



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**TÜRKİYE OPTİK CAM PAZARINDA YÖNETİM STRATEJİLERİ
HOYA CORPORATION ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Tuba YILDIRIM**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM**

**İSTANBUL
Haziran2022**



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**TÜRKİYE OPTİK CAM PAZARINDA YÖNETİM STRATEJİLERİ
HOYA CORPORATION ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Tuba YILDIRIM**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM**

**İSTANBUL
Haziran2022**

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim/Anasanat Dalı Doktora öğrencisi Tuba YILDIRIM tarafından hazırlanan *"Türkiye Optik Cam Pazarında Yönetim Stratejileri: Hoya Corporation Örneği"* konulu çalışması jürimizce Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 23/06 /2022

Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu:

İmzası

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM
Haliç Üniversitesi

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Melih ATALAY
Haliç Üniversitesi

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Gönül AKIN
Beykent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Arman Teksin TEVFIK
Haliç Üniversitesi

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇİÇEK
Nişantaşı Üniversitesi

Bu tez yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hatice YORULMAZ
Müdür

DOKTORA TEZİ

ORJİNALLİK RAPORU

%7

BENZERLİK ENDEKSİ

%6

İNTERNET KAYNAKLARI

%1

YAYINLAR

%3

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

acikbilim.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

%1

2

ders.es

İnternet Kaynağı

%1

3

www.istka.org.tr

İnternet Kaynağı

%1

4

polen.itu.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%1

5

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

<%1

6

Submitted to Anadolu University

Öğrenci Ödevi

<%1

7

Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)

Öğrenci Ödevi

<%1

8

www.perakendeokulum.com

İnternet Kaynağı

<%1

9

www.4eyes.com.tr

İnternet Kaynağı

<%1

10/06/2022

TEZ ETİK BEYANI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Türkiye Optik Cam Pazarında Yönetim Stratejileri Hoya Corporation Örneği” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM sorumluluğunda tamamladığımı, verileri kendim topladığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Tuba YILDIRIM

ÖNSÖZ

Günümüzde artan rekabet koşullarında, Türkiye Optik Cam Sektöründe nihai tüketiciyle buluşan optisyenlik müesseselerinin, global firmaların Türkiye stratejileri ile ilgili yüzyüze anket yöntemi ile değerlendirmelerde bulunduğu bu çalışma, sadece araştırmada belirtilen firma için değil, tüm global ve yerel şirketler için stratejik geliştirme fikirleri sunacaktır.

Bu çalışmada çalışmamın başından sonuna kadar her aşamasında desteğini, güvenini, katkısını ve yardımını esirgemeyen hocam ve Tez Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM'a, tez izleme komite üyeleri sayın Dr. Öğretim Üyesi Gönül AKIN ve Dr. Öğr. Üyesi Melih ATALAY'a yürekten teşekkür ederim. Ayrıca süreç boyunca yanımda benimle birlikte yıpranan anneme, babama ve tüm aileme minnet ve şükranlarımı sunarım.

Haziran, 2022

Tuba YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
TEZ ETİK BEYANI	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Rekabet Stratejisi	3
2.1.1. Strateji Kavramı ve Strateji Oluşturma	3
2.1.2. Stratejik Planlama ve Aşamaları	5
2.1.3. Amaç ve Hedefler.....	7
2.1.4. Misyon ve Vizyon Kavramı	8
2.1.5. Çevre Analizi.....	10
2.1.5.1. Dış çevre analizi.....	10
2.1.5.2. İşletme (iç çevre) analizi	14
2.1.6. Durum Belirleme Matrisleri	15
2.1.6.1. SWOT analizi.....	15
2.1.6.2. İşletmelerde performans güçleri analizi ve denge analizi	27
2.1.7. Stratejik Yönlendirme	27
2.1.8. Strateji Oluşturma Aşaması ve Strateji Seçimi	28
2.1.9. Stratejik Yönetimin Yöntemleri	33
2.1.9.1. SWOT (FÜTZ) analizi	34
2.1.9.2. Portföy analizi	35
2.1.9.3. Fayda-maliyet analizi.....	35
2.1.9.4. Risk analizi.....	36
2.1.9.5. Değer zinciri analizi	37
2.1.9.6. Tedarik zinciri yönetimi.....	38
2.1.9.7. Benchmarking (Kıyaslama)	41
2.1.9.8. Süreç yenileme veya değişim mühendisliği.....	42
2.1.9.9. Dış kaynaklardan yararlanmak (Outsourcing)	43
2.1.10. Rekabet Kavramı.....	44
2.1.11. Rekabet Gücü	45
2.1.11.1. Rekabet gücü ve elmas modeli.....	46
2.1.11.2. Sürdürülebilir rekabet gücü.....	50

2.1.12.Rekabet Stratejileri.....	51
2.1.12.1.Rekabet stratejileri	51
2.1.12.2.Toplam maliyet liderliği stratejisi	52
2.1.12.3.Farklılaştırma stratejisi.....	54
2.1.12.4.Odaklanma stratejisi.....	55
2.1.12.5.Rekabet üstünlüğü için büyüme ve gelişme stratejileri	57
2.1.12.6.İç büyüme.....	63
2.1.12.7.Dış büyüme	66
2.1.13.Uygulanış Biçimlerine Göre Rekabet Stratejileri	67
2.1.13.1.Saldırgan rekabet stratejisi	67
2.1.13.2.Savunma stratejisi	71
2.1.13.3.Gerilemeden ıkış stratejisi.....	74
2.1.13.4.Çekilme stratejisi.....	75
2.1.13.5. Tasfiye stratejisi	76
2.1.13.6.İflas stratejisi	77
2.1.13.7.Ortak girişim	80
2.1.13.8.Stratejik işbirlikleri	83
2.2. Türkiye’de Optik Sektörü ve Küresel Optik Şirketleri İçin Olan Yönetim Stratejilerinin Önemi: Hoya Corporation Örneği.....	85
2.2.1. Türk Optik Sektörü ve Tarihçe.....	85
2.2.1.1. Osmanlı’da gözlükçülük	85
2.2.1.2. Cumhuriyet dönemi (1923-2021) ve Türkiye optik sektörü	85
2.2.1.3. Türk optik sektörü ve sektörel parametreler.....	87
2.3. Bir Araştırma Hoya Corporation Tanımı	99
2.3.1. Hoya Optik Cam Üretici Firması	99
2.3.2. Ticari Görüntü	102
2.3.2.1. Genel bakış.....	102
2.3.2.2. Net satışlar	104
2.3.2.3. Karlılık	105
2.3.3. Hoya Türkiye.....	107
2.3.4. HOYA Rakip Analizi	108
2.3.4.1. Essilor international a.ş.	108
2.3.4.2. Türkiye pazarı analizi ve Hoya’nın pazar içindeki konumu	109
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	110
3.1. Araştırma Soruları	112
3.2. Araştırma Kapsamı.....	116
3.3. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli	116
3.4. Analiz Birimi.....	117
3.5. Ana Kütle ve Örneklem	117
3.6. Ölçüm Aracı	117
3.7. Ölçüm Uygulaması.....	117
3.8. Uygulanan İstatistiksel Analizler	118

4. BULGULAR.....	120
5. TARTIşMA	153
6. SONUÇLAR	154
7. ÖNERİLER	156
KAYNAKLAR	157
EKLER.....	169
ÖZGEÇMİş.....	172



KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
CPM	: Competitive Profil Matrix (Rekabetçi Profil Matrisi)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EFE	: External Factor Evaluation (Dış Faktör Değerlendirmesi)
GZFT	: G¼¼lü Yanlar, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler
IFE	: Internal Factor Evaluation (İç Faktör Değerlendirmesi)
QSPM	: Quantitative Strategic Planning Matrix (Nicel Stratejik Planlama Matrisi)
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats (G¼¼lü Yanlar, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler)

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 2.1. Stratejik Planlama Süreci	6
Tablo 2.2. SWOT Analizi Matrisi	16
Tablo 2.3. SPACE Matris Akslarını Oluşturan Örnek	23
Tablo 2.4. Rekabet Gücü Tanımları	47
Tablo 2.5. Yoğun Büyüme Stratejileri Matrisi	60
Tablo 2.6. Küçülme	77
Tablo 2.7. Ortak Girişim Avantajları	82
Tablo 2.8. Türkiye’de Yıllara Göre Gözlükçü Sayısındaki Değişim	86
Tablo 2.9. Gelişmiş Ülkelerin Nüfusları ve Gözlük Takma Oranları	89
Tablo 2.10. Güneş Gözlüğünün Tüketiciye Ortalama Satış Fiyatı.....	93
Tablo 2.11. Optik Cam Distribütörleri	97
Tablo 2.12. Optisyenlik Müessesesi Başına Kişi Sayısı	98
Tablo 3.1. Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi	112
Tablo 4.1. Demografik Özelliklerin ve Nitel Değerlerin Dağılımı	120
Tablo 4.2. Nitel Değerlerin Müessese Bölgesine Göre Dağılımı.....	124
Tablo 4.3. Nitel Değerlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	127
Tablo 4.4. Nitel Değerlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	129
Tablo 4.5. Nitel Değerlerin Yaşa Göre Dağılımı	132
Tablo 4.6. Nitel Değerlerin Unvana Göre Dağılımı	135
Tablo 4.7. Nitel Değerlerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı.....	137

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 2.1. Stratejik Yönetim Evreleri	4
Şekil 2.2. Firmanın Dış Çevresi	11
Şekil 2.3. İşletme İş Çevresi Analizi.....	12
Şekil 2.4. SWOT Matrisi	17
Şekil 2.5. Grand Strateji Matrisi	25
Şekil 2.6. Temel Stratejiler, Alt Stratejiler	29
Şekil 2.7. Değer Zinciri Analizi.....	38
Şekil 2.8. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	39
Şekil 2.9. Porter'ın Elmas Modeli	48
Şekil 2.10. Büyüme Stratejileri.....	64
Şekil 2.11. 2021 Yılı İtibariyle İflaslarda Değişim (2021 Yılı Seviyesi 2019 Yılıyla Karşılaştırıldığında, %).....	79
Şekil 2.12. Almanya Oftalmik Market Göstergeler	91
Şekil 2.13. Türkiye Oftalmik Market Göstergeler	92
Şekil 2.14. Konsolide Net Satışlar ve Ortalama Değişim Oranı.....	105
Şekil 2.15. Vergi Öncesi Karlılık ve Şirket Ortakları Net Karı	106
Şekil 4.1. Hoya CPM Analizi (Rekabetçi Profil Matrisi)	140
Şekil 4.2. SWOT Analizi	140
Şekil 4.3. Hoya Corporation SWOT Matrisi	146
Şekil 4.4. Space Matris	148
Şekil 4.5. Hoya QSPM Analizi	149
Şekil 4.6. EFE Matrisi.....	150
Şekil 4.7. IFE Matrisi.....	150
Şekil 4.8. HOYA firması için Grand Strateji Matrisi	151

ÖZET

TÜRKİYE OPTİK CAM PAZARINDA YÖNETİM STRATEJİLERİ HOYA CORPORATION ÖRNEĞİ

Türk Optik Sektörünün yönetim stratejilerine bir bakış açısı sunmayı amaçlayan bu çalışma, Hoya Corporation'ın incelemesi ile çalışılmıştır. Bu çalışmada Stratejik Yönetim alanında bilgiler sunulmaktadır. Çalışmada ayrıca HOYA'nındünya ve Türkiye pazarındaki konumu ve firmanın optik pazarındaki gelişmelere kendini adapte etme kabiliyeti araştırılmıştır. Ayrıca şirketin inovasyon kabiliyeti ve bu kapasiteye dayalı çeşitlendirilmiş ürün portföyü de incelenmiştir. Optik ürünler portföyünden bir kısım yeni ürün, anket ile Türkiye optik sektörü ve optisyenlerine sunulmuştur. Anketten çıkan sonuç analiz edilmiş, şirketin Türkiye politikasına ait stratejik hatalara çözüm önerileri eklenmiştir. Bu kapsamda çalışma, HOYA Corporation'ın SWOT analizi, optik pazar stratejisinin araştırılması, HOYA'nın stratejik konumlandırması üzerinden optik sektörüne yönelik çözüm önerilerini içermektedir.

Anahtar Kelimeler: *HOYA Corporation, Optik Endüstrisi, Rakipler, Stratejik Problemler, Stratejik Yönetim, SWOT Analizi.*

ABSTRACT

MANAGEMENT STRATEGIES IN THE TURKISH OPTICAL GLASS MARKET CASE OF HOYA CORPORATION

This study aims at presenting a perspective on the management strategies of the Turkish Optical Sector has been studied the review of Hoya Corporation. In this study, information is presented in the field of Strategic Management. study also investigated the positioning of HOYA in the world and Turkey market and the ability of the company in adapting itself to the developments in optics market. In addition, the innovation ability of the company and its diversified product portfolio based on this capacity was studied. Some of the new products from optics portfolio were presented to Turkish optics sector and opticians through an online survey. The data obtained from the survey was analyzed, the strategic misapplications on Turkey policy were studied and solutions were suggested. In this context, the study includes HOYA Corporation's SWOT analysis, researching the optical market strategy, and solution proposals for the optical sector through HOYA's strategic positioning.

Key Words: *Competitors, HOYA Corporation, Optics Industry, Strategic Management, Strategic Problems, SWOT Analysis.*

1. GİRİŞ

Stratejik Yönetim; firma ya da organizasyonun bulunduğu sektördeki pozisyonuna ait amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, planlı ve fonksiyonel kararları formülize ettiği, değerlendirdiği ve uygulamaya koyduğu sürecin bilimsel adıdır. Stratejik Yönetim bilimi içerisinde “rekabet” kavramının global dünyada sadece pazarlarda daha çok ürün satmak veya hizmet üreterek karlılığı artırmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurmak amaçlarından çıkarak “hayatta kalma” becerisine evrildiği, salgın hastalıklar ve savaşlarla sarsılan dünya ekonomisinin, pek çok firma ya da organizasyonu tarihten sildiği bu dönemde hayatın merkezine oturduğu muhakkaktır. Plansız ya da amaçsız hiçbir organizasyonun mevcut durumunu idame ettiremeyeceği günümüz koşullarında, gerek iç dinamikleri sağlamlaştırmak, gerek dış tehditlere yanıt vermek manevra kabiliyeti yüksek bir stratejik yönetim anlayışı ile mümkündür. İş dünyası için yorucu ve yıkıcı bir etkiye sahip bu “hayatta kalma” mücadelesi neticesinde üretilen ürünler ya da hizmetlerin birbirine benzerliği strateji kavramının da inovasyonunu şart hale getirmiştir (Altınbaş, 2013).

Sektörler açısından bakıldığında ise firma ya da organizasyonların ürün ve hizmetleri, farklılaştırılmış olarak vücuda getirebilmeleri ve yeni hedefler koyabilmeleri gerekmektedir. Türkiye’de mevcut sektörlerden biri olan Optik Cam piyasası için de durum farklı değildir. Bu sektör içerisinde varlık gösterebilmiş firmaların başardıkları ya da başaramadıkları stratejileri incelemek, bu sektöre yeni adım atacak olan firmalar, içeride hali hazırda üretim yapan firmalar ve dış gözlemciler için önem arz etmektedir. En nihayetinde, stratejik analiz, firma ya da organizasyonların kendi güçlerinin farkına vararak daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmalarını sağlamaktadır. Bu fayda sağlık alanında toplumsal fayda olarak yayılım göstererek nihai tüketici ile buluşacak ve “sağlıklı görme” nin temellerini atacaktır.

Bu bağlamda çalışma toplamda altı bölümden oluşmaktadır; giriş bölümü olarak ilk bölüm için; stratejik yönetim konusu hakkında kısa bilgi verilmiştir. Giriş bölümünde çalışmanın önemi hakkında bilgi sunulmuştur. İkinci bölüm, stratejik

yönetim kavramının detaylı bir literatür analizinin sonucunda yazılmıştır. Stratejik Yönetim kavramının anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi için çeşitli bilgiler içermektedir. Türk Optik sektörünün tarihçesine ve bugünkü durumuna ayrıca yer verilmiştir. İkinci bölümde aynı zamanda Hoya Corporation firması hakkında çeşitli boyutlarda kapsamlı bilgi sunulmuştur. Üçüncü bölüm; gereç ve yöntem bölümü olup, hipotezler, araştırmanın amacı, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve kullanılan verilerin toplama araçları hakkında veriler içeren ve yanı sıra araştırmanın yöntemine değinilen kısmı teşkil etmektedir. Dördüncü bölümde; araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında hazırlanan analizler yer almaktadır. Beşinci bölümde; tartışma, altıncı bölümde ise araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Çalışmanın yedinci kısmında ise, gelecek araştırmalar için araştırmacılara ve uygulamacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Rekabet Stratejisi

İşletme kavramı bünyesinde kullanılan strateji¹ kelimesi, eski yunanca “strategia” kökeninden gelmektedir ve yunanca anlamı “kumandanlık” demektir. Fransızca köken anlamında ise ordu yönetme sanatı olarak ifade edilmektedir. Yönetim kavramı ile işletme literatüründe birleşmiş olan strateji, pazar ekonomisinin fırtınalarından ve dalgalarından firmaları koruyan yönetim becerilerinin günümüzdeki yorumlamalarında kullanılmaktadır.

“Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Biri Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır” (Eren, 2010).

Kurumların, organizasyonların, işletmelerin; sektörlerinde güçlü temeller üzerine gelebilmiş olanlarının başarısı daima merak konusu olmuştur. Toyota, HP, Arçelik, Chrysler, Apple vb. büyük kuruluşlar sektörlerinin pazarında hâkim olurken pek çok ürün ya da hizmet üreticisinin ya da pazarlamacısının neden aynı pazar konumuna yükselemediği sorusuna cevap aranmıştır (Eren, 2010).

2.1.1. Strateji Kavramı ve Strateji Oluşturma

Stratejik Yönetim bugüne kadar pek çok şekilde değerlendirilmiş olsa da dünyadaki ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik nedenlerin süratle değişimi ve bu büyümenin kontrol edilemez duruma gelmesi artık işletme sahasını önemli bir merkeze almıştır (Aktan, 2008). Bu yeni gündem, strateji nedir sorusunun sorulmasını şart kılmıştır. Strateji, belirlenmiş hedefler doğrultusunda, iç ve dış çevre analizi neticesinde rakiplerin stratejilerini inceleyerek firma ya da örgütün yetenekleri doğrultusunda ulaşılmış, nihai sonucu hedefleyen, uzun dönemli dinamik kararlardır şeklinde ifade edilmektedir (Alyakut, 2007).

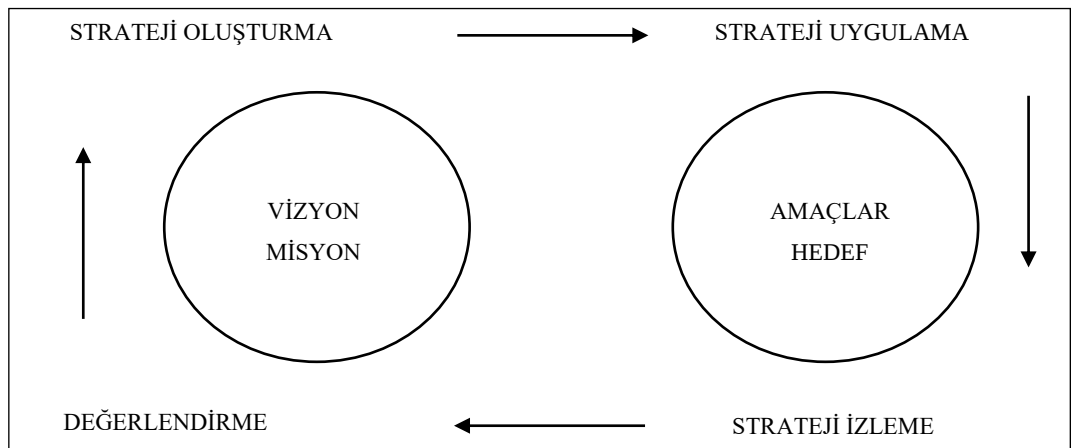
Bu açıklamaya yönetim nedir sorusu eklenmelidir (Aktan, 2003). Yönetim, insanların, işletmelerin ya da hizmet sağlayıcılarının tek başlarına ulaşamayacakları

¹ Strateji: “Yol, güzergâh, izlem” (URL-1).

hedeflere ulaşabilmeleri için, başkaları aracılığı ile iş yapmak, başkalarına iş yaptırmak ve iş başarmayı tanımlamaktadır (Porter, 1980). “Stratejik Yönetim” ise stratejik karar verme sürecinin ön aşamasını tanımlar. İş bu hali ile Stratejik Yönetim geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Ellis, 2001).

Değişen ve gelişen dünyadaki acımasız rekabet kuralları şirketleri, kurumları ve hizmet sunucularını belirli stratejiler geliştirmeye mecbur bırakmıştır. Her organizasyonun yapısına göre değişen bu stratejiler, örgütlerin yönetilme şekilleri üzerinde çeşitli etkilere neden olmaktadır. Bu etkiler devrim niteliğinde gelişim süreçlerini başlatmıştır. Yönetimler, daha fonksiyonel, aktif ve planlı çalışmalar yürüterek stratejik düşünmeye odaklanmış ve başarıya ulaşmaya çalışmışlardır (Aktan, 2008).

Günümüzde işletmeler ve kurumlar faaliyetlerini sürdürebilmek ve karlılıklarını yükseltebilmek için değişen çevre koşullarını dikkate alarak uygun stratejiler geliştirmek ve bunları etkin bir şekilde uygulamak zorundadır (Mintzberg, 1987). Bu gereklilik, stratejilere yön veren örgüt ya da firma yöneticilerini dış çevre ve iç çevre analizi yapmak durumunda bırakır. Yakın dış çevre; rakipler, tedarikçiler, kaynaklar, devlet kurumları ve müşterilerden oluşurken, uzak dış çevre ise faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik ve sosyal koşulları, siyasal durumu ve teknolojik gelişim sürecini içerir (Alyakut, 2007).



Şekil 2.1. Stratejik Yönetim Evreleri

Kaynak: Dinçer, Ö., (2007)

Stratejik Yönetim en başından sonuna kadar planlama bütünüdür (Aktan,2003).Peter Drucker’a göre Stratejik Yönetim bir dizi kararlar uygulamalar ve teknikler yığını değildir. Sonucun verimli olabilmesi ve stratejik eylemlerin başarıya ulaşabilmesi için akılcı ve iyi kurgulanmış bir süreç gerekir (Drucker, 1999). Stratejik Yönetim; işletmeler veya organizasyonların, var olan kaynaklarının efektif bir şekilde analitik düşünme yeteneği ile harmanlanarak eyleme dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2010). Stratejik yönetim sürecinin efektif olabilmesi için, takip edilmesi gerekli eylemler mevcuttur. Bu eylemlerin en önemli basamağını ise stratejik planlama oluşturur. Organizasyonun, örgütün ya da şirketin başarısı doğru hazırlanmış ve doğru metotlarla uygulanmış bir stratejik planlamanın sonucunda gerçekleşir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2003). Stratejik planlama aşaması vizyon ve misyon başta olmak üzere, değerler, amaçlar ve hedefler kavramları ile yürütülmektedir (Pearce and Robinson, 2015).

2.1.2. Stratejik Planlama ve Aşamaları

Stratejik planlama üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamaları; strateji oluşturma, stratejik planlama ve stratejiyi uygulama aşaması olarak ayırmak mümkündür (Dinçer, 2003). Strateji oluşturma aşamasında vizyon, misyon, değerler, amaçlar ve hedefler olarak belirlenen ve şirket ya da örgütün olmayı hedeflediği noktayı işaret eden fikirler ortaya konmaktadır. Bu fikirler tamamen şirket ya da örgütün kendisine özgün olarak oluşturulmuş uygulanabilir düşünce yapılarıdır ve örgüt stratejisinin üç ile beş yıl arası yapacaklarının planını oluşturacağı için en önemli kısmı teşkil etmektedir. Bu kısım bittikten sonra planlama aşamasına geçilmektedir (Koçel, 2010).

Tablo 2.1.Stratejik Planlama Süreci

Planlama		
SWOT	Süreç Analizi	Örgütün Bulunduğu Nokta
Paydaşlar		
Örgütün Varoluş Amacı	Misyon	
Özdeğerler		
Gelecekte Olmak İstenilen Nokta	Vizyon	Örgütün Gelecekte Olmak İsteddiği Nokta
Orta Vadeli Amaçlar	Amaçlar ve Hedefler	
Orta Vadeli Ölçülebilir Hedefler		
Yöntemler	Geliştirilen Stratejiler	
Maliyet Analizi		Örgütün Gelecek Hedefine Ulaşma Yöntemi
Raporlama	Durum Değerlendirme	
Karşılaştırmalı Analiz		
Sonuç Değerlendirme	Performans Değerlendirme	
Analiz Yöntemlerinin Belirlenmesi		Başarı Değerlendirme
Performans Ölçümü ve Yönetimi		

Kaynak: Ülgen, S. K. ve Mirze, H., (2010)

Verilerin Toplanması ve Analiz Aşaması: Stratejik yönetim süreci, uygulama alanındaki faaliyet ve çalışmaların tümünü kapsar (DPT, 2006). Bu bağlamda stratejik planlama süreci kuruluşun bulunduğu nokta ile bulunmayı arzu ettiği nokta arasındaki süreci ifade eder (Dinçer, 2003). Bu planlama sürecinde kuruluşun amaç ve hedeflerine hizmet eden tüm yöntemleri gözden geçirmesi gerekir. Bazı uzmanlar stratejik planlama sürecini “harekete geçme vakti” cümlesiyle ifade ederler ki bu da kapsamlı bir veri analizi sayesinde mümkün olabilir (Dinçer, 2003). Vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesinden sonra gelen bu süreçte beş yıl, üç yıl, iki yıl, bir yıl ve 90 günlük hedefler belirlenerek vizyona ulaşma sıralaması yapılır. 90 günlük periyotlarla değerlendirme süreci devreye girmektedir. Bu değerlendirme sürecinde şirket ya da örgütün bulunduğu konum, bulunduğu ülke şartları, değerlendirmenin yapıldığı döneme kadar geline nokta da hangi hedeflerin gerçekleştirildiği hangilerinin gerçekleştirmediği ile ilgili veriler toplanmaktadır (Akin, 1999). Analiz aşamasına geçildiğinde ise üç ayrı analiz süreci başlar;

- Şirket ya da örgüte yönelik içe dönük (yetkinlik) analiz ve dışa dönük analiz (rekabet - benchmarking)
- Çevre ve senaryo analizi (piyasa analizi ve sektör analizi)
- Altı stratejik yol gösterici kullanarak performans analizi yapılır; Piyasa konumu, inovatif kapasite, çekicilik (işgücü ve sermaye), likidite, karlılık ve verimlilik.

Son olarak stratejik sentez yapılmaktadır. Strateji geliştirmenin üçüncü aşamasında ise analiz sonucu oluşan iç görüşlerden yola çıkılarak çarpıcı ve geliştirici özetler çıkarılır. Bir tümevarım yöntemi olan SWOT kullanılarak analiz yapılmaktadır (Strategor, 1997). Böylece analizler toparlanabilmektedir. SWOT kendi içerisinde bir analiz yöntemi olmamaktadır. Analizler SWOT özelinde toparlanarak sonuca varılmaktadır. Bu analizler toparlandıktan sonra hedeflere ve vizyon - misyon kavramlarına geri dönülerek detaylı ve gerçekçi hedefler belirlenir (Porter, 1980). Üç stratejik hedef belirlemek faydalı olmaktadır. Süreç, maliyet ve oran detaylandırılabilir. Strateji geliştirme aşamasının en önemli kısmı stratejik opsiyonlar geliştirme aşamasıdır. Fikirleri, amaçları ve hedefleri sorgulayarak, yeni duruma göre örgüt hedefe ulaşma amacı için yeni tasarımlar geliştirir. Eldeki imkânlar defalarca göstergelerle analiz edilerek yeni bakış açıları oluşturulur. Alternatifler daraltılarak en mükemmel opsiyonlar ortaya çıkarılarak değerlendirme süreci tamamlanmış olmaktadır (Akın, 1999).

2.1.3. Amaç ve Hedefler

Stratejik yönetimde amaç; örgütün veya işletmenin belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde ulaşmayı planladığı kavramsal sonuçlar bütünüdür. İşletmenin varoluş misyonuna ulaşırken başarması gereken adımları kapsar. “Nereye ulaşacağız” sorusuna işletme ya da organizasyonun vereceği cevap amacı belirler (Ülgen ve Mirze, 2010). Amaçlar; organizasyon içerisinde geniş katılımı oluşturulmalı ve hem çalışanların hem örgütlerin ortak değeri durumuna yükselmelidir. Organizasyonlar, örgütler ya da şirketler birden fazla amaç belirleyebilmektedir fakat amaçlar birbiri ile uyumlu olmalı ve çelişmemelidir. Yenilikçi olmalı ve anlaşılabilir olmalıdır (Akın, 1999). Ölçülebilir olmalıdır ve kolayca elde edilebilecek konumda olmamalıdır. Amaçlara ulaşmak için efor gerekmelidir fakat zorlayıcı çaba sonunda erişilebilmelidir. Organizasyon, kurum veya şirket içerisinde birden fazla departman bulunuyor ise, amaçlar her bir departman için özel olarak belirlenebilmektedir ve özgülenebilmektedir (Strategor, 1997). En temel amaç ise ortak bir misyon ve vizyonu tek çatı altında başarabilmektir (Dinçer, 2003).

Hedef ise; amaçların şekillendirilmiş, vücut bulmuş, somutlaştırılmış, takvimleştirilmiş hale dönüştürülmesidir. Amaçlarda olduğu gibi organizasyon ya da şirket bünyesinde departmanlara göre farklılaşabilir. Hatta hedefler pozisyonlara,

makamlara, mevkilere, kadrolara kadar özgünleşebilir. Hedefler için zamanlama yapılabilir fakat amaçlar asla bir zaman skalası içinde telaffuz edilemezler. Amaç ulaşmak istenen en nihai noktayı işaret ettiğinden kısa ya da orta vadeli olarak şekillendirilmelidir. Sonuç olarak hedefler ve amaçlar ulaşmak istenen nokta için birer vasıtaadır (DPT, 2006).

2.1.4. Misyon ve Vizyon Kavramı

Vizyon; örgüt, organizasyon ya da şirketin gelecekte var olmayı beklediği noktayı ifade eder. Vizyon kavramında iki önemli nokta mevcuttur; çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek görüntüsü (Ülgen ve Mirze, 2010). Çekirdek ideolojide, işletme ya da organizasyonun değerleri ve stratejik amaçları yer almaktadır. Bu sayede işletme ya da organizasyonlar sağlam temellere dayanmaktadır. Amaç ve hedeflerine hizmet eden stratejik planları belirli takvimlere dökerek kurgulamalar oluşturan işletme ya da organizasyonların varoluş nedeni ortaya çıkmaktadır. Tasarlanan gelecek görüntüsünde işletme ya da kuruluşa ait on ile otuz yıl arasındaki sürede gerçekleşebilecek hedefler ve bu hedeflerin sonuçlarına ilişkin görkemli, çekici ve detaylandırılmış görüntüler mevcuttur (Hamel ve Prahalad, 1986). Görüntülerin tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi ile ortaya çıkan aidiyet ve ekip ruhu, çalışmaların kolaylaşmasını sağlar.

Vizyon kavramı kendi içerisinde hem geçmiş, hem bugün hem de gelecek kavramlarının yerini bulduğu bir anlatım barındırır. Tüm personel tarafından benimsenmiş ve paylaşılmış, aynı zamanda geleceği doğru okuyan bir yaklaşımla yazılmış idealler bütünüdür (Dinçer, 2003). Bir vizyon bugün bulunan nokta ile gelecekte olunmak istenen nokta arasındaki mesafeyi en kısa şekilde özetlemelidir. Gerçek ve benimsenebilir bir vizyona sahip olmak, bugünün rekabetçi koşullarında stratejik bir öneme sahiptir. İşletmeler yalnızca ekip ruhu içinde personellerini amaçlarına dâhil ederek anlamlı vizyonlar oluşturabilirler. Vizyon, gerçek liderlerin gücünün kaynağıdır. Örgüt, bu iddia ile ayakta kalmaktadır. Örgüt paydaşları için ise geleceğe dair verilmiş bir sözü içermektedir (Kotler, 2002). Ancak bu şekilde vücuda getirilmiş bir vizyon örgüt çalışanları tarafından benimsenebilir. Benimsenmiş ve birlikte kurgulanmış bir vizyonun çalışanlara sürekli olarak sunulması ve hatırlatılması gerekir. Bu sayede örgüt çalışanları tek yumruk olarak sorunlar üzerinde direnç gösterebilecek, belirlenen hedefe odaklandıkları için özünde önce kendi inandıkları değerler için çalışmış olacaklardır. Vizyon çalışanlara geleceğe dair

hem hayaller barındıran hem de gerçekçi bir ruh işler ki, bu ruh; işletmenin kendine özgün tasarımlarıdır ve işletme için katma değerler oluşturur, rekabette güçlü olmasını ve rekabet üstünlüğü avantajını sağlar, çalışılan pazarda yeni fırsatların doğmasına zemin hazırlar, ekipteki bireylerin kişisel beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarır (Hamel and Prahalad, 1994). Bu sebeple vizyonu tarif eden cümleler coşkulu ve enerjik cümleler, kısa, öz ve slogan içerikli hayaller anlatırlar. Vizyon bu sebeplerle bazı strateji uzmanları tarafından “Kaf dağının ardı” olarak tanımlanır. Kaf dağının ardına gitmek belki hiçbir zaman mümkün olmayacaktır, ama bu ideal, karanlık günlerde organizasyonların yoluna ışık tutar. Vizyon zorludur, serttir, açıktır, unutulmazdır, değer ve ilkelere sıkı sıkıya bağlıdır, katılımcı ve çoğulcudur, yol göstericidir. Bu anlayışla oluşturulan vizyon, organizasyon ve kuruluşları geleceğin sert rekabetine hazırlarken, silkinerek üzerlerindeki tozu atmalarına yardım etmektedir (Kotler, 2002).

Misyon kavramı; vizyon kavramının bir gerçekliği oluşturabilmesi için misyon kavramına ihtiyaç duyulur. Vizyon kavramı bir işletmenin tasarlanan gelecek görüntüsü iken, misyon, işletmenin varlığının amacını teşkil eder. Misyon kelime anlamı itibari ile bir kimseye ya da bir kurula verilen özel görevleri ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2010). Bilimsel, diplomatik ya da dinsel bir görev yüklenmiş kimselere ise Misyoner unvanı verilir. Organizasyon faaliyetlerinde; ekibin davranış ve çalışma şekilleri üzerinde etkili olan bu kavram, organizasyon yöneticilerinin felsefe, inanç ve düşünce yapılarına göre şekillenir. Bu şekillenme, işletme ya da organizasyonun her faaliyet ve çalışmasında gözlemlenebilmektedir. Özellikle misyon, bir örgüt veya kurumun diğerlerinden ayrıldığı, ve kendi stratejik hedef ve amaçlarına giden istikameti belirlediği bir var olma hareketidir. Böylece örgüt, benzerlerinden net bir şekilde ayrılmış olur. Bir organizasyon içerisinde misyon belirlenirken; varoluş amacı nedir, hali hazırda hangi görev kimin için icra edilmektedir, nereden nereye varılmak istenmektedir, organizasyonun gelecek hedefi nedir ve bu hedeflere hangi yollardan ulaşılabileceği sorularına yanıt aranmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Misyon ifadesi genellikle değiştirilmez; şayet değiştirilirse örgütte yeniden yapılanma süreci gerekir. Bu da tüm sistemin köklü olarak değiştirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Çalışanlardan en üst organizasyon birimine tüm amaçlar ve hedefler misyon değişiminden kaynaklı bir değişime uğrayacağından benimsenme ve motivasyon düşer. Bu da yeniden yapılanma sürecini şart kılar. Çünkü misyon; organizasyon ya da şirketlerin yaptığı planların ve karar verme

süreçlerinin ana zeminini teşkil etmektedir (David, 2002). Bazı durumlarda ise vizyon ve misyon kavramlarının değişimi kaçınılmaz olmaktadır. Devletler ve dünya üzerindeki sert siyasal ya da politik değişimler, iklim değişiklikleri, salgın hastalıklar gibi sebepler, işletmeler ya da organizasyonlar için yeni alanlar, yeni sahalar ve yeni çevreler oluşturur. “Hayatta kalma” her organizasyon için ana misyondur ve bunun sağlanabilmesi için sert rekabet kuralları ile savaşabilecek, çağın gereksinim ve ihtiyaçlarına uygun amaçlar, hedefler serisi oluşturulmalıdır. Bu sistemsel değişim gerçekleşmediğinde işletme ya da organizasyonlar ya varlıklarını ya da var olma amaçlarını tamamen yitirirler. Misyon, amacın uzun döneme yayılmış görüntüsüdür. Örgüt içi paylaşılan ortak değerleri ifade eder. Misyon hiçbir zaman ulaşılabilir değildir. Ona ulaşmak olağanüstü bir efor gerektirir (Porter, 1980).

2.1.5. Çevre Analizi

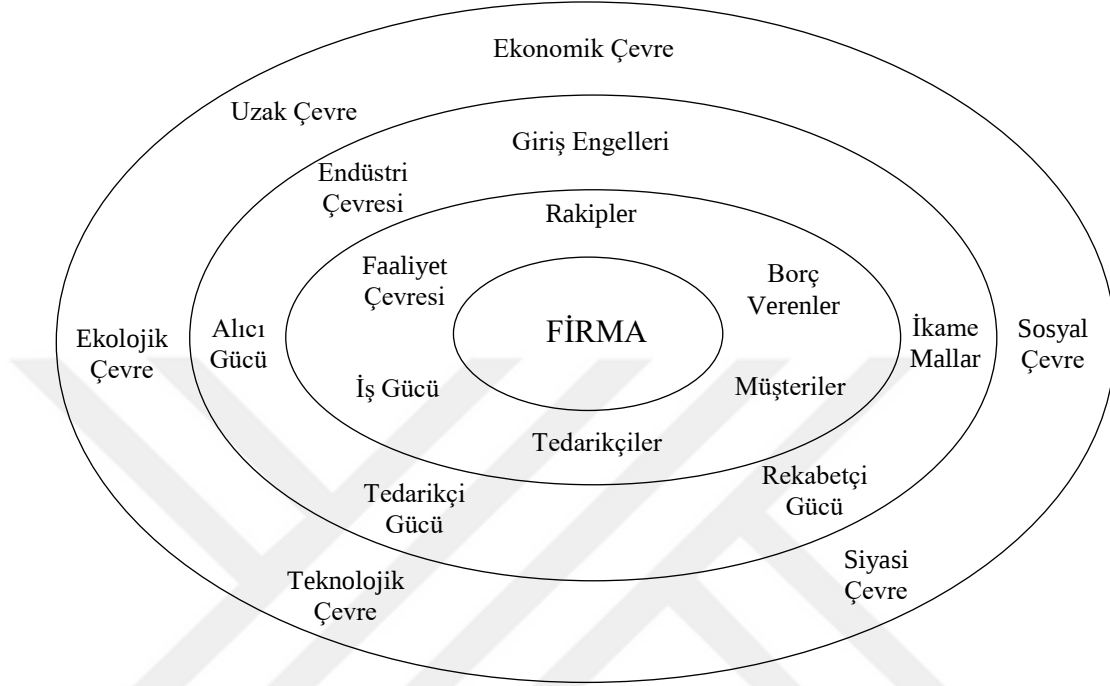
Firmanın dış çevresi üç katmandan oluşmaktadır. Bu dış çevrenin ilk katmanını faaliyet çevresi oluşturur ki, rakipler, borç verenler, müşteriler, iş gücü ve tedarikçiler bu çevrenin faktörleridir. İkinci katmanı ise endüstri çevresi oluşturur (Kotler, 2002). Bu çevreyi endüstriye giriş engelleri, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, ikame malların gücü ve rekabetçilerin gücü oluşturur. Üçüncü katmanda ise uzak çevre bulunur. Uzak çevreyi ekonomik çevre, sosyal çevre, siyasi çevre, teknolojik çevre ve ekolojik çevre belirler (Pearce and Robinson, 2015).

2.1.5.1. Dış çevre analizi

Uzak çevre firma için en dış katman olmakla birlikte firmanın bir pazarda var olabilme stratejisini belirleyen dengelerin olduğu alandır. Bunlar arasındaki en önemli kavramlardan ilkin kar etme veya ayakta kalma amacı taşıyan firmalar, işletmeler ya da organizasyonlar için ekonomik çevre oluşturur. Ekonomik faktörler işletme ya da organizasyonun faaliyet gösterdiği ülkedeki ekonomik gösterge ve gidişatı etkileyen faktörlerdir (Strategor, 1997). Arz talep dengesi, tüketici ihtiyaç ve eğilimleri gibi göstergeler her şirket ya da organizasyon için bağlayıcıdır ve her firmanın kendi sektöründe dikkat etmesi gereken bir durum oluşturmaktadır (Dinçer, 2003) .

Ekonomik göstergeler, artan ya da düşen faiz durumuna karşı şirketin mali entegrasyonu, tahvillerin ve yabancı para birimlerinin değişen kurları gibi etkenler şirketin bütçesi üzerinde nihai sonucu bağlayan etkiye sahiptir. Örneğin durgunlaşan

piyasalar içerisindeki firmalar hisse senetlerine nispetle daha risksiz olan tahviller vasıtası ile en düşük faiz oranlarında borçlanabilmekte ve bu yöntemle bilançolarını yeniden şekillendirerek durağanlık dönemini atlatabilmektedirler. Hatta “ekonomik durağanlık” dönemlerinde yeni fırsatlar görebilmektedirler (Porter, 2010).



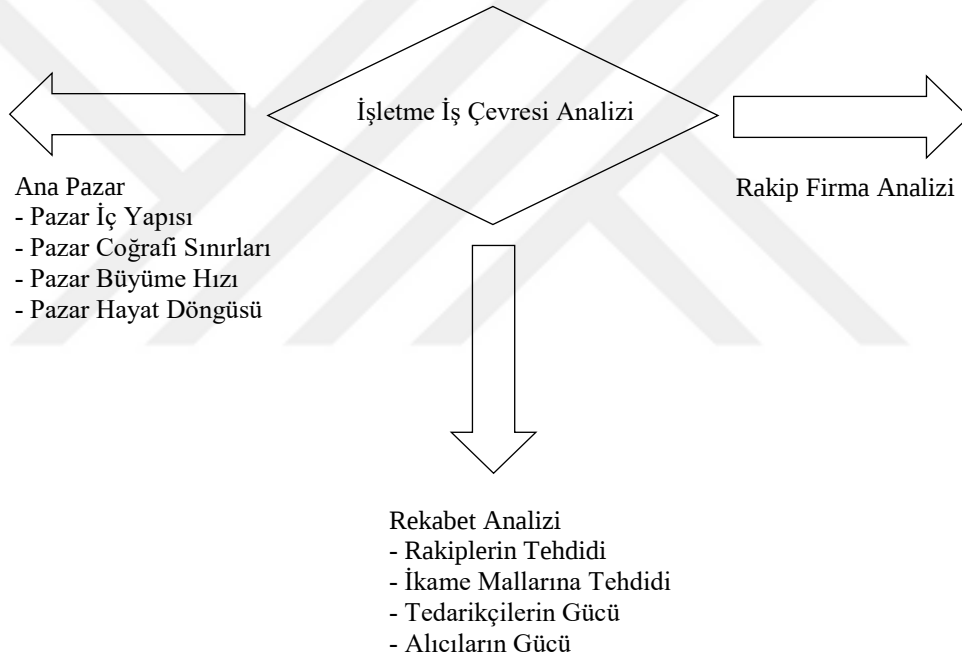
Şekil 2.2. Firmanın Dış Çevresi

Kaynak: Pearce, J. A. and Robinson, R. B., (2015)

Bir organizasyon ya da işletmenin iş çevresi işletmenin ürettiği mal ya da hizmet sunumları için hammadde, mamul, yarı mamul gibi girdilerini aldığı tedarikçilerden, ürünlerini ya da hizmetlerini satın alan müşterilerinden, aynı pazarda benzer ürünler, hizmetler ya da muadil mallar satan rakiplerinden oluşur (Porter, 2010). İşletmenin karlılık, tutunma, büyüme gibi stratejilerinin tamamını etkileyen bu çevre işletme faaliyet alanını belirlemektedir. İşgücü pazarındaki değişimler, ticari mallar ya da hizmetlerdeki trendler, bankalar ve kredi koşulları, tedarikçilerin pazarlık avantajları konuları işletme için tehdit ya da fırsat oluşturacaktır ve analiz sürecine etki edecektir (Ülgen ve Mirze, 2010). Şekil 2.2 üzerinde görülebileceği üzere sektör çevresi analizleri belirli başlıklar altında toplanabilmektedir.

- Pazar İncelemesi
- Rekabet Analizi
- Rakip Firma Analizi (Ülgen ve Mirze, 2010).

Bir işletme, organizasyon ya da örgütün ürettiği mal ya da hizmetleri nihai tüketici ile buluşturduğu ve benzer hizmet ya da ikame mallar üretimi ya da pazarlaması yapan diğer işletmeler ile rekabet içinde olduğu, faaliyetlerinin neticesinde ise kar elde etme amaçlı gelir elde ettiği pazara Ana Pazar denilmektedir (Dinçer, 2003). Bu pazarda pazarın yapısı, pazarda bulunan rakip firma sayısı, pazara girişin zorluğu ve pazarın sınırları bölgesel konumu işletme açısından önem arz etmektedir (Pearce and Robinson, 2015). Ayrıca pazarın ekonomik gelişim için elverişli olup olmaması, büyüyen ya da içindeki firmalar için tehditler geliştiren bir pazar yapısına sahip olup olmadığı önemlidir. Olumlu ve olumsuz nitelikler incelenmelidir. Büyüyen pazarlar ise içlerindeki örgüt organizasyon ya da şirketler için tehditlerden ziyade fırsatlar barındıracaktır (Porter, 2010).



Şekil 2.3. İşletme İş Çevresi Analizi

Kaynak: Ülgen, S. K. ve Mirze, H., (2010)

Bugün bilişim çağı yaşanmakta olup, rakiplerin rekabet stratejilerini belirlemek ve küresel rekabette konumlanabilmek için analizlerin güvenilir ve doğru yapılması gerekmektedir.

İnovasyon, hayatın her aşamasında olmakla birlikte bilhassa üretim, pazarlama ve rekabet alanında belirleyici konuma gelmiştir. İşletmeler, organizasyonlar ya da örgütler rakipleri ile rekabet sağlayabilmek üzere rekabet stratejilerini uygulamaya koymakta ve rakiplerini tanımlayabilmek ve pazarda konumlanabilmek için inovatif teknolojilerden istifade etmektedirler (Peters and Waterman, 1982). İşletmelerin

faaliyetlerini sürdürebilmelerindeki asıl etken; analiz süreci sonunda gerçekçi bir strateji belirleyerek işletme faaliyet çevresinde fırsatları doğru zamanda yakalayabilmeleri ve tehditleri zamanında değerlendirebilmeleridir(Dobson et al.,2004).

Porter bir işletme ya da organizasyonun rekabetini belirleyen beş ana başlığı şu şekilde özetlemiştir;

- Sektöre yeni giren muhtemel rakipler
- Sektörde hali hazırda var olan rakipler
- İkame malların etkileri
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Tedarikçilerin pazarlık gücü (Porter, 2010).

Hizmet ya da ürünler için sektörlerin bir kısmında giriş engelleri bulunmaktadır. Bu engeller sektörlerdeki organizasyon, örgüt veya işletmeleri direkt etkilemektedir. Mesleki açıdan yüksek uzmanlık ya da yüksek maddi yatırımlar gerektiren alanlarda sektörlere giriş az olacağından mevcut rakip sayısı da kısıtlı olacaktır (Dinçer, 2003).

Benzer müşteri portföyü için ortalama olarak aynı işlevi yerine getiren ve benzer faydalar sağlayan ürünlere ikame mallar denilmektedir. Muadil (ikame) hizmet ya da mal üreten işletmeler birbirilerine rakip durumdadır (Akgemci, 2008). Sektör içinde herhangi bir firmanın maliyetlerin yükselmesi vb. sebeplerle ürün ya da hizmet fiyatında artırım yapması, alıcıların muadil diğer hizmet ya da ürünlere yönelmesi ile sonuçlanabilmektedir (Eren, 2010).

Tedarikçilerin pazarlık gücü de karlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Tedarikçilerin pazarlık güçleri arttığında ürün alan firmanın tedarik politikaları, ödeme kısıtları ve kredi opsiyonları tedarikçinin ürünün tesliminde gecikmesi ya da ürünlerin kalitelerinin değişimi ile sonuçlanabilmektedir (Porter, 2003). Ayrıca ürünlerin teslim dönemlerindeki gecikme nihai tüketiciye de sirayet edeceğinden, hizmet kalitesi düşecek, firma misyonu zarar görecektir, karlılık azalacaktır (Alptürk, 2008).

Alıcıların piyasalarda firmalar ve organizasyonlar üzerinde beklentileri mevcuttur. Bu beklentiler çoğunlukla daha ucuza daha kaliteli ürün veya hizmet alımı şeklinde gerçekleşmektedir (Bono, 1996). İşletmelerin kar marjlarının yüksek olabilmesi için, sektör içerisindeki rekabet artırıcı etkinin düşmesi gerekir. Rakip

sayısının yüksek olması alıcıların iyi bir pazarlık gücüne sahip olabilecekleri anlamına gelirken, rakipler azaldıkça alıcıların rekabet gücü azalacaktır ve firmalar kar elde edebileceklerdir (Brandenburger and Nalebuff, 1998).

İşletmeler arası rekabet bir zincirin halkalarını andırmaktadır. Genellikle bir sektör içerisinde herhangi bir işletme ya da organizasyon tarafından inovasyon teknolojileri kullanılarak geliştirilen yeni bir ürün, ya da yenilikçi herhangi bir hizmete rakipler tarafından yanıt verilmektedir (Akgemci, 2008). Bu durumda uygulanabilirliği en yüksek strateji rekabet stratejileridir ve reklam faaliyetleri, tanıtım ve organizasyonlar, fiyat politikasındaki belirleyici adımlar, müşteri memnuniyetini artırıcı özel uygulamalar ile yeni ürün desteklenir ve rekabetin yeni ürün ya da hizmet üzerindeki etkisi azaltılmaya çalışılır (Satell, 2017).

Birbirine bağlı cereyan eden bu olaylar içerisinde sektörler içerisindeki firmalar pastayı yaparken işbirliği içindedir, pastayı paylaşırken ise yapılan işbirlikleri rekabete dönüşmektedir. (Brandenburger and Nalebuff, 1998).

2.1.5.2. İşletme (iç çevre) analizi

Şirketler çeşitli enformasyon kanallarını kullanarak çevreleri ve rakipleri hakkında bilgi toplamaktadırlar. Bu firma, şirket ya da organizasyonların gelecek planları ve de rekabet stratejileri için önem arz etmektedir. Belirli sürelerde toplanan istihbarat verileri bir araya getirilerek yönetimlerle paylaşılmaktadır ve bu sayede muhtemel rakiplerin tehditlerine karşı yeni stratejiler geliştirilebilmektedir (Akpınar ve Edin, 2007). Günümüzde işletme ya da şirketlerin yalnızca dış çevreden gelen tehdit ya da fırsatları hayatta kalmak ve kar elde etme performansını belirlemek için değerlendirmesi kâfi olmamaktadır. Global dünyanın şiddetli rekabet ortamında firmaların misyonlarını gerçekleştirerek vizyonlarına ilerleyebilmeleri için kendi iç performans düzeylerini ölçmeleri şarttır. Bu da işletme ya da organizasyonların kendi üstünlük ve zayıflıklarını iyi değerlendirmeleri ile olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

İşletme, organizasyon ya da örgütün kendi sahip olduğu faaliyetlerde kullanılan emtia ya da hizmet üretimi esnasında kullandığı maddi unsurlar, bilgi yahut emek gücü tüm unsurlar “işletmenin varlıkları” olarak adlandırılır. Bu varlıkların akılcı, tutumlu ve de koordinasyon halinde kullanılması sayesinde iş amacına uygun bir mal ya da hizmet oluşturulabilme kapasitesi “işletmenin yeteneklerini” tarif etmektedir (Akpınar ve Edin, 2007).

İşletmelerin pazarda kar marjlarını yüksek tutabilmelerinin temeli, pazardaki konumlandırılmalarına bağlıdır. Bu konumlandırmada öncelikli başlık işletmenin varlıkları ve yetenekleri üzerindeki değerlendirmelerdir (Drucker, 1999). İşletme nelere sahip olduğunu ve hangi yetenekleri olduğunu işletme analizi gerçekleştirerek belirlerse, pazarda doğru konumlanmayı sağlayacaktır (Bono, 1996). Bu sürdürülebilir rekabetin başlangıç aşamasını teşkil edecektir. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmenin elinde bulunan varlık ve kaynaklar, dışardan gelecek tehditleri tolere edebilecek ve yine dış çevreden gelecek fırsatları değerlendirebilecek durumda olmalıdır (Brandenburger and Nalebuff, 1998). Bu sahip olunan işletmeye ait yetenekler başka rakip firmalar tarafından ikame edilebilir olmamalıdır. En azından bir süre için firmanın sahip olduğu varlıklar, ürünler ve yetenekler muadili ile temsil edilememelidir. Rekabet üstünlüğü bu şartlar altında sağlanabilmektedir (Akgemci, 2008). Bir işletme, organizasyon ya da firmanın, ürün ya da hizmetin ilk aşamasından nihai tüketiciye ulaşana kadar gelişen sürece değer zinciri denir. Burada işletme ek bir maliyet ödemeksizin yeni bir inovasyon geliştirebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu sayede işletme değer zinciri analizi yaparak departmanlarından herhangi birinin yeni bir değer yaratıp yaratamayacağını değerlendirmiş olur (Barney, 1991).

2.1.6. Durum Belirleme Matrisleri

İşletmenin ya da organizasyonun fırsat ve tehditleri, güçlü ve zayıf yönleri belirlendikten sonra ele alınan verilerin sistematik bir düzene sokulması gereklidir. Bu sebeple işletmenin bu yönlerinin belirli bir matrisle ele alınması gerekmektedir.

2.1.6.1. SWOT analizi

Öncelikle Swot analizinin kökenini incelemek gerekir. Stratejik planlamanın kökeni Amerika Birleşik Devletleri'nden gelmiştir (Bayar, 2021). SWOT Analizi Harvard Üniversitesi'nde dört Profesör² tarafından çalışılmıştır. (Betz, 2016) Swot analizi, stratejik planlamanın en bilinen tekniklerinden biridir. İşleyiş karmaşık gözükse de basit bir mantıkla işletmelerin ya da örgütlerin hangi konularda iyi oldukları, hangi alanda zayıf oldukları, gelişen dünyadaki rekabet ortamının

² Bu profesörler Edmund P. Learned, Kenneth R. Andrews, C. Roland Christensen, William D. Gluth'dir.

işletmeye avantaj mı olduğu yoksa tehdit mi oluşturduğu kapsamlı bir araştırma ile incelenmektedir. SWOT analizi bu konularda kılavuzluk yapmaktadır.

SWOT analizi sadece stratejik planlamada kullanılmaz. Proje planlamalarında kullanılmaktadır. Bireysel gelişim alanında kullanılmaktadır. Bir yönetici topluluğunun kariyer planlamasında kullanılabilir. Bir ülkenin diğer bir ülkeye ne şekilde üstün geleceği ile ilgili çalışmalarda, orduların savaşa hazırlanması esnasında stratejik taktikler için kullanılmaktadır. İkili bir matris eşliğinde ele alınmaktadır.

SWOT kelimesi Türkçe'ye GZFT kısaltması ile aktarılmıştır. SWOT uygulanırken matrislerin yerleşiminde belirlenmiş özel bir yöntem yoktur (Ülgen ve Mirze, 2010).

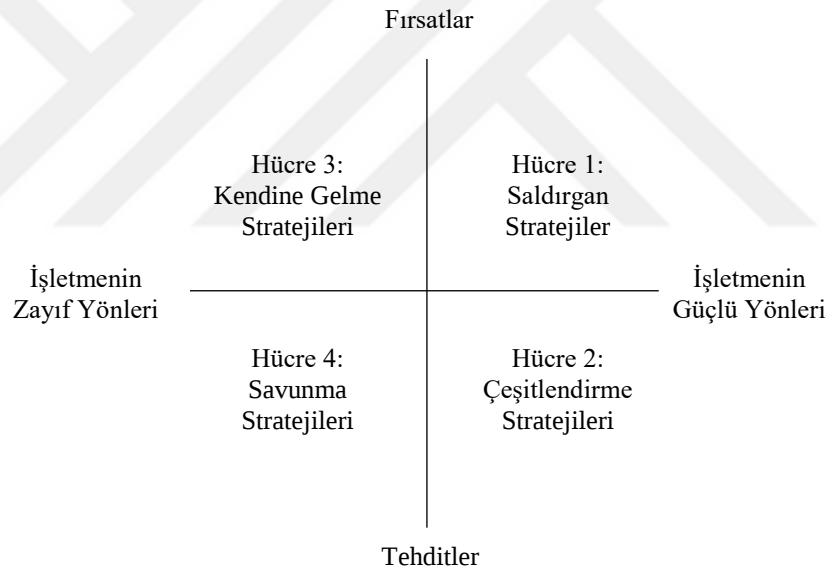
Tablo 2.2. SWOT Analizi Matrisi

Tehditler (Threats)	Fırsatlar (Opportunities)
• Talep Azlığı • Artan Rekabet • Pazarın Yavaş Büyüme Hızı • Müşteri İhtiyaçlarında Değişim • Yabancı Rakipler • İkame Mallar Satış Artışı • Döviz, Kredi Faiz Oranlarında Yükselme • İç Müdahale ve Yeni İş Yasaları ile Artan İşçi Maliyeti	• Talep Artışı • Pazar Engelinin Kalkması • Hükümetler Tarafından Sunulan Yatırım Teşvikler • İnovasyonun Maliyeti Düşürmesi • Hızlı Pazar Büyümesi • Firmalar Arası Rekabeti Azaltan Anlaşmalar • İthal Ürünlere Kota ya da Extra Vergi Getirilmesi
Zayıflıkları (Weaknesses)	Güçlü Yanlar (Strengths)
• Yetersiz Kaynak • Üretim ya da Hizmet Aşamasında Yetersizlik • Kullanılamaz ya da Eski Durumda Makineler • İnovasyon Eksikliği • Tedarik Zincirinde Kopma • Maliyet Avantajı Eksikliği • Sektörde Tanınmayan ve Zafiyet Gösteren Lider	• Yeterli Kaynak • Üretim ya da Hizmet Yetenekleri • Güçlü ve Tanınmış Bir Lider • İnovasyon Geliştirme Gücü • Tedarik Zincirinin Sağlamlığı • Maliyet Avantajları

Kaynak: Akgemci, T., (2008); Ülgen, S. K. ve Mirze, H., (2010)

SWOT analizi; son yıllarda işletmeler için stratejik danışmanlık hizmetleri yapan kuruluşlar tarafından yapılmaya başlanıp, işletme koçu olarak isimlendirilen ve yeni şekillenmiş meslek mensupları vasıtasıyla “dışardan objektif göz” mantığı ile yapılmakta olsa da, gerçek SWOT işletme içerisinde başlar (Pearce and Robinson, 2015). İşletme yada organizasyonun departmanlarında çalışan uzman bireylerin çalıştıkları departmanlarla ilgili verileri nötr ve tartışmasız bir ortamda sunmaları

SWOT analizinin ilk aşamasını oluşturur. Bu çalışmalar departman içinde ve dışında devam eder (Dessand Miller, 1996). Departmanlar arası etkileşim ve fikir alış verişini sonlandırıldıktan sonra işletmenin fırsatları, tehditleri, avantajları ve dezavantajlarına ilişkin bir çevre analizi ortaya çıkarılır. Bu matris işletmenin departmanları arasında işleyişe etki etmek üzere kullanılır. Çıkan sonucun en önemli olduğu nokta şudur; işletme ya da organizasyon özünde hiçbir rakip şirket ya da organizasyon tarafından taklit edilemeyen benzersiz bir ürün ya da hizmet vücuda getirmiş bile olsa, bu ürün ya da hizmet karlılığı temin etmeyebilir (Akgemci, 2008). Rekabet alanında firma için bir üstünlük ya da avantaj teşkil etmeyebilir. Ayrıca dış çevre analizi muntazam yapılmadığı durumlarda firma rekabet avantajını ele alabileceği inovatif gelişmeleri göz ardı edebilir. Sektör dinamiklerini tayin etmekte güçlük yaşayabilmektedir. SWOT analizinin tek başına yeterli olan bir metot olmadığı açıktır. SWOT analizi bugünü analiz ederken, yarının analizi için başlangıç oluşturmaktadır (Bono, 1996).



Şekil 2.4. SWOT Matrisi

Kaynak: Pearce, J. A. and Robinson, R. B., (2015)

Hücre 1: İşletme ya da organizasyonun sahip olduğu güç, yetenek ve sahip olduğu çevresel fırsatlar bakımından en avantajlı olduğu durumdur. Matrisin bu hücresinde bulunan firmaların büyüme stratejisi göstermesi beklenir ve bu durum tüm işletmeler ya da organizasyonlar için arzu edilen durumdur.

Hücre 2: Bu hücrede bulunan işletmeler iç çevrelerinde güçlü yanlara sahip olmakla birlikte çok iyi fırsatlar sunmayan bir dış çevreye sahiptirler. Bu hücrede

bulunan firmaların güçlü yanlarını ön plana çıkararak uzun vadede geleceği olan pazarlara açılmaları gerekmektedir.

Hücre 3: Bu slotta yer alan firma ya da organizasyonların dış çevreden fırsatları yüksek olmakla birlikte firma kendi iç çevresinde zayıf yönleri ile yönetilmektedir. İşletme buslottayer almakta ise, kendi zayıf yanlarını kapatmaya enerji harcamakla birlikte dış çevreden gelen fırsatları da maksimum düzeyde değerlendirmeye çalışmalıdır.

Hücre 4: Bu hücre içerisinde yer alan işletmeler ya da organizasyonlar dış çevreden gelen tehdit unsurlarına maruz kalmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin iç çevresinde de büyük zayıflıklar ve sorunlar mevcuttur. Firmanın faaliyet gösterdiği alanları tekrar değerlendirme yapması gerekmektedir. Bu slot hiçbir işletme ya da organizasyonun bulunmayı arzu etmeyeceği slottur. İşletmenin kar oranları düşüktür ve kar oranı düşük olan alanlar için yatırımlar geri çekilmelidir. İşletmenin odak noktasının yeniden değerlendirilerek kaydırılması uygundur (Pearce ve Robinson, 2015).

İç Faktör ve Dış Faktör Değerlendirme (IFE-EFE) Matrisleri: İç stratejik yönetim denetimi yürütülmesinde kestirme bir adımı bir *İç Faktör Değerlendirme (IFE) Matrisi* oluşturmaktır. Strateji oluşturma aracı bir ticaretin (faaliyetin) fonksiyonel alanındaki başlıca güçlü ve zayıf yönleri özetler ve değerlendirir ve aynı zamanda bu alanlar arasındaki ilişkileri tanımlamak ve değerlendirmek için bir temel oluşturur. Bir IFE matrisi geliştirmede sezgisel yargılar gereklidir (Cassidy at al., 2013). Dolayısıyla bir bilimsel yaklaşımın ortaya çıkması (varlığı / kullanılması) bunun çok güçlü bir teknik olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. EFE Matrisi ve Rekabetçi Profil Matrisine benzer olarak IFE matrisi beş adımda geliştirilebilir:

İç denetim sürecinde tanımlandığı gibi anahtar iç faktörleri listelenmektedir. Güçlü ve zayıf yanları da içerecek şekilde toplam 10 ila 20 adet iç faktör kullanılır. İlk önce güçlü yanlar ve sonra da zayıf yanlar listelenir. Yüzdeler, oranlar ve karşılaştırmalı rakamlar kullanmak suretiyle mümkün olduğu kadar kesin / belirgin olunmalıdır.

Her bir faktöre 0.0 (önemsiz) ila 1.0 (çok önemli) arasında değişen bir ağırlık atanır. Belirli bir faktöre atanan ağırlık faktörün şirketin endüstrisinde başarılı olmasına göreceli önemini gösterir. Bir anahtar faktörün içsel güçlü yan mı yoksa içsel zayıf yan mı olduğuna bakılmaksızın, organizasyonel performans üzerine en

büyük etkiye sahip faktörlere en yüksek ağırlıklar atanmalıdır. Bütün ağırlıkların toplamı 1.0'a eşit olmalıdır (Cassidy et al., 2013).

Her bir faktöre 1 ile 4 arası bir derecelendirme değeri atanır. Bu değerler faktörün temsil ettiği şeyi gösterecektir: 1 = büyük zayıf yanlar; 2 = küçük zayıf yanlar; 3 = küçük güçlü yanlar; 4 = büyük güçlü yanlar. Güçlü yanların 4 veya 3 değerleri ve zayıf yanların 1 veya 2 değerleri olmasına dikkat edilmelidir. Derecelendirmeler şirket tabanlıdır. Diğer taraftan ikinci adımdaki ağırlıklar endüstri tabanlıdır (David, 2003).

Her bir değişken için bir ağırlıklı skor belirlemek amacıyla her bir faktörün ağırlığını derecelendirme değeri ile çarpılır.

Organizasyon için toplam ağırlıklı skoru belirlemek amacıyla her bir değişkenin ağırlıklı skorlarını toplanır (Aktan, 2004).

Bir matris kaç faktör dâhil edilirse edilsin, ortalama skor 2.5 olmak üzere, toplam ağırlıklı skor en düşük 1.0 ile en yüksek 4.0 arasında değişebilir. 2.5'in altındaki toplam ağırlıklı skorlar içsel olarak zayıf olan organizasyonları nitilemektedir. Diğer taraftan 2.5 üzerindeki skorlar önemli bir şekilde güçlü bir içsel pozisyon gösterirler. IFE matrisi ve EFE matrisi 10 ile 20 faktör içermelidirler. Faktörlerin sayısı toplam ağırlıklı skorlar aralığı üzerinde bir etkiye sahip değildir çünkü ağırlıkların toplamı her zaman 1.0'e eşittir (David, 2003).

İleriye Entegrasyon: İleriye Entegrasyon mülkiyet veya dağıtıcılar ya da perakendeciler üzerinde artan kontrol kazanmayı kapsar. Bugün artan sayıdaki üreticiler (sağlayıcılar) ürünleri tüketicilere doğrudan satmak için Web siteleri kurarak bir ileri entegrasyon stratejisi gütmektedirler. Bu strateji bazı endüstrilerde bir kargaşaya sebep olmaktadır (Pearce and Robinson, 2015).

Geri Entegrasyon: Hem üreticiler ve hem de perakendeciler sağlayıcılardan ihtiyaç duyulan malzemeleri satın alırlar. Geri entegrasyon mülkiyet veya bir firmanın sağlayıcılarının artan kontrolünü elde etme stratejisidir. Bu strateji özellikle bir firmanın mevcut sağlayıcıları güvenilmez olduklarında, çok maliyetli olduklarında veya firmanın ihtiyaçlarını karşılayamadıklarında uygun bir stratejidir (Porter, 1998).

Amerika'daki bazı endüstriler (otomotive ve alüminyum endüstrileri gibi) tarihsel geri entegrasyon gerçekleştirmelerini azaltmaktadırlar. Şirketler kendi sağlayıcılarına sahip olmak yerine dışarıdan birçok sağlayıcı ile anlaşma yapmaktadırlar. Ford ve Daimler Chrysler bileşen parçalarının yarısından fazlasını

TRW, Eaton, General Electric ve Johnson Controls gibi dış sağlayıcılardan satın almaktadırlar (Pearce and Robinson, 2015).

Küresel rekabet aynı zamanda şirketleri sağlayıcılarının sayısını azaltmaya ve ilişkilerini devam ettirdiklerinden yüksek düzeyde hizmet ve kalite talep etmeye güdülemektedir (Porter, 1998).

Geleneksel olarak kesintisiz malzeme sağlama ve düşük fiyat elde etme konularını garantiye almak için çok sayıda sağlayıcı ile çalışılırken, günümüzde Amerikan firmaları, daha az sayıda sağlayıcılara sahip olan ve ilişkilerini devam ettirdikleri az sayıdaki sağlayıcı ile yakın ve uzun vadeli ilişkiler kuran Japon firmalarını örnek almaktadırlar.

Geri entegrasyonun özellikle etkin bir strateji olabileceği yedi ilke şunlardır:

- Bir firmanın mevcut tedarikçileri özellikle pahalı mal sağladıklarında, güvensiz olduklarında veya yedek parça, parça, montaj ya da ham madde gibi firma ihtiyaçlarını karşılayamadığında,
- Tedarikçi sayısı az ve rakip sayısı çok olduğunda,
- Bir firma hızla gelişen bir sektörde rekabet ettiğinde; bu bir faktördür çünkü bütünleştirici (integrative) tip stratejiler (ileri, geri ve yatay) firmanın geriye giden bir sektörde (endüstride) çeşitleme yapma / değişme yeteneğini azaltır.
- Bir firma yeni kendi ham maddelerini tedarik etme faaliyetini yönetmek için hem para ve hem de insan kaynaklarına sahip olduğunda,
- Durağan (istikrarlı) fiyat avantajları özellikle önemli olduğunda; bu bir faktördür zira bir firma geri entegrasyon ile ham madde maliyetini ve bununla ilişkili ürünlerin fiyatını dengeleyebilir.
- Mevcut malzemeler yüksek kar paylarına sahip olduğunda ki bu belirli bir endüstride mal ve hizmet sağlama faaliyetinin zahmete değer bir girişim olduğunu ortaya koyar.
- Bir firma ihtiyaç duyulan bir kaynağı hızlı bir şekilde ele geçirmek durumunda kaldığında (David, 2003).

Yatay Entegrasyon: Yatay Entegrasyon bir firmanın rakiplerinin sahipliğini isteme veya rakipleri üzerinde artan kontrol sahibi olma stratejisidir. Günümüzde stratejik yönetimde en önemli trendlerden birisi bir büyüme stratejisi olarak artan yatay entegrasyon kullanımıdır. Rakipler arasında şirket birleşmeleri, edinmeler ve

devralmalar büyük ölçekli ekonomiler ve artan kaynak ve yetenek transferi oluşmasını sağlar. Yatay entegrasyon ile ilgili aşağıdaki gözlemleri aktarmaktadır:

“Yatay entegrasyona karşı gösterilen meyil stratejistin birçok alakasız ticari faaliyeti yürütme yeteneği hakkındaki korkularını/kuşkularını yansıtır. Doğrudan rekabetçiler arasındaki birleşmeler alakasız faaliyetler arasındaki birleşmelere göre verimlilik oluşturma ihtimali daha olasıdır.” (Davidson and Donsig, 2001).

Yatay entegrasyon birçok endüstride en çok tutulan büyüme stratejisi haline gelmiştir. Örneğin, elektronik ticarete meydana gelen ani büyüme telekomünikasyon şirketlerinin rekabetçi avantaj elde edebilmek için dünya çapında birleşmeler ve yatay entegrasyon peşindedirler. Telekomünikasyon şirketi birleşmeleri hemen hemen haftalık meydana gelmektedir.

Dikey Entegrasyon: Dikey Entegrasyon sürecinde organizasyonlar, firmalar, şirketler ürünlerinin ve servis hizmetlerinin kalitesinden, üretim koşullarından ve bu üretim sürecindeki verimlilikten emin olmak isterler. Bu aşamada kar marjını arttırmak veya satışlarını güvence altına almak için dikey entegrasyon yoluyla büyümeyi tercih ederler (Aktan, 2004).

İki çeşit entegrasyon çeşidi bulunmaktadır. Aşağı dikey entegrasyon süreci mal ve hizmetin kullanıcıyı satın alırlar. Bu durum yarı mamul ürünler üzerinde gerçekleşmektedir. Yukarı dikey entegrasyon sürecinde ise firmalar hammadde ya da hizmet satın aldıkları tedarikçiyi satın alarak büyürler. Dikey entegrasyon sürecinde firmanın entegrasyonu sıfırdan başlayarak direkt kendi içinden geliştirmesi de mümkündür. Lakin koordinasyon zorluğu göz önünde bulundurulduğundan çoğunlukla satın alma yöntemi takip edilmektedir.

Stratejik Pozisyon ve Faaliyet Değerlendirme (Space) Matrisi: Diğer bir önemli aşama 2 karşılaştırma aracı olan Stratejik Pozisyon ve Faaliyet Değerlendirme (Space) Matrisinde 4 kadranlı çerçevesi belirli bir firma için saldırgan, muhafazakâr, savunmacı veya rekabetçi stratejilerden hangisinin en uygun olduğunu gösterir. SPACE Matrisin aksları iki iç boyut (finansal güç {FS} ve rekabetçi avantaj {CA}) ve iki dış boyut (çevresel istikrar {ES} ve endüstri gücü {IS}) temsil eder. Bu dört faktör bir firmanın genel stratejik pozisyonunun en önemli belirleyici faktörüdür (David, 2007).

Organizasyon tipine bağlı olarak, SPACE matrisi aksları üzerinde temsil edilen boyutların her biri sayısız değişkenden meydana gelebilir. Firmanın EFE ve

IFE matrislerine daha önceden dâhil edilmiş olan faktörler bir SPACE matrisi geliştirirken dikkate alınmalıdırlar. Örneğin yatırımın geri dönüşü, kredili sermaye likiditesi, çalışan sermaye ve nakit akışı genel olarak bir firmanın finansal gücünü belirleyen faktörler olarak hesaba katılırlar. TOWS matrisinde olduğu gibi SPACE matris de mümkün olduğu kadar çok hem çalışılan belirli bir firma durumuna uyarlanmalı ve hem de gerçek bilgiye dayandırılmalıdır (David, 1985).

Bir SPACE matrisi geliştirmek için gereken adımlar şu şekildedir:

- Finansal güç (FS), rekabetçi avantaj (CA), çevresel istikrar (ES) ve endüstri gücünü (IS) belirlemek için bir dizi değişken seçilir.
- FS ve IS boyutlarını oluşturan değişkenlerin her birine +1 (en kötü) ile +6 (en iyi) arasında değişen nümerik değerler atanır. ES ve CA boyutlarını oluşturan değişkenlerin her birine -1 (en iyi) ile -6 (en kötü) arasında değişen nümerik değerler atanır. FS ve CA aksları üzerinde rakiplerle karşılaştırma yapılır. IS ve ES aksları üzerinde diğer endüstrilerle karşılaştırma yapılır (David, 2009).

Her bir boyutun değişkenlerine verilen değerleri toplayarak ve sonra her toplamı kendi boyutunda bulunan değişken sayısına bölerek FS, CA, IS ve ES için bir ortalama skor hesaplanır.

Bir firmanın yönlü vektörü SPACE matrisinin saldırgan kadranına yerleşirse (üst sağ bölme) organizasyon aşağıdakileri yapmak üzere içsel güçlerini kullanacağı en mükemmel pozisyonda demektir: 1) dış fırsatlardan faydalanmak; 2) içsel zayıflıklarının üstesinden gelmek; 3) dış tehditlerden kaçınmak. Dolayısıyla Pazar penetrasyonu (pazara nüfuz etme), Pazar geliştirme, ürün geliştirme, geri entegrasyon, ileri entegrasyon, yatay entegrasyon, holding çeşitlendirme (çakıl taşı çeşitlendirme), merkezli çeşitlendirme, yatay çeşitlendirme veya bir strateji kombinasyonu firmanın karşı karşıya olduğu özel şartlara bağlı olarak hepsi mümkün olabilir (David, 1985).

Yönlü vektör SPACE matrisinin muhafazakâr bölmesinde de (üst sol bölme) ortaya çıkabilir. Bu durum firmanın temel yeteneklerine yakın kalmayı ve aşırı riskler almamayı ima eder. Muhafazakâr stratejiler arasında en çok pazar penetrasyonu, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve merkezli çeşitlendirme gibi stratejiler vardır. Yönlü vektör SPACE matrisinin savunmacı bölmesinde de (alt sol bölme) ortaya çıkabilir.

Bu durum firma iç zayıflıkları güçlendirme / iyileştirme ve dış tehditlerden sakınma gibi konulara odaklanmalıdır. Savunmacı stratejiler arasında tasarruf yapma, elden alma, likidite oluşturma ve merkezli çeşitlendirme gibi stratejiler vardır.

Son olarak yönlü vektör SPACE matrisinin sağ alt bölümünde yani rekabetçi bölümünde de ortaya çıkabilir. Bu durum da rekabetçi stratejilere işaret eder. Bu tür stratejiler ileri, geri ve yatay entegrasyon; pazar penetrasyonu;³ pazar geliştirme, ürün geliştirme ve ortak girişimleri içerirler (Pearce ve Robinson, 2015).

Tablo 2.3. SPACE Matris Akslarını Oluşturan Örnek

İçsel Stratejik Pozisyon Finansal Güç (FS)	Dışsal Stratejik Pozisyon (Çevresel İstikrar (EES))
• Yatırım dönüşü • Kredili sermaye • Likidite • Çalışan Sermaye • Nakit Akışı • Rekabetçi Baskı • Talebin Fiyat Esnekliği • Pazardan Çıkış Kolaylığı • İş Kolundaki Riskler	• Teknolojik Değişimler • Enflasyon Oranı • Talep Değişkenliği • Rekabet Ürünlerinin Fiyat Aralığı • Markete Giriş Engelleri
Rekabetçi Avantaj (CA)	Endüstri Gücü (IS)
• Pazar Payı • Ürün Kalitesi • Ürün Ömür Döngüsü • Müşteri Sadakati • Rekabetin Kapasite Kullanımı • Teknolojik Know-how • Tedarikçi ve Dağıtıcılar Üzerindeki Kontrol	• Büyüme Potansiyeli • Kar Potansiyeli • Finansal İstikrar • Teknolojik Know-Hoq • Kaynak Kullanımı • Pazara Girme Kolaylığı • Verimlilik, Kapasite Kullanımı

Kaynak: David, F. R., (2003)

Grand Strateji Matrisi: TOWS Matrisi, SPACE Matrisi, BCG Matrisi, IFE ve EFE Matrisi dışında Grand Strateji Matrisi de alternatif stratejiler oluşturmak için popüler bir araç haline gelmiştir. Bütün organizasyonlar Grand Strateji Matrisinin dört strateji bölümünden birisine yerleştirilebilir. Benzer olarak bir firmanın departmanları/bölmeleri de bölmelere yerleştirilebilir. Grand strateji Matrisi iki değerlendirici boyut üzerine kurulmuştur: rekabetçi pozisyon ve Pazar büyümesi. Bir organizasyon için hesaba katılabilecek uygun stratejiler matrisin her bir bölümünde cazibe sırasında sıralanmıştır (David, 2009).

Grand strateji matrisinin I. Bölmesine yerleşen firmalar mükemmel bir stratejik pozisyonadırlar. Bu firmalar için mevcut pazar (pazar penetrasyonu ve

³ Pazar Penetrasyonu: “Pazar penetrasyonu genellikle pazarda özellikle kurulumun ilk aşamalarında bir pozisyon yaratma aracı olarak kullanılır” (URL-2).

Pazar gelişimi) ve ürünlere (ürün gelişimi) odaklanmaya devam etmek uygun bir stratejidir. Bölme I firmaları için belirgin bir şekilde mevcut rekabetçi avantaj pozisyonunu değiştirmek akıllıca değildir. Bir Bölme I firması fazla/aşırı kaynaklara sahip olduğunda geri, ileri veya yatay entegrasyon etkin stratejiler olabilirler.

Bir bölme I firması aşırı olarak tek bir ürüne odaklı olduğunda merkezli çeşitlendirme dar bir ürün bandı ile ilişkili riskleri azaltabilir. Bölme I firmaları birçok alanda dış fırsatlardan faydalanabilirler: gerekli olduğunda agresif riskler alabilirler (Radder and Louw, 1998).

Bölme II'ye konumlanan firmalar mevcut yaklaşımlarını pazarı ciddi olarak değerlendirmeye almalıdırlar. Endüstrileri büyümesine rağmen etkin bir şekilde rekabet edememektedirler ve firmanın, mevcut yaklaşımının neden verimsiz olduğunu ve rekabetçi yeteneğini geliştirmek üzere en iyi şekilde nasıl değişebileceğini belirlemesi gerekir. Bölme II firmaları hızlı pazar büyümesine sahip bir endüstride oldukları için yoğun bir strateji (bütünleştirici veya çeşitlendirmenin aksine) genellikle hesaba katılması gereken ilk tercihtir (David, 2009). Ancak eğer firma belirgin bir yetenekten veya rekabetçi avantajdan yoksunsa böyle bir durumda yatay entegrasyon çoğunlukla istenen bir alternatiftir. Son çare olarak, elden çıkarma veya likidasyon da düşünülmelidir. Elden çıkarma başka iş kolları ele geçirmek veya hisse senetlerini geri satın almak için gereken fonları sağlayabilir (Seeger, 1984).

Bölme III firmaları yavaş büyüyen endüstrilerde rekabet ederler ve zayıf rekabetçi pozisyonlara sahiptirler. Bu firmalar daha fazla gerileme veya muhtemel likidasyondan hızlı bir şekilde kaçınmak için esaslı değişiklikler yapmalıdırlar. Fazla maliyet ve varlık azaltması (kısıntıya gitme) ilk yapılması gereken şeydir. Alternatif bir strateji de kaynakları mevcut faaliyetten farklı alanlara kaydırmaktır (çeşitlendirme). Eğer hiçbir şey çare olmazsa bölme III firmaları için son seçenek elden çıkarma veya likidasyondur (Aaltonen and Ikavalko, 2002).

Son olarak, bölme IV firmaları güçlü bir rekabetçi pozisyona sahiptirler fakat yavaş büyüyen bir endüstridedirler. Bu firmaların daha gelecek vadede büyüme alanlarında farklı programlar başlatmaya gücü vardır: Bölme IV firmaları belirgin olarak yüksek nakit akışı düzeylerine ve kısıtlı içsel büyüme ihtiyaçlarına sahiptirler ve çoğu zaman merkezli, yatay veya kümesel çeşitlendirme işlerini başarılı bir şekilde yürütebilirler. Bölme 4 firmaları ortak girişimler de yürütebilirler (Okumuş, 200).

Hızlı PazarBüyümesi			
Zayıf Rekabetçi Pozisyon	Bölme II 1. Pazar gelişmesi 2. Pazara nüfuz etme 3. Ürün geliştirme 4. Yatay entegrasyon 5. Elden çıkarma 6. Likidasyon 7. Merkezli çeşitlendirme	Bölme I 1. Pazar gelişmesi 2. Pazara nüfuz etme 3. Ürün geliştirme 4. İleri entegrasyon 5. Geri entegrasyon 6. Yatay entegrasyon	Güçlü Rekabetçi Pozisyon
	Bölme III 1. Tasarrufa gitme 2. Merkezli çeşitlendirme 3. Yatay çeşitlendirme 4. Kümesel çeşitlendirme 5. Elden çıkarma 6. Likidasyon	Bölme IV 1. Merkezli çeşitlendirme 2. Yatay çeşitlendirme 3. Kümesel çeşitlendirme 4. Ortak girişimler	
Yavaş Pazar Büyümesi			

Şekil 2.5. Grand Strateji Matrisi

Kaynak: David, F. R., (2003)

Nicel Stratejik Planlama Matrisi (QSPM): Öncelik sırasını oluşturan sıralama stratejilerinden başka literatürde mümkün olan alternatif eylemlerin göreceli cazibesini belirlemek için tasarlanmış yalnızca tek bir analitik teknik vardır. Bu teknik Nicel Stratejik Planlama Stratejisidir (David, 2009).

QSPM strateji oluşturma analitik çerçevesinin 3. aşamasını kapsamaktadır. Bu teknik objektif olarak hangi alternatif stratejilerin en iyisi olduğunu belirler. QSPM, objektif olarak alternatif stratejiler arasından seçim yapabilmek için, Aşama 1 analizlerinden ve aşama 2 karşılaştırma sonuçlarından girdi kullanmaktadır. Yani Aşama 1'i oluşturan EFE matrisi, IFE matrisi, Rekabetçi Profil matrisi, Aşama 2'yi oluşturan TOWS matrisi, SPACE matrisi, BCG matrisi, IE matrisi, Grand Strateji Matrisi QSPM'i (Aşama 3) kurmak için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlar. QSPM stratejistin daha önce tanımlanmış olan dışsal ve içsel kritik başarı faktörlerini esas alan alternatif stratejileri objektif olarak değerlendirmesini sağlayan bir araçtır. Diğer strateji oluşturma analitik araçları gibi QSPM iyi bir sezgisel muhakeme gerektirir (David 2003).

Kavramsal olarak QSPM önemli dışsal ve içsel kritik başarı faktörlerinin ne dereceye kadar kapitale dönüştürüldüğü veya iyileştirildiğine bağlı olarak çeşitli stratejilerin göreceli cazibesini belirler. Bir dizi alternatif içinden her bir stratejinin

göreceli cazibesi her bir dışsal ve içsel kritik başarı faktörünün kümülatif etkisini belirleyerek hesaplanır (David, 1986).

Belirli sayıdaki alternatif stratejiler dizisi QSPM’edahl edilebilir ve herhangi sayıdaki stratejiler grubu belirli bir seti oluşturabilir ancak belirli bir set içersinden yalnızca birbiriyle ilişkili olan stratejiler değerlendirmeye alınırlar. Örneğin bir strateji seti merkezli, yatay, kümesel çeşitlendirme içerebilir. Diğer taraftan diğer bir set ise ihtiyaç duyulan kapitale ulaşabilmek için hisse senedi çıkarma ve bir bölümü satma faaliyetleri içerebilir. Bu iki strateji seti tamamen birbirinden farklıdır ve QSPM stratejileri yalnızca set içersinde değerlendirmeye alır (David, 1986).

QSPM’in Olumlu Özellikleri ve Kısıtlamaları: QSPM’in olumlu bir özelliği şudur: strateji setleri sırasal olarak veya aynı anda incelenebilirler. Örneğin, ilk olarak kurumsal düzeyde stratejiler değerlendirilebilir. Sonra bölüm düzeyinde stratejiler ve nihai olarak ta fonksiyon düzeyinde stratejiler değerlendirilebilir. QSPM kullanılarak değerlendirmeye alınabilecek stratejilerin sayısı ile ilgili veya aynı anda incelenebilecek strateji setleri sayısı ile ilgili bir sınırlama yoktur (David, 1986).

QSPM’in diğer bir olumlu yanı ise şudur: QSPM stratejilerin ilgili dışsal ve içsel faktörlerin karar verme sürecine entegre olmasını gerektirir. Bir QSPM geliştirmek anahtar faktörlerin göz ardı edilmesi veya uygun olamayan bir şekilde ağırlık değeri verilmesi ihtimalini zayıflatır. Bir QSPM strateji kararlarını etkileyen önemli ilişkilere dikkat çeker. Bir QSPM geliştirmek bir dizi (subjektif) öznel kararlar almayı içermesine rağmen, küçük kararlar almak nihai stratejik kararların firma için en iyisi olacağı ihtimalini güçlendirir. Bir QSPM küçük ve büyük kar gözetken veya kar götmeyen organizasyonlar için kullanılmak üzere uyarlanabilir. Bir QSPM çok uluslu firmalarda strateji seçimini kolaylaştırabilir zira birçok önemli faktör ve strateji aynı anda ele alınabilir. QSPM aynı zamanda birçok küçük firmalar tarafından da başarılı bir şekilde uygulanmıştır (David, 1986).

QSPM birtakım kısıtlamalara da sahiptir. Birincisi, QSPM daima sezgisel muhakemeler ve eğitilmiş varsayımlar gerektirir. Derecelendirmeler ve cazibe skorları muhakemesel kararlar gerektirir, bununla birlikte de objektif bilgilere dayandırılmalıdır. Bir QSPM geliştirilmesinde stratejistler, idareciler ve çalışanlar arasında strateji oluşturma sürecindeki tartışmalar yapısal ve stratejik kararları geliştirirler (Ramanujam and Varadarajan, 1989).

Bilgi yorumlama konusunda özgün farklılıklar veya değişen fikirler nedeniyle strateji analizi ve seçimi sırasında yapısal tartışmalar ortaya çıkabilir. QSPM'in diğer bir sınırlaması da şudur: QSPM ancak üzerine kurulu olduğu ön bilgiler ve karşılaştırma analizleri kadar iyi olabilir.

2.1.6.2. İşletmelerde performans güçleri analizi ve denge analizi

SWOT Analizinde bulunan fırsatlar, tehditler üstün ya da zayıf yönlerin işletmenin belirli departmanlardaki performans gücüne göre önem sıralaması oluşturulmasına Performans Güçleri Analizi denilmektedir. Bu sistematik analiz işletme ya da organizasyonun genel performans düzeylerini ölçmek için de kullanılabilir (Ülgen ve Mirze 2004).

Denge analizi tekniği uygulanırken işletmenin ya da organizasyonun dış çevresini belirleyen unsurların işletmenin hali hazırdaki durumuna etkisinin ölçüldüğü bir analiz şeklidir. Bu analiz biriminde firma ya da organizasyon kendi yeteneklerini ayrıntılı olarak gözlemleyebilecektir. Çoğunlukla dış çevre için rekabet faktörleri üzerinde değerlendirme sistemi olarak uygulanan bu sistemin zaman zaman iç çevre analizinde de kullanıldığı gözlemlenmiştir (Bono, 1996).

2.1.7. Stratejik Yönlendirme

İşletmenin stratejileri oluşturulurken, dış çevre ve iç çevre analizi tamamlandıktan sonra SWOT analizi yöntemine geçilmektedir. SWOT analizi tamamlandıktan sonra bir işletme ya da organizasyonun; yaptığı işin ne olduğuna, dün, bugün ve yarın sorusuna yanıt bulduğu, misyon ve vizyonuna ne hızla yaklaştığı ya da uzaklaştığını tespit ettiği sürece stratejik yönlendirme süreci denir. Süreç misyona ve vizyona giden amaç ve hedeflerin güncellendiği, taktik ve stratejilerin yeniden hesaplandığı bir sistematiği içerir. Bazı stratejistler ve analistler bu süreci stratejik planlama sürecine dâhil etmektedirler.

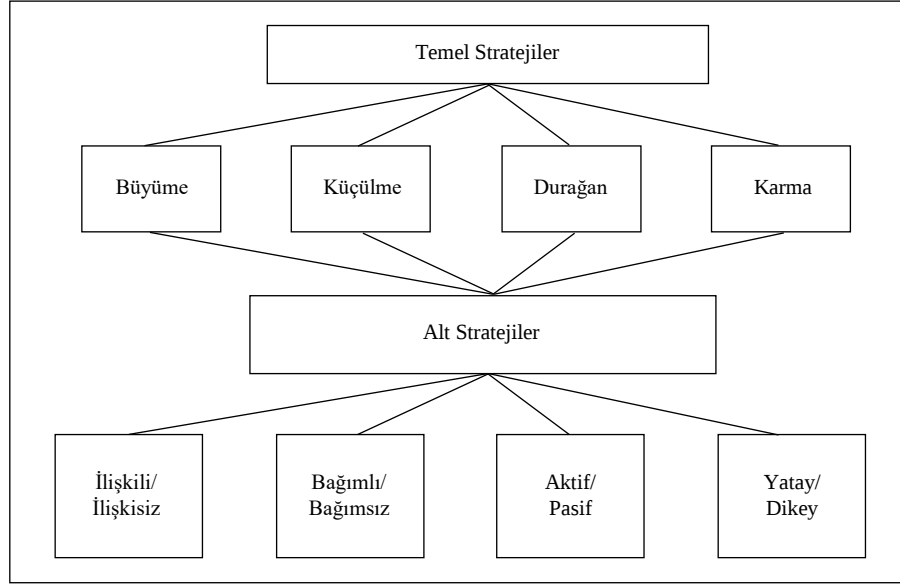
İşletme ya da organizasyon tarafından vücuda getirilen ürünlerin ya da hizmetlerin sektör içerisinde konumlandırılması gerekir. Pazarda konumlanmanın sağlanabilmesi için işletmenin hangi alanda hangi ürünü ya da hizmeti sunduğunu tam olarak netleştirmesi gerekir. İşletme analizi belirlenen ürün ya da hizmetin pazarda konumlandırılması ile başlar. Ancak bu şekilde analistler ya da stratejistler ya da işletme yöneticileri hayati kararları alabilir, stratejik eylemleri uygulamaya koyabilirler. Bu analizden sonra “işletme ya da organizasyonun hangi yolda

ilerlediği, vücuda getirilen ürün ya da hizmete ne şekilde geliştirilebileceği, yeni katkılar sağlanıp sağlanamayacağı” tartışmaya açılabilir (Schermerhorn, 1996). Eğer belirlenen güzergâhta amaçlar yerine oturmamakta ise, yapılan işin sonlandırılıp sonlandırılmayacağı, yeni ürün, iş ya da hizmet alanına geçilip geçilmeyeceğine karar verilir. Böylece küresel rekabet ortamında analizler yapılarak mevcut durum ve gelecekteki durum tespit edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletmenin karlılığını, varoluş amacını devam ettirmek ve aynı zamanda gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için şu anda bulunulan konum ve gelecekte nerede olmak istendiği soruları matrisler ve analizler üzerinden somutlaştırılır (Lucas, 1998).

İnsanlara yol göstermek, ilham kaynağı oluşturmak, gelişmenin en üst standardı demektir. Gerçek liderler, insanları kontrol ederken aynı anda onlara serbestlik ve özgürlük hissiyatını da yaşatır, onlara heyecan aşılayıp güç vererek gerçek dönüşümleri ve gelişimi başlatır (Lucas, 1998).

2.1.8. Strateji Oluşturma Aşaması ve Strateji Seçimi

Araştırmalar tamamlanıp, analiz süreci neticesine göre amaçlar belirlendiğinde duruma uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Ancak seçim yapılmadan önce ilk uygulanması gereken alt ve üst stratejilerin belirlenmesi ve tanımlanmasıdır. İşletmelerde stratejiler alt stratejiler ve temel stratejiler olmak üzere 2 çeşitte adlandırılmıştır. Ayrıca yönetim düzeylerine göre de strateji sınıflaması yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).



Şekil 2.6. Temel Stratejiler, Alt Stratejiler

Kaynak: Ülgen, S. K. ve Mirze, H., (2004)

Temel Strateji ve Alt Strateji

Temel Stratejiler;

- Büyüme
- Küçülme
- Durum Sürdürme
- Karma

Alt Stratejiler;

- İlişkili / İlişkisz
- Bağımsız / Bağımlı
- Aktif / Pasif
- Yatay / Dikey (Ülgen ve Mirze, 2004)

Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler: İşletmelerin yönetim düzeylerinde, departmanlar ve iş ayrımlarına üst, orta ve alt yönetim düzeyleri bulunabilmekte ve her işletme içi niş birim için ayrı strateji geliştirilebilmektedir. Örneğin en üst katmanda bulunan CEO ya da Yönetim Kurulu ya da üst düzey yöneticilerin tamamı işletmenin bugünü ve yarını üzerine stratejilerle ilgilenirler. Pazarda hangi alanlarda yatırım yapılabileceği, hangi alanlardan çekinilmesi gerektiği bu yönetim grubunun kararını alıp uyguladığı stratejilerdir. Bu tip stratejiler genellikle işletmenin gelecekteki kurumsal görüntüsüyle ilgili olduğundan kurumsal stratejiler olarak

adlandırılabilir. Çeşitlendirme stratejileri ve çekilme stratejileri kurumsal stratejilerden ikisidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Alt stratejiler genellikle işlevler düzeyinde hazırlanır. Daha çok saha içerisi için hazırlanan operasyonel stratejiler olarak geliştirilmişlerdir. Bu stratejiler orta ve üst düzey stratejilerle uyumlu olmak zorundadırlar (Meyer, 1972). Bu süreçte çoğunlukla strateji seçiminde 3 başlık altında operasyon yürütülmektedir.

- Firma ya da organizasyonun hali hazırdaki durumu içerisinde gerçekleştirilebilecek, bunun yanı sıra dış çevreden gelen fırsat ve tehditlerin göz önünde bulundurulduğu alternatif stratejiler belirlenir,
- Yeni stratejilerin seçiminde kullanılacak kriterler ve durumlar belirlenir,
- Belirlenen alternatif yeni stratejilerin arasından işletme açısından en uygunu tercih edilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejilerin Uygulanması: Firma ya da organizasyonda yeni durumda hangi stratejinin uygulanacağını karar verilmesinin ardından hedef ve amaçları karşılayan, akabinde misyon ve vizyonun gerçekleşmesine giden stratejilerin uygulamaya konulma süreci başlar. Bu sürecin ilk aşamasında işletmenin kaynakları harekete geçirilir;

- Beklenmedik ve sert değişikliklerin gerektirdiği çoğunlukla dış çevre kaynaklı değişikliklerin olduğu durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Firma ya da organizasyon içinde belirlenen stratejilere en uygun organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının sistemli bir şekilde harekete geçirilmesi gerekir.
- İnsan kaynakları seçiminde, belirlenen amaçlara ve hedeflere uygun çalışabilecek düzeyde bireylerin istihdam edilmesi, eğitimlerinin tamamlandığından emin olunması gereklidir.
- Kaçınılmaz olarak gerek sahadaki anlık stratejik değişimleri yönetip uygulayabilecek, gerek geliştirebilecek seviyede yönetim birimleri oluşturulmalı ve liderler seçilmelidir.

Yönetici kadrosu, belirlenen stratejilerin uygulanmasını arzu ederler fakat sahaya inildiğinde durumun fiile yansımadağı bilinen bir gerçektir (Steiner, 1997). Arşivlerde rafa kaldırılmış stratejiler, bazen dış etkenler bazen iç yetersizlikler nedeniyle planlanmasına rağmen vücut bulamamış hedefler pek çok işletme için

geçerlidir. İşletmenin gerçekleşmemiş hiçbir faaliyeti, kararı alınmış dahi olsa işletme stratejisi olarak sayılamaz. İşletmelerin en zor aşama olan “aksiyona geçme” safhasını tamamlamış olmaları şarttır (Ülgen ve Mirze, 2004).

İş planlarının uygulanması aşamalarındaki sorumluluklar ve bu sorumlulukların dağıtımını belirli süreleri kapsayacak şekilde gerçekleştirir. Eylem planları, prosedürler ve yöntemlerden oluşan bir süreci kapsar. Bu süreçte eylemlerin başlangıç ve bitiş tarihleri netleştirilmiştir (Çoban, 2007).

Eylem planının başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan finansal fonlar ve kaynaklar iş planını gerçekleştirecek olan gruplar ya da ekipler tarafından ayrıntılı olarak belirlenmeli ve üst birimlere aktarılmalıdır. Aynı zamanda insan kaynağı ve bilgi akışı süreci de zaman dilimine eklenmelidir (Shapiro, 2001).

Performans Hedeflerinin Belirlenmesi: Stratejik planların belirli uygulama performans aşamaları mevcuttur. Stratejik amaç ve hedeflere giden projelerin uygulanabilmesi için gerekli bütçe performans programları aracılığı ile sağlanmaktadır. Bu programlar çoğunlukla operasyon düzeyi ile ilgili planlamalar içerisinde kullanılmaktadır. Amaç ve hedefler başlığı altında operasyon birimleri için performans göstergeleri belirlenir. Yürütülen projelerin girdileri, çıktıları, süreçleri, sonuçları ölçme ve değerlendirmeye uygun olduğunda kaynaklar etkin ve verimli olarak kullanılabilir. Performans göstergeleri anlaşılmalı, uygulanmalı ve iletişime açık olarak belirlenemez ise; dış çevreden gelen fırsat ya da tehditlere uyum sürecinde sorunlar yaşanacaktır (Research Triangle Institute, 2004). Performans göstergelerinde; üretim yapılan ya da hizmet verilen departmanda hangi aşamada hangi ürünün ya da hizmetin girdiği çıktığı ile ilgili aşağıdaki şemalar oluşturulur.

- Girdi
- Çıktı
- Sonuç
- Verimlilik
- Etkililik
- Kalite

Girdi Göstergesi: Üretilen mal ya da hizmetin firmanın hangi kaynaklarının kullanılarak üretildiğini gösteren göstergelerdir.

Çıktı Göstergesi: Firmanın ya da kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetin nicel sayısına ilişkin göstergedir. Çıktı göstergeleri nicel rakam beyan ettiğinden ara

çıktılar kaydedilir fakat netice için son çıktı göstergesi baz alınmaktadır (Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, 2004).

Sonuç Göstergesi: Üretilen mal ya da hizmetlerin toplumun ve bireylerin üzerinde meydana getirdiği sonuçlara sonuç göstergesi denilmektedir. Sonuç göstergelerin uzun vadeli neticeler barındırır ve sonuçlar genel olarak nitel durumlardan meydana gelmektedir. Dışsal faktörlerden de yüksek oranda etkilenen bu göstergeler, amaçlar ve hedeflere ulaşma bakımından yorumlanabilir (Yenice, 2006).

Verimlilik Göstergesi: Bir girdi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğini inceler. Verimlilik göstergelerindeki en büyük tehlike, girdi miktarı değişmediği halde çıktı miktarının artmasıdır. Bu da verimliliği artırmış gözükabilir fakat çıktının kalitesinde düşmeye neden olabilecek bir durumdur. Bu durumun yaşanmaması için verimlilik göstergesinin eş gösterge olarak kalite göstergesi ile değerlendirilmesi gerekmektedir.

Etkililik Göstergesi: Ürün ya da hizmete ait çıktıların toplum ya da bireyler üzerinde beklenen etkiyi yapıp yapmadığı ile ilgili etkililik göstergeleri oluşturulur.

Kalite Göstergesi: Bu gösterge üretilen ürün ya da hizmetin kesintisiz, standartları bozulmamış, kullanıcıların isteklerine uygun şekilde zamanında ve kusursuz olarak yapılıp yapılmadığını gösteren göstergelerdir. Ürünün ya da hizmetin kalitesi ölçülebilir olsa da toplumda ya da bireylerde oluşturduğu etki net olarak tespit edilemez. Sonuç göstergeleri ile karşılaştırılarak kullanılması gerekmektedir (Yenice, 2006).

İzleme ve Değerlendirme: Stratejik hazırlık evreleri, stratejik etkenlerin analizi evresi, stratejik planlama ve tasarım süreçleri, stratejinin uygulama evrelerinin her biri kontrol ve iç-dış etkenlerin durumuna göre düzenleme gerektirir. Stratejik yönetim bir süreçtir ve organizasyon ya da şirket hayatını idame ettirmeye devam ettiği sürece iş yaşamı içerisinde stratejik yönetim süreci bitmeyecektir (Acar, 2007).

Yönetimin ana işlevinden biri olan kontrol işlevi, stratejik yönetim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda örgütler bir alt ve üst sistem ile iletişim halindedir ve stratejik yönetim sürecinde bu etkileşim sağlandığı gibi kontrol evresinde de bu etkileşim devam etmektedir (Işık ve Aypay, 2004). Organizasyon ya da firmanın iş çevresinde meydana gelen değişiklikler yanı sıra ülke içerisinde meydana gelen politik, ekonomik, demografik yahut kültürel değişimler ve

uluslararası yeni kurulan diyaloglar ya da çatışmalar aktif bir stratejik yönetim süreci gerektirir. Aynı zamanda rakiplerin davranışlarına karşı alınan durum tedbirleri de sektör içerisindeki denge gereksinimi stratejilerin sürekli kontrolden geçmesini gerektirecektir (Gözlükaya, 2007).

Stratejik planları; amaçlar ve hedefler doğrultusunda kontrol eden ve yürüten kişi ya da kurum ya da liderler, bu kontrolleri aylık, üç aylık ya da altı aylık zaman dilimleri içerisinde gerçekleştirebilirler. Değişim ve dönüşümün hızlı geliştiği dünyada her şey planlandığı gibi gitmeyebilir. Stratejik planlar bu durumlarda değişime ve dönüşüme açık olmalıdır ve mutlaka performans göstergelerini izlemelidir (Öztop, 2007).

Performans Göstergelerinde İzleme: Performans göstergesi stratejik yönetimin izlenmesi açısından hayati öneme sahiptir ve performans göstergeleri için ayrıntılı olarak hazırlanan raporlar düzenli aralıklarla strateji yönetenlere sunulmalıdır. Bu göstergeler veri tablosu, şema ya da grafik barındırır. Performans göstergelerinin sistematik bir şekilde izlenmesi stratejik yönetimin değerlendirilmesine, amaçlara, hedeflere giden planların uygulanmasına büyük katkılar sağlamaktadır. Her rapor ayrıntılı olarak detaylandırılmalı, departmanlardaki personel değişimlerinde verilerin toplanması sağlanmalıdır ve düzenli zaman periyotlarında raporların teslimi ikaz edilmelidir (Ülgen ve Mirze 2004).

2.1.9. Stratejik Yönetimin Yöntemleri

Stratejik yönetim bir döngüdür. Bu döngünün yönetilmesi esnasında uygun araçlardan istifade edilmeli, stratejinin başarılı olabilmesi sağlanmalıdır (Akgemci, 2013). Stratejinin başarılı olabilmesi için işletmenin ya da örgütün sahip olduğu fırsatlar ve karşı karşıya olduğu tehditlerin tespit edilebilmesi, karşılaşılabilecek olası tehditlere yanıt verebilmek ya da fırsatları karşılayabilmek için elinde var olan kaynakları nasıl efektif bir şekilde değerlendirebileceği düşünülmelidir (Hart, 2015). Bu yüzyılda herhangi bir örgüt, kurum ya da firma için izlenebilecek sadece şu yöntemler vardır demek yanlıştır. Strateji akıl yürütme temeline dayanır ve sürekli geliştirilir. Fakat başarılı şirketlerin analizleri yapılarak ya da başarısız olanların durumu değerlendirilerek oluşturulmuş belli başlı strateji kavramları mevcuttur. Dolayısı ile stratejik yönetimin yöntemlerinde belirli çalışmaların ağırlık kazandığı gözlemlenebilmektedir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu araçların kullanım faydalarına yöneliktir (Clark, 1997). Çoğunlukla bu araştırmalar mantıklı kararlar

verilebilmesi için analitik çerçeveler, teknikler ve yaklaşımlar sunmaktadırlar (Özalp, 2012). Pek çok araştırmacı yaptıkları çalışmalarda durum analizlerini stratejik seçimlerin değerlendirmesinin yapılabilmesi için kullandıklarını göstermişlerdir (Sminia and Nistelrooij, 2006). Cabantous ve Gond (2011) ve Jarratt ve Stiles (2010) ise liderlerin ya da örgüt yöneticilerinin stratejik analizleri ve durum belirleme matrislerinin stratejik süreçlerin rasyonel görüntüsünü sağladığını gördüklerini beyan etmişlerdir. Araştırmacılar stratejik araçları, işletmelerin gerçekçi seçimler yapmasında kullanılmak üzere “prosedürel rasyonellik” olarak nitelediklerini açıklamışlardır (Jarzabkowski and Kaplan, 2015).

Örgütlerde ve kurumlarda strateji belirlemede kullanılan pek çok teknik olup, SWOT, portföy analizi, fayda maliyet analizi, risk analizi gibi teknikler yaygın stratejik yönetim araçlarıdır (Aşgın, 2008). Organizasyon ya da firmaları yönetenler genel olarak kaynak kullanımının en etkili şekilde kullanıldığı analizleri tercih ederler (Knott, 2008).

2.1.9.1. SWOT (FÜTZ) analizi

İşletme için fırsatları, tehditleri, üstünlükleri ve zayıflıkları analiz eden bu teknik hem bir strateji geliştirme tekniği iken aynı zamanda analiz tekniğidir. Bu teknik en çok kullanılan on yedi teknik arasında yer almaktadır (Dinçer, 2013). Veri kaynağına bağlı strateji geliştirme yöntemi olan SWOT aynı zamanda statiktir ve vizyon/misyon temasına bağlı olup senaryosu amaç ve hedeflerle güçlendirilmiştir (Tassabehji and Isherwood, 2014). İşletmelerin zayıf ya da güçlü oldukları tarafları tanımaları ve bunları dünyanın ve içinde bulundukları sektörün gelişen ve değişen durumuna adapte edebilmeleri için stratejik kararların eksiksiz ve mükemmel zamanlama ile alınması şarttır (Barutçugil, 2013). Organizasyon veya firmanın kendisi zayıf ya da üstün yönlerini zamanında tespit ederek iç ve dış çevre analizini tamamlayıp, dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri yönetebilmesi SWOT analizinin başarısına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2013). Dış çevre analizinin bitiminde organizasyonun başarabilecekleri, değerlendireceği fırsatlar ve zarar göreceği tehditler netleşmiş olur. Bunlar sosyal ve ekonomik değişimler, siyasi çalkantılar, demografik ya da kültürel farklılaşmalar ve rekabet eğilimleri ile ortaya çıkan durumlardır (Ülgen ve Mirze, 2013). Durum bütünsel olarak değerlendirildiğinde başarılı her lider nihai neticeye ulaşacak enformasyona erişmiş olacaktır (Hittmar and Jankal, 2015). Stratejik alanlarda kararlar alınırken zayıflıklar ve üstünlükler

tanımlanırken aynı zamanda bu durumun nasıl kullanılabileceği, üstünlükler fırsata dönüştürülürken zayıflıkların da giderileceği stratejik kararların ana gövdesini oluşturur (Alkhafaji, 2003). Bu tanımın yanı sıra SWOT analizi, bir organizasyon ya da firma için; bir sinema filminin ana karakterlerinin ve en önemli sahnesinin tek bir karede aynı anda bir arada görülebildiği bir sahneye benzetilmiştir (David, 2011).

2.1.9.2. Portföy analizi

Stratejik yönetimle ilgili olarak işletmelerin kullandığı rekabet stratejilerinden en yaygın olanlarından biri portföy analizidir. Bu analizde işletmeler için Boston Danışma Grubu Matrisi, Porter Rekabet Analizi Ansoff Büyüme Matrisi gibi matrislerden herhangi bir ya da birkaçının kullanılması ile gerçekleştirilmektedir. Bu sayede organizasyon ya da firmanın neleri başarabilir olduğunun tespiti yapılabilmektedir (İslamoğlu, 2000). Portföy analizi, işletme her bir niş iş biriminin değerlendirilmesi ve gelecekteki pozisyonlarının tespit edilmesi ve faydalarının tahmin edilmesi mantığına göre hazırlanır (Dinçer, 2013). Bu teknik stratejiler için önemli bir çıkış noktasıdır (Cohen, 1991). Portföy analizleri ve incelemeleri yapılırken genellikle işletmenin para politikası, nakit akışı politikası ve yatırımlarını nereye yatırması gerektiği ile ilgili matrisler incelenir. Bu sayede işletmelerin pazar payları, maliyetleri ve rekabet koşulları hakkında bilgi veren ve de planlamalara katkı sağlayan bir araç üst yöneticiler için uzun vadeli planlamalarda kullanılmış olmaktadır (Eren, 2013).

2.1.9.3. Fayda - maliyet analizi

Fayda - Maliyet analizi organizasyonlar ve işletmelerde hizmet ve ürüne ilişkin tüm fayda ve maliyetin parasal oranlara dönüştürülebildiği ve de hem kamu hem de özel tüm sektörlerde kullanılabilir hale gelmiş bir analiz sistemidir. Fayda-Maliyet analizi, özellikle devletlerin kamusal alandaki harcamaları ve yatırımlarının efektif olması bakımından değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Bu şekilde bilhassa kamusal alanda olmak üzere özel sektör yatırımlarında da projelerin sınıflaması ve sıralaması kolaylaşmaktadır. Zira bu analiz sayesinde hangi yatırımın öne alınabileceği kestirilebilmektedir. Bu durum bilhassa kamuda israf ve savurganlığın önüne geçmek için etkili bir yöntemdir. Yöntemdeki sistemin çalışma esasına göre; belirli bir yatırım projesinin tüm ömrü boyunca sağlayacağı maddi ve maddi olmayan kazanımlar parasal nitelikte netleştirilir. Bu maliyetlerin

saptanmasının ardından faydanın bugünkü değeri ile maliyetin bugünkü değeri arasındaki farka bakılmaktadır. Faydanın bugünkü değeri maliyetin bugünkü değerinden büyükse yatırım uygunluğu onaylanmaktadır.

Dolayısı ile

Fayda > Maliyet veya

$(\text{Fayda} > \text{Maliyet}) > 1$ ise yatırım projesi karlı ve uygulanabilir demektir.

Faydanın bugünkü değeri, maliyetin bugünkü değerinden küçükse,

Fayda < Maliyet

$(\text{Fayda} < \text{Maliyet}) < 1$ ise yatırım projesi uygulanamaz.

Bu analiz genellikle ulaştırma, eğitim ve sağlık alanlarında uygulanmaktadır. Fayda ve maliyet analizinden bahseden ilk çalışmalar 1844 yılında J. Dupuit'e aittir (Dupuit, 1949). Tüketici fazlası⁴ kavramı ilk defa gündeme gelmiş olup, kamusal alanda yapılan yatırımların toplumsal faydalarının bu yatırımların devlet hazinesine parasal olarak katkısı ile ölçülemeyeceği beyan edilmiştir (Dupuit, 1949). Dupuit kamusal hizmetlerinin faydasının kişilerin bu hizmetler için ödemiş olduğu tutar yanında ödemeyi kabul edecekleri tutarı da kapsadığını belirtmiştir. Fayda Maliyet analizi Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930'ların sonlarından itibaren nehirlerde taşkın önleme amaçlı faaliyetler için kullanılmış olup, daha sonraları karayollarına ait otoyol projelerinde kullanılmıştır. Tam anlamıyla 1950'lerin sonlarından itibaren uygulama alanı bulmuştur. İngiltere'de ilk fayda maliyet analizi yine karayolu çalışmasında kullanılmıştır. Aynı zamanda Londra metrosuna Victory hattının eklenmesi amaçlı olarak da kullanılmıştır. Sovyetler Birliği ve Fransa ilerleyen yıllarda fayda maliyet analizini kullanırken, ülkemiz 1960 yılında kamusal alanda fayda- maliyet analizini tanımıştır.

2.1.9.4. Risk analizi

İşletme Yönetimi sürecinde alınan kararlar rutin işlerin yürütülmesini sağlamak için alınanlar ve işletmenin geleceğine yön vermek için alınanlar olarak iki çeşittir. Risk analizi, maliyet analizi, fırsat analizler konusunda tüm değişikliklere anında hazır olacak etkin ve organizasyonel bir yönetim, gelecekteki fırsat ve tehditleri değerlendirebilmek açısından da avantajlı konumda bulunacaktır (Smallman, 1996).

⁴ Tüketici fazlası; tüketicilerin bir malın herhangi bir miktarı için yapmaya razı oldukları ödeme ile gerçekte yaptıkları ödeme arasındaki fark olarak tanımlanabilir (Colell, 2004).

Risk⁵ hali hazırda işletme yöneticileri tarafından şu anda ile gelecekte olmak istenen nokta arasında planlanmış olan tüm icraat ve faaliyetleri tehdit eden tehlikelere verilen isimdir. Bu hali ile risk, “beklenilen ya da arzu edilen sonuçtan sapma olasılığı” olarak ifade edilmiştir (Manisalı, 1997). Risk kavramı genel bağlamda olumsuzluk, kayıp, tehlike ve zarar anlamlarda kullanılmakta ve risk kelimesi kötü sonuç içerikli cümlelerde ifade edilmektedir. Oysa stratejik açıda artık yeni ve güncel tanımlamalar içerisinde risk faktörü içerisindeki fırsatları da barındırmaktadır (Hillson, 2002).

Stratejik yönetim süreci içerisinde risk analizi; bir firmanın ya da organizasyonun ya da kurumsal bir kuruluşun yapmayı planladığı yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için kullanılan yöntemdir. Risk analizleri ekonomik içerikli mali risk içerikli ya da siyasi risk içerikli olabilmektedir. Yabancı sermayeler giriş yapmayı düşündükleri ülkelerin bilhassa siyasi alanda riskleri ile yakından ilgilenmektedirler. Bu sebeple S&P, Moody's, Fitch gibi kuruluşlar dış borçlanma yapmak isteyen ülkeler için kredi derecelendirme notları oluşturmakla birlikte, aynı zamanda yatırımcılar için de analizler gerçekleştirmektedir (Smallman, 1996).

2.1.9.5. Değer zinciri analizi

Temelini hizmet ya da ürün üreten bir firma ya da kuruluşun ürünlerini belirli bir silsile ile üretmesi ve bu üretim zincirindeki sırayı bir değer⁶ zinciri olarak görmesi felsefesinden alan değer zinciri analizi, bu zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri belirlemek için kullanılmaktadır. Sıralamadaki operasyonların her biri değer zincirinde önem arz eder. Porter, değer zincirini tanımlarken rekabet üstünlüğü alanında ilerlemek için en önemli entegrasyon aracı olduğunu beyan etmiştir (Porter, 1985). Firma operasyonlarını belirli bir değer zinciri analitiği ile incelediğinde stratejik öneme sahip operasyonları ayırıştırır ve operasyonların hem mali hem de değerlendirme üzerindeki etkilerini kolaylıkla inceleyebilmektedir (Shank and Govindarajan, 1992).

Değer zinciri, rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılan bir yöntem olup, firmanın ana yetkinlik alanlarının tanımlanması bu kapsama girmektedir. Rekabet üstünlüğü (Competitive Advantage) bir firmanın yüzeysel incelenmesi ile

⁵ Risk; “finansal veya ekonomik açıdan ele alındığında gerek belirsizlik, gerekse belirsizliğin olumlu ya da olumsuz sonuçları olarak tanımlanabilmektedir (Simons, 1999).

⁶ Değer; Değer, tüketicilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılıklı olarak ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade edilmektedir (Porter, 1985).

anlaşılabilecek bir olgu değildir (Rainbird, 2004). Zira yönetimin tasarım gibi ilk aşamasından başlayarak üretim zincirindeki tüm merhalelerin tümünü kapsamaktadır. Bu üretim ya da hizmet aşamalarında firma kendine münhasır hangi özelliği ile rakiplerinden ayrışıyor ise, o operasyonları tespit etmek gereklidir. Zira rekabet üstünlüğü tek bir icraatla değil, birbirini bir silsile ile takip eden operasyonların tamamının kusursuzluğu ile mümkündür. Değer zinciri analizinde ise, firma yetkilileri ya da üst yöneticileri bu operasyonların ve operasyonlarda diğer firmalardan ayrıştıkları yönlerinin sürdürülebilir bir avantaj olup olmadığına yoğunlaşmalıdırlar (Walters and Jones, 2001).



Şekil 2.7. Değer Zinciri Analizi

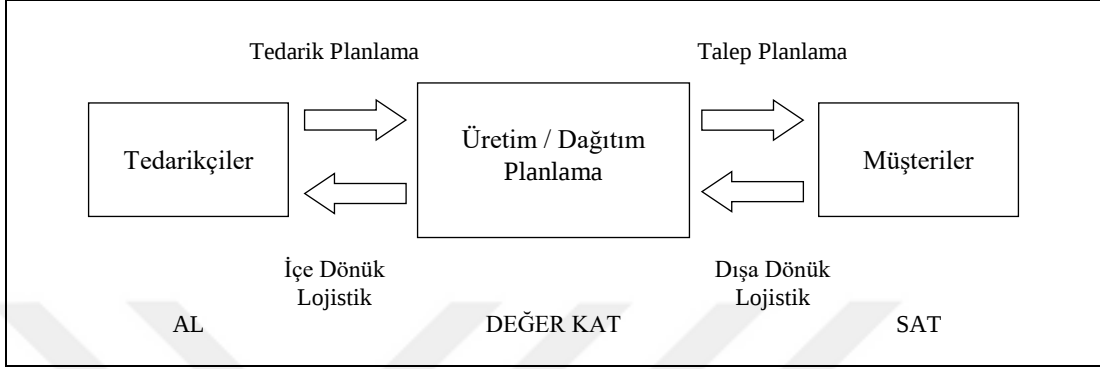
Kaynak: Porter, M. E., (1985)

Özellikle firma ya da organizasyonların üst düzey lider ya da yöneticileri penceresinden bakıldığında sürdürülebilir bir rekabet için firma değer zinciri içerisindeki operasyonların başarısı önem arz etmektedir.

2.1.9.6. Tedarik zinciri yönetimi

1950 yıllarında gerçekleşen sanayi devriminden sonra organizasyon ya da firmalar üretim maliyetlerini düşürmek, az ürün ve hızlı süreç ile toplu üretim yapmak için geliştirilen sistemlere yönelttiler. Yüksek stok maliyetleri firmaları ve organizasyonları darboğaza sürüklüyor, teknoloji ya da uzmanlıkların müşteriler ya da tedarikçiler ile paylaşılması riskli görünüyordu. 1990'dan sonra tedarikçi, üretici, müşteri gibi değer zincirleri oluşmuştur (Tan, 2001). Bu değer zinciri içerisinde tedarikçiler üreticiler perakendeciler işbirliklerini geliştirdiler ve bu zincirin ismi Tedarik Zinciri Yönetimi olarak adlandırılmıştır (Houlihan, 1985).

Tedarik zinciri, hammadde temini yaparak, onları mal ve nihai ürünlere çevirerek nihai tüketiciye ulaştıran üretici ve tedarikçilerin oluşturduğu bir ağa verilen isimdir (Lee and Billington, 1992). Dolayısı ile tedarikçiler, lojistik sağlayıcılar, üreticiler, dağıtıcılar ve perakendeciler bu tedarik zinciri ağının üyeleridir (Kopczak, 1997).



Şekil 2.8. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: Chuang, M. L. and Shaw, W. H., (2000)

Tedarik Zinciri Yönetimi Amaçları:

- Müşteri memnuniyet seviyesini artırmak,
- Ürün tedarik süresini azaltmak,
- Stok maliyetini düşürmek,
- Ürün hatalarının minimum seviyeye düşürmek,
- Operasyonların maliyetini düşürmek

Amaçların gerçekleştirilmesi, güçlü bir bilgi akışı gerektirmektedir ve bilgi akışı, tedarikçiler ile firmalar arasında müşterilerin de dâhil olduğu bir düzen içinde seyretmelidir (Bowersox, 1969).

1970'lere gelindiğinde Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sisteminin piyasaya sunulmuş olup liderler; üretim ve süreç maliyetleri, kalite ve ar-ge çalışmalarının teslim ve tedarikle olan yüksek ilintisini fark etmişlerdir. Böylece pazarlama, üretim, finansman ve dağıtım gibi farklı departmanlar vücuda gelmiş, bu departmanların lojistiğini tek kanaldan yürütmek gerekliliği fark edilmiştir (Ross, 1998). Tüm bu işleyiş algısının değişimi, birbirinden farklı depolar arası lojistik ve taşıma ile müşteri hizmet düzeyi bütünleştirilerek, yeni nesil tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması olan fiziksel dağıtım yönetimi metodu elde edilmiştir (Ross, 1998).

Her organizasyon, firma yada hizmet sağlayışının kendi tedarik süreci kendine özgü olup, tedarik zinciri yönetim sürecinin kesinleştirilmiş bir anlatımına rastlanılamamaktadır. Fakat Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyeleri durum için aşağıdaki tanımlamayı öngörmüşlerdir (Croxtton et al., 2001).

Bu süreçler aşağıdaki gibidir:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
- Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)
- Talep Yönetimi (Demand Management)
- Sipariş İşleme (Order Fulfillment)
- İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
- Satın alma (Procurement)
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
- İadeler (Returns)

Tedarik Zinciri Yönetimi tekniği nihayetinde işletmelere belirli kazançlar sağlamak için geliştirilmiş yöntemdir. Buradaki en önemli ayrıntı bilgi kaynaklarının doğru ve yerinde kullanılması neticesinde zaman israfının önüne geçilmesidir. Bunun yanı sıra yarı mamul ya da mamul maliyetlerine dâhil olan stok maliyeti de en aza indirgenmektedir. Tedarik Zinciri Konseyi yararları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- Teslimat performansının iyileşmesi
- Stokların azalması
- Çevrim süresinin kısalması
- Tahmin doğruluğunun artması
- Zincir boyunca verimliliğin artması
- Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- Kapasite gerçekleştirme oranının artması (Özdemir, 2004).

Tüm bu yararların neticesinde, verimliliğin artması neticesinde karlılık ve müşteri memnuniyetinin artması, zincir boyunca faaliyetlerin ana bir kademe ile koordinasyonu yüksek şekilde yürütülerek zararın önüne geçilmesi sağlanmış olmaktadır. Belirsizliklerin azaldığı bu sürecin sonunda zincir arası risk paylaşımı sağlanarak zincir içerisindeki esnekliklerin artması da muhtemeldir (Ross, 1998).

2.1.9.7. Benchmarking (Kıyaslama)

Bu kavram dünya rekabet literatürüne İngilizce ‘den girmiştir ve benchmark⁷ sözcüğünden gelmektedir. Türkçe’ye kıyaslama ve başarılı uygulamaları örnek edinmek olarak çevrilmiştir (Turhan, 2003).

Benchmarking mantığı, “başarılı uygulamayı seç, incele, taklit et, daha iyisini yap” kurallarının birbirine ardışık olarak uygulanması temeline dayanmaktadır. (Deniz, 1995). Dünya tarihinin ticaretle tanıştığı ilk yıllardan itibaren en ilkel tüccarların dahi kendilerini deniz aşırı yahut yakınındaki tacirlerle kıyaslaması ve de kendini gördüğü yeniliklere göre geliştirmesi ve belirli bir kalite düzeyini yakalamaya çalışması yeni bir şey değildir. Bu durum yeni yüzyılda bilimsel bir sistematığa dökülerek “benchmarking” adını almıştır. Benchmarking kaliteyi sağlayabilmek için taklide yer vermeden, kendi inovasyon yeteneğini kullanan firma ya da organizasyonların kendi iç şartlarına ve örgüt yapılarına uygun olarak kullanılan yönetsel bir araçtır (Özer, 1999). Benchmarking yönetim uygulamasında başarılı olduğunda işletmelerde uzun vadeli iyileştirmeler, rekabet avantajı, pazarda kalıcı konum, rakiplerden daha iyi konumlanma gibi gösterge farklarını beraberinde getirmektedir. Bu sayede firma ya da organizasyon kendine daha gerçekçi hedefler belirleme şansını elde etmektedir (Düren, 2000).

İşletmeler Benchmarking kavramını işletmelerinde aşağıdaki faydaları edinebilmek için benimsemektedirler.

- Müşteri beklentilerini cevaplayabilmek,
- Gerçekçi amaç ve hedefleri saptayabilmek,
- Verimlilik açısından doğru kriterler belirlemek,
- Pazarda rekabetçi konuma geçmek,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak (Düren, 2000).

Benchmarking Türleri: Benchmarking başlıca 3 türevde incelenir (Odabaşı, 2001);

- Ürünle ilgili Benchmarking
- Süreçle ilgili Benchmarking
- Stratejik Benchmarking

Ürünle ilgili benchmarking uygulaması, geçmiş tarih en eski sayfalarına uzanan ve başka bir üretici tarafından vücuda getirilmiş ürünü parçalarına ayırıp

⁷ Benchmark: “Performans ölçümü yapmak için denektaş problem ile test etmek” (URL-3).

derinden inceleme felsefesi temeline dayanmaktadır. Bilhassa Japonya’da çok kullanılan bir yöntemdir ve ürünü parçalarına ayıran aynı müşteri segmentine hitap eden bir rakip olabilmekle birlikte, tamamen farklı ürünleri incelemek arzusundaki bir üretici de olabilir (Özer, 1999). Süreçle ilgili olan Benchmarking uygulamasında ise üretim süreçlerinin verimliliklerinin artırılabilmesi için tekrar tekrar gözden geçirilmesi mantığına dayanır. Burada verimliliğin en yüksek seviyeye ulaştığı “en iyi” seviyesi baz alınırken, eğer uygulama rakip bir firmada ise, rakip firmanın bu avantajı nasıl elde ettiği ile ilgili incelemenin yapılması sağlanmaktadır. “En iyi” seviyesinin belirlenmesinde ise verimlilik esas alınır, verimlilik ise maliyetler düşerken satışların artması şeklinde tabir edilebilir (Deniz, 1995). Stratejik Benchmarking çalışmasında ise, “bu süreçte nasıl başarılı olabiliriz” sorusu yerine, sektördeki en iyiler belirlenir ve karşılaştırma yapılır. Bu sayede benchmarking ile planlama arasından doğrudan ilişki kurularak işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespiti sağlanabilmektedir (Pekdemir, 2000).

2.1.9.8. Süreç yenileme veya değişim mühendisliği

Değişimin süregeldiği dünyada, hiçbir şey kalıcı değildir ve buna stratejiler de dâhildir. Hiçbir organizasyon, örgüt ya da firma ilelebet onu zirvede tutacak, verimliliğini sürekli kılacak ya da onu hayatta tutacak stratejiyi üretemez. Bu da demektir ki hiçbir strateji sonsuza kadar etkin ve geçerli olmayacaktır. Dünya değişir, siyasi düzenler değişir, topraklar değişir, iklim değişir ve tüm bu değişimlerin sonucunda firma ya da organizasyon, kendini güncelleyerek yeni sürece adapte olmak zorundadır (Luecke, 2015). Uzun dönemli başarıyı yakalayabilmiş firmalar ve organizasyonlar, değişim ve dönüşüme kurumsal bir nitelik kazandırarak kendi kurumsal stratejileri ile ilişkilendirebilmiş ve de bağlı stratejiler uygulayabilmişlerdir. Bu hali ile stratejik yaklaşım proaktif⁸ süreçle ilgilenmektedir (Salmela et al., 2018).

Strateji Kavramı örgüt, organizasyon ya da kuruluşları ayakta tutmak ve yaşatmak ile ilgili olup, ancak örgütün kendi iç dinamiklerindeki hızlı değişim ile sağlanabilir. Bu hali ile de herhangi bir eylem ancak kuruluşu yaşatmaya yönelik bir amaca hizmet ettiğinde stratejik bir anlam kazanmaktadır (Salaman and Asch, 2003).

Strateji gerek kurum ya da firma içerisinde sıklıkla değişim yapılmasını emreden zorlayıcı bir unsurdur. Amaç ve hedefe giden yolda sürekli değişim ve

⁸ Proaktif: “1. Etkisini sonradan gösteren [eski], 2. Riski öngörerek harekete geçen” (URL-4).

dönüşüm şart olduğundan bazen bu zorlayıcı bir duruma dönüşebilir. Çoğu zaman gerek çalışanlar gerek liderler tarafından gelecekte bir tehdit öngörülebilse bile değişim ve dönüşüme direnç gösterilebilir. Oysa strateji kavramı karlılık ya da verimliliğini artırarak sürekli yükselme konumuna gelmek isteyen işletmelerin yenilenme hızı ve hevesi ile hayat bulmaktadır. Bu hali ile stratejik yaklaşım, yenilikçi bir değişimi arzu etmektedir (Betz, 2010).

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi'ne göresüreç yenileme eylemi; bir takım gelişmeler ve iyileşmeler sağlamak için, iş süreçlerinin tamamının yeniden gözden geçirilmesi demektir. Bu sadece gözden geçirme olarak kalamaz, yeniden tasarlama olarak adlandırmakta mümkündür (Hammer and Stanton, 1995). İşletme içerisinde gerçekleşen stratejik yenilenme süreçleri, şirket ya da organizasyonları bir üst kulvara taşıyarak onlara rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak içindir fakat bu süreçler müşteriler için herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Bu durumda yapılabilecek en önemli atak, çalışanların bağlılık duygusunu ve motivasyonunu artırarak, onların sürece dâhil olmasını sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Çalışanların, doğru çalışabilmeleri ya da oluşan durumlar karşısında doğru eylemleri yapabilmeleri için sürekli motive edilmeleri gerekir (Luecke, 2015). Huff ve ekibi (1992) ve Stopford ve Baden-Fuller (1994) yaptıkları çalışmalar ve analizlerde stratejik yenilenmenin örgütsel öğrenme ve yenilenme ile doğrudan bağlantısını göstermişlerdir. Stratejik yenilenme süreci içerisinde örgütsel öğrenmeyi barındırdığından uzun süreli bir süreci ifade etmektedir (Crossan and Berdrow, 2003).

2.1.9.9. Dış kaynaklardan yararlanmak (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı, yükselen stok maliyetleri nedeni ile kaçınılmaz duruma gelmiş ve pek çok endüstri, üretimin tüm unsurlarını kapsayan bir tedariki geride bırakmıştır. Böylece tedarikçiler için de yeni bir yol haritası çizilmiştir (Alcacer and Oxley, 2014). Etkili bir dış kaynak kullanımı ile yeteneklerini doğru kullanabilen bir tedarikçinin işbirliğinin işletmenin rekabet gücünü artırdığı ve rekabet avantajı sağladığı bilinen bir gerçekliktir. Bu da tedarikçilerin rollerinin yeniden gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir. Dış kaynak kullanımı konusunda her profesyonel eylem, stratejik bir fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır (Ulrich and Brockbank, 2009).

Birçok endüstri için dış kaynaklardan yararlanma, tüm ürünlerin üretimini kapsayan basit tedarikin önüne geçmiştir. Bu yeni ortamda tedarikçilerin değişen rolü ve yeteneklerini doğru anlamak işletmeler için stratejik bir konu haline almıştır. Dış kaynak kullanımının genel olarak bir işletmenin performansını önemli ölçüde etkilediği kabul edilir ve çoğu zaman rekabet avantajı kazanmanın potansiyel bir kaynağı ve bir kuruluşun rekabet gücünü artırmak için olası bir stratejik fırsat olarak kabul edilir. Tedarik zincirlerine başvurmak ya da üretim aşamalarındaki ürünlerin üretimi yerine dışsallaştırılarak dış kaynak kullanımı ile elde edimi ve bu stratejilerin sürekli değerlendirmeye alınması, firma ya da organizasyona stratejik zenginlik katmakta ve çözüm üretilmesini hızlandırmaktadır (Patel et al., 2019). Dış kaynaklardan yararlanma süreci, bir nevi daha öncesinde işletme ya da organizasyon içerisinde, o örgütün kendi iç dinamikleri ve kendi çalışanları tarafından gerçekleştirilen eylemlerin ya da üretilen ürünlerin bazılarının, işletme dışındaki kaynaklar vasıtasıyla elde edilmesidir (Pearce and Robinson, 2015). Bu sayede uzmanlık gerektiren bazı hizmet ya da ürünler dışarıdan temin edilerek ve ürün ya da hizmetin kalitesinin artması sağlanmaktadır. Ayrıca bu durum, işletme ya da organizasyonun kendi temel yeteneklerine odaklanmasını sağlayarak, diğer faaliyetleri için zaman ve emek kaybının önüne geçer, başka işletmelerle entegrasyonunu sağlar (Embleton and Wright, 1998). Dış kaynaklardan faydalanan firma ya da organizasyon sayısı arttıkça, sektör içerisindeki spesifik hizmetler yada ürünler üreten organizasyonların sayısı da artacaktır. Bu da yeni faaliyet alanları açmakla birlikte, farklı becerilere sahip yeni firmalar meydana getirecektir (Momme, 2002).

İşletmeler genellikle, bilgi sistem ve teknolojileri, doküman işleme, güvenlik, sağlık ve bakım, hammadde ve depolama, dağıtım, taşıma ve temizlik gibi hizmetlerde dış kaynak kullanma eğilimindedirler (Greaver, 1999). Bu sayede bu hizmetleri yerine getiren firma ya da organizasyonların temel yeteneklerine destek sağlayarak katkıda bulunmuş olacaklardır (Pearce and Robinson, 2015).

2.1.10. Rekabet Kavramı

Rekabet⁹ kavramının tüm sektörler için daha da belirginleştiği global iş dünyasında, firma ya da organizasyonun başarısını sürdürebilmesinin temelini

⁹ Rekabet: “Belli bir hayat kaynağı için iki organizma veya iki populasyon arasında süren mücadele” (URL-5).

değişime ve gelişime açık olunması teşkil edecektir. Sürekli değişen siyasi koşullar, değişim gösteren müşteri yapısı, tüm stratejileri yeniden gözden geçirmek gerektiğini göstermektedir (Tekin, 2005). Önemli olan süreç içerisinde sonlu varlıkları kullanarak ekonomik girdi- çıktılar elde edebilmektir. Rekabetin temelini ise bu kıt kaynakları paylaşmak ya da belirli kural ya da kısıtlamalar çerçevesinde, insan hakları ve özgürlüklerin garanti altında olduğu ve hiçbir ayrıcalığın bulunmadığı çok oyunculu bir oyun oluşturur (Kotler, 1972).

İktisat ise, pazardaki dengelenmenin kaynakların optimum seviyede paylaşımının ve yine aynı pazarda bulunan oyuncuların tamamının kendi üretkenliği ile aynı orantıda pay alması ile sağlanabileceğini açıklamıştır. Dolayısı ile rekabet kavramı ayakta kalmayı, büyümeyi ve ilerlemeyi temsil eden bir felsefedir (Kotler, 1972). Piyasa içinde organizasyonlar ya da firmalar tüketicinin ilgisini kazanmak isterken, kıt kaynakları en etkin şekilde kullanarak maddi ya da statüsel güç, bağımlılık ya da başka amaçlar için yarışmaktadırlar (Kavrakoğlu, 2002).

2.1.11. Rekabet Gücü

Rekabetin yakın geçmişine baktığımızda,

- Sanayi devriminden sonraki 1950 ve 1960'lı yıllarda kadar rekabetteki en mühim konu üretimi ve verimliliği artırmak idi. Bu dönemde üretilen her ürünün alıcısı olurdu, talep arzdan fazla idi. Bu durum daha fazla üretenin daha fazla kar etmesi anlamına geliyordu.
- 1970'lere gelindiğinde ise, arz talep dengesi değişmiş, üretici firmalar ellerinde kalan mallarla yüzleşmişti. Bu da uluslararası ticarete açılmayı gerekli kıldı. Aynı zamanda maliyetin düşük, fiyatın ise makul olması gerekliliği ortaya çıktı ve daha ucuza üretim gerçekleştiren firma ya da organizasyonlar daha ucuza satarak rakiplerine üstünlük sağladı.
- Takvimler 1980'leri gösterdiğinde ise sadece ucuz ürün değil, "kaliteli ürün" kavramı tüketici için cazip olmaya başlamıştı. Bu da kaliteyi ucuza almak gibi bir talep şekli oluşturdu ki, firmalar kaliteli üretimi ucuza mal etmek gibi bir inovasyon zorunluluğu ile karşı karşıya kaldılar.
- 1990'larda ise artık arz ciddi anlamda talebi geçti ve rekabetin yeni ölçüsü "hız" ve "esneklik" oldu. Yeni tasarım ya da yeni üretim olan bir ürün ya da yeni çıkan bir hizmet, rakiplerinden ne kadar hızlı piyasaya girmiş ise,

rekabette o kadar üstün duruma geçti. Bu da o dönemde ürünlerin pazara giriş hızını artırdı.

- 2000’li yıllar ise, “eşsiz” ve “kişiselleştirilmiş” ürün üretmenin zorunluluğunun fark edildiği yıllar oldu. Bunun için de firmalar ya da organizasyonlar için inovasyon şart hale dönüştü (Kavrakoğlu, 2002).

2.1.11.1. Rekabet gücü ve elmas modeli

Rekabet yıllar içerisinde bu şekilde evrilirken, rekabet gücü kavramı ortaya çıktı. Ekonomi, iktisat ya da işletme alanında çalışmalarını sürdüren tüm araştırmacılar rekabet gücünü Mikro (İşletme içi ve Endüstri içi) ve Makro (Ulusal) olmak üzere iki görüş ile tanımladılar.

Mikro düzeyli rekabet ortamında organizasyonlar ya da firmaların ulusal bazda ya da uluslararası bazdaki konumlanmaları ve etkileri incelenirken, makro rekabette bütün ülkenin rekabetteki konumlaması ve etkileri incelenmektedir (Kavrakoğlu, 2002).

Dünya Ekonomik Forumu’na göre makroekonomik rekabet, bir ülkenin verimliliğini belirleyen kurumlar, faktörler ve politikalar bütünüdür (European Commission, 1996).

Verimlilik düzeyi ise ekonomide kazanılan refahın sürdürülebilmesinde gereklidir. Ayrıca verimlilik düzeyi aynı zamanda ekonomide yatırımların geriye dönüş oranını belirlemektedir. Refah ise, ekonominin verimlilik düzeyidir. Bir nevi ülke vatandaşlarının yaşam standardı seviyesi olarak adlandırılabilir olup, insan kaynağı, sermaye ve doğal kaynakların kişi başına ürün ve hizmet değeri ile ölçülmektedir (TÜSİAD, 2009).

Rekabet, birbiri ile tamamen eşit ve aynı kurallara göre oynayan piyasaya oyuncuları tarafından oluşturulmuş bir pazarda, kurumların yetkin ve yetkili olduğu bir sistem yarışıdır. Fakat rekabetin yeryüzündeki tüm pazarlarda adil bir şekilde uygulanabilirliği bulunmamaktadır. Bu da rekabetin tam rekabet ortamı baz kabul edilerek çeşitli sınıflara ayrılması gerektiğini göstermiştir (Türkkan, 2001).

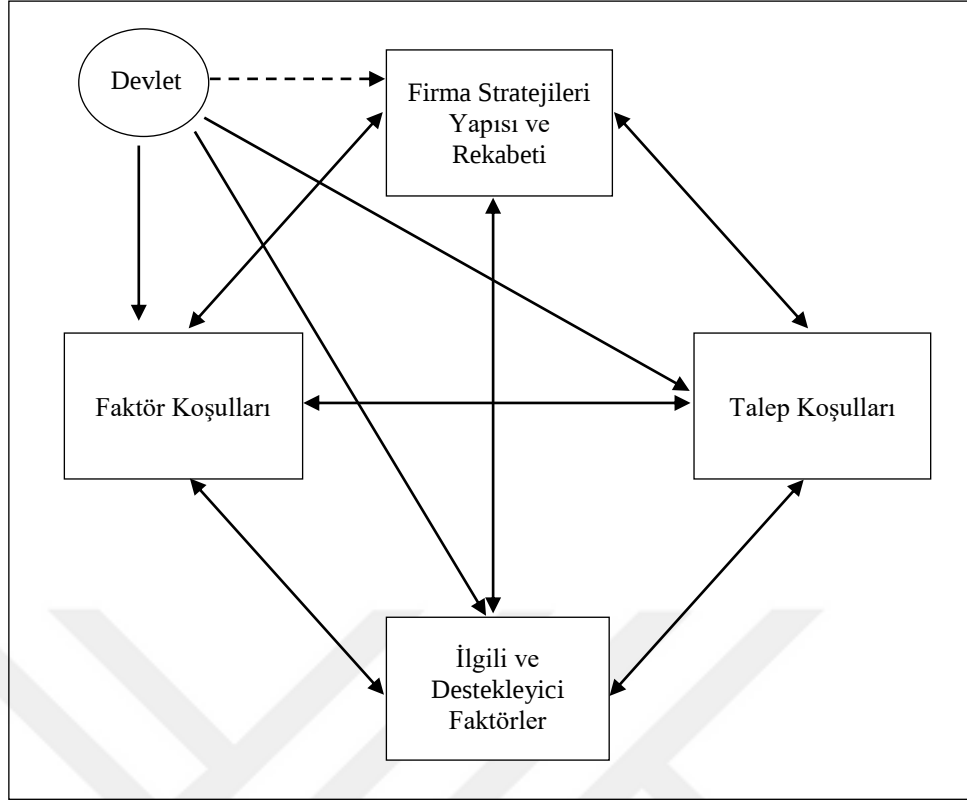
Tam rekabet piyasalarında eşit şartlardaki piyasa oyuncuları vardır ve firmaların ya da organizasyonların tek başlarına pazarı etkileme güçleri bulunmamaktadır. Monopol piyasalar ise herhangi bir rakip firma ya da organizasyon olmayıp firmanın pazarın tamamına hâkim olduğu rekabetin bulunmadığı piyasalardır. Monopolcü Rekabet piyasalarında ise çok sayıda firma bulunmaktadır

fakat piyasadaki firmaların ürünleri birbirinden farklılaşmıştır. Oligopol piyasalar; tüm pazarın tümüne hâkim farklılaştırılmış ürünler üreten az sayıda firmanın bulunduğu, pazara giriş engellerinin yüksek olduğu piyasalardır (Hatırlı ve ark., 2010). Bu durum, bir ürün ya da hizmetin herhangi bir yerdeki alış ve satış fiyatlarının belirlendiği anlamına gelmektedir ki, tam rekabet şartlarının bu piyasada eksik olduğu anlamını taşımaktadır (Türkay ve Alkin, 2001).

Tablo 2.4.Rekabet Gücü Tanımları

	Yıl	Tanım
Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu	1985	Rekabet gücünün anlamı; ülkelerin serbest piyasa koşullarında ülkelerinin ve vatandaşlarının safi gelirlerini artırmaya çalışmalarının yanısıra, ürettiği ürün ya da hizmetleri uluslararası pazarlara açmakta başarılı olabilmesidir.
Scott ve Lodge	1985	Ülkelerin ve halkların kendi kaynaklarından sağladıkları kazançlar artmaktadır ve uluslararası ticarete yönelinmelidir.
Hastasapoulo,Krugman veSummers	1988	Rekabet gücü arttığı da, yaşam standartlarında artış olurken, dış ticaret borcu azalarak dengelenebilmelidir.
Fagergerg	1988	Rekabet gücü arttığında, dış ticarete olumsuz değişimler olmamakla birlikte, gelir ve istihdamın artmasıdır.
Velosso	1991	Rekabet gücü yüksek ülkelerin standardına ulaşarak, uluslararası piyasaya aktif düzeyde katılım artırılmalıdır.
Haque	1991	Ülusun ihracat yapabilme gücü, kendi kaynaklarını etkin şekilde kullanabilmesinin yanısıra vatandaşlarının yaşam kalitesini artırmaktadır.
UNICE	1993	Dışsal pozisyonunda olumsuzluk yaşanmadığı halde ülke içindeki gelirin artması rekabet gücünün yüksekliğini ifade eder.
OECD	1992	Ülke içindeki refah düzeyi artarken, uluslararası müşterilerin beklentileri karşılayabilen ürün üretebilmek rekabet gücünü göstermektedir.
Avrupa Birliği Komisyonu	1994	Yoğun rekabet ortamında, üretimin artırılarak yüksekoranlı işgücü sağlanabilmelidir.

Kaynak: Çivi, E., (2001)



Şekil 2.9. Porter'ın Elmas Modeli

Kaynak: Porter, M. E., (1998)

Michael Porter, ülkelerin birbirleri ile rekabetleri arasındaki bağı çözümleyebilmek üzere “Elmas Modeli” adı altında bir model tasarlamıştır (Bulu vd., 2006). Bu model sayesinde, bir firma ya da organizasyonun uluslararası bir rekabet gücüne ulaşabileceğini düşünmüştür. Porter, ülkelerin rekabette en belirleyici gücünün elmas olduğu temelinden yola çıkarak “elmas” adını verdiği bu modeli tasarlamıştır. Bu şekilde ulusal rekabet üstünlüğünü dört grupta incelemek mümkündür;

- Girdi Koşulları,
- Talep Koşulları,
- İlgili ve Destekleyici Sanayiler,
- Firma Stratejisi ve Rekabet.

Tüm bu sistemler sayesinde işletmeler kendilerini geliştirmekte olup, rekabet güçlerini yükseltmektedirler. Porter için belirleyici unsurlar bu 4 madde olup, birinin diğeri üzerindeki etkisi yadsınamaz (Porter, 1979). Uluslar ise bu faktörleri dışarıdan etkileyen unsurlardandır. Rekabet gücü sanayi gücünün yükselmesine bağlı olacağından, bu unsurların birbirlerini zaman içerisinde desteklemeleri şart olacaktır (Bulu ve ark., 2006).

Faktör (Girdi) Koşulları: Bir ulusun üretimdeki yetenekleri elmas modelindeki il elementi tanımlamaktadır (Morschett, 2007). Ulusların rekabet avantajını, iş gücü potansiyeli, sermayesi, doğal kaynakları ve altyapı girdileri alanlarındaki artışlar güçlendirecektir. Buna son yıllarda teknolojik altyapı da dâhil olmuştur. Uzakdoğu’da nüfus yoğunluğundan kaynaklı iş gücü avantajı olmakla birlikte, bu avantaj kaliteli üretimler ve akılcı stratejiler ile Japonya örneğindeki gibi avantaja dönüştürülebilir (Erkan 2007). Porter’ın modellemesinde üretim; doğal kaynaklar, iklim, konum, kalifiye ve kalifiye olmayan işgücü, borç niteliğindeki sermaye temel düzeydeki birinci kategoriyi tanımlar. Teknolojik altyapı, üniversiteler ve yüksek eğitilmiş mühendis ve çalışanlar ileri düzey olarak adlandırılan ikinci kategoriyi tanımlamaktadır (Porter, 1998).

Talep Koşulları: Talep koşulları, bir endüstrideki Pazar koşullarını belirlemeyi ifade etmektedir. Pazar koşulları aşağıdaki gibisiralananmıştır:

- İç pazar talep trendi
- İç pazarın büyüme trendi
- İç pazarın uluslararası rekabetteki durumu (Hodgetts, 1993).

Bu modellemeye en önemli gösterge iç pazarın durumu ve iç pazardaki tüketicilerin talep ve istekleri, bu taleplerin uzun vadede uluslararası rekabetteki duruma yansımalarıdır (Uysal, 2000).

İlgili ve Destekleyici Sanayiler: Bir ülkenin uluslararası arenada rekabet seviyesini ve gücünü belirleyen en önemli faktörlerden biri de ülke içinde faaliyet gösteren endüstrilere ait yan sanayilerin ve de destekleyici sanayinin yine ülke içinde bulunmasıdır. Bu şekilde birbirini destekleyen tüm sektörel firmalar aynı kümelenmeyi yapacakları için uluslararası piyasada rekabet eden firmaların gücünü artıracaklardır (Porter, 1998). Bu durumun yanı sıra, aynı sektörde hizmet veren ya da üretim yapan ilgili organizasyonların rekabetçilik düzeyi de firmalar açısından avantaj ya da dezavantaj olabilmektedir. Uluslararası arenada başarısını ispat etmiş bir sanayi dalı, yan ve ilgili sanayilerin başarısını da artıracaktır. Bunun yanı sıra yan sanayi ürünlerinin başarısızlığı, ilgili sektörün uluslararası rekabetçi oyuncusunun avantajını düşürecektir. Bu da yatay ve dikey olarak birbirine entegre tüm birimlerin küresel rekabette birbirine etkisi büyük olacaktır (Eraslan, 2007).

Firma Stratejisi ve Rekabet: Rekabet gücünün belirleyicilerinden biri de aynı ülkedeki firmalar arası rekabetin durumudur. Aynı sektörde hizmet veren ya da üretim yapan firmaların stratejileri ve hedefleri her ülke için farklılık

gösterebilmektedir. Ulusal bir rekabet avantajından söz edilecekse, bu aynı sektörde hizmet veren ya da üretim yapan firmaların kaynaklarının sorunsuz eşleşmesi ile mümkün olabilecektir. Aynı sektörde en önemli nokta karın maksimize edilmesidir ve devlet belirleyici bir unsur olarak devreye girerek, rekabet koşullarını sürekli düzenlemek durumundadır. Uluslararası piyasalarda güçlü bir rekabet pozisyonuna gelinebilmesi için ülke içinde piyasaların rekabet düzenlerinin sağlanmış olması gerekmektedir (Aktan, 2004). Devletin ve yasaların en belirleyici özelliği, rekabette bozgunculuğa meydan vermemek ve tam rekabetçi bir piyasa oluşumunu garanti altına almaktır (Aktan, 2004).

2.1.11.2. Sürdürülebilir rekabet gücü

İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabete ulaşabilmeleri için öncelikle pazara hitap eden ve gerektiğinde pazarın (üretkenlik / büyüme) yapısına yön verecek stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Pazar yapısı bir süre sonra tekrar değişecek olsa bile, firma ya da organizasyonun yapı değişene kadar bir konum elde etme durumu sağlanmaktadır. İleriye dönük stratejiler ile konumlanma ve pazar yapısına yön veren bir ilerleme sağlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Rekabet gücü yüksek işletmeler diğer işletmelere nazaran ortalama fiyatın üzerinde bir gelir elde etmektedirler. Sürdürülebilir rekabet gücü iki temel kavramdan oluşmaktadır. Birincisi maliyet üstünlüğü, diğeri ise fırsatları değerlendirerek gelirleri artırmaktır (Elmacı ve Kurnaz, 2004).

İşletmelerde sürdürülebilir strateji, paydaşlarına (hissedar, müşteri ve toplum) nasıl bir katma değer ürettiği ile ilgilidir. İşletmeler rekabet güçlerini sürdürebilmek için aşağıdaki stratejilerden birini ya da birkaçını uygulayabilirler. Bu stratejiler şöyle sıralanabilir:

- Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanmış Stratejiler
- Karma Stratejiler (Porter, 2003)

“Sürdürülebilirlik” kavramından ilk kez Day (1984) strateji alanı içerisinde bahsetmiştir. Daha sonra kavramın rekabetin sürdürülebilirliği ile ilişkisi Porter(1985) tarafından kaleme alınmıştır. Sanayi genel ortalamasının üzerinde bir rekabet durumu oluşturabilmek için bir takvim kavramı tanımlanmıştır ve bu kavram uzun dönem kavramına atfedilmiştir (Porter, 1985). Sürdürülebilir rekabet elde

edebilmek için, faydaları kolaylıkla taklit edilemeyen, piyasanın diğer oyuncuları tarafından kısa zamanda aynısı vücuda getirilemeyen, toplum nezdinde de katma değer oluşturan bir strateji uygulanmalıdır (Barney, 1991). Barney ile Porter arasındaki düşünce farkı; Barney sürdürülebilir rekabeti ürünün ya da hizmetin rakipler tarafından taklit edilme ihtimali ile ölçerken, Porter sürdürülebilir rekabeti uzun dönem tabiri ile bir takvime entegre etmiştir (Seviçin, 2009). Fakat bu zaman diliminin ne kadarlık bir süreye tekabül ettiği açıklanmamıştır. Bu açıklanamayan zaman dilimi, Porter'ın iddiasını zayıf hale getirirken, taklit edilememe fikri ön plana çıkmıştır. Sürdürülebilirlik, işletmenin ya da organizasyonun ürettiği hizmet ya da ürünün rakip firmalar tarafından tüm çabalara rağmen tam anlamıyla taklit edilemiyor oluşu ile ölçülmektedir. Ürün ya da hizmet tüm taklit saldırılarına rağmen hala var olmaya devam etmek ise bu strateji ve bu konumdaki rekabet gücü sürdürülebilir durumdadır. Üstelik bir ürün ya da hizmet rekabet üstünlüğünü sonsuza kadar sürdürmek¹⁰ zorunda değildir. Sadece rakipler tarafından taklit edilmeye çalışılsa dahi kendi var olmaya devam ediyorsa, bu ürün ya da hizmet için sürdürülebilir rekabet gücü demektir (Barney, 1991).

Ayrıca endüstriyel alandaki değişimler ve gelişimler işletme için sürdürülebilir bir değer kaynağı olan bir ürün ya da hizmeti, artık ilgi görmeyen bir duruma getirebilir. Örneğin finansal hizmetler çok kolay taklit edilebilmektedir ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü bu alanlarda elde etmek fevkalade zordur (Barney, 1991). Sonuç itibarı ile rekabet üstünlüğü ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında takvim ve taklit arasında gidip gelen bir ayrım söz konusudur. Unutulmamalıdır ki, hiçbir rekabet üstünlüğü sonsuza kadar kalıcı olamayacaktır.

2.1.12. Rekabet Stratejileri

2.1.12.1. Rekabet stratejileri

Rekabet müşterilerin beğenisini kazanmak üzerine tanımlanmış işletmeler arası bir savaştır (Uçkun, 2010). Rekabet iyiye ve daha iyiye ulaşmak konusunda etkili bir güçtür. Aynı zamanda rekabet ekonomi açısından düzenleyici bir etkiye sahiptir (Porter, 2008). Rekabet sadece aynı alanda hizmet ya da ürün üreten firma ya da organizasyonların konusu değildir. Bu aynı zamanda toplumu ilgilendiren bir

¹⁰ Sürdürmek: “Bir durumun, bir şeyin sürmesini, olmasını sağlamak” (URL-6).

mevzudur. Zira firmalar ya da organizasyonlar ürettikleri ürünler ya da hizmetlerle topluma hizmet sunmakta ve değer katmaktadırlar.

Rekabet konusunda ilerlemiş firmalar satış, ihracat ve büyüme gibi avantajlarla yollarına devam ederken, rekabet avantajı sağlayamayan firmalar yok olacaktır. Genel kabul gören iki tip rekabet stratejisi Miles ve Snow'un strateji tipolojisi (1978) ve Porter'injenerik stratejileridir (Slater and Olson, 2000; Alayoğlu, 2010).

Porter tarafından geliştirilen stratejilerden olan jenerik rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir (Porter, 2000).

Porter, rekabet yoğun sanayide üstün bir performans sağlanabilmesi için rekabet stratejilerinin bir ya da birkaçının izlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Porter (1980, 1985) Dolayısı ile yöneticiler tarafından rekabet stratejisi geliştirilirken alınan pozisyonların etkinliği ve kaynakların etkin kullanımı da önem arz etmektedir (Hitt, 1999).

2.1.12.2. Toplam maliyet liderliği stratejisi

Toplam Maliyet Liderliği stratejisi ile ilerleyen firmalarda ana konu üretim ya da hizmet maliyetlerinin en düşük seviyede olmasıdır. İşletme içerisinde kalite ve zaman gibi alanlar ihmal edilmese de yöneticilerin bu stratejide asıl hedefleri toplam ürün maliyetini en aza indirmektir (Dinçer, 2007). Mal ya da hizmetleri birim başına daha düşük seviyelere çekebilen işletme ya da organizasyonlar yine birim başına düşen karı artırarak rekabet avantajı elde edebilirler. Rakipleri ile benzer fiyatlarda satış yapsa dahi firma, ürünü ya da hizmeti üzerinden rakiplerine nispeten kar oranını daha yükseltmiş olacaktır. En nihayetinde ise eğer birim başına düşük maliyetli ürün ya da hizmet nihai tüketici ile buluşup tüketiciye satış fiyatlarına yansır ve rakiplere oranla daha makul bir fiyatla piyasaya sunulursa rekabet avantajı olarak karşımıza çıkacaktır (Miller, 1993). Maliyet liderliği stratejisi sayesinde organizasyonlar ya da firmalar yıllarca biriktirdikleri deneyimleri kullanarak birim başına maliyeti en aza indirmek için verimli tesisler kurmaktadırlar ve sıkı mali tedbirler alarak gelir gider kontrolünü muazzam şekilde sonuçlandırmaktadırlar (Thompson, 1996). Sıkı mali denetim için ise reklam, tanıtım, satış gücü, servis ve araştırma geliştirme masraflarının ve maliyetlerinin en az düzeye indirilmesi gerekmektedir (Grant, 1991; Beal, 2000). Amacın genel kar marjını yükseltmek olduğu bu stratejide maliyeti artırıcı özelliğe sahip tüm faktörler minimale indirilir.

Aynı zamanda pazarda konumlanarak pazar payını artırmak gerekmektedir (Wright, 1987). Üretimi düşük maliyetle yapabilen üreticiler genellikle pazardaki bu rekabetçi konumlarını korumakla meşguldürler. Aynı zamanda üretim süreçlerinde ve imalatındaki maliyetin düşürülerek verimliliğin artırılması için tüm değer zincirindeki girdi maliyetlerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak sıkı bir mali denetim ve kontrol ile elde edilebilir. Aynı zamanda bu işletme ya da organizasyonun nihai tüketiciye rakiplerine göre daha hızlı ve makul fiyatlı hizmet vermesi gerekmektedir (Hambrick, 1983).

Bu tip bir rekabet sonrasında önce sektördeki en az verime sahip rakipler zarar görecektir (Dinçer, 2007; Porter, 2008).

- Düşük maliyet liderliği, organizasyon ya da şirkete güçlü bir stratejik savunma avantajı sağlar zira yoğun rekabet ortamında kar marjı düşse bile, firma rakiplerine göre daha çok getiriye sahip olacaktır.
- Düşük maliyet liderliğinde firma sadece rakiplere karşı değil, güçlü alıcıya karşı da tam bir savunma içerisindedir. Çünkü güçlü alıcı daima fiyat düşürme eğilimlidir. Fakat bu eğilim alıcının fiyatı ancak bir sonraki rakibin fiyatına kadar çekebilmesini sağlar. Dolayısı ile bu durumda alıcının fiyatı aşağı çekebileceği durumlar en aza indirgenmiş olacaktır.
- Düşük maliyet liderliği bilhassa üretim sektörlerinde girdi maliyetlerinin artışına karşı firmaya esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında da bir savunma oluşturmaktadır.
- Düşük maliyet liderliği pazara girecek rakipler açısından da önemli bir giriş engeli teşkil edecektir (Porter, 2008).

Maliyet liderliği pek çok avantajı barındırmasına rağmen, bazı riskleri de beraberinde getirmektedir:

- Maliyet lideri iken, rakiplerin yaptığı güçlü bir inovasyon karşısında savunmasız kalınabilir. Bu durumda rakipler daha düşük maliyetle üretim yapabilme avantajını elde edebilmektedir.
- Düşük maliyet politikası izlerken müşterilerin talep ve beklentilerinin zaman içerisindeki değişimleri gözden kaçırılmamalıdır. Bu isteklere hızlı cevap veremeyen firma ya da organizasyonlar sadece konum liderliğini kaptırmakla kalmayacak aynı zamanda yüklü maliyet sorunları ile de karşılaşabileceklerdir (Beal, 2000).

- Düşük maliyet liderliğinin; nihai tüketicinin beyninde “kalitesiz ürün” algısı oluşturmaları sonucu kalite entegrasyonunun piyasada sağlanamaması ve marka imajının zarar görmesi gibi büyük tahribatlar olabilmektedir (Eren, 2010).

2.1.12.3. Farklılaştırma stratejisi

Bu strateji, eşsiz ürünler ya da hizmetler üreterek müşterilerinin ya da alıcılarının yüksek oranda benimsediği bir katma değer oluşturmak üzerine kuruludur. Bu stratejide ürün rakiplerin ürünlerinden farklıdır ve müşteri ya da alıcı üzerinde benzersiz bir faydaya sahiptir (Porter, 1998). Böylece firma ya da organizasyon ürettiği ürün ya da hizmette farklılaşarak kalite, özellik, isim, marka değeri, tasarım ya da servis boyutunda rakiplerinden ayrılmaya özen göstermektedir (Porter, 1998). Ekonomistler düşük maliyet liderliğinin daha belirli, farklılaştırma konumlanmasının ise daha belirsiz ve çok oyunculu piyasalar için uygun olduğunu beyan etmişlerdir. Bu tip belirsiz ve ucu açık sektörlerde firmaların sürekli güncel kalabilmeleri için Ar-Ge çalışmalarına hız verip, değişen müşteri talepleri konusunda ayakta kalmaları gerekmektedir (Marlin 1994).

Farklılaşma¹¹ stratejisi geliştiren firmalar genellikle teknoloji üzerine yatırım yapan firmalar olmakla birlikte, otomobil, kozmetik veya giyim sektörleri de farklılaştırılmış ürün üretmek durumundadırlar.

Farklılaşma stratejisinde asıl amaç kalite ve yenilikçilik alanında müşteriye “eşsiz” bir ürün sunabilme becerisi oluşturarak rekabet edebilmektir. Burada üretim ve süreç yönetimi önemli hale gelerek, ürünün üretiminin her aşamasında yüksek kalite prosedürleri ve sıkı kontrol mekanizmalarının işletilmesi gerekmektedir (Nandakumar, 2010). Nihayetinde ürün ya da hizmet markalaşır ve tüketicide ürüne ya da hizmete ait marka bilinci gelişmektedir. Uzun vadede ürün ya da hizmet için yüksek kar marjı belirlenebilir ve fiyattan doğan karlılık elde edilebilir (Miller, 1980). Etkili bir marka yönetimi olmuş olsa dahi, doğru olan bir firmanın pek çok ürün ve hizmette farklılaşmasıdır. Örneğin Apple firması teknoloji alanında pek çok üründe farklılaşmış aynı zamanda marka bilinci oluşturabilmiştir. Dolayısı ile Apple firmasının rakiplerinden farklı olarak sunduğu teknolojik eşsizlik, alıcıların bu değer için fazla fiyat ödemeye razı olmalarını sağlamaktadır (Eren, 2010).

¹¹ Farklılaşma: “Farklılaşmak işi, ayırmışma” (URL-6).

Porter' a göre farklılaşma stratejisinde uygulanması gereken adımlar;

- Hedef kitlenin belirlenmesi
- Alıcının değer zinciri ve firmanın bu değerdeki katkısı
- Alıcının satın alma kriterleri
- Firmanın farklılaştığı uzmanlık alanları
- Farklılaşma stratejisinin firma ya da organizasyona maliyeti
- Stratejinin sürdürülebilirlik düzeyi (Porter, 1998).

Farklılaştırma stratejisi ve eşsiz ürün üretme becerisine sahip olmak, sektördeki yüksek kar marjına sahip olarak rekabet üstünlüğü sağlamayı kolaylaştıracaktır. Ürünlerin kolay taklit edilemeyecek derecede farklılaştırılması ya da rakiplerin muadil ürün üretemiyor olmaları pazardaki tehditlere karşı firma ya da organizasyonun maliyet liderliğini de almasına yardımcı olacaktır. Özünde müşterilerin marka bilinci geliştirmesi sonucu fiyatlara karşı daha tepkisiz olması, aynı zamanda rakip firmaların düşük maliyet stratejilerine karşı da koruma kalkanı sağlayacaktır. Tüm bunların yanı sıra farklılaştırma stratejisindeki belli başlı tehditler arasında muadil ürünler ile farklılaşmış ürün arasındaki fiyat farkının üst seviyede açılması sonucu müşteriler nezdinde marka sadakatinin sorgulanır hale gelmesi bulunmaktadır. Aynı zamanda eğer firma ürün ya da hizmetinde müşterilerin beğeni ve isteği yönünde farklılaşamazsa, yaptığı farklı ürün bir anlam ifade etmemeye başlamaktadır. Bir diğer tehdit ise gerçeğinden ayırt edilemeyecek derecede taklit ürünlerin piyasaya sürülmesidir. Bu durumda aynı gibi görünen ürünün daha düşük maliyete temini çekici hale gelebilmektedir. Her ne kadar “taklit aslını yaşıtır” gibi şehir efsanesi sözlerle marka değerinin asla değiştirilemeyeceği algısı sektörlere pompalansa da, belli başlı büyük firmaların çoğunda taklit dezenformasyonu ve bu dezenformasyona bağlı maddi kayıp yaşandığı bilinmektedir (Ülgen, 2004).

2.1.12.4. Odaklanma stratejisi

Herhangi bir ürün ya da hizmet için özel bir hammadde, yarı mamul ya da yedek parça üretimi üzerine odaklanmış, niş bir sektörel alana hitap eden firmalar bu stratejiyi uygulamaktadırlar (Karnani, 1984). Firma ya da organizasyon bir üründe ya da hizmette odaklandığında başarı elde edebilmektedir (Porter, 2008). Bu marka bilinci oluşturma konusunda da faydalı olacaktır. Zira odaklanmış bir firma, diğer iş sahalarını reddetmiş bir firmadır. Spesifik alıcılar, herhangi bir ürün yelpazesinin

hammadde ya da yarı mamul kesiti ya da ürüne özgün bir coğrafyaya odaklanılabilmektedir (Salavou, 2010).

Odaklanmanın belirli bir alanda eşsiz ürünler meydana getirebilme yeteneği geliştirmek gibi olumlu yanları olsa da, organizasyon ya da firmayı değişen ve gelişen dünyanın koşulları karşısında daha savunmasız ve kırılgan hale getirebilmektedir (Mintzberg, 1994).

Dünya koşullarında belirlenmiş herhangi bir stratejinin değişme uğramaksızın “kutsal kitap” muamelesi görmesi, şirketin at gözlükleri ile etrafa bakınmasına neden olur ve esneklikleri azalır. Şirket kendi kurduğu stratejiyi kendi kaderi gibi görmeye başlayarak, kendilerini bu stratejinin oluşturduğu kapana hapsederler (Mintzberg, 1994). Oysa koşullar ve şartlar değiştiğinde şirket mutlaka değişimlere adapte olmak zorundadır. Bu yüzden pek çok stratejistin söylediği gibi strateji gelişimi firma ya da organizasyonun hayatı boyunca aktif olarak devam etmelidir.

Şirketlerin ya da organizasyonların yaşadığı en büyük sıkıntı, odaklanma sonrasında dikkatini yeniliğe vermek istememesidir (Wright, 1987). Bu bir kâbus gibi şirketin üzerine çöker ve her yeni değişiklik ya da yenilenme stratejisi yük gibi gözükmeye başlayacaktır. Değişime direnç, yenilenme stratejilerine direnç ile kendini gösterir. Yerinde sayan şirket içi politikalar normal karşılanırken “marjinal” değişimler korkutmaktadır. Oysaki marjinal değişim müşterilerin talepleri konu olduğunda çoktan kendini göstermektedir. Dolayısı ile bazı durumlarda odaklanmak, körlük demektir (Wooand Cooper, 1982).

Kodak, pek çok teknoloji üretmesinin yanı sıra, bizzat kendi laboratuvarlarındadigital teknoloji fotoğraf makinelerini üretmiştir. Fakat ticaretin laneti Kodak firmasına çöktüğünde, firma kendi geliştirdiği teknolojiye ve yeniliğe bizzat kendisi prim vermemiş, fotoğraf filmi satışlarından kazandığı milyonlarca dolar ve sektör liderliğinin kalıcı olmayacağını fark edememiştir (Akçagün, 2001). Hakeza Microsoft’un patronu Bill Gates, mobil yazılımların geldiği noktayı göremediğini inkâr etmemiştir. Bu örnekler lider firmaların arasında dahi fazlası ile bulunmaktadır. Bu da odaklanmanın zamanla sektörel körlük oluşturduğu kanaatini ispatlamaktadır (Mintzberg, 1994).

Düşük maliyet ya da farklılaştırma stratejileri genellikle şirketler ya da organizasyonlar tarafından tüm sektör çapında uygulanıyor olsa da, odaklanma stratejisi belirli bir amaca hizmet ederek tek bir pazar üzerinde yoğunlaşıp, o pazara özgün ürünler ya da hizmet üretmeye odaklanmaktadır (Dinçer, 2007). Odaklanma

stratejisi geliştiren bir firma hem maliyet alanında üstünlük kurmak isterken hem de ürününü farklılaştırmaya çalışabilir. Burada firma ya da organizasyon bulunduğu segmentte en iyi fiyata en kaliteli ürün ya da hizmeti piyasaya sunmayı amaçlamaktadır (Wright, 1987). Dolayısı ile odaklanma stratejisinde başarılı olan bir firma ya belirli bir pazarın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamakta ya da o pazarın maliyetlerini düşürme başarısını gösterir. Hatta bazen her iki konuda da başarılıdır (Dinçer, 2007). Fakat her daim bahsedildiği üzere hiçbir strateji ile nihai değildir ve de mutlaka eninde sonunda bazı riskler barındıracaktır. Bunlardan bazıları şöyledir;

- Pek çok alanda hizmet vererek geniş bir müşteri portföyüne ulaşmış rakipler, odaklanmış bir firmanın maliyet avantajını ortadan kaldırarak, dengelemeyi sağlayabilir.
- Odaklanılan pazarda beklenen ürünler iyice daralabilir.
- Rakipler, odaklanılan pazarda daha alt pazar bulup farklı pazarlar bulabilirler ve odaklanan firmanın pazarını dışarıda bırakabilirler (Akçagün, 2001).

Tüm bu sebepler odaklanmanın riskleri olabilmektedir. Bu sebeple firmaların pazarda üstünlük sağlayabilmek için farklılaşma ve benzersiz ürünler ya da hizmetler üretebilmek için uğraşmalıdırlar. Eğer bunu yapabilmelerinin yanı sıra maliyet liderliğini almayı sağlayabilirlerse, pazara hâkim olabileceklerdir (Wooand Cooper, 1982).

2.1.12.5. Rekabet üstünlüğü için büyüme ve gelişme stratejileri

İşletme ya da organizasyonların asıl amaçları karlılıklarını artırarak pazarda büyüyeabilmektir. İşletmelerin kar marjlarını artırmalarının yanı sıra büyümeye ve gelişmeye ihtiyaçları vardır. Bu durum da ancak piyasadaki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları ile mümkündür. Dolayısı ile büyümek ve gelişmek için de belirli stratejiler geliştirilmesi gerekir. Bu stratejileri iki başlıkta toplamak mümkün olacaktır.

1) Bütünleştirici Büyüme Stratejileri: İşletme ya da organizasyonun başka şirketleri ya da rakiplerini satın alarak veya birleşme uygulayarak uyguladığı stratejilerdir. Bu strateji ikiye ayrılmaktadır;

a) *Yatay Büyüme Stratejisi:* Bir firma ya da organizasyon kendi üretim ve pazarlama ağının içinde yer alan bir ya da birden fazla firmayı ya da organizasyonu ele geçirerek büyümesine yatay büyüme denilmektedir. Bu, sektörde faaliyet

gösteren başka bir firma ile birleşme olarak da adlandırılabilir (Pearce ve Robinson, 1994). Yatay büyümede şirketler üretmeye devam ettikleri hali hazırdaki ürünleri ya da hizmetleri üretmeye devam ederek genişlemektedirler. Yatay büyümenin mantığı açıktır, çok gizli bir strateji içermez, aynı sektörde ya da işkolunda hizmet veren, ürün üreten işletmeleri ele geçirerek pazar hâkimiyeti sağlanmaktadır ve rakipler ele geçirilmektedir (Eren, 2010). Yatay birleşmedeki başka bir avantaj, yeni pazar imkânlarının ortaya çıkmasıdır. Risk ve maliyet ortak firmalar arasında bölüşüldüğünde hizmeti ya da ürün yelpazesini genişletmek kolaylaşmaktadır. Zira yatay birleşmelerde ortakların yetkinlikleri rakiplere karşı birbirini tamamlayarak pazar üstünlüğü oluşturur (Brassington and Pettitt, 2000). Üreticiler ya da hizmet sağlayıcıları genellikle tüketiciye yeni katma değerler oluşturabilmek için çalışmaktadırlar. Birleşmelerde ise, yeni ürün ya da hizmet üretebilme ve de müşteriler için yeni katma değerler üretebilme konusunda ortaklar için avantaj hâsıl olmaktadır (Carbone and Stone, 2005). Bu sayede arzu edilen piyasa liderliği konumuna hızla ulaşılmış olunur.

Liderler, eğer aynı sektör içerisinde aynı hizmeti ya da ürün üreten firmaların ya da organizasyonların birlikte üretebileceği bir sinerji varsa bunu kullanabilmenin en kolay yolunun yatay büyüme olduğunu farkındadırlar. Zira bu sinerjinin kullanılmaması önemli bir rekabet gücü kaybına sebep olabilmektedir (Hax and Majluf, 1991).

En nihayetinde başka bir işletmeye sahip olmak, rakibi ortadan kaldırmanın en kolay yoludur ve birleşmeyi yapan işletmelere kazanç sağlamaktadır (Pearce and Robinson, 1994). Her sektörde ve her üretim bandında, kendine özgün teknolojiler, deneyimler ve bilgi birikimleri bulunmaktadır. Bu deneyim ve tecrübenin yatay birleşme vasıtasıyla bir araya gelmesi şirketlerin pazardaki rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Berk, 2000).

Yatay büyüme sayesinde birbiriyle ilgili iş birimleri ortak amaç ve stratejilerde bir araya gelmektedirler. Bu durum birleşmiş firmalar ya da organizasyonlar üzerindeki rekabet baskısının olumsuz sonuçlarını azaltacak ve rekabette daha güçlü bir pozisyon oluşturacaktır. Bir başka fayda ise; yatay birleşme, organizasyon ya da firmaların birbirlerinin müşterilerini ele geçirme çabası yerine müşterilerin istek ve arzularına adapte olarak eşsiz ürün üretebilmelerine olanak sağlamaktadır.

b) *Dikey Büyüme Stratejisi*: Dikey büyüme stratejisinde; yatay büyüme stratejisinden farklı olarak firmaya da organizasyon kendisine hammadde, mamul ya da yarı mamul olarak ürün satan ya da kendi müşterisi olan firmalarla birleşerek dağıtım ve tedarik kanalları üzerinde etkin bir konuma gelmektedir. Bu durum organizasyon ya da firmaların, kendi faaliyet alanlarının dışındaki alanlara yoğunlaşmaları anlamını taşımaktadır (Okka, 2009). Dikey büyüme stratejisinde organizasyon, satıcılar yönünde birleşme yapıyorsa geriye doğru dikey büyümektedir. Eğer firma dağıtım kanalları ve tedarikçiler yönünde birleşme gerçekleştiriyorsa bu ileriye doğru dikey büyüme stratejisi uygulandığı anlamına gelmektedir (Akgemci, 2007).

Bir organizasyon, ileriye doğru bütünleşme stratejisi uyguladığında nihai tüketicisine yakınlaşmış olur. Fakat bazı firmalar hammadde üretimi yönünde geriye doğru bütünleşebilmektedirler. Bazı durumlar firmanın pazardaki payını büyütebilmesi ve etkin bir rekabete girebilmesi için geriye doğru bütünleşmesi gerektiğini göstermektedir. Örneğin internet üzerinden nihai tüketiciye ürün satışı gerçekleştiren pazarlama şirketlerinin bir kısmının kendi kargo firmasını kurduğu gözlemlenmektedir. Yine bir başka örnekte ise; petrol firmalarının petrolün üretimi, rafinesi, dağıtımı ve pazarlamasını tek bünye üzerinden kontrol ettikleri gözlemlenmektedir (Allivive, 1987).

Dikey bütünleşmenin amaçları şöyle sıralanmaktadır;

- Firma ya da organizasyonun ürün sattığı veya satın aldığı firmalarının kar marjlarına sahip olarak nihai tüketiciye ulaşan mamulün maliyetini düşürmek
- Firma ya da organizasyona ürün satan ya da firmadan kendi üretimleri için ara ürün temin eden stratejik firmaların güçlerini düşürmek
- Firma ya da organizasyonun ürününü satın aldığı veya sattığı firmaların teknolojilerini yetersizliği durumunda pazarda ilerleyebilmek (Eren, 2010).

Dikey büyümedeki başka bir neden ise girdilerin kalitesini artırabilmektir. Özellikle tedarikçi sıkıntısının olduğu ve rakiplerin çok olduğu pazarlarda dikey büyüme önemini artırmaktadır (Pearce and Robinson, 1994). İşletmelerim dikey büyüme sayesinde sahip oldukları en önemli fayda alıcıların ya da tedarikçilerin pazarlık gücünü olumsuz yönde etkileyerek firmanın kar marjının artmasının sağlanmasıdır (Porter, 1985).

2) Yoğun Büyüme Stratejileri: Stratejistler genel olarak büyüme stratejilerini dört başlıkta toplamışlardır;

- Pazara nüfuz etmek
- Pazarı geliştirmek
- Ürün geliştirmek
- Çeşitlendirmek (Ansoff, 1957)

Tablo 2.5. Yoğun Büyüme Stratejileri Matrisi

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme	Ürün Geliştirme
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme	Ürün Çeşitlendirme

Kaynak: Kotler, P., (1990)

a) *Pazara Nüfuz Etme:* Firma ya da organizasyonun ürettiği ürün ya da hizmette herhangi bir değişikliğe gitmeksizin pazar payını artıma girişimine yönelik bir stratejidir (Şimşek ve Çelik, 2011). Firma belirli bir ana ürün tasarımı yaparak pazarı elde etmeye çalışmaktadır. Bu ana üründen elde edilen karı artırmak için satışların artması sağlanmaktadır (Asseal, 1990). Pek çok firma pazarı ele geçirmenin en kolay yollarından biri olan düşük fiyat stratejisini uygulamaktadır. Yüksek satış oranları maliyetleri azaltacağı için firma fiyatları uzun soluklu olarak alt birimlerde tutabilecektir (Allivive, 1987). Bu pazar bu düşük fiyata öyle duyarlıdır ki, düşük fiyatta uzun süre seyredebilen pazar sonunda büyümeye başlamaktadır (Tenekecioğlu ve Ersoy, 2000).

Firmada, ürünlerin kendisinde veya pazarda herhangi bir değişiklik olmaksızın satışları artıma isteği vardır. Bu stratejide pazara nüfuz edebilmenin üç yöntemi mevcuttur (İslamoğlu, 2006);

- Hali hazırdaki müşterilerin ürünü kullanımlarını artırmak
- Pazardaki rakip firmaların müşterilerini kazanmak
- Ürünlerin yeni müşteriler tarafından keşfedilmesini ve kullanılmasını sağlamak.

b) *Pazar Geliştirme Yoluyla Büyüme:* Bu tip bir büyüme stratejisinde firmalar ya da organizasyonlar hali hazırdaki mevcut ürünleri üzerinde herhangi bir değişiklik yapmaksızın yeni pazar arayışı içindedirler. Pazar değiştirirken ürün değişikliği yapılmadığından ötürü risk düşüktür (Mucuk, 2010). Bu stratejide firmalar dağıtım kanallarını artırmaktadırlar. Bunu yanı sıra promosyon ya da reklamı artırmak gibi ek

stratejiler uygulayabilmektedirler. Bu sayede ürün yeni pazarlara açılmış olmaktadır (Pearce and Robinson, 1994). Burada iki farklı büyüme stratejisi uygulanabilir. Bunlardan birincisi yeni pazar alanlarına ilerlemektir. Firma yaş grupları hayat stili gibi farklı alanlarda ürününü değiştirmeden pazarlayabilir. İkincisi ise coğrafi alanlarda ilerlemektir. Mesela bir firma bölgesel bir alanda faaliyet gösterirken ülkenin diğer alanlarına dağılabilir ya da yeni ülkelerde yeni coğrafyalara açılabilir (Aaker, 1984).

c) *Ürün Geliştirme Yoluyla Büyüme*: Ürün geliştirme stratejisinde, firma aynı ürüne farklı yenilikçi değerler katarak değişik özelliklerle tekrar pazara sunmaktadır. Bu sayede rakip mallardan farklılaştırılmış ürünün pazardaki satışı artacaktır (Şimşek ve Çelik, 2011). Böylece markalaşmış bir ürünün uzun süre gündemde kalarak getirisini devam ettirmesi sağlanır. Yeni ürünler ve hizmetler, satışların artırılarak mali kazanç sağlanması ve farklılaştırmanın riski azaltmasına yardımcı olmaktadır (Pearce and Robinson, 1994). Yeni ürünler çıkarmanın bir diğer avantajı ise dağıtım kanalları üzerinde olabilmektedir. Bu tip yöntemler dağıtım kanallarının daha efektif kullanımına olanak sağlamaktadır. Ayrıca yeni ürünler firmanın tüketici nezdindeki marka imajını güçlendirecektir (Tenekecioğlu ve Ersoy, 2000). Yeni ürünler aynı zamanda firma için yeni pazarlar açılmasını da sağlayabilecektir. İşletmeler pek çok ürün geliştirme çalışması yaparlar fakat bunlardan sadece birkaçı pazarda kendine yer bulacak profesyonel ürünlere dönüşebilmektedirler (Clark and Fujimoto, 1991).

d) *Çeşitlendirme Yapmak Yoluyla Büyüme*: Bu strateji yönteminde işletmeler gerek yeni mamul üreterek ya da var olan ürünler üzerinde değişiklik yaparak pazarda yer tutmaya çabalamaktadırlar. Diğer büyüme stratejilerinden farkı ise diğer stratejilerde mamul için hali hazırda finans kaynakları, dağıtım ağları ve teknoloji kullanılmakta iken, çeşitlendirme stratejisinde yeni yetenekler, yeni pazarlar, yeni üretim alanları, yeni dağıtım kanalları ve teknolojiler kullanılmaktadır (Ansoff, 1957). Bu strateji eğer farklı pazarlarda ürünün pazarlanabilme imkânı varsa ya da oluşmakta olan yeni endüstriler için üretim yapma imkânı doğacaksa kullanılabilir (Kotler, 2000).

Çeşitlendirme stratejisi için iki çeşit büyüme yöntemi uygulanabilmektedir.

- Tek Yönlü Çeşitlendirme (Konsantrik)¹²

¹² Konsantrik: “Eşmerkezli” (URL-6).

- Çok Yönlü Çeşitlendirme (Konglomeratif)¹³

- *Tek Yönlü Çeşitlendirme (Konsantrik)*: Firmanın hali hazırda mevcut olan ürün yelpazesi üzerine yeni müşterilere ve yeni pazarlara hitap eden, aynı saha ile ilişkili olmak üzere, bu saha için yeni bir pazarlama enerjisi oluşturacak yeni bir ürün üretmesidir (Tek, 2000). Tek yönlü çeşitlendirme stratejisi iki çeşit alt plana ayrılabilir.

- Firma üretmekte olduğu ürünler arasından belirli birkaç ürün için yeni pazarlar ve yeni tüketiciler arayışı içindedir. Bu stratejik plana göre pazar çeşitlendirmesi stratejisinden bahsedebilmek mümkündür.
- Firma hali hazırdaki oluşmuş müşteri portföyüne yeni teknolojik farklılıklar taşıyan ürünler pazarlayabilir (Eren, 2010).

Firmanın büyümesi ya da ürünlerini yeni pazarlara açabilmesi için farklı stratejiler geliştirilmekle birlikte unutulmamalıdır ki, hiçbir strateji ile nihayet olumlu sonuç vermez. Bu yüzden stratejilerin yeni oluşan durumlar için sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir.

Firma ya da organizasyonun tek yönlü çeşitlendirme stratejisi uygulamasında belirli esaslar mevcuttur (Koçoğlu, 2012).

- İş birimlerinden maksimum seviyede istifade etmek
- Pazarda üstünlük sağlamak
- Hali hazırdaki firma yeteneklerinin yeni teknoloji ürünlerin üretimi için kullanılması sayesinde yeni gelirler ve kaynaklar elde etmek
- Ürün geliştirme bütçesindeki ek maliyetlerden tasarruf ederken yüksek kar sağlamak
- Devletlerin ürün geliştirmeler için ayırdıkları bütçelerin teşviklerinden istifade etmek
- Pazar ve sermaye risklerini farklılaştırılmış ürünlere dağıtarak azaltmak
- Ek gelir imkânı oluşturarak işsizliğin önüne geçmek (Ülgen ve Mirze 2004; Koçoğlu, 2012).

Profesyonel olarak uygulanmış bir tek yönlü çeşitlendirme stratejisi firmanın kar avantajlarını artırır ve risklerini en aza indirger (Ülgen ve Mirze, 2004). Aynı zamanda tek bir firmaya ait ürünlerin satışları arasında pozitif yönlü bir sinerji oluşacaktır (Pearce and Robinson, 1994). Bilhassa otel işletmeleri, ağır sanayi

¹³ Konglomeratif: “Kitle oluşturacak bir biçimde bir araya gelmiş küme veya oluşum” (URL-6).

endüstrileri gibi endüstriler mevsimlik dalgalanmalara karşı risk azaltarak önlem almaya çalışacaktır. Amerikan Reynolds sigara firmasının Kraft gibi gıda endüstrisine ait bir şirketi satın alması buna en önemli örnektir (Koçoğlu, 2012). Bu sayede hali hazırda ürün dizisine yeni ürün eklenmesi ile üretim bandı ve pazarlama bandı yakın iş birliği içerisinde olmaya devam edecektir (Tek, 1999).

- *Çok Yönlü Çeşitlendirme (Konglomeratif)*: Firma ya da organizasyonun hali hazırda kullanmakta olduğu üretim tesisleri ve üretim süreçleri, bunun yanı sıra teknoloji ve pazarlardan farklı olan alanlardaki farklı ürünlere yatırım yapması çok yönlü çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırılabilir (Brassington and Pettitt, 2000). Bu stratejinin en belirgin özelliği, daha evvel kullanılan teknoloji, üretim süreçleri, bilgi ve kaynakların kullanılmaması nedeni ile maddi kaynaklar açısından riskli ve yüksek yatırım gerektiren bir strateji olmasıdır. Çok yönlü çeşitlendirme stratejisinde eğer ürün - endüstri – pazar sinerjisi oluşturulamazsa yüksek oranlı kar beklentisi karşılanamayacaktır (Pearce and Robinson, 1994).

Firmaların çok yönlü çeşitlendirme stratejisi uygulamalarındaki ana nedenler:

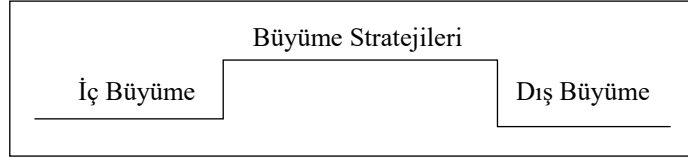
İşletmeleri çok yönlü çeşitlendirmeye yönlendiren nedenleri Ülgen ve Mirze (2004), şöyle sıralamaktadır:

- Finansal Kaynakların Borsa ve Sermaye Piyasalarına entegrasyonu
- İşletmenin temel yeteneklerinin farklı ürünler için kullanılması sayesinde ek kar elde etmek
- Devletlerin ürün çeşitlendirme teşviklerinden istifade etmek
- Başarısız işletmelerin yüksek gelir için yeniden yapılandırılmasını sağlamak
- İşsizlik riskini düşürerek ek gelir elde etmek (Ülgen ve Mirze, 2004).

İşletmeler yatırım yapmak istedikleri yeni alanlar için ciddi araştırmalar yapmak durumundadırlar. Aksi halde zaten kendi işletme yeteneklerinden farklılaşmış ve de maddi açıdan yüksek risk barındıran bu strateji daha fazla kar elde etmek amacı için yapılırken fiyasko ile de sonuçlanabilmektedir.

2.1.12.6. İç büyüme

İşletmelerin büyüklüğü sahip olduğu ana sermaye, çalışan sayısı ve varlıkları gibi rakamsal değerler yanı sıra, endüstriyel olarak katma değeri, satış hacmi gibi ölçümlenebilir verilerle tarif edilmektedir (Orhunbilge, 1980).



Şekil 2.10. Büyüme Stratejileri

Kaynak: Chand, S., (2016)

Fakat büyüme kavramı istikrarlı değildir ve işletmenin hayatı devam ettiği sürece azalarak veya artarak dalgalanmalarla devam etmektedir. Büyüme kavramını ifade edebilmek için dalgalanmanın yukarı yönlü ve pozitif rakamlarla ifade edilebilir düzeyde olması gerekmektedir. Üretim hacmi artışı, satış artışı, karlılık artışı gibi artışların tamamı işletme için pozitif yönlü büyümeyi ifade etmektedir (Köksal, 1974).

Büyüme sadece işletme yada firma için yüksek kar marjı ve uzun dönemli piyasa tutundurması sağlamak için değil, bilhassa yöneticilerin ya da organizasyon liderlerinin statü ve güç kazanmalarını sağlamak için de önemlidir. Bu sayede iç büyüme ile şirket kendi imkanları dâhilinde zaman içerisinde endüstri içerisindeki Pazar payını ve kar marjını artırmaktadır ve hedeflerini yükseltmektedir (Okka, 2013).

Büyüme faktörü olarak değerlendirilebilecek unsurlar ise firma yöneticileri ve liderler açısından şu konular olacaktır;

- İşletmenin hali hazırdaki endüstriyel konumu,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalının durumu,
- Bu endüstrideki arz- talep dengesi ya da değişimi,
- Rakip işletmelerin endüstri içerisindeki konumları ve büyüme-küçülme eğilimleri
- Ekonominin genel görünümü.

İşletmeler hayati fonksiyonlarını sürdürmekle birlikte yeterli olarak finansman kaynağına sahip olduklarında doğanın kaçınılmaz gerçeği olarak büyüme seçeneğini tercih edeceklerdir. Ekonomi büyüdükçe endüstrilerin ve işletmelerin büyüme enerjisi de artacaktır (Chand, 2016). İç büyüme yatay büyüme ve dikey büyüme olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir:

Yatay Büyüme: Yatay büyüme stratejisi, firma ya da organizasyonun hali hazırda bulunduğu pazarda mevcut ürünleri ya da mevcut hizmetlerini sürdürerek pozisyonunu devam ettirmesini esas almaktadır (Ekici ve Şahim, 2015). Bu stratejide

firma; mevcut üretim ya da hizmet teknolojisini, insan kaynaklarını, tecrübe ve bilgi birikimini, üretim tesislerini kullanarak faaliyetlerinin genişlemesini sağlamaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009). Firma ya da organizasyonun daha evvel ürettiği hizmet ya da ürüne benzer ürünleri yeni teknoloji, üretim tesisi ya da fikirler kullanarak üretmesi yatay büyümeyi işaret etmektedir. Bu duruma aynı ürünlerin farklı pazarlarda yeniden sunulması da dâhildir (Koçoğlu, 2012). Örneğin optik sektöründe de kullanılan büyüme şekli yaygın olarak yatay büyümedir. Bu sistemde en çok zincirleşme yöntemi kullanılmak suretiyle büyüme gerçekleştirilmektedir. Benzer şekilde konaklama sektöründeki hizmet sunumunda da yatay büyüme kullanılmakta ve zincir otel uygulamasına gidilmektedir. Bu şekilde yeni pazarlara açılmak söz konusu olabilmektedir (Önder ve Erdem, 2011).

Yatay büyüme stratejisinde; genellikle ürünü ya da aynı endüstri içerisinde pazar farklılaşmaktadır (Göral, 2014). Yatay büyümenin iki çeşidi ürün farklılaşması ve pazar farklılaşması olarak karşımıza çıkmaktadır. Hali hazırdaki ürünlerin özellikleri değiştirilerek, teknolojileri, ambalajları ya da içeriklerinin farklılaştırılarak piyasaya sürülmesi ve bu şekilde karlılığın artırılması ürün farklılaştırma yöntemi olarak adlandırılmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009). Pazar farklılaştırma stratejisinde ise yine hali hazırda mevcut olan ürün için yeni pazarlara açılmak söz konusu olmaktadır. Farklı coğrafyalara açılarak karlılığın artırılması düşünülmektedir.

Dikey Büyüme: Dikey büyüme stratejisi gerçekleştiren firma ya da organizasyonlar üretim sürecindeki veya hizmet sürecindeki hammadde yarı mamul gibi girdilerin üretim alanlarına yönelmektedirler. Bilhassa sanayi işletmelerinde şirketler endüstriyel olarak yarı mamul olarak aldıkları ürünlerin üretimlerini yaparak karlılıklarını artıracaklarını planlayabilirler (İslamoğlu, 2008). Bu da firmanın hali hazırda bilgi birikimi ve tecrübesinin olmadığı, uzmanlığının bulunmadığı bir alana kayması anlamına gelmektedir. Büyüme stratejisi geriye doğru dikey büyüme ve ileriye doğru dikey büyüme olarak ikiye ayrılmaktadır (Pearce and Robinson, 2015).

Çoğunlukla firmalar bilhassa maddi olarak belirli bir düzeye ulaştıklarında üretim süreçlerindeki yarı mamulleri kendileri üreterek tedarik zincirinden çıkarmak isteyebilmektedirler. Eğer yarı mamulleri temin ettikleri üreticiler yüksek fiyatlarla satış yapıyorlarsa ya da tedarik zincirinde sıkıntılar bulunmakta ise firma geriye doğru dikey büyüme yöntemini tercih edebilmektedir (Pearce and Robinson, 2015).

Firmanın nihai tüketiciye ulaşması esnasında kullandığı stratejisi ileriye doğru dikey büyüme olabilmektedir. İşletme, hâlihazırda üretmekte olduğu ürünler için satış ağı kurabilmektedir. Örneğin teknolojik aletler üreticisi bir firmanın, bu aletleri pazarlamak için satış mağazaları açması ileriye doğru dikey büyüme stratejisi olarak adlandırılır (Göral, 2014). Firmalar bu stratejiyi çoğunlukla kendi dağıtım kanallarını kurabilecek maddi kaynağa sahip olduklarında tercih etmektedirler (Akgemci ve Güleş, 2009). Dağıtım kanallarından kaynaklanan gecikme ya da sıkıntılar meydana geldiğinde, dağıtım kanallarında yüksek maliyet yükü oluşuyorsa ya da işletmenin gelecek görüntüsünde büyüme varsa, ileriye doğru dikey büyüme stratejisi firma için uygun olacaktır (Göral, 2014).

2.1.12.7. Dış büyüme

Firmalar ya da organizasyonlar kendi maddi kaynakları ve finansman gücünün yeterli olmayacağı projelerde dış kaynaklardan yararlanmak istemektedir. İşletme bir anlamda kendi finansman kaynaklarının yeterli olmadığını düşündüğünde dış büyüme yolunu tercih eder. Dış büyüme ise çoğu zaman birleşme şeklinde olmaktadır (Göral, 2014). Bu birleşmenin sayesinde firmaya da organizasyon kredi ve finansman kaynağı bulmakta zorlanmaz, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edecek şekilde piyasa koşullarını kendi rekabet avantajına dönüştürebilir (Pearce and Robinson, 2015). Hatta tekeli bir yaklaşım bile sergileyebilmektedir. Dış büyüme yolu ile yeni işletmeler satın alan bir firma yeni üretim teknolojilerine, endüstriyel fabrikalara ya da organizasyona sahip olabilmektedir.

Birleşmeler iki türlü gerçekleşmektedir

- Dikey Birleşme
- Yatay Birleşme

Dikey birleşme gerçekleştiren bir firma üretim ya da pazarlama ağını genişletmek istemektedir. Bu durum maliyet avantajı oluşturabilir da pazarda rekabet gücünü arttırabilir fakat birleşmeler uzmanlık gerektiren mevzular olup pek çok sakıncası da mevcuttur (Pearce and Robinson, 2015). Dikey birleşmenin de iki türü mevcuttur birincisi geriye doğru dikey birleşme olup ticari bakımdan satın alan konumundaki işletmenin girdisini, satın alınan firma üretiyorsa geriye doğru dikey birleşme söz konusudur (Şimşek ve Çelik, 2011). Gözlük çerçevesi üreticisi bir firmanın çerçeve montajında kullanılan vidayı üreten fabrikayı satın alması örnek olarak gösterilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu aynı zamanda alıcı firmanın

kendisine ürün tedarik eden firmanın kalitesini kontrol etmesi anlamına gelmektedir. İkinci türevde ise ileri doğru dikey birleşme yöntemi mevcuttur. Bu durumda üretim yapan firmanın ürünlerini satan ya da dağıtan firmaların satın alınması mevzu bahistir. Çok sık kullanılan franchising yöntemi ileri doğru dikey birleşme yönteminin en önemli örneğidir (Eren, 2010).

Yatay Birleşme: Birbirinin muadili olan malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir. Eğer büyüme, işletmenin, diğer bir işletmenin kontrolünü ele geçirmesi ve sahip olması için gerçekleştirilirse yatay birleşme sağlanmış olur (Eren, 2010). Bu tür birleşmeler daha fazla bölgede faaliyet göstermek, ürün çeşitlerini artırmak, üretimi artırarak maliyetleri indirmek veya rekabete karşı daha güçlü olmak hatta bazen rekabeti ortadan kaldırarak tekelci olmak için başvurulmuş bir yoldur. Bugün stratejik yönetimde en önemli trendlerden biri, büyüme stratejisi olarak yatay birleşmeyi gerçekleştirmektir (Ülgen ve Mirze, 2010). Özellikle rakiplerin birbirilerini satın alarak birleşmeleri, büyümenin sağladığı ekonomik avantajlardan faydalanabilmek ve extra maliyete katlanmadan teknoloji ve yeteneklerin transferini gerçekleştirmek amacı taşımaktadır (Dinçer, 2007). Bunun yanı sıra bu türde birleşmeler, firmaların belirli bir düzeyde büyüyemedikleri için işlevsel hale dönüştüremedikleri yeteneklerini kullanmalarına vesile olmaktadır (Dinçer, 2007). Maliyetlerin düşmesi, maliyet avantajı sağlarken nihai tüketicinin daha kaliteli ürünü daha kolay yoldan, eksiksiz ve hızlı olarak ya da daha düşük ücretle alabilmesine olanak sağlar. Fakat unutulmamalıdır ki; farklı organizasyonların birleşmesi farklı örgüt yapısının karşı karşıya gelerek çatışmalarına da neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra beklenen endüstriyel avantaj yakalanamazsa ekstra mali külfet oluşabilmektedir (Eren, 2010).

2.1.13. Uygulanış Biçimlerine Göre Rekabet Stratejileri

2.1.13.1. Saldırgan rekabet stratejisi

Saldırgan rekabet stratejilerinde piyasanın tamamını ele geçirme ya da tamamına hükmetme mantığı uygulanmaktadır. Endüstrinin tamamı ile ilgili net verilere sahip olunarak, değişimleri yerinde ve zamanında gözlemleyen saldırgan firma, bu hali ile aslında kurumsal bir strateji de uygulamaktadır (Pearce and Robinson, 2015). Saldırgan firma sadece inovasyona yönelik hamleler yapmakla kalmaz, atak satın alma hamleleri ile de pazarın büyük kısmını ele geçirmekle

ilgilenmektedir. Bu şekilde rakipleri üzerinde güçlü bir rekabet baskısı kurabilir (İslamoğlu, 2008). “En iyi saldırı hücumdur”¹⁴ politikası bu stratejisinin ana mantığıdır.

Strateji kavramının asıl anlamını yüklediği askeri stratejide bazı kavramlar vardır ki, bunlar işletmeler için de anı taktiklerin uygulanabileceğini göstermektedir (Miles and Snow, 1978). Örneğin harp meydanında askeri kuvvetler sürekli yerlerinde sayarak bulundukları noktayı savunamazlar. Fakat unutulmamalıdır ki; Adolph Hitler bu mantık ile büyük bir savaşı kaybetmiştir. Eğer saldırı politikasının karşısında güçlü bir savunma stratejisi varsa, endüstriyel rekabette de saldırı politikaları çöktürebilmektedir (Dinçer, 2007).

Saldırgan Rekabet Stratejisindeki Temel İlkeler

- Bu stratejiyi uygulayan firmalar genellikle sektör içerisindeki ilk hamleyi yapan ve takip eden agresif saldırılarla bulundukları pazara şekil vermeye çalışan firmalardır.
- Saldırgan stratejiyi uygulayan yönetici ve liderler unutmamalıdır ki; satın almalar ya da şirketler arası birleşmeler pahalı bir stratejiye dönüşebilir. (Pearce and Robinson, 2015).

Karmaşık yapıdaki saldırı stratejiler çoğu zaman hücum stratejisine dönüşmektedir. Son yıllarda şirketlerin başlıca hücum stratejilerinde ise;

- Firma ya da organizasyon doaygunluğa ulaşmış ya da rakiplerin çok olduğu piyasalardan ve pazarlardan uzaklaşarak kendisine el değmemiş yeni pazar arayışına girmektedir. Böylece ihmal edilen, bakir coğrafyaları pazara dönüştürmek isteyebilir (Gilbert, 1994).
- Firma ya da organizasyon bulunduğu endüstride ilk piyasaya giren olmanın avantajını kullanarak, pazara girmek isteyen diğer oyunculara blok koyabilmektedir. İlk hücum eden bu şirketi yerinden etmek rakipleri için oldukça pahalıya mal olabilmektedir.
- Direk saldırı olarak adlandırılan diğer bir stratejide ise şirket muadil ürünler için fiyatı zorlayıcı fiyatlara çekerek ya da ürün ya da hizmet için kolay yoldan taklit edilemeyecek şekilde yeni değişimler geliştirerek rakiplerini sıkıntıya düşürebilmektedir (Dinçer, 2007). Buradaki sert vuruş ise yapılan yenilik ya da sert indirimin piyasa veya kamuoyu ile

¹⁴ “En iyi saldırı,hücumdur: Adolph Hitler, 2.Dünya Savaşı” (URL-7).

paylaşılması ile başlamaktadır. İlk vuruşu yapan doğrudan saldırı stratejisini başlatmış olmaktadır. Bu pazarlarda en sık rastlanan hücum stratejilerinden biridir (Gilbert, 1994).

- Çoğunlukla likidite sıkıntısı çekmeyen büyük işletme ya da firmaların sahip olduğu edinme stratejisinde ise firmalar rakip firmaları satın alarak yok etmektedirler. Böylece satın alınan firmanın veri tabanı ve müşteri portföyü de saldıran firmaya otomatik olarak devrolmuş olacaktır (Miles and Snow, 1978). Bu saldırı stratejileri firmalar açısından likidite bakımından yorucu olabilmekte olup, aynı zamanda ülkelerin kanunları dâhilinde uygulanmaz ve anti tröst yasalar ihlal edilirse ağır bedellerle sonuçlanabilmektedir (Miller and Dess, 1980).

Saldırıya yönelik stratejiler aşağıdaki şekilde ele alınabilir;

- Cephe Saldırısı
- Kanat Saldırısı
- Kuşatma Saldırısı,
- Bypass
- Gerilla Tekniği

Bu saldırılar ise üç çeşit rakibin pazar konumunu düşürmek için kullanılmaktadır;

- Pazara hâkim ve pazar koşullarını belirleyici olan lider işletmeler
- Piyasa girdiğinden itibaren hızla büyüme eğiliminde olan parlak işletmeler
- Kurumsallaşamamış ve müşteri memnuniyeti oluşturamamış, belirgin bir müşteri portföyü olmayan yerel küçük işletmeler (İslamoğlu, 2008).

Cephe Saldırısı: Askeri bir savaşı andıran bu saldırı stratejisindeki firma rakibi ile göğüs göğüse süngü harbine girmiş gibidir. Ölüm-kalım savaşını andıran bu stratejide saldırgan firma, rakibine reklamlar, tanıtım, satış fiyatları, ürün maliyetleri, tedarikçiler, dağıtıcılar, yenilik ve teknoloji gibi alanların tümünde birden saldırıya geçmektedir (Miller and Dess, 1980). Bu genellikle likidite problemi olmayan güçlü bir işletmenin izleyebileceği bir taktik olup, rakibin direnç seviyesine göre uzun süren bir savaşa da dönüşebilmektedir (Barutçugil, 2013). Bu da büyük bir pazarın tümünde fiyatla birlikte kalitenin de düşmesi ve endüstrinin kalite alanında infilak etmesi, müşteri güveninin kaybedilmesi gibi acı sonuçlarla da sonlanabilir.

Sonuçta sadece saldırgan firma olumsuz etkilenmekle kalmayacak, endüstrinin tamamına zarar vererek endüstriyi dışardan gelebilecek yabancı saldırılara açık zayıf bir konuma çekebilmektedir. Eğer saldırgan firma bu stratejiden başarı ile çıkamazsa sürekli olarak düşük maliyetle üretim fonksiyonları devam ettirilemeyeceğinden, durum saldırganın intiharına da dönüşebilmektedir (Eren, 2008).

Kanat Saldırısı: Kanat Saldırısı stratejisinde, hücum stratejileri gibi direk rakip ile kafa kafaya çarpışmak yerine, rakiple ilgili istihbarat topladıktan sonra zayıf olduğu alanlara saldırmak bu stratejiyi tam olarak açıklayabilmektedir(Kotler, 1997). Yengeç gibi hedefe yan yan ilerlenilen bu stratejide, rakibin gözünden kaçmak kolaylaşırken, sabır da gerekmektedir. Ayrıca pazarda ilerleme sağlandığında ise rakibin vereceği yanıtı karşı dirençli kalmak gerekmektedir (Eren, 2008). Rakip firmanın dikkatini çekmeden aynı zamanda boşaltılan ön cepheden gelen cevap saldırılarını savuşturabilmek için halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri, reklam ve tutundurma kampanyaları geliştirilebilmektedir. Bunun yanı sıra pazarın bölümleri var ise her birine aynı anda saldırmak yerine segmentlerde yavaş yavaş ilerlemekkarşı saldırı riskini düşürebilmektedir (İslamoğlu, 2008).

Kuşatma Saldırısı: Bu stratejide saldırgan şirket, rakip firmanın zayıf olduğu alanlarda tümünde birden saldırır. Fakat burada önemli unsur saldıran firmanın da çok güçlü olması gerekmektedir (Thomson and Stricland, 1987). Kuşatma saldırısı sadece kar amaçlı olarak yapılabilecek bir saldırı çeşidi değildir. Çünkü saldırgan rakibini pek çok pazarda sarsmayı arzu etmektedir (Torlak ve Altunışık, 2009). Fakat saldırgan firmanın yapması gereken hamlelerden en önemlisi, asıl hedefinin rakip firmayı yıpratmak olduğunu kamuoyuna fark ettirmemektir (Kotler, 1997). Eğer müşteriler ve kamuoyu saldırganın asıl amacının rakibini ezmek olduğunu hissedersen, müşteri sadakati ortadan kalkar, ürüne güven azalabilmektedir (İslamoğlu, 2008).

Bypass: Bypass¹⁵ kalbi durmuş bir pazardan çıkıp yeni pazarlara geçme mantığını içermektedir.

Bu strateji bir çeşit endüstride ya da pazarda kaçak döğüş tekniğidir. Amaç, artık güçlü rakipleri olan ve de pazar payı küçülmüş bir pazardan, yeni pazarlara geçerek şirketin likidite akışını sağlayabilmektir. Yeni teknolojiler ve güçlü ar-ge çalışmaları gerektirmektedir. Tüm bunların tamamı güçlü mali uzun dönem direnç

¹⁵ Bypass; “1. Köprüleme, 2.Devre Dışı” (URL-6).

gerektirmektedir. Bu stratejide aktif bir hücum gözlenmemektedir. Yeni ürün yelpazesi ya da teknolojik farklılaştırmalar ile rakiplerin ürünleri devre dışı bırakılmak istenmektedir (Torlak ve Altunışık, 2009).

Gerilla Tekniği: Rekabette rakibine nispetle daha küçük sayılabilecek işletmelerin ya da KOBİ'lerin endüstrideki vur, kaç taktiğidir. Genellikle müşterilerinin güçlü bir heyecan ile ürün ya da hizmet alımını sağlayan pazarlama taktikleri ile ortaya çıkmış fakat rakiplerine anlık ve büyük darbeler vurabilen tekniklerden oluşmaktadır. Belirli aralıklarla ve genellikle tahmin edilemez vuruşlarda rakip firmanın endüstrisine saldırılır ve rakip sektörden uzaklaştırılmaya çalışılır (Eren, 2008). Kişisel seminerler ya da toplantılar düzenlenebilir, ev organizasyonları yapılabilir. Bunlar genellikle internet kaynaklı ürünlerin dağıtım ağlarını oluşturan küçük işletmelerin uyguladığı taktiklerdir (Kotler, 1987). Fakat finansal bağlamda küçük işletmeler büyük organizasyonlarla kafa kafaya çarpışacak güce sahip olmadıkları için rakip firmanın dikkatini çekip öfkeyle saldırmasına zemin hazırlayacak eylemlerden kaçınmalıdırlar aksi halde sonuç küçük ve gerilla taktiği uygulayan saldırgan firma için intihar demek olacaktır (Nardalı, 2009).

2.1.13.2. Savunma stratejisi

Saldırı stratejilerindeki yüksek seviye hücumlara karşı büyük bir hendek oluşturarak rakibin saldırısını yavaşlatmanın en makul yolu, kaliteli ürünler üretmek, müşteri ilişkileri ve piar konusunda güçlü olmaktır. Bunun yanı sıra, güçlü hücumlar da savuşturulamaz değildir ve pek çok güçlü firma hücum sırasında güçlü savunma yapan rakipleri yüzünden pazar paylarını kaybetmişlerdir (Miles and Snow, 1978).

Sık kullanılan savunma stratejilerinde şu hamleler gözlemlenebilir;

- Bir firma rakibinin müşterilere taahhüt ettiği yeni fiyatlandırma politikasına dengeli bir fiyatla karşılık vererek pazardaki konumunu rakibine kaptırma riskini savuşturabilir.
- Rakibin inovasyon geliştirme hamlesine, muadil ürün ya da hizmette daha fazla özellik ya da hizmet ekleyerek cevap verebilir, extra garanti süreleri ya da fazladan promosyon ekleyebilme avantajını kapabilmektedir.
- Rakibin reklam yaptığı ürünlerin muadili olan ürün ya da hizmet için pazarlama ve reklam bütçelerini artırarak kamuoyu farkındalığı oluşturabilmektedir (Miller and Dess, 1980).

- En sık rastlanan savunma hamlelerinden biri de firmaların, rakiplerinin çalıştığı tedarik firmaları ile anlaşarak, saldırgan firmanın mamul, yarı mamul ya da hammaddeye erişimini kısıtlamak olabilmektedir. Aynı kısıtlama perakende satıcıları ile anlaşarak da sağlanabilir (Pearce and Robinson, 2015).

Savunma stratejilerindeki asıl amaç; saldırılma riskini azaltmak, gelebilecek saldırının şiddetini kırmak, saldırgan strateji uygulayan şirketlerin dikkatini dağıtarak daha zayıf saldırılar yapmasına sebep olacak girişimler gerçekleştirmektir (Dessand Miller, 1996). Tüm bu unsurlar saldırıyı eşit kuvvetle göğüsleme ya da daha sert bir kuvvet ile cevap verme prensibine dayanır. Şirket savunma pozisyonu aldığı anda ürünleri için önemli olan her endüstri ya da pazarı ayrı ayrı savunmaya geçmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). Savunma stratejisindeki firma, aç bir şekilde pazara girecek şirketler için sürekli olarak savunmada bulunmak zorundadır ki bu da şirketin zayıf yönlerini bir an önce tespit ederek güçlendirmesi ve pazar lideri olabilmek için adım atması anlamına gelmektedir (Akgemci, 2008).

Savunmaya yönelik stratejiler aşağıdaki şekilde ele alınabilir;

- Konum Savunması
- Kanat Savunması
- Kontra Savunma
- Caydırıcı Savunma
- Stratejik Daraltma

Konum Savunması: İşletmeler bulundukları endüstride ya da sektörde kendilerini ancak ürünlerini ve hizmetlerini rakip şirketlerden farklılaştırarak konumlandırabilirler (Nardalı, 2009). Ar-ge yeteneklerini geliştirmek, yeni hizmet ve ürün üretmek, hali hazırda ürünler için fonksiyonel yenilikler yapmak sektörde kalıcı olmayı sağlayacağından, konum savunmasının özünü teşkil edecektir (Ülgen ve Mirze, 2004). Ürünler farklı endüstriler ya da pazarlar için uyarlanabilir, sadece basit içerik ya da ambalaj değişiklikleri ile fonksiyonel hale getirilerek pazara açık kapatmak üzere girmeyi düşünen rakip işletmelerin önü kesilebilir (Pearce and Robinson, 2015).

Kanat Savunması: Bir endüstride konumlanan işletme, çoğu zaman yan iş kollarını arka plana atmaktadır. Bu da endüstriye direk hücum yöntemi ile saldırmayan taktikçi rakipler için alan açmak anlamına gelmektedir (Pearce

and Robinson, 2015). Belirli bir segmentte otomobil üreten dev otomobil firmaları genelde otomotiv sektöründe bazı segmentlere girmeyerek o alanı rakipler için açık hale getirirler ki bu genelde otomotiv devlerine olumsuz yanıtlar olarak geri dönmüştür (Miles and Snow, 1978). Kanat savunmasındaki ana fikir büyük işletmelerin faaliyet gösterdiği bir endüstri veya sektörde genellikle boş bırakılan ya da arka plana itilen segmentlerin güçlendirilerek bu kanatlardan gelebilecek saldırıyı en aza indirmektir (Dessand Miller, 1996). Bu ana pazarda da tutunmayı sağlayacağından sektöre girmeyi arzu eden firmalar açısından caydırıcı olacaktır.

Kontra Savunma: Rakip firmanın saldırdığı alanlarda yapılan karşı saldırı stratejisine kontra savunma stratejisi denmektedir (Nardalı, 2009). Boş bırakılsın ya da bırakılmasın bir endüstride rakipler birbirlerine saldırdıklarında, karşı taraf rakibinin üstünlüğünü alt edebilmek için aynı alanlarda benzer saldırı yöntemleri ile savunma yapmaktadır (Miles and Snow, 1978). Örneğin bir endüstride saldırgan firma belirli ürünlerde fiyat indirmek gibi saldırılarda bulunursa, rakip firma da kuvvetle ihtimal yanı yöntemle karşı saldırıda bulunacak ve fiyat indirerek bu saldırıya cevap verecektir (Ülgen ve Mirze, 2004). Fakat zekice olan sadece fiyat indirgeme yöntemi ile değil, farklı segmentlerde farklı türevlerde ürünler piyasaya vererek saldırıyı dağıtmak ve etkisini azaltmaktır (Eren, 2008).

Caydırıcı Savunma: Bu tip stratejide, rakibin saldıracağı ihtimalini değerlendiren firma savunma almaktadır (Pearce and Robinson, 2015).

Bu savunma ise saldırı şeklinde gerçekleşmektedir. Özellikle büyümekte olan endüstri ve pazarlarda sıklıkla uygulanan bu stratejide büyümeye ve tehdit oluşturmaya başlayan firma için, savunma hattındaki firma rakibini zayıf bırakmak için ondan önce saldırı başlatmaktadır. Saldırma hedefi güdebilecek rakip hem likidite sıkıntısı ile karşılaşabilir hem de karmaşaya sürüklenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Dolayısı ile saldırmak yerine savunma pozisyonlarında kalmak durumunda olacaktır. Ana stratejiyi saldırıyı ilk gerçekleştiren belirlemektedir (Kotler, 1987).

Stratejik Daraltma: Belirli endüstrilerde özellikle büyük firmalar yatırım yaptıkları her alanı aynı oranda koruyamayacaklarını ve pazar konumlandırımlarını aynı anda sabit tutamayacaklarını tespit ettikleri sektörlerde planlı bir şekilde iş daraltması gerçekleştirirler (Thomson and Stricland, 1987). Nüfuz ettikleri belirli bölgelerden programlı olarak çekilme gerçekleştirerek bu alanlardan gelecek ve tolere etmeleri zorlaşacak saldırıların önüne geçmiş olmaktadırlar (Torlak ve Altunışık, 2009). Bu genellikle maddi kazanımları ve karlılığı azaltmama prensibine

dayalı geri çekilme stratejisidir ki, rakibin baskısı ya da hücumu sonrasında değil, firmanın belirli noktalardaki konumunu güçlendirmek amacı ile yönetsel olarak uyguladığı bir stratejidir (Miles and Snow, 1978).

2.1.13.3. Gerilemeden çıkış stratejisi

Firmanın bulunduğu endüstride kar marjının azalmaya başladığı, verimliliğin düştüğü evrenin başlaması ile geliştirilen stratejidir (Kotler, 1987). Örneğin salgın hastalık ya da savaş gibi dönemsel bazı değişimler neticesinde ürünlere olan talebin tamamen yok olduğu evreler olabilmektedir. Ya da müşteriler tamamıyla pazardaki daha güçlü rakip firmalara yönelebilmektedir (Thomson and Strickland, 1987). Ürün ya da hizmet maliyetleri artarken gelirler düşüş eğilimi göstermeye başlar. Likidite akışında sıkıntılar oluşmaktadır. Bu evreye gelen firmalar için çeşitli önlemler mevcuttur;

- Ürünlerin raflarda dayanma sürelerinin uzatılması
- Ürünlerden kar marjı en yüksek ya da satış yoğunluğu en yüksek ürüne odaklanarak diğer ürün ya da hizmetleri gerileme süreci bitene kadar odaklanma dışı bırakmak (Hussey, 1979).
- Bulunulan endüstri ya da pazar dikkatle analiz edilip, pazarın satışların ilerlediği küçük bir bölümünde tutunmaya çalışmak
- Ürün ya da hizmetlerin fiyatlarında değişim uygulamak
- Dağıtım kanalları ya da tedarikçiler üzerinde değişim yapmak
- Ürünler ya da hizmetler üzerindeki nakit akışını ve maliyetleri, karlılık oranlarını sürekli olarak analiz ederek güncellemelerde bulunmak
- Doymuş pazar ya da endüstrileri kontrol ederek kısa vadede getirisi olmayan yatırımları durdurmak (McNamee, 1991).
- İşletme içi giderlerde mümkün olan en yüksek düzeyde tasarruf tedbirleri sağlamak
- Ayrıntılı reklam ve tanıtım giderlerinin kaldırılması
- Makine teçhizat ya da ekipmanın satın alınması yerine kiralanması
- Kar marjı düşük müşterilerden vazgeçmek
- Arazi, bina ya da firma geleceği için önem arz etmeyen tesislerin satışı (Devlin and Bleackley, 1988).

Buradaki mantık nakit girişini artırarak firmanın ekonomik darboğazının atlatılmasını sağlamaktır. Firma likiditesi azalmaya başladığında normalde olduğundan daha fazla nakit akışı gerçekleşmektedir (Miles and Snow, 1978). Zira yapılan yatırımların çekilmesi ve amortisman gideri olmaması sonucunda daha az çalışma maliyet gerçekleşeceğinden aradaki farkın nakit oranına yansması beklenmektedir (Ward, 1992). Schendel ve ark.(1976)'nın konu üzerinde yaptığı çalışmalaragöre gerilemeden çıkış sürecinin daima üst yönetimle ilişkili olduğu ve çıkışın da yeni yönetimlerin iş başına getirilmesi ile alakalı olduğunun kanıtlandığı 58 firmaya ait çalışma bulunmaktadır. Ayrıca araştırmalar, gerilemeden çıkış stratejisini kullanan firmaların büyük çoğunluğunun güçlüklerle karşılaştığında üstesinden gelebilme yeteneği geliştirdiklerini ve süreci atlattıklarını göstermiştir (McNamee, 1991). Düşüşü devam etmekte olan bir şirket için çıkış zamanlaması, tehdidin şirketin hayatını sürdürmesine engel olmasının kalkışına göre hesaplanmaktadır. Bu da tasarruf tedbirlerinin uygulanmasındaki ciddiyete bağlıdır. Eğer şirket ciddiyeti korursa, finansal durum için emniyet artacaktır ve kriz firma için yakın zamanda kazanca dönüşebilecek noktaya evirilebilmektedir. Ciddi kesintiler uygulayan firmalarda kayıplar kara dönüşmüş ve güçlü bir kurtarma yanıtı verilebilmiştir (Pearce and Robinson, 2015).

2.1.13.4. Çekilme stratejisi

İşletmenin tamamının ya da önemli bir biriminin satılarak elden çıkarılmasına ilişkin stratejiyi içermektedir (Hill and Jones, 1992). Gerilemeden çıkış stratejisinde tasarruf tedbirlerinin sonuca ulaşmaması sonucunda ya da şirketin herhangi bir birimi en yüksek piyasa değerine ulaştığında yöneticiler satış seçeneğini tercih etmektedirler (Pearce and Robinson, 2015). Fakat pazarlamanın başarıya ulaşabilmesi için işletmeye ait bu varlıklara hali hazırdaki piyasa değerinin üzerinde ödeme yapmak isteyen alıcı bulmak gerekmektedir. Alıcıların şirketin bütünleşik olan bu bölümü almaktan ötürü edecekleri karın yüksek olacağı konusunda ikna edilmeye ihtiyaçları vardır (Dinçer, 1998).

Ekonomik durağanlık dönemi ile birlikte giyim sektörü satışlarındaki artan maliyet ve düşük kar marjına rağmen karlılığını artıran GAP, rakipleri Banana Republic ve Old Navy'nin hisselerini ezip geçmiştir. Bu rakiplerin piyasa değeri %8 azalırken, GAP'ın piyasa değeri %27 oranında değerlenmiştir. İşletme için önemli olmayan varlıkların değerlerinin üzerindeki satışları ve maliyet azaltılması disiplini

bu karlılığı sağlamıştır (Pearce and Robinson, 2015). Elden çıkarma stratejileri genellikle bütünleşik firmalarda ana firma ile bütünleşik firma arasındaki yönetimsel sorunlardan kaynaklanmaktadır (Prahalad, 1997). Genellikle bazı faaliyet alanlarındaki yatırımlar ya da uyuşmayan icraatlar şirketin ana prensipleri ya da yapısı ile uyum göstermez, dolayısı ile ayrıştırılarak ayrı birer birime dönüştürülürler. Şirketin hayati fonksiyonlarının idamesi için kurban verilebilmektedir (Roach, 1997). Aynı zamanda uzun vadeli borçlanmalar ile risklerin vadeye yayılması sonucunda sermaye maliyeti dengelenebilmektedir. Bunun yanı sıra bazen hükümetler bazı şirketlerin piyasada tekel ya da tröst oluşturmaya başlaması ile birlikte belirli bölümlerin satışını zorlayabilmektedirler (Hill and Jones, 1992).

Ayrıca işletmelerin kendi pazarlarında ya da endüstrilerinde küçülmeye endeksli davranışlar geliştirmeleri önemli potansiyel zayıflamaları da beraberinde getirebilmektedir (Pearce and Robinson, 2015). Ekonomik bir buhran dönemi sonucunda çalışan sayılarındaki yüksek oranlı işten çıkarmalar ve artan işsizlik, gayri safi milli hâsıla üzerinde ciddi gelir kaybına sebep olacağı için, orta ve uzun vadede piyasalara güvensizlik hâkim olacaktır. Alım gücü azalan ve düşen tüketiciler, endişe duygusu içerisinde harcamalarını azaltacaklar ve bu durum şirketlerin uzun vadeli likidite sağlama planlarını suya düşürecektir (Hitt, 1997). Bu sebeple küçülmelerin ve elden çıkarmaların da belirli mantık kuralları ve stratejiler dâhilinde uygulanması gereklidir. Birden fazla amacı olanın, amacı yoktur (Tokat, 1990).

2.1.13.5. Tasfiye stratejisi

Tasfiye stratejisi hem büyüme hem de küçülme stratejileri içerisinde kullanılabilir. Firma büyüme stratejisi içerisine dâhil ederek tasfiye yöntemlerini kullandığında genellikle iş birimlerini farklı zamanlamalar içerisinde ve belirli bölümler halinde satışa çıkarabilir. Genellikle maddi duran varlık değerleri üzerinden değerlendirilerek satış işlemi gerçekleştirilmektedir (Pearce and Robinson, 2015). Tasfiye işlem büyüme işlemi içerisinde planlı olarak yapılsa dahi en az tercih edilen stratejidir çünkü yönetimsel olarak başarısızlık ve başarısızlığın müşteriler üzerindeki olumsuz etkisi kabul edilmektedir (Roach, 1997). Fakat uzun dönemde firmaların maddi kazançları yükselirken ve hisse senetleri büyük değer kayıplarından kurtulmaktadır (Dinçer, 1998). Bu tip stratejiler koruma amacı ile planlanarak uygulanan stratejilerdir. Zaman zaman olumsuz finansal durumların tek çıkış noktası

olabilmektedirler (Akgemci, 2013). Kısmi tasfiye ve tam tasfiye olmak üzere 2 gruba ayrılabilen bu strateji tasarruf stratejisinin artık uygulanma ihtimalinin kalmadığı durumlar için kullanılmaktadır. Küçülme stratejisi için kullanıldığında ise tasfiye şu şekillerde gerçekleşmektedir;

Tablo 2.6. Küçülme

• Hali hazırdaki iş bölümünü ya da mevcut işi değiştirerek	• Ürün ya da hizmet üretmekteki hız düşürülerek
• Hali hazırdaki ürünlerin ya da hizmetlerin bir kısmı ya da tamamı terk edilerek	• Hali hazırdaki işlerde iyileştirme ve yeniden yapılandırmalar
• Hali hazırdaki pazar segmentlerinin bir kısmı ya da tamamı terk edilerek	• Pazarlama süreçlerini azaltarak yeniden yapılandırmalar
• Hali hazırdaki üretim ve süreçlerinin belirli bir kısmı ya da tamamı terk edilerek	• Üretim kapasitesinin birim olarak aşağı çekilmesi ile yeniden yapılandırmalar

Kaynak: Prahalad, C. K., (1997); Dinç, E., (2005)

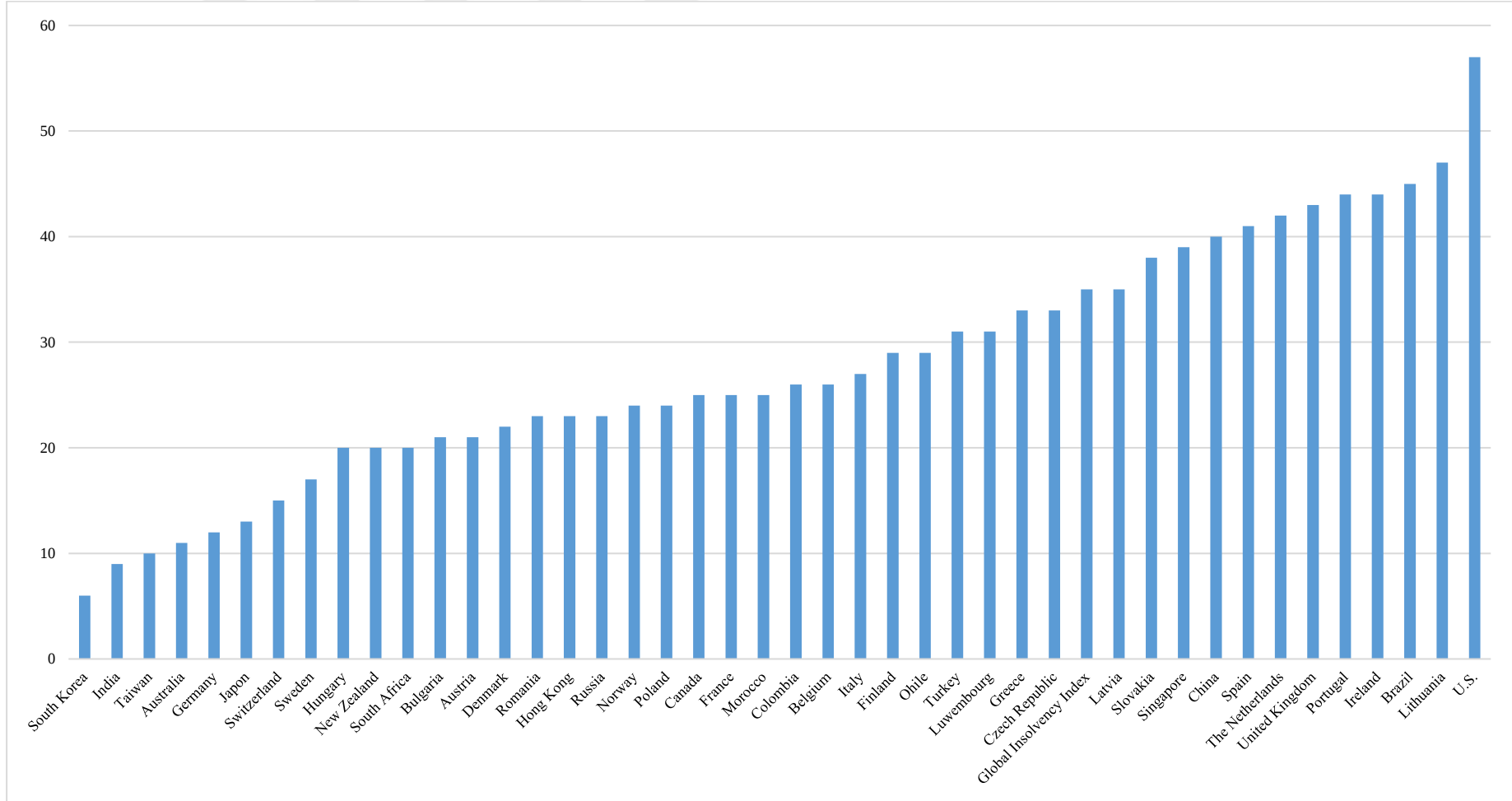
Tamamen tasfiyeye ait stratejiler genellikle likidite problemleri ile karşılaşılması sonucunda hissedarların maddi haklarının korunması ve ana sermayenin tamamının kaybedilmemesi için uygulanmaktadır (Prahalad, 1997).

Kısmi tasfiyeye ilişkin stratejiler ise durağan piyasalarda pazardaki varlığı ve konumu korumak amaçlı önlemlerle ilişkilidir. Bu stratejilerde hali hazırdaki iş devam etmekle birlikte üretim kapasitesi düşüktür (Hill and Jones, 1992).

2.1.13.6. İflas stratejisi

Finansal zorluklar yaşayan firmaların genellikle %75 gibi büyük bir çoğunluğu iflas başvurusu için gerekli makamlara başvurmaktadır (Rosenbloom, 2008). İflas başvurusu yapan firmalar, kalan varlıkların borçlu oldukları kişi kurum ya da kuruluşlar ve hissedarlar arasında paylaşılmasını kabul etmektedirler (Pearce and Robinson, 2015). Böylelikle borçların sadece küçük bir kısmı karşılanabilmektedir. Hisse senedi sahipleri paralarını kaybederken, çalışanlar ücretlerini tahsil edememektedir. Şirket CEO'su ise çoktan güvenilirliğini kaybetmiştir ve eğer firma şahsa ait ise tasfiye ve iflas aynı kalıpta değerlendirilmektedir (Pearce and Robinson, 2000). Firmaların %25'in de ise duruma karşı direnç gösterme durumu söz konusudur. Yeni stratejiler uygulayarak dar boğazdan çıkmaya çalışmaktadırlar. Bu türdeki firmalar yeniden yapılanma sürecinin olumlu sonuçlar getireceğine inanarak ve yatırımcılarını inandırarak, ilgili kurum ve kuruluşlardan ve hukuki makamlardan “yeniden yapılandırılarak

iflas”seçeneği talebinde bulunurlar. Bu süreç zannedildiği kadar kolay değildir ve gerek alacaklıların gerek kurum ve kuruluşların bu yeniden şans verme seçeneğinden karlı çıkılacağına inandırılmasına bağlıdır (Rosenbloom, 2008). Fakat bir işletme ya da organizasyon yönetimi artarda kötü gidişatin durdurulamayacağına ikna olmuşsa bu durumda iflasın tasfiye ile gerçekleşmesi seçeneği ele alınabilmektedir (Kotler, 1987). Burada mahkemelerin şirketlerin başına atamış olduğu yetkili ya da kayyum, firmaların varlıklarını toparlarlar ve satışa çıkarırlar. Böylece hissedarlara orantısal olarak gelen nakitten dağıtım yapılabilmektedir. Ayrıca firmanın varlıkları çoğu zaman olması gerekli değerin altında satılacaktır. Eğer işletmelerin varlıklarının satışları pay sahiplerinin ve alacaklı olanların borçlarını karşılamaz ise, borç şahsileşecektir ve durum hukuksal açıdan istenmeyen durumlara evirilecektir (Dinçer, 1998). Dolayısı ile tasfiye ile iflas seçeneğine geçilmeden önce, son şansı değerlendirip iflası koşullu olarak yeniden yapılandırmak ve uygun stratejilerle durumu kontrol altına almak, firmanın yok oluşunun önüne geçebilecektir(Hill and Jones, 1992). Burada iflas mahkemelerinden koruma isteyen şirketler gözlemlenebilmektedir. Alacaklıların borçlarını tahsil etmek için hukuksal yollara başvurması karşılığında, şirket bir sürelik koruma talebinde bulunabilmektedir. Bugün Amerika’da dahi günde ortalama 300 üzerinde şirket iflas başvurusu yapmaktadır (Rosenbloom, 2008).



Şekil 2.11. 2021 Yılı İtibariyle İflaslarda Değişim (2021 Yılı Seviyesi 2019 Yılıyla Karşılaştırıldığında, %)

Kaynak: URL-11

İflastan Çıkış: İflastan çıkma girişimi ciddi stratejiler ve bu stratejilerin dikkatle uygulanmasını gerektirmektedir. Öncelikle başlangıç noktası şirketin nasıl iflas noktasına geldiği ile ilgilidir. Hangi stratejiler yanlış değerlendirilerek hata yapılmıştır, hangi konular göz ardı edilmiştir, rekabet analizlerinde neler eksik bırakılmıştır, uygulamaların yetersiz kaldığı noktalar nerelerdir bunların dikkatle incelenip onarılacak yeni stratejiler geliştirilmesi gereklidir (Bono, 1996). İş bu halde dahi verilen sözler ya da daha iyi yönetme iddiaları hissedarlar ve alacaklılar açısından bir şey ifade etmemektedir (Pearce and Robinson, 2015). Dolayısı ile içerisinde alacaklıların temsilcilerinin de olacağı özel müteveli heyetleri ya da kayyum yeni yönetimi devralarak yeni stratejilerle firmayı iflastan kurtarmayı denemelidir. Zira “Strateji; içerisinde farklı faaliyetleri barındıran tekil ve değerli bir pozisyon üretmektir” (Porter, 1998).

2.1.13.7. Ortak girişim

Bazı endüstri ya da pazarlarda, firmalar tek başlarına rekabet ortamında yeterli yetenek seviyesine ulaşamamaktadır. Örneğin bir petrol yatağından çıkan ham petrolü, borularla aktarmak ya da işlemek kapasitesine ve kaynağına tek başına hiçbir firma sahip olamayabilir. Bu durumda ortak girişimler söz konusu olmaktadır (Pearce and Robinson, 2015). Bu durumda ortak girişimin bir diğer adı ortak mülkiyet olarak da adlandırılabilir. Globalleşen dünyada devletler ekonomilerini büyüterek güçlenmek ve söz sahibi olmak istemektedirler (Boone et al., 1997). Bunun en kolay yöntemi ise ulusal pazardaki şirketlerin büyüyerek dış dünyaya açılmasıdır. Zira artık firma ya da organizasyonların kendi pazarlarına hâkim olmakla kalmaları yetersizdir (Kotler, 2000). Dış dünyadaki fırsatların yakalanarak değerlendirilebilmesi için firmaların ulusal ölçeğin dışına çıkarak uluslararası arenada etkinlik göstermeleri gerekmektedir. Çoğunlukla uluslararası faaliyet gösteren firmalar, yerel faaliyet gösteren bir firma ile ortaklık kurmak suretiyle bu stratejiyi uygulamaktadırlar (Jeannet and Hennessey, 1995). Bazı durumlarda ise ortak girişim yapılan firma devlete ait bir firma da olabilmektedir. Bunun yanı sıra baraj, havalimanı inşaatları gibi büyük işler için birkaç uluslararası firma bir araya gelerek devletlerle işbirliği içerisinde de girebilmektedir (Deniz, 2002).

Firmaların ya da organizasyonların ortak girişim stratejisi kullanarak faaliyet alanlarını genişletmelerinin sebepleri genel bağlamda şunlardır;

- Girişimde bulunan firma; iş birliği yaptığı firmadan yerel endüstri ya da pazara ilişkin yeterince veri ve bilgi alabileceğini düşünüyorsa,
- Yerel firmanın kullanmakta olduğu güçlü bir satış ağı ya da dağıtım ağı mevcut ise,
- Yapılan iş üzerinde yabancı sermayenin yüzde yüz yatırımına devlet tarafından izin verilmemekte ise,
- Ortak girişim stratejisi kullanılarak sermaye ve pazar büyütülmek isteniyorsa,
- Ortak girişimi yapacak yerel firmanın, yeterli bilgiye, işgücüne ve ağa sahip olmasına rağmen daha düşük riskle ve daha düşük hammadde fiyatları ile teknoloji birikimine sahip uluslararası bir firma ile işbirliği yapmak istemesi durumunda ortak girişim yapılmaktadır (Deniz, 2002).

Uluslararası arenada üstünlük sağlayabilmek için pek çok yerel endüstride ya da pazarda güçlü varlık gösterilmesi gerekmektedir. Bu yüzden de içinde bulunduğu endüstri ya da pazarın tüm koşullarını iyi bilen bir ortak riski aza indirmektedir (Chisnall, 1995). Bunun yanı sıra yerel firma ile çalışıldığında sadece maliyetler ve deneyimli işgücü kullanılmakla kalınmayacak, devletlerin vergi muafiyetleri ve fon muafiyeti gibi avantajlardan faydalanılabilmektedir. Aynı zamanda yeni ve yerel hammadde kaynaklarına daha risksiz ulaşılabilir (Werren, 1999). Yatırım planlanan ülkeler arasında önemli kültürel farklılıklar mevcut ise genellikle yabancı yatırımcının pazar içi tecrübeye sahip olması hayati bir konudur (Bradley, 1991). Farklı özelliklere sahip firmaların başarılı ve tutarlı bir ortaklık geliştirebilmeleri her iki firmanın da büyümesi ve pazarda söz sahibi olması açısından yadsınamaz derecede önemlidir. Sonuçta her iki firma en güçlü yanlarını ve sektörel yeteneklerini bir araya getirerek rakiplere karşı korunaklı bir kale bütünlüğü oluşturmaktadır (Czinkote and Ronkainen, 1996). Kültürlerin farklı olduğu organizasyonlarda ve ortak girişimlerde farklı anlayışlarla çalışılabilmesi de stratejik incelik ve tecrübe gerektirmektedir. Bu yüzden çalışılacak olan ortak girişim ortağının çalışma felsefesi ve yerel kimliği önem arz etmektedir. Aynı şekilde küresel ortağın da yerel çalışma prensipleri uyumlu çalışmanın süresi için önem arz etmektedir (Berman, 1996). Ortak girişimde bulunmanın da bazı yönlerden dezavantajları bulunmaktadır. Global firma, teknolojik olarak yerel firmayı kontrol altında tutamayabilir. Ortak girişimdeki hisse çoğunluğunu alarak yönetim sahibi olmak isteyen global firmalarla anlaşmak

isteyen yerel firma sayısı genellikle az olmaktadır (Kotler, 2000). Bunun yanı sıra yabancı firma, ortaklığa rağmen yerelde istediği hareket alanını ve rekabet gücünü bulamayabilir. Bu da son yıllarda şirketlerin direk yatırımlara yönelmesine neden olmaktadır (Assael, 1990).

Tablo 2.7. Ortak Girişim Avantajları

Yerel İşletmeler için Ortak Girişim Avantajları	Uluslararası İşletmeler için Ortak Girişim Avantajları
Teknoloji ve bilgi transferi	Yeni yabancı pazarlara ulaşım
Yüksek kaliteli üretim	Yeni dağıtım ağlarına ulaşım
Modern stratejiler ve yönetim şekillerine vakıf olma	Yerli ortağın ekonomik, siyasi ve hukuki olarak kendi pazarını ve devlerini tanıması
Global pazarlara ulaşım	Yerli ortak sayesinde kısıtlamalar ve yabancı sermaye ek vergilerinden muaf olma
Yereldeki diğer pazarlara daha kolay ulaşım	Risk ve teknoloji paylaşımı
Rekabet avantajı	Tecrübeli iş gücünden yararlanma
Risk paylaşımı	Maliyetleri azaltma
İşletme imajı ve konumunu yükseltme	Doymuş pazarlardan doymamış pazarlara geçme
Yerel pazarın korunması	Ölçek ekonomilerinden yararlanma
Hükümet teşviki ve vergi indirimlerinden faydalanma	Rekabeti artırma
Yerel iş gücünün eğitimi	Sinerji sağlama
Ölçek ekonomilerinden faydalanma	
Yabancı ortağın finansal kaynakları ve imajından faydalanma	

Kaynak: Tokman M. et al., (2007)

Aynı zamanda ortakların yatırımlar konusunda anlaşmazlığa düşmeleri durumunda ortaklık tamamen bitme noktasına gelebilir (Berman, 1996). Zira bir ortak kar marjını yüksek tutmak isterken, diğer ortak yatırıma devam etmek isteyebilmektedir. Bunun yanı sıra karar alma süreçlerinin çok uzadığı yatırım ortaklıkları da mevcuttur. Aynı zamanda devletlerin almış oldukları kararlar neticesinde yabancı ortağın %49'dan fazla hisseye sahip olamaması ortak şirket üzerindeki etkinliğini yok edebilmektedir (Werren, 1999). Ayrıca yabancı ortağın ayrılma dönemi sonrasında aynı ülke içerisinde farklı bir firma ile yeni bir ortaklık geliştirmesi ve diğer ortaklığa ait bilgi ve tecrübeleri istihbari bir bilgi şeklinde kullanarak artık rakip olan eski firmaya zarar verebilmesi mümkündür. Ya da herhangi yeni bir ortaklık kurmaksızın yabancı ortağın kendi yatırımını gerçekleştirmesi ve rakip olması da benzer bir dezavantaja dönüşecektir (Czinkote and Ronkainen, 1996).

2.1.13.8. Stratejik işbirlikleri

Stratejik işbirliği kavramını ortak girişimlerden ayırt eden ana koşul işletmelerin birinin sermayesinin diğerine katılmıyor oluşudur (Pearce and Robinson, 2015). Bu tipteki işbirliklerinde sözleşmeler geçerli olup, sermaye ortaklıkları bulunmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Farklı işletme yetenekleri ve becerileri farklı uzmanlık alanları stratejik iş birliği yapmaya teşvik eden unsurlardır. Taraflar pazarlama, satış, üretim gibi pek çok alanda uzmanlıklar sunarak birbirlerini tamamlayabilmektedirler (Pearce and Robinson, 2015). Bu durum rakiplere karşı pazarda avantaj oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımları bu avantajların başında geldiğinden, stratejik iş birliğinin de temel felsefesini oluştururlar. Örneğin hastanelerin büyük bir bölümünde, faturalama, muhasebe işlemleri, elektronik bilgi işlem sistemleri gibi alanlarda dış kaynak kullanımları mevcuttur (Sarıhan, 1998). Bunun yanı sıra lisans anlaşmaları da stratejik iş birlikleri örnekleri arasında sayılabilmektedir (Yoshino and Rangan, 2004). Lisans sözleşmesi sayesinde vergi ve gümrük indirimlerinden faydalanarak lisansı kiralayan firmanın ödeme yaptığı süre boyunca çeşitli kotalardan muaf olmasını sağlayabilmektedir (Doz and Hamel, 1998).

Bu konsorsiyumlar¹⁶ insan kaynakları yönetiminde de başı çekmektedir. Genellikle devletlerin rekabet sözleşmeleri ve yasalarla koruma altına alınan iş birlikleri rekabet kurumları tarafından da sıklıkla incelenmektedirler. Süreçlerin yöneticiler tarafından nasıl yönetildiği ise hayati öneme haiz bir konudur (Ülgen ve Mirze, 2010). Buradaki durum için süreç şu şekilde ilerlemektedir;

- Ortakların işbirliği ortamındaki katkı süreçleri ve istekleri
- Yazılı anlaşma
- İşbirliğinin rasyonel olarak sermaye kapsam ve sınırları
- İşbirliğinin zaman sınırları
- İşbirliği sürecinin genel kapsamı ve içeriğindeki görevlerin kısıtları
- Süreç içerisinde yaşanabilecek başarı - başarısızlık ve anlaşmazlık değerlendirmeleri (Drucker, 1993).

Firma veya organizasyonlar globalleşen dünyada teknolojiyi üretebilmek için sadece iki yola sahiptirler. Bunlardan birincisi teknolojiyi bizzat üretmek, ikincisi ise

¹⁶ Konsorsiyum; “İşletmelerin belirli bir proje uygulaması için yaptığı işbirlikleridir” (Pearce ve Robinson, 2015).

teknolojiyi dışarıdan temin etmektir. Dolayısı ile işletmelerin gerek kendi süreçlerini devam ettirmek gerekse teknoloji üretebilmek için diğer firma ya da organizasyonlarla yeteneklerini birleştirmeleri gerekmektedir (Tekin ve Ömürbek, 2004).

Bu işbirliklerinden doğan faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Uluslararası veya yurt içi yeni pazarlara yönelebilme
- Pazarda büyüyebilme
- Stabil pazarlarda hali hazırdaki konumun muhafaza edilebilmesi
- Kurum içi yeterliliklerin ve becerilerin artırılması için çeşitli işbirlikleri yapılabilmesi
- Yeni yetenekleri geliştirilebilmesi ile rekabet gücü elde edebilme fırsatı
- Ortaklara ait hisselerin değer kazanması
- Yeni pazarlara ilişkin verilerin paylaşarak risklerin minimuma indirilmesi
- Rekabete karşı caydırıcı büyük güç oluşturma fırsatı
- Maliyetlerin düşürülmesi ile sağlanan süreç tasarrufu
- Karşılıklı tecrübe ve bilgiden faydalanabilme fırsatı (Akgemci, 2007).

Stratejik işbirlikleri her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilmektedir. İşbirliği süreci bitiminde taraflar birbirleri ile ilgili edindikleri yetenek ve tecrübeleri birbirlerine karşı kullanabilmektedirler (Pearce and Robinson, 2015). Stratejik işbirliği anlaşmalarının birçoğunun iyi hazırlanmamış olmasından kaynaklı problemler gelişebilmektedir. Sorunların tespitinde yaşanan sıkıntılar işbirliği yapmak isteyen şirketlerin arasında meydana gelen güven problemleri çalışma sürelerini ve alanlarını sıkıntıya düşürmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu nedenle işbirliği sözleşmeleri içerisinde olası gerginlik durumlarında problemlerin nasıl çözümlenebileceği ve tarafların herhangi bir kayba uğramadan durumun nasıl düzeltilebileceği ile ilgili maddeler bulunmalıdır. Hatta profesyonel hazırlanmış işbirliği sözleşmeleri tartışma ya da gerginliğe ya da güvensizliğe mahal bırakmayacak şekilde hazırlanmış olan işbirliği sözleşmeleridir. Bazı işbirlikleri kararlarına güven duydukları tarafsız hakemler belirleyerek olası anlaşmazlıkların çözümünde istifade etmektedirler (Esener, 1997).

2.2. Türkiye’de Optik Sektörü ve Küresel Optik Şirketleri İçin Olan Yönetim Stratejilerinin Önemi: Hoya Corporation Örneği

2.2.1. Türk Optik Sektörü ve Tarihçe

2.2.1.1. Osmanlı’da gözlükçülük

Türkiye’de Optisyenlik mesleği “gözlükçülük” adı altında Osmanlı İmparatorluğu son dönemlerinden beri uygulanmaktadır. O dönemlerde genelde dönemin İmparatorluk tebaası arasındaki Yahudi ve Ermeni ailelere mensup kişiler tarafından icra edilmekte idi. Meslek, döneme ait herhangi bir kanun kapsamında değildi (Akgün,2009). Yasal bir düzenlemenin olmaması, gözlükçülüğün sanat mesleği ya da sağlık mesleği olarak tarif edilmesini ortada bırakmıştı. Bu dönemde bazı eczacılar, kuyumcular ya da saatçiler gözlükçülük yapmakta idi. Çerçeveyi yapmak ve ona merceği yerleştirmek el sanatı icra etmeyi gerektirmekte idi. El zanaatlarının çoğunda ustalık gösteren gayrimüslim ustalar zamanın önde gelen kişileri için gözlük yapmakta idiler. O dönemde Osmanlı tebaası içinde gözlük kullanımı çoğunlukla yakın görüşü artıran mercekler üzerine idi.

2.2.1.2. Cumhuriyet dönemi (1923-2021) ve Türkiye optik sektörü

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde, Avrupa kıtasında bulunan ülkeler ve Amerika hızla gelişmekte idi. Gözlükçülük 18.yüzyılın sonlarından itibaren bir meslek haline gelmişti.

I.Dünya Savaşı’nın etkilerinin azalmaya başladığı 1930’lu yılların son dönemlerinde nüfus artmakla birlikte, görme azlığı şikâyetleri ve keskin görüş ihtiyacı da aynı oranda arttı. Gözlükçülük mesleği artık kuyumculuk, saatçilik gibi el sanatları kategorisinde icra edilemezdi ve Sağlık Mesleği olarak tanınarak “Gözlükçülük” kendi kimliğine bürünmeliydi. Durumun gelecek görüntüsünü o dönemde keşfeden Türkiye Büyük Millet Meclisi mebusları, göz sağlığı alanında büyük bir dönüşüme el kaldırarak “Gözlükçülük” mesleğini isimlendirdi ve 1940 yılında çıkarılan 3958 sayılı kanun ve kanuna bağlı 18 madde ile koruma altına aldı. Böylece Resmi Gazete’nin 30.12.1940 tarihli nüshasında 3958 sayılı “Fenni Gözlükçülük Hakkında Kanun”u yayımlanmış oldu (3958 sayılı Gözlükçülük Hakkında Kanun).

Kanun maddeleri uyarınca bir gözlükçü işyerinde 4 yıl çalıştığını belgeleyenler uygulanan bir sınavda başarılı olmaları halinde “Gözlükçü” ruhsatnamesine haiz olmakta idiler. Kanun sonrasında 102 kişi ilk “gözlükçü” unvanını almış oldular (Akgün, 2009).

1941 yılından sonra Sağlık Bakanlığının, 3958 sayılı kanun kapsamında düzenlediği meslek edindirme kursları ile gözlükçülük meslek olarak yaygınlaşmıştır. Önceleri usta-çırak ilişkisi içerisinde öğrenilen ve icra edilen meslek, 4 yıl çalışma sonunda hak edilmiş bir hak ile bakanlığın düzenlediği sınavlarda başarı göstermek kaydı ile ustadan çırağa geçti (1939-1945). İkinci dünya savaşının patlak verdiği o yıllarda, imkânsızlıklarla az sayıda ithal edilen gözlüklerle gözlük ihtiyacı karşılanmaya çalışıldı. İstanbul Eminönü, Karaköy ve Anadolu’nun bazı şehirlerindeki sayılı eczane ve saatçilerde “Prince-Nez” ve “Ront” gözlükler bulunmaktaydı (Bulut, 2004). Avrupa ile yakın ilişkileri olan gayrimüslimler ile usta-çırak ilişkisi içerisinde sektöre yeni giren Türkler mesleği icra etmekte idi. (Özdemir ve Kabak, 2017).

1951 yılına gelindiğinde ruhsatlandırılan gözlükçü 64 kişi artmış ve ruhsatlandırılmış fenni gözlükçü sayısı 167’ye çıkmıştı (TOOMD, 2020). Cumhuriyet döneminde okuryazarlık oranının artırılması amacı ile başlayan okuma yazma seferberliği sonucunda 1950 yılında %45,5 okuryazarlık oranına ulaşıldı. Bu artış görüş ihtiyacını artırarak gözlüğe duyulan gereksinimi de aynı oranda artırdı. (Özdemir ve Kabak, 2017).

Tablo 2.8. Türkiye’de Yıllara Göre Gözlükçü Sayısındaki Değişim

Yıl	Nüfus	Ruhsat	Kişi Başına
1940	18 milyon	103	175 bin
1950	21 milyon	167	126 bin
1960	25 milyon	311	90 bin
1970	36 milyon	651	55 bin
1980	45 milyon	1597	28 bin
1988	51 milyon	2606	19.5 bin

Kaynak: Özdemir E. ve Kabak, S., (2017)

Bu artışa paralel olarak Sirkeci, Eminönü çevresinde gözlükçüler kümelenmeye başladı. Bu kümelenmeler mesleki bir toparlanma ihtiyacını doğurdu. Osmanlı döneminde Lonca sistemi kanunlarla belirlenmemiş gözlükse bile sert ve kuralları olan bir sistemdi. Osmanlı yıpranmaya başladıktan sonraki süreçte mesleki

birliktelikler dağıldı, kanunlar da mesleği ayakta tutan etik ilkeleri oluşturmak açısından yetersiz kaldı. Bu ihtiyaca binaen 1951 yılında Rahmi Emgen'in kurucu başkanlığında Türkiye Optik ve Optimetrik Meslekler Derneği kuruldu. Emgen Türkiye'nin ilk optik cam üretimini gerçekleştirdi.

1951 yılında Tüm Gözlükçüler Cemiyeti kuruldu. Daha sonra Türkiye Optik ve Optimetrik Meslekler Derneği adını alan bu derneğin kurucu üyesi ve ilk başkanı Rahmi Emgen'dir. Emgen, o yıllarda Türkiye'de bir ilke imza atarak optik mercek üretimini gerçekleştirdi (Bulut, 2004).

İthal İkameci Sanayileşme stratejisi 1960 - 1970 yılları arasında yürürlüğe kondu (Öztürk ve Özyakışır, 2005). Bu strateji ile ithal edilen malların ülkede üretimi amaçlandı. Bu amaç Optik sektöründe de üretim alanında bazı adımların atılmasını sağladı ve 1960 yılında Barika Afşar ve Oğulları Tarak Sanayi olarak selüloit ana maddesinden Luxor gözlük çerçevesi imal etti ve aynı firma 1972 yılında metal gözlük çerçevesi imal etti. Yine ortalama aynı dönemde 1962 yılında İzmir'de Gözlük Sanayi A.Ş. kuruldu. Asetat ve selüloit gözlük çerçevesi imalatına Rengin, Anadol, Cel Optik, EM, OP gibi pek çok firma iç piyasadaki talebi karşılamak üzere çerçeve imalatı gerçekleştirdi (Bulut, 2004).

1980 tarihinden sonra, Türkiye'de liberalleşme etkisi ve liberal politikalar sonucunda dünya gözlük camı ve merceği üretiminde söz sahibi olan yabancı firmalar, Türkiye'deki cam ve mercek üreticisi firmaları satın alarak veya ortaklık kurarak faaliyet alanlarını genişlettiler. Türkiye'de 2007 yılından sonra yabancı menşeli firmalar perakende optik mağazaları açmaya başladılar (Özdemir ve Kabak, 2017).

2.2.1.3. Türk optik sektörü ve sektörsel parametreler

Nüfus özeti

Türkiye nüfusu TÜİK raporuna göre 04 Şubat 2021 itibari ile 83.6 milyon oldu. Bu, son 3 yıl baz alınarak incelendiğinde 2018 Türkiye 80,81 milyon olması göz önüne alındığında yaklaşık yüzde 3,7'lik bir artış anlamına gelmektedir. Doğum oranı Türkiye'de ölüm oranının üzerindedir. 2020 yılında toplam doğurganlık oranı (hayatı boyunca bir kadının doğurduğu ortalama çocuk sayısı) kadın başına 1.8 çocuk idi (TÜİK Raporu, 2021).

Nüfusun 90 milyona ulaşmasının beklendiği 2050 yılına kadar Türkiye'nin büyümeye devam edeceği tahmin edilmektedir. Akabinde devam eden yıllarda ise

artış hızının düşmesi beklenmektedir (Hacettepe Üniversitesi Nüfus Çalışmaları Enstitüsü 2020, OECD, 2020c).

Türkiye'nin demografik gelişmesinde bir Doğu-Batı ayrımı göze çarpmaktadır: Türkiye'nin doğu bölgelerinde nüfus artmakta iken batıda ise nüfus yaşanmaktadır. İç göç ise dikkate değer bir noktaya ulaşmıştır. Türkiye'deki göç değerlerini elde etmek zordur ve resmi dış göç rakamları rapor edilmemektedir. Dünya Bankası raporlarına göre 2020 yılında net olarak Türkiye'den yurt dışına 330 bin 289 kişi göç etmiştir. Göç eden nüfusun %54,6'sını erkekler, %45,4'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte göç eden nüfusun %13,3 oranı ile 25-29 yaş grubunda fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Göç, Politika ve Toplum Merkezi (Oxford University, İngiltere) aşağıdaki bilgileri yayınlamıştır: Türkiye, yaklaşık olarak 4,3 milyon mülteciye ev sahipliği yapmaktadır. Yaşam beklentisi kadınlarda 76 erkeklerde ise 71 yaştır.

Gözlük camları özeti

Türkiye'de değişen ve artan nüfusa bağlı olarak gözlük ve cam satışı her geçen yıl artış gerçekleştirmektedir. Türkiye'de 2010 yılında satılan gözlük camı 17.6 milyon birimdir. 2016 yılında bu rakam 23 milyon adet olmuştur (4your Eyes 2016 Mayıs). 2020 yılında ise nüfusu artan Türkiye'de oftalmik cam piyasasında beklenti 37 Milyon birim idi. Fakat 2020 yılının ilk yarısında küresel olarak dünyayı sarsan Covid-19 tehdidi sonrasında hastanelerin ve poliklinik hizmetlerinin kısıtlanması sonucu reçeteye ulaşımın azalması, takiben ekonomik zorluklar ile alım gücünün düşmesi beklentiyi düşürdü. Bununla birlikte Covid-19 tehdidi esnasında “evde kal” uygulamalarının sonucu olarak artan yoğun digital ortam çalışmaları, e-öğrenme portallarının kullanımı, eğlence ve müzik için internette geçirilen süre artışı sonucunda gözlerde artan yorgunluk ve miyop astigmat gibi sorunlar kartopu etkisinde büyüme göstermektedir. Bununla birlikte doğum oranlarının azalması ile birlikte artan nüfus yaş ortalaması numaralı gözlük camına ihtiyacı artırmaktadır. Ülke nüfusunun yaş ortalaması yükseldikçe numaralı gözlük kullanımı da artmaktadır. Bu potansiyel yabancı yatırımcıların Türk Optik sektörüne “istila ve işgal” boyutunda saldırmasına neden olmuştur. Potansiyelin farkına varan yabancı şirketlerin sayısı giderek artmaktadır. Holl Grup mağazalarının önde gelen zincirlerinden Hollanda'lı Atasun Optik mağazalar zinciri, İtalyan Luxottica firmasına ait “Sunglasses Hut” mağazaları başı çekmektedir. Bunun yanı sıra Essilor

Grubu'nun ülke içindeki cam fabrikalarını ve bazı çerçeve markalarını satın alarak tekelleşmeye ilerlemesi yaşanan istilanın en çarpıcı örnekleridir. 2021 Ocak ayı itibari ile Türkiye Rekabet Kurumu, Luxottica- Atasun Optik satışını onaylayarak yıllardır butik olarak hizmet veren yerel optisyenlik müesseselerini dev bir rekabet ortamının ortasında bırakmıştır (Rekabet Kurulu Kararı, 2018).

2019 yılında, Türkiye'de satılan lens hacmini daha iyi anlama çalışmalarının bir parçası olarak, Rx veya stok lens ya da her ikisini birden satan 14 firmadan bazıları ile Kasım ayında görüşme yapılmıştır. Ayrıca yukarıda adı geçen organizasyonlara dâhil olmayan dağıtıcılar bulunmaktadır. Bu şirketlerin yaklaşık yarısı oftalmik lens ithal etmektedirler. Bunların büyük çoğunluğu Uzak Doğu kaynaklı oftalmik stok lenslerdir.

Aşağıdaki tablo nüfusların gözlük takma oranlarının Avrupa'da 5 büyük pazarın Türkiye ile karşılaştırmasını vermektedir. Nüfus büyüklüklerini karşılaştırırken dikkatli olmak gerekir. Avrupa'daki 5 ana pazardaki yaş ortalaması 42 Türkiye'de ise 32'dir. Nüfus yaşının görme düzeltme ihtiyacı üzerinde önemli bir etkisi vardır (TÜİK, 2021).

Tablo 2.9. Gelişmiş Ülkelerin Nüfusları ve Gözlük Takma Oranları

Ülke	Nüfus (Milyon)	Nüfusun Gözlük Takma Oranı (%)
Türkiye	83.61	20
Fransa	65,23	39,7
Almanya	83.69	63,5
İtalya	60,46	51,8
İspanya	47,32	55
İngiltere	67,8	59

Kaynak: Statista Reports, (2020)

Gözlük pazarının tüm dünyada geliri 2020'de 6,345 milyon ABD dolarıdır. Pazarın yıllık%2,87 oranında büyümesi beklenmektedir (CAGR 2021-2025 Statista 2020 Ophthalmic Market Reports). Oftalmik lens marketinin en büyük segmenti, 2021'de 3,778 milyon ABD Doları pazar hacmine sahip gözlük camları segmenti olup ve gelişmiş ülkeler de eklendiğinde küresel karşılaştırmada, gelirin çoğu Amerika Birleşik Devletleri'nde elde edilmektedir (2021'de 28.289 milyon ABD Doları).

Türkiye'de reçetede yazılan tek odaklı (single vision) merceklerin oranı Batı Avrupa pazarlarınınkinden çok daha düşük seyretmektedir. Tüm teknolojik

gelişmeler yanı sıra Bifokal lensler de hala satılmaya devam etmektedir. Aslında Türkiye Cumhuriyeti Devleti Sosyal Güvenlik Kurumu'nun gözlük için ödediği bedel bifokal camların rayiç değeri üzerinden hesaplanmaktadır.

Progressive (uzak görüş ve yakın görüş aynı cam üzerinde) camlar da Türkiye'de büyüyen bir segmenttir. Türkiye'de Yüksek Öğretim Kurumu verilerine göre okullarda eğitim alan ve mezun olan Optisyen sayısı yıllık 3500'den fazladır ve Optisyenlik eğitimi veren üniversitelerin sayısı 78'dir. Progressive ürünler yarı mamul olarak ithal edilmektedir. Yüzey işleme teknolojisi ise yerli üretim fabrikalarında yapılmakta olup ithal edilenin oranı yüzde 20 yerel olarak üretilenin oranı ise yüzde 80'dir (Strategy With Vision Reports, 2019).

Oftalmik Lens (Gözlük Camları) Tahminleri: Türkiye'deki optik cam pazarı büyümeye devam edecektir. Bu tahmin şu sebeplere dayandırılmaktadır:

- Görme düzeltilmesi kullanan nüfus büyümektedir. Bu rakam 2010 yılında 25 milyon iken 2015 yılında 28 milyon olmuştur.
- Görme düzeltilmesi kullanmaya karşı daha ılımlı bir yaklaşım vardır. Türkiye'de birçok tüketici için kontak lens fiyatları bütçelerini aşmaktadır. Ayrıca, devlet yalnızca gözlük camı için ödeme yapmaktadır. Devletin sadece belirli ve patolojik tabanlı göz hastalıklarında tedavi ya da görmeye yardımcı ekipman olarak ödeme listesine alması durumu dışında kontak lens ödemesi bulunmamaktadır.
- Devlet, gençlerin eğitim düzeylerini yükseltmek adına göz sağlığı üzerine odaklanmaktadır.

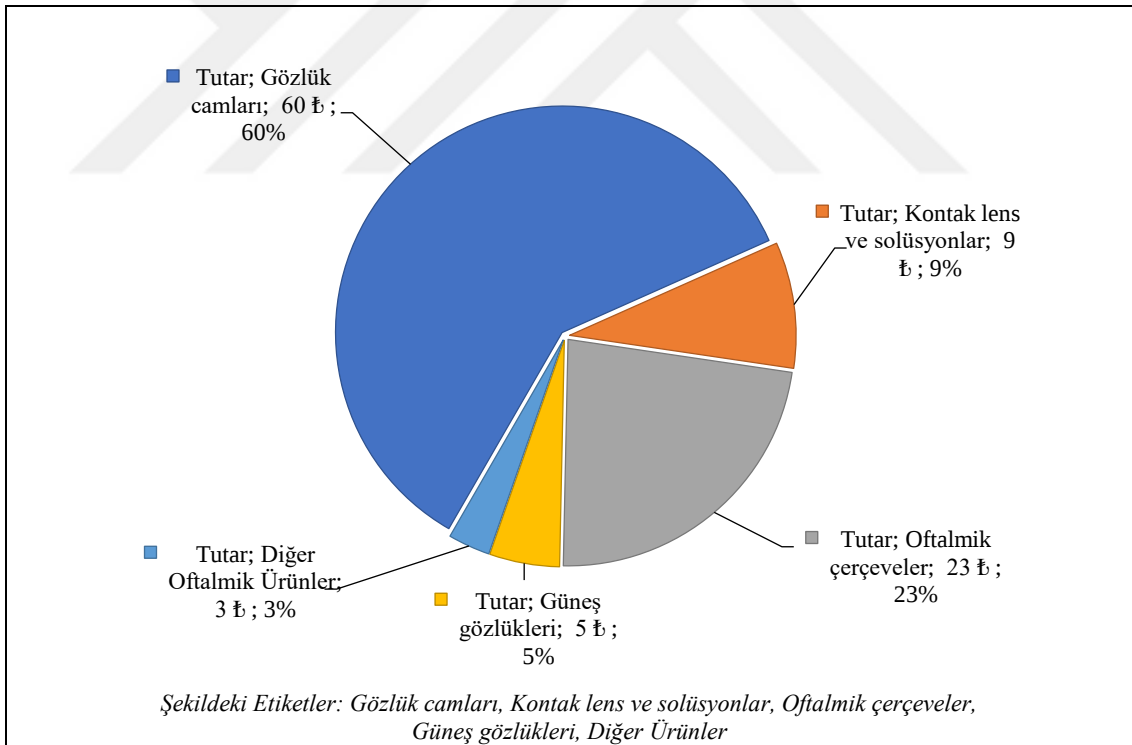
Türkiye'de, gözlük camı satışının en yüksek optik ürünler arasında olduğu gerçeğine, satılan gözlük camı sayısı ile satılan oftalmik çerçeve sayısı arasında fark eklendiğinde ortaya çıkan sonuç gözlük kullanıcılarının aynı çerçeveyi kullanmaya devam ettiğini göstermektedir. Türkiye nüfusunun 2050 yılına kadar tahmini olarak 98 Milyon kişiye ulaşması beklenmektedir. Ortanca yaş ise 38'e ulaşacaktır. Bu durum gözlük ihtiyacının 47 milyondan fazla bireyin üzerine çıkacağını göstermektedir. Ayrıca kontak lens teknolojisi her geçen gün gelişmektedir. Genç nüfus ise yaşlı nüfusa göre farklılıklara daha açıktır. Bu nedenle kontak lens kullanımının gelecekte de artmaya devam edeceği söylenebilir.

Oftalmik çerçeveler ve güneş gözlükleri özeti

Oftalmik Çerçeveler: 2020 yılında Türkiye’de satılan toplam oftalmik çerçeve sayısı 10,3 milyon adet olarak tahmin edilmektedir. Bu sayıda en önemli alıcı yaklaşık olarak yılda 7 milyon gözlük satın alan Sosyal Güvenlik Kurumu’dur. Sayının 3,3 milyon adetlik kalan kısmını ise tüketiciler Sosyal Güvenlik Kurumu yardımı olmaksızın kendi imkânlarıyla temin etmektedirler.

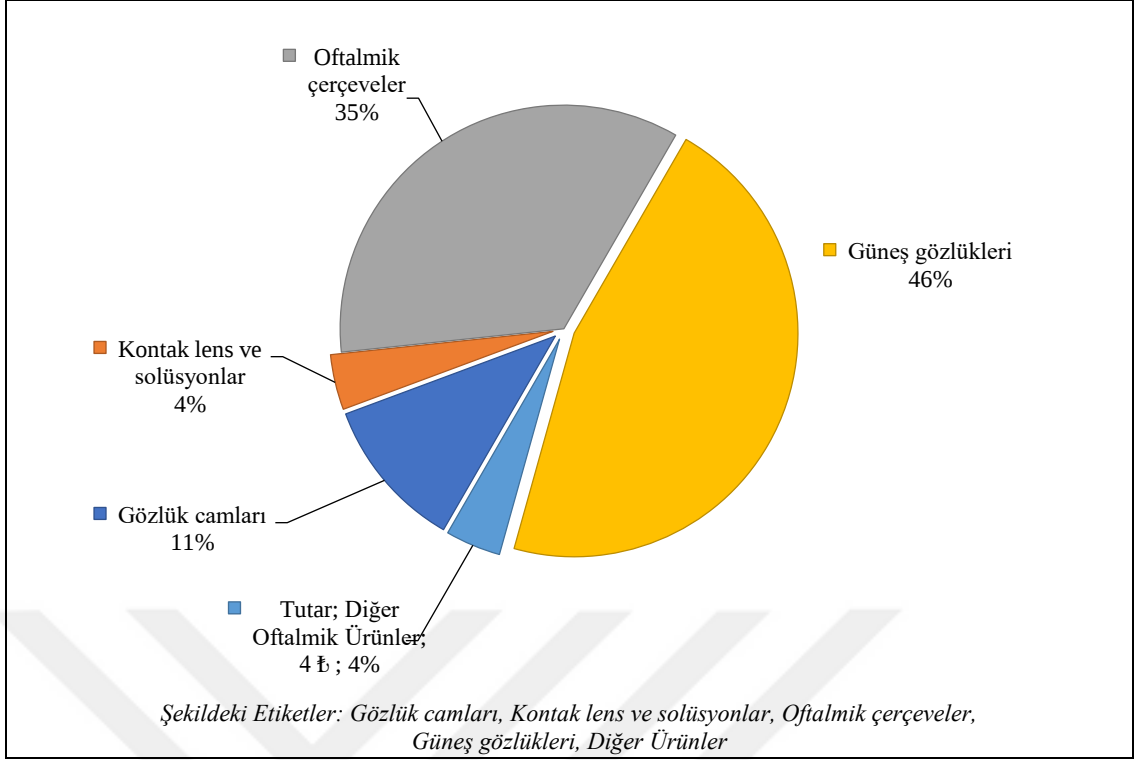
“Türkiye’de 6.700 gözlükçü var. Yan sanayi, solüsyon, makine ve tedarikçiler dâhil olmak üzere firma sayısı 200 civarında. Gözlük pazarı 2 milyar lira. Pazarın yüzde 90’ı güneş gözlüğü, çerçeve ve camdan oluşuyor. Geri kalanı lens. Yılda 18-20 milyon civarında optik cam, 8-10 milyon çerçeve, 7-9 milyon güneş gözlüğü ve 700 bin adet de kontak lens satılıyor” (Çam, 2019).

Bu verilen rakamlar ile tahmini bir analiz sonucu oluşturabilmektedir. Türkiye’deki perakende optik satışlarının dağılımı Almanya’dakinden oldukça farklılık göstermektedir. Rakamlar KDV dâhil tüketiciye optik perakende müesseselerinden yapılan satışların oransal analizini esas almaktadır.



Şekil 2.12. Almanya Oftalmik Market Göstergeler

Kaynak: SWV Reports, (2020)



Şekil 2.13. Türkiye Oftalmik Market Göstergeler

Kaynak: SWV Reports, (2020)

Oftalmik Çerçeve Tahminler: Optik çerçeve sebebi oftalmik cam pazarının büyümesidir. Ayrıca oransal tahminlere göre eski çerçeveye yeni cam takma işi de mevcut değerlerinden %25 düşmeye başlayabilecektir. Önümüzdeki yıllarda ortalama oftalmik çerçeve fiyatlarında da bir düşüş gözlemlenebilecektir. Türkiye’de oftalmik çerçeve için devletin ödediği miktar 35TL artı KDV’dir. Yerli ürünleri destekleme kapsamında alınan ürünler için ise 40 artı KDV şeklinde belirlenmiştir (SGK Tıbbi Cihaz Kurumu Başkanlığı, 2021).

Çerçeve ve cam dâhil gözlüğün tamamının oransal değerinde bir değişim beklenmektedir. Bu durum progressive segmentteki büyüme, yüksek indeksli lenslerdeki büyüme ve organik fotokromik ve yansımaya karşı kaplamalar gibi uygulamaların gelişmesinden kaynaklanacaktır. Pazarın 2020 ile 2025 yılları arasında büyümesi beklenmektedir. Bu büyümenin asıl olarak yaşlanan nüfusun artması, gözlük kullanım yaşının 5 yaş bandına inmiş olması, digital göz yorgunluklarının artması vesilesi ile olacaktır. Ayrıca gözlük Sağlık Bakanlığı tarafından Covid-19 tehdidi için bulaş önleyici ve risk azaltıcı tıbbi cihazlar arasında belirtilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, 2021).

Güneş Gözlükleri: 2019 yılında perakendeci mağazalarda 6 milyon adet in üzerinde güneş gözlüğü satılmıştır. Bu rakam 2018 yılı rakamlarına göre %16’lık bir artış anlamına gelmektedir. Açık hava pazar tezgâhlarında satılan sahte Ray Ban ya da diğer ürünler yukarıdaki rakama dâhil edilmemiştir (Uzkesici, 2019).

Güneş gözlüğü satışlarının %95’ten fazlası optik mağazalarından yapılmaktadır. Bazı tekstil mağazalarının da moda güneş gözlüklerini sergileyip satan stant ya da tezgâhlar bulunmaktadır. Bu ürünler çoğunlukla laboratuvar testlerinden geçmemiş ve görme sağlığı koruyucu ürün kapsamında tanımlanmış olmaksızın, kontrolsüz olarak oyuncak ve tefrişat kodu altında ithal edilmektedirler. Bu ürünlerin görme sağlığını olumsuz etkilediği her yıl uzmanlar tarafından beyan edilmektedir.

Güneş Gözlükleri Tahminler: Güneş gözlükleri hale hazırda yüksek düzeyde bir satış hacmi başarmıştır. Fakat büyüme için daha yer mevcuttur. Nüfus açısından Türkiye dengi ülkelerdeki optisyenlik müesseseleri yılda Türkiye’de satılardan çok daha fazla güneş gözlüğü satmaktadırlar. Bununla birlikte, Türkiye’de bir güneş gözlüğünün ortalama satış fiyatı 360-450 TL’dir ve aşağıdaki ülkelerde uygulanan ortalama satış fiyatından yüksektir.

Tablo 2.10. Güneş Gözlüğünün Tüketiciye Ortalama Satış Fiyatı

Ülke	Güneş Gözlüğünün Tüketiciye Euro Cinsinden Ortalama Satış Fiyatı
İtalya**	39
Fransa**	35
Almanya**	42
Türkiye*	50

Tabloda: Güneş gözlüğünün tüketiciye Avro üzerinden ortalama satış fiyatı

* Düşük fiyatlı tekstil mağazaları ve indirimciler hariç bütün perakendeci kanalları

** Veriler perakende optisyenlik müesseseleri internet satış portalları ürün ortalama fiyat değerleri üzerine hazırlanmıştır. Eğer ortalama güneş gözlüğü fiyatları aşağı düşerse satış hacmi yükselecektir. Bununla birlikte, kar elde etme bakış açısından bakıldığında bu durum ne üreticinin ne de satıcının işine gelecektir.

Kontak lensler özeti

Türkiye’de yaklaşık 600,000 kontak lens kullanıcısı vardır ve bunun yaklaşık 200,000 adedi yalnızca plano renkli kontak lens kullanıcılarıdır. Dünya nüfusu 2020 verilerine göre 7,6 milyara ulaşmıştır ve 2020-2030 arasında dünya nüfusunun miyop oranı öngörüsü (uzağı görememe kırma kusuru) %33-40 oranına, 2050 de ise %52 oranına çıkarılmıştır.

Avrupa ve Ortadoğu nüfusu ortalama olarak 900 milyon kişiye ulaşmış ve bu bölgelerdeki kontak lens kullanım oranı yaklaşık 55 milyon olup %7'ye tekabül etmektedir.

Türkiye'de kontakt lens kullanım oranları ise nüfusa oranla %1,4 yani 1 milyon civarlarındadır. Bu rakam dünya kontak lens pazarı rakamlarının altında kalmakla birlikte Türkiye'de ve dünya'da kırma kusuru oranının artışı ile her yıl paralel olarak artış göstermektedir. Buna paralel olarak hastaların göz hekimlerine ya da Avrupa bünyesinde Optometristlere erişimi kolaylığı sağlanarak, tedavi yolları konusunda hastalar bilinçlendirilerek göz bozukluklarının gözlük yada kontakt lens ile düzeltilmesi büyük bir önem arz etmektedir. (Lens Optikal, 2020).

Göz problemi olduğunu belli etmek istemeyen bir nüfus içerisinde yüksek düzeyde kontak lens kullanımı bulunmaktadır. Bu da kozmetik ya da estetik amaçlı kullanımın yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Görme düzeltilmesi ihtiyacı olan bir nüfusta %2 gibi bir düşük kontak lens kullanımının sebepleri şu faktörler nedeni ile olabilir:

- Kontak lens refraksiyonu ve takılması yalnızca göz doktorunda yapılabilmektedir. Bu durum örneğin İngiltere'de farklıdır. Orada yeterli eğitimi almış olan bir optometrist ve optisyen ile kontak lens kullanıcıya kullanılır hale getirilmektedir.
- Türkiye'de bir göz doktorunda kontak lens refraksiyonunun fiyatı 150 ila 200 TL arasındadır.
- Kanunen kontak lens satışı yalnızca optik mağazalarında yapılabilmektedir.
- Göz doktorunun kontak lensi taktığı ve fiyata dâhil ettiği istisnai durumlar da vardır. Normal olarak ilk kez kontak lens alanlar hem göz doktoruna ve hem de optik mağazasına gitmek durumundadırlar.
- Bazı tıbbi durumlar hariç kontak lens parası devlet tarafından karşılanmamaktadır. Gözlük çerçeve ve camları ödenmektedir.
- Sık değiştirilen kontak lensler İngiltere'dekine benzer düzeylerde fiyatlandırılmıştır. Türkiye'deki ortalama gelir düzeyi İngiltere'dekinden çok daha düşüktür.

Aynı zamanda kontak lens pazarı ile ilgili olarak pozitif noktalar da bulunmaktadır. Kontak lens refraksiyonu ve kontak lens maliyetini karşılayabilecek birçok insan bulunmaktadır.

- Yıllık ortalama hane halkı kullanılabilir geliri 59 bin 873 TL oldu. (Türkiye İstatistik Kurumu verileri, 2020).
- 15-39 yaş arası görme düzeltimi kullanan kişilerin sayısı tahmini 2019 yılındaki 9 milyon kişiden 2025 yılında 11 milyona yükselecektir.
- Türk pazarında faaliyet gösteren kontak lens firmalarının önde gelen 3 tanesi sürekli olarak göz doktorlarına yeni ürünler ve bunların tüketici faydaları üzerine eğitim programları düzenlemektedirler. Ayrıca bu firmalar optik mağaza personeline de kontak lens ile ilgili tüketiciye iletilebilecek bilgi ve tavsiyeler vermektedirler.

Kontak Lens Tahminleri: Türkiye’deki kontak lens kullanıcısı sayısı artacaktır. Ortalama olarak her yıl için %2’lik bir kullanıcı artışı tahmin edilmektedir. Bu da 2022’de yılda 624.000 kontak lens kullanıcısı anlamına gelecektir. Bu süreçte mevcut büyük markalara ek olarak daha fazla optik perakendecisinin özel etiketli markalara yöneleceği düşünülmektedir. Bu da tekil mağazalar için kar marjlarını artıracak ve kontak lens satışını daha cazip hale getirecektir.

Refraktif cerrahi özeti

Türkiye refraktif cerrahi alanında son yıllarda gelişme göstermiştir. Bu çıkış sağlık turizmi alanında Türkiye’nin en yüksek oranlı hasta sayısının refraktif cerrahide olduğunu ifade etmektedir. Bu durum Batı Avrupa görme bakımı pazarlarınınkinden daha büyüktür ve Batı Avrupa pazarı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Lasik turizmi örneğin Almanya’dan bir kişinin uçuş, otel ve ameliyat dâhil paket tatili alması durumudur. Yıllık 40,000 civarında bir rakam söz konusudur.

Türkiye’deki modern hastanelerden ve düşük fiyatlardan faydalanmak isteyen bir insanın ameliyatın üstesinden gelmesini sağlamak için bir ameliyat öncesi ve sonrası paketi gereklidir. Ameliyat öncesi takip bir kişinin ameliyata uygun olup olmadığını belirlemektedir. Ameliyat sonrası takip ise hastanın müdahale sonrasında göz kontrolünün yapılmasını ve ameliyat sonrası komplikasyonlar durumunda gerekli tedbirlerin alınmasını içermektedir. Türkiye’de yaklaşık 10 büyük klinik böyle bir düzen için kurulmuştur.

Hastane tarafından yapılan bir tahmini esas alarak ve verilerin eksik olabileceği hastaneler için de bir rakam olarak, Türkiye’ye refraktif cerrahi için ayda 1000 kişinin geldiği tahmin edilmektedir. Bu bütün refraktif cerrahi operasyonlarının yaklaşık %11’ine eşittir.

Refaktif Cerrahi Tahminler: Refraktif cerrahi görme düzeltiminin önemli bir yöntemi olarak kalmaya devam edecektir. Türkiye’de gözünde bir problem olduğunu saklamakla ilgili kültürel bir yaklaşım vardır. Refraktif cerrahi de problemi düzeltmenin görülmeyen bir yöntemidir. Mevcut lazer sistemlerinin kullanımı ile ilgili düşüşle karşılaşan göz doktorları ve hastane yönetimleri müşteri çekmek için çok agresif fiyat indirimlerine yönelmektedirler. Ağustos ayında bir devlet hastanesinde yeni alınmış bir lazer sistemini kullanarak iki göz için 2500 TL’ye ameliyat promosyonu bulunmakta idi. Bu rakam ise ortalama progressive bir camın bedelinden daha düşüktür. Aynı zamanda sağlığın ticari olarak addedilerek pazara eklenmesinin bir sonucu olarak da ameliyat sonrası oluşabilecek muhtemel komplikasyonlar hastalara tam olarak anlatılmamakta ve ameliyat sonrası tedavi olmamış hastaların sayısı gün geçtikte artmaktadır.

Cam üreticileri ve distribütörleri özeti

Türkiye’de konuşlu 12 adet RX laboratuvarı vardır. RX, laboratuvarların yarı mamul veya hazır mamul durumdaki gözlük camını işleyerek reçeteye hazır hale getirecek makineler var anlamına gelmektedir. Bu RX laboratuvarlarının birçoğu yarı mamul ve mamul olarak stok lens ithal etmektedirler. 12 laboratuardan 7’si dijital yüzey işleme (Freeform) ekipmanına yatırım yapmışlardır. Uluslar arası başlıca gözlük camı tedarikçileri ya yerel reçete laboratuvarları ile stratejik ittifak kurmuşlar veya yerel bir laboratuvar satın almışlardır.

Tablo 2.11. Optik Cam Distribütörleri

Altra Optik	Shamir üreticisi ve Distribütörü Essilor tarafından satın alındı
Cem-Fa Optik	Carl-Zeiss Türkiye Distribütörü
İşbir Optik	İşbir camalar üreticisi Essilor tarafından satın alındı.
Opak Optik	Tora camlar üreticisi ve Distribütörü Essilor tarafından satın alındı Essilor Türkiye Distribütörü
Opsa Optik	Rodenstock Türkiye Distribütörü
Ant Optik	Seiko Türkiye Distribütörü
Hoya Turkey Optik	Hoya Türkiye Distribütörü
Beta Optik	Novax Üreticisi ve Distribütörü

Bu tablo dışında kalan küçük ve büyük ölçekte cam firmaları mevcuttur. Kendi üretimlerini gerçekleştirdikleri RX laboratuvarları bulunmamaktadır.

Türkiye’deki RX laboratuvarlarının çoğu stok lens satmaktadırlar. Bu ithal stok lensler, Avrupa ya da Asya ya da uzak doğu pazarlarından ithal edilerek perakende müesseselere satılan ürünlerdir ve toplam camların yüzde 90’ını oluşturmaktadır. Türkiye’de Optisyenlik müesseselerine ürün pazarlamak için bütün ülkeyi kapsayan bir dağıtım yapısı gereklidir. Büyük üreticilerin hepsi de ülke çapında şubelere sahiptirler. Ayrıca Optisyenlik müesseselerine satış yapan bağımsız küçük dağıtıcılara da satış yapmaktadırlar. Optik mağazaya yakın olmak demek ürünün hızlı bir şekilde temin edilebilmesi demektir. Pek çok Optisyenlik müessesesi kendine en yakın distribütörü tercih etmektedir. Bu sebeple, optik mağazasına yakın bir konumda bir şube veya dağıtıcının olması tüm oftalmik cam distribütör ve üreticilerinin faydasına olmaktadır böylece dağıtıcı firmalar yavaş ödeyenleri veya borcunun üstüne yatanları takip edebilmektedirler. Türkiye’de müesseselere giren hastalar ya da tüketicilerde “bunu şimdi istiyorum” gibi bir satın alma mantalitesi vardır ve lenslerin 3 gün içerisinde teslim edilmesi gibi bir opsiyon çoğu zaman kabul görmemektedir. Avrupa ve Amerika’da gözlük teslimi süresi ortalama 15 gündür ki bu süre Türkiye’deki tüketici talepleri için asla uygun değildir.

Perakende mağazaları özeti

5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun’a göre Türkiye’de kırma kusurları için kullanılan gözlükler ve kontak lensler yalnızca optisyenlik müesseselerinde satılmaktadır. Ayrıca bu kurumlarda güneş gözlüğü, solüsyon, ve yardımcı ürünlerin satışı da yapılmaktadır. Yine bu kanuna göre numaralı gözlük yapılandırması yalnızca bu kurumlarda çalışan Optisyen ve gözlükçüler tarafından yapılabilmektedir

2020 yılı verilerine göre Türkiye’de 6800 Optisyenlik müessesesi faaliyet göstermektedir. Türkiye’de yaşayan 84 milyon kişinin görme ihtiyaçlarına 6600 ila 6800 arasında optik mağazası bakmaktadır. Türkiye toplam nüfusunu optik mağaza sayısına bölerek şu sonuçlar elde edilebilmektedir:

Tablo 2.12. Optisyenlik Müessesesi Başına Kişi Sayısı

Ülke	Optisyenlik Müessesesi Başına Kişi Sayısı
Türkiye	12.352
İngiltere	3390
Fransa	10000
Almanya	7155
İtalya	6000
İspanya	4930

Kaynak: Statista Reports, (2021)

Optik Camlar Türkiye pazarı için 6600 optik mağaza rakamını kullanılacaktır. Bu tahmini yapmak için değişik kaynaklar kullanılmıştır. Bu kaynaklar:

- Türkiye Optisyen ve Gözlükçüler Birliği Verileri
- Sağlık Bakanlığı Verileri
- Optik mağazalarının dağıtıldığı optik mağaza sayısı
- Başlıca lens dağıtıcıları ve perakende kanalları ile yapılan görüşmeler

Zincir Müesseseler: Zincir mağaza tanımı bir sektörde bir kişiye veya bir organizasyona ait olan beş veya daha fazla mağaza sayısını ifade etmektedir. Türkiye’de zincirlere ait toplam 485 mağaza tanımlanmıştır.

Pazarlama Grupları: Bu sistem, nihai tüketicilere mağazaların benzer bir şekilde görüldüğü bir yapıdır. Ancak, mağazaların bireysel sahipleri vardır. Bu tür mağazaların bağlı oldukları kural ve düzenlemeler (yönetmelikler) tipik franchise organizasyonunkinden çok daha zayıftır. Bazen Pazarlama Grupları franchise’lar olarak anlaşılmaktadır. Örneğin Elegance Optik Shop Türkiye’de oluşturulan bir Pazarlama Grubudur.

Bağımsız Müesseseler: Bu segmentte yaklaşık 6115 mağaza vardır. İlginç olan şey 2008 - 2011 Aralığında optik perakendeciliğinin yapısının nasıl değiştiğidir. Onların Pazar payı şu anda Türkiye optik pazarının %7’sidir.

2.3. Bir Araştırma Hoya Corporation Tanımı

2.3.1. Hoya Optik Cam Üretici Firması

Japonya'nın ilk özel optik cam üreticisi olan Hoya, 1941 yılında kuruldu. Hoya, farklılaştırılmış ürünler ile, teknolojinin potansiyelini buluşturmayı hedefledi. Hoya, Bilgi Teknolojileri, Göz Sağlığı, Tıbbi Görüntüleme Sistemlerini kapsayan iş kollarında gelişti. Bu faaliyetleri kısa sürede teknoloji desteği ile ilerleten Hoya, küresel şirket olarak adını Dünya Optik Sektörüne duyurdu.

Hoya Misyonu: Hoya 1941'de kuruluşundan bu yana, Japonya'nın ilk uzmanlaşmış optik cam ürünleri üreticisi olarak, çabalarını ana uzmanlık alanında yani optik teknolojisinde işletmeler geliştirmeye odaklamıştır. Şirket sürekli genişlemiştir ve şu an elektronik, fotonik, göz bakımı ve sağlık dâhil bir dizi ilgili alanlarda ticari faaliyetler sürdürmektedir. Ancak Şirketin gelişmesi sadece gelişigüzel bir değişikliklerle olmamıştır. Hoya'nın yönetim felsefesi dikkatli ticari portföy yönetimine dayalıdır.

Hoya Grup tarafından idare edilen işletme birimlerinin her biri, grubun genel gelişmesi ve kazanç performansına katkıda bulunmak konusunda özel bir role sahiptir. Her bir işletmenin özellikleri farklılık gösterebilmesine rağmen pazar ihtiyaçları ve iş ortamının şartlarındaki değişimlere hitap edebilmek için portföyü dikkatli bir şekilde ayarlayarak bölümler arasında etkin bir denge sağlama mücadelesi vermektedir. Ticari portföyünü etkin bir şekilde yöneterek Hoya, uzun vadede sürdürülebilir bir büyüme başarmaya odaklanmıştır.

Yaklaşık 20 yıl önce, Hoya'nın işletme portföyü kabaca iki çeşitti: bilişim teknolojisi işi ve göz bakım işi. Ancak, dijital elektronik ürünlerin küresel pazarı genişleyince, bilişim teknolojisi işi sürekli olarak genel satış ve karlara katkılarının artırdı ve şimdi Hoya Grup'un lokomotifidir. Ünlü piyasa eğilimleri şirketin büyümesini desteklemiştir fakat Hoya optik teknolojisini çok az rakibin ulaşabileceği bir düzeye yükselterek sürekli olarak rekabetçi stratejilerini geliştirmiştir. Teknoloji, yüksek karlılık üretme konusunda Hoya'nın başarısına temel oluşturmaktadır.

2008 mali yılında patlak veren eşi görülmemiş finansal küresel kriz üzerine 2020 yılında patlak veren Covid-19 pandemisi sonucu yaşanan ekonomik kriz birçok endüstride ve tüketici piyasalarında yapısal değişimleri tetiklemiş ve gelişmekte olan sanayileşmiş ülkelerin artan önemi gibi diğer küresel değişimleri hızlandırmıştır.

Bunun aynı zamanda dijital teknolojiye küresel kayma ile harekete geçmiş olan ekonomik büyüme için de büyük etkileri olmuştur.

Bu değişimlere hitap edebilmek için Hoya iş portföyünü yeniden değerlendirmektedir. Bilişim Teknolojileri iş kolunda, mevcut iş kollarında rekabet avantajı sağlamaya çalışarak ve dolayısıyla sabit bir kazanç akışı oluşturarak, Hoya'nın her zaman en büyük gücü olmuş olan optik teknolojisine odaklanmaya devam etmek asıl hedeftir. Ancak aynı zamanda, önümüzdeki on yılda, göz bakımı, sağlık ve medikal ekipman gibi şirketin diğer iş kollarında da genişleme ve büyümeyi hızlandırma planları yapılmaktadır. Hoya, hali hazırda bu iş kollarında uzun bir başarı geçmişine sahiptir. Daha yüksek katma değer ürünleri sağlayarak nüfusun yaş ortalamasının arttığı sanayileşmiş ülkelerde büyümeye çalışılacaktır. Aynı zamanda gelişmekte olan ekonomilerdeki pazarlarda genişlemeyi önemseyecektir. Hoya, şirket büyümesini sürdürmeye odaklı uzun vadeli stratejiler temelinde ticari portföyünü ayarlamaya devam edecektir (Hoya Annual Report, 2020, Hoya Corporation Profile).

Hoya Vizyonu ve 3 Eylem: Optik pazarında portföylerini güçlendirerek sürdürülebilir kazancın büyümesini hedeflemektedir.

Eylem 1: Yaşam Bakımında Hızlanan Büyüme

Yaşlanan küresel nüfus ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik büyümeden kaynaklanan orta sınıf nüfusunun büyümesi ile birlikte, yaşam kalitesini iyileştirmek için tıbbi altyapının düzenlenmesi gerekmektedir (QOL). HOYA'nın Health Care işi, bu tür ihtiyaçların karşılanmasına katkıda bulunan ürün ve teknoloji sağlar. Hoya kendini, daha rekabetçi ürünler sunmaya ve işini genişletmeye adanmıştır.

Eylem 2: Bilgi Teknolojileri Alanında İstikrarlı Kazançları Güvence Altına Almak

HOYA'nın Bilgi Teknolojileri işi, büyüme aşamasından olgunlaşmış bir aşamaya geçti. Yeni teknolojiler ve uygulamalar geliştirerek, birikimli teknolojik avantajlara dayanarak mevcut yüksek hisseleri ve yüksek karlılığını korumak ve bu iş kategorisinin satış ve kârını korumak için gayret göstermektedir.

Eylem 3: Yeni İşletmeler Edinmek

Health Care sektörüne yapılan yatırımın yanı sıra, yeni iş alanları edinerek iş portföyünü genişletmeyi amaçlamaktadır. Portföyünde büyümeye yönelik tohumların gömülmesi için uzun vadeli bir perspektiften işletme operasyonları almayı

planlamaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilir bir büyümeyi gerçekleştirmesini sağlayan en uygun portföyü oluşturmayı hedeflemektedir.

Gelecek Görüntüsü: Hoya'nın iş portföyü yönetiminin spesifik yönü başlıca pazarlarımızdan beklediğimiz eğilimleri esas alacaktır. Electro-Optic alanında birçok üretici teknolojik gelişmeleri 2015 mali yılı boyunca askıya almış görünmesine rağmen, sahne arkasında büyük bir teknolojik gelişme olmuştur. Hoya aynı zamanda pazar ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni teknolojiler başlatma işini zamanlayarak gelişimlerini uygulamaya hazırlanmaktadır. Bu arada gelişmekte olan ekonomiler, ürünler için, üretimden nihai tüketici piyasalarına kadar, her açıdan elektronik endüstrisinde daha önemli bir rol almaktadırlar. Bu ülkelerdeki üreticilerle yakın işbirliğine girerek Hoya, gittikçe daha güçlü hale gelen bir küresel varlık kurma niyetindedir. Uzun vadeli bir bakış açısıyla, bugünün bilişim teknolojisi ürünleri tarafından üretilen ve talep edilmekte olan gittikçe genişleyen bilgi hacmi, optik teknolojilerini bilgi işleme, depolama ve iletme konusunda artan bir şekilde hayati öneme sahip yapacaktır. Bu eğilim Hoya için tamamen yeni iş kolları açabilir.

Vision Care iş kolunda piyasa sürekli bir şekilde iki büyük biçime kutuplaşmaktadır: bağımsız mağaza kanalları ve büyük gözlük zincirleri. Hoya, ticari modellemeleri geliştirmeyi ve her iki perakende müşterisini de memnun etme çabasıyla iki kanallı bir strateji takip etmeyi hedeflemektedir.

Kontakt lens özel mağaza zinciri faaliyeti yürüten Eye City işi yeni mağaza açılışlarıyla Japonya'da sürekli olarak genişlemektedir. Bununla birlikte bu zincir mağaza stratejisinden maksimum fayda elde etmek için Hoya, yeni mağaza açılışları hızını artırmayı ve böylece pazar payını yükseltmeyi hedeflemektedir. Katarakt ameliyatları için yapay lens sağlayan göz içi lens işi FDA (Food and Drug Administration- Gıda ve İlaç Yönetimi) bu lenslerin Amerika'da satışını onayladığı Ağustos 2009'da bir yükselme elde etti. Bu Hoya'nın küresel bir yayılma stratejisi ile hamle yapmasını sağlayacaktır. Şu an ticari rakipleri ile aynı noktadadır ve eşsiz bir satış kanalı stratejisi ile özel ürünler sağlayarak rekabetçi bir avantaj kurmaya çalışmaktadır.

Hoya Pentax'ı devraldığından bu yana geçen yaklaşık yedi yıl içinde işletme, Hoya'nın yönetim stratejisine daha iyi uyum sağlasın diye yeniden organize edilmiştir. Bu anlamda Pentax faaliyetleri üç alan olacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır: tıbbi endoskoplara, dijital kameralar ve diğer ürünler. Ticari entegrasyonun yararlarının gelecekte daha görülür olmasını beklenmektedir. Tüm

dünyada süregelen ekonomik kayma ve kargaşa yavaş yavaş etkisini kaybetmekte ve küresel ekonomi tekrar normale dönmektedir. Bununla birlikte, halen, büyük küresel değişimlerin devam etmesi çok olasıdır (Hoya Business Report, 2020).

2.3.2. Ticari Görüntü

2.3.2.1. Genel bakış

Şirket Profili ve Çalışan Sayısı

Şirket Profili

Şirket İsmi	: Hoya Corporation
Merkez Ofis	: 2-7-5 Naka-Ochiai, Shinjuku-ku, Tokyo 161-8525 Japan
Kuruluş Tarihi	: 1 Kasım 1941
Faaliyet Alanları	: Kendi ileri optik teknolojilerini esas alan yenilikçi ve vazgeçilmez ileriteknoloji ürünlerin önde gelen sağlayıcısı olan Hoya dört alanda faaliyet göstermektedir: Bilişim teknolojisi faaliyeti yarı iletken cihazlar ve likit kristal paneller için maske ve fotomaskeler, optik lensler ve hard diskler için cam diskler üretmektedir. Göz bakım bölümü gözlük temin eder ve kontak lens perakende mağazaları çalıştırır. Katarakt ameliyatları için göz içi (intraocular) lensler üretir. Yaşam bakım faaliyeti endoskopik sistemler temin eder. Görüntüleme sistemi ise SLR/kompakt dijital kameralar, değiş tokuş edilebilir lensler, dijital fotoğraf makineleri için lens ve mikro lensler üretir (Hoya Business Report, 2020, Hoya Corporation Profile).
Ödenmiş Sermaye	: 6,264,201,967
Çalışan Sayısı	: HOYA Group Toplamı; 36,795
Net Satışlar	: 576,546 milyar yen (FY2020 3. konsolide)
Net Gelir	: 147,268 milyar yen (FY2020 3.konsolide)

Ana Ürünler

Bilişim Teknolojisi (Elektronik): Yarı iletkenler için fotomasklar/masklar; LCD'ler için fotomasklar; Hard diskler için cam diskler

Bilişim Teknolojisi (Görüntüleme): Optik lensler / camlar; Dijital fotoğraf makineleri / değiş tokuş edilebilir lensler; Dijital fotoğraf makinesi modülleri; Mikro lensler; Lazer ekipmanları

Yaşam Bakım (Sağlık Bakım): Gözlük lensleri; Kontakt lens ve aksesuarları

Yaşam bakım (Medikal): Medikal endoskoplar; Göz içi lensler; Medikal aksesuarlar;

Diğer: Sistem mimarisi (Hoya Business Report, 2020, Hoya Corporation Profile)

Hoya Grup Ürünler

Bilişim Teknolojisi: Yarı iletkenler ve LCD Panellerde kullanılan maske ve foto maskeler hard disklerde kullanılan cam diskler ve dijital kameralarda kullanılan optik lensler üretimi yapmaktadır.

Göz Bakım: Gözlük lensler, kontak lensler ve katarakt tedavisinde kullanılan göz içi lens üretim ve satışı faaliyetlerini yürütmek.

Medikal: Endoskop, medikal aksesuar, seramik kemik ve dolgu malzemeleri üretim ve satışı faaliyetlerini yürütmek.

Görüntüleme Sistemleri: Dijital fotoğraf makineleri, değiştirilebilir lensler, dijital fotoğraf makinesi modülleri, mercek lensleri ve CCTV lensleri üretim ve satışı faaliyetlerini yürütmek.

Diğer: Yüzeyleme cihazları sağlamak ve sistem mimarisi faaliyeti yürütmek.

HOYA Şirketi Amerikan Optometrik Birliğinin Platin düzey sponsorudur.

Dünyanın en ileri teknolojisi dünyanın en gelişmiş lenslerini üretmektedir.

HOYA dünya çapında bir teknoloji şirketi ve yenilikçi ve vazgeçilmez ileri teknoloji ürün ve hizmetlerin lider sağlayıcısıdır. 29 ülkede 150 bölüm ile HOYA dünya çapında 36,795 kişiyi istihdam etmektedir.

Bilişim teknolojisi bölümü elektro-optik ve fotonik alanlarını kapsamaktadır. Göz bakım konusunda şirketin gücü görme ve sağlık bakım bölümlerinde aşıkardır. 2008 yılında Pentax şirketinin devralınması şirketin piyasa pozisyonunu ve çeşitlendirmesini daha fazla güçlendirmiştir. Apple, IBM, Toshiba, Samsung, Sharp gibi tanınmış tüketici markalarının birçok ürünlerinde HOYA teknolojisini bulmak

mümkündür. Aynı zamanda HOYA teknolojileri medikal, dental cihaz ve aletleri, havacılık ve güvenlik endüstrileri gibi birçok diğer profesyonel alanlarda da kullanılmaktadır.

HOYA Görme Bakım merkezi Tayland Bangkok'ta konuşlanmış olan 1.1 milyar dolarlık bir bölümdür. Asya'da lider lens sağlayıcısı olan ve dünya çapında da en büyük sağlayıcılardan biri olan HOYA hâli hazırda Taylan, Vietnam ve Çin'de lens üretim tesisleri çalıştırmaktadır. Hasta ihtiyaçlarını daha fazla karşılayan yeni teknolojilere olan odaklanmak Japonya Tokyo'da konuşlu Ar-Ge merkezi ile yapılmaktadır (HOYA Vision Care, 2020).

Birleşik Devletlerde 19 ve Kanada'da 2 laboratuvarıyla Hoya Vision Care Kuzey Amerika, Birleşik Devletler, Kanada ve Güney Amerika'nın bir bölümündeki göz bakım profesyonelleri için oftalmik lensler üretmektedir. HOYA tamamen yüksek kalite lens tasarımları, kaplamalar ve materyaller dizisi üretmekte ve sağlamaktadır (Hoya Business Report, 2017).

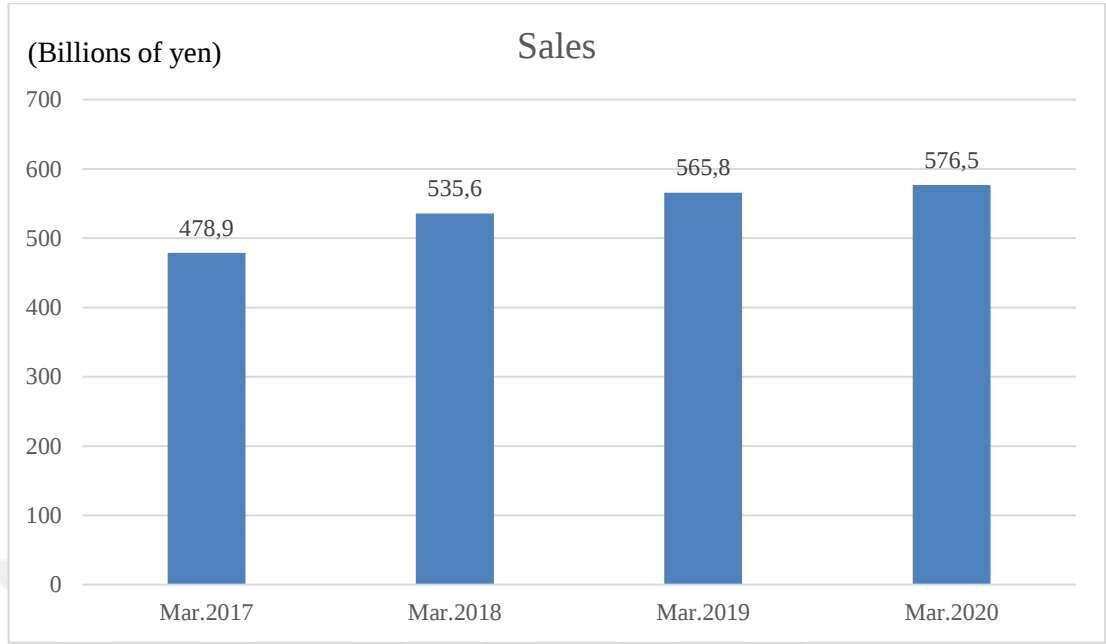
2.3.2.2. Net satışlar

Konsolidasyon Kapsamı: 31 Mart 2020 itibariyle, HOYA Grubu, HOYA CORPORATION, 148 konsolide bağlı şirket (11'i yurt içi ve 137'si yurt dışında) ve 9'u bağlı şirketlerden (4'ü yurt içi ve diğer 5'i yurt dışında olmak üzere) oluşmaktadır.

HOYA Grubu, Yaşam Destek ve Bilgi Teknolojileri iş bölümlerinin, dünyanın dört bir yanındaki bağlı kuruluşlarını kendi sorumluluklarını temel alarak kontrol ettiği bir işletme yönetimi yapısını benimsemiştir. Amerika, Avrupa ve Asya'daki bölgesel merkezler, yasal destek sağlamak ve iç denetimler yapmak gibi, ilgili bölgelerdeki ülkeler ve bölgelerle ilişkileri güçlendirerek iş operasyonlarını desteklemektedir. HOYA Grubu'nun Avrupa Merkez Genel Merkezi'nde (Hollanda) Mali Genel Merkezi (FHQ) bulunmaktadır.

Life Care segmenti, gözlük camları ve kontakt lensler gibi sağlık bakımı ile ilgili ürünleri ve ayrıca intraoküler lensler ve tıbbi endoskoplar gibi tıbbi ürünlerle ilgilenir. Bilgi Teknolojileri segmenti, yarı iletkenlerin, sıvı kristallerin ve sabit disk sürücülerinin (HDD) üretimi için kullanılan elektronik ürünleri ve dijital kamera mercekleri gibi görüntüleme ile ilgili ürünleri yönetmektedir. Diğer İşletmeler segmenti ağırlıklı olarak bilgi sistemi hizmetleri sunmaktadır

FY2020'deki Performansın Gözden Geçirilmesi



Şekil 2.14. Konsolide Net Satışlar ve Ortalama Değişim Oranı

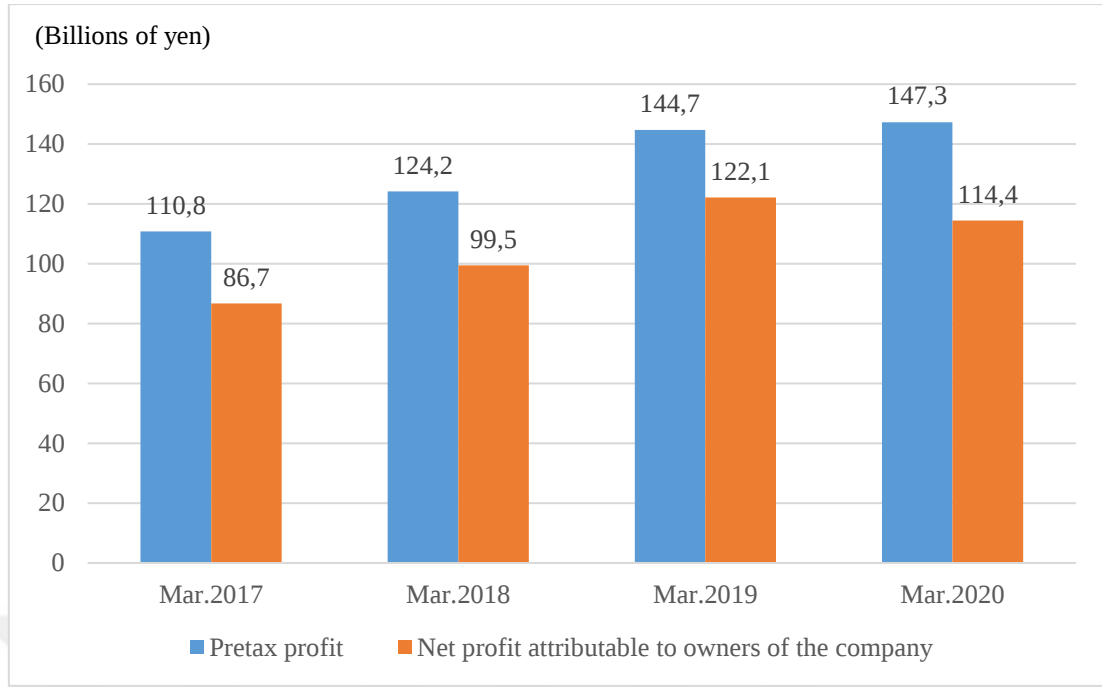
Kaynak: URL-9

2.3.2.3. Karlılık

Mart 2020'de sona eren konsolide mali yıla ilişkin devam eden operasyon satışları 576.546 milyon ¥ olmuştur. İncelenen konsolide mali yıl için satışlar, yıllık%1.9 oranında arttı.

Gelir vergisi öncesi kâr, önceki konsolide mali yıla göre%1,8 artarak 147,268 milyon yen'e yükseldi ve yıl karı ise%6,1 düşüşle 114,587 milyon yen olmuştur. Vergi öncesi kar oranı, bir önceki konsolide mali yıldaki%25,6 oranına eşdeğer olarak%25,5 olmuştur.

Life Care segmentindeki satışlar için ise önceki konsolide mali yıla kıyasla 375.049 milyon yen Japonya'da gözlük camı satışları, tüketim vergisi zammının yürürlüğe girmesinin ardından talebin geri çekilmesiyle satışlarda yaşanan düşüş nedeniyle azalmaktadır. Şirketin denizaşırı satışları, ilgili Avrupa hükümetlerinin COVID-19'un bulaşıcı yayılmasını engellemek amacıyla Mart ayından bu yana ekonomik faaliyete kısıtlamalar getirdiği bir durumdan olumsuz etkilenmiştir. Sonuç olarak, işletme, yerel para birimi bazında önceki konsolide mali yıl ile aynı düzeyde genel satışlar elde etti. Satışlar, Japonya'da dövizin olumsuz etkileri nedeniyle bir önceki konsolide mali yıla göre azalmıştır.



Şekil 2.15. Vergi Öncesi Karlılık ve Şirket Ortakları Net Karı

Kaynak: URL-9

Pretax Profit: Vergi Öncesi Karlılık

Net Profit Attributable to Owners of The Company: Şirket Ortakları Net Karı

Japonya'daki gözlük camları perakende pazarı daralma eğilimini sürdürmüştür, ancak pazar payındaki artış nedeniyle satışlar önceki konsolide mali yıla paralel olarak devam etmiştir. Asya'daki pazar büyümesinin sıkı bir şekilde yakalanması ve mevcut işletmelerin firmaların büyümesi ve 3M mağazalarının reçeteli gözlük satışına başlaması ile cam pazarı Amerika'da önemli bir artış göstermiştir. Yurtdışı pazarlardaki genel satışlar, önceki konsolide mali yıla kıyasla artmıştır.

Yeni “Eyecity” perakende mağazalarının açılmasından ve mevcut mağazaların geliştirilmesinden kaynaklanan yeni müşteri sayısındaki artış nedeniyle kontakt lens satışları bir önceki konsolide mali yılına göre arttı.

Tıbbi endoskopların genel satışları, özellikle Asya'da, yurtdışı pazarlardaki satış kapasitelerinin güçlendirilmesi nedeniyle, bir önceki konsolide mali yıla kıyasla artmıştır.

2015 yılında Japon pazarında başlatılan yeni ürünlerin güçlü satışının devam etmesi ve hem doğrudan satışların hem de yurtdışı bayilere yapılan satışların artması nedeniyle, kataraktlar için göz içi lens satışları, bir önceki mali yılın aynı dönemine kıyasla arttı.

Bilgi Teknolojileri segmentinin satışları, bir önceki mali yılın aynı dönemine göre%11,1 artarak 178.480 milyon ¥, segment kârı ise%28,4 artarak 69.982 milyon Euro olarak gerçekleşti.

Kişisel bilgisayarlar ve tabletler gibi bitmiş ürünler için pazar doygunluğu devam ediyor ve akıllı telefon piyasası yavaşlamaya başladı. Ancak, yarı mamuller için Şirket'in maske boşluklarının satışları, önde gelen ürünlerle ilgili aktif bir araştırma ve geliştirme talebinin yakalanması nedeniyle önceki konsolide mali yıla kıyasla artmıştır.

Şirket'in Covid-19 etkisi nedeniyle yılın ilk yarısında üretim kapasitesindeki düşüşe rağmen, ikinci çeyrekte şirketin üretim kapasitesinin yeniden canlandırılmasındaki ilerlemeden ötürü bir önceki mali yılın aynı dönemine kıyasla likit kristal ekranların fotomask satışları arttı. Yurtdışı panel üreticilerinden yılın yarısı ve araştırma-geliştirme talebindeki iyileşme. Sabit disk sürücüler için cam alt tabakaların satışı, bir önceki yıla göre konsolide mali yıla kıyasla artmıştır (Hoya Business Report, 2020).

2.3.3. Hoya Türkiye

Global optik lens piyasasının önemli oyuncularından olan HOYA Vision Care, 2016 yılında Avrupa merkezli operasyonlarının bir iştiraki olarak HOYA Turkey Optik Lens San. Tic. AŞ'yi kurdu.

Hoya Türkiye, tüketiciye daha iyi bir hizmet sunmak ve yerel optik pazarını geliştirmek amacı ile kuruldu. Geçmiş yıllarda ürünlerini yerel bir distribütör aracılığıyla satmakta olan Hoya, Türkiye optik sektöründe genişlemek için önemli fırsatlar görmekte ve satış/pazarlama operasyonunu, Ocak 2016'da faaliyete geçen bir Rx Laboratuvarı açarak, yerel üretimle desteklemeyi planlamaktadır.

21.yüzyıl optik sektörü için inovasyon ve dönüşüm çağıdır. İnovasyonun sürekli olması, etkileri ve doğurduğu sonuçlar neticesinde artan rekabet ve küreselleşme kurumların ve şirketlerin de sürekli olarak kendilerini yenilemelerini şart koşar. Bu yenilik sürecinde, kurumların ve şirketler, pazar paylarını artırabilmek ve marka değerlerini yükseltebilmek için çeşitli yönetim stratejilerine başvururlar.

Bu araştırmanın problemi, HOYA şirketinin Türkiye pazarında misyon ve vizyonundaki hedeflere ulaşmak için uygulaması gereken yönetim stratejileridir.

2.3.4. HOYA Rakip Analizi

2.3.4.1. Essilor International S.A.

Şirket Özeti

Anahtar Gerçekler

Merkez Büro : Essilor International S.A.
147 rue de Paris
94220 Charenton Le Pont
FRANSA

Telefon : 33 1 49 77 43 24

Fax : 33 1 49 77 43 20

Web Adresi : <http://www.essilor.com>

Gelir / İş Hacmi : (Avro) 4,085 Billion

Mali Yıl Sonu : Haziran 2020

Çalışan Sayısı : 74,000

Paris Borsasında Logo : El

Essilor 2020 Geçici Finansal Raporu (Essilor International 2020 İnterim Financial Report) ISIN: FR0000121667; Reuters: ESSI.PA; Bloomberg: EI: FP.

Essilor Avantajları

a) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Varilux® X serisi™, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da Avrupa ve Eyezen™'de 360° Crizal® Sapphire™ gibi yeni markalı lenslerin başarısı ile geliştirilmiş bir ürün karışımı;

b) Şirketin kendi dağıtım ağları üzerinden Transitions® satışları için%6'ya varan bir hacim artışı. Eşzamanlı olarak, üçüncü taraf mercek üreticilerine satış hacimlerindeki düşüş belirgin bir şekilde yavaşladı;

ABD'de ve e-ticarete güçlü momentum;

c) Brezilya'da bir satış toplantısı da dâhil olmak üzere hızlı büyüyen pazarlarda çok umut verici trendler, Sunglasses Güneş gözlüğü ve Okuyucular bölümünde,%8.1 gibi bir üründe 1 büyüme sağlayan sağlam performans;

d) New Özellikle yeni ülkelerde kapsayıcı iş modellerinin genişletilmesi yoluyla, yaklaşık 4 milyon yeni kullanıcıya vizyon çözümleri sağlayarak, kötü vizyonu ortadan kaldırma tutkusunu;

e) En cazip dağıtım kanalları ve pazar segmentlerinde ilave yatırımlardan sonra iyi karlılık;

f) Kazançların ve ortaklıkların stratejisinin kademeli olarak sürdürülmesi, dört şirkette çoğunluk hisselerinin satın alınmasına yol açarak, toplamda yaklaşık 27 milyon €'luk toplam yıllık geliri temsil etmektedir.

Görünüm

Essilor ve Luxottica'nın önerilen kombinasyonu Essilor ve Luxottica'nın önerilen kombinasyonunu tamamlamak için 2020'nin ilk yarısında çalışmalar devam etti. Birleşme Türkiye Rekabet Kurulu tarafından onaylanmıştı. Atasun Optik mağazalar zincirinin Essilor'a satışı da Türkiye Rekabet Kurulu tarafından 2021 Şubat ayında onaylandı.

2.3.4.2. Türkiye pazarı analizi ve Hoya'nın pazar içindeki konumu

Türkiye Optik Pazarında 8 optik cam üretim fabrikası bulunmaktadır. Bu fabrikaların üretimleri yüksek oranda RX camlar üzerinde gerçekleşmekte olup, Optisyenlerin Türkiye'de, "çekmece cam" veya "depo cam" şeklinde tabir ettikleri Sph 10, Cyl 2.00 numaraya kadar olan camların büyük çoğunluğu yurt dışından ithal edilmektedir. Aynı zamanda cam fabrikalarının RX üretimleri dünya standartlarında ve teknolojisinde olup, camların ihracatı da gerçekleşmektedir.

Türkiye'de gözlük sektörü SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) ekseninde çalışmaktadır. Hem çerçeve, hem cam olarak SGK'nın ödemesini yaptığı cam ve çerçevelerin satışlarında önemli rakamlara ulaşılırken, ödeme dışı cam ve çerçevelerin taleplerinin azlığı gözden kaçırılmaması gereken önemli bir unsurdur.

Ayrıca Türkiye'de hammadde alımlarında karşılaşılan en büyük problem KDV (Katma Değer Vergisi) farkıdır. İmalatçılar hammaddeyi alırken yüzde 18 KDV ödemekte, satarken yüzde 8 KDV ile satış yapmaktadırlar.

Bu da yurt dışından ithal olarak giren camların, imalat camlara oranla haksız rekabet oluşturmaları anlamışını taşımaktadır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu araştırma kapsamında ortaya konulacak olan 7 hipotez üzerinden bir değerlendirme yapılmıştır.

H1: Optisyenlik müesseselerinin faaliyet bölgeleri ile Hoya corporation firması ürünlerinin satışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez; Optisyenlik müesseselerinin bulunduğu faaliyet bölgelerinin ekonomik göstergelerindeki değişimlerin Hoya Corporation firmasının satışları ile ilişkisini inceleme amacı taşımaktadır. Türkiye'nin 7 bölgesinin faaliyet alanı olarak seçildiği ve araştırmaya eklendiği bu hipoteze göre; Türkiye'deki ekonomik yaşam koşullarındaki farklılıkların optik camları tercih ederken nasıl şekillendiği ve bu şekillenmenin firma satışlarına nasıl yansıdığı araştırılmaktadır. Hipotez sonucunun firmaya ve sektöre yeni girecek firmalara ürün çeşitlendirme ve pazar konumlandırma stratejisi geliştirirken fikir vermesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda ekonomik koşulların bir sağlık bakım alanı olan göz sağlığı alanındaki etkisi de bu hipotezin sonuçlarının tartışılması açısından önem taşımaktadır.

H2: Hoya corporation firmasının hasta bilinirliği ile bölgeler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez; Optisyenlik müesseselerine gelen hastaların genel tercihlerinde marka belirtip belirtmedikleri, bu marka tercihlerinin bölgelere göre değişip değişmediği sorusu üzerine odaklanmaktadır. Ekonomik göstergelerin değişim gösterdiği bölgelerde marka bilinirliğinin değişip değişmediği de tartışma konusu olacağından, hipotezin doğrulanması durumunda firmaların bulunduğu pazar konumundaki ekonomik satın alma gücünün, marka bilinirliğine etkisi ve reklam stratejilerinin de değerlendirilmesi mümkündür.

H3: Optisyenlerin cinsiyetleri ile Hoya corporation firmasının satışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez; Kadın ya da erkek katılımcıların satışlara yön vermesi üzerine kuruludur. Kadın optisyen ve gözlükçüler satış esnasında ürünlerin artan

özelliklerine yoğunlaşırken, erkek optisyen ya da gözlükçüler satış esnasında fayda/maliyet oranına yoğunlaşarak ürünü pazarlamaktadır. Bu hipotezin doğrulanması durumunda kadın ya da erkek optisyenlerin hangi ürünler üzerinde daha fazla odaklanabildiği gözlemlenmektedir. Bu gösterge, firmalara kadın ya da erkek optisyenler için ürün satışının cinsiyetlerine göre farklılaşabileceğini vecinsiyete göre farklılaşmış satış stratejileri geliştirilebileceğini gösteren yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

H4: Optisyenlerin eğitim seviyeleri ile Hoya corporation firması ürünlerinin satış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Üniversitelerin Optisyonluk Bölümlerinden mezun olan öğrencilerin Hoya ürünlerini hastalarına tavsiye etme ve satışını gerçekleştirilmesi ile geleneksel usta çırak yöntemi ile gözlükçü olmuş gözlükçülerin Hoya ürünlerini hastalarına tavsiye etmesi arasındaki fark araştırılmaktadır. Tüm sektörlerde var olan “mektepli-alaylı” farkı tartışmasının optik sektöründe de olduğu muhakkaktır. Bu hipotez, eğitim seviyesi arttıkça yeni jenerasyon ürünler satan ve optik cam pazarında kendisini “yeniliklerin öncüsü” olarak konumlandıran Hoya firmasının iki grup üzerindeki etkisini ölçmektedir.

H5: Hoya corporation firması ürünlerinin satış ile optisyenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Firmaya ait ürünlerin çoğunlukla yeniliği seven genç optisyen jenerasyonu üzerinde mi yoksa belirli ürünlerin satışlarına, pazarlamasına ve montajına alışmış yaşı 45 üzeri olan optisyen ve gözlükçüler üzerinde mi daha kuvvetli etki oluşturduğu araştırma ile ortaya çıkacaktır. Sektörde “el becerisinin” ve “sağlığa dair sanat” uygulamasının bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Optisyen, reçeteye uygun gözlük camını çerçeveye montajlarken kendi el becerisini de kullanır. Çoğunlukla çapları, yüzey tasarımları, hammadde özellikleri bilinen camlar gözlükçüler için daha pratiktir. Her yeni deneyim, yeni bir cam israfı anlamına gelebileceğinden optisyen piyasaya yeni sunulmuş ve hangi bir çerçevede kesiminden memnun kalacağına emin olmadığı camı denemekte tereddüt edebilmektedir. Her deneme yeni maliyet demektir. Bu da yeni ürünlerin piyasada tutunmasını zorlaştırmaktadır. Yeni jenerasyonun yeni deneyimlere açık olacağı düşünülerek bu hipotez üzerinde yoğunlaşmıştır.

H6: Hoya corporation firması ürünlerinin satışı ile optisyenlerin faaliyet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez;H5hipotezini farklı bir şekilde test etme amacını taşımaktadır. Optisyenlerin mesleklerini icra ettikleri yıl satışının artmasının, Hoya Corporation firmasının ürünlerinin satışlarına hangi oranda yansıdığı araştırılmıştır. Bu sonuç; eski ve yerleşmiş ürünleri yerinden ederek yeni jenerasyon ürünlerin piyasaya eklenmesi ile ilgili tüm firmalara fikir verici olacaktır.

H7: Rekabet stratejilerinin, Hoya corporation firmasının Türkiye pazarındaki konumu üzerinde etkisi vardır.

Hipotez; rekabeti sağlayabilecek unsurların araştırıldığı diğer hipotezler ile araştırıldığı çalışmada, rekabetin Türkiye Optik Cam pazarında ne derece etkili olacağı üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma sorularıiçerisinde yer alan ve Optisyen ve Gözlükçülerin “rekabet stratejisi gerekliliği” ile ilgili verdiği cevabı barındıran 14. soruya gelen cevap, diğer hipotezlerin sonuçları da göz önüne alındığında firmaların nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini netleştirmiş olacaktır.

3.1. Araştırma Soruları

Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi

Hoya ve diğer camlar için Türkiye stratejisini oluşturmak üzere Türkiye’deki örneklem grubu olaak belirlenen 400 mağaza üzerinde tüm Optisyen ve Gözlükçülere araştırma sahibiTuba Yıldırım tarafından sektörel bir anket sunulmuştur.

Tablo 3.1. Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi

	Sayı	Yüzde
1) Müessesenizin bulunduğu bölge: a) Karadeniz Bölgesi b) Marmara Bölgesi c) Ege Bölgesi d) Doğu Anadolu Bölgesi e) Güneydoğu Anadolu Bölgesi f) Akdeniz Bölgesi g) İç Anadolu Bölgesi		
2) Cinsiyetiniz a) Bayan b) Erkek		

Tablo 3.1. (Devamı)Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi

	Sayı	Yüzde
3) Eğitim Düzeyiniz a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Önlisans - Lisans e) Yüksek Lisans f) Doktora		
4) Yaşınız: a) 20-34 b) 35-44 c) 45-54 d) 55-65 e) 65 üstü		
5) Unvanınız (Gözlükçü-Optisyen) : a) Optisyen b) Gözlükçü		
6) Faaliyet Süreniz a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 20 yıl üzeri		
7) Optik Müessesenizde aylık antirefle kaplamalı cam sipariş sayısı nedir? a) 1-15 çift b) 16-30 çift c) 31-45 çift d) 46-60 çift e) 60 çift üzeri		
8) Antirefle kaplamalı organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir? a) Antirefle kaplamalı herhangi bir ürün b) Essilor c) Hoya d) Zeiss e) Novax		
9) Antirefle kaplamalı organik camlarda müşterinizin (hastanızın) önceliği genel olarak nedir? a) Fiyatı b) Kaplama sayısı ve görüntü kalitesi c) Markalı bir ürün isteği d) Doktor tavsiyesi e) Gözlükçünün (Optisyen) tavsiyesi		
10) Müessesenizde aylık sipariş edilen Mineral Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir? a) Hiç b) 5-10 çift c) 11-20 çift d) 21-30 çift e) 30 çift üzeri		

Tablo 3.1. (Devamı) Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi

	Sayı	Yüzde
11) Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir? a) Hiç b) 1-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 16 ve üzeri		
12) Müşteriniz (hastanız) Fotokromik cam talebi (reçetesi) ile geldiğinde hangi camı tavsiye edersiniz? a) Mineral Colormatic tavsiye ederim b) Organic Colormatic tavsiye ederim c) Transistion tavsiye ederim d) Doktorun reçetesinde yazdığı camı birebir sipariş ederim e) Colormatic camlar yerine başka ürün öneririm		
13) Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine katılıyor musunuz? a) Katılmıyorum b) Kısmen Katılıyorum c) Kararsızım d) Katılıyorum e) Tamamen Katılıyorum		
14) Global optik cam üretici firmalarının rekabet stratejisi geliştirmesi gerektiğine katılıyor musunuz? a) Katılmıyorum b) Kısmen Katılıyorum c) Kararsızım d) Katılıyorum e) Tamamen Katılıyorum		
15) Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir? a) Hiç b) 1-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 16 ve üzeri		
16) Transition cam olarak hangi ürünü müşterinize (hastanıza) tavsiye edersiniz? a) Hoya b) Essilor c) Zeiss d) Novax e) Standartlara uygun herhangi bir transition cam		
17) Müşterilerinize(hastalarınıza) cam tavsiye ederken öncelikli kuralınız hangisidir? a) Camın fiyatı b) Camın kalitesi c) Camın yeni teknoloji ürünü olması d) Göz doktorunun reçete tavsiyesi e) Müşterinin (hastanın) kendi isteği		

Tablo 3.1. (Devamı) Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi

	Sayı	Yüzde
18) Hangi camı tavsiye ettiğinizde müşterinizden(hastanızdan) daha kolay olumlu yanıt alırsınız? a) Seiko b) Hoya c) Essilor d) Novax e) Standartlara uygun herhangi bir ürün tavsiye ederim		
19) Hangi cam firmasını daha yenilikçi bulursunuz? a) Novax b) Hoya c) Zeiss d) Seiko e) Hiçbiri		
20) Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha “bilinir” bulmaktadır? a) Hoya b) Essilor c) Carl Zeiss d) Novax e) Seiko		
21) Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz? a) Hoya b) Essilor c) Zeiss d) Novax e) Herhangi yerli bir ürün		
22) RX camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir? a) 1,5 ve indexleri b) 1,6 ve indexleri c) 1,7 ve indexleri d) Doktor tavsiyesine göre e) Müşteri (hasta) talebine göre		
23) Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 index RX üretimde daha başarılı bulursunuz? a) Hoya b) Seiko c) Novax d) Essilor e) 1,67 index olarak Türkiye’de üretilen ürünler		
24) 1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz? a) Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı b) Fiyatı c) Görüntü estetiği, camın incelik ve yüzey işleme başarısı d) Abbe değeri ve görüntü kalitesi e) Sağlamlık		
25) Müessesenizde aylık progressive cam sipariş sayısı nedir? a) Hiç b) 1-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 16 ve üzeri		

Tablo 3.1. (Devamı) Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi

	Sayı	Yüzde
26) Progressive cam tavsiye ederken önceliğiniz hangisidir? a) Fiyat b) Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı c) Müşteri (hasta) ihtiyaçları d) Kalite e) Progressive teknoloji ve yüzey işleme başarısı		
27) Müşterinize (hastanıza) progressive cam sipariş ederken aşağıdaki kısa koridor ve kişiselleştirilmiş varilüxlerden hangisini edersiniz? a) Hoya b) Essilor c) Novax d) Zeiss e) Yerli veya yabancı herhangi başka bir ürün		
28) Müessesenizde aylık sipariş edilen polarize numaralı cam sayısı nedir? a) Hiç b) 1-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 16 ve üzeri		
29) Müessesenizde “fiyat daha cazip olsa idi daha çok sipariş ederdim” dediğiniz ürün hangisidir? a) Fotokromik (Colormatic) ürünler b) Progressive ürünler c) Kişiyeye ve çerçeveye özel üretim camlar d) Transition ve Drivewear ürünleri e) Öyle bir ürün yok, ürünlerin fiyatları kaliteleri için uygun		

Ankete verilen cevaplar ve oranlar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlara çözüm önerileri aşağıdaki analizlerde sunulacaktır.

3.2. Araştırma Kapsamı

Bu araştırmanın teorik ana kütlesi Türkiye’de faaliyet gösteren optik müessesesi sahibi gözlükçü ve optisyenlerdir. Bu alanda faaliyet gösteren 6700 optisyenlik müessesesi bulunmaktadır. Bu rakama araştırma uygulanması güç olduğundan pratik ana kütle olarak optik sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 400 işletmedeki yaklaşık 400 optisyen ve gözlükçü baz alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Bu çalışma, Optik Camlar Türkiye Pazarı Hoya Corporation örneği üzerinde araştırılmıştır. Bu bağlamda betimsel yöntem kullanılarak iki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin ortaya konması planlanmıştır. Bu iki kavramsal yapının yanı sıra demografik değişkenler ile araştırmaya yön vermiştir. Araştırmanın yönünü

belirleyen 7 adet hipotezle araştırmaya derinlik ve çok yönlülük katılması hedeflenmiştir.

Alternatif hipotezlerde sadece kavramsal yapılar arasındaki ilişkiler değil, aynı zamanda birinci kavramsal yapı ve demografik değişkenler arasındaki ilişki ve yine ikinci kavramsal yapı ve demografik değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

3.4. Analiz Birimi

Bu araştırmanın analiz birimi tek bir gruptan oluşmaktadır. Bu birim Türkiye’de, optik sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki optisyen ve gözlükçülerdir. Bu birim Türk Optik Sektörü’ne genellenmiştir.

3.5. Ana Kütle ve Örneklem

Türkiye Optik sektörü içerisinde 2019-2020 yılları arasında faaliyet gösteren yaklaşık 6700 optisyenlik müessesesinden 400 orta ve küçük ölçekli işletmenin optisyen ya da gözlükçü unvanına sahip mesul müdürü ve çalışanlarına Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi anketi uygulanmıştır. Bu kapsamda basit tesadüfi örneklem yoluna başvurulmuştur. Örneklemen içinde cinsiyet, farklı eğitim, yaş ve gelir seviyesi gruplarına özen gösterilmektedir.

3.6. Ölçüm Aracı

Bu araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılacaktır. Anketler iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı ve müessesesi hakkında toplam 6 soru sorulmaktadır. İkinci bölümde Türkiye Optik Cam Pazarını ölçmüş olan toplam 23 soru bulunmaktadır. Bu sorular toplam 5 boyuttan oluşmaktadır. Böylelikle optisyen/gözlükçü grubunun satış oranı ile sektörün cam firmaları ve Hoya Corporation puanları hesaplanmış ve çalışma kapsamında yorumlanarak Hoya firmasının pazardaki konumu belirlenmiştir.

3.7. Ölçüm Uygulaması

Hazırlanan anket basit tesadüfi seçilen örneklem grubuyla yüz yüze yapılmıştır. Yüz yüze anket yönteminde birebir diyaloga girilip hem çalışmanın önemi karşı tarafa aktarılmış hem de anketin güvenilirliği artırılmıştır. Ayrıca anket uygulanan kişiler tarafından anlaşılmayan noktalar anında açıklanabilmiştir. Bazı anketlerin geçersiz sayılabilmek riskinden dolayı örneklem sayısından 5%daha fazla

çalışana anket uygulaması yapılarak örneklem sayısına ulaşan anketlerin güvenilirliğinin artması sağlanmıştır. Bu ölçüm uygulamasının anketlerin oluşturulmasından, tanıtım ve dağıtımına, verilerin toplanmasına kadar olan süreç toplam 11 ay içerisinde tamamlandı.

3.8. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Örneklem grubu basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Basit tesadüfî örnekleme yönteminin temel prensibi her bir ana kütle elemanının aynı olasılıkla örneğe girebilmesidir. Ana kütle büyüklüğü N ile ifade edilirse, her bir ana kütle elemanı $1/N$ olasılıkla örnekte bulunur. Bu prensibi uygulamak için şu aşamalar uygulanır:

- Ana kütlenin her bir elemanı tespit edilir ve tespit edilen elemanların her birine bir sayısal kod verilir. Genellikle kodlar birbirini takip eden sayılar halinde sıralama düzeni halindedir ve sanki sayısal bir isimdir.
- İkinci aşamada en uygun örneklem hacmi, yani n tayin edilir.
- Bir rastgele numara üretici alet kullanılarak istenilen n sayıda (birbirinden değişik olması tercih edilir) rastgele sayı çıkartılır. Rassal sayılar gayet çok olduğu için bir çeşit geri koymadan örnek alma deneyim sonucu olan n tane rasgele sayı aynı olasılığa haizdir.
- Bu rastgele n numara ana kütle elemanlarının kodları ile karşılaştırılır. Kod numarası, çekilmiş olan rasgele sayıya eşit olan elemanlar örnek elemanı olarak seçilirler.

Anketlerden toplanan veriler SPSS program paketine aktarılarak farklı analizler uygulanmıştır. Analizlere geçmeden evvel cevaplanmamış soruların cevabı program dâhilinde medyan hesaplaması ile atanarak anketlerin eksiksiz cevaplanmış olması neticesinde hesaplanmıştır. Yarım bırakılan 34 anket hesaplamaya dâhil edilmemiştir.

Hesaplanan boyutların ve tüm ölçeğin aritmetik ortalamaları hesaplandıktan sonra araştırmamızın temel/iddia hipotezi ve alternatif hipotezleri test edilmiştir. Bu testlerin sonuçları tablo grafiğine aktarılarak yorumlanmıştır. Çalışma gruplarının genel özellikleri hakkında bilgi vermek amacı ile tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Gruplar arası farkları bulabilmek için Ki_Kare Testi uygulanmıştır. Fark bulunan gruplar arası ikili karşılaştırmalar ise Bonferroni düzeltmesi ile incelenmiştir. p değerleri 0.05'den küçük hesaplandığında istatistiksel olarak anlamlı kabul

edilmiştir. Hesaplamalarda hazır istatistik yazılımı kullanılmıştır (IBM SPSS Statistics 19, SPSS inc., an IBM Co., Somers, NY).

Ayrıca çalışmada Hoya firması için Stratejik analiz teknikleri olan İç Faktör ve Dış Faktör (IFE-EFE) Matrisleri, Rekabetçi Profil Matrisi (CPM), SWOT Analizi, Space Matrisi ve QSPM Strateji Matrisi ve Grand Strateji Matrisleri de incelemeye dâhil edilmiştir.



4. BULGULAR

Tablo 4.1. Demografik Özelliklerin ve Nitel Değerlerin Dağılımı

		n	%
Müessesenizin bulunduğu bölge	Karadeniz Bölgesi	56	14,0
	Marmara Bölgesi	126	31,5
	Ege Bölgesi	43	10,8
	Doğu Anadolu Bölgesi	35	8,8
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	32	8,0
	Akdeniz Bölgesi	46	11,5
	İç Anadolu Bölgesi	62	15,5
Cinsiyetiniz	Kadın	138	34,5
	Erkek	262	65,5
Eğitim düzeyiniz	İlkokul	-	-
	Ortaokul	19	4,8
	Lise	164	41,0
	Önlisans-Lisans	198	49,5
	Yüksek Lisans	17	4,3
	Doktora	2	0,5
Yaşınız	20-34	49	12,3
	35-44	147	36,8
	45-54	131	32,8
	55-64	56	14,0
	65 Ve Üstü	17	4,3
Unvanınız	Optisyen	175	43,8
	Gözlükçü	225	56,3
Faaliyet süreniz	1-4 Yıl	43	10,8
	5-9 Yıl	69	17,3
	10-14 Yıl	83	20,8
	15-19 Yıl	104	26,0
	20 Yıl ve Üzeri	101	25,3
Optik Müessesenizde aylık antirefle kaplamalı cam sipariş sayısı nedir?	1-15 Çift	1	0,3
	16-30 Çift	29	7,3
	31-45 Çift	93	23,3
	46-60 Çift	186	46,5
	60 Çift Üzeri	91	22,8
Antirefle Kaplamalı Organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle Kaplamalı Herhangi Bir Ürün	179	44,8
	Essilor	56	14,0
	Hoya	95	23,8
	Zeiss	25	6,3
	Novax	45	11,3

Tablo 4.1. (Devamı) Demografik Özelliklerin ve Nitel Değerlerin Dağılımı

		n	%
Antirefle kaplamalı Organik camlarda müşterinizin (hastanızın) önceliği genel olarak nedir?	Fiyatı	43	10,8
	Kaplama Sayısı Ve Görüntü Kalitesi	120	30,0
	Markalı Bir Ürün İsteği	98	24,5
	Doktor Tavsiyesi	59	14,8
	Gözlükçünün (Optisyenin) Tavsiyesi	80	20,0
Müessesenizde sipariş edilen aylık mineral fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	324	81,0
	6-10 Çift	55	13,8
	11-20 Çift	14	3,5
	21-30 Çift	4	1,0
	30 Çift Üzeri	3	0,8
Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	24	6,0
	1-5	62	15,5
	6-10	51	12,8
	11-15	45	11,3
	16 Ve Üzeri	218	54,5
Müşteriniz (hastanız) Fotokromik cam talebi ile geldiğinde (reçetesi) ile geldiğinde hangi camı tavsiye edersiniz?	Mineral Colormatic Tavsiye Ederim	1	0,3
	Organic Colormatic Tavsiye Ederim	102	25,5
	Transition Tavsiye Ederim	212	53,0
	Doktorun Reçetesinde Yazdığı Camı Birebir Sipariş Ederim	68	17,0
	Colormatic Camlar Yerine Başka Ürün Öneririm	17	4,3
	Katılmıyorum	25	6,3
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Kısmen Katılıyorum	67	16,8
	Kararsızım	212	53,0
	Katılıyorum	53	13,3
	Tamamen Katılıyorum	43	10,8
Global optik cam üretici firmalarının Rekabet Stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	21	5,3
	Kısmen Katılıyorum	61	15,3
	Kararsızım	221	55,3
	Katılıyorum	54	13,5
	Tamamen Katılıyorum	43	10,8
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir?	Hiç	14	3,5
	1-5	244	61,0
	6-10	70	17,5
	11-15	26	6,5
	16 Ve Üzeri	46	11,5
Transition cam olarak hangi ürünü müşterinize (hastanıza) tavsiye edersiniz?	Hoya	24	6,0
	Essilor	107	26,8
	Zeiss	15	3,8
	Novax	50	12,5
	Standartlara Uygun Herhangi Bir Transition Cam	204	51,0
Müşterilerinize (hastalarınıza) cam tavsiye ederken öncelikli kuralınız nedir?	Camın Fiyatı	11	2,8
	Camın Kalitesi	136	34,0
	Camın Yeni Teknoloji Ürünü Olması	109	27,3
	Göz Doktorunun Reçete Tavsiyesi	67	16,8
	Müşterinin (Hastanın) Kendi İsteği	77	19,3

Tablo4.1. (Devamı) Demografik Özelliklerin ve Nitel Değerlerin Dağılımı

		n	%
Hangi camı tavsiye ettiğinizde müşterinizden (hastanızdan) daha kolay olumlu yanıt alırsınız?	Seiko	10	2,5
	Hoya	54	13,5
	Essilor	72	18,0
	Novax	44	11,0
	Standartlara Uygun Herhangi Bir Ürün Tavsiye Ederim	220	55,0
Hangi cam firmasını daha yenilikçi bulursunuz?	Seiko	21	5,3
	Hoya	105	26,3
	Zeiss	35	8,8
	Novax	39	9,8
	Hiçbiri	200	50,0
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilinir bulmaktadır?	Novax	31	7,8
	Essilor	104	26,0
	Carl Zeiss	113	28,3
	Hoya	47	11,8
	Seiko	105	26,3
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	60	15,0
	Essilor	53	13,3
	Hoya	74	18,5
	Novax	28	7,0
	Herhangi Bir Yerli Ürün	185	46,3
Rx camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 Ve İndexleri	9	2,3
	1,6 Ve İndexleri	266	66,5
	1,7 Ve İndexleri	46	11,5
	Doktor Tavsiyesine Göre	30	7,5
	Müşteri (Hasta) Talebine Göre	49	12,3
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 İndex RX üretimde daha başarılı bulursunuz?	Hoya	80	20,0
	Seiko	46	11,5
	Novax	59	14,8
	Essilor	50	12,5
	1,67 İndex Olarak Türkiye’de Üretilen Ürünler	165	41,3
1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz?	Dağıtım Kanalları Ve Sipariş Teslim Hızı	7	1,8
	Fiyatı	50	12,5
	Görüntü Estetiği, Camın İncelik Ve Yüzey İşleme Başarısı	177	44,3
	Abbe Değeri Ve Görüntü Kalitesi	136	34,0
	Sağlamlık	30	7,5
Müessesenizde aylık Progressive cam sipariş sayısı nedir?	Hiç	14	3,5
	1-5	282	70,5
	6-10	51	12,8
	11-15	33	8,3
	16 ve Üzeri	20	5,0

Tablo4.1. (Devamı) Demografik Özelliklerin ve Nitel Değerlerin Dağılımı

		n	%
Progressive cam tavsiye ederken önceliğiniz nedir	Fiyatı	15	3,8
	Dağıtım Kanalları Ve Sipariş Teslim Hızı	73	18,3
	Müşteri (Hasta) İhtiyaçları	160	40,0
	Kalite	100	25,0
	Progressive Teknolojisi Ve Yüzey İşleme Başarısı	52	13,0
Müşterinize (hastanıza) Progressive cam sipariş ederken aşağıdaki kısa koridor ve kişiselleştirilmiş Varilüxlerden hangisini tavsiye edersiniz?	Hoya	45	11,3
	Essilor	83	20,8
	Novax	56	14,0
	Zeiss	25	6,3
	Yerli Veya Yabancı Herhangi Başka Bir Ürün	191	47,8
Müessesenizde aylık sipariş edilen Polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	191	47,8
	1-5	152	38,0
	6-10	30	7,5
	11-15	15	3,8
	16 Ve Üzeri	12	3,0
Müessesenizde “fiyat daha cazip olsa idi daha çok sipariş ederdim”dediğiniz ürün hangisidir?	Fotokromik (Colormatic) Ürünler	29	7,3
	Progressive Ürünler	228	57,0
	Kişiyeye Ve Çerçeveye Özel Üretim Camlar	58	14,5
	Transition Ve Drivewear Ürünleri	66	16,5
	Öyle Bir Ürün Yok, Ürünlerin Fiyatları Kaliteleri İçin Uygun	19	4,8

N= 400

Tablo 4.2. Nitel Değerlerin Müessese Bölgesine Göre Dağılımı

Müessese Bölgesi		Karadeniz Bölgesi	Marmara Bölgesi	Ege Bölgesi	Doğu Anadolu Bölgesi	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Akdeniz Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	χ^2 ;p
Antirefle kaplamalı organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle kaplamalı herhangi bir ürün	24(42,9) ^a	51(40,5) ^a	17(39,5) ^a	20(57,1) ^a	19(59,4) ^a	17(37) ^a	31(50) ^a	36,474; 0,049*
	Essilor	7(12,5) ^a	20(15,9) ^a	8(18,6) ^a	3(8,6) ^a	4(12,5) ^a	6(13) ^a	8(12,9) ^a	
	Hoya	19(33,9) ^a	39(31) ^a	5(11,6) ^b	6(17,1) ^{ab}	4(12,5) ^b	12(26,1) ^{ab}	10(16,1) ^b	
	Zeiss	1(1,8) ^a	7(5,6) ^a	8(18,6) ^b	1(2,9) ^a	1(3,1) ^a	3(6,5) ^{ab}	4(6,5) ^{ab}	
	Novax	5(8,9) ^{ab}	9(7,1) ^b	5(11,6) ^{ab}	5(14,3) ^{ab}	4(12,5) ^{ab}	8(17,4) ^a	9(14,5) ^{ab}	
Müessesenizde sipariş edilen aylık Mineral Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	46(82,1)	109(86,5)	36(83,7)	25(71,4)	23(71,9)	35(76,1)	50(80,6)	25,151; 0,398
	5-10 çift	7(12,5)	12(9,5)	5(11,6)	7(20)	6(18,8)	8(17,4)	10(16,1)	
	11-20 çift	1(1,8)	3(2,4)	2(4,7)	3(8,6)	2(6,3)	1(2,2)	2(3,2)	
	21-30 çift	1(1,8)	2(1,6)	-	-	1(3,1)	-	-	
	30 çift üzeri	1(1,8)	-	-	-	-	2(4,3)	-	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	4(7,1)	7(5,6)	4(9,3)	2(5,7)	2(6,3)	4(8,7)	1(1,6)	35,794; 0,057
	1-5	10(17,9)	30(23,8)	3(7)	6(17,1)	1(3,1)	4(8,7)	8(12,9)	
	6-10	8(14,3)	13(10,3)	5(11,6)	4(11,4)	5(15,6)	1(2,2)	15(24,2)	
	11-15	6(10,7)	12(9,5)	4(9,3)	7(20)	4(12,5)	4(8,7)	8(12,9)	
	16 ve üzeri	28(50)	64(50,8)	27(62,8)	16(45,7)	20(62,5)	33(71,7)	30(48,4)	
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	4(7,1)	5(4)	1(2,3)	6(17,1)	4(12,5)	2(4,3)	3(4,8)	29,111; 0,216
	Kısmen katılıyorum	11(19,6)	23(18,3)	8(18,6)	3(8,6)	8(25)	5(10,9)	9(14,5)	
	Kararsızım	27(48,2)	70(55,6)	23(53,5)	20(57,1)	13(40,6)	25(54,3)	34(54,8)	
	Katılıyorum	5(8,9)	14(11,1)	8(18,6)	5(14,3)	5(15,6)	10(21,7)	6(9,7)	
	Tamamen katılıyorum	9(16,1)	14(11,1)	3(7)	1(2,9)	2(6,3)	4(8,7)	10(16,1)	
Global optik cam üretici firmalarının rekabet stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	3(5,4)	5(4)	1(2,3)	5(14,3)	3(9,4)	2(4,3)	2(3,2)	32,439; 0,116
	Kısmen katılıyorum	10(17,9)	22(17,5)	6(14)	5(14,3)	7(21,9)	5(10,9)	6(9,7)	
	Kararsızım	26(46,4)	69(54,8)	25(58,1)	20(57,1)	14(43,8)	27(58,7)	40(64,5)	
	Katılıyorum	4(7,1)	17(13,5)	7(16,3)	5(14,3)	6(18,8)	9(19,6)	6(9,7)	
	Tamamen katılıyorum	13(23,2)	13(10,3)	4(9,3)	-	2(6,3)	3(6,5)	8(12,9)	

Tablo4.2. (Devamı) Nitel Değerlerin Müessese Bölgesine Göre Dağılımı

Müessese Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	Marmara Bölgesi	Ege Bölgesi	Doğu Anadolu Bölgesi	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Akdeniz Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	χ^2 ;p
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir?	Hiç	2(3,6)	2(1,6)	2(4,7)	2(5,7)	2(6,3)	2(4,3)	2(3,2)
	1-5	37(66,1)	78(61,9)	22(51,2)	24(68,6)	20(62,5)	23(50)	40(64,5)
	6-10	11(19,6)	24(19)	6(14)	6(17,1)	7(21,9)	4(8,7)	12(19,4)
	11-15	1(1,8)	8(6,3)	4(9,3)	1(2,9)	3(9,4)	5(10,9)	4(6,5)
	16 ve üzeri	5(8,9)	14(11,1)	9(20,9)	2(5,7)	-	12(26,1)	4(6,5)
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilir bulmaktadır?	Novax	3(5,4) ^{abcd}	7(5,6) ^{cd}	8(18,6) ^e	6(17,1) ^{be}	5(15,6) ^{bde}	1(2,2) ^{ac}	1(1,6) ^{ac}
	Essilor	12(21,4) ^{ab}	33(26,2) ^{abc}	9(20,9) ^{abc}	4(11,4) ^b	8(25) ^{abc}	14(30,4) ^{ac}	24(38,7) ^c
	Carl Zeiss	22(39,3) ^a	35(27,8) ^{abc}	13(30,2) ^{abc}	13(37,1) ^{ac}	4(12,5) ^b	14(30,4) ^{abc}	12(19,4) ^{bc}
	Hoya	8(14,3) ^{ab}	16(12,7) ^{ab}	2(4,7) ^b	3(8,6) ^{ab}	7(21,9) ^a	5(10,9) ^{ab}	6(9,7) ^{ab}
	Seiko	11(19,6) ^a	35(27,8) ^a	11(25,6) ^a	9(25,7) ^a	8(25) ^a	12(26,1) ^a	19(30,6) ^a
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	6(10,7) ^{abc}	13(10,3) ^c	11(25,6) ^{bd}	1(2,9) ^{ac}	4(12,5) ^{abcd}	7(15,2) ^{abcd}	18(29) ^d
	Essilor	8(14,3) ^a	22(17,5) ^a	6(14) ^a	3(8,6) ^a	2(6,3) ^a	3(6,5) ^a	9(14,5) ^a
	Hoya	16(28,6) ^a	24(19) ^{ab}	7(16,3) ^{ab}	7(20) ^{ab}	4(12,5) ^{ab}	9(19,6) ^{ab}	7(11,3) ^b
	Novax	3(5,4) ^{abc}	5(4) ^c	5(11,6) ^{abc}	5(14,3) ^b	5(15,6) ^b	3(6,5) ^{abc}	2(3,2) ^{ac}
	Herhangi bir yerli ürün	23(41,1) ^a	62(49,2) ^a	14(32,6) ^a	19(54,3) ^a	17(53,1) ^a	24(52,2) ^a	26(41,9) ^a
Rx camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 ve indexleri	2(3,6)	2(1,6)	-	1(2,9)	1(3,1)	2(4,3)	1(1,6)
	1,6 ve indexleri	39(69,6)	93(73,8)	29(67,4)	22(62,9)	15(46,9)	31(67,4)	37(59,7)
	1,7 ve indexleri	6(10,7)	12(9,5)	6(14)	2(5,7)	6(18,8)	3(6,5)	11(17,7)
	Doktor tavsiyesine göre	4(7,1)	3(2,4)	2(4,7)	4(11,4)	6(18,8)	7(15,2)	4(6,5)
	Müşteri (hasta) talebine göre	5(8,9)	16(12,7)	6(14)	6(17,1)	4(12,5)	3(6,5)	9(14,5)
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 index RX üretimde daha başarılı bulursunuz?	Hoya	17(30,4)	29(23)	8(18,6)	5(14,3)	4(12,5)	8(17,4)	9(14,5)
	Seiko	4(7,1)	19(15,1)	5(11,6)	3(8,6)	1(3,1)	5(10,9)	9(14,5)
	Novax	6(10,7)	18(14,3)	9(20,9)	5(14,3)	8(25)	6(13)	7(11,3)
	Essilor	6(10,7)	10(7,9)	7(16,3)	2(5,7)	5(15,6)	8(17,4)	12(19,4)
	1,67 index olarak Türkiye’de üretilen ürünler	23(41,1)	50(39,7)	14(32,6)	20(57,1)	14(43,8)	19(41,3)	25(40,3)

Tablo4.2. (Devamı) Nitel Değerlerin Müessese Bölgesine Göre Dağılımı

Müessese Bölgesi		Karadeniz Bölgesi	Marmara Bölgesi	Ege Bölgesi	Doğu Anadolu Bölgesi	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Akdeniz Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	χ^2 ;p
1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz?	Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı	1(1,8)	4(3,2)	1(2,3)	-	-	1(2,2)	-	19,983; 0,698
	Fiyatı	8(14,3)	20(15,9)	4(9,3)	1(2,9)	4(12,5)	7(15,2)	6(9,7)	
	Görüntü estetiği, camın incelik ve yüzey işleme başarısı	25(44,6)	57(45,2)	22(51,2)	17(48,6)	13(40,6)	17(37)	26(41,9)	
	Abbe değeri ve görüntü kalitesi	19(33,9)	39(31)	13(30,2)	13(37,1)	9(28,1)	18(39,1)	25(40,3)	
	Sağlamlık	3(5,4)	6(4,8)	3(7)	4(11,4)	6(18,8)	3(6,5)	5(8,1)	
Müessesenizde aylık progressive cam sipariş sayısı nedir?	Hiç	3(5,4)	3(2,4)	4(9,3)	1(2,9)	2(6,3)	-	1(1,6)	26,863; 0,311
	1-5	34(60,7)	87(69)	31(72,1)	27(77,1)	23(71,9)	30(65,2)	50(80,6)	
	6-10	9(16,1)	19(15,1)	1(2,3)	6(17,1)	2(6,3)	7(15,2)	7(11,3)	
	10-15	6(10,7)	9(7,1)	5(11,6)	1(2,9)	4(12,5)	5(10,9)	3(4,8)	
	16 ve üzeri	4(7,1)	8(6,3)	2(4,7)	-	1(3,1)	4(8,7)	1(1,6)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	29(51,8)	57(45,2)	15(34,9)	17(48,6)	16(50)	21(45,7)	36(58,1)	21,539; 0,607
	1-5	20(35,7)	52(41,3)	20(46,5)	14(40)	11(34,4)	16(34,8)	19(30,6)	
	6-10	3(5,4)	9(7,1)	4(9,3)	3(8,6)	1(3,1)	4(8,7)	6(9,7)	
	11-15	3(5,4)	3(2,4)	1(2,3)	-	3(9,4)	4(8,7)	1(1,6)	
	16 ve üzeri	1(1,8)	5(4)	3(7)	1(2,9)	1(3,1)	1(2,2)	-	

Veriler n (%) şeklinde verilmiştir.

p: Ki-Kare Testi

* p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı.

Aynı üst indis istatistiksel farksızlığı ifade etmektedir.

N=400

Tablo 4.3. Nitel Değerlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	Kadın	Erkek	$\chi^2;p$
Antirefle kaplamalı organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle kaplamalı herhangi bir ürün	69(50)	110(42)	5,560; 0,235
	Essilor	17(12,3)	39(14,9)	
	Hoya	32(23,2)	63(24)	
	Zeiss	4(2,9)	21(8)	
	Novax	16(11,6)	29(11,1)	
Müessesenizde sipariş edilen aylık Mineral Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	121(87,7)	203(77,5)	6,296; 0,178
	5-10 çift	12(8,7)	43(16,4)	
	11-20 çift	3(2,2)	11(4,2)	
	21-30 çift	1(0,7)	3(1,1)	
	30 çift üzeri	1(0,7)	2(0,8)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	10(7,2)	14(5,3)	0,845; 0,932
	1-5	22(15,9)	40(15,3)	
	6-10	18(13)	33(12,6)	
	11-15	14(10,1)	31(11,8)	
	16 ve üzeri	74(53,6)	144(55)	
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	5(3,6)	20(7,6)	6,414; 0,170
	Kısmen katılıyorum	19(13,8)	48(18,3)	
	Kararsızım	76(55,1)	136(51,9)	
	Katılıyorum	24(17,4)	29(11,1)	
	Tamamen katılıyorum	14(10,1)	29(11,1)	
Global optik cam üretici firmalarının rekabet stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	4(2,9)	17(6,5)	7,525; 0,111
	Kısmen katılıyorum	15(10,9)	46(17,6)	
	Kararsızım	79(57,2)	142(54,2)	
	Katılıyorum	24(17,4)	30(11,5)	
	Tamamen katılıyorum	16(11,6)	27(10,3)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir?	Hiç	4(2,9)	10(3,8)	3,670; 0,453
	1-5	93(67,4)	151(57,6)	
	6-10	20(14,5)	50(19,1)	
	11-15	8(5,8)	18(6,9)	
	16 ve üzeri	13(9,4)	33(12,6)	
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilinir bulmaktadır?	Novax	12(8,7)	19(7,3)	4,926; 0,295
	Essilor	35(25,4)	69(26,3)	
	Carl Zeiss	37(26,8)	76(29)	
	Hoya	11(8)	36(13,7)	
	Seiko	43(31,2)	62(23,7)	
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	17(12,3)	43(16,4)	5,469; 0,242
	Essilor	20(14,5)	33(12,6)	
	Hoya	28(20,3)	46(17,6)	
	Novax	5(3,6)	23(8,8)	
	Herhangi bir yerli ürün	68(49,3)	117(44,7)	
Rx camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 ve indexleri	2(1,4) ^a	7(2,7) ^a	12,192; 0,016*
	1,6 ve indexleri	106(76,8) ^a	160(61,1) ^b	
	1,7 ve indexleri	13(9,4) ^a	33(12,6) ^a	
	Doktor tavsiyesine göre	9(6,5) ^a	21(8) ^a	
	Müşteri (hasta) talebine göre	8(5,8) ^a	41(15,6) ^b	

Tablo4.3. (Devamı) Nitel Değerlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	Kadın	Erkek	χ^2 ;p
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 index RX üretimde daha başarılı bulursunuz?	Hoya	25(18,1)	55(21)	7,578; 0,108
	Seiko	12(8,7)	34(13)	
	Novax	18(13)	41(15,6)	
	Essilor	25(18,1)	25(9,5)	
	1,67 index olarak Türkiye’de üretilen ürünler	58(42)	107(40,8)	
1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz?	Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı	0(0)	7(2,7)	5,891; 0,207
	Fiyatı	15(10,9)	35(13,4)	
	Görüntü estetiği, camın incelik ve yüzey işleme başarısı	59(42,8)	118(45)	
	Abbe değeri ve görüntü kalitesi	54(39,1)	82(31,3)	
	Sağlamlık	10(7,2)	20(7,6)	
Müessesenizde aylık progressive cam sipariş sayısı nedir?	Hiç	2(1,4)	12(4,6)	8,110; 0,088
	1-5	107(77,5)	175(66,8)	
	6-10	17(12,3)	34(13)	
	11-15	6(4,3)	27(10,3)	
	16 ve üzeri	6(4,3)	14(5,3)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	72(52,2)	119(45,4)	3,145; 0,534
	1-5	49(35,5)	103(39,3)	
	6-10	7(5,1)	23(8,8)	
	11-15	5(3,6)	10(3,8)	
	16 ve üzeri	5(3,6)	7(2,7)	

Veriler n (%) şeklinde verilmiştir.

p: Ki-Kare Testi

* p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı.

Aynı üst indis istatistiksel farksızlığı ifade etmektedir.

N=400

Tablo 4.4. Nitel Değerlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Ortaokul	Lise	Önlisans-Lisans	Y. Lisans-Doktora	$\chi^2;p$	
Antirefle kaplamalı organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle kaplamalı herhangi bir ürün	11(57,9)	76(46,3)	84(42,4)	8(42,1)	16,440; 0,172
	Essilor	1(5,3)	22(13,4)	31(15,7)	2(10,5)	
	Hoya	4(21,1)	33(20,1)	55(27,8)	3(15,8)	
	Zeiss	2(10,5)	12(7,3)	7(3,5)	4(21,1)	
	Novax	1(5,3)	21(12,8)	21(10,6)	2(10,5)	
Müessesenizde sipariş edilen aylık Mineral Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	13(68,4)	133(81,1)	163(82,3)	15(78,9)	17,352; 0,137
	5-10 çift	2(10,5)	25(15,2)	24(12,1)	4(21,1)	
	11-20 çift	3(15,8)	5(3)	6(3)	-	
	21-30 çift	1(5,3)	-	3(1,5)	-	
	30 çift üzeri	-	1(0,6)	2(1)	-	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	-	8(4,9)	14(7,1)	2(10,5)	18,403; 0,104
	1-5	3(15,8)	26(15,9)	31(15,7)	2(10,5)	
	6-10	7(36,8)	20(12,2)	20(10,1)	4(21,1)	
	11-15	2(10,5)	20(12,2)	19(9,6)	4(21,1)	
	16 ve üzeri	7(36,8)	90(54,9)	114(57,6)	7(36,8)	
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	8(42,1) ^a	6(3,7) ^b	8(4) ^b	3(15,8) ^a	58,379; <0,001*
	Kısmen katılıyorum	4(21,1) ^a	25(15,2) ^a	36(18,2) ^a	2(10,5) ^a	
	Kararsızım	2(10,5) ^a	93(56,7) ^b	104(52,5) ^b	13(68,4) ^b	
	Katılıyorum	2(10,5) ^a	21(12,8) ^a	30(15,2) ^a	-	
	Tamamen katılıyorum	3(15,8) ^a	19(11,6) ^a	20(10,1) ^a	1(5,3) ^a	
Global optik cam üretici firmalarının rekabet stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	7(36,8) ^a	4(2,4) ^b	8(4) ^b	2(10,5) ^{ab}	50,080; <0,001*
	Kısmen katılıyorum	4(21,1) ^a	24(14,6) ^a	31(15,7) ^a	2(10,5) ^a	
	Kararsızım	4(21,1) ^a	96(58,5) ^b	107(54) ^b	14(73,7) ^b	
	Katılıyorum	2(10,5) ^a	23(14) ^a	29(14,6) ^a	-	
	Tamamen katılıyorum	2(10,5) ^a	17(10,4) ^a	23(11,6) ^a	1(5,3) ^a	

Tablo4.4. (Devamı) Nitel Değerlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi		Ortaokul	Lise	Önlisans-Lisans	Y. Lisans-Doktora	$\chi^2;p$
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir?	Hiç	3(15,8) ^a	5(3) ^b	5(2,5) ^b	1(5,3) ^{ab}	23,914; 0,021*
	1-5	10(52,6) ^{ab}	111(67,7) ^b	114(57,6) ^a	9(47,4) ^{ab}	
	6-10	4(21,1) ^a	29(17,7) ^a	34(17,2) ^a	3(15,8) ^a	
	11-15	0 ^{ab}	4(2,4) ^b	20(10,1) ^a	2(10,5) ^{ab}	
	16 ve üzeri	2(10,5) ^a	15(9,1) ^a	25(12,6) ^a	4(21,1) ^a	
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilinir bulmaktadır?	Novax	2(10,5) ^a	10(6,1) ^a	16(8,1) ^a	3(15,8) ^a	22,324; 0,034*
	Essilor	3(15,8) ^a	38(23,2) ^a	54(27,3) ^{ab}	9(47,4) ^b	
	Carl Zeiss	2(10,5) ^a	51(31,1) ^a	57(28,8) ^a	3(15,8) ^a	
	Hoya	6(31,6) ^a	23(14) ^b	16(8,1) ^b	2(10,5) ^{ab}	
	Seiko	6(31,6) ^a	42(25,6) ^a	55(27,8) ^a	2(10,5) ^a	
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	2(10,5)	16(9,8)	36(18,2)	6(31,6)	14,505; 0,270
	Essilor	2(10,5)	22(13,4)	25(12,6)	4(21,1)	
	Hoya	5(26,3)	30(18,3)	36(18,2)	3(15,8)	
	Novax	2(10,5)	15(9,1)	11(5,6)	-	
	Herhangi bir yerli ürün	8(42,1)	81(49,4)	90(45,5)	6(31,6)	
Rx camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 ve indexleri	2(10,5) ^a	2(1,2) ^a	5(2,5) ^a	-	38,477; <0,001*
	1,6 ve indexleri	5(26,3) ^a	123(75) ^b	129(65,2) ^c	9(47,4) ^{ac}	
	1,7 ve indexleri	3(15,8) ^a	16(9,8) ^a	24(12,1) ^a	3(15,8) ^a	
	Doktor tavsiyesine göre	4(21,1) ^a	12(7,3) ^b	14(7,1) ^b	-	
	Müşteri (hasta) talebine göre	5(26,3) ^{ab}	11(6,7) ^c	26(13,1) ^b	7(36,8) ^a	
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 index RX üretimde daha başarılı bulursunuz?	Hoya	4(21,1)	29(17,7)	42(21,2)	5(26,3)	11,089; 0,521
	Seiko	1(5,3)	16(9,8)	27(13,6)	2(10,5)	
	Novax	5(26,3)	27(16,5)	25(12,6)	2(10,5)	
	Essilor	1(5,3)	19(11,6)	25(12,6)	5(26,3)	
	1,67 index olarak Türkiye’de üretilen ürünler	8(42,1)	73(44,5)	79(39,9)	5(26,3)	

Tablo4.4. (Devamı) Nitel Değerlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Ortaokul	Lise	Önlisans-Lisans	Y. Lisans-Doktora	χ^2 ;p
1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz?	Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı	-	4(2,4) ^a	3(1,5) ^a	-
	Fiyatı	5(26,3) ^a	15(9,1) ^b	25(12,6) ^{ab}	5(26,3) ^a
	Görüntü estetiği, camın incelik ve yüzey işleme başarısı	3(15,8) ^a	83(50,6) ^b	84(42,4) ^b	7(36,8) ^{ab}
	Abbe değeri ve görüntü kalitesi	5(26,3) ^a	55(33,5) ^a	71(35,9) ^a	5(26,3) ^a
	Sağlamlık	6(31,6) ^a	7(4,3) ^b	15(7,6) ^b	2(10,5) ^{ab}
Müessesenizde aylık progressive cam sipariş sayısı nedir?	Hiç	1(5,3) ^a	7(4,3) ^a	5(2,5) ^a	1(5,3) ^a
	1-5	14(73,7) ^{ab}	127(77,4) ^b	133(67,2) ^a	8(42,1) ^c
	6-10	3(15,8) ^{ab}	15(9,1) ^b	28(14,1) ^{ab}	5(26,3) ^a
	11-15	1(5,3) ^{ab}	8(4,9) ^b	19(9,6) ^b	5(26,3) ^a
	16 ve üzeri	-	7(4,3) ^a	13(6,6) ^a	-
Müessesenizde aylık sipariş edilen polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	13(68,4)	71(43,3)	100(50,5)	7(36,8)
	1-5	4(21,1)	76(46,3)	63(31,8)	9(47,4)
	6-10	-	9(5,5)	20(10,1)	1(5,3)
	11-15	1(5,3)	5(3)	8(4)	1(5,3)
	16 ve üzeri	1(5,3)	3(1,8)	7(3,5)	1(5,3)

Veriler n (%) şeklinde verilmiştir.

p: Ki-Kare Testi

* p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı.

Aynı üst indis istatistiksel farksızlığı ifade etmektedir.

N=400

Tablo 4.5. Nitel Değerlerin Yaşa Göre Dağılımı

	Yaş	20-34	35-44	45-54	55-64	65 Yaş ve Üzeri	$\chi^2;p$
Antirefle kaplamalı organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle kaplamalı herhangi bir ürün	22(44,9)	69(46,9)	57(43,5)	27(48,2)	4(23,5)	20,975; 0,179
	Essilor	12(24,5)	17(11,6)	16(12,2)	7(12,5)	4(23,5)	
	Hoya	10(20,4)	36(24,5)	36(27,5)	8(14,3)	5(29,4)	
	Zeiss	-	6(4,1)	11(8,4)	6(10,7)	2(11,8)	
	Novax	5(10,2)	19(12,9)	11(8,4)	8(14,3)	2(11,8)	
Müessesenizde sipariş edilen aylık Mineral Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	42(85,7)	117(79,6)	107(81,7)	46(82,1)	12(70,6)	10,208; 0,856
	5-10 çift	5(10,2)	24(16,3)	17(13)	6(10,7)	3(17,6)	
	11-20 çift	1(2)	3(2)	5(3,8)	3(5,4)	2(11,8)	
	21-30 çift	-	2(1,4)	1(0,8)	1(1,8)	-	
	30 çift üzeri	1(2)	1(0,7)	1(0,8)	-	-	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	4(8,2)	7(4,8)	7(5,3)	6(10,7)	-	11,548; 0,774
	1-5	7(14,3)	19(12,9)	26(19,8)	7(12,5)	3(17,6)	
	6-10	8(16,3)	21(14,3)	10(7,6)	9(16,1)	3(17,6)	
	11-16	5(10,2)	18(12,2)	14(10,7)	6(10,7)	2(11,8)	
	16 ve üzeri	25(51)	82(55,8)	74(56,5)	28(50)	9(52,9)	
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	4(8,2)	4(2,7)	6(4,6)	9(16,1)	2(11,8)	23,132; 0,110
	Kısmen katılıyorum	8(16,3)	26(17,7)	21(16)	7(12,5)	5(29,4)	
	Kararsızım	25(51)	78(53,1)	78(59,5)	27(48,2)	4(23,5)	
	Katılıyorum	6(12,2)	20(13,6)	15(11,5)	8(14,3)	4(23,5)	
	Tamamen katılıyorum	6(12,2)	19(12,9)	11(8,4)	5(8,9)	2(11,8)	
Global optik cam üretici firmalarının rekabet stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	3(6,1)	4(2,7)	6(4,6)	6(10,7)	2(11,8)	21,258; 0,169
	Kısmen katılıyorum	6(12,2)	23(15,6)	20(15,3)	5(8,9)	7(41,2)	
	Kararsızım	27(55,1)	80(54,4)	77(58,8)	33(58,9)	4(23,5)	
	Katılıyorum	7(14,3)	22(15)	15(11,5)	8(14,3)	2(11,8)	
	Tamamen katılıyorum	6(12,2)	18(12,2)	13(9,9)	4(7,1)	2(11,8)	

Tablo4.5. (Devamı) Nitel Değerlerin Yaşa Göre Dağılımı

	Yaş	20-34	35-44	45-54	55-64	65 Yaş ve Üzeri	$\chi^2;p$
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir?	Hiç	3(6,1)	3(2)	3(2,3)	4(7,1)	1(5,9)	18,553; 0,293
	1-5	34(69,4)	87(59,2)	87(66,4)	29(51,8)	7(41,2)	
	6-10	6(12,2)	27(18,4)	18(13,7)	14(25)	5(29,4)	
	11-15	1(2)	14(9,5)	7(5,3)	2(3,6)	2(11,8)	
	16 ve üzeri	5(10,2)	16(10,9)	16(12,2)	7(12,5)	2(11,8)	
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilindir bulmaktadır?	Novax	2(4,1) ^{ab}	6(4,1) ^b	13(9,9) ^{ab}	8(14,3) ^a	2(11,8) ^{ab}	34,190; 0,005*
	Essilor	10(20,4) ^{ab}	51(34,7) ^b	26(19,8) ^a	13(23,2) ^{ab}	4(23,5) ^{ab}	
	Carl Zeiss	9(18,4) ^a	45(30,6) ^a	42(32,1) ^a	14(25) ^a	3(17,6) ^a	
	Hoya	4(8,2) ^a	13(8,8) ^a	17(13) ^a	9(16,1) ^a	4(23,5) ^a	
	Seiko	24(49) ^a	32(21,8) ^b	33(25,2) ^b	12(21,4) ^b	4(23,5) ^{ab}	
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	6(12,2)	25(17)	18(13,7)	9(16,1)	2(11,8)	8,097; 0,946
	Essilor	5(10,2)	21(14,3)	18(13,7)	8(14,3)	1(5,9)	
	Hoya	12(24,5)	23(15,6)	25(19,1)	10(17,9)	4(23,5)	
	Novax	2(4,1)	9(6,1)	9(6,9)	7(12,5)	1(5,9)	
	Herhangi bir yerli ürün	24(49)	69(46,9)	61(46,6)	22(39,3)	9(52,9)	
Rx camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 ve indexleri	2(4,1) ^{ab}	3(2) ^{bc}	0 ^c	1(1,8) ^{bc}	3(17,6) ^a	64,145; <0,001*
	1,6 ve indexleri	34(69,4) ^a	103(70,1) ^a	97(74) ^a	27(48,2) ^b	5(29,4) ^b	
	1,7 ve indexleri	4(8,2) ^a	13(8,8) ^a	19(14,5) ^a	8(14,3) ^a	2(11,8) ^a	
	Doktor tavsiyesine göre	2(4,1) ^a	6(4,1) ^a	7(5,3) ^a	13(23,2) ^b	2(11,8) ^{ab}	
	Müşteri (hasta) talebine göre	7(14,3) ^{abc}	22(15) ^c	8(6,1) ^b	7(12,5) ^{abc}	5(29,4) ^{ab}	
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 index RX üretimde daha başarılı bulursunuz?	Hoya	12(24,5)	31(21,1)	28(21,4)	6(10,7)	3(17,6)	14,943; 0,529
	Seiko	7(14,3)	18(12,2)	14(10,7)	5(8,9)	2(11,8)	
	Novax	5(10,2)	17(11,6)	18(13,7)	15(26,8)	4(23,5)	
	Essilor	6(12,2)	21(14,3)	13(9,9)	9(16,1)	1(5,9)	
	1,67 index olarak Türkiye’de üretilen ürünler	19(38,8)	60(40,8)	58(44,3)	21(37,5)	7(41,2)	

Tablo4.5. (Devamı) Nitel Değerlerin Yaşa Göre Dağılımı

	Yaş	20-34	35-44	45-54	55-64	65 Yaş ve Üzeri	χ^2 ;p
1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz?	Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı	-	2(1,4) ^{ab}	3(2,3) ^b	2(3,6) ^a	-	27,902; 0,032*
	Fiyatı	10(20,4) ^a	18(12,2) ^a	12(9,2) ^a	8(14,3) ^{ab}	2(11,8) ^{ab}	
	Görüntü estetiği, camın incelik ve yüzey işleme başarısı	22(44,9) ^a	67(45,6) ^a	61(46,6) ^a	24(42,9) ^{ab}	3(17,6) ^b	
	Abbe değeri ve görüntü kalitesi	17(34,7) ^a	53(36,1) ^a	41(31,3) ^a	18(32,1) ^a	7(41,2) ^a	
	Sağlamlık	-	7(4,8) ^{ab}	14(10,7) ^b	4(7,1) ^{ab}	5(29,4) ^c	
Müessesenizde aylık progressive cam sipariş sayısı nedir?	Hiç	-	3(2)	8(6,1)	2(3,6)	1(5,9)	25,768; 0,057
	1-5	39(79,6)	107(72,8)	92(70,2)	33(58,9)	11(64,7)	
	6-10	3(6,1)	23(15,6)	10(7,6)	11(19,6)	4(23,5)	
	11-15	3(6,1)	10(6,8)	15(11,5)	4(7,1)	1(5,9)	
	16 ve üzeri	4(8,2)	4(2,7)	6(4,6)	6(10,7)	-	
Müessesenizde aylık sipariş edilen polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	25(51)	72(49)	57(43,5)	26(46,4)	11(64,7)	8,924; 0,917
	1-5	16(32,7)	55(37,4)	56(42,7)	22(39,3)	3(17,6)	
	6-10	4(8,2)	8(5,4)	12(9,2)	4(7,1)	2(11,8)	
	11-15	2(4,1)	7(4,8)	3(2,3)	2(3,6)	1(5,9)	
	16 ve üzeri	2(4,1)	5(3,4)	3(2,3)	2(3,6)	-	

Veriler n (%) şeklinde verilmiştir.

p: Ki-Kare Testi

* p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı.

Aynı üst indis istatistiksel farksızlığı ifade etmektedir.

N=400

Tablo 4.6. Nitel Değerlerin Unvana Göre Dağılımı

	Unvan	Optisyen	Gözlükçü	$\chi^2;p$
Antirefle kaplamalı organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle kaplamalı herhangi bir ürün	79(45,1)	100(44,4)	4,591; 0,332
	Essilor	27(15,4)	29(12,9)	
	Hoya	42(24)	53(23,6)	
	Zeiss	6(3,4)	19(8,4)	
	Novax	21(12)	24(10,7)	
Müessesenizde sipariş edilen aylık Mineral Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	141(80,6)	183(81,3)	2,299; 0,681
	5-10 çift	26(14,9)	29(12,9)	
	11-20 çift	4(2,3)	10(4,4)	
	21-30 çift	2(1,1)	2(0,9)	
	30 çift üzeri	2(1,1)	1(0,4)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	12(6,9)	12(5,3)	1,079; 0,898
	1-5	27(15,4)	35(15,6)	
	6-10	23(13,1)	28(12,4)	
	11-15	17(9,7)	28(12,4)	
	16 ve üzeri	96(54,9)	122(54,2)	
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	9(5,1)	16(7,1)	1,821; 0,769
	Kısmen katılıyorum	32(18,3)	35(15,6)	
	Kararsızım	89(50,9)	123(54,7)	
	Katılıyorum	24(13,7)	29(12,9)	
	Tamamen katılıyorum	21(12)	22(9,8)	
Global optik cam üretici firmalarının rekabet stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	10(5,7)	11(4,9)	2,341; 0,673
	Kısmen katılıyorum	27(15,4)	34(15,1)	
	Kararsızım	90(51,4)	131(58,2)	
	Katılıyorum	26(14,9)	28(12,4)	
	Tamamen katılıyorum	22(12,6)	21(9,3)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir?	Hiç	5(2,9)	9(4)	5,733; 0,220
	1-5	105(60)	139(61,8)	
	6-10	26(14,9)	44(19,6)	
	11-15	16(9,1)	10(4,4)	
	16 ve üzeri	23(13,1)	23(10,2)	
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilinir bulmaktadır?	Novax	9(5,1) ^a	22(9,8) ^a	15,833; 0,003*
	Essilor	58(33,1) ^a	46(20,4) ^b	
	Carl Zeiss	44(25,1) ^a	69(30,7) ^a	
	Hoya	13(7,4) ^a	34(15,1) ^b	
	Seiko	51(29,1) ^a	54(24) ^a	
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	28(16)	32(14,2)	2,560; 0,634
	Essilor	25(14,3)	28(12,4)	
	Hoya	35(20)	39(17,3)	
	Novax	9(5,1)	19(8,4)	
	Herhangi bir yerli ürün	78(44,6)	107(47,6)	
Rx camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 ve indexleri	3(1,7)	6(2,7)	7,930; 0,094
	1,6 ve indexleri	121(69,1)	145(64,4)	
	1,7 ve indexleri	18(10,3)	28(12,4)	
	Doktor tavsiyesine göre	7(4)	23(10,2)	
	Müşteri (hasta) talebine göre	26(14,9)	23(10,2)	

Tablo 4.6. (Devamı) Nitel Değerlerin Unvana Göre Dağılımı

	Unvan	Optisyen	Gözlükçü	χ^2 ;p
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 index RX üretimde faha başarılı bulursunuz?	Hoya	40(22,9)	40(17,8)	6,146; 0,189
	Seiko	24(13,7)	22(9,8)	
	Novax	19(10,9)	40(17,8)	
	Essilor	23(13,1)	27(12)	
	1,67 index olarak Türkiye’de üretilen ürünler	69(39,4)	96(42,7)	
1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz?	Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı	3(1,7)	4(1,8)	3,526; 0,474
	Fiyatı	26(14,9)	24(10,7)	
	Görüntü estetiği, camın incelik ve yüzey işleme başarısı	73(41,7)	104(46,2)	
	Abbe değeri ve görüntü kalitesi	63(36)	73(32,4)	
	Sağlamlık	10(5,7)	20(8,9)	
Müessesenizde aylık progressive cam sipariş sayısı nedir?	Hiç	5(2,9)	9(4)	1,006; 0,909
	1-5	122(69,7)	160(71,1)	
	6-10	25(14,3)	26(11,6)	
	11-15	14(8)	19(8,4)	
	16 ve üzeri	9(5,1)	11(4,9)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	90(51,4)	101(44,9)	3,159; 0,532
	1-5	58(33,1)	94(41,8)	
	6-10	14(8)	16(7,1)	
	11-15	7(4)	8(3,6)	
	16 ve üzeri	6(3,4)	6(2,7)	

Veriler n (%) şeklinde verilmiştir.

p: Ki-Kare Testi

* p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı.

Aynı üst indis istatistiksel farksızlığı ifade etmektedir.

N=400

Tablo 4.7. Nitel Değerlerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

	Faaliyet Süresi	1-4 Yıl	5-9 Yıl	10-14 Yıl	15-19 Yıl	20 Yıl ve Üzeri	$\chi^2;p$
Antirefle kaplamalı organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle kaplamalı herhangi bir ürün	21(48,8)	40(58)	25(30,1)	50(48,1)	43(42,6)	24,863; 0,072
	Essilor	8(18,6)	8(11,6)	12(14,5)	12(11,5)	16(15,8)	
	Hoya	7(16,3)	15(21,7)	27(32,5)	27(26)	19(18,8)	
	Zeiss	-	2(2,9)	8(9,6)	6(5,8)	9(8,9)	
	Novax	7(16,3)	4(5,8)	11(13,3)	9(8,7)	14(13,9)	
Müessesenizde sipariş edilen aylık Mineral Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	36(83,7)	53(76,8)	71(85,5)	83(79,8)	81(80,2)	10,139; 0,859
	5-10 çift	5(11,6)	13(18,8)	8(9,6)	15(14,4)	14(13,9)	
	11-20 çift	1(2,3)	2(2,9)	2(2,4)	5(4,8)	4(4)	
	21-30 çift	-	-	2(2,4)	1(1)	1(1)	
	30 çift ve üzeri	1(2,3)	1(1,4)	-	-	1(1)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen Organic Fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	3(7)	1(1,4)	10(12)	7(6,7)	3(3)	16,210; 0,438
	1-5	5(11,6)	14(20,3)	14(16,9)	17(16,3)	12(11,9)	
	6-10	7(16,3)	7(10,1)	10(12)	12(11,5)	15(14,9)	
	11-15	7(16,3)	6(8,7)	10(12)	11(10,6)	11(10,9)	
	16 ve üzeri	21(48,8)	41(59,4)	39(47)	57(54,8)	60(59,4)	
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	2(4,7)	2(2,9)	4(4,8)	5(4,8)	12(11,9)	14,553; 0,558
	Kısmen katılıyorum	10(23,3)	12(17,4)	14(16,9)	16(15,4)	15(14,9)	
	Kararsızım	22(51,2)	35(50,7)	48(57,8)	58(55,8)	49(48,5)	
	Katılıyorum	6(14)	9(13)	7(8,4)	15(14,4)	16(15,8)	
	Tamamen katılıyorum	3(7)	11(15,9)	10(12)	10(9,6)	9(8,9)	
Global optik cam üretici firmalarının rekabet stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	2(4,7)	3(4,3)	3(3,6)	3(2,9)	10(9,9)	14,342; 0,573
	Kısmen katılıyorum	7(16,3)	10(14,5)	12(14,5)	14(13,5)	18(17,8)	
	Kararsızım	24(55,8)	33(47,8)	52(62,7)	60(57,7)	52(51,5)	
	Katılıyorum	5(11,6)	12(17,4)	7(8,4)	16(15,4)	14(13,9)	
	Tamamen katılıyorum	5(11,6)	11(15,9)	9(10,8)	11(10,6)	7(6,9)	

Tablo4.7. (Devamı) Nitel Değerlerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

	Faaliyet Süresi	1-4 Yıl	5-9 Yıl	10-14 Yıl	15-19 Yıl	20 Yıl ve Üzeri	$\chi^2;p$
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transition cam sayısı nedir?	Hiç	3(7)	1(1,4)	1(1,2)	6(5,8)	3(3)	15,079; 0,519
	1-5	29(67,4)	44(63,8)	48(57,8)	66(63,5)	57(56,4)	
	6-10	4(9,3)	8(11,6)	20(24,1)	18(17,3)	20(19,8)	
	11-15	3(7)	6(8,7)	4(4,8)	6(5,8)	7(6,9)	
	16 ve üzeri	4(9,3)	10(14,5)	10(12)	8(7,7)	14(13,9)	
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilindir bulmaktadır?	Novax	3(7)	4(5,8)	6(7,2)	8(7,7)	10(9,9)	19,555; 0,241
	Essilor	10(23,3)	25(36,2)	24(28,9)	21(20,2)	24(23,8)	
	Carl Zeiss	8(18,6)	17(24,6)	24(28,9)	32(30,8)	32(31,7)	
	Hoya	4(9,3)	3(4,3)	9(10,8)	16(15,4)	15(14,9)	
	Seiko	18(41,9)	20(29)	20(24,1)	27(26)	20(19,8)	
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	5(11,6)	9(13)	12(14,5)	12(11,5)	22(21,8)	26,263; 0,051
	Essilor	5(11,6)	9(13)	17(20,5)	13(12,5)	9(8,9)	
	Hoya	9(20,9)	6(8,7)	16(19,3)	29(27,9)	14(13,9)	
	Novax	2(4,7)	4(5,8)	7(8,4)	5(4,8)	10(9,9)	
	Herhangi bir yerli ürün	22(51,2)	41(59,4)	31(37,3)	45(43,3)	46(45,5)	
Rx camlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 ve indexleri	-	3(4,3)	1(1,2)	2(1,9)	3(3)	16,899; 0,392
	1,6 ve indexleri	32(74,4)	50(72,5)	55(66,3)	74(71,2)	55(54,5)	
	1,7 ve indexleri	4(9,3)	5(7,2)	11(13,3)	12(11,5)	14(13,9)	
	Doktor tavsiyesine göre	2(4,7)	2(2,9)	6(7,2)	7(6,7)	13(12,9)	
	Müşteri (hasta) talebine göre	5(11,6)	9(13)	10(12)	9(8,7)	16(15,8)	
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 index RX üretimde daha başarılı bulursunuz?	Hoya	11(25,6) ^a	9(13) ^a	20(24,1) ^a	23(22,1) ^a	17(16,8) ^a	27,158; 0,040*
	Seiko	6(14) ^{abcd}	4(5,8) ^{cd}	15(18,1) ^b	16(15,4) ^{bd}	5(5) ^{ac}	
	Novax	5(11,6) ^{ab}	9(13) ^{ab}	10(12) ^{ab}	12(11,5) ^b	23(22,8) ^a	
	Essilor	6(14) ^a	9(13) ^a	11(13,3) ^a	9(8,7) ^a	15(14,9) ^a	
	1,67 index olarak Türkiye’de üretilen ürünler	15(34,9) ^a	38(55,1) ^b	27(32,5) ^a	44(42,3) ^{ab}	41(40,6) ^{ab}	

Tablo4.7. (Devamı) Nitel Değerlerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

	Faaliyet Süresi	1-4 Yıl	5-9 Yıl	10-14 Yıl	15-19 Yıl	20 Yıl ve Üzeri	χ^2 ;p
1,67 index üretimde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeni ile tercih edersiniz?	Dağıtım kanalları ve sipariş teslim hızı	-	1(1,4) ^a	1(1,2) ^a	3(2,9) ^a	2(2) ^a	27,098; 0,040*
	Fiyatı	10(23,3) ^a	8(11,6) ^{ab}	10(12) ^{ab}	13(12,5) ^{ab}	9(8,9) ^b	
	Görüntü estetiği, camın incelik ve yüzey işleme başarısı	19(44,2) ^{ab}	27(39,1) ^{ab}	39(47) ^{ab}	55(52,9) ^b	37(36,6) ^a	
	Abbe değeri ve görüntü kalitesi	13(30,2) ^{abcde}	29(42) ^{de}	31(37,3) ^{ce}	22(21,2) ^b	41(40,6) ^{acde}	
	Sağlamlık	1(2,3) ^{ab}	4(5,8) ^{ab}	2(2,4) ^b	11(10,6) ^a	12(11,9) ^a	
Müessesenizde aylık progressive cam sipariş sayısı nedir?	Hiç	1(2,3)	2(2,9)	1(1,2)	7(6,7)	3(3)	22,197; 0,137
	1-5	34(79,1)	50(72,5)	57(68,7)	75(72,1)	66(65,3)	
	6-10	3(7)	6(8,7)	17(20,5)	12(11,5)	13(12,9)	
	11-15	4(9,3)	4(5,8)	5(6)	6(5,8)	14(13,9)	
	16 ve üzeri	1(2,3)	7(10,1)	3(3,6)	4(3,8)	5(5)	
Müessesenizde aylık sipariş edilen polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	21(48,8)	31(44,9)	39(47)	47(45,2)	53(52,5)	16,191; 0,440
	1-5	16(37,2)	23(33,3)	33(39,8)	49(47,1)	31(30,7)	
	6-10	3(7)	6(8,7)	6(7,2)	5(4,8)	10(9,9)	
	11-15	1(2,3)	6(8,7)	2(2,4)	1(1)	5(5)	
	16 ve üzeri	2(4,7)	3(4,3)	3(3,6)	2(1,9)	2(2)	

Veriler n (%) şeklinde verilmiştir.

p: Ki-Kare Testi

* p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı.

Aynı üst indis istatistiksel farksızlığı ifade etmektedir.

N=400

Hoya CPM Analizi

		HOYA		ESSILOR	
Kritik başarı faktörü	Ağırlıklı skor	Puan	Ağırlıklı skor	Puan	Ağırlıklı skor
Fiyat rekabeti	0.25	2	0.50	3	0.75
Ürün kalitesi	0.15	4	0.60	3	0.45
Pazar payı	0.15	3	0.45	4	0.60
Finansal Pozisyon	0.10	3	0.30	4	0.40
Teknolojik Ar-Ge yeteneği	0.25	4	1.00	3	0.75
Marka Bilinirliği	0.10	3	0.30	3	0.30
Toplam	1.00	3.15		3.25	

Şekil 4.1. Hoya CPM Analizi (Rekabetçi Profil Matrisi)

HOYA Corporation Swot Analizi

Hoya bilişim teknolojisi ve göz bakım işi ile meşguldür. Firmanın geniş ürün portföyü gelir tabanını çeşitlendirmekte ve şirketin faaliyet riskini azaltmaktadır. Bununla birlikte yoğun rekabet şirketin gelir büyümesi potansiyelini olduğu kadar pazar payını da olumsuz olarak etkilemektedir.

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Geniş ürün portföyü Önemli Ar-Ge yetenekleri Optisyenler düzeyinde yüksek bilinirlik İleri teknoloji	Zayıf faaliyet performansı Japonya'ya yüksek bağımlılık Yavaş işleyen dağıtım ağları Tüketiciler düzeyinde zayıf marka bilinirliği
Fırsatlar	Tehditler
IOL pazarının büyümesi Nüfus yoğunluğu	Yoğun rekabet Döviz dalgalanmaları Teknolojik devrim Essilor, Carl-Zeiss gibi güçlü rakip markalar Avrupa'da, azalan devlet sosyal güvenlik sistemi ödeme düzeyleri ve bununla beraber azalan cam ve çerçeve ödemeleri Avrupa'daki ekonomik sıkıntı

Şekil 4.2. SWOT Analizi

HOYA Corporation Güçlü Yanları

Geniş Ürün Portföyü

Şirketin geniş bir ürün portföyü vardır. Şirketin birincil faaliyet bölümleri şunlardır: bilişim teknolojisi, göz bakımı ve Pentax. Bilişim teknolojisi iş kolu elektro-optik ürünler sunar. Fotomask ve yarı iletkenler için mask blank ve LCD'ler için fotomask, mask blank ve birtakım cihazlar ve hard diskler için cam diskler, optik lensler, optik gözlükler / camlar, elektronik camlar ve optik camlar, çeşitli lazer ekipmanı tipleri, elektronik endüstrisi için ışık kaynağı ve özel optik camlar bu ürünler arasındadır. Bilişim teknolojisi iş kolu iki bölüm içermektedir: elektro optik ve fotonik. Elektro optik bölümü mask blank ve fotomask sağlamaktadır. Bu ürünler kişisel bilgisayar, LCD TV, dijital kamera ve mobil telefonlar gibi dijital ekipmanların içine yerleştirilen ve yarı iletken ve LCD panellerin üretiminde kullanılan ürünlerdir. Aynı zamanda bu ürünler cam hafıza diskler ve optik lenslerde de kullanılmaktadır. Böylelikle üretilen ürünlerin minyatürleşmesi ve fonksiyonelliğinin artması sağlanmaktadır. Fotonik bölümü lazer ve UV kullanan ışık kaynağı cihazları ve ekipmanı sağlamak için yıllar boyunca geliştirilen optik teknolojileri uygulamaktadır. Bu ürünlerin birçoğu yarı iletkenler, LCD paneller ve dijital kameralar için üretim aşamalarında kullanılmaktadırlar. Eye care iş kolu lens, gözlük çerçevesi ve kontak lens, aksesuar ve göz içi lens dâhil görme bakım ürünleri sağlamaktadır. Eye Care iş kolu iki bölümden oluşmaktadır: görme bakımı ve sağlık bakımı. Görme bakımı bölümü dört bölgeye odaklanmış olarak global pazarlarda gözlük lensleri üretim ve satışı ile ilgilenmektedir. Bu dört bölge şunlardır: Japonya, Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya Pasifik. Sağlık bakım bölümü ise Japonya'nın en büyük kontak lens özel mağaza zincirleri olan 150 göz mağazasının gelişiminden sorumludur. Bölüm aynı zamanda katarakt tedavisinde kullanılan göz içi lenslerin (IOL) üretim ve satışını yapmaktadır. Pentax segmenti yaşam bakım ürünleri, görüntüleme sistemleri ve optik unsurlar sunmaktadır. Pentax iş kolu tıbbi cihazlar, dijital kameralar ve mikro lensler gibi geniş bir yelpazedeki ürünleri geliştirip satmaktadır. Geniş ürün portföyü gelir tabanını çeşitlendirir ve şirketin ticaret riskini azaltır.

Önemli ArGe Yetenekleri

Hoya güçlü araştırma ve geliştirme (R&D) yeteneklerine sahiptir. Şirketin 2008 yılında Pentax'la birleşmesi entelektüel varlığını daha da artırmıştır. Şirketin başlıca ArGe konuları enerji-tasarruflu materyaller, nanobaskı teknolojisi ve medikal

alandır. Şirket halihazırda araştırmalarını bio-uyumlu organik/inorganik kompozit kemik protezleri ve fiber endoskop tarayıcı (SFE) konularına odaklamıştır. Güçlü ArGe yetenekleri şirketin yenilikçi ürünler üretmesini ve böylece pazar payını artırmasını sağlamaktadır.

Optisyenler Düzeyinde Yüksek Bilinirlik

Optisyenlerin marka ve cam tercihleri arasında Hoya'nın Carl-Zeiss ve Essilor gibi rakiplerine rağmen iyi bir düzeyde olduğu yapılan pazar araştırmalarında kanıtlanmıştır.

İleri Teknoloji

Şirketin electro optics ve vision care bölümleri toplamın yüzde 27'sine karşılık gelmektedirler. Diğer taraftan Pentax ise yüzde 51'ine karşılık gelmektedir. Şirket başlıca yedi ana teknolojiye odaklanmış durumdadır. Bunlar cam oluşturma, cam eritme, kalıplama, cilalama, ince film, optik tasarım ve incelikli işleme teknolojilerini (lithografik) içermektedir.

HOYA Corporation Zayıf Yanları

Zayıf Faaliyet Performansı

Şirket geçtiğimiz birkaç yılda zayıf faaliyet performansı rapor etmiştir. Hoya'nın faaliyet geliri hisse senedi başına 2019 - 2021 dönemi için yüzde -0,21'lik bir negatif büyüme oranı gösterilmiştir. Aynı şekilde, kâr Japon Yen'in zayıflaması nedeniyle vergi öncesi %25 oldu, vergi öncesi kar, geçen yıla göre %30 ve faaliyet karı için %11 artması sayesinde büyüme daha güçlüydü. Bu yılki zararın nedeni ise, geçen yılın dördüncü çeyreğinde Japon yenindeki düşmenin 5,1 milyar JPY değer düşüklüğü zararına sebep olmasıdır.

Japonya'ya Yüksek Bağımlılık

Şirket gelirleri için Japonya'ya oldukça fazla bağımlıdır. Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya'nın diğer bölgelerinde de faaliyetleri olmasına rağmen, gelirlerinin büyük bir kısmını Japonya'dan elde etmektedir. Şirketin başlıca pazarı olan Japonya son dönemlerde bir yavaşlama yaşamaktadır. Şirketin Japonya'ya yüksek bağımlılığı, faaliyetlerini Japon ekonomisindeki dalgalanmalara kırılgan yapmaktadır.

Yavaş İşleyen Dağıtım Ağları

Kişiselleştirilmiş ürün ve progressive cam üretiminde önemli markalardan biri olan Hoya'nın pek çok bölgede aktif dağıtım kanalı bulunmaktadır. Fakat bu dağıtım kanallarında üretim gerçekleşmemekte ve sipariş edilen ürün, sipariştan

itibaren 15 gün ile 30 gün arasında sipariş yerine teslim edilmektedir. Üretimde meydana gelebilecek hata ve aksamalar bu süreyi arttırmakta ve hem hastaların hem de Optisyenlerin cama erişim kolaylığını olumsuz etkilemektedir.

Tüketici Düzeyinde Zayıf Marka Bilinirliği

Sektör analizi için yapılan çalışmalar, Hoya'nın yüksek kalite ve Ar-Ge yeteneklerine rağmen, medyada yeterli ağırlığı gösteremediği ve bu nedenle nihai tüketici bilinirliği alanında Carl Zeiss ve Essilor'un gerisinde kaldığı gözlemlenmektedir.

HOYA Corporation Fırsatları

Nüfus Yoğunluğu

Hoya, yeni tip cerrahi enstrümanların gelişmesini hızlandırmayı ve ürün gamını çeşitlendirmeyi ümit etmektedir. Ayrıca gelişmiş ülkelerdeki yaşlanan nüfus arasında ileri tıbbi bakıma olan artan talep, gelişmekte olan ülkelerde bakım standartlarını sürekli iyileştirmeye karşı olan talep ve diğer çeşitli unsurlar tıbbi cihaz pazarının güçlü bir şekilde büyümesine katkıda bulunmaktadır.

Amerikan Nüfus İdaresi'ne göre, Amerika'daki 65 yaş ve üzeri yaşlı bireylerin sayısı 2007'deki 38 milyonluk sayısından (toplam nüfusun yüzde 12.4'ü) 2050 yılında 81 milyon sayısına (toplam nüfusun yüzde 20'si) ulaşması beklenmektedir. Asya'da ise Asya'daki yaşlanma konusu üzerine Asya Kalkınma Bankası'nın son raporuna göre, yaşlı nüfusun 1950 yılındaki 57.6 milyon kişi sayısından (toplam nüfusun yüzde 4.1'i) 2050 yılı gibi 922.7 milyon kişiye (toplam nüfusun yüzde 17.5'i) ulaşması tahmin edilmektedir. Asya'nın global yaşlı nüfus içindeki payı 1950 yılında yüzde 44 idi, fakat 2050 yılında yüzde 62'ye yükseleceği tahmin edilmektedir. Pentax'ın devralınması şirketin tıbbi cihaz pazarındaki büyümeden kar elde etmesinin devamlılığını sağlayacaktır.

IOL Pazarının Büyümesi

Göz içi lens (IOL) pazarının hızlı bir şekilde büyümesi beklenmektedir. Endüstri kaynaklarına göre, global IOL pazarı ve katarakt cerrahisi sektöründe en hızlı büyüyen sektör olma özelliğini korumaktadır. Global IOL pazarının 2025 yılında 8.1 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu 2018 ile 2025 dönemi için yüzde 12'lik bir CAGR anlamına gelecektir. Şirket bu iş kolunda yerini iyice sağlamlaştırmıştır. Şirketin yan kuruluşu Hoya Surgical Optics, dünyanın önde gelen IOL üreticisi ve dağıtıcılarından birisidir. Şirketin IOL pazarındaki sağlam ve güçlü

pozisyonu gelişmekte olan pazarları ele geçirmesini ve önümüzdeki yıllarda gelirleri artırmasını sağlama almaktadır.

HOYA Corporation Tehditleri

Yoğun Rekabet

Hoya sürekli olarak bitmeyen bir rekabetle karşı karşıyadır. Şirketin sahip olduğu pazar payını koruyabileceği ve gelecekte etkin bir şekilde rekabet edebileceği ile ilgili bir garanti yoktur. Şirketin bazı rakipleri şu firmalardır: Essilor, Carl-Zeiss, Alcon, Bausch & Lomb, Corning, JDS Uniphase Corporation, Oclaro, The Cooper Companies, ve Toppan Photomasks. Maliyet baskıları ve Hoya'nın rekabette zayıf kalması nedenleriyle müşteri sadakatininin kaybedilmesi durumunda Hoya'nın ticari sonuçları ve mali durumu olaydan ters etkilenebilir. Aynı zamanda, yoğun rekabet şirketin gelir büyüme potansiyeli kadar pazar payını da olumsuz olarak etkileyebilir.

Teknolojik Devrim

Bilişim teknolojisi alanı hali hazırda şirketin karlarında ve iş hacmindeki büyümede başrollerde oynamaktadır. 2019 mali yılında şirket gelirlerinin yaklaşık olarak yüzde 37.5'ini bilişim teknolojisi bölümünden (electro optics ve photonics) elde etti. Ancak teknolojik gelişmeler hızlı olduğu için ve herhangi bir teknolojik devrim rekabet şartlarını aniden değiştirebileceğinden bu birçok risklerle dolu bir alandır. Örneğin, Hoya LCD ekranlara uygun photomask'lar üretmektedir. Plzma TV'ler popülerite kazanmaya başlamışlardır ve müşterilerde LCD TV'den ziyade plazma TV'lere bir geçiş olduğu gözlemlenmiştir. Teknik devrim şirketin ürünlerinde olan talebi azaltabilir.

Essilor ve Carl-Zeiss'tan Gelen Artan Rekabet

Hoya, optik alanında tasarım, materyal, lens, imalat ve modül gruplarını dikey olarak entegre etmiş olan Essilor ve Carl Zeiss'in rekabetiyle karşı karşıyadır. Pentax, Essilor rekabetiyle başa çıkabilse de, sektörel pazarda güçlü rakiplere karşı rekabet avantajına sahip olmak ve optik endüstrisindeki yapısal değişimde sürdürülebilir bir büyüme için kendilerini sağlama almak amacıyla karşılıklı olarak birbirlerinin üretim alanlarını ve müşteri tabanlarını kullanmaktadırlar.

Eğer şirket pazarda başarılı bir şekilde rekabet edemezse, bu, onun ticari fırsatlarını ters bir şekilde etkileyecektir.

Avrupa ve Türkiye’de, Azalan Devlet Sosyal Güvenlik Sistemi Ödeme Düzeyleri

Essilor, düzeltici lenslerin devlet sağlık sigortası sistemleri tarafından desteklenme şeklinden etkilenebilir. Çoğu gelişmiş ülkelerde ve özellikle de Avrupa’da ve Türkiye’de reçete lenslerinin ödemesi kısmi olarak devlet sosyal güvenlik sistemleri tarafından yapılmaktadır. Bununla birlikte, reçete lenslerinin ödenebilir kalemler listesinden çıkarılması konusunda artan bir eğilim vardır. Almanya’da 50 ila 60 avro devlet desteği (ürüne göre değişen) 2004 yılında kaldırıldı. Türkiye’de ise bu rakam yüzde 15 düzeyinde azaltıldı. Birçok Avrupa ülkesindeki yüksek devlet bütçe açıkları nedeniyle firmanın ürünlerine olan talebi etkileyebilecektir ve daha fazla listeden çıkarmalar beklenmektedir. Avrupa’da ve Türkiye’de azalan devlet sosyal güvenlik sistemi ödeme düzeyleri, şirketin karlılığını baskı altına alabilir.

Avrupa’daki Ekonomik Sıkıntı

Euro bölgesindeki sanayi çıktısı önceki yıla nazaran yıllık yüzde 15’in üzerinde bir ortalama oranla düştü. Bu artan bir belirsizlikle, yatırımın düşmesi ve tüketiciler arasında para harcama isteksizliği ile sonuçlandı. Ekonomik durgunluk kaynaklı işsizlik artışı özel tüketime ağırlığını koydu. Etkisi İspanya ve İtalya’da da hissedilen borç krizi diğer bölgeler üzerinde domino taşı etkisi gösterebilir. Bu da kredi maliyetlerinin artmasına neden olacaktır. Avrupa pazarlarındaki istikrarsızlık şirketin mali konumunu etkileyebilir ve büyümeyi engelleyebilir.

Hoya SWOT Matrisi

Hoya şirketinin SWOT analizi ayrıntılarıyla aşağıda gösterilmektedir. Uygulanması gereken stratejiler matris içinde belirtilmektedir.

	Güçlü yanlar	Zayıflıklar
	1)Geniş ürün portföyü 2)Önemli Ar-Ge yetenekleri 3)İleri teknoloji 4)Optisyenler düzeyinde yüksek bilinirlik	1)Zayıf faaliyet performansı 2)Japonya'ya yüksek bağımlılık 3)Yavaş işleyen dağıtım ağları 4)Tüketici düzeyinde zayıf marka bilinirliği
Fırsatlar	STRATEJİ (G-F)	STRATEJİ(Z-F)
1)IOL pazarının büyümesi 2)Nüfus yoğunluğu	1)Farklı tüketici tipleri için farklılaştırılmış ürünler piyasaya sun. (G1,F2) 2)IOL pazarına saldırgan bir farklılaştırılmış pazarlama stratejisi ile gir. (F1,G1,G2,G4)	1)Üretim performansını yükseltmek ve kişiye özel üretim camların hızlı teslimatını sağlamak için, uluslar arası üretim hattını yeni ortak girişim fabrikalarla destekle (Z1,Z2,F1) 2)Yerel reklam kampanyalarını organize et (Z1,F2,Z2)
Tehditler	STRATEJİ (G-T)	STRATEJİ (Z-T)
1)Yoğun rekabet 2)Döviz dalgalanmaları 3)Essilor,Carl-Zeiss gibi güçlü rakip markalar 4)Teknolojik devrim 5)Avrupa ve Türkiye'de azalan devlet sosyal güvenlik sistemi ödeme düzeyleri ve bununla beraber azalan cam ve çerçeve ödemeleri 6) Covid-19 sarsıcı etkisi sonrası Avrupa'daki ekonomik sıkıntı	1)Düşük fiyatlı standart Progressive ve Transition camlar üret (G1,G2,T5,T6) 2)Optisyenlerin en çok tercih ettiği 1,61 index ürünlerde fiyat indirimi ve promosyona git (T5,G2,T6) 3)Maliyetleri düşürmek için çalışan sayısını düşür (T1,F4)	1)Kıyaslama (benchmarking) çalışmaları ile süreçleri geliştir (Z1,T3) 2)Yerel üretim imkânları oluştur (Z2,T2)

Şekil 4.3. Hoya Corporation SWOT Matrisi

Hoya Space Matrisi

İç stratejik Durum		Dış Stratejik durum	
<i>Finansal Güç (FS)</i>	<i>Puan</i>	<i>Çevresel Belirsizlik (ES)</i>	<i>Puan</i>
Konsolide net satışlar yıldan yıla arttı Photonics ve Pentax şirketin en çok kar elde eden yatırımları oldu.	5	Çeşitli faaliyet alanlarında Essilor, Carl-Zeiss, Alcon, Bausch & Lomb, Corning, JDS Uniphase Corporation, Oclaro, The Cooper Companies, ve Toppan Photomasks gibi rakipleri mevcuttur.	-5
Pazar içerisinde Hoya için en önemli rakip Essilordur.	6	Zayıf faaliyet performansı yayılmayı olumsuz etkilemektedir.	-3
2010 tarihinde Starion'un devralınması ticari karın yükselmesini devam ettirmiştir.	4	Japonya'ya yüksek bağımlılık uluslararası entegrasyonu düşürmektedir.	-6
Pentax Hoya için, Essilor'la rekabette en güçlü silahtır.	4	Teknolojinin hızla kendini yenilemesi	-3
Avrupa'daki ekonomik durağanlık sıkıntı yaşatmıştır.	3	Şirket medyada ve reklam alanında kendini gösterememektedir.	-6
Toplam	23	Toplam	-23
<i>Rekabet avantajı (CA)</i>		<i>Pazar çekiciliği (IS)</i>	
Hoya ve iştiraki olan Pentax, sektörel Pazar payı içinde güçlü bir orana sahiptir.	-6	Hızla ilerleyen teknoloji ve yeni nesil ürünlere talebin artması.	5
Hoya'nın yükselmesindeki en önemli etken pek çok rakip firma tarafından kolayca kopyalanamayan Ar-Ge başarısıdır.	-4	Hızla ilerleyen pazarın nüfus yoğunluğu.	2
Hoya Grup bünyesinde tüm bölümler kurumlaşmış durumdadır.	-3	2020 yılında Dünyada yaşanan korona salgını ve depremlerin olumsuz etkileri.	3
Hoya ürünlerinin kalitesi şirket prestijini olumlu etki etmektedir.	-2	Sektörde pek çok firma bulunması ve pazar içerisine küçük firmalar girmesi	1
Ürün çeşitlendirilmesi gerçekleşmiştir.	-4	Çalışmaların inovasyon ekseninde yürütülmesi	4
Toplam	-19	Toplam	15

FS Ortalaması: $23/5 = 4.6$

ES Ortalaması: $-19/5 = -3.8$

CA Ortalaması: $-23/5 = -4.6$

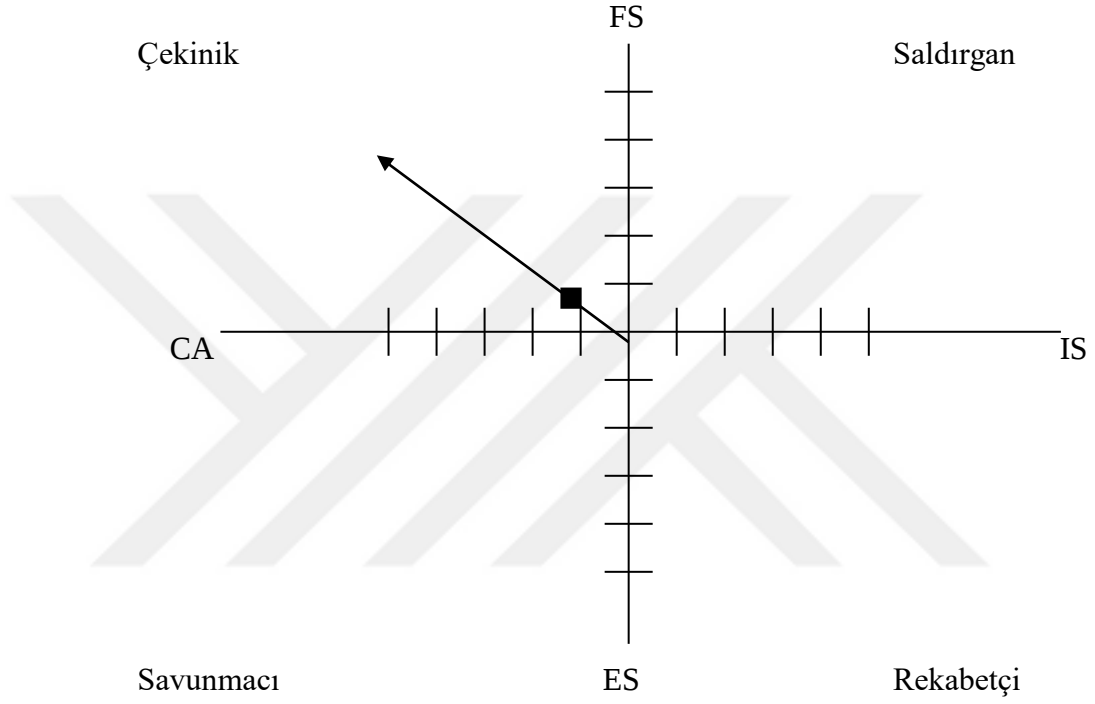
IS Ortalaması: $15/5 = 3.0$

y-axis

Finansal Güç (FS)	+4.60	+1 en kötü /+ 6 en iyi	Y axis: $4.60 + (-3.80) = 0.8$
Çevresel Belirsizlik (ES)	-3.80	-6 en kötü /-1 en iyi	

x-axis

Rekabet Avantajı (CA)	-4.60	-6 en kötü /-1 en iyi	X axis: $+3.00 + (-4.60) = -1.6$
Pazar Çekiciliği (IS)	+3.00	+1 en kötü /+6 en iyi	



Şekil 4.4. Space Matris

Hoya Corporation, göstermiş olduğu faaliyetler bakımından Space düzleminde Çekinik pozisyonda olduğu görülmektedir.

Hoya Corporation QSPM – Quantitative Strategic Planning Matrix (Sayısal Stratejik Planlama Matrisi)

Stratejik Alternatifler					
İç Faktörler	Ağırlık	Üretim performansını yükseltmek ve kişiye özel üretim camlarının hızlı teslimatı için, uluslararası üretim hattını yeni ortak girişim fabrikalarla destekle		Yerel reklam kampanyaları organize et	
Güçlü		Puan	Skor	Puan	Skor
Geniş Ürün Portföyü	0.15	3	0.60	4	0.60
Önemli Ar-Ge Yetenekleri	0.30	4	1.80	3	0.90
Optisyenler düzeyinde yüksek bilinirlik	0.05	2	0.10	2	0.10
Yüksek teknoloji	0.10	3	0.30	3	0.30
Zayıf					
Zayıf Faaliyet Performansı	0.12	4	0.48	4	0.48
Japonya'ya Yüksek Bağımlılık	0.10	2	0.20	3	0.30
Yavaş işleyen dağıtım ağları	0.05	3	0.15	4	0.20
Tüketiciler düzeyinde zayıf marka bilinirliği	0.13	3	0.39	4	0.52
Toplam	1.00		4.02		3.40
Dış Faktörler					
Fırsat					
Nüfus Yoğunluğu	0.20	2	0.30	2	0.20
IOL Pazarının Büyümesi	0.15	3	0.18	3	0.27
Tehditler					
Yoğun Rekabet	0.15	4	0.60	2	0.30
Döviz Dalgalanmaları	0.21	4	0.84	2	0.42
Essilor, Carl-Zeiss Gibi Güçlü Rakip Markalar	0.17	2	0.34	3	0.51
Teknolojik Devrim	0.25	4	1.00	4	1.00
Avrupa ve Türkiye'de Azalan Devlet Sosyal Güvenlik Sistemi Ödeme Düzeyleri ve Covid-19 salgını	0.17	4	0.68	3	2.04
Avrupa'daki Salgın Sonrası Ekonomik Sıkıntı	0.05	4	0.20	3	0.15
Toplam			3.66		4.42
Toplam skorlar	1.00		7.68		7.82

Şekil 4.5. Hoya QSPM Analizi

EFE Matrisi (Dış Faktör Matrisi)

Anahtar Dış Faktörler	Ağırlık	Oran	Ağırlıklı Skor
Fırsatlar			
1) IOL pazarının büyümesi	0.19	3	0.57
2) Nüfus Yoğunluğu	0.13	2	0.26
Tehditler			
1) Döviz dalgalanmaları	0.07	3	0.21
2) Yoğun rekabet ve saldırgan fiyat savaşları	0.12	4	0.48
3) Essilor, Carl-Zeiss gibi güçlü rakip markalar	0.20	3	0.60
4) Hızlı teknolojik ilerleme	0.02	4	0.32
5) Avrupa’da, azalan devlet sosyal güvenlik sistemi ödeme düzeyleri ve Covid-19 salgını	0.22	3	0.08
6) Avrupa’daki ekonomik sıkıntı	0.05	2	0.10
Toplam	1.00		2.62

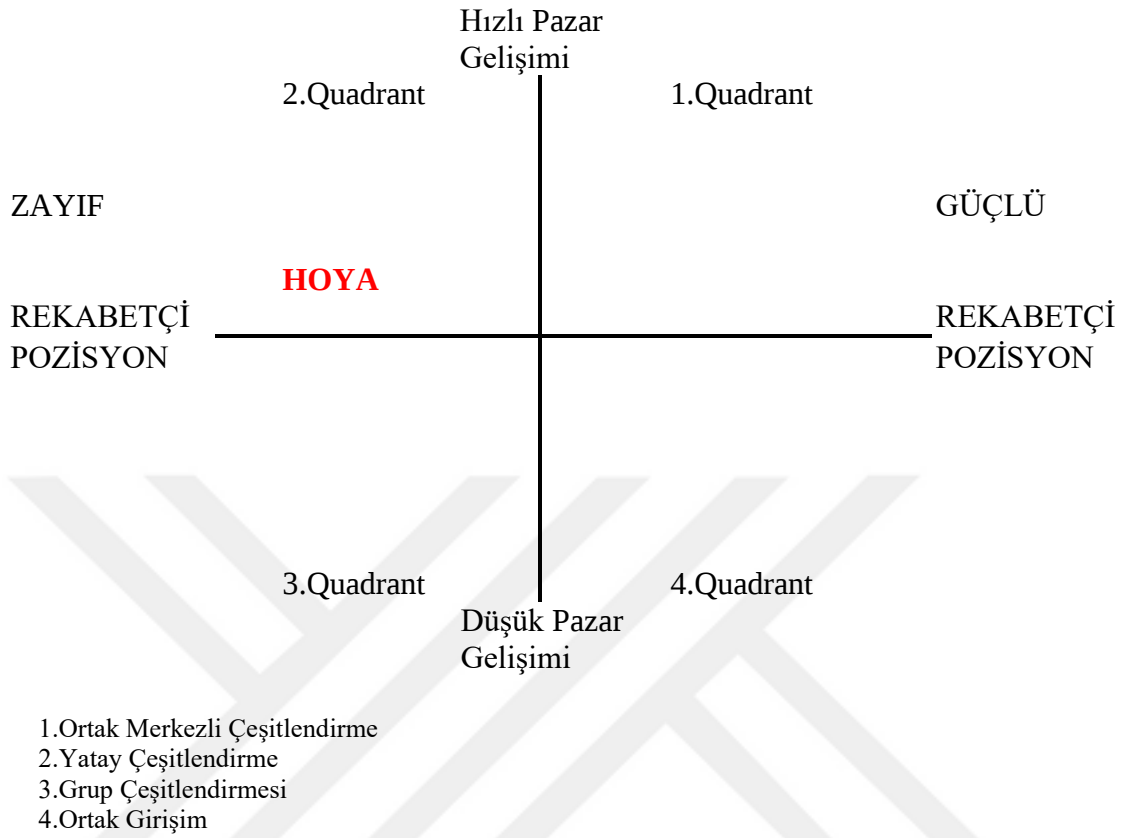
Şekil 4.6. EFE Matrisi

IFE Matrisi (İç Faktör Matrisi)

Anahtar İç Faktörler	Ağırlık	Oran	Ağırlıklı Skor
Güçlü Yanlar			
1) Geniş ürün portföyü	0.15	4	0.60
2) Önemli Ar-Ge yetenekleri	0.21	4	0.84
3) Optisyenler düzeyinde yüksek bilinirlik	0.10	2	0.20
4) Yüksek teknoloji	0.10	3	0.30
Zayıflıklar			
1) Zayıf faaliyet performansı	0.10	3	0.30
2) Japonya’ya yüksek bağımlılık	0.19	3	0.57
3) Yavaş işleyen dağıtım ağları	0.10	2	0.20
4) Tüketiciler düzeyinde zayıf marka bilinirliği	0.05	4	0.20
Toplam	1.00		3.51

Şekil 4.7. IFE Matrisi

Grand Strateji Matrisi



Şekil 4.8. HOYA firması için Grand Strateji Matrisi

Analizlere Göre Hipotez Sonuçları

Veriler incelenmiş olup, SPSS analizinde veriler n (%) şeklinde verilmiştir. p: Ki-Kare Testi * p değeri 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Aynı üst indis istatistiksel farklılığı ifade etmektedir.

H₁: Optisyenlik müesseselerinin faaliyet bölgeleri ile Hoya corporation firması ürünlerinin satışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo4.2 göz önüne alındığında çıkan sonuçlarda p değerlerinin 0.05 düzeyinin altında kaldığı gözlemlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir. Optisyenlik müesseselerinin faaliyet bölgeleri ile Hoya corporation firması ürünlerinin satışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₂: Hoya corporation firmasının hasta bilinirliği ile bölgeler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.2 göz önüne alındığında çıkan sonuçlarda p değerinin 0.05 düzeyinin altında kaldığı gözlemlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir. Hoya corporation firmasının hasta bilinirliği ile bölgeler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃: Optisyenlerin cinsiyetleri ile Hoya corporation firmasının satışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.3 göz önüne alındığında çıkan sonuçlarda p değerinin 0.05 düzeyinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Optisyenlerin cinsiyetleri ile Hoya corporation firmasının satışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Optisyenlerin eğitim seviyeleri ile Hoya corporation firması ürünlerinin satışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.4 göz önüne alındığında çıkan sonuçlarda p değerinin 0.05 düzeyinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Optisyenlerin eğitim seviyeleri ile Hoya corporation firması ürünlerinin satışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Hoya corporation firması ürünlerinin satışı ile optisyenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.5 göz önüne alındığında çıkan sonuçlarda p değerinin 0.05 düzeyinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Hoya corporation firması ürünlerinin satışı ile optisyenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Hoya corporation firması ürünlerinin satışı ile optisyenlerin faaliyet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.7 göz önüne alındığında çıkan sonuçlarda p değerinin 0.05 düzeyinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Hoya corporation firması ürünlerinin satışı ile optisyenlerin faaliyet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Rekabet stratejilerinin, Hoya corporation firmasının Türkiye pazarındaki konumu üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.1 sonuçları ve Tablo 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, ve 4.7 göz önüne alındığında çıkan sonuçlarda p değerinin 0.05 düzeyinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Rekabet stratejilerinin, Hoya corporation firmasının Türkiye pazarındaki konumu üzerinde etkisi vardır.

5. TARTIŞMA

Çalışmada ele alınan firma sahip olduğu avantajlara karşın yapılan analizler neticesinde rekabetçi bir konumda bulunmamaktadır. Bu bağlamda firmanın rekabet avantajı elde etmesi de olanaksızdır. Firma, avantajlarını rekabet gücü elde etme konusunda başarıyla kullanamamış ve tüketici nazarında marka bilinirliğini yükseltememiştir. Bu faktörler göz önüne alındığında bir firmanın rekabetçi bir yapıya sahip olması ve rekabet avantajı elde edebilmesinin çokça farklı değişken tarafından etkilendiğini söylemek mümkündür. Bir firmanın, tek başına stratejik yönetim uygulamalarına sahip olması rekabet avantajı elde etmeyi garanti etmemektedir. Bunun yanında, rekabeti etkileyen diğer tüm değişkenler göz önünde bulundurulsa dahi bir firma rekabet avantajı elde edemeyebilir.

Çalışmada bahsi geçen firma, birçok avantajına karşın, rekabetçi bir yapıya sahip olarak değerlendirilememektedir. Rekabetçi yapıyı sahip olmanın en önemli değişkenlerinden biri olarak değerlendirilen tüketici davranışları analizi konusunda rakiplerine göre geride kalan firma, fiyat avantajı konusunda da zirveyi rakiplerine kaptırmıştır.

Teknolojiyi oldukça verimli kullandığı gözlemlenen firmanın, bu hususu yukarıda bahsi geçen konularda kullanması önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında bir firmanın rekabetçi yapıya sahip olmasının koşulları ve rekabet avantajı elde etmenin yöntemleri, stratejik yönetim alanında tekrar gündeme alınması gereken konular olarak değerlendirilmektedir.

6. SONUÇLAR

Salgın hastalıklar, savaşlar ve güç dengelerinin sürekli değiştiği piyasalardaki etkileriyle günümüzün küresel dünyası, hemen her firma ya da organizasyonu “hayatta kalma” kaygısı ile başbaşa bırakmıştır. Rekabetin çokluğu, firmalara can yakan ve geri dönüşü oldukça zor hasarlar bırakmaktadır. Stratejik yönetim, tam böyle bir dönemde geri dönüştürülemeyen hasarlar alınmaması için firma ve organizasyonlara yön gösterici rolünü üstlenmiştir. Aynı zamanda stratejik yönetim, ayakta kalmayı sağlayacak vizyon, misyon, amaç, hedef değerlerini firma ya da organizasyon çalışanlarına da benimseterek inovasyonu ve ilerlemeyi örgüt kültürüne dönüştürmektedir.

Tüm stratejilerde görüldüğü üzere Hoya Corporation var olan avantajlarına rağmen rekabetçi konumda bulunmamaktadır. Nihai tüketici (hasta) önünde marka bilinirliği düşük olarak gözlemlenen Hoya Corporation, başarılı reklam politikaları yürüterek ulusal medyada kampanyalar ve duyurular yapması gerekmektedir. Öncelikle Hoya Corporation Türkiye’de marka bilinirliğini arttırmak için çaba göstermelidir. Hoya’nın Türkiye optik pazarında nihai tüketici nazarında marka bilinirliğinin düşük olduğu görülmektedir. Marka bilinirliği bazında Carl Zeiss yüksek bilinirliğe sahip olmasına rağmen, optisyen tarafından hastaya tavsiye edildiğinde Hoya’nın Essilor’u yakın takip etmesi, Hoya’nın fiyatta Carl-Zeiss ile rekabetinden kaynaklanmaktadır. Ancak bu fiyat rekabetinin Essilor ile bulunmadığını söylemek mümkündür. Rekabet oranları incelendiğinde yerli üretici-ithalatçı firmalar ve Essilor ağırlığının Türkiye’de toplam cam sektörünün yaklaşık olarak yüzde 70’ini teşkil ettiği gözlemlenmektedir. Ayrıca Türkiye’de optisyenler çoğunlukla 1,61 index ürünler tercih etmektedir. 1,61 RX cam üretimi, Hoya’nın öncelikle avantaja dönüştürmesi gereken çıkış noktası olabilecek durumdadır. Hoya progressive cam konusunda optisyenlerin tercihi olmayı başarmıştır. Bu durumu Hoya’nın teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmasıyla açıklamak mümkündür. Tercih edilme konusunda bu alandaki liderliğinin pazardaki diğer markalara bırakmamak için mutlaka fiyat avantajı sağlaması gerekmektedir. İnovasyon gerçekleştirilen üründe

fiyat konumlandırması tekrar yapılırsa, Hoya rekabeti bu ürün üzerinden yükselecektir. Hoya ürünlerinde çeşitlendirmeye gitmelidir. Bununla birlikte Türkiye pazarında Transition ve Drivewear cam kullanım oranı düşüktür. Pazarın bu alanında yüksek oranda bir açık mevcuttur. Bu açık farklılaştırılmış ve fiyatta rekabetçi bir ürünle kapatılabilir.

Ar-Ge başarısını devam ettirmekle beraber ürün çeşitliliğini azaltmamalıdır fakat bunu yaparken girdi maliyetlerinin düşüklüğü konusunda istikrar elde edilmesi zorunludur. Ayrıca dağıtım ağları ve ortak girişim çalışmalarını mutlaka arttırmalıdır. Avrupa ve Türkiye gibi Sosyal Güvenlik ödemelerinin düşürüldüğü ve gözlük camı bedelinin hemen hemen tamamının nihai tüketici (hasta) tarafından karşılandığı ülkeler için inovasyona giderek yeni ürünlerle piyasaya girmelidir.

Bu çalışma, kendisinden önce yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinden neticesi gözlükçü ve optisyenler ile nihai tüketiciye (hasta) yansıyacak rekabet analizlerini barındırmaktadır. Önceki yapılan çalışmalar, büyük perakende optik gruplarının incelenmesi üzerinedir ki bu çalışmaların bilim literatürüne katkısı bulunsa bile nihai tüketici olan Türk milletinin avantajına bir durum gözlemlenememektedir. Çalışma, sektöre yön verecek analizler barındırıp, rekabetin Türkiye’de artması ile ürün çeşitliliği ve fiyat avantajını ortaya çıkaracak, Türk halkının göz sağlığı alanında kaliteyi ucuza alabilmesi için referans teşkil eden araştırmalar arasına girecektir. Stratejik Yönetim analizi pek çok sektörde yapılmış olmasına rağmen, Türk Optik sektörü bu anlamda bakirdir ve bu çalışma, sektör içerisinde hali hazırda devam etmekte olan firmalar, yeni girecek olanlar ve dış gözlemciler için kaynak sunacaktır.

7. ÖNERİLER

Çalışma sonucunda, yönetim stratejileri detaylarıyla incelenen firmanın birçok avantaja sahip olmasının rekabet avantajı elde etmesini sağlamadığı görülmüştür. Araştırmaya konu olan firmanın marka ve pazarlama stratejilerine daha çok önem vermesi gerekmektedir. Pazarlama ve marka stratejilerinin başlangıç aşaması olan tüketici davranışı analizlerinin daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi firmanın rekabet gücünü arttıracaktır. Bununla birlikte firmanın inovasyon faaliyetlerini ve ürün çeşitliliğini arttırması rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlayacaktır. Firmanın ortak girişim ağlarını ve dağıtım kanallarını arttırması marka bilinirliğine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma ilgili alanda yapılan çalışmalar açısından birçok farklılıklar arz etmektedir. Optik sektöründe yapılan çalışmalar genel olarak sektörü analiz etmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada tüketici temelli analizler yapılarak firmaya, tüketicilere ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Rekabet odaklı bir çalışma gerçekleştirilmiş olması sektörün ve bu alanda faaliyet gösteren firmaların durumunu ortaya çıkarmıştır.

Stratejik yönetim ve rekabet temelli optik sektöründe yapılacak çalışmalar için önemli bir kaynak olacağı düşünülen bu çalışmanın gelecekte kapsamı daha da genişletilerek incelenmesi tüketicilere, sektörü ve akademiye ciddi katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A.** (1992). *Strategic management* (3rd Edition), New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Aaltonen, P.,&Ikavalko, H.** (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415- 418.
- Acar, E.** (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik planlama uygulaması: Aydın ticaret odası örneği*. Yüksek Lisans Tezi: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akçagün, E.** (2001). *Türk hazır giyim sanayinde uluslararası pazarlarda üstünlük sağlamasına yönelik rekabet stratejisi modeli geliştirilmesi*. Doktora Tezi: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akgemci, T.** (2001). *KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler*. Ankara: KOSGEB Yayını.
- Akgemci, T.** (2007). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T.** (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T., ve Güleş, H. K.** (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim* (1 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akkaya, G. C.** (2002). *Türkiye'deki stratejik işbirliklerinin oluşum nedenleri, rekabet gücü ve finansal başarıları üzerine bir inceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi): Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akpınar, H., ve Edin, M.** (2007). Rekabet istihbaratı. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 3-4.
- Aktan C. C., ve Vural İ. Y.** (2004). *Rekabet gücü ve rekabet stratejileri*. Ankara: TİSK Yayınları, Rekabet Dizisi:3, Yayın No:255.
- Aktan, C.C.** (2008). *Stratejik yönetim ve stratejik planlama*, İstanbul: ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y.** (2004). *Rekabet gücü ve rekabet stratejileri*. Rekabet Dizisi:2, Ankara, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Alcacer, J.,& Oxley, J.** (2014). Learning by supplying. *Strategic Management Journal*, 35(2): 204-223.
- Al-Hussami, M.** (2008). A study of nurses' jobsatisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
- Alkhafaji, A. F.** (2003). *Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. New York: The Haworth Press.

- Allivive, F. C.** (1987). *Marketing principles and practices*. Orlando: Haurcourt Brave Javanovich Publishers.
- Alptürk, E.** (2008). *Ekonominin dinamosu: Küçük ve orta büyüklükte işletmeler-KOBİ rehberi*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Altenburg, T., Schmitz, H., & Stamm, A.** (2006). Building knowledge-based competitive advantages in chinaandindia: Lessonsand consequences for other developing countries. In: *Proceedings of the Global Development Network Annual Conference: Asian and Other Drivers of Global Change*. St. Petersburg
- Altınbaş, Z.** (2013). *Kurumsal girişimcilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: mücevherat sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M.** (2009). *Yetenek yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Altuntuğ, N.** (2007). *Küresel rekabet ortamında ayırt edici ve sürdürülebilir üstünlükler bağlamında temel yetenek tabanlı stratejiler ve bir uygulama*. Doktora Tezi: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alyakut, B.** (2007). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim süreci ve sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim uygulamalarının incelenmesine yönelik bir alan araştırması*.Yüksek Lisans Tezi: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Ansoff, H. I.** (1957). Strategies for diversification.*Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Assael, H.** (1990). *Marketing principles & strategy*. Orlondo: The Dryden Press, 596.
- Aşgın, S.** (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: T.C. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No:649.
- Avrupa Optometri ve Optik Konseyi** (2013). Little, Julie Anne, *1.1. Uluslararası Koruyucu Görme Sağlığı Üzerine Eğitimsel ve Ticari Gelişim Sempozyumu*, İstanbul.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E.** (2002). A newgame plan for C players, *Harvard Business Review*, January, 81-88.
- Badur, E.** (1998). *Türk rekabet hukukunda rekabeti sınırlayıcı anlaşmalar*. Yüksek Lisans Tezi: Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Baki, D. R.** (1995). Günümüz işletmeleri için örnek edinme (benchmarking) anlayışının önemi, *Pazarlama Dünyası*, 9(53).
- Bamberger, I.** (1989). Developing competitive advantage in small and medium-size firms.*Long Range Planning*. Oxford, 22(5).
- Barney, J. B.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17.
- Baron, R. M.,& David, A. K.** (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.*Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6).
- Barutçugil, İ.** (2013). *Stratejik yönetim*(1.b.), İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

- Beal, R. M.,& Yasai-Ardekani, R.** (2000). Performance implications of aligning ceo functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*, 26, 733-762.
- Berk, N.** (2000). *Finansal yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Berman, B.** (1996). *Marketing channels*. John Wiley & Sons, Inc., 607.
- Beşirov, İ.** (2007). *Yeni rekabet koşullarında işletmelerin yol haritası: Azerbaycan şarap işletmeleri üzerine bir değerlendirme*. (Basılmamış Doktora Tezi): Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Boone, L. E.,& David, L. K.** (1997). *Contemporary business*. The Dryden Press, 5.53.
- Boudreau, J. W.,& Ramstad, P. M.** (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston; MA: Harvard Business School Press.
- Bowesox, D. J.** (1969). *Readings in physical distribution management: The logistics of marketing*. D. J. Bowersox, B. J. La Londe and E. W. Smykay (Eds.), New York: MacMillan.
- Bradley, F.** (1991). *International marketing strategy* (Second Edition). UK: Prentice Hall International LTD.
- Brandenburger, A. M.,& Nalebuff, B. J.** (1998). *Ortaklaşa rekabet*. L. Cinemre (Çev.), İstanbul: Scala Yayıncılık,
- Brassington, F.,& Pettitt, R.** (2000). *Principles of marketing* (2nd Edition). London: Prentice Hall.
- Broughton, D.P.** (2009). *What they teach you at harvard business school*. P. Şiraz ve Ü. Şensoy (Çev.), İstanbul: Optimist Kitabevi.
- Buckingham, M.,& Vosburgh, R. M.** (2001). The 21st century human resources function: It is the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4).
- Bulu, M., Eraslan, İ. H., ve Kaya, H.** (2006). Türk elektronik sektörünün rekabetçilik analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 49-66.
- Capps III, C. J. ve Glissmeyer, M. D.** (2012). İç faktör değerlendirmesi ve dış faktör değerlendirme matrisi kavramlarını kullanarak rekabetçi profil matrisini genişletmek. *Uygulamalı İşletme Araştırmaları Dergisi*, 28(5), 1059.
- Carbone, V.,& Stone M. A.** (2005). Growth and relational strategies used by the european logistics service providers: Rationale and outcomes. *Transportation Research*, 41, 495-510.
- Cassidy, C. M., Glissmeyer, M. D., & Capps III, C. J.** (2013). Geleneksel ve genişletilmiş matris kavramlarını kullanarak bir iç-dış (IE) matrisi eşleme. *Uygulamalı İşletme Araştırmaları Dergisi*, 29(5), 1523.
- Chisnall, P.** (1995). *Strategic business marketing* (Second Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Chuang, M. L.,& Shaw, W. H.** (2000). Distinguishing the critical success factors between e-commerce, ERP and SCM. *Proceeding of Int. Engineering Manag. Conference*, New Mexico, 150.
- Clark, D. N.** (1997). Strategic management tool usage. *Journal of Strategic Change*, 6, 417-427.

- Colell, A., Whinson, M. & Gren, J. R.** (2004). *Microeconomic theory*. New York: Oxford University Press.
- Commission, Eurpean** (1996). Benchmarking the competitiveness of european industry. *Commission of The European Communities*, Brussels, 3-4.
- Crossan, M., & Berdrow, I.** (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105.
- Croxtan, K. L., Dastugue-Garcia, S. J., Lambert, D. M., et al.** (2001). The supply chain management process. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-35.
- Czinkote, R.** (1996). *Marketing*. The Dryden Press, 5.346.
- Çağlar, İ.** (2005). *Türk işletmeciliğinde değişim ve değişim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çıkmak, S.** (2012). *İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin incelenmesi ve yeniden yapılandırılması: bir örnek uygulama*. Yüksek Lisans Tezi: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çoban, M.** (2007). *Stratejik planlama*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çolpan, A. M., ve Takashi, H.** (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8.
- Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M. ve Şahim, T. Z.** (2007). *Geleceği planlamada stratejik yönetim*. Ankara: A-C Yayınevi.
- David, F. R.** (1985). How do we choose among alternative growth strategies? *Managerial Planning*, 33(4), 14-17.
- David, F. R.** (1986). The strategic planning matrix- a quantitative approach. *Long Range Planning*, 19(5), 102-107.
- David, F. R.** (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.
- David, F. R.** (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (Ninth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R.** (2007). *Strategic management concepts and aases* (13th edition), New Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R.** (2012) *Strategic management: A competitive advantage approach. Cases* (14th edition), New Jersey: Prentice Hall.
- David, M. E., David Forest, R., & David Fred, R.** (2009). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *Coastal Business Journal*, 8(1), 42-52.
- Davidson, K. R., & Donsig, A. P.** (2001). *Real analysis with real applications*. London: Pearson Publisher.
- Day, G. S.** (1984). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. Minneapolis: West Publishing Co.
- De Bono, E.** (1996). *Rekabetüstü*. O. Özel (Çev.), İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Demir, F. M.** (2013). *Optik sektöründeki rekabet ortamında, stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin önemi: Elegance optik shops A.Ş. örneği*. Yüksek Lisans Tezi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. Muğla.
- Deniz, R. B.** (2002). Ortak girişim stratejisi ile global pazarlara giriş. İstanbul, *İstanbul Kültür Üniversitesi*, 5(18), 37-40.
- Dess, G. G., & Miller, A.** (1996). *Strategic management*. New York: Publisher McGraw-Hill College, 2.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L.** (2005). *Strategic management: Creating competitive advantage* (2nd Edtn.), New York: McGraw-Hill.
- Devlin G., & Bleackley M.** (1988). Strategic alliances-guidelines for success. *Long Range Planning*, Ekim, 18-23.
- Dinç, E.** (2005). *Stratejik karar ve hisse senedi performansı ilişkisi: İMKB örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi): İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Dinçer, Ö.** (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J.** (2004). *Strategic management: Issues and Cases*, Vol. 2, New Jersey: Blackwell Publishing..
- Doğan, S., ve Hatipoğlu, C.** (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 84-85.
- Doz L., & Hamel, G.** (1998). *Alliance advantage*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L., & Hamel, G.** (1999). *Şirket ittifakları, global pazarlarda başarının anahtarı*. A. Bostancıoğlu (Çev.), İstanbul: Sabah Kitapları.
- DPT** (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara, TC Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.
- Drucker, F. P.** (1999). *Management challenges for the 21. century*. Vol. 1, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Drucker, P.** (1993). *Gelecek için yönetim*. F. Üçcan (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Düren, Z.** (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları, Yönetim.
- Ekici, K. M., ve Şahin, T. Z.** (2015). *Stratejik yönetim*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Elmacı, O., & Kurnaz, N.** (2004). *Sürdürülebilir rekabet gücüne yönelik vizyon arayışlarında faaliyet tabanlı maliyetleme*. İstanbul, Sabancı Üniversitesi.
- Embleton, P. R., & Wright, P. C.** (1998). A practical guide to successful outsourcing, empowerment in organizations. *MCB University Press*, 6(3), 94-106.
- Eraslan İ. H., Karataş, A., ve Kaya, H.** (2007). Türk plastik sektörünün rekabetçilik analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 203-219.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H., ve Bakan, İ.** (2008). Değer zinciri (value chain) yöntemi ile türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (2)307-332.
- Eren, E.** (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Erkan, H., ve Erkan C.** (2007). Bilgi ekonomisinde teori ve politikalar, *III. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 351-364.
- Esener Ö.** (1997). *Stratejik ortaklıklar*. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Ltd.Şti.
- Gilbert, J. T.** (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 37(6), 16-22.
- Göksel, A.** (2009). Stratejik yönetimde strateji geliştirme araçları: kozmetik ürünleri alanında rekabet algılaması. Yayınlanmış Doktora Tezi: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Göral, R.** (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gözlükaya, T.** (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: modeller ve uygulama örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi.: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Pamukkale
- Grant, R. M.** (1991). *Contemporary strategy analysis*. New Jersey: Blackwell Publishing.
- Greaver, M. F.** (1999). *Strategic outsourcing, a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: Amacom.
- Güçlü, N.** (2003). Strategic management. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Günalp, B.** (2002). Yarışabilir piyasalar yaklaşımı ve rekabet politikaları, *G. Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, (3): 49-66.
- Hambrick, D. C.** (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.
- Hammer, M.,& Stanton, S. A.** (1995). *Değişim mühendisliği devrimi*. S. Gül (Çev.), İstanbul: Sabah Kitapları.
- Hatırlı, S. A., Öztürk, E., ve Aktaş, A. R.** (2010). Piyasa yapısının belirlenmesinde pazar gücü ve tahmin yaklaşımları. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, (2), 89-112.
- Hax, A.,& Majluf, N. J.** (1991). *The strategy concept and process*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Hetzel, R. L.** (1993). A quantity theory framework for monetary policy, economic quarterly. *Federal Reserve Bank of Richmond*, 79(3), 42-43.
- Hill, W. C.,& Jones, R. G.** (1992). *Strategic management an approach* (Second Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hillson, D.** (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3).
- Hitt, A. M., Ireland, R. E., & Hoskisson, R. E.** (1999). *Strategic management*. South Western College Publishing, 60-71.
- Hitt, M. A.** (1995). *Strategic management: Competitiveness globalization*, Ireland: Robert Hoskisson West Publishing Company.
- Hittmar, S.,& Jankal, R.** (2015). Strategic management of networks. *Management of Network Organizations*, Springer, 5-22.
- Hodgetts, R. M.** (1993). Porter's diamond framework in a Mexican context, management international review. *Second Quarter*, 33(2), 41.

- Houlihan, J. B.** (1985). International supply chain management. *Internatioanal Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(1), 22-38.
- Hussey, D.** (1979). *Corporatc planning: Theory and piactise*. Exeter: Pergamon Press.
- Işık, H., ve Aypay, A.** (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- İnce, A. R.** (2011). *Stratejik yönetim yaklaşımlarının tercih edilebilirliğinin yönetici bakışı açısından değerlendirilmesi ve ISO 1000 firmalarında bir araştırma*. Doktora Tezi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat
- İslamoğlu, H.** (2000). *Pazarlama yönetimi (stratejik ve global yaklaşım)* (2.b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- İstanbul Ticaret Odası Yayınları** (2017). *Gözlükçülüğün tarihsel gelişimi ve Türkiye’de gözlükçülük sektörü*. ISBN 978-605-137-668-4.
- Jarzabkowski, P.,& Kaplan, S.** (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36, (4): 537-558
- Jeannet, J. P.,& Hennesey, H. D.** (1995). *Global marketing strategies*(Third Edition). Houghton Mifflin Company.
- Karaevli, A.** (2008). Türkiye’deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, (Journal of Management Research)*, 1(2), 85-107.
- Kargı B., Ay, M., ve Baltacı, N.** (2002). İçsel büyüme modelleri çerçevesinde benchmarking ve orta anadolu firmalarındaki uygulamaları. *II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi*, 17-19 Ekim 2002, Niğde. Ankara: MPM Yayınları.
- Karnani, A.** (1984). Generic competitive strategies: An analytical approach. *Strategic Management Journal*, 5, 367-380.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S., ve Bakır, M.** (2002). *Yeni rekabet stratejileri ve türk sanayisi*. İstanbul: TÜSİAD.
- Kılıç, M., ve Erkan, V.** (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yöntemi yaklaşımı bir arada olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- Kim, L.,& Lim, Y.** (1988). Environment generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kiraz, M.** (2007). *Örgütlerde stratejik planlama sisteminin oluşturulması ve emniyet genel müdürlüğünde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Knott, P.** (2008). Strategy tools: Who really uses them. *Journal of Business Strategy*, 29(5), 26-31.
- Koçel, T.** (1993). *İşletme yöneticiliği* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçoğlu, D.** (2012). Büyük sanayi kuruluşlarının büyüme stratejilerinin bahs ile değerlendirilmesi: Denizli örneği. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 267-283.

- Kopczak, L. R.** (1997). Logistics partnership and supply chain restructuring. Survey results from the US computer industry. *Production and Operations Management*, 6(3), 226-247.
- Kotler, P.** (1972). *Marketing management* (2. Ed.). London: Prentice Hall.
- Kotler, P.** (2000). *Marketing management* (The Millenium Edition). New Jersey: Prentice-Hall, New-Jersey.
- Köksal, A. B.** (1974). *Firmaların büyümesi ve firma büyüklüklerinin bölünmesi*. Doktora Tezi: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul.
- Lee, H. L., & Billington, C.** (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. *Sloan eManagement Review*, 33(3), 65-73.
- Lucas, J. R.** (1998). *Anatomy of a vision statement*. American Management Association International, February.
- Luecke, R.** (2015). *Strateji* (3.b.). Harvard Business Press, T. Parlak (Çev.), İstanbul: İş Bankası Yayını.
- Manisalı E., Gürer E. E., ve Okuyan E.** (1997). Risk yönetimi. 6. *Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri*. İzmir: KalDer.
- Marlin, D., Hoffman, J. J., & Lamon, B. T.** (1994). Porter's generic strategies, dynamic environments and performance: A profile deviation fit perspective, *International Journal of Analysis*, 2(2), 155-175.
- Mc Namee, P.** (1991). *Management accounting: Strategic planning and marketing*. Oxford: Buttenvorth an Heineman Lmd..
- Meyer, J.** (1972). *Objectifs et strategies de entreprise* (Third Series), Paris: Dunod.
- Miles, R. E. & Snow, C. C.** (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, A., & Dess G. G.** (1993). Assesing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miller, D.** (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management*, 31, 280-308.
- Miller, D., & Friesen, P. M.** (1986). Porter's generic strategies and performance: An empirical examination with American Data, *Organization Studies*, 7, 37-55.
- Mintzberg, H.** (1994). *The rise and fall of strategic planning* (First Edition). UK: Free Press.
- Momme, J.** (2002). Framework for outsourcing manufacturing: Strategic and operational complicaitions. *Computers in Industry*, 49, 59-75.
- Morrison, S. A., & Winston C.** (1995). *The evolution of the airline industry*. The Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Morschett, D.** (2007). Competitive advantage of nations and regional clusters. H. Schramm-Klein & D. Zentes Morschett, *Strategic international management text and cases*. Weisbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 115.
- Mucuk, İ.** (2010). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Nandakumar, M. K., Ghobadian A., & O'Regan N.** (2010). Business-level strategy and performance the moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(6), 907-939.
- Nardalı, S.** (2009). Gerilla pazarlaması ve uygulamadaki bazı örnekler. *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon*, 6(2).
- Odabaşı Y.** (2001). *Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi* (İkinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okka, O.** (2009). *Analitik finansal yönetim teori ve problemler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Okka, O.** (2013). *Finansal yönetim teori ve çözümlü problemler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Okumuş, F.** (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9): 871-882.
- Orhunbilge, N.** (1980). *Türk imalat sanayinde ortalama işletme büyüklüğü değişimleri sebep ve sonuçları*. Doktora Tezi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Ödemiş, M.** (2014). *Otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Özcan, C.** (2009). *Stratejik yönetim açısından şirket birleşmeleri*. Yüksek Lisans Tezi: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. İ.** (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 87-96.
- Özer, P. S.** (1999). *Benchmarking*, İzmir: Vizyon Yayınları.
- Özgener, Ş.** (2003). Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir un sanayii örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20: 137-161.
- Öztop, S.** (2007). *Stratejik planlamanın belediyelere uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Parahalad, C. K.** (1997). *Büyüme stratejileri, geleceği yeniden düşünmek*. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., & Katou, A.** (2019). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 103, 397-406.
- Peace, J. A., & Robinson, R. B.** (1994). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* (5th Edition). Boston: Irwin Inc.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B.** (2000). Cultivating guanxi as a corporate foreign- investor strategy. *Business Horizons*, 43(1), 31-38.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B.** (2015). *Stratejik yönetim* (12.b.), M. Barca (Çev.), McGraw-Hill Irwin, Ankara: Nobel Yayın.
- Pekdemir, I.** (2000). *Benchmarking kıyaslayarak öğrenme*. İstanbul: ARC Yayınları.
- Pella, M. D. A., Sumarwan, U., Daryanto, A., & Kirbrandako.** (2013). Factor effecting poor strategy implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183-204.

- Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi** (2004). *Pilot kurumlar için taslak*. T.C. Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, IV. Bölüm, 7.
- Peters T. J.,& Waterman JR.R.H.** (1982). *In search of excellency*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Porter, M. E.** (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145
- Porter, M. E.** (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, *South Asian Journal of Management*, 20(3), 194-199.
- Porter, M. E.** (1980). The five competitive forces that shape strategy. *The Mckinsey Quarterly*, 34-50.
- Porter, M. E.** (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: The new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172-180.
- Porter, M. E.** (1998). *Competitive advantage*. New York: TheFree Press.
- Porter, M. E.** (2003). *Rekabet stratejisi - sektör ve rakip analizi teknikleri*. G. Ulubilgen (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E.** (2010). *Rekabet üzerine*. K. Tanrıyar(Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Pringle, J.,& Huisman, J.** (2011). Understanding universities in ontario, canada: an industry analysis using porter's five forces framework. *CJHE / RCES*, 41(3), 36-58
- Radder, L.,& Louw, L.** (1998). The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. *Long Range Planning*, 31(4), 549-559.
- Rainbird, M.** (2004). A Framework for operations management: The value chain, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 337-345.
- Ramanujam, V.,& Varadarajan, P.** (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Research Triangle Institute** (2004). *Guide pratique de la planification strategique participative dans les collectivités locales*. North Carolina, USA: RTI Internationale.
- Roach, S.** (1997). *Üretkenliğin kutsal halesi*. Harvard Businees Review, Power Özel Ek, Ekim.
- Rosenbloom, S.** (2008). Electronic store files for bankruptcty, *The New York Times*.
- Ross, D. F.** (1998). *Competing through supply chain management: Creating market-winning strategies through supply chain partnerships*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ryans, A.** (2009). *Lider markalar ve düşük fiyat rekabeti*. Ü. Şensoy(Çev.).İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Salaman, G.,& Asch, D.** (2003). *Strategy and capability: Sustaining organizational change*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Salavou, H.** (2010). Strategy types of service firms: Evidence from greece. *Management Decision*, 48(7), 1033-1047.
- Salmela, S. L., Mainela, T., Pernu, E., & Puhakka, V.** (2018). Strategic practices of subsidiary positioning in business networks. *IMP Journal*, 12(1), 37-55.
- Sarıhan, H. İ.** (1998). *Teknoloji yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Desnet Yayınları.

- Satell, G.** (2017). *Mapping innovation*. T. Gezer(Çev.). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Schendel, D., Patton, R., & Riggs, J.** (1976). Corporate turnoraund strategies: A study of profit decline and recovery, *Journal of General Management*, 3, 3-11.
- Schermerhorn, J.** (1996). *Management* (FifthEditon). New York: John Wiley&SonsInc.
- Seeger, John A.** (1984). Research note and communication. reversing the images of BCG's growth/share matrix, *Strategic Management Journal*, 5(1), 93-97.
- Seviçin, A.** (2009). Sürdürülebilir rekabet kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Shank, J. K.,& Govindarajan, V.** (1992). Strategic cost management: The value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 179-197.
- Shapiro, V.** (2001a). *Planification strategique*.New York: Civicus.
- Shapiro, V.** (2001b). *Vue d'ensemble de la planification*. New York: Civicus.
- Simons, R.** (1999). *How risky is your company?*, Cambridge: Harvard Business Review.
- Smallman, C.** (1996). Risk and organizational behaviour: A research model. *Disaster Prevention and Management*, 5(2), MCB University Press.
- Sminia, H.,& Nistelrooij, A. V.** (2006). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6(1), 99-113.
- Sökmen, A.** (2014). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*.İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Steiner George, A.** (1997). *Strategic planning*. New York: Publisher Simon & Schuster.
- Sucu, M. E.** (2010). *KOBİ'lerde stratejik yönetim ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale
- Sütçü, O.** (2008). *Stratejik liderlik*.Yüksek Lisans Projesi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sveiby, K. E.** (2001). A Knowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.
- Şimşek, Ş., ve Çelik, A.** (2011). *İşletme bilimlerine giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tan, K. C.** (2001). A framework of supply chain maangement literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 39-48.
- Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B.** (1998). Supply chain Management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 34(3), 2-9.
- Tassabehji, R.,& Isherwood, A.** (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23(1-2), 63-80.
- Tek, Ö. B.** (2000). *Pazarlama ilkeleri global yönetsel yaklaşım Türkiye uygulamaları* (8. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tekin, M.,& Ömürbek, N.** (2004). *Küresel rekabet ortamında teknolojik işbirliği*. Ankara: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu.
- Tekin, M., ve Çiçek, E.** (2005). *İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: Değer temelli pazarlama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 63-68.

- Tenekecioğlu, B. ve Ersoy, F. (2000).** *Pazarlama yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995).** *Crafting and implementing strategy* (6th Edition), Boston MA: Irwin.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995).** *Strategic management: Concepts and cases*. The USA: Richard D. Irwin Inc.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003).** *Strategic management concepts and cases* (13th Edition), New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2005).** *Crafting and executing strategy: Text*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, J. L., & Strickland A. J. (1996).** *Strategic management: Concepts and cases*. New York: John Wiley.
- Tokat, B. (1990).** *Yönetimde strateji*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:393, Eskişehir: İ.İ.B.F. Yayın No:84.
- Torlak Ö., ve Altunışık R. (2009).** *Pazarlama stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Turhan, M., ve Kocabaş, İ. (2003).** Eğitimde kıyaslama (benchmarking). *MPM Verimlilik Dergisi*, 1, 57-68.
- Tüm Optik ve Optometrik Meslekler Birliği Derneği (2006).** Dünya’da ve Türkiye’de Optisyenlik ve Optometri. *Türkiye I. uluslararası optik forumu bildiriler kitapçığı*. İstanbul.
- Türkay, O. ve Alkin, E. (2001).** *İktisada giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Türkiye Optik ve Optometrik Meslekler Derneği (2008).** *Dünya’da ve Türkiye’de optisyenlik ve optometri kongresi bildiriler kitapçığı*. İstanbul.
- Türkkan, E. (2001).** *Rekabet teorisi ve endüstri iktisadı*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Ulengin F., Önsel, İ., ve Karaata, S. (2009).** Türkiye’nin küresel rekabet düzeyi: Dünya ekonomik forumu küresel rekabet raporuna göre bir değerlendirme. *TÜSİAD-REF-SEDEFED*, İstanbul, 1-3.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2009).** The HR business-partner model: Past learning and future challenges. *People and Strategy*, 32(2), 5-7.
- Uysal, D. (2000).** Teknolojik gelişim ve global rekabet üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 6-15.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2010).** *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, S. K., ve Mirze, H. (2004).** *İşletmelerde stratejik yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünal, M. (2012).** *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Walters, D., & Jones P. (2001).** Value and value chains in healthcare: A quality management perspective. *The TQM Magazine*, 13(5), 319-333.
- Ward, K. (1992).** *Strategic management aceoimting*. Buttervworth, Heinclman Lind, Oxford.
- Werren, K. J. (1999).** *Global marketing management* (Sixth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hinger, J. D. (2004).** *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Woo, C. Y.,& Cooper, A. C.** (1982). The surprising case for low market share. *Harvard Business Review*, 60(6), 106-113.
- Wright, P.** (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8: 93-101.
- Yalçıntaş, M.** (2005). *Stratejik yönetim ve kobiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yenice, E.** (2006). Kamu kesiminde performans ölçümü ve bütçe ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 61.
- Yoshino, M. Y.,& Rangan, U. S.** (2000). *Stratejik ittifaklar*. Y. Bülbül (Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Zagame, P.** (1993). Planification strategiqu, quelques reflexions pour une transposition a la planification national. *Revue Economique* (Numero Hors Serie), 13-56.
- Zerenler, M., Türker, N., ve Şahin, E.** (2007). Küresel teknoloji, araştırma - geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 654-667.
- URL-1** <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 21.06.2021.
- URL-2** <https://tr.mcfairbanks.com/2660-market-penetration/>, Erişim tarihi: 27.08.2021.
- URL-3** <https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/benchmark/>, Erişim tarihi: 01.09.2021.
- URL-4** <https://turkcedemek.com/kelime/proaktif/>, Erişim tarihi: 11.09.2020.
- URL-5** <https://kelimeler.gen.tr/rekabet-nedir-ne-demek-259125/>, Erişim tarihi: 11.09.2020.
- URL-6** www.nedirnedemek.com/, Erişim tarihi: 31.05.2021.
- URL-7** <https://www.sozkimin.com/>, Erişim tarihi: 05.01.2020.
- URL-8** <https://www.eulerhermes.com/>, Erişim tarihi: 15.10.2021.
- URL-9** www.hoya.com/, Erişim tarihi: 25.03.2021.
- URL-10** <https://www.tuik.gov.tr/>, Erişim tarihi: 10.01.2021.
- URL-11** <https://www.worldbank.org/tr/country/turkey/>, Erişim tarihi: 11.09.2020.
- URL-12** www.hoya.com.tr/, Erişim tarihi: 20.04.2021.
- URL-13** <http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/oik432/o432.pdf>, Erişim tarihi: 11.01.2021.
- URL-14** www.rekabet.gov.tr/, Erişim tarihi: 08.08.2020.
- URL-15** <http://www.yonetselzihin.com/stratejik-yonetim/stratejik-yonetim-nedir-neden-onemlidir/.html/>, Erişim tarihi: 06.08.2020.
- URL-16** <https://www.wsj.com/market-data/quotes/HOCPY/financials/>, Erişim tarihi: 26.02.2021.
- URL-17** <https://www.bloomberg.com/profile/company/7741:JP/>, Erişim tarihi: 10.04.2021.
- URL-18** http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/saglik/tibbi_malzeme/, Erişim tarihi: 05.01.2021.
- URL-19** <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, Erişim tarihi: 05.01.2021.
- URL-20** <https://hrdergi.com/image/catalog/upload/Data/File/Mayis2013/humangroup.pdf>, Erişim tarihi: 25.06.2021.

- URL-21 <https://www.eticaretmerkezi.com/pazarlama-stratejileri-ve-inovasyon-gelistirme/>, Erişim tarihi: 01.05.2021.
- URL-22 <http://www.yourarticlelibrary.com/business/business-strategies/>, Erişim tarihi: 06.03.2022.
- URL-23 <https://www.dunya.com/kose-yazisi/inovasyon-stratejileri/381876B/>, Erişim tarihi:01.02.2022.
- URL-24 <https://slideplayer.biz.tr/slide/13926343/>, Erişim tarihi: 09.01.2022.
- URL-25 <https://swv4u.com/publications.html?file=files/themes/swv/publications/2013-9 MM Article in Eyewear Intelligence Vol 14.pdf/>, Erişim tarihi: 10.01.2022.
- URL-26 <https://www.statista.com/search/?q=hoya&Search=&qKat=search&newSearch=true&p=1/>, Erişim tarihi: 14.01.2022.



EKLER

Ek A: Hoya Corporation Araştırma İzni



BIBIOGLU Dilek <mailto:dilek.bibioglu@hoya.com.tr>

Alıcı: ben, Suat ▾

11 Şub 2019 Pzt 17:59



Yanıtla



Merhaba Tuba Hanım,

Gerçekleştireceğiniz teziniz ile ilgili firmamıza ait finansal tablolar yada başka pazarla ilgili bilgiler maalesef veremiyoruz; ancak bir önceki çalışmanızda yaptığınız gibi bağımsız olarak Hoya'nın uluslararası finansal tablolarına ulaşarak bu bilgileri toplayabilirsiniz. Yine gerçekleştireceğiniz anket çalışmalarında biz destek olamayız fakat siz optikçi ile Hoya'nın çalışmalarını konuşabilir ve Hoya'nın ürünlerini bilimsel çalışmanızda kullanabilirsiniz. İhtiyacınız olursa size ayrıca ürünlerimizle ve dünya pazarıyla ilgili bilgiler de verebiliriz.

Konuyu bilginize sunar iyi çalışmalar dilerim.

M. Dilek Bibioglu
Sales and Marketing Manager

HOYA Turkey Optik Lens

Tel: +90 216 561 81 00

Fax: +90 216 561 80 01

Mobile: +90 530 486 29 65



www.hoya.com.tr

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Tuba YILDIRIM

ÖĞRENİM DURUMU:

Ön Lisans : 2002, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Optisyenlik Programı

Lisans : 2008, Anadolu Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı,

Yüksek Lisans : 2011, Bahçeşehir Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı,
İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı

Doktora : 2022, Haliç Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme
Doktora Programı

MESLEKİ DENEYİM:

Çalıştığı Kurumlar : Optisyenlik Müessesesi- Mesul Müdür