F., LUSCH, V. N.(1991). *Principles of Marketing*. Kent Publishing Company.
- MacMILLAN, I. C.(1978). *Strategy Formulation: Political Concepts*. West Publishing Company, s.: 3.
- MacMILLAN, I. C.(1983). "Preemptive Strategies". *Journal of Business Strategy* 4, Fall, s.: 16-26.
- MINTZBERG, H.(1993). The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*, Fall, s.: 32-47.
- MINTZBERG, H.(1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harward Business Review*, January-February, s.: 107-114.
- MOSKOWITZ, M.(1982). "Last Days of Chase and Sanborn". *San Francisco Chronicle*, February,22, s.: 56.

- NEFF, R.(1991). "Quality: Overview-Japan". Business Week, October 25, s.: 22 - 23.
- NICHOLS, N. A.(1994). Scientific Management at Merck: An interview with CFO Judy Lewent. Harvard Business Review, January-February, s.:85-99.
- PEARCELL, J. A., ROBINSON, R. B. Jr.(1988). Formulation and Implementation of Competitive Strategy. Irwin, s.: 99.
- PEARCELL, J. A., ROBINSON, R. B. Jr.(1989). Management. Random House, s.:350-352.
- PEARL, D.(1991). "Federal Express Finds Its Pioneering Formula Falls Flat Overseas". Wall Street Journal, April 15, s.: A1-A6.
- PERRY, N. J.(1991)."Will Sony Make It in Hollywood?". Fortune, September 9.
- PHENG, L. S., SIRPAL, R.(1995). Western generic business and corporate strategies: lessons from the thirty-six Chinese Classical Strategies of War. Marketing Intelligence and Planning, Vol. 13, No. 6, s.:34-40.
- PIERCY, N.(1994).Market-led Strategic Change:Making Marketing Happen in Your Organization. Butterworth Heinemann Ltd.
- PORTER, M. E.(1980). "Industry Structure and Competitive Strategy: Key to Profitability". Financial Analysis Journal, July-August, s.:33.
- PORTER, M. E.(1980). Competitive Strategy, The Free Press. s.:20-21.
- PORTER, M. E.(1990a). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April, s.: 73-93.
- PORTER, M. E.(1990b). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press.
- POTTER, D. V.(1991). "Success Under Fire: Policies to Prosper in Hostile Times". California Management Review, Winter, s.: 24-38.
- POTTER, D. V.(1994). "Strategies that Win in Hostile Markets". California Management Review. Fall.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G.(1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, s.: 79-91.
- RAFIQ, M., AHMET P. K.(1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European Marketing. Marketing Intelligence and Planning, Vol. 13, No.9, s.: 4-15.
- REICH, M. R.(1990). Why the Japanese Don't Export More Pharmaceuticals: Health Policy as Industrial Policy. California Management Review, Winter, s.: 124-150.
- REIDENBACH, E. R., OLIVA, T. A.(1981). "General Living System Theory of Marketing: A Framework for Analysis". Journal of Marketing, Fall, s.: 30-37.
- REINERT, E. S.(1995). Competitiveness and Its Predecessors- a 500-year cross-national perspective. Structural Change and Economic Dynamics, s.: 23-42.
- ROBERTS, E. B., BERRY, C. A.(1985). "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success". Sloan Management Review, Spring.
- RUOCCO, P., PROCTOR, T.(1995). Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. Marketing Intelligence and Planning, Vol. 12, No.9, s.: 24-29.
- SAPORITO, B.(1985). "Heinz Pushes to be the Low-Cost Producer". Fortune, June 24, s.: 54.
- SHERMAN, S. P.(1989). Inside the Mind of Jack Welch. Fortune, March 27, s.:38-50.

- STEVENS, R. E., SHERWOOD, P. K., DUNN, P.(1993). Market Analysis, Assessing Your Business Opportunities. The Haworth Press.
- STONER, J. A., FREEMAN, E. R., GILBERT, D. R. Jr.(1995). Management. Sixth Edition. Prentice Hall.
- TAYLOR, K. S.(1993). A Dose of Pharmaco-Economics, Can health networks learn from the drug policies of managed care plans?. Hospitals and Health Networks, July 5, s.: 33-36.
- THOMPSON, J. D.(1967). Organizations in Action, McGraw-Hill.
- TÜSİAD.(Mart 1991). 21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe dönük bir atılım stratejisi. İstanbul. Cilt I, II, III, IV.
- WATERMAN, R. Jr.(1987). The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge. Business Week, 14 September, s.: 100.
- WEBER, J.(1995). Pharmaceuticals: Not the Best Prescription for Growth. Business Week, October.
- WEBSTER, F. E. Jr.(1991). Industrial Marketing Strategy. Third Edition. John Wiley and Sons.
- YOSHIKAWA, A.(1989). The Other Drug War: U.S.- Trade in Pharmaceuticals. California Management Review, Winter, s.: 76-90.
- Yükselen, Cemal.(1989). Temel Pazarlama Bilgileri, Adım Yayıncılık, s.:33-47.
- ZEITHAML, C. P., ZEITHAML, V. A.(1984). "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective", Journal of Marketing , Spring, s.: 4-53.

T.C. İZMİR İKTİSADİ VE
TİCARET BAKANLIĞI
İZMİR İKTİSADİ VE
TİCARET BAKANLIĞI

EK-1
ANKET FORMU



ANKET FORMU

Lütfen ilgili meslek grubunu işaretleyin

Doktor Ecza deposu Hastane eczanesi Bağımsız eczane

Stratejik pazarlama yönetimi, bir kuruluşun üst yönetimi tarafından belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için, o kuruluş ile çevresi arasında uyumu sağlayabilecek stratejilerin hazırlanmasını ve uygulanmasını içeren çevreye duyarlı, dinamik ve sürekli bir faaliyet olması nedeniyle tüketici grubunu odak noktası olarak ele almaktadır.

“Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Türk İlaç Sektöründe Uygulanması” konulu doktora tezi ile ilgili olarak hazırlanan sorular, bu husus dikkate alınarak ilaç tüketiminde karar verici ve yönlendirici olarak önemli rolü bulunan doktor ve eczacıların görüşleri doğrultusunda elde edilecek bulguların tartışılmasına ve bu suretle Türk ilaç sektörüne farklı bir açıdan bakılarak değerlendirilmesine olanak sağlamak üzere seçilmişlerdir.

Formun değerlendirilmesinde 1-5 ölçeği kullanılmış olup rakamların ifade ettiği anlamlar aşağıda verilmiştir.

1: Katılmıyorum

2: Kısmen katılmıyorum

3: Belirgin bir düşüncem

yok

4: Kısmen katılıyorum

5: Tamamen katılıyorum.

Katkılarınız için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Y. Aykut PEKCAN

STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1. Stratejik pazarlama yönetimi, sadece kuruluşların üst yöneticilerini ilgilendiren bir faaliyettir.	0	0	0	0	0
2. Satışlarda ve/veya pazar payı göstergelerinde gözlenen olumsuzluklar stratejik yönetime gerek gösterir.	0	0	0	0	0
3. Stratejik pazarlama yönetimi stratejik planlar olmadan yapılamaz.	0	0	0	0	0
4. Stratejik planları, çevreyi (ulusal ve uluslararası rakipler, tüketiciler, kanun koyucular vb.) incelemeden hazırlamak mümkün değildir.	0	0	0	0	0
5. Stratejik kararlar ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik faktörlerin etkisi altında alınır.	0	0	0	0	0
6. Stratejik pazarlama yönetimi uzun süreli bir faaliyet olup, ilgili bütün birimlerin birlikte çalışmalarını gerekli kılar.	0	0	0	0	0
7. Stratejik pazarlama yönetiminde rakip firmaların uygulamaları önemli değildir.	0	0	0	0	0
8. Pazarlama faaliyetlerinde görev alanların görüşleri stratejik planlamada etkin rol oynar.	0	0	0	0	0

9. Stratejik pazarlama yönetiminde, pazarlama örgütlerinin yapısı önemli değildir.
10. Tüketicilerin ve/veya dağıtım kanalında bulunan kuruluşların istekleri stratejik pazarlama yönetiminde önemli rol oynamaz.
11. Stratejik pazarlama yönetiminde işletmelerin pazar hakimiyeti önemli rol oynamaz.
12. Stratejik pazarlama yönetim faaliyeti sürekli bir faaliyettir.
13. Stratejik pazarlama yönetiminde, ürüne ait özelliklerin dikkate alınması gereklidir.
14. Stratejik planlar zaman zaman gözden geçirilmelidir.
15. Pazarlama araştırmaları stratejik pazarlama yönetimi için çok önemli değildir.
16. Stratejik planlama yukarıdan-aşağıya (top-down) olacak şekilde üst yöneticilerin görüş ve/veya tecrübeleri doğrultusunda yapılmalıdır.
17. Stratejik pazarlama yönetimi sisteminin kurulması için uzman kişi veya kuruluşların yardımına gerek vardır.

18. Ürün tasarımı ve/veya performansındaki üstünlük çok önemlidir.
19. Üretim ve dağıtımın etkinleştirilmesinde düşük-maliyet, yüksek verimlilik önemli rol oynar.
20. Ürün buluşlarında öncü olmak pazar etkinliğinde önemli rol oynar.
21. Tüketici hizmetlerinde etkinlik, tanıtım vb. faaliyetler önemlidir.
22. Tüketicilerle kişisel ilişkiler pazarlama faaliyetinin etkinliği için önemlidir.
23. Ürünün istenilen yer ve zamanda bulundurulması, lojistik etkinliği artırır.
24. Kuruluşların kanun koyucuları etkilemek suretiyle (lobi faaliyeti) mevzuatı değiştirmesi, etkinliğinin önemli bir göstergesidir.
25. Üretim tesislerinin verimli, düşük maliyetli olması pazarlama etkinliğini artırır.
26. Düşük maliyetli veya nadiren bulunan hammaddelerin kontrol edilmesi veya sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlar.

27. Aracı dağıtım ve üretim ünitelerinin kontrolü pazarlama faaliyetini etkinleştirir.

0 0 0 0 0

28. Firma marka isminin tüketiciler tarafından geniş kabul görmesi(firmanın şöhreti), firmaya rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlar.

0 0 0 0 0

29. Sadık tüketici yaratılması, pazarlama faaliyetinin en önemli hususlarından bir tanesidir.

0 0 0 0 0

30. Ürün pazarlamasında reklamın büyük önemi vardır.

0 0 0 0 0



TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNE İLİŞKİN SORULAR

1. Türk ilaç sektörünün araştırma/geliştirme kapasitesi yoktur veya yeterli değildir.
2. Türk ilaç sektörünün, uluslararası kuruluşlara karşı ürün bazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yoktur.
3. Türkiye’de üretilen ilaç fiyatları pahalıdır.
4. İlaç firmaları, ilaçların sağlanması ve tanıtılmasında çok etkin faaliyet göstermekte, doktor ve eczacıları devamlı olarak bilgilendirmektedirler.
5. Sosyal Güvenlik kurumlarının mali yetersizliği ilaç satışlarını etkilemektedir.
6. İlaç sektörü fiyat baskısı altında olduğundan, yeni buluşlar yerine jenerik ilaçlara yönelerek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.
7. Marka ilaçlar yerine jenerik ilaç kullanımı her zaman tercih edilmelidir.
8. İlacın fiyatı yanında tedavi edici özellikleri de önemli olup ilaç kullanımında fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.
9. İlaç maliyetleri hastane tedavi masraflarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

10. Kendi kendine tedavi(Self-medication) Sosyal Güvenlik kurumları ilaç harcamalarında önemli bir düşüğe neden olacaktır.
11. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyetinde, doktor ve eczacılardan yeterince yararlanılmaktadır.
12. Kendi kendine tedavi uygulamasına geçilirse eczacılara büyük görevler düşecek olup, eczacılar ilaç yan etkileri ve yeni ilaçlar konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.
13. İlaç sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğü doktor ve eczacıların yer aldığı dağıtım kanalının tüketici bölümünde sağlanabilir.
14. İlaç sektörünün stratejik pazarlama faaliyeti içinde doktor ve eczacıların görüşleri önemli rol oynamalıdır.
15. Yeni buluşlar yapmadan, Türk ilaç sanayiinin yaşaması mümkün değildir.
16. Bazı ilaçların reçetesiz satılması, tanıtım ve reklamının yapılması, fiyatlarının serbestçe belirlenmesi, ilaç dağıtım sisteminin etkinliğini artıracaktır.
17. Türk ilaç endüstrisi, pazarda kalabilmek için düşük-maliyet stratejisini benimsemelidir.

E K - 2
ANKET SONUÇLARI



I.1. DOKTORLARIN(KAMU ÖZEL) ANKET SORULARINA VERDİKLERİ CEVAPLAR(1-5 ÖLÇEĞİNE GÖRE)

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	2. TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNE İLİŞKİN SORULAR																
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
1	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	4	3	3	4	5	3	5
2	5	2	2	2	5	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	1	2	4	1	1	2	5	5	4	2	1	5	5	1	1	4
5	2	1	2	4	1	1	2	5	5	4	2	1	5	5	1	1	4
6	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	3	3	2	3	3	5	5
7	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	3	3	2	3	3	5	5
8	4	5	5	1	5	5	5	5	4	4	1	1	4	4	5	3	4
9	4	5	5	1	5	5	5	5	4	4	1	1	4	4	5	3	4
10	2	1	1	4	5	4	1	5	5	1	1	1	4	4	5	5	5
11	2	1	1	4	5	4	1	5	5	1	1	1	4	4	5	5	5
12	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	2	4	5	3	4
13	4	3	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5
14	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	3	2	4	2	5
15	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	3	2
16	4	5	2	5	3	2	5	1	5	1	5	5	4	3	5	5	5
17	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	2	5	2	5
18	5	2	1	2	5	5	4	5	5	1	1	1	2	5	5	1	1
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	5	4	4	4	4	4	5	4	1	4	5	4	5	5	1	1
22	4	5	4	4	4	4	4	5	4	1	4	5	4	5	5	1	1
23	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
24	2	4	5	5	5	1	4	1	5	4	2	3	2	5	4	1	4
25	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
27	4	2	5	5	4	2	2	1	2	1	2	3	4	2	1	4	4
28	4	4	5	2	4	4	4	5	5	3	4	1	3	4	5	1	4
29	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	4
30	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
31	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
32	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
34	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
35	2	4	5	5	5	1	4	1	5	4	2	3	2	5	4	1	4
36	4	4	5	2	4	4	4	5	5	3	4	1	3	4	5	1	4
37	4	2	5	5	4	2	2	1	2	1	2	3	4	2	1	4	4
38	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	4
39	5	5	2	5	5	4	1	5	5	2	5	1	4	5	5	4	4
40	5	5	5	1	4	5	5	5	4	1	1	1	1	4	2	1	2
41	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	1	1
42	5	5	4	2	5	5	1	5	5	1	3	1	1	5	5	1	4
43	3	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	2	5	5	2	5
44	5	5	5	4	4	4	1	5	4	1	4	1	2	4	5	1	1
45	5	5	5	5	4	5	1	5	4	1	4	1	1	4	5	5	2
46	5	5	2	5	5	4	1	5	5	2	5	1	4	5	5	4	4
47	5	5	5	1	4	5	5	5	4	1	1	1	1	4	2	1	2
48	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	1	1
49	5	5	4	2	5	5	1	5	5	1	3	1	1	5	5	1	4
50	3	5	5	4	5	1	5	5	5	5	4	2	5	5	2	5	5
51	5	5	5	4	4	4	1	5	4	1	4	1	2	4	5	1	1
52	5	5	5	5	4	5	1	5	4	1	4	1	1	4	5	5	2
53	2	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4
54	4	1	3	2	4	4	5	5	4	1	2	1	1	4	2	1	2
55	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4
56	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	5	2
57	4	5	2	5	4	2	5	5	5	3	4	1	3	4	1	1	5
58	1	5	2	4	4	5	2	5	5	1	2	1	3	4	2	3	3
59	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	2	3	2
60	4	4	3	4	3	4	4	5	5	1	5	1	3	4	4	1	5
ÖZEL 1	2	2	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	5	1	5
2	4	4	3	4	3	4	2	5	5	3	2	4	4	4	3	3	4
3	5	4	4	2	4	4	2	5	2	1	2	1	3	5	2	4	4
4	5	5	4	2	4	4	4	5	4	4	1	1	4	4	4	3	4
5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5
6	1	2	1	4	4	5	5	5	4	4	2	4	3	4	3	2	4
7	4	4	2	4	5	4	5	4	2	2	2	2	4	4	4	1	2
8	5	2	1	4	5	4	1	5	1	1	3	3	3	3	3	3	3
9	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	1	4	4	5	4	4
10	5	3	4	2	5	5	4	5	5	1	5	1	5	5	4	4	2
11	4	4	2	2	2	4	2	5	4	3	2	1	4	4	4	1	2
12	5	5	2	4	4	4	4	5	5	2	2	1	4	5	4	1	3
13	5	5	5	2	4	1	5	5	2	1	3	3	4	5	4	1	4
14	5	4	3	2	4	5	5	5	3	5	1	2	3	5	5	1	3
15	4	5	2	1	4	4	5	5	4	1	2	1	3	4	5	3	4
16	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	1	3	2
17	1	2	3	4	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	4	3	2
18	5	5	2	4	5	5	5	5	2	1	1	1	4	4	5	4	5
19	4	4	5	1	1	2	5	5	2	2	1	4	5	4	5	4	4
20	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	4	1	4	5	5	1	2
KATILIMCI SAYISI	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
TOPLAM	306	301	281	272	322	291	283	350	330	212	239	182	256	327	309	203	278
ARİTMETİK ORTALAMA	3.8	3.8	3.5	3.4	4	3.6	3.5	4.4	4.1	2.7	3	2.3	3.2	4.1	3.9	2.5	3.5
MEDYAN	4	4	4	4	4	4	4	4	4.5	3	3	2	3	4	4	3	4
MOD	4	5	5	4	4	4	5	5	5	1	2	1	3	4	5	1	4
STANDARD SAPMA	1.2	1.3	1.4	1.2	1	1.3	1.4	1.2	1.1	1.5	1.4	1.3	1.1	0.9	1.3	1.5	1.2
KÜM. FREKANS DAĞILIMI																	
1	4	6	6	7	3	9	11	5	2	29	13	37	7	0	5	32	7
2	15	17	22	22	4	17	22	8	9	38	34	42	19	6	14	39	20
3	23	28	39	34	19	28	32	17	19	52	48	64	46	18	27	56	32
4	52	48	52	65	52	55	52	20	40	69	66	75	72	49	45	70	63
5	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
FREKANS DAĞILIMI																	
1	4	6	6	7	3	9	11	5	2	29	13	37	7	0	5	32	7
2	11	11	16	15	1	8	11	3	7	9	21	5	12	6	9	7	13
3	8	11	17	12	15	11	10	9	10	14	14	22	27	12	13	17	12
4	29	20	13	31	33	27	20	3	21	17	18	11	26	31	18	14	31
5	28	32	28	15	28	25	28	60	40	11	14	5	8	31	35	10	17
TOPLAM	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
FREKANS DAĞILIMI(%)																	
1	5	8	8	9	4	11	14	6	3	36	16	46	9	0	6	40	9
2	14	14	20	19	1	10	14	4	9	11	26	6	15	8	11	9	16
3	10	14	21	15	19	14	13	11	13	18	18	28	34	15	16	21	15
4	36	25	16	39	41	34	25	4	26	21	23	14	33	39	23	18	39
5																	

1.2. DOKTORLARIN(KAMU) ANKET SORULARINA VERDİKLERİ CEVAPLAR(1-5 ÖLÇEĞİNE GÖRE)

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR																															
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30		
KAMU 1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
2	1	5	5	5	5	4	1	5	1	1	1	5	5	5	5	1	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5		
3	1	5	5	5	5	2	4	1	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5		
4	1	4	5	5	4	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4		
5	1	4	5	5	4	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4		
6	1	4	5	5	5	5	1	4	1	1	1	4	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5		
7	1	4	5	5	5	5	1	4	1	1	1	4	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5		
8	4	5	5	5	5	4	1	4	4	1	1	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5		
9	4	5	5	5	5	4	1	4	4	1	1	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5		
10	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4		
11	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4		
12	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	5		
13	5	4	5	3	5	2	4	5	4	4	4	4	2	3	5	2	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	3		
14	4	4	4	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
15	5	3	2	5	5	4	3	4	2	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5		
16	5	4	5	3	2	4	3	5	4	5	5	1	1	4	5	1	3	5	4	1	4	2	3	5	2	2	4	5	1	5		
17	5	5	4	5	5	3	1	1	4	5	5	1	1	4	5	1	3	5	5	4	5	3	5	2	5	5	5	4	2	5		
18	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	4	5	5	5	1	4	2	2	2	4	5	5	5	1	5	4	5	2	5	5		
19	4	4	4	5	5	5	1	5	1	1	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
20	4	4	4	5	5	5	1	5	1	1	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
21	4	4	4	5	5	4	4	1	5	2	2	4	5	5	2	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5		
22	4	4	4	5	5	4	4	1	5	2	2	4	5	5	2	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5		
23	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2		
24	1	4	5	5	2	5	1	5	4	2	1	4	5	5	1	2	5	5	5	5	2	1	5	4	1	4	3	1	4	2	5	
25	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	4	5	5	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	4	5	5	5	3	2	3	3	3	3		
27	5	4	5	5	4	5	1	5	1	4	1	2	5	5	1	4	5	5	5	5	1	5	5	1	5	3	1	5	2	5		
28	2	5	5	5	5	5	2	5	1	1	2	5	5	5	1	2	4	5	5	5	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	
29	4	5	5	5	5	5	4	4	1	1	2	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
30	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3		
31	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
32	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	4	5	5	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
33	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	
34	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3		
35	1	4	5	5	2	5	1	5	4	2	1	4	5	5	1	2	5	5	5	2	1	5	4	1	4	3	1	4	2	5		
36	2	5	5	5	5	5	2	5	1	1	2	5	5	5	1	2	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	
37	5	4	5	5	4	5	1	5	1	4	1	2	5	5	1	4	5	5	5	5	1	5	5	1	5	3	1	5	2	5		
38	4	5	5	5	5	5	4	4	1	1	2	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
39	2	5	5	5	5	5	1	4	1	1	3	4	5	5	2	2	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
40	1	5	5	5	5	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	2	5	5	5	4	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	
41	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	1	5	3	2	4	2	4	5	1	2	5	1	5	1	4	2	4	2	4	3	5	
42	4	5	5	5	5	3	1	5	2	1	2	5	5	5	4	1	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	
43	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	4	
44	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	4	1	5	5	1	2	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	
45	1	5	4	5	5	5	1	5	1	1	4	5	5	5	1	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	5	5	5	
46	2	5	5	5	5	5	1	4	1	1	3	4	5	5	2	2	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
47	1	5	5	5	5	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	2	5	5	4	4	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	
48	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	5	3	2	4	2	4	5	1	2	5	1	5	1	4	2	4	2	4	3	5	
49	4	5	5	5	5	3	1	5	2	1	2	5	5	5	4	1	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	
50	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	
51	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	4	1	5	5	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	
52	1	5	4	5	5	5	1	5	1	1	4	5	5	5	1	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5	
53	2	5	5	5	5	5	1	5	1	2	2	5	5	4	5	1	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
54	4	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
55	4	5	5	5	5	5	4	3	1	1	1	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	2	1	4	4	
56	1	5	5	4	5	4	1	3	1	2	1	4	4	5	4	4	5	2	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	2	5	5	
57	4	1	1	2	4	5	2	4	2	1	1	2	5	5	1	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	
58	3	5	5	5	4	5	1	4	2	1	1	5	5	5	1	5	5	4	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	
59	3	4	5	5	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	1	3	4	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5
60	4	3	5	5	3	5	4	4	1	2	4	5	5	2	1	3	4	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
KATILIMCI SAYISI	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
TOPLAM	159	249	258	272	2																											

I.3. DOKTORLARIN(ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞANLAR) ANKET SORULARINA VERDİKLERİ CEVAPLAR(1-5 ÖLÇEĞİNE GÖRE)

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR																													
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30
1	1	2	5	5	3	5	1	4	2	4	1	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	4	5	1	4	4	4	4	4	5
2	3	4	4	5	5	5	1	4	2	1	1	5	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	5	5	5	4	5	2	1	1	1	5	5	5	1	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4
4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	3
5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
6	1	3	5	5	5	5	2	4	1	1	2	4	4	5	1	3	4	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4
7	1	5	4	5	5	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4
8	5	5	5	5	4	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
9	1	5	5	5	5	5	4	4	1	2	2	5	4	5	2	2	5	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5
10	2	5	5	5	5	5	1	4	1	1	1	5	4	5	1	3	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5
11	5	4	5	5	4	5	1	5	4	1	1	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	2	5	2	4	5	4	5	4	5
12	2	5	5	5	5	5	1	4	1	1	2	5	5	5	1	1	5	4	4	4	5	4	4	2	4	3	5	4	3	5
13	3	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5	1	4	5	4	5	4	5	3	3	1	3	3	3	3	3	4
14	5	5	5	5	4	4	1	5	1	1	1	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	4	3	2	2	1	1	2	4	4	5	1	3	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
16	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	3	3	2	4	1	5	3	2	5	1	4	2	4	5	1	5	1	5	4	2	1	5	4	3	2	1	3	4	5
18	1	4	5	1	5	4	1	4	2	3	2	5	4	4	1	2	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	5	5	2
19	1	5	4	5	5	5	4	2	4	1	1	5	5	5	1	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5
20	3	5	5	5	5	5	4	5	4	1	1	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	1	2	4	5	4	4	5
KATILIMCI SAYISI	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TOPLAM	52	87	95	93	92	92	47	82	39	35	29	92	90	96	36	58	90	82	89	88	91	71	93	53	78	83	84	87	82	87
ARİTMETİK ORTALAMA	2,6	4,35	4,75	4,65	4,6	4,6	2,35	4,1	1,95	1,75	1,45	4,6	4,5	4,8	1,8	2,9	4,5	4,1	4,45	4,4	4,55	4,65	2,65	3,9	4,15	4,2	4,35	4,1	4,35	
MEDYAN	2,5	5	5	5	5	5	1,5	4	2	1	1	5	5	5	1	3	5	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5
MOD	1	5	5	5	5	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	5
STANDARD SAPMA	1,54	0,93	0,55	1,09	0,6	0,99	1,57	0,91	1,1	1,29	0,69	0,94	0,78	0,41	1,4	1,21	0,69	1,12	0,76	0,5	0,76	1,19	0,59	1,14	0,85	0,88	1,01	0,67	0,85	0,88
ÜM. FREKANS DAĞILIMI																														
1	7	0	0	1	0	1	10	0	9	14	13	1	0	0	14	3	0	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	0	0
2	10	1	0	2	0	1	12	2	15	15	18	1	1	0	15	7	0	2	1	0	1	5	0	10	2	1	1	0	1	1
3	15	4	1	2	1	2	13	3	17	17	20	1	1	0	17	14	2	4	1	0	1	7	1	15	4	4	3	2	4	3
4	16	8	4	2	7	4	18	13	20	19	20	5	8	4	18	18	8	11	9	12	7	16	6	19	16	12	11	11	13	9
5	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
FREKANS DAĞILIMI																														
1	7	0	0	1	0	1	10	0	9	14	13	1	0	0	14	3	0	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	0	0
2	3	1	0	1	0	0	2	2	6	1	5	0	1	0	1	4	0	1	1	0	1	4	0	7	2	1	0	0	1	1
3	5	3	1	0	1	1	1	2	2	2	0	0	0	2	7	2	2	0	0	0	2	1	5	2	3	2	2	3	2	3
4	1	4	3	0	6	2	5	10	3	2	0	4	7	4	1	4	6	7	8	12	6	9	5	4	12	8	8	9	9	6
5	4	12	16	18	13	16	2	7	0	1	0	15	12	16	2	12	9	11	8	13	4	14	1	4	8	9	9	7	11	
TOPLAM	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
FREKANS DAĞILIMI(%)																														
1	35	0	0	5	0	5	50	0	45	70	65	5	0	0	70	15	0	5	0	0	0	5	0	15	0	0	5	0	0	0
2	15	5	0	5	0	0	10	10	30	5	25	0	5	0	5	20	0	5	5	0	5	20	0	35	10	5	0	0	5	5
3	25	15	5	0	5	5	5	10	10	10	10	0	0	0	10	35	10	10	0	0	0	10	5	25	10	15	10	10	15	10
4	5	20	15	0	30	10	25	50	15	10	0	20	35	20	5	20	30	35	40	60	30	45	25	20	40	40	45	45	35	30
5	20	60	80	90	65	80	10	35	0	5	0	75	60	80	10	10	60	45	55	40	65	20	70	5	20	40	45	45	35	55
TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

I.3. DOKTORLARIN(ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞANLAR) ANKET SORULARINA VERDİKLERİ CEVAPLAR(1-5 ÖLÇEĞİNE GÖRE)

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	2. TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNE İLİŞKİN SORULAR																	
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	
1	2	2	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	5	1	5	
2	4	4	3	4	3	4	2	5	5	3	2	4	4	4	3	3	4	
3	5	4	4	2	4	4	2	5	2	1	2	1	3	5	2	4	4	
4	5	5	4	2	4	4	4	5	4	4	1	1	4	4	4	3	4	
5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	
6	1	2	1	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	3	2	4	4	
7	4	4	2	4	5	5	4	5	4	2	2	2	4	4	4	1	2	
8	5	2	1	4	5	4	1	5	1	1	3	3	3	3	3	3	3	
9	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	1	4	4	5	4	4	
10	5	3	4	2	5	5	4	5	5	1	5	1	5	5	4	4	2	
11	4	4	2	2	2	4	2	5	4	3	2	1	4	4	4	1	2	
12	5	5	2	4	4	4	4	5	5	2	2	1	4	5	4	1	3	
13	5	5	5	2	4	1	5	5	2	1	3	3	4	5	4	1	4	
14	5	4	3	2	4	4	5	5	3	5	1	2	3	5	5	1	3	
15	4	5	2	1	4	4	4	5	5	4	1	2	1	3	4	5	3	4
16	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	1	3	
17	1	2	3	4	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	4	3	2	
18	5	5	2	4	5	5	5	5	2	1	1	1	4	4	5	4	5	
19	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	1	4	5	4	5	4	
20	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	4	1	4	5	5	1	2	
KATILIMCI SAYISI	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
TOPLAM	77	76	63	62	81	83	80	96	76	47	52	39	75					

III. HASTANE ECZACILARININ ANKET SORULARINA VERDİKLERİ CEVAPLAR(1-5 ÖLÇEĞİNE GÖRE)

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR																																				
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30							
1	1	4	5	5	4	5	1	5	1	4	1	5	5	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	1	4	3	1	4	1	5							
2	4	5	5	5	5	5	1	4	1	2	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	4	4	1	5							
3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	1	2	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2							
4	1	4	4	5	5	5	1	4	1	2	2	5	5	5	2	2	5	4	2	4	5	2	5	4	2	5	4	5	5								
5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5								
6	1	5	5	3	1	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	2	1	3	4	4	3	1	2								
7	4	5	5	5	5	5	1	4	1	2	4	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	4	4	1	5							
8	2	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	4	1	1	1	5	4	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1								
9	2	5	5	5	5	5	1	5	1	1	3	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5							
10	2	5	5	5	4	4	2	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5							
11	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	1	1	3	5	5	5	5							
12	1	5	4	5	4	5	1	5	1	1	1	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5						
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
14	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5					
15	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
16	4	5	4	5	5	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	4	5	4	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5				
17	5	4	5	4	5	5	2	4	3	3	3	5	4	5	3	5	3	3	5	2	4	4	4	4	5	5	2	3	5	2	3	5	5				
KATILIMCI SAYISI	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17			
TOPLAM	48	78	76	79	75	81	29	74	30	34	40	70	72	69	37	64	76	69	67	67	64	61	70	44	64	68	65	62	56	76							
ARİTMETİK ORTALAMA	2.82	4.59	4.47	4.65	4.41	4.76	1.71	4.35	1.76	2	2.35	4.12	4.24	4.06	2.18	3.76	4.47	4.06	3.94	3.94	3.76	3.59	4.12	2.59	3.76	4	3.82	3.65	3.29	4.47							
MEDYAN	3	5	5	5	5	5	1	4	1	2	2	5	5	5	1	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
MOD	4	5	5	5	5	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
STANDARD SAPMA	1.51	0.62	0.87	0.61	1	0.44	1.31	0.61	1.15	1.17	1.32	1.32	1.2	1.56	1.38	1.3	0.87	1.2	1.39	1.25	1.75	1.54	1.54	1.42	1.39	1.17	1.33	1.37	1.61	1.18							
ÜM. FREKANS DAĞILIMI																																					
1	5	0	0	0	1	0	12	0	11	8	7	2	1	3	9	1	0	1	1	1	4	2	3	6	2	1	2	2	4	1							
2	8	0	1	0	1	0	14	0	12	12	9	2	2	3	10	4	1	2	4	3	5	6	3	8	4	2	3	4	6	2							
3	9	1	2	1	1	0	14	1	15	14	12	3	3	4	12	5	2	4	5	4	5	6	3	11	4	4	4	5	7	2							
4	15	6	6	5	7	4	16	10	17	17	17	8	7	6	17	11	6	9	8	10	7	10	6	16	11	10	11	12	12	4							
5	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
FREKANS DAĞILIMI																																					
1	5	0	0	0	1	0	12	0	11	8	7	2	1	3	9	1	0	1	1	1	4	2	3	6	2	1	2	2	4	1							
2	8	0	1	0	0	0	2	0	1	4	2	0	1	0	1	3	1	1	3	2	1	4	0	2	2	1	1	2	2	1							
3	1	1	1	1	0	0	0	1	3	2	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	0	0	3	0	2	1	1	1	0							
4	6	5	4	4	6	4	2	9	2	3	5	5	4	2	5	6	4	5	3	6	2	4	3	5	7	6	7	7	5	2							
5	2	11	11	12	10	13	1	7	0	0	0	9	10	11	0	6	11	8	9	7	10	7	11	1	6	7	6	5	5	13							
TOPLAM	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
FREKANS DAĞILIMI(%)																																					
1	29	0	0	0	6	0	71	0	65	47	41	12	6	18	53	6	0	6	6	6	6	24	12	18	35	12	6	12	12	24	6						
2	18	0	6	0	0	0	12	0	6	24	12	0	6	0	6	18	6	6	18	12	6	24	0	12	12	6	6	6	12	12	6						
3	6	6	6	6	0	0	0	6	18	12	18	6	6	6	12	6	6	12	6	6	0	0	0	18	0	12	6	6	6	0							
4	35	29	24	24	35	24	12	53	12	18	29	29	24	12	29	35	24	29	18	35	12	24	18	29	41	35	41	41	29	12							
5	12	65	65	71	59	76	6	41	0	0	0	53	59	65	0	35	65	47	53	41	59	41	65	6	35	41	35	29	29	76							
TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	2. TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNE İLİŞKİN SORULAR																
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
1	2	5	5	4	5	4	2	1	4	2	4	4	3	2	4	4	2
2	4	5	4	4	4	5	5	5	1	4	1	4	4	5	1	4	4
3	3	2	4	2	3	1	1	1	3	4	1	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	2	4	2	5	5	2	1	2	4	5	5	4	4	2
5	2	5	4	4	1	5	4	5	5	1	4	5	1	5	1	1	5
6	3	3	3	5	2	3	3	3	3	3	4	3	5	5	2	2	5
7	4	5	4	4	4	5	5	5	1	4	1	4	4	5	1	4	4
8	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	2	2
9	3	3	5	5	5	1	1	1	5	1	5	4	5	5	5	3	5
10	4	4	4	4	1	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	1	1
11	5	5	5	2	4	4	3	5	5	1	1	1	5	5	5	1	4
12	4	3	5	2	5	3	4	5	4	5	3	1	5	5	2	3	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	1	4	4	5	5	1	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	5	5	1	4	3	4	5	5	3	1	4	3	4	4	1	1
17	2	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	3
KATILIMCI SAYISI	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TOPLAM	58	64	69	62	63	63	62	69	74	43	55	55	65	73	64	39	58
ARİTMETİK ORTALAMA	3.41	3.76	4.06	3.65	3.71	3.71	3.65	4.06	4.35	2.53	3.24	3.82	4.29	3.76	2.29	3.41	
MEDYAN	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	2	4
MOD	4	5															

IV. BAĞIMSIZ ÇALIŞAN ECZACILARIN ANKET SORULARINA VERDİKLERİ CEVAPLAR(1-5 ÖLÇEĞİNE GÖRE)

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR																															
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30		
1	1	4	5	4	5	5	2	5	1	1	4	5	5	5	1	4	5	2	4	5	5	4	5	4	2	4	5	4	4	2		
2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	2	5	5	5	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
3	5	5	5	5	5	5	1	2	1	5	4	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	3	4	5	5	5	4	1	3	5	5	
4	4	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	1	4	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	1	5		
6	4	5	5	5	5	5	1	5	1	4	4	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	
7	1	5	5	5	5	5	1	2	1	1	1	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	2	1	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
11	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
12	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
13	1	1	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	
14	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	5	4	5	4	5	5	1	5	1	2	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
17	4	3	3	1	5	5	3	5	3	3	1	4	5	5	4	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
18	1	5	5	5	2	5	5	4	1	1	1	5	5	5	1	1	5	2	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5
19	4	5	5	5	5	5	1	5	1	1	2	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5
20	1	5	4	4	5	3	1	5	1	2	2	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	2	1	5	1	4	3	1	5	1	5	5
22	5	5	5	5	2	4	1	5	2	1	1	5	5	5	1	4	5	5	5	4	1	5	2	1	2	4	1	2	4	5	5	5
23	1	2	5	5	5	4	3	5	1	1	1	5	5	4	1	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	4	5	5	5	1	5	4	2	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
25	1	4	4	5	5	5	3	4	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5
26	4	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	4	1	4	3	4	3	5	5	5	1	4	5	3	4	5	4	3	5	3	3	4	4	4	1	5	5	5
28	4	5	5	5	5	5	1	4	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
KATILIMCI SAYISI	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
TOPLAM	82	107	114	115	116	117	61	115	51	57	115	122	121	53	96	124	108	114	122	117	105	121	96	107	113	104	113	104	113	104	122	
ARİTMETİK ORTALAMA	2.93	3.82	4.07	4.11	4.14	4.18	2.18	4.11	1.82	2.04	2.04	4.11	4.36	4.32	1.89	3.43	3.79	4.07	4.36	4.18	3.75	4.32	3.43	3.82	4.04	3.71	4.04	3.71	4.36	4.36		
MEDYAN	3.5	4.5	5	5	5	5	1.5	5	1	2	2	5	5	5	1	4	5	4	4.5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	
MOD	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
STANDART SAPMA	1.65	1.49	1.27	1.29	1.21	0.98	1.33	1.13	1.12	1.26	1.23	1.1	1.06	1.26	1.35	1	1.29	1.12	1.03	1.22	1.17	1.06	1.32	1.16	0.92	1.41	1.1	1.27	1.06			
KÜM. FREKANS DAĞILIMI																																
1	10	4	1	2	0	0	14	0	16	13	13	1	0	0	17	3	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	3	0	3	0	0	
2	12	6	5	4	4	1	16	4	20	20	4	3	3	19	8	2	6	4	3	4	5	3	8	5	2	6	3	3	1	2	2	
3	14	9	6	7	10	9	22	8	26	24	23	8	7	6	24	12	6	11	8	5	7	10	6	14	11	7	11	10	10	8	8	
4	22	14	12	12	10	13	27	13	27	26	27	12	8	10	27	21	8	16	14	10	11	19	10	20	17	18	16	14	19	8	8	
5	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
FREKANS DAĞILIMI																																
1	10	4	1	2	0	0	14	0	16	13	13	1	0	0	17	3	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	3	0	3	0	0	
2	2	2	4	2	4	1	2	4	4	7	7	3	3	3	2	5	2	5	4	3	3	4	3	6	5	2	3	3	1	2	2	
3	2	3	3	3	6	8	6	4	6	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	2	3	5	3	6	6	5	7	6	6	6	6	
4	8	5	4	5	0	4	5	1	2	4	4	1	4	3	9	2	5	6	5	4	9	4	6	6	11	5	4	9	0	0	0	
5	6	14	16	16	18	15	1	15	1	2	1	16	20	18	1	7	20	12	14	18	17	9	18	8	11	10	12	14	9	20	20	
TOPLAM	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
FREKANS DAĞILIM(%)																																
1	36	14	4	7	0	0	50	0	57	46	46	4	0	0	61	11	0	4	0	0	4	4	0	7	0	0	11	0	11	0	0	
2	7	7	14	7	14	4	7	14	14	25	25	11	11	11	7	18	7	18	14	11	11	14	11	21	18	7	11	11	4	7	7	
3	7	11	11	11	21	29	21	14	21	14	11	14	14	11	18	14	14	18	14	7	11	18	11	21	18	11	21	18	25	21	21	
4	29	18	14	18	0	14	18	18	4	7	14	14	4	14	11	32	7	18	21	18	14	32	14	21	21	39	18	14	32	0	0	
5	21	50	57	57	64	54	4	54	4	7	4	57	71	64	4	25	71	43	50	64	61	32	64	29	39	36	43	50	32	71	71	
TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

IV. BAĞIMSIZ ÇALIŞAN ECZACILARIN ANKET SORULARINA VERDİKLERİ CEVAPLAR(1-5 ÖLÇEĞİNE GÖRE)

KATILIMCILARIN CEVAPLARI	2. TÜRK İLAC SEKTÖRÜNE İLİŞKİN SORULAR																
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
1	1	2	2	1	2	4	5	4	1	4	4	4	4	5	2	1	1
2	4	5	5	4	5	1	5	5	5	1	4	4	5	5	5	1	5
3	4	5	2	1	5	5	5	5	1	4	4	4	5	5	1	1	5
4	5	4	1	2	5	2	2	5	2	1	2	2	2	5	2	1	2
5	5	5															