

43206

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİMDE ÇEVRE VE SEÇİM
İLAÇ ENDÜSTRİSİNDE BİR UYGULAMA



İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ
Ş. EBRU DOĞRUOL

İSTANBUL - 1995

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİMDE ÇEVRE VE SEÇİM
İLAÇ ENDÜSTRİSİNDE BİR UYGULAMA**

**İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ
Ş. EBRU DOĞRUOL**

TEZ DANIŞMANI: Y. DOÇ. DR. NİLGÜN AYDEMİR

İSTANBUL - 1995

İÇİNDEKİLER:

	SAYFA NO
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	
1. ORGANİZASYONLARDA ADAPTASYON: STRATEJİK SEÇİM VE ÇEVRESEL BELİRLİLİK	4
II. BÖLÜM	
2. PAZARLAMADA ÇEVRESEL BELİRLİLİK (ENVIRONMENTAL DETERMINISM)	13
2.1. ÜRÜN YAŞAM DÖNGÜSÜ KAVRAMI (PLC - PRODUCT LIFE CYCLE)	13
2.2. ÜRÜN PORTFOLYO ANALİZİ VE PLANLAMADA MATRİS YAKLAŞIMI	16
2.3. PAZAR STRATEJİSİNİN KAR ETKİSİ (PIMS - PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY)	20
2.4. STRATEJİ FORMÜLASYONUNA ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYON EKONOMİSİ YAKLAŞIMI	25
III. BÖLÜM	
3. PAZARLAMADA STRATEJİK SEÇİM (STRATEGIC CHOICE)	27
3.1. TALEBİ ETKİLEYEN STRATEJİLER	27
3.1.1. BİRİNCİL TALEP UYARIMI (PRIMARY DEMAND STIMULATION)	27
3.1.2. ÜRÜN EVRİM DÖNGÜSÜ (THE PRODUCT EVOLUTIONARY CYCLE - PEC)	28
3.1.3. STRATEJİK KENDİNİ YENİLEME (STRATEGIC SELF-RENEWAL)	33
3.1.4. UYARICI PAZARLAMA (STIMULATIONAL MARKETING)	34
3.1.5. ZORUNLU TÜKETİM UYARIMI (MANDATORY CONSUMPTION STIMULATION)	35
3.2. MAKRO ÇEVREYİ DEĞİŞTİRMEYE YÖNELİK STRATEJİLER	36
3.2.1. KONU YÖNETİMİ (ISSUES MANAGEMENT)	36
3.2.2. ŞİRKET POLİTİKA AKTİVİTELERİ (CORPORATE POLITICAL ACTIVITY)	37

3.2.3. MEGA-PAZARLAMA STRATEJİLER (MEGAMARKETING STRATEGIES)	38
3.2.4. YENİ OYUN STRATEJİLERİ (NEW GAME STRATEGIES)	39
IV. BÖLÜM	
4. STRATEJİK VİZYONUN ÖZ YETENEKLERLE BAĞLANMASI	41
4.1. GİRİŞ	41
4.2. SENARYO ANALİZİ	44
4.2.1. ZAMAN DİLİMİ VE KAPSAMI	47
4.2.2. EĞİLİMLER VE BELİRSİZLİKLER	47
4.2.3. SENARYOLARIN OLUŞTURULMASI	51
4.3. REKABET ANALİZİ	53
4.3.1. STRATEJİK BÖLÜMLEME (STRATEGIC SEGMENTATION)	54
4.4. ÖZ YETENEKLER (CORE CAPABILITIES)	60
4.4.1. SOĞAN YAPISI FİRMA (FIRM AS AN ONİON)	60
4.4.2. AĞAÇ YAPISI FİRMA (FIRM AS A TREE)	61
4.4.3. STRATEJİK VARLIKLAR (STRATEGIC ASSETS)	62
4.4.4. ANAHTAR BAŞARI FAKTÖRLERİ (KEY SUCCESS FACTORS)	63
4.4.5. ÖZ YETENEKLER MATRİSİ (CORE CAPABILITIES MATRIX)	64
4.5. STRATEJİK VİZYON (STRATEGIC VISION)	70
4.6. SONUÇ	72
V. BÖLÜM	
5. TÜRKİYE'DE İLAÇ ENDÜSTRİSİ	75
5.1. TANIM	75
5.2. TARİHÇE VE GELİŞİM	75
5.3. ÜRETİM	77
5.4. TÜKETİM	79
5.5. YASAL YAPI	79
5.6. DAĞITIM	80
5.7. TİCARET	81
5.8. ÜRÜN BİLGİSİ	82
5.9. GENEL KARŞILAŞTIRMA	82
5.9.1. TEKNOLOJİ SEÇİMİ	83
5.9.2. PAZARLAMA	84

5.9.3. ÜRÜNLER	89
5.9.4. FİYATLAR	91
5.9.5. SONUÇ	94
VI. BÖLÜM	
6. UYGULAMA	95
6.1. ZAMAN DİLİMİ	95
6.2. KAPSAM	95
6.3. ETKİLENEN GRUPLAR	96
6.4. EĞİLİMLER VE BELİRSİZLİKLER	99
6.5. STRATEJİK BÖLÜMLEME	101
6.6. SENARYOLAR	103
6.7. ÖZ YETENEKLER MATRİSİ	104
6.8. ALTERNATİF STRATEJİLER	104
SONUÇ	106
KAYNAKLAR	
ÖZGEÇMİŞ	

GİRİŞ:

Pazarlama fonksiyonunun en önemli yeteneği esneklik ve uyum sağlayabilmektir. Ancak, bunun yanında organizasyonların kendi geleceklerini yaratabileceklerine dair görüş de işletme literatüründe destek görmektedir ¹. Pazarlama fonksiyonunun başarısı, kontrol edilmesi güç olaylara uyum sağlayabilmekle, olumsuz şartlarda ayakta kalabilmekle veya şartları lehine çevirebilmekle ölçülebilir.

Örneğin; Philip Morris, firması giderek artan sigara karşıtı kampanyalardan etkilenmemek için, piyasayı şekillendirmek üzere çeşitli kampanyalar başlatmıştır. Gazetelere, sigara ile ilgili pazarları uyarıcı ilanlar vererek, çıkar grupları ile işbirliğine giderek otomobil üreticileri, oteller gibi sigaraya karşı tavır alan grupları etkilemek yoluna gitmişler, 1985'ten beri sigara içenleri hakları konusunda bilgilendiren, organize olmalarını sağlayan, "Philip Morris Magazine" adı altında üç ayda bir yayınlanan bir dergi çıkarmış; 1986'da tüm sigara reklamlarının yasaklanması konusu Kongre'ye geldiğinde, "İfade Özgürlüğü" başlığı altında \$80.000'lık bir makale yarışması organize etmiştir. Tüm bu gayretleri; yönetmek, şekillendirmek, etkilemek ve kontrol etmek yönünde firmaların çevreleri üzerinde daha etkin olmaları olarak adlandırabiliriz.

¹F. W. Gluck, S.P. Kaufman, ve A.S. Walleck, "Strategic Management for Competitive Advantage", **Harvard Business Review**, Temmuz-Ağustos 1980, S: 154-161

Çevresel Belirlilik (Environmental Determinism) ve Stratejik Seçim (Strategic Choice) üzerinde birçok akademik araştırmalar yapılmıştır ^{2,3,4}. Çevresel belirlilik ilkesine inananlar; kanunlar, değişen zevkler, yabancı rekabet gibi çevresel faktörlerin etkilenemeyeceğini savunurlar. Yapılan çalışmalar da bu tip olguları sabit olarak kabul ederek çevreye uyum sağlanması gerektiğini benimserler. Stratejik seçim taraftarları ise, karar vericilerin çevreyi kontrol edebileceklerini iddia ederler. Çevresel olgular, firmanın ve yöneticilerinin etkileriyle çıkarlar doğrultusunda şekillendirilebilir. Gerçek ise bu iki görüşün ortalarında bir yerdedir. Yöneticiler herşeyi yapamamaları da belirli noktalarda etkili olabilirler.

Organizasyonel adaptasyonla ilgili görüşleri daha da netleştirebilmek için, organizasyon teorilerinden yola çıkılmıştır. İleride de görülebileceği gibi çevresel şartlar ve organizasyonun stratejik seçimleri aslında iki eksen şeklinde düşünülebilir.

²W.G. Astley ve A.H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory", **Administrative Science Quarterly** , Haziran 1983, S: 245-273

³J. Child, "Organizational Structure, Environment and Performance", **Sociology**, Ocak 1972, S: 2-22

⁴L.G. Hrebiniak ve W.F. Joyce, "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", **Administrative Science Quarterly**, Eylül 1985, S: 336-349

Aşağıda, Stratejik Seçim ve Çevresel Belirlilik görüşleri ayrı ayrı bölümlerde incelenmektedir. P.R. Varadarajan, T. Clark ve W.M. Pride; klasik stratejik planlama yöntem ve araçlarına ek olarak, çevresel belirlilik yönünde ağır basan yaklaşımlara alternatif olmak üzere stratejik seçim bakışı ile; Talebi Etkileyen Stratejiler ve Makro Çevreyi Değiştirmeye Yönelik Stratejiler olmak üzere iki ana grupta yaklaşımlar ortaya koymaktadır ⁵.

Araştırmanın Stratejik Vizyonun Öz Yeteneklere Bağlanması kısmı ise, öz yeteneklerden yola çıkılarak stratejik vizyona ulaşılması ve sonucunda stratejik seçim alternatiflerinin değerlendirilmesini ortaya koyan, uygulama ile desteklenmiş bir bölümdür. İleri sürülen teknik, Türkiye’de ilaç endüstrisinde uygulanacağından, takip eden bölüm, Türkiye’de İlaç Endüstrisi üzerindedir. Son bölüm ise uygulama çalışmasına ayrılmıştır.

⁵P. Rajan Varadarajan, Terry Clark, William M. Pride, “Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment”, **Sloan Management Review**, Kış 1992, S: 39-47

1.0 ORGANİZASYONLARDA ADAPTASYON: STRATEJİK SEÇİM VE ÇEVRESEL BELİRLİLİK:

Literatürdeki birçok araştırmada stratejik seçim (Strategic Choice) ve çevresel belirlilik (Environmental Determinism); kavramlarını organizasyonel adaptasyonun örtüşmeyen (mutually exclusive), açıklamaları olarak değerlendirilmişlerdir. Oysa seçim ve belirlilik, organizasyonel adaptasyon tipolojisini oluşturmak üzere iki eksene konumlandırılabilir birbiriyle bağımsız değişkenlerdir. Bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda organizasyonel adaptasyon açısından dört tip ortaya çıkar:

- 1- Doğal Seleksiyon (Natural Selection); en az sayıda seçenek, adaptasyon veya yok olma.
- 2- Ortak Hareket (Collective Action); yoğun seçim şansı ve çevresel belirlilik, kısıtlar çerçevesinde adaptasyon.
- 3- Stratejik Seçim (Strategic Choice); çok fazla sayıda seçenek, tasarım yolu ile adaptasyon.
- 4- Sistem-yapısal (System-Structural); artan seçenekler ve tesadüfen adaptasyon.

Bu sınıflama, organizasyonların stratejik opsiyonlarının sayılarını ve yapılarını, izlenen yolun mu, sonucun mu önemli olacağı kararını, politik tutum ve tartışmaları, organizasyonun çevresindeki arama etkinliklerini etkiler.

Organizasyonel adaptasyon üzerine yapılmış araştırmalarda en fazla üzerinde tartışılan nokta; yönetim tarafından mı yoksa çevre tarafından mı yönlendirildiğidir.^{6,7} Değışimi, organizasyonun kendisi veya çevre tarafından oluşturulmuş olarak sınıflandırmak araştırmayı yanlış doğrultulara sürükleyecek, organizasyon - çevre ilişkisinde adaptasyon açısından kritik bir nokta olan etkileşimden uzaklaştıracaktır. Bu sınıflandırma her ne kadar yaygın ise de; ikisinden birisine dayanmak, organizasyonel adaptasyonun tam tanımını için ikisinin de gerekli olduğu gerçeğinden sapmak olacaktır. Önemli kavramsal ve pratik nokta; olayların etkileşimi ve birbirine bağıllığı, insanların bunları yorumlamaları ve sonuçta alınan kararlar ve uygulamalardır.

W.G. Astley ve A.H. Van de Ven⁸ ile D.Jakobs⁹ tarafından yapılan araştırmalar ışığında iki nokta ortaya konmuştur:

⁶W.G. Astley ve A.H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in the Organization Theory", **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983, S: 245-273

⁷J. Child, "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, 6, 1972, S: 1-22

⁸ W.G. Astley ve A.H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in the Organization Theory", **Administrative Science Quarterly**, 1983, 28, S: 245-273

⁹ D. Jakobs, "Dependency and Vulnerability: an Exchange Approach to the Control of Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 1974, S:45-59

1- Seçim ve belirlilik, bir eksenin iki uç noktası değil, gerçekte iki bağımsız değişkendir.

2- Organizasyonel adaptasyonu açıklamak için etkileşimleri ve birbirine bağımlılıkları incelenmelidir.

Aşağıda, seçim ve belirlilik arasındaki etkileşimi inceleyen stratejik karar verme tipolojisi geliştirilmektedir. Organizasyonel adaptasyon sürecinde stratejik seçim veya çevresel belirlilik açısından birlikte incelenmesi gereken organizasyon teorisi, işletme, ekonomi gibi dalların entegrasyonunu da sağlar.

Bu noktada ileri sürülmekte olan sav, adaptasyon sürecinde stratejik seçim ve çevresel belirliliğin bağımsız değişkenler olarak konumlandırılabilirliği. Kişiler ve bağlı oldukları kurumlar, karar verme ortamlarında seçim yapabilirler; kendi gerçeklik ölçeklerini yaratarak ve kararlarındaki sınırları kaldırarak çevrenin özelliklerini yapılandırabilir, yok edebilir, yeniden tanımlayabilirler¹⁰ Öte yandan, çevrenin gözardı edilemez gerçekleri de önemlidir. Endüstrinin yapısı, kümeleşmeler (domains), değişik nişler, kişi veya kurum tarafından yönlendirilmesi mümkün olmayacak yapılar olarak ortadadırlar. Bazı zamanlarda etkilenmesi mümkün olsa da, bu gibi değişkenler, organizasyonların stratejileri içerisinde değerlendirilmelidirler. İki ayrı bağımsız faktör kullanmak; seçim ve belirliliğin, organizasyonel

¹⁰ J. Child, "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, 6, 1972, S: 1-22

gelişmeyi etkileyecek nedensel doku veya kapsam oluşturmak amacı ile etkileşim içinde birarada bulunmasını sağlar.

Bu yaklaşım, organizasyonların açık sistem teorisine dayanır.¹¹ Açık bir sistem; sürekli madde, data ve enerji alışverişi sonucunda dinamik bir denge durumuna ulaşmaya çalışır. Hem sistem hem de çevre, etkileşimlerinin sonuçlarının birbirine bağımlılığı ve önemine bağlı olarak bu alışveriş ve değişim sürecini etkileyebilirler. Daha da önemlisi, açık sistemlerin karakteristik özelliklerinden biri olan sonda dengelenme (equifinality) kavramıdır. Sonda dengelenme; aynı sonuçların, değişik kaynaklar, farklı transformasyon süreçleri ve çeşitli metot ve araçlar kullanılarak birden fazla yolla elde edilmesi anlamına gelir. Açık bir sistemin yer aldığı çevre çok belirleyici olsa da sonuçlar sabit kalacak şekilde, sonuca ulaşmada kullanılacak yolların belirlenmesinde seçim yapılabilir. Çevresel kısıtlamanın en yüksek olduğu ortamlarda dahi, sonda dengelenme; organizasyonel seçimin ayrı, bağımsız, dış çevre ile dinamik denge geliştirme açısından önemli bir değişken olarak var olmasını sağlar. Seçim, böylece, organizasyonun bir açık sistem olarak vazgeçilmez belirleyici özelliği olma niteliği itibarı ile çevresel belirlilikten mantıksal bir süreçle ayrılır.

Amaç, söz konusu iki değişkeni - seçim ve belirlilik - etkileşim içinde incelemektir. Seçim ve belirlilik, gibi alçaktan yükseğe

¹¹ J.G. Miller "Living Systems; Basic Concepts", **Behavioral Science**, 10, 1965, S: 193-237

ölçeklendirilmiş iki eksen üzerine yerleştirilebilir. Her eksen, güvenilirlik düzeyi ve diğerlerini etkileme potansiyelindeki değişimleri gösterir ¹². Eksenler arasındaki bölgeler, çevre ve organizasyonun ilişkisi için yer alan gücün kapsamını tanımlamaya yararlı olurlar.

I. bölge, organizasyonun dış faktörler üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı, adaptasyonda doğal seleksiyon yaklaşımını oluşturan varsayımları ve şartları gösterir, ki bunlar düşük stratejik seçim ve yüksek çevresel belirliliktir. Adaptasyon dış faktörlerce o şekilde belirlenmektedir ki; çevre, organizasyonları seçmekte ve yalnızca uygun değişimler gösterebilen organizasyon formlarının yaşamasına izin vermektedir. Bu durumda organizasyonlar ya uyum sağlarlar ya da yok olurlar.

Tam olarak serbest rekabet altında çalışan organizasyonlar, I. bölgeye örnek olarak gösterilebilecek organizasyonlardır. Fiyatlar, şirketin rekabet içerisinde alacağı pay pazar dinamikleri tarafından belirlenmiştir. Ürünleri yüksek fiyatla satıp büyük kar sağlamak, fiyat elastikliği nedeniyle neredeyse olanaksızdır. Teknoloji ve pazar gelişmelerini izleyemeyen firmalar, maliyetlerinin hızla arttığını ve zamanla ayakta kalmalarının zorlaştığını görecektir. I. bölgede rastlanılabilecek firmalar arasında; tüketim malları ve basit sistemler satan küçük firmaları veya çeşitlendirilmemiş ürünlere / hizmetlere

¹² R.L. Daft ve K.E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems", **Academy of Management Review**, 9, 1984, S: 284-295

sahip, piyasaya giriş ve çıkış engeli düşük olan ve sürekli bir rekabet üstünlüğüne sahip olmanın çok zor olduğu ortamlarda etkinlik gösteren büyük organizasyonları saymak mümkündür.

I. bölgeye düşen organizasyonlarda doğal olarak yönetici etkinliği çok düşüktür, ancak yine de çevrenin dikte edici rolüne karşılık amaca yönelik bazı organizasyonel etkinliklere başvurulabilir. Teknolojik buluşlar, yaratıcılık gibi unsurlar firmalara bu ortamda bile rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu bölgede yer alan bir firma stratejik seçim olarak sektörden çıkmayı da düşünebilir, ancak bu karar; sektörden çıkış engelleri ve girilecek yeni sektörlerin giriş engellerine, mevcut yeteneklerin transfer edilebilirliğine ve yeni sektördeki geçerliliğine, ve stratejik seçimin yapıldığı ekonomik ve politik ortam yapısına oldukça bağlıdır.

I, bölgenin tam karşıtı olarak görülebilecek III. bölge ise yüksek organizasyonel seçim ve düşük çevresel belirlilik ile karakterize edilebilmektedir. Ortamı denetleyen, stratejik kararlardır ve otonomi oyunun kuralı halini almıştır. Kaynak bağımlılığı problem olmaktan çıkmıştır, organizasyonlar birbirlerinin çevreleri üzerinde de söz sahibidirler. III. bölgede yer alan organizasyonlar, çoğulcu bir yapı ile karşı karşıyadırlar, pazar bölümleri ile nişler arasında ve bunların kendi içlerinde hareket etmek giriş veya çıkış engelleri ile sınırlandırılmış değildir. Kısıtlı kaynaklara bağımlılığın ve politik kısıtların azlığı sayesinde organizasyon, rekabet etmek istediği dış çevrenin şartlarını amacına yönelik olarak tanımlamak ve etkilemek

olanağına sahiptir ^{13,14}. III. bölge şartlarında adaptasyon sağlamanın yolu tasarımıdır. Organizasyonel yaratıcılık ve proaktif tutumların ortaya çıkması ve uygulanabilmesi bu şartlar altında daha kolaydır.

Literatürde çevresel belirlilik ve stratejik seçim üzerine, I. ve III. bölge hakkında oldukça fazla araştırma olmasına rağmen, karar verme ve organizasyonel adaptasyon sürecinin anlaşılmasını sağlayacak, şartlar kümesi şeklinde nitelenebilecek çoğunlukla ihmal edilmiş iki bölge daha söz konusudur.

II. bölgede hem stratejik seçim yüksektir, hem de çevresel belirlilik; bu da beraberinde adaptasyon gereğini getirir. Bu şartlar altında dış etkenlerin karar mekanizmasını etkilediği gibi, organizasyonun da kendi kararlarını alma esnekliği mevcuttur. Belirli kurallarla düzenlenmiş ortamlardaki nişlerde etkinlik gösteren organizasyonlar bu esnekliği uygulayabilirler. Yasal düzenlemelerin yoğun olduğu, ancak değişik yöntemlerle karar vericilerin etkilenebildiği ilaç sektörü bu bölge için bir örnektir. Farklı alanlarda faaliyet gösteren üniteleri olan organizasyonlar da bu esnekliği gösterebilirler. Burada önemli olan nokta, dış kısıtların ve yüksek

¹³ S. Levine ve P.E. White, "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", **Administrative Science Quarterly**, 5, 1961, S: 583-601

¹⁴ C.C. Snow ve L.G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, 25, 1980, S: 317-336

çevresel belirliliğin, bireysel seçimi ve stratejik adaptasyonu engellemesinin şart olmadığıdır. Adaptasyon ve seçim belli koşullar içinde oluşmakta olsalar da II. bölgede yer alan organizasyonlar değişik stratejik opsiyonlar geliştirebilirler.

IV. bölge ise, düşük stratejik seçim ve düşük çevresel belirlilikle karakterize edilmektedir. Organizasyonlar, bu noktada dış kısıtlar olmadığı halde stratejik seçimde sıkıntı çekmektedirler. Bu süreç, “şans eseri adaptasyon” olarak tanımlanabilir. Bu tip organizasyonların etkileşimde bulundukları çevre, herhangi bir düzenleyici etki veya bağ kurmakta isteksiz ve/veya yetersiz olduğu için benzeri durumlar, organizasyon davranışları çerçevesinde “çöp kutusu” veya “çamurda yol almak” olarak tanımlanır. Bu bakışla organizasyona düşen görev, kendi yeteneklerini güçlendirerek, çevrenin şartlarını da kendi lehine kullanmak yoluyla, IV. bölge şartlarından uzaklaşmaya çalışmaktır. Özünde IV. bölge, organizasyonu bir başka bölgeye iten, dengesiz bir arafaz olarak değerlendirilebilir.

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, adaptasyon süreci dinamiktir ve iki noktaya işaret eder.

1- Seçim ve belirlilik arasındaki ilişkide, kısıtlı kaynaklar üzerindeki kontrol esastır.

2- Organizasyon-çevre bağlamında karar verme sürecinin yapısı ve etkisi değişmekle beraber, yukarıda sözü edilen tüm bölgelerde stratejik seçim belli ölçülerde mümkündür.

I.DOĞAL SELEKSİYON GÖRÜŞÜ (NATURAL SELECTION VIEW) Yapı: Dış rekabet ve kapasiteler niş pazarları önceden belirler. Endüstriyel yapı ekonomik ve teknik açıdan belirlidir. Değişim: Çevresel değişim ve seleksiyon, ekonominin koşulları, organizasyonun büyümesinin boyutunu ve yönünü belirler. Davranış: Rassal, doğal veya ekonomik, çevresel seleksiyon Yöneticinin Rolü: İnaktif	II.ORTAK HAREKET GÖRÜŞÜ (COLLECTIVE ACTION VIEW) Yapı: Topluluklar, yarı otonom gruplardan oluşan ağlar, birlikte ortak çevrelerini, kurallarını, opsiyonlarını oluşturmak veya düzenlemek üzere etkileşirler. Organizasyon, "ortak hareket"in kontrol ettiği, bireyi özgür kılıcı bir yapıdadır. Değişim: Kollektif pazarlıklarla, tartışmalarla ve fikir ayrılıklarıyla varılan ortaklaşa anlaşmalardır. Davranış: Mantıklı, kolektif yapıda, politik olarak tartışılmış Yöneticinin Rolü: İnteraktif
IV.SİSTEM-YAPISAL GÖRÜŞ (SYSTEM-STRUCTURAL VIEW) Yapı: Roller ve pozisyonlar sistemin işlemlerini sağlamak üzere hiyerarşik olarak düzenlenmiştir. Değişim: Alt sistemleri, çevre teknoloji ve kaynak ihtiyaçlarındaki değişimlere uydurmak amacıyla roller bölünmüş veya birleştirilmiştir. Davranış: Belirli, kısıtlı ve adaptif Yöneticinin Rolü: Reaktif	III.STRATEJİK SEÇİM GÖRÜŞÜ (STRATEGIC CHOICE VIEW) Yapı: İnsanlar ve ilişkileri, yönetimdeki insanların seçimleri ve amaçlarına ulaşmak için organize ve sosyalize edilmişlerdir. Değişim: Çevre ve yapı, yönetimdeki kişilerin hareketleri çerçevesinde düzenlenir. Davranış: Yapılandırılmış ve otonom Yöneticinin Rolü: Proaktif

L.G. Hrebiniak ve W.F. Joyce, "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", **Administrative Science Quarterly**, Eylül 1985, S: 336-349

2.0 PAZARLAMADA ÇEVRESEL BELİRLİLİK: (ENVIRONMENTAL DETERMINISM)

Bu bölümde bazı sıkça kullanılan stratejik pazarlama planlama araçları, çevresel belirlilik ilkesi açısından değerlendirilmekte, ve bu bakışla bazı eksiklikleri belirtilmektedir. Bu metotların detaylarıyla açıklanmasına girililmeyecektir, amaç; bu yöntemlerin yararsız olduğunu ileri sürmek değil, yalnızca söz konusu metotların belirli (deterministic) ortamlara doğru meyilli olduklarını ortaya koymaktır.

- 1- Ürün Yaşam Döngüsü
- 2- Ürün Portfolyo Analizi Ve Planlamada Matris Yaklaşımı
- 3- Pazar Stratejisinin Kar Etkisi (PIMS Profit Impact of Market Strategy)
- 4- Strateji Formülasyonuna Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi Yaklaşımı

2.1 Ürün Yaşam Döngüsü Kavramı: (PLC - Product Life Cycle)

Ürün yaşam döngüsü, ilk defa Forrester adlı bir Amerikalı araştırmacı tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Bu eğri, ürünlerin zaman içinde satış hacimleri veya karlarının gösterdiği seyirden yararlanılarak çizilmektedir. Yatay ekseninde zaman, dikey ekseninde ise zamanın fonksiyonu olarak gelişmeler gösteren ürün satış

hacimleri ile kar hacimleri yer almaktadır. Zamanın belirlediği satış ve kar hacimlerinin birleştirilmesinden ürün yaşam döngüsü ortaya çıkmaktadır. Bu eğri üzerinde dört bölge ayırtedilebilir.

İşletme, bu analiz sonucunda ürününe hangi ölçüde güvenebildiği ve onu üretilip üretmeyeceğine karar verir. Buradaki bölgelerin her biri için işletme ayrı bir finansal tavra sahiptir. Üçüncü safhaya kadar işletme, faaliyetlerini genişletmek için devamlı fon arama gayretindedir. Üçüncü safha içinde işletme artık istediği refaha kavuşmuştur, ancak burada araştırma geliştirme etkinliklerine hız verilmeli, fon ayrılmalıdır. İşletme ürün döngüsünün dördüncü bölgesine girerken artık yeni yatırımlarının tüm hazırlıklarını yapmış, denemelerini bitirmiş olmalı, hızla yeni yatırım işlerini yürütmeye koymalıdır.¹⁵

İşletme birimlerinin veya ürünlerin yaşam döngüsü belirlenen pazar paylarına ve büyüme oranlarına göre çizilir. Ürünler yaşamlarına büyüme oranı yüksek, pazar payı düşük olan bölümlerle başlarlar. Daha sonra satış hacmi artmaya başlar, bu nedenle pazar payı da genişler. Büyüme aşamasında gelecek vaat eden birimlere büyük oranda yatırım yapılır. Ürün daha sonra yıldız birim ve nakit yaratan birim haline dönüşür. Olgunluk aşamasından sonra büyüme azaldığı için düşüşe geçebilir ve önlem alınmazsa elenmesi gereken ürünler haline dönüşebilir.

¹⁵Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İşletme Fakültesi Yayın no:234, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:127, 1990, S: 128

Ürün yaşam döngüsü kavramına göre; endüstriler, ürün kategorileri ve bireysel olarak markalar; doğum (introduction), gelişme (growth), olgunluk (maturity), düşüş (decline) olarak tanımlanan aşamalardan geçerler. Bu kavramın savunucuları, her aşama için ayrı stratejiler ileri sürerler. Eğer hangi aşamada bulunduğu doğru olarak tesbit edilebilirse - "eğer mekanizması" doğru olarak çalışıyorsa - ürün yaşam döngüsü kavramı geçerli bir teknik olarak kullanılabilir.

Teknolojik bir gelişme sonucunda talep erimesi durumu düşüş (decline) aşamasının bir göstergesidir ve doğal olarak, bu duruma uygun stratejilerin kullanılmasını gerektirir. Polaroid şirketinin, polaroid olarak bilinen anında film banyosu yapan fotoğraf makinelerine olan talebin azaldığını görerek alışılmış fotoğraf filmi pazarına girme kararı vermesi, engellenemez çevresel etkiler söz konusu olduğunda ürün yaşam döngüsü kavramının uygulanmasına bir örnektir. Ancak bu tip bariz örnekler bir yana; ürün yaşam döngüsü bakışı, yöneticileri zaman zaman körlüğe yöeltebilir. Geleneksel ürün yaşam döngüsü mantığı; satışların, kar marjlarının, rekabet yoğunluğunun ve uygun işletme stratejilerinin hep ürün yaşam döngüsü çerçevesinde belirlenmesini ileri sürerek, yönetici etkisini kısıtlayıcı sonuçlar verebilir. Ürünleri ve işletmeleri yöneticiler yaratırlar ve insani etkileşimlere açıktırlar. Karar verici mekanizma,

hangi aşamada olunduğuna karar vermediği sürece, ürün yaşam döngüsü kavramının "eğer mekanizması" doğru çalışmayacaktır ¹⁶.

2.2 Ürün Portfolyo Analizi ve Planlamada Matris Yaklaşımı:

Portföy analizinde matrisler aracılığıyla karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmakta ve sonuçlara göre uygun stratejiler seçilmektedir. Bir başka deyişle portföy analizi, işletmenin çeşitli stratejik birimlerinden oluşan bir bütün olarak görülmesine ve kaynakların bu yönde optimal olarak dağılmasına yardım etmektir. Aşağıda değişik yöntemler incelenmiştir.

BCG (Büyüme Kar Matrisi):

BCG'ye göre yönetimin gerçek başarısı, nakit akışlarının artırılmasıdır. Bu nedenle, işletmenin bir nakit akışı optimizasyonu gerçekleştirmesi ve yatırım stratejilerini, işletme karlılığını optimize etmek için bir kontrol değişkeni olarak kullanması gerekir.

BCG modeli, işletmeyi stratejik iş birimlerine (SBU) bölmekte ve her birimi bağımsız bir kar merkezi olarak değerlendirmektedir. Kullanılacak kaynakların sınırlı olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca tüm yatırımların karlı olmayacağından, kaynaklar birimler arasında,

¹⁶N.K. Dhalla ve S. Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept!", **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 1976, S: 102-112

(yatırılan ve kullanılan) nakit dengesi sağlanacak şekilde dağıtılmalıdır. Bu dağıtım yapılırken, yatırım stratejilerinin değerlendirilmesinde pazar payı ve endüstri büyüme hızı gibi iki boyut kullanılır. Bu boyutlar kullanılarak bir matris geliştirilmiştir. Matriste yer alan her birimin nispi pazar payı o ürünün nakit yaratma derecesini, pazar büyüme oranı ise nakit kullanma derecesini ölçer. Hedley'e göre; bu matriste amaç, nakit yaratan ürün pozisyonunu korumaktır.

Ancak bu matrisin, ürünün veya birimin (SBU) stratejik durumunu sadece iki boyuta bağlı olarak değerlendirdiği, karlılık, nispi pazar payı veya tecrübe eğrisi arasındaki ilişkilerin güçlü olmadığı, sadece nakit akışının temel kriter olarak alındığı ve riski dikkate almadığı için yetersiz kalabileceği unutulmamalıdır. Buna karşın her ürün veya birim için ayrı bir strateji belirlenmesi, en uygun performansın sağlanması ile mümkün olmaktadır. Her bir SBU için strateji seçimi ile ilgili iş biriminin karlılığı nakit akışı ve yatırım gereksinimi dikkate alınarak yapılır.

Yönlendirilmiş Politika Matrisi:

Yönlendirici politika matrisi, finansal tahminlerden bağımsız olarak işletmenin planlama çalışmalarında değerlendirme yapabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu teknik, her işletme birimini değerlendirmede sektör cazibesi ve rekabet düzeyi olmak üzere iki boyut kullanmaktadır. Endüstrinin cazibesinden kasıt, endüstri

sağlığının genel ölçümüdür. Rekabet düzeyinden kasıt ise, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde avantajlı olabilmesi için özel yeteneklere sahip olabilmesidir. E. Hussey, yönlendirici politika matrisine üçüncü bir boyut eklemiştir. O da çevresel risktir, başka bir deyişle endüstriyi direkt olarak etkileyen dış koşulların istikrarının güvenliğinin ölçümüdür.

İşletmeler, birimlerinin sektörel görünümelerini belirlemek için kendi koşullarına uygun kriterler belirlemelidir. Uygulamada yöneticiler bu kriterleri tecrübelerine uygun olarak geliştirebilirler. Bununla beraber işletmelerde genel olarak sektör durumunu belirlemek için pazar büyüme hızı ve pazarın niteliği gibi kriterler kullanılır. İşletmenin belirli bir sektördeki rekabet durumu belirlenirken, üç ana kriter kullanılır. Bunlar; pazar durumu, lider ve işletmenin üretim ve Ar-Ge açısından üstünlükleridir.

İşletme söz konusu kriterleri belirledikten sonra bu kriterler rakamsal olarak değerlendirilir. Her bir kriterin (faktörün) önemi sayısal bir ölçek üzerinde 0 ile 5 arasında sıralanır. Eğer bir faktör işletme için önem taşımıyorsa değeri sıfırdır. Değerlendirme önem derecesine göredir. Diğer yandan pazarın büyüme hızı kriter olarak benimsenirse uygun bir oran başlangıç noktası olarak değerlendirilir. İşletme açısından büyük önem taşıyan kriterin puanı +5'tir. Bu puanlamada; işletme sektör görünümü için tavan puana yaklaştıkça cazip, orta ve cazip değil gibi, işletmenin rekabet durumu için kuvvetli, orta ve zayıf gibi sınıflama tercih edilir.

Yönlendirilmiş politika matris dokuz bölümden oluşmuştur. Her bir bölüm sektör görünümü ve işletmenin rekabet durumu ile ilgili farklı bir bileşimi belirtir. Bu alanlar, yöneticinin dikkate alması gereken farklı stratejileri ve bu alanlara yapılacak kaynak tahsislerini gösterir.

Patel ve Younger Matrisi:

Söz konusu yöntemde her SBU'in, endüstri olgunluğu ve rekabet durumu açısından belirlendiği yerine göre uygun strateji önerilmektedir. Birimlerle ilgili izlenebilecek stratejiler, aşağıdadır.¹⁷

- 1-Pazar payını artırma stratejisi
- 2-Pozisyonu koruma stratejisi
- 3-Ürün elde etme, nakit akışı yaratma stratejisi
- 4-Seçicili olma ve durumu iyileştirme stratejisi
- 5-Geriye çekilme stratejisi
- 6-Uygun yer bulma ve onu koruma stratejisi
- 7-Tasfiye (terketme) stratejisi

BCG (Boston Consulting Group) büyüme-pay matrisi, (Growth - Share Matrix) General Electric-Mc Kinsey işletme ekranı, (General Electric-Mc Kinsey Business Screen) Patel ve Younger Matrisi gibi

¹⁷İ. Birdal ve N. Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, 1992, S: 119-124

örnekleri bulunan, ürün portfolyo analizinde ve planlamada kullanılan matris yaklaşımı yöntemleri, çok işletmeli firmalarda; ürünü, pazarı, teknolojik çeşitlilikleri analiz etmekte ve yönetmekte kullanılır. Matris yöntemleri; nakit akışı planlamada ve yönetiminde, alternatif pazar olasılıklarını değerlendirmede, firmanın işletmelerinin karşılaştırmalı rekabetsel konumlarını incelemekte ve operasyonlarda stratejik dengeler kurmakta faydalıdır. Ancak bu yöntemler, çevrenin önemli bir unsurunun, pazar büyüme oranının (market growth rate) kontrol edilemez olduğunu varsayar. Ancak, firmalar etkinlikleriyle pazar büyüme oranına müdahale etme şansına sahiptirler.

Texas Instruments'ın elektronik cep hesap makinaları, bu noktayı açıklayıcı bir örnektir. Bilgi ve tecrübe birikimi sonucu sağladığı maliyet düşüşünü fiyatlarına yansıtarak firma, satış hacminde ve pazar payında artış sağladığı gibi, kontrol edilemez olduğu varsayılan pazar büyüme oranını da arttırmıştır. Daha önce neredeyse var olmayan bir cep hesap makinesi pazarı bu şekilde ortaya çıkmıştır. Texas Instruments vakası, deterministik düşünceye bağlı olmayan şirketlerin, pazar büyüme oranını nasıl kontrol edebildiklerine bir örnektir.

2.3 Pazar Stratejisinin Kar Etkisi: (PIMS - Profit Impact of Market Strategy)

PIMS projesi, çok sayıda işletmeden değişik durumlarla ilgili verileri bir araya getiren, en önemli faktörleri belirleyen, her faktörün

performans ile bağıını kuran, toplam eşitlikteki ağırlığını hesaplayan bir bilgisayar modelidir.

İşletme performansını daha iyi açıklamak ve öngörmek amacıyla PIMS projesi, 1960 'da General Electric Company'de (G.E.) Uzun yıllar süren dahili bir proje olarak ortaya konmuştur. ROI'daki değişkenliği hesaplamaya yönelik bilgisayar temelli bir regresyon modeli olarak ortaya çıkmıştır. Kesitleme yöntemi ile GE'nin farklı pazarlardaki ve endüstrilerdeki birçok işletmelerinden girdi alan model, ROI ile en yakın bağlantıdaki faktörleri belirlemeyi ve değişkenlikteki etkilerini açıklamayı hedeflemiştir. Modelin gelişimi 1960'larda sürdürülmüş, GE'den sonra, Harvard Business School ve Marketing Science Institute'da devam ettirilmiştir. Veritabanı, GE'den başka şirketleri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 1975'te Strategic Planning Institute adında üye şirketler tarafından idare edilen kar amacı gütmeyen bir vakıf, PIMS projesini yürütmek üzere kurulmuştur. Üyeler, çoğu Fortune 500'de yer alan 150'den fazla şirketin 1000'den fazla işletmesinden oluşmaktadır. Bu şirketler, işletmeleri ile ilgili verileri belli formatlarda veri havuzuna vererek karşılığında ihtiyaç duydukları alanlar hakkında birçok stratejik planlama bilgisine sahip olmaktadır.

PIMS'ın işaret ettiği en önemli noktalar şunlardır:

- Değişik işletmeler arasındaki ROI ve nakit akışı farklılıkları hangi faktörlerle açıklanabilir?

- Belirli bir iş kolunda, belirli pazar koşulları altında, belirli bir strateji izlendiğinde hangi ROI ve nakit akışı "normal" kabul edilebilir?
- Belirli bir iş alanında uygulanan stratejinin değiştirilmesi ile ROI ve diğer performans ölçümleri nasıl etkilenecektir?
- Belirli bir işletmenin performansını geliştirmek için umut verici doğrultular nelerdir?

Bu soruların cevapları, yöneticiler için hem işletmeye hedefler belirlerken, hem de o hedeflere ulaşma yollarını ortaya koyarken çok gereklidir.

PIMS'e göre işletmenin tanımı, aşağıdaki özellikleri sağlayan bir operasyon birimidir.

- farklı ürün veya hizmet satmak
- belirli bir müşteri grubunu kapsamak
- iyi tanımlanmış bir rekabet grubuna sahip olmak

PIMS, pazar için ise "hizmet edilen pazar" kavramını temel alır, bir işletme etkinliğinde bulunduğu pazarın tümüne hizmet etmiyor olabilir.

Katılan her şirket veritabanına beş ayrı formda 100 kalem veri sağlar. Bu formlarda;

- İşin tanımı, ürünler, müşteriler, v.b.
- Operasyon sonuçları, finansal tablolar
- Başlıca rakipler ve hizmet verilen pazar

- SIC (Standard Industrial Classification) bilgisi - firmaları ve endüstrileri gruplamada kullanılır.
- Gelecekteki satışlar fiyatlar ve hammadde maliyetleri gibi varsayımlar

PIMS'in temel varsayımı, işletmelerde ve pazardaki belirli stratejik karakteristiklerin karlılığı belirlediğidir. Her işletme, büyüme hızı, pazar payı, ürün kalitesi, yatırım yoğunluğu gibi 37 faktörle tanımlanır. Ancak bu faktörlerin servis, dağıtım veya üretim sektörleri için aynı ölçüde geçerli olup olmadıkları sorgulanabilir. Bu tip sektörel modellerin geçerliliği incelenmektedir.¹⁸

PIMS programı, değişik firmalardan üç binden fazla stratejik iş birimine (SBU) ait; pazar yapısı, rekabet pozisyonu ve performans verilerini rutin olarak toplar. Bu tecrübe havuzunu kullanarak analistler, performans ve strateji ilişkilerini araştırır, "Hangi koşullar altında hangi stratejiler hangi sonuçları vermişlerdir?" sorusuna cevaplar ararlar¹⁹. Buradaki ana fikir; eğer yeterli bilgi toplanıp, tam olarak analiz edilebilirse, araştırmacılar, birçok değişik iş tipleri ve koşulları için geçmişe dayalı başarı şablonları belirleyebilecek ve buna bağlı olarak benzer işletmeler için stratejik düşünceler üreteceklerdir.

¹⁸ D.F. Abell ve J.S. Hammond, **Strategic Market Planning**, Prentice Hall, New Jersey, 1979, S: 274

¹⁹ D. Buzzel ve B.T. Gale, **The PIMS Principle**, New York, The Free Press, 1987, S: 1

Bu yaklaşım, açıkça anlaşıldığı gibi ileri bakmaktan ziyade, geri bakar durumdadır, geçmişe ait deneyimlerden yola çıkarak gelecek hakkında karar vermeye çalışır. Ancak, geçmiş tecrübeler, yaratıcı düşünce üzerinde gelecekteki olası fırsatları göz ardı ettirecek yanılgılara neden olabilir.

PIMS programı da birçok çevresel ve pazara ait özelliklerin kontrol edilemez olduğunu varsayar. Örneğin Buzzel ve Gale'e göre "Genel pazar büyümesi, enflasyon, ithalat rekabeti, sendikalaşma, v.b. yönetimin seçimi ile değil, dış güçler tarafından yönlendirilir. Bunlara benzer olarak da hammadde kaynaklarının yoğunluğu, ürünlerin müşteri açısından önemi, ürünlerin standart olarak veya müşteriye özgü yapıldığı işletmenin alanına göre baştan belirlidir ²⁰."

Ancak bu varsayımlara rağmen; otomotiv, çelik ve ayakkabı üreticileri gibi birçok endüstriler, Amerika Birleşik Devletleri'nde başarılı lobi etkinlikleriyle yabancı üreticilerle rekabetin kısıtlanmasında etkili olmuşlardır. Diğer bazı endüstriler, otomasyonu arttırmak sendikaların etkilerinden uzak durmaya çalışmaktadırlar. Birçok firmalar da ürünlerinin müşteri açısından önemlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Kısa bir süre önce kimsenin aklından geçmeyen, ancak şimdi hayatın ayrılmaz bir parçası olan ürünlerden; kişisel bilgisayarlar, faks makinaları, Post-it not kağıtları buna

²⁰D. Buzzel ve B.T. Gale, **The PIMS Principle**, New York, The Free Press, 1987, S: 6

örnektir. PIMS programı da birçok alanda kullanımı olmasına rağmen, çevresel ve pazar karakterlerinin sabit olduğu gibi hatalı bir düşünce taşır.

2.4 Strateji Formülasyonuna Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi Yaklaşımı:

Endüstriyel organizasyon ekonomisinin temeline göre; endüstrinin yapısı, (çevre) zaman içinde performansı oluşturacak olan tutumu (strateji) belirler. Başka bir deyişle, endüstri veya pazar performansı; satıcıların ve alıcıların miktarı ve boyutu, ürün çeşitlendirme, piyasaya giriş engelleri, dikey birleşme ve benzeri yapısal faktörlerle belirlenmektedir. Bu perspektif, yararlı olduğu kadar deterministik bir önyargı da içerir. Pazar yapısının endüstriler arasında bazı performans farklarını açıkladığı şüphesizdir. Ancak bu yaklaşım, endüstriler arasındaki performans farklarını açıklamakta kritik faktörler olan; yöneticinin insiyatifini, girişim ve yaratıcılık gücünü göz ardı eder.

Michael Porter, endüstriyel organizasyon yaklaşımının tutum (strateji) elemanının, işletmelere daha yararlı olabilmesi açısından genişletilmesi gereksinimini önceden görmüştür. Endüstriyel organizasyon modelindeki, "İşletme politikalarında insan boyutu çok önemlidir, ancak insanlar görünmezler." şeklindeki fikri önemli ve

doğrudur ²¹. Porter, birçok eserinde çevrede yöneticinin etkili olması konusu yer almaktadır, rekabetsel stratejinin endüstri yapısının değiştirilmesinde kullanılmasını önerir ²². Ancak Porter'ın en etkili eseri olan "Competitive Strategy"de karar vericinin rolü, yapısal belirlilikler karşısında sönük kalmıştır ve Porter'ın deterministik görüşleri daha etkili olmuştur.

Porter, bir firmanın rekabetsel stratejisini belirleyen yapısal faktörler arasında aşağıdakileri sıralamıştır.

- 1- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- 2- Piyasaya yeni gelenlerin yarattığı tehlike
- 3- Alıcıların pazarlık gücü
- 4- İkame ürünlerin veya hizmetlerin yarattığı tehlikesi
- 5- Mevcut firmalar arasındaki rekabet

Porter'a göre rekabetsel strateji, pazarın yapısal-ekonomik gerçeklerine ve rakiplerden daha iyisini yapmaya uyum sağlamak olarak tanımlanabilir ²³.

²¹M.E. Porter, "The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management", **Academy of Management Review**, Ekim 1981, S: 612

²²M.E. Porter, "The Technological Dimension of Competitive Strategy", **Research on Technological Innovation Management and Policy: A Research Annual**, e.d. R.S. Rosenbloom, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1983, S: 3

²³M.E. Porter, **Competitive Strategy**, New York, The Free Press, 1980, S: 3

3.0 PAZARLAMADA STRATEJİK SEÇİM: (STRATEGIC CHOICE)

Bazı pazarlama yönetim araçlarının belirliliğe (determinism) doğru meyilli oldukları daha önce açıklanmıştır. Çevrenin değişmezliği gibi bir yargı ile yöneticilerin manevra yetenekleri kısıtlanmaktadır. Aşağıda, stratejik seçime yönelik dokuz pazarlama aracı incelenmektedir. Bu araçlar, Talebi Etkileyen Stratejiler ve Makro Çevreyi Değiştirmeye Yönelik Stratejiler olarak iki gruba ayrılmaktadırlar.

3.1.0 Talebi Etkileyen Stratejiler:

3.1.1 Birincil Talep Uyarımı: (Primary Demand Stimulation)

İkincil veya seçici talep uyarımı, (secondary / selective demand stimulation), bir markanın pazar payını arttırmayı, yani pastadan daha büyük bir dilim almayı hedeflerken; birincil talep uyarımı, (primary demand stimulation) tüm bir ürün kategorisi için talebi arttırmayı, yani pastayı büyütmeyi hedefler. Birincil talep uyarımı yaklaşımı, pazar büyüme oranının kontrol edilemez olduğuna karşı çıkar. Ürünün yeni kullanım alanlarını ortaya koyan ve müşterilere tanıtan, daha sık ve daha fazla miktarlarda, yeni yerlerde ve

durumlarda kullanılmasını sağlayan firmalar; birincil talebi uyarmakta, dolayısıyla pastayı büyütmektedirler.

Pazar payları yüksek olan firmalar, ikincilden çok birincil talep uyarımına yönelirler; çünkü pazarın büyümesinden en fazla yararlanacak olan onlardır. Endüstri ticaret birlikleri (odalar, borsalar, dernekler, v.b.) de birincil talep uyarımı ile ilgilenirler. Örneğin; Florida Eyaleti Narenciye Komisyonu'nun reklam kampanyası; "Florida'dan Portakal Suyu; Artık Yalnızca Kahvaltıda Değil" temasını taşımaktadır. Türkiye'deki yumurta ve tavuk üreticilerinin biraraya gelerek düzenlemiş oldukları "1 kg yumurta, 1 kg etten daha ucuz" sloganı ile sürdürülen propaganda kampanyası birincil talep uyarımına bir örnek teşkil eder.

3.1.2 Ürün Evrim Döngüsü: (The Product Evolutionary Cycle - PEC)

PLC, ürünün yaşam döngüsünü belirlerken, satışları esas alır ve bundan yola çıkarak tekrar satışları belirlemeye çalışır. Bu arada daha ilgili olan rekabet, pazarlama gücü gibi diğer çevresel değişkenleri ihmal eder. Başarısız satış grafiklerini gördüklerinde yeni bir ürünü erken ölüme terk eden veya umut veren bir fikri doğmadan yok eden yöneticilerin elinde tehlikeli bir yöntem olur. Bu tür durumlarda PLC kendi kendini doğrulayan kehanet halini alır.

Ürün evrim döngüsü ise, ürünlerde canlı organizmalarda olduğu gibi değişik evrimleşme süreçlerinden geçtiklerini ileri sürer. Evrimleşme terimi, pazarlamada uzun süreden beridir sürekli değişim anlamında kullanılagelmiştir. Burada sözü edilen evrimleşme; kümülatif (cumulative), yönlendirilmiş (directed), güdülenmiş (motivated), kalıplaştırılmış (patterned) bir değişimi ifade eder.

Kümülatif değişim:

Ürünler de organizmalar gibi değişik süreçlerden geçerler, değişiklikler tekrarlanabilecek ve sürekli olacak yapıdadırlar. Örneğin çamaşır makinaları zaman içinde elle ve ayakla çevrilen modellerden şu anki tam otomatik modellere dek gelmiştir. Değişiklikler sürekli bir öncekinin üzerine kurularak sürmüştür.

Yönlendirilmiş değişim:

Yönlendirilmiş terimi, değişikliklerin gelişmeyi hedefleyerek doğrusal olarak oluştuğunu belirler. Tüm yaşayan canlıların tek bir ortak soydan gelmeleri ve değişime uğrayarak evrimleşmeleri buna bir analogidir. Bugün atlar iki toynaklı atalarından daha hızlıdırlar, tıpkı onlarında üç, dört, beş toynaklı atalarından daha hızlı oldukları gibi. Bu üç boyutlu değişim ürün yaratımına da uygulanabilir. Ürünlerdeki gelişmeler ve yeni ürün tasarımı, formlarındaki ve üretim teknolojilerindeki gittikçe artan karmaşıklık, performanslarındaki artan etkinlik ve müşteriye sunumlarındaki çeşitlendirmeler ile karakterize edilmektedirler. Bu eğilimin en güçlü örneği arabalardır. Öte yandan tükenmez kalem, traş bıçağı gibi ürünlerdeki basitliğin ardında

karmaşık teknoloji, kullanım kolaylığı ve sayısız çeşitler yer almaktadır.

Güdülenmiş değişim:

Değişim prosesini güdüleyen güç nedir sorusuna verilecek cevap organizmalardaki evrimleşmeye paralel olarak üç formda açıklanabilir.

1-Jeneratif güç (Generative force); hem anne-babanın mükemmel kopyalarının ortaya çıkmasını, hem de farklı bireylerin oluşmasını sağlayan genetik sistem,

2-Seçici güç (Selective force); doğal seleksiyon yolu ile güçlü olanın yaşamasını sağlayan çevre,

3-Aracı güç (Mediative force); doğal seleksiyona karşı çalışan, mutasyonu engelleyen, yapay olarak yeni cinsler oluşturan, tükenen nesilleri koruyan insan faktörü.

Benzeri güçlerin pazarlamada da var olduğu düşünülebilir. Yaratıcı yönetici ve girişimciler jeneratif gücü, tüketiciler ve rakiplerden oluşan pazar seçici gücü, neyin satılıp satılmayacağını belirleyen devlet ve diğer kurumlar ise aracı gücü temsil ederler.

Kalıplaştırılmış değişim:

Tıpkı biyolojik evrim gibi, ürünlerin evrimi de genetik değişimlerin ve çevresel seçimin etkisiyle aşağıdaki beş kalıpta oluşur.

1-Ayrılma: (Cladogenesis) Yeni bir ürün tipinin oluşmasıdır. Yeni ürünler genellikle yepyeni bir kavram değil, var olan ürünlerin modifikasyonu veya kombihasyonudur. Örneğin TV, radyo ve sinamadan ayrılmış bir ürün dalı olarak düşünülebilir.

2-Gelişim: (Anagenesis) Ürün satışlarının birdenbire arttığı müşteri ihtiyaçlarına uygunlaştığı bir kalıptır. 50'li yıllarda TV satışları, sürekli ürün geliştirme ile hızla artmıştır.

3-Farklılaştırma: (Adaptive Radiation) Oldukça başarılı bir ürünün değişik müşteri ihtiyaçlarına göre farklılaştırılmasıdır. Siyah-beyaz, renkli, taşınabilir TV'ler projeksiyon makinaları, ev bilgisayarları ve videodiskler bu kalıba örnektir.

4-Dengelenme: (Stasigenesis) Ürünün yapısında fazla değişiklik olmaksızın paketleme, servis, aksesuar gibi konularda değişimler yaşanmasıdır.

5-Ölüm: (Extinction) Müşteri ihtiyaçlarını karşılayamayan ürünün satışlarının düşmesi sonucu ürünün ortadan kalkmasıdır.

PLC ve PEC arasında dört temel konuda farklar vardır.

Belirlilik:

PLC belirleyici bir modeldir, tüm evreleri birbirini önceden belirlenmiş bir sıra ile takip eder. PEC ise açık uçlu, dinamik bir modeldir, kalıplarının ilk ve sonuncusu dışında belirli ve sabit bir sıraları yoktur.

Zamana bağımlılık:

PLC, satışların zamanın bir fonksiyonu olduğunu varsayar, PEC'e göre ise satışlar, üç motive edici gücün fonksiyonudur. Evrim

zaman içinde olmakla birlikte, zamana bağlı bir süreç olarak değerlendirilmez.

Yönetimin gücü:

PLC'ye göre, ürünün gelişimi sonu olan bir aktivitedir, PEC ise ürünün gelişiminin yönetsel yeteneğin pazar dinamiklerini şekillendirmedeki başarısı ve devlet gibi aracı güçlerin etkileri ile sınırlı olduğunu savunur.

Stratejinin Yeri:

PLC'ye göre, ürünün geçtiği evrelere özgü stratejiler izlenir, PEC'ye göre ise izlenen stratejilere göre ürün gelişiminin kalıbı belirlenir.

Tellis ve Crawford, ürün evrim döngüsünü, (Product Evolutionary Cycle - PEC) ürün yaşam döngüsüne (Product Life Cycle - PLC) alternatif bir görüş olarak ortaya atmışlardır. Ürün evrim döngüsü, ürünün belirli bir başlangıç (beginning, introduction) ve gelecekte belirsiz bir zamanda son (end, decline) olmak üzere iki fazdan geçtiğini, bunların arasında başka bir kalıp ya da olaylar zinciri olmadığını varsayar. Bu limitler içerisinde, stratejiler ürünün gelişmesini etkiler, ürünün gelişmesi stratejileri değil. Tellis ve Crawford bunu şöyle dile getirmişlerdir; "Gelişme ve büyüme yalnızca yöneticinin pazar dinamiklerini dizginleme yeteneğine ve aracı güçlerin çabalarına bağlıdır." ²⁴.

²⁴G.T. Tellis ve C.M. Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", **Journal of Marketing**, Sonbahar 1981, S: 129

3.1.3 Stratejik Kendini Yenileme: (Strategic Self-Renewal)

Chakravarthy, stratejik kendini yenilemeyi (Strategic Self-Renewal) ürün portfolyo analizi ve planlamada matris yaklaşımına alternatif bir görüş olarak ileri sürmüştür. Bu yaklaşım, yönetici hareketlerinin; stratejik işletme biriminin (SBU) stratejisi, yapısı, amaçları ile çevresinin transformasyonundaki ve uzun vadede ayakta kalma olanağını güçlendirmekteki önemini vurgular. Stratejik kendini yenileme, yönetsel yeteneğin ve kararların pazarlama yönetiminde büyük etkisi olduğunu varsayar. Portfolyo planlamayı eleştirdiği nokta ise; portfolyo analizinin yaratıcı hareketleri katılaştırdığı ve yerine ürün çoğaltma ve işletmeleri yeniden gençleştirmek gibi çözümler ileri sürdüğüdür²⁵.

Arm&Hammer kabartma tozu vakası, stratejik kendini yenilemeye iyi bir örnektir. Kadınların işgücüne katılımının artması ile birlikte, evde kullanılan kabartma tozu talebi düşmüş, kullanıma hazır, paketlenmiş, üretimi sırasında kabartma tozu içine eklenmiş yiyecek ürünlerinin kullanımı yaygınlaşmıştır. Düşük fiyatlı tüketici ürünlerinin (commodity goods) satışları artmış, yüksek fiyatlı markalı ürünlerin (branded goods) satışları düşmüştür.

²⁵B.S. Chakravarthy, " Strategic Self-Renewal: A Planning Framework for Today" , **Academy of Management Review**, Temmuz 1984, S: 536-547

Bu çevresel gelişmeler ışığında Arm&Hammer, üretmekte olduğu kabartma tozunu buzdolabı koku emicisi olarak pazarlamaya başlar. Bu girişim, şirketin gerçekleştirdiği birçok kendini yenileme aktivitelerinden ilkidir. Ardından; buzdolabındaki koku emici kutularının üç ayda bir değiştirilmesi gerektiği, kabartma tozunun halı ve odalardaki kokular için de etkili olduğu yolunda tanıtımlar yapılması, buzdolabı ve derin dondurucu için ayrı ünitelerin piyasaya sunulması, aynı ürünün sonraları yüzme havuzu dezenfektanı, banyo katkısı, dişte tartar oluşumuna karşı savaşmak üzere diş macunlarına katkı maddesi olarak müşterilere sunulması gelmiştir. Tüm ürünlerde bu kadar çeşitlilik gerçekleştirilemeyebilir; ancak Arm&Hammer, akıntıya karşı yüzmüş ve yaratıcı davranabilmiştir. Eğer şirket, PLC kavramı ışığında hareket etmiş olsaydı, büyük bir ihtimalle bambaşka bir yol izlemiş olacaktı.

3.1.4 Uyarıcı Pazarlama: (Stimulational Marketing)

Uyarıcı pazarlama, (Stimulational Marketing) bir ürün için hiç talep yokken, pozitif talep yaratmaktır. Bu amaçla, ürünün değerini arttırmak için çevreyi değiştirmek hedeflenir. Örneğin, bir firma ürettiği teknelere olan talebi arttırmak için yapay bir göl yaratabilir²⁶. Uyarıcı pazarlama, pazarlama akademisyenleri tarafından ortaya konan ilk proaktif çevresel tutumlardandır.

²⁶P. Kotler, "The Major Tasks of Marketing Management", **Journal of Marketing**, Ekim 1973, S: 42-49

Sony Corporation'ın en üst düzey yöneticisi olan Akio Morita tarafından anlatılan aşağıdaki hikaye, bu yaklaşımın en iyi örneklerinden birisidir. Sony, 1957'de ilk kez transistörlü cep radyosunu ürettiğinde bir problemi olmuştu. "Radyolar ceplere sığmamaktaydı. Cebe sığan boyutta radyolar var olmazken, cep radyosuna talep olması nasıl söz konusu olabilirdi? Çevrenin, ürünü yeniden tanımlayacak şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Basit bir çözüm bulduk - satış temsilcilerimiz için cepleri radyoların sığabileceği şekilde normal ceplerden bir parça büyük özel gömlekler yaptırдық." ²⁷

Zamanla teknolojik gelişmeler, radyonun ufalarak gerçekten de cep boyutlarına inmesine yol açmıştır. Çevrenin böylesine yaratıcı - belki de ilk bakışta doğru bulunmayacak - bir şekilde değiştirilmesi ile Sony, var olmayan bir ürünle var olmayan bir pazara girmiş oldu.

3.1.5 Zorunlu Tüketim Uyarımı: (Mandatory Consumption Stimulation)

Zorunlu tüketim yaratmayı hedefleyen stratejiler içinde; yasal veya tüzüksel değişiklikler için lobi çalışmaları yapmak, teknolojik bloklar empoze etmek, ekonomik teşvikler, özendirme veya caydırmalar sunmak yer alır. Firmalar veya onların oluşturduğu birlikler, söz gelimi; gaz dedektörleri, bebek araç koltukları,

²⁷A. Morita, **Made in Japan: Akio Morita and Sony**, New York, E.P. Dunton, 1986, S: 71

kurşunsuz benzin gibi zorunlu tüketim ürünleri yaratmışlardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde gaz dedektörü üreticileri; eyalet ve yerel itfaiye teşkilatlarını etkileyerek, yeni yapılan tüm kamu binalarına gaz dedektörleri konmasını gerektiren yasal düzenlemeyi yaptırmışlardır. Aynı şekilde değişik çıkar grupları, kurşunsuz benzinin zorunlu kullanımını, çevresel nedenler ileri sürerek Kongre'ye kabul ettirmişlerdir. Taksilerde taksimetre kullanımının zorunlu hale getirilmesi, İstanbul'da doğalgaz kullanılmasının kanunen şart koşulması zorunlu tüketim uyarılmasına birer örnektir.

Ekonomik özendirme ve caydırma başlığı altında, tüketimi arttırmak üzere vergi kanunlarını değiştirmek, ithalat tarifelerini değiştirerek alıcıları rakip ürünlerin tüketiminden caydırmak gibi önlemleri sayabiliriz.

3.2.0 Makro Çevreyi Değiştirmeye Yönelik Stratejiler:

3.2.1 Konu Yönetimi: (Issues Management)

Konu yönetimi, yükselen eğilimleri, düşünceleri veya organizasyonu gelecekte etkileyecek olayları belirlemek ve tepkiler geliştirmek olarak tanımlanabilir²⁸. Üç grup aktivite içermektedir:

²⁸J. Coates, **Issues Management - How You Can Plan, Organize, and Manage for the Future**, Mount Airy, Maryland, Lamond Publications, 1987, S: 23-29

- 1- Konuların tanımlanması ve önceliklerin belirlenmesi
- 2- Politikalar geliştirilmesi
- 3- Destekleyici reklamlar (Advocacy Advertising)

Pazarlama literatüründe sıkça irdelenmiş olan destekleyici reklamlar, konu yönetiminin başlıca araçlarıdır. Amacı, insanların firmaya veya firmayla ilgili konulara bakışlarını değiştirmektir.

Örnek olarak; Amerika Birleşik Devletleri'nde Coors adlı şirketin geçmişte azınlıklar ve sendikalarla problemleri olmuştu. New York-New Jersey pazarına girmeye niyetlendiğinde, bu durum bir engel olarak önüne çıktı. Coors, bu sert ortamı yumuşatmak için kampanyalar başlattı, köprüler kurabilmek için azınlıklara bağışlar yaptı. Karşıt kampanyalar başladığında ise yerel gazetecilerle bağlantıya geçerek olayların kendi tarafından değerlendirmesini basına yansıttı. Bu çabalar, bazı açılardan Coors'un imajını geliştirmesine faydalı olmuştur.

3.2.2 Şirket Politika Aktiviteleri: (Corporate Political Activity)

Şirketler, politika aktivitelerinde üç ana amaç güderler:

- 1- Firmanın özel çıkarlarını daha kolay takip edebilmek
- 2- Firmanın amaç ve hedeflerinin yasallığını tehdit eden kamu politikalarını etkilemek

3- Firmanın amaç ve hedeflerine ulaşmada izlediği yöntemleri tehdit eden kamu politikalarını etkilemek ²⁹

Yasa ve yönetmelikleri etkilemek çok kritik bir olaydır, bazı firmalar kazanırken, diğerleri kaybedecektir. Değişiklikler, uyum sağlamak için gereken büyük sermaye yatırımlarını ve zorunlu bürokratik işlemlerin masraflarını karşılayabilecek kadar büyük şirketler için faydalı olabilmektedir.

Özgün, taklit edilmesi zor teknolojiye, üretim özelliklerine ve konuma sahip olan şirketler, kısıtlayıcı yönetmeliklere daha kolay uyum sağlarlar. Bu şirketler, bu tip düzenlemeleri ister, destekler ve uygularlar ³⁰. Boyutları veya etki alanları yeterli etkiyi yaratamayacak kadar küçük olan şirketler ise birlikte çalışarak yasal düzenlemeleri istedikleri yönde değiştirmeye uğraşabilirler.

3.2.3 Mega-pazarlama Stratejileri: (Megamarketing Strategies)

Kotler, mega-pazarlamayı; "Ekonomik, psikolojik, politik ve halkla ilişkilerle ilgili yeteneklerin, bir pazara girmek veya etkinlik

²⁹B.D. Baysinger, " Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology", **Academy of Management Review**, Nisan 1984, S: 248-258

³⁰B.M. Mitnick, " The Strategic Uses of Regulation and Deregulation" , **Business Horizons**, Mart-Nisan 1981, S: 71-83

göstermek amacıyla belli sayıdaki katılımcının işbirliğini sağlayarak stratejik koordinasyon içinde uygulanması" olarak tanımlar ³¹.

Bu yaklaşım; hükümetler, yasal kurumlar ve çıkar grupları tarafından konan pazar engellerinin dikkatlice araştırılmasını ve yukarıda sayılanların desteklerini sağlayacak veya muhalefetlerini alt düzeye indirgeyebilecek stratejilerin geliştirilmesini vurgular.

Örneğin; Lysol, dezenfektan spreyini yıllardır başarılı bir şekilde pazarlamıştır. 1966'da Amerika Birleşik Devletleri Federal Ticaret Komisyonu, Lysol'un reklamlarında yer alan, soğukalgınlığının yayılmasını engellediğine dair ibareyi kullanamayacağını ileri sürdü. Bunun üzerine Lysol, 1974'te bu iddiayı reklamlarından çekti. Ancak bu noktada kalmadı ve ileri gelen bir tıp okulunda araştırma fonu oluşturarak, spreyin gerçekten de soğukalgınlığının yayılmasını engellediğini kanıtladı. Federal Ticaret Komisyonu'nun onayı ile 1983'te reklamlarına tekrar bu ifadeyi ekledi.

3.2.4 Yeni Oyun Stratejileri: (New Game Strategies)

Yeni oyun stratejileri; çevreyi, firmanın güçlü olduğu alanlara göre şekillendirmek amacıyla pazarın kurallarını, sınırlarını ve davranış biçimlerini yeniden tanımlamaktan oluşur.

³¹P. Kotler, "Megamarketing", **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1986, S: 117-118

Örneğin; Timex, ucuz saatlerin süpermarketler ve ucuzcu zincir mağazalarda satılmasını başlatmıştır. Bu yeni oyun stratejisi ile saatlerle ilgili hassaslık ve doğruluk gibi geleneksel değer yargıları yerine, fiyat ve kullanılabilirlik özellikleri önem kazanmış, pazarlama davranışları yeniden şekillendirilmiştir. Sonuçta, piyasada müşterilerin önemli bir kısmı saatleri; ömür boyu kullanılan bir maldan çok, kullanılıp atılan bir mal olarak görmeye başlamıştır.



4.0 STRATEJİK VİZYONUN ÖZ YETENEKLERLE BAĞLANMASI:

4.1 Giriş:

Üst düzey yöneticiler, sıkça "Sürekli rekabet avantajını nasıl sağlarız?" ve "Yeni hangi ürünleri çıkarmalıyız, hangi pazarlara girmeliyiz, nasıl?" sorularını sorarlar. Bu soruların her eleman tarafından paylaşılan ve anlaşılan cevapları, firmanın ne olması gerektiği ve ne şekilde değişeceği olarak tanımlanabilecek stratejik vizyon (Strategic Vision) kavramının kalbini oluşturur. Bu sorulara kritik ve yaratıcı cevaplar üretebilmek; belirsizlikler arasında yol bulmaya çalışmakla, öngörü ve özgüven içinde yönetmek arasındaki farkı oluşturur.

Yöneticiler, firmanın stratejik vizyonunu (Strategic Vision) ortaya çıkarmak için; aralarında endüstrinin tarihi ve yapısı, şirketin öz yetenekleri, (Core Capabilities) yer aldığı rekabet ortamının yapısı ve firmanın etkinlik gösterdiği değişik stratejik bölümlerin (Strategic Segments) da yer aldığı birçok etkileşimli faktörü anlamak zorundadır. Ayrıca belirsiz geleceği de hesaba katmak gerekmektedir. Teknolojik bir atılım olduğunda ne olacaktır? Ya yeni pazarlar açılırsa? Bu bölümde amaçlanan, tüm bu bilgilerin öz yetenek matrisinde (Core Capabilities Matrix) birleştirilerek organize edilmesinin açıklanmasıdır. Paul J.H. Schoemaker tarafından

geliştirilen metotla olası gelecek yapılarının ve şirketin bu yapılardaki yerinin adım adım belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda şirketin hangi öz yeteneklerinin en önemli olduğu ve bunların en fazla avantajı sağlayabilmek için ne şekilde desteklenmesi gerektiği ortaya konmaktadır.

Teorisi aşağıda açıklanan metot, P.J.H. Schoemaker³² tarafından geliştirilmiş ve kendisi tarafından Apple Bilgisayar şirketinde uygulanmıştır. Bu kısımda konunun teorik açıklaması ve bu açıklamaların Apple Bilgisayar şirketindeki uygulama örneği ile desteklenmesi yer almaktadır.

Öz yetenekler yönteminin çatısı dört aşamadan oluşur:

- 1- Firmanın karşılaşılabileceği olası geleceklerin senaryolarının üretilmesi.
- 2- Endüstrinin ve stratejik bölümlerinin (Strategic Segments) rekabetsel analizlerinin yapılması.
- 3- Firmanın ve içinde bulunduğu rekabet ortamının öz yeteneklerinin analiz edilmesi.
- 4- Stratejik vizyon oluşturulması ve stratejik seçimlerin (Strategic Choices) belirlenmesi.

³² P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", **Sloan Management Review**, Fall 1992, S: 67-81

İlk üç maddede yer alan bilgiler dördüncü adımı, yani uygulama doğrultusunu gösteren bir matris üzerinde gösterilir. Amaç; değişik olası geleceklerde, birçok stratejik bölümler için etkili olabilecek öz yetenekleri geliştirmektir. Bu yaklaşım, stratejinin yeni bir ekolü olan "Kaynak Temelli Bakış (Resource Based View)" doğrultusunda bir stratejik vizyon kurmayı hedeflemektedir ^{33, 34, 35}. Bu ekolün taraftarları, firmayı birkaç özgün kaynak ve yeteneğin birleşimi olarak görürler. Eğer firmanın öz yetenekleri; nadir, dayanıklı, savunulabilir veya taklit edilmesi güç ise, bu yetenekler uzun süreli rekabet avantajı ve artan gelir için temel oluştururlar. Aynı zamanda bu yetenekler, endüstrinin gelecekteki anahtar başarı faktörleri (Key Success Factors - KSF) ile de aynı doğrultuda olmalıdır.

Bu yaklaşım, şirket ve bölümler düzeyinde ABD'de ve dışında değişik yerlerde fonksiyonel strateji geliştirme aracı olarak da uygulanmıştır. (Ör; Pazarlama, AR-GE)

Öz yetenekler bakışı, fazla kendine güveni ve stratejik konuların dar kapsamda görülmesini önleyerek, organizasyonun

³³D.J Teece, " Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm" , **Journal of Economic Behaviour and Organization**, 3 1981, S: 39-63

³⁴B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm ", **Strategic Management Journal**, 5 1984, S: 171-180

³⁵J.B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**,17 (1) 1991, S: 99-120

planlama çabalarının yanlış yönlendirilmesini engeller. Bu şekilde birçok üst düzey yönetici geleneksel bakış çerçevesinden çıkıp, alışılmış fikirlere alternatifler yaratma fırsatı bulmuşlardır.

4.2 Senaryo Analizi:

Bilgisayar sektörü gibi belirsizlik ve rekabet düzeyinin yüksek olduğu ortamlarda, çevresel analiz için alışılmış tarama ve eğilim (scanning, trend) analizlerinden daha temel bir analiz metoduna ihtiyaç vardır. Büyük belirsizlikler, yaşamı tehdit eden rekabet veya ani durgunluklar yaşayan şirketler senaryo metodunu çok faydalı bulacaklardır. Senaryo metodu; yöneticileri kutunun dışını da düşünerek geniş bir olası gelecek haritası hazırlamaya yöneltir^{36, 37, 38}. Deregülasyon, yabancı sermaye rekabeti, yeni teknoloji ve artan çevresel duyarlılık gibi dış değişimleri içerebilmek açısından senaryo metodu oldukça uygundur. Yöneticilerin varsayımlarına dayanarak aldıkları kararları ve bilgi açıklarını da ortaya koyar. Genellikle şirketlerin geleceğe bakışları kısa dönemlidir veya belirli birkaç data ile kısıtlıdır. Senaryolar, kişilerin düşüncelerini esneterek

³⁶P. Wack. "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", **Harvard Business Review**, Eylül-Ekim, 1985, S: 72-89

³⁷ W.R. Huss, "A Move Towards Scenarios", **International Journal of Forecasting**, 4 1988, S: 377-388

³⁸ P.J.H. Schoemaker, "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration", **Journal of Forecasting**, 10 1991, S: 549-564

alışılmış değerleri sorgulamaya ve uzun vadeli tehlikeler ile fırsatları dikkate almaya zorlar.

Senaryo kurulmasında temel fikir; var olan eğilimleri (trends) ve anahtar belirsizlikleri (key uncertainties) ortaya koymak ve bunları, kendi içinde ve olasılıklarının gerçekçiliği çerçevesinde tutarlı birkaç "gelecek" içerisinde birleştirmektir. Bu senaryoların amacı tüm gelişmeleri içermek değil, gelecekteki olayların sınırlarını keşfetmektir.



Tablo 1 : Apple İçin Vizyon Kurmanın Temel Noktaları:

Zaman Dilimi:	* Teknolojideki değişimler * Ürün hayat döngüleri * Rakiplerin zaman dilimleri * Yatırım yoğunluğu * Politik zaman dilimleri
Kapsam:	* Yerli - Uluslararası * PC'ler, mini bilgisayarlar veya tüm bilgisayarlar * Teknoloji; elektronik, yapay zeka, vb.
Etkilenen Gruplar:	* Bilgisayar şirketleri; IBM, Apple, vb. * Yazılım şirketleri; Microsoft, Lotus, vb. * Elektronik eşya tüketim şirketleri; Atari, Nintendo, vb. * İletişim şirketleri; AT&T, MCI, Sprint, vb. * Çip üreticileri; Intel, Motorola, Texas Instruments, vb. * Yan ürünler; yazıcı ve disk üreticileri * Veritabanı/bilgi; McGraw Hill, Dow Jones, vb. * Perakendeciler, dağıtım şirketleri; Computerland, Entre, vb. * Nihai kullanıcılar; kişiler, gruplar, şirketler, vb. * Yatırımcılar, genel olarak toplum.
Araştırma Çerçevesi:	* Beş yıl * Uluslararası * Minibilgisayarlar ve PC'ler * Yazılım ve Donanım

P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall 1992, S: 67-81

4.2.1 Zaman Dilimi Ve Kapsamı:

Senaryo oluşturmakta ilk adım, analiz için uygun zaman dilimini ve kapsamı belirlemektir. Zaman diliminin seçimini etkileyen noktalar şöyle sıralanabilir; teknolojik değişiklikler, ürün yaşam döngüsündeki aşama değişimleri, rakiplerin zaman dilimleri ve firmanın yatırım yoğunluğu. İşletim sistemlerinin ortalama ürün ömrünün on yıl olduğu dikkate alınarak, örnek bilgisayar sektörü için zaman dilimi olarak beş yıl kabul edilmesi uygun olacaktır. Diğer endüstri dallarında, zaman dilimi değişik faktörlere bağlı olabilir.

Zaman diliminin ardından kapsam ve etkilenen gruplar belirlenmelidir. Apple için ürün kapsamı, teknoloji kapsamı ve coğrafi kapsam söz konusudur. Bu analiz için kişisel ve mini bilgisayarlar yazılım ve donanım yönünden uluslararası alanda incelenmektedir.

Etkilenen gruplar, kişisel bilgisayar pazarından etkilenebilecek ve özellikle gerektiğinde güçlü tepki gösterebilecek grupları kapsar.

4.2.2 Eğilimler Ve Belirsizlikler:

Senaryo oluşturmakta ikinci adım, endüstrinin geleceğini belirgin olarak bilinen bir şekilde etkileyecek var olan eğilim ve şartların belirlenmesidir. Etki çizelgeleri (influence diagrams) veya

neden haritaları (causal maps) eğilimler ve aralarındaki bağıntılar konusundaki algıları ortaya çıkarmak açısından faydalı olgulardır ³⁹.

Eğilimler, verilen zaman dilimi içinde tutarlı ve üzerinde anlaşılabilir olmalıdır. Üzerinde anlaşılamayan eğilimler, senaryo kurmada üçüncü adım olan belirsizlikler olarak değerlendirileceklerdir. Senaryo düşüncesinin kalbi olan anahtar belirsizlikleri ortaya koymak için "Temel bir teknolojik değişim olacak mı?", "ABD-Japonya ticaret anlaşmazlığı nasıl sonuçlanacak?", "Avrupa Topluluğu yapısının sonuçları ne olacak?" gibi birkaç temel soruyu sormak faydalı olacaktır.

Anahtar belirsizlikleri ortaya koymadaki diğer yaklaşımlar ise, politikalardaki uyuşmazlık (dispute) noktalarını veya ortaya çıkması söz konusu olan önemli kararları incelemektir.

Bu noktada, anahtar belirsizlikler arasındaki ilişkileri de tartışmak faydalı olacaktır. Çapraz etki analizi (cross-impact analysis) veya diğer şartlı olasılıklar (conditional probability) kullanılarak bu tip ilişkiler yakalanabilir.

³⁹J. Diffenbach, "Influence Diagrams for Complex Strategic Issues", **Strategic Management Journal**, 3 1982, S: 133-146

Tablo : 2 Kişisel Bilgisayar Endüstrisini Etkileyen Eğilimler:

		Etki
Ekonomik:	* Servis ve bilgi ekonomisine kayış	+
	* Artan yerli ve küresel rekabet	?
	* Üretim verimliliğine ve kaliteye verilen artan önem	+
	* Asya ülkelerindeki ucuz işgücünün artan ekonomik önemi	-
Politik:	* Dünya ekonomisinin küreselleşmesi	?
	* Belli ticaret engelleri (Japonya'nın gümrük tarifeleri gibi)	?
	* Bilgi ithalat/ihracat yasaları	-
	* Telefon şirketlerinin deregülasyonu	-
Sosyal:	* Artan bilgisayar kültürü	+
	* Artan bilgisayar uygulamaları (veri tabanları gibi)	+
	* Bilgisayar mağazalarının artması	+
	* Bilginin hızlı tüketimi	+
	* Sürekli eğitim ihtiyacı	+
Teknolojik:	* Daha güçlü çipler	+
	* Daha hızlı ve ucuz yan ürünler	+
	* Donanım, yazılım ve yapay zeka arasındaki sıkı bağlar	+
	* Sürekli yenilikler, yeni malzemeler, teknolojiler, multimedia	?
	* Artan kullanıcı kolaylığı ve ağlara bağlanabilme yeteneği	+
Endüstriyel:	* Dağıtım kanallarının birleşmesi	+
	* İşletmelerin PC uygulamaları için büyük alan sağlaması	+
	* Üretici dışında yazılan açık mimari (open arch.) yazılımlar	+
	* Uygulama ve fiyata bağlı artan bölümler	?
	* Sonuçta tüketim malı olmaya doğru gidiş	-
+ : Olumlu - : Olumsuz ? : Belirsiz		

P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall 1992, S: 67-81

Tablo 3 : Apple İçin Altı Anahtar Belirsizlik

A.B.D ekonomisinin gücü	Zayıf	-
	Orta	+
	Güçlü	++
Deniz aşırı ürün talebi	Doyma	-
	Büyüme	+
	Patlama	++
Mikroelektronikte önemli gelişmeler	Hayır	0
	Evet	++
Yazılımda ve yapay zekada yaratıcılık	Alçak	-
	Yüksek	++
Endüstri yapısı	(Fragmanted)	Bölümlü -
	(Concentrated)	Yoğunlaşmış +
PC'lerin ofislerde kullanımı	Az	-
	Çok	+

++ : Çok Olumlu + : Olumlu 0 : Etkisiz - : Olumsuz

P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall 1992, S: 67-81

4.2.3 Senaryoların Oluşturulması:

Dördüncü adımda eğilimler ve belirsizlikler; kendi içinde tutarlı, uyumlu, uzun vadeli senaryolar halinde birleştirilir. İçe dönük noktalarla sınırlanmak yerine aleyhte görüşlere ve dışsal perspektiflere yer verilmesi uygun olacaktır.

Senaryoları geliştirirken, tüm negatif elemanları bir senaryoya, tüm pozitif senaryoları da diğetine koyarak başlamak yararlı olacaktır.

Önemli bir soru, senaryonun kendi içinde tutarlı olup olmadığıdır. Belirli elemanların birarada olup olamayacağı genel yargıya bağılıdır. Tutarlı senaryoları yaratmak için sihirli bir tarif yoktur. Üç senaryolar, değışik tutarlı senaryoların türetilebileceğı geniş başlangıç noktaları sunarlar. Sağduyu ve stratejik yansımalar kullanılarak, Apple örneğinde aşağıdaki üç senaryo geliştirilebilir.

Senaryo 1: Durgunluk ve Doyum:

Kişisel bilgisayar satışıları, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki durgunluğa bağılı olarak durmaya yaklaşmıştır. Yerli üreticiler pazar paylarını korumak için kar marjlarını eritmek pahasına fiyat indirimine gitmektedirler. Piyasa IBM tarafından yönlendirilmektedir. IBM, kişisel bilgisayarlar ile telefon, ölçüm ve kontrol cihazlarını entegre ederek, bu yeni pazarı iştirakleri aracılığıyla denetim altına almıştır. Ofis

pazarı en büyük ve karlı kişisel bilgisayarlar pazarı olmuştur. Okul ve ev gibi dallar; bütçe krizi, standartlardaki belirsizlikler ve yeni ürünlerin çıkmaması sonucunda erimiş, virüs korkusu acemi kullanıcıları korkutmuştur. Bilgisayar ağları, şirketlerdeki bilgi işlem bölümlerinin stratejik hedefi olmuştur. Apple'ın makinaları mevcut IBM makinalara bağlanamamaktadır.

Senaryo 2: Bilgisayar Karmaşası:

Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinin orta hızda büyümesi, bilgisayar sektöründe de dünya genelinde orta hızda bir büyümeye neden olmuştur. Patlama beklentisi ile yüksek teknoloji firmaları da dahil olmak üzere birçok şirket kişisel bilgisayar pazarına girmiştir. Ancak satıcıların rekabet içeren iddiaları ve yetersiz endüstri standartları ile müşterilerin akılları karışmış durumdadır. Geniş seçenek yelpazesi, büyük kullanıcıları tek bir teknoloji veya üreticiye bağlanmaktan alıkoymaktadır. Alıcıların kararları; fiyat, destek, yazılım özellikleri, genişleme imkanları, üretim kalitesi, dağıtım, imaj ve pazarlama gibi değişik faktörlere bağlıdır. Yeni teknolojiler ve kavramlar yavaş tutunur ve müşteri istekleri tam tanımlı değildir. Yabancı pazarlar da olağan dışı gümrük engelleri olmamakla birlikte aynı şekilde yavaş gelişmektedir. Bu dönemde IBM belirgin bir strateji değişimi yapmaksızın, tüm bilgisayar boyutlarında iş pazarını denetim altında tutmaktadır.

Senaryo 3: Bilgisayar Bolluğu:

Amerika Birleşik Devletleri ekonomisi patlamıştır; doların değeri düşmüş, bu nedenle ihraç fırsatları artmıştır. Hem Amerika Birleşik Devletleri hem de dünya kişisel bilgisayar pazarı, özellikle eğitim, küçük iş makinaları ve devlet sektörlerinde büyümektedir. Bilgisayarlar; evlerin bir parçası olarak - mikrodalga fırın ve diyafonlar gibi - ısıtma, elektrik, su ve elektronik sistemlerin kontrolünde yer almaktadırlar. Pratik ağ yetenekleri geliştirilmiş, kişisel bilgisayarların gücü arttırılmış, mini bilgisayarlar elenmiştir. Kişisel bilgisayarlar birçok makina ve ürünle değişik ortamlarda iletişim içindedirler. Yazılım alanında birçok yenilikler olmuştur, okullarda kişisel bilgisayar kullanımı artmıştır. Pazar hızla büyümektedir.

4.3 Rekabet Analizi:

Senaryo analizi, genel çevreyi araştırırken; rekabet analizi, endüstri yapısı ve firmanın kendi gelişimini göz önüne alarak her firmanın özgün durumunu inceler. Endüstri analizi; rekabet gücü ve engelleri (giriş ve çıkış), mevcut ölçek ekonomileri, kapsam ve tecrübe ile endüstrinin olgunluğa geçişinden çöküşüne bulunduğu durum üzerine odaklanır ⁴⁰. Aynı zamanda; tutumlar, isimler, geçmişteki ilişkiler, iş birlikleri, verilmiş sözler gibi daha yumuşak analizleri de kapsar. Endüstrinin yapısı; rekabet eden firmaların boyut

⁴⁰M.E. Porter, **Competitive Strategies**, New York, The Free Press, 1980, S: 32

dağılımını (bölümlenmiş (fragmented)-oligopolistik), kapsamını (tek-çok ürün, yerli-uluslararası) ve stratejilerini (düşük maliyet-farklılaştırma, yaratıcılık-taklit) belirler. Rekabetçi firmaların özgün geçmişleri ve gelişimlerinin ne gibi kaynaklara ve yeteneklere sahip olduklarının anlaşılması açısından incelenmesi de önemli noktalar arasında yer alır.

4.3.1 Stratejik Bölümleme: (Strategic Segmentation):

Rekabet analizinin ardındaki adım, firmanın etkinlik içinde olduğu veya olabileceği stratejik bölümleri (Strategic Segments) belirlemektir. Bu yaklaşım oldukça önemlidir, çünkü yapılan araştırmalara göre ortalama olarak karlılık endüstriler arasından çok, bir endüstri içerisindeki işletmeler arasında değişim göstermektedir ⁴¹. Bu nedenle yapılan analiz, endüstri kapsamı içerisinde firmanın her bir stratejik işletme birimine (SBU - Strategic Business Unit) odaklanmalıdır.

İşletme bölümlemenin uzun bir tarihi vardır. 1950'lerde ürün bölümleme (Product Segmentation) ile başlayıp, 1960'larda pazar bölümleme, (Market Segmentation) 1970 ve 1980'lerde ürün/pazar (Product/Market Segmentation) bölümlmeleriyle sürmüştür ⁴². Ürün

⁴¹R. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?", **Strategic Management Journal** 12 1991, S: 167-185

⁴²R.A. Garda, "A Strategic Approach to Market Segmentation", **Mc Kinsey Quarterly**, Sonbahar 1981. S:18

bölümlemede ilgi, üretim bakış açısından değişen gereksinimler ve stratejiler üzerinde odaklanmıştır. Pazar bölümlemede ilgili noktalar ise değişik ihtiyaçlar ve her müşteri grubunun karakteristik özellikleridir. Stratejik bölümlemede amaç, firmanın rekabet gösterdiği her bir önemli savaş alanını vurgulamaktır. Sonuç olarak ilgi; kullanılan teknoloji, tatmin edilmiş müşteri ihtiyaçları, pazarlama kanalları, büyüme oranları, rekabet güçleri, giriş ve çıkış engelleri, fiyatlama uygulamaları, dağıtım kanalları, değer zincirleri (Value Chains), müşteri profilleri, yasalar ve korumalar gibi stratejik faktörler üzerine odaklanır.

İşletme bölümlemesi işlemini yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya uygulamak mümkündür. İçgüdüsel olarak ya da sistematik bir şekilde yapılabilir ⁴³. Kullanılan metot ne olursa olsun, analiz sonucunda temel stratejik yapıları açısından farklı, iki ile sekiz arasında sınırlı sayıda işletme bölümü elde edilmelidir. Bu bölümler, ürün grubu veya müşteri bölümleri gibi yalın olmak zorunda değildirler; ürün, pazar, teknoloji, dağıtım, bölge ve fiyatlama özelliklerinin bir karmasından oluşabilirler.

İki bölümün stratejik açıdan farklı olduğuna karar vermek için aşağıdaki noktaları göz önüne almak gerekir:

- Her bölümün pazar büyüklüğü; şimdi ve gelecekte

⁴³D. Abell, **Defining the Business**, New York, Prentice Hall, 1980, S: 87-115

- Müşteri ve ürün farkları
- Rakip türleri ve karşılaşılan stratejiler
- Kullanılan dağıtım kanalları
- Hammadde kaynakları, kanunlar, sendikalar gibi farklılıklar.

İki stratejik bölüm yukarıdaki kriterlerin en az iki tanesi açısından farklı değilse, pazarlama veya üretim açısından ne kadar farklı görünseler de büyük bir ihtimalle gerçekten farklı stratejiler değildirler.



Tablo 4 : Kişisel Bilgisayar Endüstrisi için Bölümleme Kriterleri:

Ürün:	* Yetenekler (bellek, hız) * Uyumluluk ve bağlanabilme (ana bilgisayar, yan ürünler) * Fiyat sınırları (düşük, yüksek) * Kullanım kolaylığı (dökümantasyon, fare) * Güvenilirlik ve kalite)
Dağıtım:	* Bilgisayar mağazaları, posta ile alışveriş, doğrudan satış
Destek:	* Yerinde, müşteriye teslim, üreticiye teslim
Uygulama:	* Kelime işlem, grafik, hesap tablosu, veri tabanı, aptal terminal, masaüstü yayıncılık, ağlar, eğlence, eğitim, alışveriş, bankacılık, ev idaresi
Bölge:	* Yerli, Kanada, Japonya, Avrupa, Asya
Pazar:	* Kullanım yeri; ev, okul, ofis, yol * Kullanıcıların düzeyi; çocuklar, öğrenciler, tasarımcılar, sanatçılar, yöneticiler, araştırmacılar * Satın alma işlemi; basit/karmaşık, miktar, fiyat duyarlılığı * İhtiyaçların tatmini; verimlilik, yaratıcılık, iş görme, bağımsızlık, eğlence * Kullanıcının demografisi * Büyüme potansiyeli; işletmeler-oyunlar
Teknoloji:	* Açık-kapalı mimari * İşletim sistemi; MS-DOS, Mac, OS/2, Unix * Sinerji potansiyeli; yapay zeka, ISDN, süperiletkenler, bioelektronik

P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall 1992, S: 67-81

Bu analize dayanarak, Apple için dört önemli stratejik işletme bölümü ortaya konabilir.

İşletmeler:

Büyük miktarda merkezi alımlar, fiyata duyarlılık sınırlı, kullanıcı kolaylığı daha az gerekli, ağlara bağlanabilme ihtiyacı yüksek, işletim gücü önemli.

Ev:

Tek tek alım, bireysel alım kararları, fiyata duyarlılık yüksek, kullanıcı kolaylığı gerekli, ağlara bağlanabilme ihtiyacı düşük.

Eğitim:

Büyük miktarda merkezi alımlar, fiyata duyarlılık yüksek, ağlara bağlanabilme ihtiyacı yüksek, işletim gücü önemli, gelişmiş yazılım ihtiyacı yüksek.

İş İstasyonları:

Küçük miktarda alımlar, birey veya grup alım kararları, fiyata duyarlılık sınırlı, kullanıcı kolaylığı daha az gerekli, ağlara bağlanabilme ihtiyacı yüksek, işletim gücü ve hız çok önemli.

Stratejik bölümlenmenin amacı, her bir bölüm için hangi rekabet güçlerinin ve engellerinin önemli olduğunu anlamaktır. Her savaş

alanı için aşağıdaki rekabet güçlerinin ne kadar etkili olduklarını ve firmayı bu güçlerden koruyan engellerin neler olduklarını incelemek gerekir:

- Benzer ürünler ve servisler sunan rakip firmalar
- Hammadde üreticileri, işgücü, anapara ve yönetim yeteneği,
- Daha düşük fiyat ve daha iyi hizmet isteyen müşteriler.
- Piyasaya girmesi olası yeni firmalar
- Hükümet (vergiler, kanunlar)

Aynı zamanda her alandaki rakipler bilinmelidir. Örneğin Apple, işletmeler alanında IBM, Wang, HP, Zenith, Compaq gibi firmalarla; iş istasyonları pazarında Sun Microsystems, Digital, Next ve HP ile; eğitim ve ev pazarında ise Commodore, Atari ve Tandy's Radio Shack firmaları ile rekabet etmektedir. Ayrıca Apple, IBM, AT&T, NEC, Toshiba, Hyundai gibi piyasa dışı alanlardan birçok yeni girenle de mücadele etmek durumundadır.

Rekabet analizinin genel hedefi, endüstriyi stratejik bölümlerine ayırıp rekabetsel yapı çerçevesinde her bir bölümü engellemeler ve rakipler açısından kendi içinde incelemektir.

4.4 Öz Yetenekler: (Core Capabilities)

Şimdiye kadar açıklanan analiz hep dışa dönük, gelecek çevre ve rakiplere yönelikti. Bir sonraki adım ise firmayı içten, öz yetenekleri açısından incelemektir. Geleneksel yaklaşım; firmayı ARGE, mühendislik, üretim, pazarlama, satış, ürün kalitesi, ürün hattı, çalışanların morali, ücret politikası, personel kalitesi, imaj gibi birçok nitelik açısından puanlamak şeklindedir. Ancak bu niteliklerin hepsi stratejik açıdan aynı öneme sahip değildir. Üstelik tüm bu sayılanlar, firmanın varlığını tanımlayan daha önemli özelliklerin yansımalarıdır. Bu daha temel öz yetenekleri ortaya koymakta kullanılabilecek birkaç bakış açısı aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1 Soğan Yapısı Firma: (Firm As An Onion)

Firma, kabukları birçok servis ve üretim işlevinden oluşan bir soğan gibi düşünülür. Ardından "Hangi aktiviteler firmanın özünü oluşturuyor, hangileri dışarıda kalanlar?" sorusunun cevabı aranır. Örneğin Honda'nın öz yeteneği motor tasarımı ve üretimidir. Diğer araba üreticilerinin de farklı öz yetenekleri vardır; Chrysler, motorunun önemli parçalarının tasarımını ve üretimini şirket dışında yaptırmaktadır. Biyoteknoloji firmaları için öz yetenek, akademik know-how'a ulaşmak ve stratejik bağlantılarla bunu ticari hale getirmeyi de içeren ARGE etkinlikleridir. Satış ve pazarlama bu firmaların kabuklarının dışında kalır, çünkü bu firmalar ürünlerinin

lisanslarını kurumlaşmış ilaç firmalarına satarlar. Satış ve pazarlama ilaç firmalarının öz yetenekleri arasında yer alır.

4.4.2 Ağaç Yapısı Firma: (Firm As A Tree)

Öz yetenekleri araştırmak için diğer bir yol da şirketi ağaç olarak düşünmektir ⁴⁴. Bu bakışla, yapraklar ve meyveler firmanın nihai ürün ve servislerini oluştururlar. Dallar ilgili ürün ve servisleri birbirine bağlayan stratejik işletme birimlerini (SBU) oluştururlar. Gövde ise, her bir stratejik işletme birimini ve nihai ürünü destekleyen öz ürünleri - Honda'daki motor örneği gibi - simgeler. Son olarak kök, mevcut dalları besleyen ve yenilerinin büyümesini sağlayan firmanın öz yeteneklerini ve rekabet gücünü temsil eder. Öz üründen (Core Product) farklı olarak öz yetenek; tek başına bulunan, satılabilir bir servis veya mal değildir. Potansiyel öz yetenekler arasında; yüksek kaliteli üretim, hammadde üreticisi ile iyi ilişkiler, servis kalitesi, yaratıcılık, kısa ürün geliştirme döngüsü, iyi motive edilmiş çalışanlar, pazarlama kültürü, güçlü servis imajı yer alır. Firmayı yalnızca gözle görülen nihai ürünleriyle değil, aynı zamanda görünmeyen varlıklarıyla ve öz yetenekleriyle değerlendirmek gereklidir ⁴⁵.

⁴⁴C.K. Prahalad ve G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, Mayıs-Haziran 1990, S: 79-91

⁴⁵H. Itami, **Mobilizing Invisible Assets**, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1987, S: 97

4.4.3 Stratejik Varlıklar: (Strategic Assets)

Üstün başarı düzeyi, ancak taklit edilmesi güç varlık ve yeteneklere sahip olmakla sağlanabilir. Tanımı gereği bu varlıklar raftan çekilip alınamazlar; zaman içinde yatırımlar ve firmanın insan kaynağı tarafından gerçekleştirilen bilgi alışverişi ile gerçekleştirilirler. Doğaları gereği zaman ve evrimleşme gerektirirler. Bu öğrenme yolu; gözlemek, taklit etmek, hatta belgelemek dahi mümkün olmayan, insanlar, gruplar ve fonksiyonlar arasındaki mikro düzeyde iletişim içerir. Bu öğrenme işlemi rekabet avantajı için gereklidir, firmanın rekabete karşı direncini artırır.

Kısaca, firmalar kontrolleri altında bulunan kaynaklar ve yetenekler açısından farklılıklar gösterirler. Ancak, yetenekler yavaş geliştiği için kısa vadede bu yeteneklerinin çizdiği sınırlara mahkumdurlar. Stratejik varlıklar, firmanın özgün geçmişini yansıtır ve gerçekçi bir bakış çerçevesinde firmaya uygun stratejilerin sayısını sınırlandırır. Bir firmanın öz yeteneklerinin neler olduğunu ve gelecek senaryolarının ışığında ne ölçüde ayarlanabilip değiştirilebileceğini anlamak çok önemlidir. Aşağıdaki karakteristikler, öz yeteneği tanımlamaya ve diğer öz rekabet güçleri arasında bir yere yerleştirmeye yardımcı olacaktır ⁴⁶.

⁴⁶I. Dierickx ve K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35 1989, S: 1504-1515

- Ortaklaşa öğrenme ve bilgi paylaşımı sonucu yavaş yavaş evrimleşmiştir.
- Yatırımların miktarı artırılarak gelişmesi büyük oranda hızlandırılmaz.
- Kolayca taklit edilemez, diğer firmalara transfer edilemez, satılamaz.
- Müşteri gözünde rekabet avantajı belirtir.
- Diğer yetenekleri $2+2=5$ şeklinde tamamlar.
- Yatırımlar büyük ölçüde geri çevrilemez, firma bunları nakite döndüremez.

4.4.4 Anahtar Başarı Faktörleri: (Key Success Factors)

Öz yeteneklerin belirlenmesi, endüstrinin anahtar başarı faktörleri (Key Success Factors - KSF) çerçevesinde oluşmalıdır. Anahtar başarı faktörleri, tarihçilerin ileride kazananları kaybedenlerden ayırt ederken kullanacakları, o endüstriye ait stratejik değişkenlerdir. Örneğin hammadde kaynaklarının uranyum ve petrol endüstrileri için, ölçek ekonomisinin çelik ve gemi inşası endüstrileri için, dağıtımın bira, film, ev aletleri endüstrileri için anahtar başarı faktörü oldukları ortaya çıkmıştır. Stratejik vizyon ortaya koymaktaki asıl nokta, endüstrinin en önemli anahtar başarı faktörlerini belirlemek ve ardından o firma için hangi öz yeteneklerin geliştirilmesi gerektiğini kararlaştırmaktır.

4.4.5 Öz Yetenekler Matrisi: (Core Capabilities Matrix)

Stratejik vizyon; çok boyutlu senaryoları inceleyerek elde edilen görüşlerle, endüstrinin rekabetsel yapısını ve firmanın ayırık öz yeteneklerini bir araya getirir. Seçilen işletme bölümünde başarılı olmak için hangi öz yeteneklerin geliştirilmesi gerektiğine işaret eder ve yönetimin dikkatini çeker.

Hangi öz yeteneklerin gelecek için belirleyici olacağına karar verme işlemi, senaryoları ve stratejik bölümleri karşılaştırarak sistematik bir biçimde yapılmalıdır. Şekil l'de bu işlemin bir öz yetenek matrisi kullanılarak nasıl ortaya konulacağı gösterilmektedir. Apple'ın öz yeteneklerinin yer aldığı bu matriste dikey eksen stratejik bölümleri, yatay eksen ise senaryoları göstermektedir. Her kutuda, o bölüm için o senaryo geçerli olduğunda firmanın öz yeteneklerinden hangilerinin firmayı başarıya götüreceği sıralanmıştır. Öz yetenekler matrisinde yalnızca; özgün, önemli, denetlenebilen, dayanıklı ve yüksek kazanç getiren yetenekler yer alır.

Bu matristeki önemli noktalardan birisi de değişik gelecekte birden fazla bölüm için etkili olan öz yeteneklerin belirlenebiliyor olmasıdır. Bunlar firmanın desteklemek isteyeceği yeteneklerdir; açıkça tanımlanmalı, şirketin genel stratejik vizyonunda yer almalıdırlar.

Apple'ın öz yetenekleri:

Apple'ın varlığını ve önemini belirleyen en önemli yetenekler şunlardır:

- Kullanımı kolay, zevkli, yaratıcı ürünlerle tanınması
- Risk alma, girişim kültürü
- Cesur, milyar dolarlık vizyonlar takip etmesi
- Kendine özgü teknolojisi ve tasarımı
- Yıllar boyu geliştirilen eğitim franchise'ı
- Özellikle evlerdeki ve okullardaki sadık müşteri kitlesi
- Tüm anahtar pazarlarda mükemmel marka bilinci yaratmış olması
- Yaratıcı ve etkili reklam kullanımı - basın ve televizyon

Hedef, mevcut güçlere dayalı ve zayıflıkları silecek bir vizyon ortaya çıkarmak ve uygulamak olmalıdır. Vizyon, ayrıca geliştirilmesi veya adapte edilmesi gereken yeni öz yetenekleri de belirlemelidir.

Şekil 1 : Apple İçin Öz Yetenekler Matrisi

	Senaryolar		
Stratejik Bölümler	Durgunluk Ve Doygunluk	Bilgisayar Karmaşası	Bilgisayar Bolluğu
Ev	h,c,b,d	c,b,h,d	b,c,a,d
Eğitim	c,h,e,d	c,d,h,a	d,c,e,b
İşletmeler	a,f,e,c	e,f,a,d	f,a,e,d
İş İstasyonları	g,d,e,a	d,g,h,e	d,f,g,b

P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall 1992, S: 67-81

Not: Her hücrede yer alan yetenekler önem sırasına göre dizilmiştir.

Öz Yetenekler:

Ortaya Çıkma Sıklığı:

a- Bilgili satış gücü	6
b- Dağıtım kanallarına ulaşım	5
c- Ürün geliştirmede kullanıcı kolaylığını gözetme	7
d- Yazılım ve yan ürünlerin varlığı	11
e- Bütünleyici ürün hattı	7
f- Profesyonel imaj - kalite ve güvenilirlik	4
g- Yeni ve yaratıcı teknoloji kullanımı	3
h- Üretimde düşük maliyet	5

Şekil 2’de bazı prototipik matris örnekleri gösterilmiştir. Matris 1’de şirket dört stratejik bölümde çalışmakta ve üç olası senaryo öngörmektedir. Öz yeteneklerin çakıştığı tek bölüm B’dir. Bu duruma örnek olarak, bir ilaç firmasının tüm olası gelecek senaryolarında patentli ilaçlar (B bölümü) için çok önemli olan ruhsat alabilme yeteneğini (öz yetenek) verebiliriz. Öteki bölümlerde, her senaryo farklı bir yetenek seti gerektirir. Doğal olarak, birçok bölüm için geçerli olan yeteneğin desteklenmesi, başarıya daha büyük katkıda bulunacaktır.

Matris 2, senaryolardan birisi ortaya çıktığında mevcut öz yetenekleriyle çok başarılı sonuçlar alabilecek firmalara bir örnektir. Diğer senaryoların gerçekleşmemesi şartı ile şirket, her bir bölümde etkinlik gösteren rakiplerinden daha başarılı olacaktır.

Çakışan özgün yeteneklerin sayısı arttıkça, sinerjinin etkisi daha fazla olacaktır. Matris 3’te C bölümü için her senaryoda başarılı olunacaktır, ayrıca firmanın üç senaryodan ikisinde de rekabet üstünlüğü vardır.

İdeal durum matris 4 ile gösterilmiştir; her senaryoda ve her bölümde çakışan öz yetenekler mevcuttur. Ancak bu duruma ulaşmanın sihirli bir formülü yoktur. Yalnızca her kesişimde yer alan belli yetenekler desteklenir, ancak diğer önemli yetenekler gözardı edilirse, ileride problemler yaşanması olasıdır.

Şekil 2 : Prototipik Matris Yapıları

I	Senaryolar		
Stratejik Bölümler	1	2	3
A			
B			
C			
D			

I - Tek Bölüm Etkinliği

II	Senaryolar		
Stratejik Bölümler	1	2	3
A			
B			
C			
D			

II - Tek Senaryo Etkinliği

III	Senaryolar		
Stratejik Bölümler	1	2	3
A	↑		↑
B	↓		↓
C	←→		
D			

III - Karışık Etkinlik

IV	Senaryolar		
Stratejik Bölümler	1	2	3
A	←→	↑	↑
B	←→	↓	↓
C	←→		
D	←→		

IV - Tam Etkinlik

P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall 1992, S: 67-81

Öz yetenekler matrisinde çok az sayıda tekrarlanan yetenek varsa, stratejik vizyon kurma işlemi temelsiz kalacaktır. Firma, değişik stratejik bölümlerde etkinlik gösteren farklı şirketlerden oluşmuş olabilir. Bu durum, ciddi sorunlara yol açabilir; çelişkili sinyaller sonucu karmaşa ortaya çıkabilir.

Öz yetenekleri sıralamak, senaryolar ve bölümler arasında neden sıralama değişiklikleri olduğunu görmek açısından faydalıdır. Her kutuda yer alacak öz yetenekleri belirleyecek basit bir formül yoktur. Sıralamayı yapabilmek; yönetici yargısı, yaratıcılık, ve her bölümün rekabetsel yapısını iyi bilmeyi gerektirir. Stratejik varlıklar olarak yukarıda açıklanan noktalar sıralamayı yapmada faydalı olabilir.

4.5 Stratejik Vizyon: (Strategic Vision)

Vizyonlar sonsuza dek sürmez ve periyodik olarak yeniden değerlendirilmeleri gerekir. Firmalar, vizyonlarını detaylarıyla nadiren yayınlarlar, ancak aşağıdaki Dow örneği gibi bazı strateji örnekleri işletme literatüründe yayınlanmıştır. Dow Chemical, Herbert Dow tarafından elli yıl önce geliştirilen bir vizyon izlemekteydi. Bu vizyon; yaratıcı üretim, kopyalama veya lisans yasağı, hammadde kaynaklarının kontrolünü elde tutmak, dikey birleşme yolu ile kapsam ve ölçek ekonomileri izlemek, sürekli olarak kapasite arttırmaktan

oluşur ve “ Büyük hacimli ticari kimyasallar üreten bir şirket olmak.” olarak özetlenebilir. Yıllarca bu vizyon kullanıldıktan sonra Dow, şimdi daha özel kimyasallara ve kar marjı yüksek ürünler piyasasına da yönelmektedir.

Apple'in vizyonu ve seçenekleri:

Matris analizi olmaksızın, Apple için aşağıdaki alternatif stratejik vizyonlar ortaya konabilir:

- Öncü donanım üreticisi olarak kalmak
- Entegre yazılım-donanım ürünleri yaratmak
- IBM'e saldırmak
- Elektronik tüketim ürünleri üreten bir şirket olmak

Matris analizi, ikinci ve dördüncü vizyonların daha ön planda olduğunu ortaya koymaktadır. Apple bilgisayarlarının yazılım ve yan ürünlerin kolaylıkla bulunabilmesi, anahtar başarı faktörlerinden en önem verilenidir. Şekil 1'deki matris ve Apple'ın özgün yetenek profiline bağlı olarak aşağıdaki vizyon ortaya çıkar.

“ Bireylere yaratıcı, ancak uygun fiyatta ürünler sunan bir şirket olmak ve olabilecek en kullanışlı işletim sistemini ve yazılımları sağlamak amacı ile Apple, işletmeler alanında en önemli üretici olmaya devam edecek, makinalardan çok insanları ön plana alacaktır. Genel strateji; iletişim ve bilgi işlem ürünlerine odaklanan,

müşteri merkezli (customer oriented) bir elektronik tüketim malları üreticisi olmaktadır.”

Bu vizyon Apple’a özgüdür, diğer bilgisayar şirketleri için farklı vizyonlar söz konusu olacaktır.

- Apple, bilgisayarlar aracılığıyla yaratıcı elektronik tüketim mallarına odaklanır.
- IBM, işletmeler için ağlarla bağlanmış bilgisayarlar ve dağıtım ile servisi ön plana alır.
- Kopya bilgisayarlar, çabuk takliti, yüksek kaliteyi, düşük fiyatları hedeflerken yaratıcılığı gözardı ederler.

4.6 Sonuç:

Matris analizinin amacı; değişik senaryolar altında, bölümlerin etkileşimleri çerçevesinde hangi öz yeteneklerin kullanılması ve geliştirilmesi gerektiğine karar vermekte yönetime yardımcı olmaktır. Bu işlem; öncelikle her kutunun teker teker incelenmesi, ardından da gerekli öz yeteneklerin kutular arasında karşılaştırılması ile yapılır. İlişkiler belirlendikten sonra, ortak yeteneklerin geliştirilmesi ile güvenli bir yol izlenmesi, veya tek bir senaryo ya da bölüm üzerine gidilmesi gibi kararlar alınabilir. İlişkilerin belirlenmesinin ardından izlenecek yolun kararı, firmanın üst yönetiminin karar verme davranışına göre şekillenir. Risk alma veya riskten kaçınma seçenekleri belirleyicidir.

Firma, alternatifleri arasından bir vizyon seçtikten sonra, organizasyon tasarımı, kültürünü, itici güçlerini ve özendirici unsurlarını yeniden gözden geçirmelidir. İdealde yeni bir vizyon, olanı yıkıp yenisini kurmakla değil, mevcut değerler üzerine kurulur.

Bu araştırmada gelecekte hayatta kalabilmek için yönetim takımlarının nasıl stratejik vizyon geliştirip test edecekleri incelenmiştir. Esneklik, değişik gelecekte başarılı olmanın anahtarıdır; bu nedenle stratejik vizyon ve yönelimin en önemli göstergesidir. Esneklik ve uyum sağlayabilme yeteneği, yalnızca beklenen senaryo içerisinde optimizasyon sağlamakla kalmaz, aynı zamanda daha az olası ancak daha kötü senaryolarda hayatta kalma şansını artırır.

Değişik açılardan bakış ve yakın ilişkiler gerektirdiği için, vizyon geliştirme veya test etme işlemi küçük gruplarla yapıldığında en iyi sonucu verir. Özellikle yöneticiler daha önce rekabet analizi çalışması yaptılarsa ve geçmişteki anahtar başarı faktörlerini anlamışlarsa, vizyon geliştirme işlemi sağlam senaryoların oluşturulmasıyla çok çabuk gerçekleştirilebilir. Yönetim takımlarında bu işlemin sağlıklı uygulanabilmesi için, yaratıcılığı ve sıradışı düşünceleri destekleyen esnek yapılanmalar gerekir.

Bu genel yaklaşım, kaynak temelli bir bakış açısından firmayı inceler. Alternatif senaryolar altında, birçok bölümde etkili olan öz

yetenekleri belirlemek ve geliştirmek için kullanılır. Stratejik vizyonu, olası geleceklere ve birçok bölümlerde gerekli olan öz yeteneklere odaklayarak, artan değerler sağlayan etkileşimler ortaya konabilir. Doğal olarak bu yetenekler - önemli bir elemanın şirket değiştirmesi gibi - kolayca transfer edilebilir olmamalıdır. z yetenekler ne kadar zor taklit edilebilir olurlarsa o kadar büyük bir başarı ve ekonomik getiri sağlarlar. Firmaların stratejik vizyonları belli gelecek veya geleceklerin oluşacağı varsayımına dayanılarak ortaya konmuştur. Bu yöntem ile geniş bir senaryo yelpazesi ile mevcut etkileşimler dikkate alınarak değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bu yaklaşım, firmanın öz yeteneklerinin geliştirilmesinde etkileşimin esnekliğini sağlar.

5.0 TÜRKİYE'DE İLAÇ ENDÜSTRİSİ:

İlaç endüstrisinde bir uygulama yapmadan önce Türkiye'deki ilaç endüstrisine daha yakından bakıp, yapısını anlamaya çalışmak faydalı olacaktır. İlaç endüstrisi, Türkiye için geçmişi eskiye dayanan endüstrilerden biridir. Bugün de dinamik ve önemli bir sektör olarak Türkiye ekonomisinde yerini almaktadır.

5.1 Tanım:

İlaç endüstrisi, üretim endüstrisinin tıp bilimi tarafından hastalıkları tedavi etmek, toplumun ve bireylerin sağlıklarını korumak ve desteklemek amacıyla kullanılmak üzere belirli standartlara uygun olarak kimyasal, biyolojik maddelerin veya temel bitkilerin basit veya karmaşık formülasyonlarıyla ve bunların seri üretimleriyle ilgilenen dalıdır. İlaçlar, değişik gruplardaki hastaların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için toz, granül, tablet, kapsül, draje, şurup, solüsyon, ampul, suppozituar, v.b. formlarda hazırlanırlar ⁴⁷.

5.2 Tarihçe ve Gelişim:

20. yüzyılda toplum sağlığı açısından büyük önem taşıyan ilaçlar, 19. yüzyıl ortalarına kadar fazla bir gelişme göstermemişlerdir.

⁴⁷İla ve Kimya İşverenler Sendikası, **İlaç ve İlaç Endüstrisi**, İstanbul, 1984, S: 8

Endüstri devriminin ardından, artan nüfusla birlikte ilaçların seri üretimi hız kazanmıştır. 1800-1900 yılları arasında ilaç, yalnızca hastayı, doktoru ve eczacıyı ilgilendirirken, bugün bunlara ek olarak endüstri, ekonomik çevre, politika, akademik kurumlar, yerli ve dünya çapındaki sağlık kurumları, basın ve benzeri grupları kapsayan bir oluşum içerisinde yer almaktadır.

Türk ilaç endüstrisi, dünyadaki gelişmelere paralel bir gidiş izleyerek aynı aşamalardan geçmiştir. İlaç endüstrisinin gelişim sürecini üç dönemde inceleyecek olursak; ilk dönem, Cumhuriyet'in ilanına dek geçen zaman dilimini kapsar. İlk üretim 19. yüzyıl sonunda basit ürünlerle laboratuvarlarda başlamıştır. 1915'te yerli üretilen madde sayısı 30'a ulaşmıştır. Temel ilaçlar üretilmekte, kalan kısım ise ithal edilmektedir. Kalite veya fiyat denetimi, lisans izni söz konusu değildir.

1928'de 1261 nolu Tıbbi ve İspençiyari Müstahzarlar Kanunu yürürlüğe girmiştir. İlaç endüstrisi ile ilgili tüm aktiviteleri kapsayan bu kanun, yerli üreticiler ve ithalatçılar arasında serbest rekabete zemin hazırlamış ve endüstrinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Yeni yerli ve yabancı sermayeli üreticiler çoğaldıkça üretim miktarı artmıştır. İkinci dönem olarak nitelenebilecek bu zaman dilimi sonunda İkinci Dünya Savaşı sırasında yerli ilaç üretiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile 1954 yılından itibaren uluslararası ilaç şirketleri Türkiye'de üretim ve satış birimleri kurmaya başladılar. Bu yasaya göre yabancı firmalar, yatırımlarını istedikleri formda ve istedikleri miktarda getirebilmekte, hammaddelerini veya diğer ihtiyaçlarını ana şirketten daha kolay ödeme şartlarıyla ithal edebilmekte, kazançlarını ülke dışına çıkarabilmekteydiler. O zamanlar yerli üreticiler, rekabet edecek güce sahip değillerdi. İlaç endüstrisi, bugün yerli ve yabancı üreticilerle tüm iç talebi karşılayan ve ihracat yapan güçlü bir endüstri dalı olarak ülke ekonomisinde yer almaktadır.

5.3 Üretim:

İlaç üretiminde kullanılan teknoloji, yurtdışından lisans ve know-how anlaşmalarıyla transfer edilmiş, üretim süreçleri ise yerel koşullara göre belirlenmiştir. Birçok yerli ilaç şirketi üç veya daha fazla yabancı şirket ile lisans anlaşması içerisindeydirler. Yabancı ve yerli ilaç firmaları arasındaki bu işbirlikleri yerli üreticilerin teknik bilgilerini arttırmalarına ve yeni ürünler geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

Yerli ve yabancı özel girişimlerin yanında devlete ait kurumlar da ilaç üretimi yapmaktadırlar. Bunlar, toplam ülke tüketiminin %1-2'sini oluşturur, aşağıdaki kurumlar tarafından gerçekleştirilir ⁴⁸.

⁴⁸DPT Kimya Sanayi Özel İhtisas Komisyonu, İlaç ve Hammaddeler Sanayi Alt Komisyonu, **Beşeri İlaç Sanayi Grubu Raporu**, Başbakanlık Basımevi, 1987, S: 31

- 1- Savunma Bakanlığı; askeri hastaneler için ilaç üretir ve dağıtımını yapar.
- 2- Sağlık Bakanlığı; Refik Saydam Hıfzıssıhha Enstitüsü kanalı ile özel sektör tarafından üretilmeyen aşı ve serumları üretir.
- 3- Toprak Mahsulleri Ofisi; Sağlık Bakanlığı'nın özel izni ile alışkanlık yapan ilaçların ve hammaddelerinin resmi dağıtıcısıdır.
- 4- Sosyal Sigortalar Kurumu
- 5- Kızılay Plazma Fraksiyon Laboratuvarları

Bolvadin Alkaloid Üretim Tesisleri dışındaki tüm hammadde üretim tesisleri özel sektöre aittir.

Türk ilaç endüstrisi, 1980 öncesinde politik karışıklıkların bir sonucu olarak belirli bir gerileme yaşamıştır. O döneme dek piyasaya girmiş olan bazı yabancı üreticiler geri çekilme kararları almışlar; ya üretimlerini durdurarak yalnızca satışa yönelmiş ya da tamamen Türkiye işletmelerini kapamışlardır. Üretimdeki düşüşle birlikte kapasite kullanım oranları da düşmüş, atıl kapasite ortaya çıkmıştır. Yaşlanan alet ve makinalar da yenilenememiş, böylece ürün maliyetleri oldukça artmıştır ⁴⁹. Ancak günümüzde ilaç endüstrisinde bir canlanma gözlenmekte, gerek lisans anlaşmaları yaparak yerli veya Türkiye'de operasyonları süren yabancı şirketlerle işbirliği yolu

⁴⁹DPT Kimya Sanayi Özel İhtisas Komisyonu, İlaç ve Hammaddeler Sanayi Alt Komisyonu, **Beşeri İlaç Sanayi Grubu Raporu**, Başbakanlık Basımevi, 1987, S: 72

ile, gerekse kendi işletmelerini kurmak kanalı ile daha önceki dönemlerde Türkiye'yi terk eden yabancı ilaç şirketleri tekrar piyasaya dönmektedirler.

5.4 Tüketim:

Türkiye'deki ilaç endüstrisi, tüm yerli talebi karşılayacak kadar üretim yapmaktadır. 1950'lerde yapılan modern teknoloji yatırımları ile tüm talep karşılandığı gibi tüketim de arttırılmıştır. Ancak, halen kişi başına ilaca yapılan harcama endüstrileşmiş batı ülkelerine göre oldukça düşüktür. İlaça yapılan harcamanın Japonya, Amerika Birleşik Devletleri veya Batı Avrupa ülkeleri ile aynı düzeye gelmesi düşünülmese bile bugünkü şartlarda da bu harcamanın artışı için büyük bir potansiyel mevcuttur. Tüm dünyadaki ilaç tüketimi, geçtiğimiz 30 yıl içinde kayda değer bir artış göstermiştir. Buna en büyük etken olarak bilim ve teknolojiye ilerleme, sosyo-ekonomik ve demografik faktörler ve ilaç endüstrisinin yapısı gösterilebilir.

5.5 Yasal Yapı:

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bir marka altında ilaç üretip satmak için yetkili makamlardan izin almak gereklidir, Türkiye için bu kurum Sağlık Bakanlığı'dır. İlaçlar; reçetesiz satılanlar (Over the Counter - OTC), reçete ile satılanlar (Prescription Drugs), özel reçete ile satılanlar şeklinde farklı gruplarda değerlendirilirler. Devlet tarafından üretilen aşılar ve serumlar bu tip ayrımlara tabi değildirler

ve devlete ait sağlık kurumlarından ücretsiz olarak veya her zamanki dağıtım kanalları aracılığı ile ücret karşılığında özel hastalara ulaştırılırlar. İlaç karışımları uygun ortamda, kimyacı, eczacı veya tıp görevlilerinin gözetimleri altında yapılmalıdır. Bu durum yılda iki kez denetlenir. Dağıtımcılar da Sağlık Bakanlığı'nın kontrolü altındadırlar. İlaçların ruhsat tescili dikkatli bir çalışma gerektirir. Başvuran ilaç firması; ürün hakkında, endikasyonları, bileşimi, paketlenme ve üretim metotları, kalite kontrol standartları ve yöntemleri konularında detaylı bilgiler içeren tam bir dosyayı Sağlık Bakanlığı'na sunmak durumundadır. Uzman bir komisyon tarafından incelenen ve gerekli görülen tahlil ve incelemeleri yapılan ilaca uygun bulunduğu takdirde ruhsat verilir. Seri üretime geçen ilaçlar, sürekli olarak üretimlerinin her aşamasında kontrol edilirler.

5.6 Dağıtım:

Tüm ilaç firmaları aşağı yukarı aynı dağıtım kanallarını kullanırlar, ürünler ilaç depolarına ve onların aracılığı ile nihai tüketiciye ulaşacakları eczaneler, hastaneler, özel klinikler, v.b. noktalara iletilirler. İlaç üreten firmaların birlikte çalıştıkları ilaç depolarının sayıları ve boyutları bölgenin yapısına göre değişmektedir. Özel dikkat gerektiren bazı ilaçlar (kanseri tedavisinde kullanılan ilaçlar gibi) dışındaki tüm ilaçlar aynı zincir aracılığı ile dağıtılır. İlaç piyasasının %80'i ilaç depoları aracılığı ile dağıtılır, %15-17'si Devlet ve Sosyal Sigortalar Hastaneleri'ne doğrudan satılır,

kalan kısım ise ihaleler yoluyla veya doğrudan eczanelere satılır.

İlaç reklamı yasaktır, ancak tıbbi dergilerde reklamlar çıkmasına izin verilmektedir. Günlük gazete ve dergilere ise sınırlı kapsamda ilan verilebilir. İlaç reklamı, hastalardan çok doğrudan doktorlara ve ilaç depolarına yöneliktir. İlaçlar, satış temsilcileri tarafından; etkileri, yan etkileri, özellikleri, içeriği ile ilk kez doktorlara tanıtılır. Ardından sürekli periyodik ziyaretlerle, sempozyumlarla, toplantılarla, dökümanlarla doktorların bilgileri güçlendirilir, ilacı hastalarının reçetelerine yazmaları sağlanmaya çalışılır. Reklam ve tanıtım çalışmaları; küçük kitaplar, broşürler, o ilaçla ilgili bilgilerin yer aldığı periyodik yayınlar, küçük hediyeler (anahtarlık, kalem, dosya v.b.) ile desteklenerek doktorlara ve ilaç depolarına ulaştırılır. Yine satış temsilcileri eczaneleri ziyaret ederek satışların ne düzeyde gittiğini takip ederler.

5.7 Ticaret:

1984'e dek Türkiye'ye ilaç ithalatında büyük zorluklar vardı. Hazır ilaç ithalatı, söz konusu ilaç hayat kurtaran bir ilaç olmadığı sürece yasaktı, ancak ambalaj ve etiketleme Türkiye'de yapılacaksa ilacın ithaline izin verilirdi. Büyük miktarda ilacın ve yerli olarak üretimi yapılabilen hammaddenin ithali yasaklanmıştı. İthalatın 99%'i hammadde idi. 1984'te ithalat yasaları esnetildi, ve kapsamları genişletildi. 1986 yılında getirilen yeni bir yasa ile ithal yasağı

kapsamında yalnızca narkotik maddeler kalmıştır. İthal ilaçlar için, üretici ülkeden satış sertifikası sunulması zorunludur. İlacın orijinal formdaki örneği, ilaçla ilgili daha önce yapılmış laboratuvar çalışmalarının sonuçları yetkili kişinin imzası ile birlikte, Sağlık Bakanlığı'na sunulmalıdır.

5.8 Ürün Bilgisi:

İlaç reklamı yasaktır, ancak tıbbi veya sektörle ilgili yayınlarda görülebilirler. Her türlü ilaç ve benzeri maddenin reklamı Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanmalıdır. Ürün ruhsatının çıkmasından itibaren üç yıl içinde dağıtılabilen numuneler, yalnızca tıp mensuplarına ve hastanelere verilebilir. Toplam numune miktarı, yıllık satış miktarının %5'ini aşamaz.

Türkiye'de ilaç endüstrisini kapsayan bir patent yasası yoktur. Ruhsatın alınmasından itibaren ilk defaya mahsus 10 yıl süre ile geçerli olan bir marka tescili söz konusudur. Tescil süresinin bitmesinin ardından üç yıl içinde yenilenebilmektedir. Ancak her yıl tescil için kayıt olmak ve bu hakkı belgeleyen sertifikayı yenilemek gerekmektedir.

5.9 Genel Karşılaştırma:

Türkiye'de etkinlik gösteren yerli ve yabancı ilaç şirketleri, bu araştırma içerisinde kimi kısımlarda ayrı ayrı ele alınmışlardır. Bunun

nedeni; izledikleri politikalar, uyguladıkları teknikler, ürün karmaları, sermaye ve organizasyon yapıları arasında gözlemlenebilecek olası farklılıklardır. Bu farklılaşma, birçok araştırmaya temel olmuştur.

1986 yılında A. Kırım tarafından yapılan "Uluslararası ve Yerli Şirketler: Türk İlaç Endüstrisinde Karşılaştırmalı Tutum ve Performans" adlı çalışmada, yerli ilaç sektörü ile uluslararası ilaç şirketlerinin Türkiye bölümlerinin davranışları değişik alanlarda incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bu çalışmada yerli ve uluslararası ilaç şirketleri arasında genel olarak performans ve tutum açısından belirgin bir farka rastlanmadığı tesbit edilmiştir.

Uluslararası şirketlerin (TNC - Transnational Corporations), gelişmekte olan ülkelerdeki performansları aşağıdaki alanlarda incelenmekte olup, ardından da Türk İlaç Endüstrisi açısından ileri sürülen savların ve bulguların geçerliliği tartışılmaktadır.

- 1- Teknoloji seçimi
- 2- Pazarlama
- 3- Ürünler
- 4- Fiyatlar

5.9.1 Teknoloji Seçimi:

Teknoloji seçiminde tüm ilaç üreticileri benzer yollar izlemişlerdir. İlk zamanlarda ithal edilen tüm makinaların yerlerini

zamanla esnekliklerine ve uyum yeteneklerine bağılı olarak yerli üretim makinalar almıştır ⁵⁰.

Teknoloji seçiminin tüm firmalar arasındaki benzerliğini açıklayan diğer bir faktör de 1970'lerde başlayan otomasyon dalgasıdır. Bu, ilaç endüstrisinin daha fazla sermaye-yoğun bir hale gelmesine neden olmuştur. 1970'lerdeki karışıklıklar sırasında birçok ilaç üreticisi, makinaları yönetmenin insanları yönetmekten daha kolay olacağı düşüncesi ile otomasyona yönelmişlerdir. Bunun sonucu olarak da 1975'te 14.572 olan işçi sayısı, 1980'de 8.624'e düşmüştür ⁵¹.

5.9.2 Pazarlama:

Genel olarak uluslararası şirketlerin (TNC), merkezlerinin bulunduğu gelişmiş ülkelerdeki pazarlama tekniklerini geliştirmekte olan ülkelerde de uygulayarak, söz konusu ülkelerin kaynaklarını boşa harcadıkları iddiası tartışılmaktadır. Alternatif bir görüşe göre ise; sermayenin uluslararası bir hale gelmesi ile ürün bazında uluslararası düzeyde belirlenen rekabet yapısı, uluslararası olduğu kadar yerli tüm sermaye formları tarafından benimsenecektir.

⁵⁰Y. Ünver, **Türkiye'de Üretim Sürecinde Tıbbi İlaç ve Hammaddesi Sanayi**, DPT Yayın No:DPT-1727-TDD:20, Ankara, 1980, S: 14

⁵¹Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kimya Sektörü Özel İhtisas Komisyonu, İlaç ve İlaç Hammaddeleri Alt Komisyonu, **Beşeri İlaç Sanayi Grubu Raporu**, Ankara, DPT, 1983, S: 46

İlaç endüstrisinde uluslararası şirketlerin geliştirmekte olan ülkelerdeki uygulamaları ve sonuçları bazı noktalarda eleştirilmiştir ⁵².

- 1- Markaların reçete yazımında ön plana geçmesi
- 2- Tanıtım ve satış promosyonuna çok fazla miktarda para harcanması, çok geniş satış temsilcisi kadrosu
- 3- Promosyon sırasında doktorlara verilen geniş kapsamlı sözler

Ancak, bu noktalar hem yerli hem de uluslararası ilaç şirketleri için geçerlidir. Doktorlara verilen sözler ve promosyonlar da uluslararası şirketler kadar yerli şirketler tarafından da ülkenin rekabet şartları çerçevesinde kullanılabilmektedir.

Sürekli yeni ürün sunumu, ilaç endüstrisinde en önemli stratejilerden biridir. Ancak geliştirmekte olan ülkelerde; yeni ürün, yerli geliştirme çalışmalarının tamamen dışında, dışarıdan getirilmiş ürünlerin pazara uyarlanması şeklinde ortaya konmaktadır. Geliştirmekte olan ülkelerde ilaç endüstrisinde birçok yabancı ve yerli firma biraradadır ⁵³. Pazarlama uygulamalarındaki olumsuz

⁵²G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Third World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983, S: 209

⁵³UNTC, **Transnational Corporations in the Pharmaceutical Industry**, ST/CTC/9, New York, 1979, S: 115, Tablo 8

sonuçlardan ve kaynak israfından yabancı şirketlerin sorumlu tutulmalarına rağmen bu, ilaç endüstrisinin mevcut yapısından kaynaklanan ve şirketlerin ulusal yapılarından bağımsız bir sorundur. Pazarlama uygulamaları iki ana başlık altında izlenebilir.

- 1- Sunulan ürün sayısı olarak yansıtılabilecek ürün çeşitlendirme etkinlikleri
- 2- Promosyon aktiviteleri

Ürün çeşitlendirme etkinliklerinde en önemli unsur, firmanın boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Daha büyük yerli firmalar diğerlerine kıyasla daha fazla ürün piyasaya sürmektedirler ⁵⁴. Sanıldığı gibi uluslararası firmalar en fazla yeni ürünü piyasaya süren firmalar olmamaktadırlar. Gerçekten de; devletin sağlamış olduğu olumlu politikalar ve patent yasasının olmaması çerçevesinde yerli ilaç firmaları, pazarlama stratejilerini değişik tedavi alanlarında birçok yeni ilaç piyasaya sürmek üzerine kurmuşlardır. Yerli ilaç şirketleri, hammaddelerini bağımsız üreticilerden satın alarak veya her biri farklı tedavi alanlarında uzmanlaşmış değişik uluslararası şirketlerle lisans anlaşmalarına giderek risklerini tedavi alanlarına yayarak azaltabilirler. Böylece uluslararası şirketlerin karşılaştığı, ana şirketin uzmanlık alanıyla kısıtlanma tehlikesi ile karşı karşıya kalmazlar. Birçok lider ilaç şirketinin, riski azaltmak için Ar-Ge çalışmalarını

⁵⁴ A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14,No.4, S: 509

değişik tedavi alanlarına yaymalarına rağmen, ilaç satışlarının büyük bir kısmı uzmanlaşmış tedavi alanlarından gelmektedir ⁵⁵. Sonuç olarak; yerli ilaç şirketleri, o alanda daha önce pazarlama tecrübelerinin olmasından bağımsız olarak çok sayıda tedavi alanında etkinlik göstermektedirler. Yapılan bir araştırmaya göre, yerli şirketler IMS tarafından belirlenen 87 tedavi alanından ortalama 38'inde, uluslararası şirketler ise 26'sında etkinlik göstermektedirler ⁵⁶.

Ancak tüm bu göstergeler, yeni ürünlerin gerçekten yeni ürünler mi yoksa mevcut ürünlerin muadili olarak yeni isimlerle piyasaya sürülen ürünler mi olduklarına bakıldığında farklı yorumlanabilmektedirler. Genel olarak piyasanın yerli üreticiler tarafından kontrol edilmesinin getireceği avantajlar sanıldığı kadar büyük değildir. Yerli üreticilerin ağırlıkta olduğu bir piyasada, jenerik ilaçlar yeni ürün etkinliklerinin büyük bir kısmını kapsayacaktır. Yapılan araştırmalarda uluslararası şirketlerin tamamen yeni ilaçlar piyasaya sürme oranları, yerli üreticilere kıyasla daha yüksek olarak tesbit edilmiştir ⁵⁷. Bu eğilimin nedenleri olarak; uluslararası

⁵⁵D. Schwartzman, **Innovation in the Pharmaceutical Industry**, Baltimore and London, John Hopkins University Press, 1976, S: 97

⁵⁶A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14,No.4, S: 510

⁵⁷A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14,No.4, S: 510

şirketlerin fiyatı artan aktif maddelerin ucuzlatılması için hükümete baskıları yetersiz kalınca ürünlerini piyasadan çektikleri, yerine değişik aktif maddelerle aynı etkiyi yapacak ilaçlar piyasaya sürmekte oldukları ileri sürülmektedir. Bu şekilde o tedavi alanı içindeki liderliklerini koruyabileceklerdir. A. Kırım tarafından yapılan araştırmaya göre, uluslararası firmaların devlet üzerinde fiyatlandırmada etkili olamadıklarında ilaçlarını askıya aldıklarını destekleyen bulgular bulunmakla birlikte diğer varsayımları destekleyecek bilgiler mevcut değildir.

Ürün çeşitlendirmenin ikinci ölçümü olan promosyon aktivitelerini boyutuna bakacak olursak, firmalar arasında büyüklükleri yakın olduğu sürece belirgin bir farka rastlanmamakta olduğunu görebiliriz. Firmalar ne kadar büyükse, promosyon aktiviteleri ve bütçeleri de o oranda büyüktür. Promosyon aktivitelerinin miktarı firmalar arasında benzer görünmekle birlikte firmalar arasında promosyon aktivitelerinin içeriği ve kullanılan teknikler açısından farklar vardır. Uluslararası firmaların promosyon kampanyalarında daha fazla numune ilaç ve eşantiyon hediyeler verdikleri ileri sürülmektedir. Türkiye'de uluslararası firmaların daha fazla bedelsiz numune vermelerinin bir nedeni olarak da bağlı oldukları ana firmalardan daha fazla aktif hammadde ithal ederek bu numuneleri masraf olarak gösterip kurumlar ve gelir vergisinden düşmek suretiyle ikinci bir avantaj sağlamaları gösterilmektedir⁵⁸.

⁵⁸A. Kırım, "The Internationalization of Capital and Industrialization in the Third World: A Case Study of the Turkish Pharmaceutical Industry Towards Appraising the Oligopoly Approach to Transnational

Kısaca söylenecek olursa, ilaç endüstrisinde uluslararası şirketlere maledilmiş olumsuz nitelikler taşıyan birçok pazarlama uygulamaları aslında sektördeki tüm firmalar tarafından ortaklaşa kullanılmaktadır.

İlaç firmaları, stratejilerini hazırlarken; pazarlama sistemlerini, imalatçılar, dağıtım kanalları, rakipler, müşteriler ve çevreyi kapsayacak bir bütün olarak görmelidirler. Yıllık ve uzun vadeli pazarlama planları hazırlamaya önem verilmelidir. Bunların yanında ürün kalitesini korumaya da özen gösterilmelidir.

5.9.3 Ürünler:

İlaç endüstrisindeki ürünlerin değerlendirmesini yaparken iki kriter göz önüne alınmalıdır⁵⁹.

- 1- İlacı kullanılan toplumdaki ölüm oranlarını etkilemekteki başarısı
- 2- Tedavi alanları bazında ilaç satışlarının dağılımının o toplumdaki ilgili hastalık dağılımına uygunluğu

Corporations”, Doktora Tezi, Norwich, **University of East Anglia, School of Development Studies**, 1985, Chapter 6 Appendix 6.IV, S: 467-470

⁵⁹G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Illrd World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983, S: 198

İlaç endüstrisindeki uluslararası şirketler, ana şirketin uzman olduğu tedavi alanlarındaki ürün karmalarını diğer etkinlik gösterdikleri ülkelerde de uygulamak yoluna gitmektedirler. Söz konusu şirketlerin pazarlama stratejileri, tüketim şekilleri, üretim yöntemleri hakkında uzmanlaştıkları belirli ürünleri geliştirmekte olan ülkelerde de satmaya çalışmaları doğaldır ^{60,61}. Uluslararası ilaç şirketleri; geliştirmekte olan ülkelere gerek üretim teknikleri, gerekse ikna edici reklam teknikleri ile ihtiyaç duyulan ilaçlar yerine daha az gereksinim duyulan ilaçları pazarlamaktan sorumlu tutulmuşlardır ⁶². Ancak yerli ilaç firmalarının da yabancı firmalarla aynı yapıda ve hatta daha fazla sayıda ürünler ürettikleri göz önüne alınırsa, bu yargı, tüm ilaç üreticileri için geçerli olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi yerli ilaç üreticileri için başarının yolu, üretim ve pazarlama açılarından uluslararası şirketleri izlemekten geçmiştir. Tüm ilaç şirketlerinin eğilimi ortak olarak; önleyici ilaçlardan çok, tedavi edici ilaçlarda yoğunlaşmıştır. Tedavi edici ilaçlar, hastalık ortaya çıktıktan sonra tıp görevlileri tarafından tedavi amacıyla kullanılan ilaçlardır. Önleyici ilaçlara gelince, daha iyi beslenme, sağlıklı ve güvenli su kaynakları,

⁶⁰R. Jenkins, **Transnational Corporations and Industrial Transformation in Latin America**, London and Basingstoke, Macmillan, 1984, S: 216-221

⁶¹D. Chudnovsky, "Foreign Trademarks in Developing Countries", **World Development**, Vol.11, No.3, 1979, S: 187-194

⁶²G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Illrd World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983, S: 198-200

gelişmiş temizlik koşulları sağlamakta kullanılan araçlardır. Gelişmekte olan ülkeler için ikinci grupta sayılan ilaçlar hem daha etkili hem de daha ekonomik bir çözüm ortaya koymaktadırlar ⁶³. Yapılan araştırmalara göre, Türkiye'de etkinlik gösteren yabancı ilaç şirketlerinin ürünlerinin tüketimi ile genel hastalık dağılımı arasında, yerli üreticilere kıyasla çok az bir farkla da olsa daha yüksek korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır ⁶⁴. Yine bu araştırmada daha fazla üreten, piyasada lider durumda olan şirketlerin ilaç satışlarının ülkenin genel hastalık dağılımını daha iyi temsil ettiği de gözlenmiştir, ancak bu durum en fazla arzı yapan şirketler olmaları itibarı ile tüketim dağılımını şekillendirmeleri ile açıklanabilir.

5.9.4 Fiyatlar:

İlaç piyasası içerisinde benzer ilaçların çok farklı fiyatlarla satılıyor olduğu iddiası sürekli gündemdedir. Uluslararası şirketlerin transfer fiyatlama uygulamaları sonucu daha yüksek fiyatlara satış yaptığı kabul edilmektedir ⁶⁵. Ancak yerli üreticilerin de çıkarlarını destekleyecek bir durum söz konusu olduğunda aşırı fiyatlandırma

⁶³D. Tucker, **The World Health Market - The Future of the Pharmaceutical Industry**, Guilford, Euromonitor, 1984, S: 20-23

⁶⁴A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comparative Conduct and Performance in the Turkish Pharmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14, No.4, S: 512

⁶⁵G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Third World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983, S: 197

yoluna gitmeleri olası olacağından, tüm ilaç üretimi sektörünü kapsayacak düzenlemelerin bir arada ve etkilerinin ortak olarak incelenmesi ile yasal düzenlemeler hazırlanmalıdır.

Türkiye'de ilaç fiyatlarını belirleyen kurum Sağlık Bakanlığı'dır. 7/4729 nolu ve 29 Mart 1972 tarihli yönetmeliğe göre, Sağlık Bakanlığı, ilaç fiyatlarını; hammadde ve yardımcı madde fiyatları, işçilik, endirekt masraflar ve paketleme masrafları üzerinden belirler. Üretim maliyetlerinin %60'ı ham ve yardımcı maddelere aittir. Hesaplanan maliyet üzerine üretici ve eczacılar için belirli bir kar marjı (%25) konarak satış fiyatı belirlenir. Belirlenmiş olan satış fiyatı ne kadar yüksek olursa üreticinin kar marjı o oranda yüksek olacaktır. Hükümetin işçilik, endirekt masraflar ve paketleme masrafları üzerinde denetimi olması nedeniyle maliyet-kar ayarlaması ancak ithal edilen hammaddelerde gerçekleşebilir. İlacın içinde yer alan her aktif madde için teklif edilen en düşük fiyatın temel alındığı tek bir ithal fiyatı belirlenir. Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanan bu fiyatlar, periyodik olarak bir fiyat endeksinde yayınlanır. Bu endeks fiyatları benzer aktif maddelerle üretilen tüm ilaçların fiyatlandırılmasına temel olur. Eğer bir üretici aktif maddesinin fiyatını yükseltirse, bu maddeyi içeren tüm ilaçların kar marjları aynı oranda artacaktır. Yasa gereği aynı ilaçların fiyatları farklı olamaz.

Bu yönetmelik, 28 Aralık 1984 tarihinde 84/8845 nolu yönetmelikle yenilenmiştir. Bu yönetmeliğe göre artık benzer ilaç fiyatlarının aynı olması gerekmemektedir. Artık, üretici firmalar kendi

fiyatlarını belirleyip bunu onaya sunmakta, Sağlık Bakanlığı tarafından onbeş gün içinde bir itiraz gelmezse bu fiyatı satışlarında uygulamaktadırlar. Bu uygulama, devletin artık ilaç fiyatlarını denetlememesi olarak yorumlanabilir. İlaç firmaları ürünlerinin fiyatlarını istedikleri gibi belirleyebilmektedirler, ancak yıllık toplam satışları üzerinden %15, tek bir üründen ise %20'den fazla kar etmeleri mümkün değildir. Yıllık satış geliri; her mali dönem için ilaç satışından kazanılan gelirden indirimler, satış iskontoları ve iadeler düşülerek hesaplanır. Üreticiler, ilaç üretimi ve satışına ait ayrı kayıtlar tutmaya ve fiyatlandırmalarına dair maliyet bilgilerini saklamaya yükümlüdürler. İthalatçıların, ithal fiyatları üzerinden %14 kar etmelerine izin verilmektedir. İlaç depoları, kar marjı olarak üreticinin veya ithalatçının belirttiği fiyatta en fazla 9% ekleyebilirler. Perakende satış yapan eczaneler ise ilaç depolarının fiyatlarının üzerine en fazla %25 ekleyerek satma hakkına sahiptirler. Bu fiyatlarda Katma Değer Vergisi dikkate alınmamıştır.

Sağlık Bakanlığı'nın 1984 yönetmeliğine dek uyguladığı üreticinin brüt karını belirlemeye yönelik fiyatlama yönteminin sonucu olarak birçok ilaç üreticisi, ithal ettikleri aktif maddelerin fiyatlarını yüksek göstermeye ve yüksek değerle faturalamaya yönelmişler, hastalara olması gereken fiyatlardan daha yüksek fiyata satışlar yapmışlardır. 1984'te yürürlüğe giren yönetmelikle birlikte bu haksız durum düzeltilmiş, ilaç fiyatları piyasa mekanizması içinde oluşmaya başlamıştır.

5.9.5 Sonuç:

Genel olarak tüm ilaç firmalarının - yerli veya uluslararası olmalarından bağımsız olarak - büyüklükleri ve operasyon boyutları yakın olduğu sürece benzer tutum ve davranışlar içinde bulundukları gözlenmektedir. Yapmış oldukları promosyon etkinliklerinin yoğunluğu ve uygulanan rekabetsel stratejiler açısından bakıldığında da endüstri standartlarının tüm şirketler üzerinde aşağı yukarı aynı düzeyde etkili olduğunu görebiliriz. Ürün farklılaştırma konusunda ise ilk bakışta, Türk ilaç endüstrisinde yerli üreticilerin daha aktif oldukları, daha fazla sayıda yeni ürün ortaya çıkardıkları görülse de bu ürünlerin büyük bir kısmı bilinen ve piyasada zaten var olan bileşiklerin taklitleridir. Aşırı fiyatlandırma unsuru da ilaç şirketlerinde genel olarak gözlemlenen ve patent yasası ile birlikte yasal düzenleme çerçevesine alınması gereken bir husustur. Yerli firmaların Türkiye'deki ilaç piyasasını denetler duruma gelmeleri endüstri açısından sanıldığı kadar yararlı değildir, çünkü yapılan araştırmalara göre ⁶⁶ Türkiye'de ilaç endüstrisinde etkinlik gösteren tüm yerli üretici firmalar, uluslararası ilaç şirketlerinin Türkiye bölümlerinin içinde bulundukları veya onlara atfedilen olumsuz tutum ve davranışları aynen uygulamakta veya taklit etmeye çalışmaktadırlar.

⁶⁶A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14,No.4, S: 517

6.0 UYGULAMA:

6.1 ZAMAN DİLİMİ:

İlaç piyasasındaki dinamik yapı, kanuni düzenlemelerin zamanlaması, politik ve sosyal belirsizlikler göz önüne alınarak üç yıllık bir zaman dilimi üzerinden çalışmaların yürütülmesi uygun bulunmuştur. Bu süre strateji çalışmaları için kısa bulunabilir, ancak ortamın gerçekleri bu seçimi zorunlu kılmaktadır. Yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, ilaç gibi Ar-Ge ağırlıklı ve devlet tarafından sıkı takip edilen sektörlerde uzun süreler alabilir, ancak lisansla üretim sonucu bu şartlar esnetilebilmektedir. Söz konusu şirketin yapısı, dinamizmi, ve değişime karşı tutumu da zaman dilimini etkileyen bir faktördür.

6.2 KAPSAM:

Bu çalışmada, uluslararası ilaç şirketleri perspektifinden tüm sağlık pazarına bakılmakta, bu pazardaki değişim ve etkileşimlerin söz konusu şirket profilleri açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın kapsamı Türkiye pazarı ile sınırlandırılmış olup, ithalat ve ihracat seçenekleri, Türkiye pazarına hizmet etmekte aracı olabilecek yöntemler olarak düşünülmüştür.

Çalışmanın metodolojisi içinde kullanılan bilgiler, birden fazla uluslararası şirketle anketler vasıtası ile bağlantı kurmak yoluna gitmekten ziyade, bir şirketin strateji çalışması sırasında ortaya çıkan ve pazarın genelini tayin eden verilerin derlenmesi, bu çalışma sırasında danışmanlık yapan kurumun uluslararası deneyimin yansıtılması şeklinde olmuştur. Dünyanın değişik yerlerinde ortaya çıkmış olan eğilimler, Türkiye koşullarında değerlendirilmiş, pazarda tecrübe ve birikim sahibi kişiler tarafından yeniden şekillendirilmiştir. Şirket bazında bu yapıda çalışmaların gizliliği ve özgünlüğü gözönüne alındığında, izlenen yolun ve kapsam alanının gerçekçiliği ortaya çıkmaktadır.

6.3 ETKİLENEN GRUPLAR:

Söz konusu çalışma sürecinde ortaya çıkan etkilenen gruplar, özet tabloda da görüleceği gibi şöyle sıralanabilir:

- İlaç şirketleri: Yerli, yabancı
- Özel sağlık kurumları: Özel hastaneler, klinikler
- Doktorlar: Değişik uzmanlıklar, pratisyenler, devlet memurları, SSK doktorları, özel muayenehanesi olanlar
- Devlet: Düzenleyici, kontrol edici, satın alıcı fonksiyonları ile; Sağlık Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, SSK, Ruhsat Komisyonu, İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğü, Maliye Bakanlığı, Refik Saydam Hıfzıssaha Enstitüsü, v.b.
- Sigorta şirketleri: Sağlık sigortası pazarlayan sigorta şirketleri

- Ecza depoları:
- Eczacılar:
- Tüketiciler:

Bu gruplar, ilaç endüstrisinde olanlarla doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim halindedirler. Etkilenen grupların yukarıda sayılanlarla sınırlı tutulamayacaklarını belirtmek gereklidir, endüstrinin dinamizmine paralel olarak etkileşim süreci içerisinde etkilenen gruplarda değişiklikler olması kaçınılmazdır. Ancak belirli bir zaman dilimine odaklanıldığı göz önüne alınarak, bu grupları temel gruplar olarak nitelemek yanlış olmaz.

Vizyon Kurmanın Temel Noktaları:

Zaman Dilimi: * 3 yıl

Kapsam: * Türkiye ilaç pazarı

Etkilenen Gruplar: *

- * İlaç şirketleri; Yerli, yabancı
- * Özel sağlık kurumları; Özel hastaneler, klinikler
- * Doktorlar; Değişik uzmanlıklar, pratisyenler, devlet memurları, SSK doktorları, özel muayenehanesi olanlar
- * Devlet; Düzenleyici, kontrol edici, satın alıcı fonksiyonları ile: Sağlık Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, SSK, Ruhsat Komisyonu, İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğü, Maliye Bakanlığı, Refik Saydam Hıfzıssaha Enstitüsü, v.b.
- * Sigorta şirketleri; Sağlık sigortası pazarlayan sigorta şirketleri
- * Eczacı depoları
- * Eczacılar
- * Tüketiciler

6.4 EĞİLİMLER VE BELİRSİZLİKLER:

Ekonomik ve politik dengelerin henüz tam oturmadığı çevresel koşullar altında, Türkiye ortamında eğilimler ve belirsizlikler kavramları arasında çok ince ayrımlar söz konusudur. Dünya genelindeki eğilimleri ülke özelinde yorumlayarak aşağıdaki tablolarla özetlenebilecek sonuçlara varılmıştır.

<u>İlaç Endüstrisini Etkileyen Eğilimler:</u>		<u>Etki</u>
Ekonomik:	* Servis ve bilgi ekonomisine kayış	+
	* Artan rekabet	-
	* Ucuz ve kaliteli ürüne verilen artan önem	+
	* Satınalan orgaizasyonların maliyeti azaltma isteği	-
Politik:	* Patent yasasının kabulü	+
	* Gümrük birliğine giriş	+
	* OTC yasasının kabulü	+
Sosyal:	* Halkın artan sağlık bilinci	+
	* Mevcut sağlık ve sosyal güvenlik hizmetlerine hoşnutsuzluk	?
Teknolojik:	* Modern ve yaratıcı ilaçların piyasaya sunulması	+
	* Ürün kadar önem kazanan servisler, özellikle bilgi	+
	* Kullanımı kolay ürünler	+
Endüstriyel:	* Yabancı şirketlerin artan yoğunlukta piyasaya girmeleri	?
	* Yerli şirketlerin ekonomik olarak zor bir dönemden geçmeleri	+
+ : Olumlu - : Olumsuz ? : Belirsiz		

İlaç Endüstrisi İçin Anahtar Belirsizlikler:

Türkiye ekonomisinin gücü	Zayıf	-
	Orta	+
	Güçlü	++
Türkiye politikasının dengeleri	Zayıf	-
	Orta	+
	Sağlam	++
Sosyal güvenlik sistemleri	Devlet tarafından düzenlenmiş	0
	Özel sektör tarafından düzenlenmiş	+

++ : Çok Olumlu + : Olumlu 0 : Etkisiz - : Olumsuz

6.5 STRATEJİK BÖLÜMLEME:

İlaç Endüstrisi için Bölümleme Kriterleri:

- | | |
|------------|---|
| Ürün: | <ul style="list-style-type: none"> * Tedavi gücü * Biyoyararlanım ve eşdeğerlik * Fiyat sınırları (düşük, yüksek) * Kullanım kolaylığı (günde tek doz, kısa süreli tedaviler) * Güvenilirlik ve kalite |
| Dağıtım: | <ul style="list-style-type: none"> * Ecza depoları * Eczaneler |
| Bölge: | <ul style="list-style-type: none"> * Tüm Türkiye |
| Pazar: | <ul style="list-style-type: none"> * Kullanım yeri; devlet hastaneleri, özel hastaneler, klinikler, evler * Kullanıcıların düzeyi; doktorlar, eczacılar, hastalar * Satın alma işlemi; basit/karmaşık, miktar, fiyat duyarlılığı * İhtiyaçların tatmini; etkinlik, ekonomiklik, hızlı tedavi * Kullanıcının demografisi * Büyüme potansiyeli; özel sigortlar, özel sağlık kurumları |
| Teknoloji: | <ul style="list-style-type: none"> * Bilgi merkezli promosyon * Sinerji potansiyeli; IT, tanıtım, satış |

Bu analize dayanarak, dört önemli stratejik işletme bölümü ortaya konabilir.

A-Tedavi Alanları - Hastalıklar:

Etkinlik çok önemli, fiyat duyarlılığı daha az, geniş bakış açısı gerektirir, kalite önemli, kullanıcısı yaygın ve geniş yelpazede, bilgi birikimi ve paylaşım ihtiyacı yüksek.

B-Devlet - SSK:

Fiyat duyarlılığı gittikçe artan düzeyde, karar verici ve satınalıcı fonksiyonlar, tam olarak mevcut değil, mevcut potansiyel çok geniş.

C-Özel Kurumlar:

Henüz fiyat duyarlılığı düşük, karar verici ve satınalıcı fonksiyonlar birbirinden bağımsız, ancak entegrasyona doğru hızlı gidiş söz konusu, potansiyel genişlemekte, artan pazarlık gücü potansiyeli, bilgi, etkinlik ve kalite önemli.

6.6 SENARYOLAR:

Senaryo I: (BAU-Business As Usual)

Bu senaryoda, ilaç endüstrisinin ve içinde faaliyet gösterdiği sağlık piyasasının koşullarının bugünkü durumundan farklı olmadan süreceği öngörülmektedir. İlaç maliyetlerinin 40%'ı devlettarafından Emekli Sandığı, Bağkur gibi kurumlar aracılığı ile, 15%'i SSK aracılığı ile karşılanmaya devam edilecektir. Özel kurumlar, bugünkü yapılarında kalarak, yüksek kalite ile farklılaşmaya çalışarak fiyat yarışına girmeyeceklerdir. Değişik müşteri gruplarında farklı düzeylerde fiyat duyarlılığı gözlenecektir. Genel olarak sağlık sistemi ve ilaç endüstrisinin yapısında bir değişiklik olmayacaktır.

Senaryo II: (Düzenlenmiş)

Bu senaryoda ise gerek devlet gerekse özel kurumlar, artan fiyat duyarlılığı ile maliyetlerini azaltmak için çaba göstereceklerdir. Ucuz ilaçla birlikte, düşük tedavi maliyetleri aranan unsur olacak, bilgi ve kaliteli ilaç ön plana çıkacaktır. Geleneksel tanıtım yöntemlerine alternatif olarak; hastaya, doktora ve satınalan kurumlara yeni yaklaşımlar getirilmesi gündeme gelecektir. Devletin piyasadaki ağırlığı göreceli olarak azalacak, öte yandan kişilerin doğrudan veya sağlık sigortaları kapsamında yaptıkları ödemeler ise artacaktır. Sağlık sisteminde, ilaç endüstrisine de doğrudan yansıyan bir maliyet azaltma çabası gözlenecektir.

6.7 ÖZ YETENEKLER MATRİSİ:

Stratejik Bölümler	Senaryolar	
	I	II
A	c,d,e,h	c,d,e,a
B	c,d,h,g	c,d,b,f
C	c,d,e,g	c,d,a,h

Öz Yetenekler:

Ortaya Çıkma Sıklığı:

a- Uluslararası yapı	2
b- İddialı vizyonlar takip etmek	1
c- Yaratıcı ve etkin ürünler üretme	6
d- Güçlü ürün hattı	6
e- Profesyonel imaj - kalite ve güvenilirlik	3
f- Değişime istekli ve yetenekli org. kültürü, insan kaynağı	1
g- Kendine özgü pazarlama sistemi	2
h- Kalitesini kanıtlamış olduğu alanlardaki sadık müşteri kitlesi	3

6.8 ALTERNATİF STRATEJİLER:

Şimdiye dek yapılan açıklamaların akışı içinde, ilgili bölümde açıklanmış olan kapsam çerçevesinde aşağıdaki alternatif stratejik vizyonlar ortaya konabilir:

- Öncü kaliteli, etkin ilaç üreticisi olarak kalmak

- Reçetesiz satılan ilaçları da kapsayacak şekilde müşteri tabanını genişletmek
- Rakiplere karşı savunma ve saldırı stratejileri uygulamak
- Değişen sağlık piyasasının şekillenmesinde rol oynamak

Ortaya konan yukarıdaki alternatiflerin bir tanesi veya birkaçı - kendi içlerinde çelişmemek kaydı ile - şirket tarafından uygulamaya konabilir. Bu noktada dikkatli olunması gereken konu, şirketin sahip olduğu veya edinebileceği kaynakların iyi değerlendirilmesi gerektiğidir.



SONUÇ:

Organizasyonlar, bulundukları çevre tarafından yönlendirilmek (Environmental Determinism) ile kendi seçimlerini uygulamak (Strategic Choice) olarak tanımlanabilecek iki eksen üzerinde değişik koordinatlarda bulunabilirler. Bu koordinatlar, endüstrinin yapısı, şirketin durumu, vizyonu gibi değişkenlere bağlı olmakla birlikte sabit değildir. Uygulanacak stratejilerle istenilen koordinatlara ulaşmak kesin olmamakla birlikte belli kısıtlarla mümkündür.

Çevresel belirliliğin yüksek olduğu durumlarda da şirket kendi stratejilerini belirleyebilmektedir. Alternatif strateji uygulamaları karşılaştırmalı olarak “Pazarlamada Çevresel Belirlilik (Environmental Determinism)” ve “Pazarlamada Stratejik Seçim (Strategic Choice)” bölümlerinde vaka örnekleri de verilerek incelenmiştir.

Strateji belirleme çalışmalarına başlamadan önce şirket vizyonunun ortaya konmuş olması gereklidir. Üst yönetim tarafından oluşturulan ve yayılan sağlam bir vizyon, firmanın stratejik I.Q.’sunu yükseltir. Stratejik vizyon, yöneticilerin hangi ürünlerin ve pazarların kaynakları alabileceklerine veya alamayacaklarına karar vermelerini sağlar. Belirli bir iş alanı karlı görünse de, vizyonda içerilen öz yetenekler tarafından desteklenmedikçe öncelikli yatırımlar arasında yer almamalıdır. Bu açıdan stratejik vizyon sahibi olmak, fırsatları

değerlendirmedeki kuralları yeniden tanımlar. Vizyon; stratejileri, planları, bütçeleri belirler. Benzer şekilde, özendirme sistemi ve performans değerlendirmeleri vizyona ve ileri sürdüğü stratejilere dayandırılmalıdır.

Çevresel kısıtlarla organizasyonun içsel isteklerini ve vizyonunu bir arada barındıran ve aynı zamanda organizasyonun yeteneklerini göz önüne alarak strateji çizilmesini hedefleyen süreç, "Stratejik Vizyonun Öz Yeteneklerle Bağlanması" bölümünde sunulmuştur. Kaynak temelli bu görüş, organizasyonun en önemli varlığı olan, ilgili kısımda tanımlandığı şekli ile, öz yeteneklerini göz önüne alarak net stratejik alternatifler sunar.

Stratejik planlar, belirsizlik şartlarında yatırımdırlar. Bu öz yetenekleri geliştirmek, firmanın olası her gelecek senaryosunda başarılı olmasını sağlar. Eğer bu öz yetenekler taklit edilebilir değilse, rakipler tarafından önemleri anlaşılrsa da kolayca ele geçirilemeyeceklerdir. Belirli öz yeteneklerin geçerliliği birçok stratejik bölüm için ortaya çıkıyorsa, firmanın başarı şansı daha fazladır.

Uygulama bölümünde yer alan çalışma, belirli bir şirkete odaklanmaktan kaçınılarak söz konusu endüstride etkinlik gösteren değişik şirketlere uyarlanmak yolu ile kullanılabilecek esnek bir formda tasarlanmıştır. Sektördeki yerli veya yabancı diğer şirketler de, kendi öz yeteneklerini belirledikten sonra endüstri yapısı bilgilerini de kullanarak bu çalışmayı kendilerine uyarlayabilirler. Farklı

endüstrilerde ise en baştan başlayıp; zaman dilimi, kapsam, etkilenen gruplar, eğilim ve belirsizlikler, bölümlene kriterleri, senaryolar belirlenerek daha sonra öz yetenek matrisini yaratıp üzerinde alternatif senaryolar üretmek gerekecektir. Bu şekilde çalışmanın kapsamını ve kullanım alanını genişletmek ve daha büyük boyutlarda faydalar sağlamak mümkün olacaktır.

Bu tip bir çalışma, yukarıda ve daha önceki bölümlerde belirtilen çerçevede değişik şirketlerde uygulanabilir. Yapı olarak da alanlarında bilgili ve tecrübeli üst düzey yöneticilerin, bir danışman desteği ile birkaç gün içerisinde sonuçlandırabilecekleri çok uzun zaman ayırılmasına ihtiyaç göstermeyecek bir süreçtir.

Gerek çevresel, gerekse organizasyonun içsel şartları sürekli bir değişim ve etkileşim içinde olacaklardır. Strateji belirleme prosesi de bunları yansıtacak ve ihtiyacı karşılayacak şekilde güncel gelişmeleri izlemeyi, yorumlamayı ve sonuca kadar giden süreci işletmeyi de içinde barındırmalıdır.

Son söz olarak; sistemin geliştirilmesi ve ileri araştırmalar için, yukarıda incelenen ve uygulama çalışmasında kullanılan sürecin, sürekli kılınmasını ve değişen şartlar çerçevesinde güncelliğini korumasını sağlamak üzere düzenlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Periyodik olarak bu proses tekrarlanmalı, bu sırada pazarda oluşan değişikliklerin ne şekilde gözleneceği ve değerlendirileceği açıkça ortaya konmalıdır. Bu çerçevede yapılacak

benzeri çalışmaların şirketler için çok gerekli olmanın da ötesinde kaçınılmaz olduğu ortadadır.



KAYNAKLAR:

- * F. W. Gluck, S.P. Kaufman, ve A.S. Walleck, "Strategic Management for Competitive Advantage", **Harvard Business Review**, Temmuz-Ağustos 1980
- * W.G. Astley ve A.H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory", **Administrative Science Quarterly**, Haziran 1983
- * J. Child, "Organizational Structure, Environment and Performance", **Sociology**, Ocak 1972
- * L.G. Hrebiniak ve W.F. Joyce, "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", **Administrative Science Quarterly**, Eylül 1985
- * P. Rajan Varadarajan, Terry Clark, William M. Pride, "Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment", **Sloan Management Review**, Kış 1992
- * W.G. Astley ve A.H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in the Organization Theory", **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983
- * J. Child, "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, 6, 1972
- * W.G. Astley ve A.H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in the Organization Theory", **Administrative Science Quarterly**, 1983, 28
- * D. Jakobs, "Dependency and Vulnerability: an Exchange Approach to the Control of Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 1974
- * J. Child, "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, 6, 1972

- * J.G. Miller "Living Systems; Basic Concepts", **Behavioral Science**, 10, 1965
- * R.L. Daft ve K.E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems", **Academy of Management Review**, 9, 1984
- * S. Levine ve P.E. White, "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", **Administrative Science Quarterly**, 5, 1961
- * C.C. Snow ve L.G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, 25, 1980
- * Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İşletme Fakültesi Yayın no:234, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:127, 1990
- * N.K. Dhalla ve S. Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept!", **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 1976
- * İ. Birdal ve N. Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, 1992
- * D.F. Abell ve J.S. Hammond, **Strategic Market Planning**, Prentice Hall, New Jersey, 1979
- * D. Buzzel ve B.T. Gale, **The PIMS Principle**, New York, The Free Press, 1987
- * D. Buzzel ve B.T. Gale, **The PIMS Principle**, New York, The Free Press, 1987
- * M.E. Porter, "The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management", **Academy of Management Review**, Ekim 1981
- * M.E. Porter, "The Technological Dimension of Competitive Strategy", **Research on Technological Innovation Management and Policy: A Research Annual**, e.d. R.S. Rosenbloom, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1983

- * M.E. Porter, **Competitive Strategy**, New York, The Free Press, 1980
- * G.T. Tellis ve C.M. Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", **Journal of Marketing**, Sonbahar 1981
- * B.S. Chakravarthy, "Strategic Self-Renewal: A Planning Framework for Today", **Academy of Management Review**, Temmuz 1984
- * P. Kotler, "The Major Tasks of Marketing Management", **Journal of Marketing**, Ekim 1973
- * A. Morita, **Made in Japan: Akio Morita and Sony**, New York, E.P. Dunton, 1986
- * J. Coates, **Issues Management - How You Can Plan, Organize, and Manage for the Future**, Mount Airy, Maryland, Lamond Publications, 1987
- * B.D. Baysinger, "Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology", **Academy of Management Review**, Nisan 1984
- * B.M. Mitnick, "The Strategic Uses of Regulation and Deregulation", **Business Horizons**, Mart-Nisan 1981
- * P. Kotler, "Megamarketing", **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1986
- * P.J.H. Schoemaker, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", **Sloan Management Review**, Fall 1992
- * D.J Teece, "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm", **Journal of Economic Behaviour and Organization**, 3 1981,
- * B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm ", **Strategic Management Journal**, 5 1984

- * J.B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17 (1) 1991
- * P. Wack. "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", **Harvard Business Review**, Eylül-Ekim, 1985
- * W.R. Huss, "A Move Towards Scenarios", **International Journal of Forecasting**, 4 1988
- * P.J.H. Schoemaker, "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration", **Journal of Forecasting**, 10 1991
- * J. Diffenbach, "Influence Diagrams for Complex Strategic Issues", **Strategic Management Journal**, 3 1982
- * M.E. Porter, **Competitive Strategies**, New York, The Free Press, 1980
- * R. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?", **Strategic Management Journal** 12 1991
- * R.A. Garda, "A Strategic Approach to Market Segmentation ", **Mc Kinsey Quarterly**, Sonbahar 1981
- * D. Abell, **Defining the Business**, New York, Prentice Hall, 1980
- * C.K. Prahalad ve G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, Mayıs-Haziran 1990
- * H. Itami, **Mobilizing Invisible Assets**, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1987
- * I. Dierickx ve K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35 1989
- * İlaç ve Kimya İşverenler Sendikası, **İlaç ve İlaç Endüstrisi**, İstanbul, 1984

- * DPT Kimya Sanayi Özel İhtisas Komisyonu, İlaç ve Hammaddeler Sanayi Alt Komisyonu, **Beşeri İlaç Sanayi Grubu Raporu**, Başbakanlık Basımevi, 1987
- * DPT Kimya Sanayi Özel İhtisas Komisyonu, İlaç ve Hammaddeler Sanayi Alt Komisyonu, **Beşeri İlaç Sanayi Grubu Raporu**, Başbakanlık Basımevi, 1987
- * Y. Ünver, **Türkiye'de Üretim Sürecinde Tıbbi İlaç ve Hammaddesi Sanayi**, DPT Yayın No:DPT-1727-TDD:20, Ankara, 1980
- * Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kimya Sektörü Özel İhtisas Komisyonu, İlaç ve İlaç Hammaddeleri Alt Komisyonu, **Beşeri İlaç Sanayi Grubu Raporu**, Ankara, DPT, 1983
- * G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Illrd World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983
- * UNCTC, **Transnational Corporations in the Pharmaceutical Industry**, ST/CTC/9, New York, 1979
- * A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14, No.4
- * D. Schwartzman, **Innovation in the Pharmaceutical Industry**, Baltimore and London, John Hopkins University Press, 1976
- * A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14, No.4
- * A.S. Kırım, "Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry", **World Development**, 1986, Vol.14, No.4,
- * A. Kırım, "The Internationalization of Capital and Industrialization in the Third World: A Case Study of the Turkish Pharmaceutical Industry Towards Appraising the Oligopoly Approach

to Transnational Corporations”, Doktora Tezi, Norwich, **University of East Anglia, School of Development Studies**, 1985, Chapter 6
Appendix 6.IV

* G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Illrd World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983

* R. Jenkins, **Transnational Corporations and Industrial Transformation in Latin America**, London and Basingstoke, Macmillan, 1984

* D. Chudnovsky, “Foreign Trademarks in Developing Countries”, **World Development**, Vol.11, No.3, 1979

* G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Illrd World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983

* D. Tucker, **The World Health Market - The Future of the Pharmaceutical Industry**, Guilford, Euromonitor, 1984

* A.S. Kırım, “Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry”, **World Development**, 1986, Vol.14,No.4

* G. Greffi, **The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Illrd World**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1983

* A.S. Kırım, “Transnational Corporations and Local Capital: Comperative Conduct and Performance in the Turkish Parmaceutical Industry”, **World Development**, 1986, Vol.14,No.4

ÖZGEÇMİŞ

Ş. Ebru Doğruol, 13.11.1970 tarihinde doğdu. Adana Anadolu Lisesi'ni ikincilikle bitirdi. 1988 yılında eğitimine başladığı Boğaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 1992 yılında mezun oldu. Aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi üzerine Yüksek Lisans çalışmalarına başladı. Halen akademik çalışmalarını profesyonel yaşamı ile birlikte sürdürmektedir. Netaş, Northern Electric Telekomünikasyon A.Ş.'de başlamış olduğu kariyerine Pfizer İlaçları A.Ş.'de devam etmektedir. Ebru Doğruol, çok iyi derecede İngilizce, iyi derecede Almanca ve temel düzeyde Japonca bilmektedir. AIESEC, IAESTE, BUMED, BUYAK, v.b. organizasyonlarda çeşitli pozisyonlarda görev yapmıştır.