

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TIBBİ CİHAZ SEKTÖRÜNÜN BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE
REKABET ANALİZİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEREN ZEYNEP KOÇ

DÜZCE

EYLÜL, 2020

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TIBBİ CİHAZ SEKTÖRÜNÜN BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE
REKABET ANALİZİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeren Zeynep KOÇ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Emel FAİZ

DÜZCE
EYLÜL, 2020

Zeren Zeynep KOÇ
Düzce Üniversitesi, SBE
Yüksek Lisans Tezi
Eylül, 2020

TIBBİ CİHAZ SEKTÖRÜNÜN
BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE
REKABET ANALİZİ:
İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (imza)

Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye (imza)

Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye (imza)

Akademik Unvanı, Adı - Soyadı

Onay,

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2020

(İmza Yeri)

Prof. Dr. Zafer AKBAŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma, tıbbi cihaz sektörünün beş güç modeline göre nitel araştırma tekniği kullanılarak uluslararası rekabet gücünün analiz edilmesine yönelik gerçekleştirilen bir çalışmadır.

Öncelikle bu çalışmanın tüm aşamalarında sabır, anlayış ve desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Emel FAİZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Burada ismini zikredemediğim ancak tez sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen değerli dostlarıma teşekkür ediyorum.

Son olarak bütün eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim aileme, bana olan inançları ve gösterdikleri özveri için teşekkür ederim.

Zeren Zeynep KOÇ

ÖZET

TIBBİ CİHAZ SEKTÖRÜNÜN BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE REKABET ANALİZİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

KOÇ, Zeren Zeynep

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Emel FAİZ

EYLÜL, 2020, 145 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, tıbbi cihaz sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet modellerinden M.E. Porter (2000)'ın Beş Güç Modeline göre uluslararası rekabet gücünün analiz edilmesidir. Araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren tıbbi cihaz üretici ve satıcısı işletmeler oluşturmaktadır. Görüşme talebine olumlu şekilde dönüş yapan 12 işletme ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda beş tema altında toplam on sekiz kategori elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, işletmelerin Beş Güç Modelinin boyutlarına göre; sektördeki rakipler (mevcut rakipler) in yerli rakipler açısından düşük, yabancı rakipler açısından rekabetin yüksek seviyede olduğu, sektör tedarikçilerinin genelde yurtdışı tedarikçi ağının güçlü olduğu sonuçları elde edilmiştir. İkamelerin sektörde fazla olduğu ve bu durumun rekabeti şiddetlendirdiği, alıcıların pazarlık güçlerinin fazla olmasının işletmeleri fiyat anlamında zorladığını ve sektöre yeni girecek işletmelerin rekabeti şiddetlendireceği sonuçlarına varılmıştır. Beş Güç Modelinin boyutları doğrultusunda tıbbi cihaz sektör rekabetinin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda şiddetinin yüksek olduğu, özellikle yurtdışı pazarlarda rakipler arasındaki rekabet şiddetinin daha yüksek olduğu analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tıbbi Cihaz Sektörü, Beş Güç Modeli, Uluslararası Rekabet, Örnek Olay Deseni, Nitel Veri Analizi.

ABSTRACT

COMPETITIVE ANALYSIS ACCORDING TO THE FIVE POWER MODELS OF THE MEDICAL DEVICE SECTOR: AN EXAMPLE OF ISTANBUL PROVINCE

KOÇ, Zeren Zeynep

MASTER THESIS

Department of Total Quality Management

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Emel FAİZ

SEPTEMBER, 2020, 145 Page

The aim of this research is to analyze the international competitiveness of enterprises operating in the medical device sector according to The Five Power models of Porter (2000), one of the competition models. The universe of research consists of medical device manufacturers and sellers operating in Istanbul. Semi-structured interviews were conducted with 12 companies that responded positively to their request for a meeting. Data from the interviews were analyzed using content analysis and descriptive analysis technique. According to the analysis, a total of eighteen categories were obtained under five themes.

According to the results obtained in the study, according to the dimensions of the five Power models of enterprises; competitors in the sector (existing competitors) are low in terms of domestic competitors, competition is high in terms of foreign competitors, and industry suppliers are generally strong in the foreign supplier network. It has been concluded that substitution is excessive in the sector and this exacerbates competition, that the excessive bargaining power of buyers forces businesses in terms of prices, and that businesses that will enter the sector will exacerbate competition. According to the dimensions of the five Power models, it was analyzed that competition in the medical device sector was fierce in domestic and foreign markets, especially in foreign markets, the competition intensity was higher.

Keywords: Medical Device Sector, Five Power Models, International Competition, Case Study Pattern, Qualitative Data Analysis.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Problemi.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	4
1.4.Araştırma Sayıtları	5
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Temel Aldığı Felsefe.....	6
BÖLÜM II	7
2.1. Rekabet Kavramına Genel Bir Bakış.....	7
2.1.1. Mikro Açından Rekabet	9
2.1.2. Makro Açından Rekabet	10
2.2. Rekabet Kavramının Teorik Çerçevesi.....	11
2.3.1. Porter'ın Elmas Modeli	14
2.3.2. Mutlak Üstünlük Teorisi	15
2.3.3. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi	16
2.3.4. Heckscher- Ohlin Teoremi	16
2.3.5. Paul Krugman'ın Yaklaşımı.....	16
2.4. Rekabet Modelleri.....	17
2.4.1. Pest Analizi	17

2.5. Beş Güç Modeli.....	20
2.6. Beş Güç Modelinin Özellikleri	27
BÖLÜM III.....	28
3.1. Tıbbi Cihaz Kavramı	28
3.2. Tıbbi Cihazlara Yönelik Kalite Yönetim Standartları.....	29
3.3. Sektör Hakkında Genel Bilgiler.....	30
3.4. Tıbbi Cihaz Sektörü.....	31
3.4.1. Dünyada Tıbbi Cihaz Sektörü	31
3.4.2. Türkiye’de Tıbbi Cihaz Sektörü.....	33
3.5. Sektörün Swot Analizi	34
BÖLÜM IV	28
4. YÖNTEM.....	38
4.1. Araştırmanın Problemi.....	38
4. 2. Araştırmanın Önemi.....	39
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	40
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	42
4. 5. Araştırmanın Deseni	45
4.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	47
4.7. Veri Toplama Tekniği.....	48
4.8. Nitel Verilerin Analizi.....	56
BÖLÜM V.....	55
5.1. Bulgular ve Yorum.....	60
5.2. Kodlama Süreci	65
5.2.1. Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler)	66
5.2.1.1. Sektördeki Rekabetin İşleyişi.....	69
5.2.1.2. Sektörün Gereklilikleri.....	74

5.2.1.3. Sektörel Gelişim	78
5.2.1.4. Gelişen Üretim Süreçleri	82
5.2.1.5. Rekabette Etkin Olma Faaliyetleri.....	84
5.2.2. Tedarikçiler	88
5.2.2.1. Tedarikçilerin Yapısı	90
5.2.2.2. Tehdit Oluşturma Unsurları	95
5.2.2.3. Döviz Kuru Etkisi.....	98
5.2.3. İkameler	100
5.2.3.1. İkame Ürünlerin Özellikleri.....	102
5.2.3.2. İkame Ürün Tehdidi	103
5.2.3.3. İkame Ürünün Rekabete Etkisi	104
5.2.4. Alıcılar.....	107
5.2.4.1. Müşteri Profili	107
5.2.4.2. Alım Hacimleri	113
5.2.4.3. Fiyata Duyarlılık	114
5.2.4.4. Ödemede Yaşanan Sorunlar	115
5.2.5. Sektöre Yeni Girecek Firmalar.....	116
5.2.5.1. Mevcut Sektör Açığı.....	117
5.2.5.2. Yetersiz Üretim Sorunu.....	119
5.2.5.3. Giriş Engelleri	120
BÖLÜM VI	124
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
6.1. Sonuç	126
BÖLÜM VII.....	137
7.1. EK1 - Görüşme Formu	139

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yıllara Göre Sağlık Harcama İstatistikleri	33
Tablo 2. Nitel Araştırmaların Özellikleri	43
Tablo 3. Nitel Araştırma Türleri	45
Tablo 4. Analiz Sonucunda Elde Edilen Kategori ve Tema Bilgileri	59
Tablo 5. Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler ve Görüşülen İşletme Yöneticilerine İlişkin Kodlamalar.....	60
Tablo 6. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	61
Tablo 7. Katılımcı İşletmelere Ait Bilgiler	63
Tablo 8. Analiz Sonucunda Elde Edilen Tema ve Kategori Bilgileri	66
Tablo 9. Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler) Teması Sıklık Tablosu	68
Tablo 10. Tedarikçiler Teması Sıklık Tablosu	90
Tablo 11. İkameler Teması Kod Sıklık Tablosu.....	103
Tablo 12. Alıcılar Teması Kod Sıklık Tablosu	109
Tablo 13. Sektöre Yeni Girecek Firmalar Teması Kod Sıklık Tablosu	118
Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Web Sitelerinin Analiz Sonuçları.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabet Gücünü Belirleyen Mikro Etkenler	10
Şekil 2. Rekabet Gücünü Belirleyen Makro Etkenler.....	11
Şekil 3. Genel Rekabet Stratejileri.....	12
Şekil 4. Porter'ın Elmas Modeli	14
Şekil 5. PEST Analizi	17
Şekil 6. Porter'ın Beş Güç Modeli	21
Şekil 7. Ülkelere Göre Dünyada Tıbbi Cihaz Pazar Payı	32
Şekil 8. Veri Çeşitleme	48
Şekil 9. Görüşme Türleri.....	50
Şekil 10. Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler) Teması, Kategorileri ve Kodları .	67
Şekil 11. Tedarikçiler Teması, Kategorileri ve Kodları.....	89
Şekil 12. İkameler Teması Kategorileri ve Kodları	101
Şekil 13. Alıcılar Teması, Kategori ve Kodları	107
Şekil 14. Sektöre Yeni Girecek Firmalar Teması, Kategorileri ve Kodları.....	116

BÖLÜM I

GİRİŞ

Rekabet denildiğinde işletmelerin birbirileri üzerinde faaliyet gösterdikleri pazarlarda, pazarlara sundukları ürünlerde kurmaya çalıştıkları üstünlük sağlama gücü akla gelmektedir. Rekabet üstünlüğü kavramı, teknoloji çağı, dijital çağ, bilişim çağı olarak adlandırılan bu çağda giderek daha da önem kazanan ve önemini her alanda hissettiğimiz bir kavram haline gelmektedir. Üstünlük sağlamak için bulunulan yani rekabet edilen ortamın analiz edilmesi, rakiplerin tanımlanması, kullanılan araçların uygun olması gibi birçok faktör gündeme gelmektedir. Yüzyıllardır canlılar, bireyler, ülkeler, işletmeler rekabet etmekte ve rekabet gücü tanımlanmaktadır. Bu nedenle rekabetçilik analizinin yapılması her çağda önem kazanmaktadır. Literatürde rekabetin analiz edilmesi için çok farklı yöntemler tartışılmaktadır. Bunlardan en çok rastlanılan ve kullanılan ise Michael Porter (2000) tarafından oluşturulan rekabetin etkilediği her alanın incelenmesine olanak tanıyan Beş Güç Modelidir. Bu araştırmada, bu model tıbbi cihaz sektörünün rekabetçilik analizinin yapılabilmesi amacıyla tercih edilmektedir.

Porter'ın Beş Güç Modeli kullanılarak gerçekleştirilen alan yazında mevcut lisansüstü tezlere bakıldığında, Baykal (2017) de tıbbi cihaz sektörünün bütünleşik pazarlama iletişimi çabalarını medtronic medikal firması örneği kapsamında çalışmış. Coşkun (2015)'te M. Porter'ın 5 kuvvet modeline göre sağlık hizmetleri sektörünün rekabet analizi üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Akdoğanlar (2012)'de, pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisini araştırmıştır. Güven (2013)'te KOBİ'lerin nicel ve nitel performansları üzerine beş güç modelinin etkisini incelemiştir. Atıcı (2015)'te beş güç modelinin Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin büyüme ve mali performansına etkisini incelemiştir. Dinçer (2015)'te termal konaklama

işletmeleri kapsamında beş g modelini kullanarak rekabetçilik analizi üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda, araştırma, literatürde diğer lisansüstü tezlerden farklı olarak tek bir sektöre odaklanıp, sektörün rekabetçilik analizini Beş g modeliyle gerçekleştirerek alan yazına katkı sağlamayı amaçlamıştır. Taranılan Türkçe veri tabanlarında tıbbi cihaz sektöründe yer alan işletmeler üzerine odaklanan çalışmalara az sayıda rastlanılmıştır.

Araştırma, altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırılan konuya kısa bir giriş yapılarak, araştırmanın amacı, önemi, sayıltiları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise, rekabet kavramı açıklanmış, literatürde rekabet kavramının nasıl ele alındığı üzerinde durulmuştur. Ardından rekabet analizine yönelik literatürde tanımlanmış modeller irdelenmiş ve araştırmada ele alınan Porter (2000)'ın Beş G Modeli üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın nc bölümünde ise, rekabet analizi gerçekleştirilen sektör olarak tıbbi cihaz sektöründen bahsedilmiştir. Sektörün genel durumu hakkında bilgiler verilmiştir. Türkiye'de ve Dünyada sektörün konumu aktarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın metodolojisine dördüncü bölümde yer verilmiştir. Tıbbi cihaz sektöründe aktif olarak üretim faaliyetinde bulunan işletmeler ile gerçekleştirilen ampirik çalışma aktarılmıştır. Araştırmanın evren ve rneklemi, kullanılan araştırma yöntemi, analiz teknikleri bu bölümde anlatılmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde ise, analiz edilen verilerden elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve tartışılmıştır. Ayrıca bu bölümde, bu alanda gelecekte çalışma yapacak akademisyenler ile sektörde yer alan işletmelere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Son yıllarda ulusal ve uluslararası değişen pazar koşulları, yaşanan teknolojik gelişmeler, müşteri istek ve taleplerinin farklılaşması, giderek hızlanan modern ekonomik büyüme işletmelerin küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri ve rekabetçi bir üstünlük elde edebilmeleri için değişime ayak uydurmalarını gerekli kılmaktadır. Bu süreçte işletmeler var olan bakış açılarından uzaklaşarak, daha farklı ve geniş çapta bir yaklaşımı ele almaları gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Modern ekonomik büyüme sanayi devrimiyle başlayan ve giderek hızlanan bilimsel bilgi ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle sürekliliğini korumaktadır. Bu süreklilik müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi ile ürün yaşam seyrinin kısılmasına ve ürün çeşitliliğinin artmasına neden olmuştur. Böylelikle küreselleşme olgusunun daha çok hissedildiği, işletmeleri rekabette etkin olmaya zorlayan bir ortam oluşturmuştur. Bu da işletmelerin sunmuş olduğu ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini rakiplere ve pazar koşullarına göre sürekli olarak değiştirmeleri, yenilemeleri ile mümkün olmaktadır. 21. yüzyılda yaşanan küresel çaplı bu değişim gelişen iletişim imkânları ile artık işletmeler ülke sınırları dışındaki gelişmelere göz ardı edemeyecek ve değişime uyum sağlayacaklardır.

Son yıllarda yerel ve küresel piyasalarda yaşanan teknolojik gelişmeler, müşteri taleplerinin değişmesi gibi pek çok etken kurumların rekabet edebilme güçlerinde değişiklikleri meydana getirmiştir. Bu değişiklikler de örgütler arasında stratejik ittifak anlaşmalarının yaygınlaşmasına yol açmıştır. Kurumlar sadece Türkiye’de değil Dünya’da da yoğun rekabet ortamı ve değişen müşteri ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayacak güce sahip olamadıkları için, diğer örgütlerle bazı anlaşmalar yaparak bu kaynak eksikliklerini tamamlamak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca risklerin azaltılması ve ölçek ekonomisi elde etmek amacıyla da ittifak gerçekleştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünyada yaşanan rekabet ortamında başkalarının çalışmalarını ve ürünlerini taklit ederek ayakta kalabilmek gitgide zorlaşmaktadır. İşletmelerin tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve rekabette önde olabilmeleri gerekli analizlerin yapılıp uygulanması ile mümkün olmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında denilebilir ki; güçlü bir stratejik yönetim aracı olarak kabul edilen inovasyon, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir faktördür. Rekabetçi bir ortamda işletmeler, inovasyon ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir inovasyon stratejisi belirlerler. İnovasyon stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerin arasında rekabet stratejisi önem taşımaktadır. Örgütlerde sektörlere göre değişiklik gösterse de, yoğun rekabet ortamından etkilenmekte olduklarına göre işletmeler rekabet üstünlüğü sağlama

adına bir rekabet stratejisi ve buna bağlı olarak bir inovasyon stratejisi izlerler. İnovasyon stratejisi izlenirken de beş güç modeli analizi ile bir inceleme gerçekleştirilir. Bu kapsamda araştırmanın birinci problemi; tıbbi cihaz sektöründeki işletmelerin beş güç modelini uygulayıp uygulamadığını belirlemektir. İkinci problemi ise; araştırmaya dâhil edilen tıbbi cihaz işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlemektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin nihai hedefinin, işletmenin bulunmuş olduğu ulusal ve uluslararası çevrede rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasını sağlamak olduğu söylenebilir. İşletmeler tarafından yapılan her faaliyetin bu doğrultuda olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin rekabette etkin olabilmesi ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirmesi için yaptığı tüm faaliyetlerin nihai hedefe ulaşmada süreci etkin kullanımı ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı; Tıbbi Cihaz Sektörünün Beş Güç Modeline Göre Rekabet Analizinin incelenmesidir. Bu çerçevede aşağıda yer alan araştırma amaçlarının cevapları aranmaktadır:

1. Tıbbi cihaz sektörünün mevcut rakipler arasındaki rekabet düzeyi nedir?
2. Tıbbi cihaz sektörünün tedarikçilerin pazarlık gücü sektör üreticilerini ne şekilde etkilemektedir?
3. Tıbbi cihaz sektörünün ikame ürünleri bir tehdit midir?
4. Tıbbi cihaz sektör alıcılarının pazarlık güçleri ne düzeydedir?
5. Tıbbi cihaz sektörüne yeni girişimler mevcut mudur?

1.3. Araştırmanın Önemi

Globalleşme eğilimleri, gümrük anlaşmaları gibi küreselleşme yolunda atılan adımların her geçen gün artması, işletmeleri ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara doğru yönelmeye zorlamaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda üstünlük elde etmek adına yapılan tüm çalışmalar işletmelerin rakipleriyle arasındaki rekabet şiddetini de arttırmaktadır. Rekabetin şiddeti her ülke için aynı olmamakla beraber her sektör için bile farklılık göstermektedir. Bu anlamda yapılan araştırmalar

rekabetin sektörel bazda işletmeler arasında ne derece olduğu yönündedir. Aynı zamanda araştırmalarda genel olarak hangi sektörler üzerine odaklanıldığı irdelendiğinde tekstil, otomotiv, gıda ve hizmet gibi sektörler olduğu görülmektedir. Tıbbi cihaz sektörü üzerine yapılan araştırmaların nadir olduğunun farkına varılmıştır. Türkiye’de bu alanda yapılacak teorik ve ampirik çalışmalara duyulan ihtiyaç dikkate alınarak, ilgili alan yazına katkı yapabilmek ve gelecekte yapılacak çalışmalara da yol gösterici olabilmek amacıyla sektörün rekabeti M. Porter’ın Beş Güç Modeli kapsamında incelenmiştir.

Araştırmanın ulusal anlamdaki önemi ve beklenen temel katkısı, tıbbi cihaz sektöründeki üretici ve satıcı işletmelerin rekabetin şiddetine dair bir öngörüye sahip olarak yerli ve yabancı rakiplerin rekabet gücünü analiz edebilmelerinde kaynak oluşturmaktır. Böylece işletmeler kendilerine “Mevcut durumda ulusal ve uluslararası rekabette hangi pozisyonda olduklarını, rekabeti ne şiddette hissettiklerini ve rekabetin şiddeti dolayısıyla işletme olarak neleri gerektirdiği işletme olarak nasıl bir rekabet stratejisi izlemeleri gerektiği?” gibi sorulara yanıt bulabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın, Türk Tıbbi Cihaz Sektör üreticilerine ve bu alanda çalışma yapan araştırmacılara kaynak sağlama açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın, tıbbi cihaz sektöründe faaliyet gösteren İstanbul merkezli işletmelere sektör rekabetinin yoğunluğu konusunda önemli fikirler vereceği kanaati oluşmaktadır.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

- Araştırmanın amacına uygun bir araştırma yönteminin tercih edildiği,
- Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara yöneltilen soruların elde edilmek istenen verilerle uyumlu olduğu,
- Araştırmada kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı,
- Araştırmada gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların verdikleri cevapların doğru, samimi ve gerçekleri yansıttığı,
- Araştırma sonucunda elde edilen verilerin tıbbi cihaz sektöründeki rekabet analizini yansıttığı varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; amaç, evren ve örneklem bakımından birtakım sınırlılıklar içermektedir. Amaç bakımından sınırlılıkları; rekabet teorilerinden M. Porter'ın Beş Güç Modeli boyutları ile inceleniyor olmasıdır. Beş Güç Modeli mevcut rakiplerin varlığı, tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve pazara yeni girişlerin olması yönünden rekabet analizini ölçülmesi açısından tercih edilmiştir.

Evren ve örneklem açısından sınırlılıklar; Sektör olarak Tıbbi Cihaz Sektöründe aktif olarak üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin rekabetinin incelenmesi tercih edilmiştir. Tıbbi Cihaz Sektörünün teknolojik yenilikleri, inovatif faaliyetleri zamanında yakalayabilmesi ve her geçen gün hızla büyüyen, ihtiyaç duyulan bir sektör olması nedeni ile tercih edilmiştir. Ulusal pazarda sektörün henüz yeterli seviyede üretici işletmeye sahip olmaması, sektör ürün kaleminin çok geniş bir yelpazeye sahip olması, Marmara bölgesinde üretim yapan ve MASSİAD üyeliği olan işletmelere araştırmanın yapılması çalışma bulgularının bu çerçevede elde edilmesine ve bu doğrultuda yürütülmesine yönlendirmiştir.

BÖLÜM II

Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırma konusunu oluşturan ana kavram, rekabet kavramı üzerinde durulmaktadır. Rekabet analizinin nasıl gerçekleştirildiği ve literatürde var olan rekabet analizi modellerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Rekabet Kavramına Genel Bir Bakış

Rekabeti, bir işletmenin, müşterilerinin arzu ve isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin ve verimli olarak yerine getirmesi, mal ve hizmetlerini daha kaliteli bir şekilde pazarlara sunmaya çalışması olarak ifade etmek mümkündür. Rekabete, bir başka açıdan bakıldığında, “Ekonomik aktörlerin sahip oldukları bilgi ve donanımlar bakımından aralarında var olan uyumsuzluklarla belirginleşen aktif bir rol oynama süreci, sürekli bir mücadele ve yarış” anlamına da gelmektedir (Öztürk, 2009: 2).

Rekabet kavramına genel anlamı ile bakıldığında, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri oluşturarak rakipleri karşısında avantaj kazanması, fiyat ve kalite avantajı elde etmesi, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatlarını yakalayabilmesi, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmesi gibi işletmeleri rekabetçi kılan en önemli yöntemleri başarabilme yetkinliği olarak görülmektedir (Polat ve Üzümcü, 2012: 116). Ayrıca piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını beklenen seviyeye getirmek isteyen ekonomik birimlerin, zaman içinde ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklindeki ilişki sürecinin olması rekabetin sürükleyici unsurudur. Bu unsur tarafların bireysel ekonomik çıkar ve yararını oluşturmaktadır. Rekabet yarışında bağımsız ekonomik birimler olarak üretici ve tüketiciler, piyasa paylarını, satış veya kazanç şeklindeki yararlarını koruma veya arttırma uğraşı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle rekabet, tarafları aktif davranmaya iten bir unsuru meydana getirmektedir (Akiş, 2008: 6).

Rekabet kavramına bakıldığında, literatürde birçok tanım olduğu görülmektedir. Literatürde var olan tanımlarda önce rekabet aynı zamanda hukuki olarak tanımlanmış olması nedeniyle 13 Aralık 1994 tarihinde yürürlüğe giren 4054 sayılı “Rekabetin Korunması Hakkında Kanun” da; “*Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış*” şeklinde ifade edilmiştir (<https://www.rekabet.gov.tr/tr>).

Türk Dil Kurumu(TDK) ise, rekabeti “*aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarış, yarışma*” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2016).

İlgili alan yazın incelendiğinde rekabet çok farklı tanımlamalarla karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak yapılan tanımlamalara bakıldığında;

Alderson (1937), rekabeti tanımlarken, örgütlerin, kazanması gereken beceriler üzerinde durarak, rekabet üstünlüğünü asıl elde edeceklerinden yola çıkmaktadır. Alıcının talebindeki farklılıklara yanıt verebilmek için satıcıların bu talepleri iyi anlayabilmesi ve örgütlerinde talepleri anlayabilmesinin yanı sıra kendilerini rakiplerinden ayırmak adına teknolojik, yasal veya coğrafi bazda bazı özellikler edinmeleri gerektiklerini ve böylelikle rekabette üstünlük sağlayabileceğini dile getirmektedir.

Rekabet, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 256).

Bir diğer tanım ise, Adam Smith’in rekabet tanımıdır. Temel amacının kar elde etmek olduğunu ve bu bağlamda iktisadi faaliyetlerde bulunan birbiri ile yarış halinde olan sermaye sahiplerinin, sermaye birikimi ve iktisadi gelişiminin sürekliliğini sağlayan bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Tanyeri, 2000).

Başka bir tanım, rekabetin kendisini, karşılaştırmalı üstünlüklerin yanında fiyat rekabet açısı, strateji ve yönetim süreci açısı, tarihi ve sosyo-kültürel perspektif bakış açısı gibi farklı disiplinleri bir arada kapsayan bir kavram olarak açıklamıştır (Man, Lau ve Chan 2002, s.135).

Kandampully ve Duddy rekabetin; örgütün başarısının ya da başarısızlığının temel göstergesini ifade ettiğini söylemektedir. Ayrıca “rekabetin niteliği, rakiplerin ve müşterilerin beklentileri ile değişiklik gösterebilmektedir” şeklinde ifadeleri bulunmaktadır (Kandampully ve Duddy, 1999, s.127).

Farklı bir tanımlama ile rekabet, birden çok fiili ve potansiyel katılımcının bulunduğu, herhangi bir sektöre katılımın gerçekleşeceği ve sektörü terk etmenin kolay olduğu adil bir yarışdır ve bu yarışmanın kuralları çerçevesinde kısıtlı ortamdaki payı almak için kazanma amacı güdülen bir durum şeklinde tanımlanmıştır (Audretsch, Baumol ve Burke, 2001, s.36).

Rekabet kavramı genel anlamı ile incelendikten sonra, şimdi geçmişten günümüze rekabet kavramının en temel tartışmalarından biri olan mikro ve makro açıdan rekabet kavramı incelenmeye çalışılacaktır.

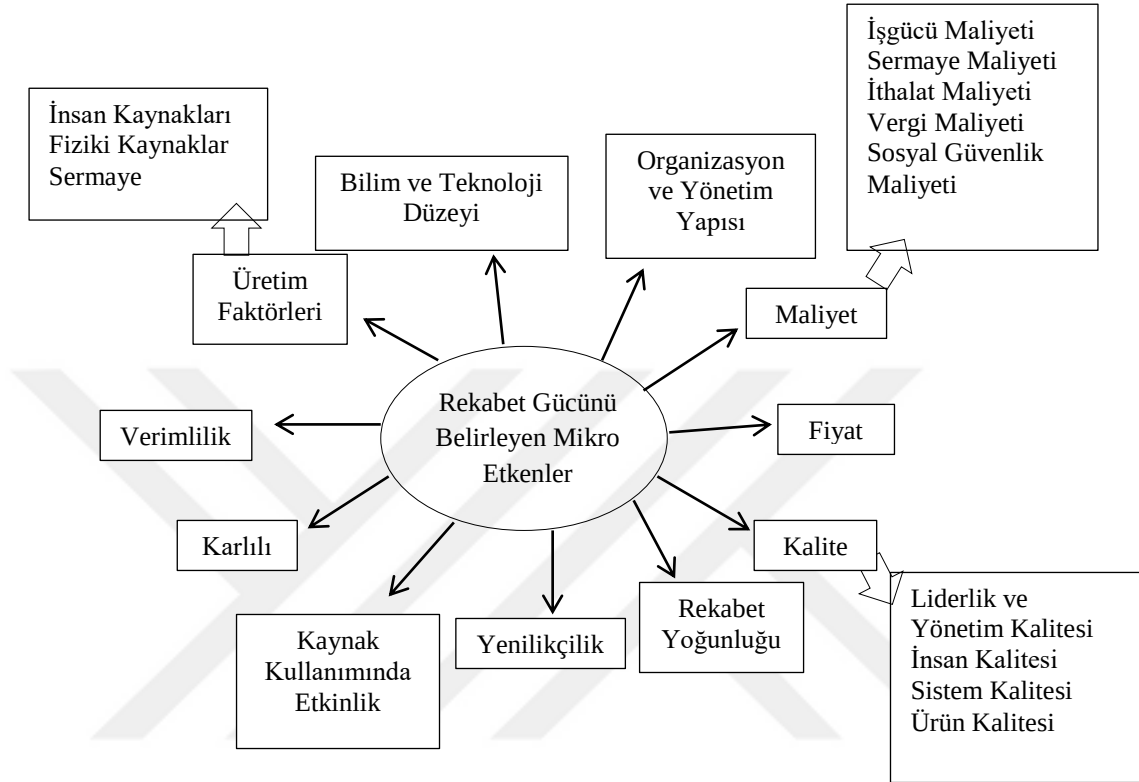
2.1.1. Mikro Açıdan Rekabet

Mikro açıdan rekabet kavramı örgüt içerisindeki etkenleri kapsamaktadır. Ancak sadece örgüte bağlı olarak düşünülmemeli, firma ve diğer aktörler arasındaki etkileşime dayandığı da bilinmelidir (Topallı ve Mercan, 2016: 23). Daha çok üretim ve pazarlama ile ilgili olmasının yanı sıra üretilen malların maliyetini, fiyatını ve kalitesini de içermektedir. Örgüt içerisindeki maliyetler incelenirken, işgücü, sosyal güvenlik, sermaye, ithalat, lojistik, vergi gibi maliyetlerinde göz önüne alınarak incelenmesi gerekmektedir (İlkay, 2019: 19).

Krugman (1994), rekabet kavramının mikro açıdan ele alınması gerektiğini, rekabet kavramının makro açıdan ele alınmasının, verimlilik kavramının farklı bir şekilde ifade edilmesinden başka bir anlamı olmayacağını savunmuştur. Dünya ekonomik forumu tarafından ise rekabet gücü “bir ülkenin verimlilik düzeyini belirleyen politikalar ve kurumlar seti” olarak tanımlanmaktadır (Çakmak ve Saridoğan, 2014: 17). Firmanın verimlilik düzeyinin yüksek olmasında da mikro açıdan rekabet göz önüne alınmalıdır. Genel açıdan bakıldığında da, küreselleşen dünyada firmaların sadece üretimde olması yeterli olmamaktadır. Bu yüzden örgütlere rasyonel bir bakış içerisinde bakılmalı ve rekabet gücü elde edebilmek için firma içinde de rekabet açısından bazı faktörlere önem verilmelidir. Aşağıda yer alan

şekil 1'de rekabette mikro açıdan etkili olan bazı faktörler gösterilmeye çalışılmaktadır.

Şekil 1.Rekabet Gücünü Belirleyen Mikro Etkenler



Kaynak: Aktan, 2011: 81

Şekil 1 incelendiğinde birden çok faktörün olduğu görülmektedir. Bunlar mikro açıdan rekabet için önem arz etmektedir. Yani örgütler rekabet esnasında yukarıdaki bileşenleri göz önüne alarak rakipleri arasında bir adım öne çıkabileceklerdir.

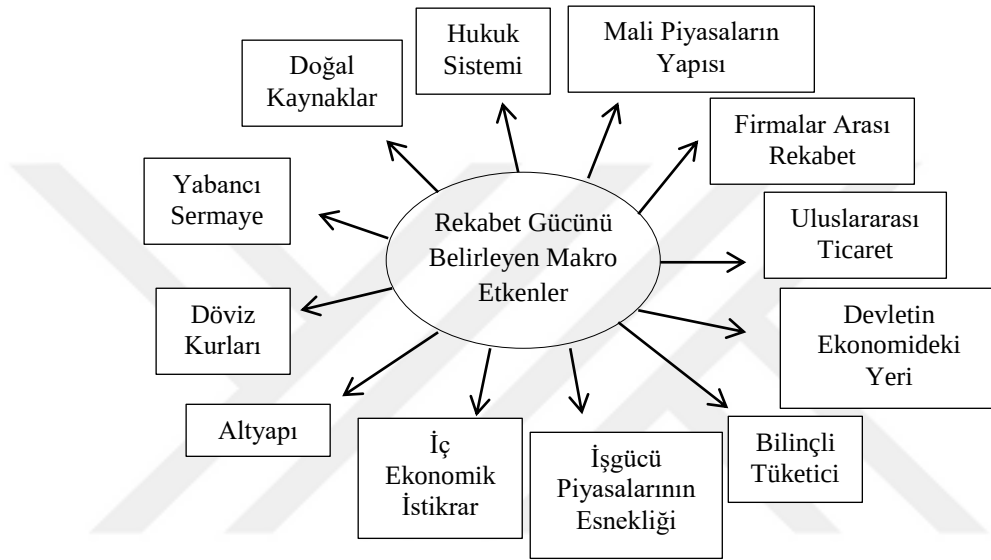
2.1.2. Makro Açıdan Rekabet

Mikro açıdan rekabet incelenirken daha çok iç etkenlerin etkili olduğu belirtilmiştir. Makro açıdan rekabette ise, dış güçler daha çok etki göstermektedir. Genel olarak bakıldığında da, rekabet ülkeler arasında gerçekleşmekte ve bu sadece ihraç edilen mal ve hizmetlerle sınırlı değildir. Ülkelerin eğitim sistemlerinin yanı sıra teknolojik inovasyonlar ile kapasitelerinin artması da rekabete konu olmaktadır (Garelli, 2002, s.19). Bu sebepler göz önüne alındığında makro açıdan rekabet kavramı bütün bir bakış açısı ile alınmalıdır. Bu bağlamda; hukuk sistemi,

uluslararası ticaret, bilinçli tüketici, döviz kurları gibi makro ekonomiyi etkileyen rekabet unsurlarından etkilenmektedir (Martin, 2005, s.27).

Yukarıda makro açıdan rekabeti etkileyen bazı unsurlar belirtilmiştir. Aşağıda ise Aktan (2011)'ın şekil üzerinde gösterdiği rekabet gücünü belirleyen makro etkenler gösterilmektedir.

Şekil 2. Rekabet Gücünü Belirleyen Makro Etkenler



Kaynak: Aktan, 2011: 80

Şekil 2 incelendiğinde rekabet gücünü belirleyen makro etkenlerin hukuk sistemi, mali piyasaların yapısı, firmalar arası rekabet, uluslararası ticaret, devletin ekonomideki yeri, bilinçli tüketici, işgücü piyasalarının esnekliği, iç ekonomik istikrar, altyapı, döviz kurları, yabancı sermaye ve doğal kaynakların olduğu görülmektedir. Genel olarak nasıl etkilendiği açıklanacak olursa, bilinçli tüketicinin olması demek devamlı kaliteyi ve yenilikçiliği arayan kitleyi temsil edecektir. İşgücü piyasalarında devamlı değişikliklerin olması ve buna ayak uydurulmaya çalışılmasında, iç ekonomik istikrar uluslararası rekabet gücünü gösterme açısından etkili olacaktır. Altyapı ise, ülkenin doğal kaynak ve doğal zenginlikleri açısından rekabeti etkileyecektir. Döviz kurlarındaki iniş-çıkışlar, hukuk sistemindeki kısıtlamalar ya da avantajlar gibi birçok etkenin güçlü olması rekabet gücünü de arttırmaktadır (Aktan, 2011: 43).

2.2. Rekabet Kavramının Teorik Çerçevesi

Rekabet alanına bakıldığında firma içine ve firma dışına bağlı birçok sebep olduğu görülmektedir. Bu etkenlerle başa çıkabilmek için firmalar müşterileri memnun edecek çeşitli stratejiler oluşturmaktadır. Uzun vadede kârlı bir ilişki kurabilmek ve müşteriyle iletişimini artırmanın yolları bulunmalıdır (Kotler, 2004).

Bu yollar aranırken, örgütlerin rakiplerine karşı birçok güçlü ve zayıf yanları bulunduğu unutulmamalı ve rekabet alanında firmalar bunları kendi aleyhine kullanabilmelidir. Örgütler rekabet edebilmek için genel olarak iki temel rekabet avantajı kullanmaktadır. Bunlarda düşük maliyet ve farklılaşmadır. Genel olarak bunun için Porter'ın üç genel rekabet stratejileri tercih edilmektedir. Bu stratejiler maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanmadır. Odaklanma kendi içerisinde maliyet odaklı ve farklılaşma odaklı olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir (Porter, 1985, 12).

Şekil 3. Genel Rekabet Stratejileri

	Düşük	Farklılaşma
Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
Dar Hedef	Maliyet Odaklı	Farklılaşma Odaklı

Kaynak: Porter, 1985: 12.

Şekil 3'de genel rekabet stratejileri ve kullanım hedefleri belirtilmiştir. Bu stratejiler örgütlerin rekabet alanına göre geniş ya da dar hedefte uygulanabilmektedir. Geniş hedefte uygulandığında maliyet liderliği kazanmaya ve genel olarak ürün farklılaştırmaya çalışılırken, dar hedef uygulandığında ise, belirli bir pazar alanında maliyet liderliği kazanmaya ya da ürün farklılıkları oluşturmaya çalışılmaktadır (Soyer ve Erkut, 2008: 39). Yani, rekabet stratejisinin avantaja dönüşmesi, bir örgütün rakiplerinin sağladığı faydaları daha düşük maliyet ile sağlayabildiğinde (maliyet avantajı) ya da rekabet ettiği ürün gamlarında sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde (farklılık avantajı) ortaya çıkmaktadır (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004, 23).

Rekabet stratejileri ile birlikte örgütler daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü oluşturmaya çalışmaktadır. Yani, işletmeler bir ülkenin ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olmayı hedeflemektedir. Çünkü örgütler, küreselleşme ile birlikte sadece ülke içerisinde değil, ülke dışındaki işletmeler ile de rekabet içerisinde. Bu yüzden bütün koşullar analiz edildikten sonra işletmeler kendileri için en uygun olan rekabet stratejisini belirlemelidir. Yalnızca bir rekabet stratejisi tercih edilmek zorunda değildir. Her işletme kendisi için uygun olan stratejiler arasında entegrasyon sağlayarak rekabet gücünü artırmalıdır.

2.3. Rekabet Analizi

Sektörel rekabet analizi yapılma amacı, rekabeti destekleyen unsurları ve bunun yanı sıra sektörün kârlılığının ana nedenini açıklamaktır. Rekabet analizi sayesinde firmalar rakipleri analiz edecek, ürün ya da hizmetin geliştirilme yolu belirlenmiş olacak ve yeni bir durum için aksiyona geçebileceği için avantaj sağlayacaktır. Ayrıca her sektörün koşulları ve yapısı farklılık göstermektedir. Bu sayede firmalar işletmelerinin ve rakiplerinin konumlarını belirleyerek aralarındaki farklılıkları saptayabilme avantajı elde edeceklerdir. Aynı zamanda örgütler pazardaki yerlerini belirleyebilecek ve rakiplerinden farklı olarak hangi faaliyetleri gerçekleştirebileceğine ve bu faaliyetleri nasıl gerçekleştireceğine karar verebilecektir. Yani rekabet analizi, firmalara müşterilerin gözünden bakarak onlara fayda ve rekabet üstünlüğü sağlamış olmaktadır (Öztürk ve Tan, 2018, 13). Bu üstünlükle beraber, farklılıklar analiz edilmiş, sektördeki rakiplerin durumu saptanmış olacaktır. Rekabet analizinin gerçekleştirilmesi örgütlerin daha güçlü adımlar atmasını ve her duruma karşı hazır olmasını sağlayacaktır (Korkmaz, Bayırlı, Kaynar, vd. 2017, 8).

Sektörel rekabet analizi gerçekleştirilirken en önemli faktör sektörün iyi tanımlanmasıdır. Bu sayede rakiplerin zayıf yönleri tespit edilecek, fırsatları değerlendirme şansı doğacaktır. Sektördeki firmaların çalışmaları görülüp, pazarın durumuna dair net veriler elde edilmiş olunmaktadır. Aynı zamanda da rakiplerin müşterilere nasıl yaklaştığı ve tüketicilerin bu çalışmalara nasıl tepki verdikleri tespit edilerek, tüketicilerin beklentileri daha iyi bir şekilde anlaşılmaya başlayacaktır. Rekabet analizi yapmak oyundaki rekabet kurallarının belirlenmesinde etkili

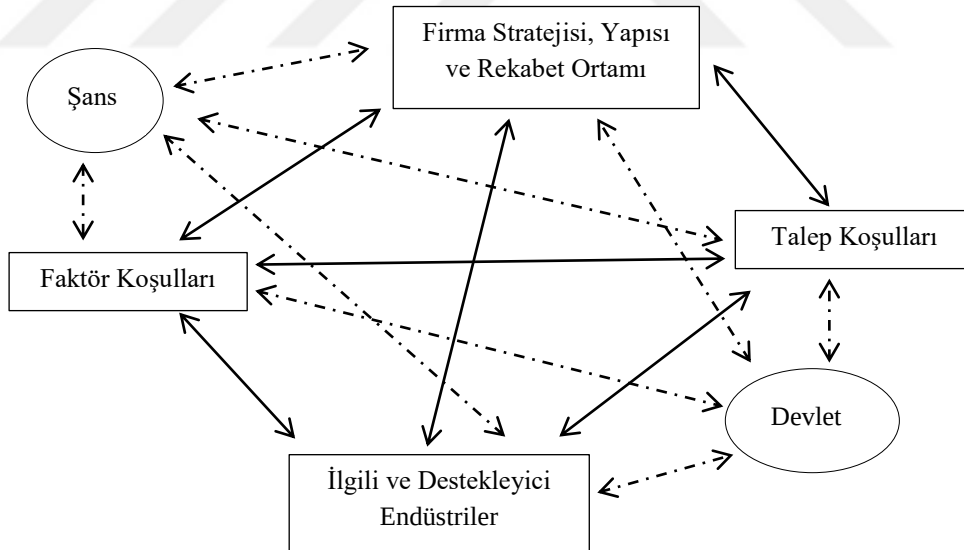
olacaktır. Bu durumda işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Ancak bu durumlar belirlenirken yani sektör tanımlaması yapılırken bazı farklı faktörler etkili olmaktadır. Şimdi ise, genel olarak o faktörler incelenecektir.

2.3.1. Porter'ın Elmas Modeli

Porter 100'den fazla sektörde dört yıldan fazla süren bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmayı yaptığı ülkeler, 1985 yılı itibariyle dünyadaki toplam ihracatın %50'sini gerçekleştiren ülkelerdir. Porter, ülkelerin ve sektörlerin rekabet üstünlüğü faktörlerini belirlemek için yaptığı bu analiz sonucunda "Elmas Modeli" ni oluşturmuştur (Erkahraman, 2019, 54).

Bu faktörler; ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi kavramları içine almaktadır. Porter ise, ulusların kalifiye işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını yaratabileceğini ileri sürmektedir (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004, 20). Porter, bunu şekil 4'deki model ile göstermiştir.

Şekil 4. Porter'ın Elmas Modeli



Kaynak: Porter, 1998, s.127

Porter Elmas modelini 4 ana faktörün yanında bunları etkileyen 2 değişkenin olduğunu söylemiştir.

Şekil 4’de faktör koşulları, ülkenin ürettiği üretim faktörlerini oluşturmaktadır. Beş grupta ifade edilmektedir. Beşeri, fiziksel, bilgi, sermaye ve altyapı kaynaklarıdır.

Talep koşulları ise, yurt içi talebin yapısını ifade etmektedir. Yurt içi talebin büyüklüğü, büyüme yapısı, yerel talebin büyüklüğü, yurt içi talebin büyüme oranı, pazarın erken doyması, yerel talebin uluslararası hale gelmesi gibi durumları kapsamaktadır (Porter, 2015, 18).

İlgili endüstriler ve destekleyici endüstrilerde ise, Porter yapmış olduğu analizler sonucunda endüstriler olmadan başarılı sektörlerin var olamayacağını vurgulamıştır. Çünkü hammadde olduğu zaman bu hammaddeyi işleyecek makinelerin olmaması işletmelerde dezavantaj içermektedir. Bu sayede işletmeler, inovasyon yapılabilecek ve girdiler oluşturabilecektir (Erkahraman, 2019: 52).

Firma stratejileri, firma yapısı ve firmanın rekabet düzeyi, bir firmanın yönetimini, ulaşmak istediği amacı ve hedefleri, çalışanlarının motivasyon durumlarını, firmanın bulunduğu sektördeki rekabet gücünü, yerel rekabet ortamının büyüklüğünü kapsamaktadır (Bulu ve Eraslan, 2008: 21).

Porter ana faktörlerin dışında bulunan iki değişkenden biri olan devletin ise, önemli bir gücü bulunduğunu fakat dolaylı yollardan bir gücü olduğunu düşünmektedir. Çünkü elmas modelindeki dört ana faktörü oluşturan unsurlar çerçevesinde sektörü desteklemesi gerekmektedir (Porter, 1990: 64).

Şans faktörleri ise, kontrol edilmesi güç ama yine de sektörü etkileyen rekabet ortamındaki farklı pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak görülmektedir. Örnek olarak savaşlar, afetler gösterilebilir.

2.3.2. Mutlak Üstünlük Teorisi

Dünyada bazı ülkeler bütün malların üretiminde diğer ülkelere göre, daha avantajlı durumda olabilmektedir. Bir ülkenin üretimde diğer ülkeye göre, daha etkin olmasına, ya da daha üstün üretim becerisine sahip olmasına “mutlak üstünlük” denmektedir (Çetinkaya, 2005: 15).

Adam Smith'e göre bir ülke bir malın üretimini diğerine göre mutlak olarak daha ucuza üretebiliyorsa, söz konusu ülke o malın üretiminde uzmanlaşabilmektedir. Yani mutlak üstünlük teorisine göre, üretimde mutlak üstünlüğe sahip olmayan ülke diğer malların üretim ve ihracatını bu üstünlüğe sahip olan ülkelere bırakması gerektiğini savunmaktadır. Bu şekilde üretimde uluslararası bir uzmanlaşma gerçekleşir ve üretim faktörleri ülkeler arasında daha etkin bir şekilde kullanılabilir. Bu da genel olarak dünyanın refah seviyesine olumlu katkıda bulunmaktadır (Türkeş, 2010: 62).

2.3.3. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Bu teoride Ricardo Adam Smith'in eksikliklerini tamamlamayı hedeflemiştir. Karşılaştırmalı üstünlüklerde, bir ülkenin daha çok üretim yaptığı üründen, diğer ürünlere kıyasla daha fazla verim (daha düşük maliyetle) elde etmesi durumunda, etkin olduğu üründe uzmanlaşması ve göreceli olarak daha pahalıya ürettiği ürünleri diğer ülkelere ithal etmesi gerektiğini savunan bir teoriyi ortaya atmıştır (Topuz ve Coşkun, 2018: 15).

Yani Ricardo'ya göre önemli olan faktör üretimdeki üstünlük değil; üstünlüğün derecesi oluşturmaktadır. Karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre; ülkeler arasındaki gerçekleşen dış ticaretin kârlı olabilmesi için gerekli şart, bu ülkelerde iç üretim maliyetlerinin birbirinden farklı olması ile mümkün olmaktadır (Şentürk, 2007: 43).

2.3.4. Heckscher- Ohlin Teoremi

Heckscher-Ohlin modeline göre temel alınan varsayımlar; ülkelerin birbirleri ile benzer teknolojilere, farklı özelliklere sahip, benzer zevk ve tercihleri bulunan faktörlerin ülke içerisinde serbest şekilde hareket ederken ülkeler arasında hareketsiz oldukları ve mal üretiminde bu faktörlerin farklı eşleştirmeler kullanılarak yapılması işlemidir (Necla, Vergil ve Cestepe, 2011: 13). Teori, ülkeler arasındaki fiyat farklılığının ticaret ile beraber ortadan kalkacağını ya da azalacağını öngörmektedir (Aslan ve Terzi, 2006: 8). Bu sayede ülkeler birbirleri ile rekabet avantajı sağlayabilecektir.

2.3.5. Paul Krugmanın Yaklaşımı

Krugman rekabet ülke düzeyinde kullanıldığında hiçbir anlamı olmayan, yalnızca verimlilik yerine kullanılmış olan bir ifade olarak düşünmektedir (Krugman, 1994). Paul Krugman'a göre rekabet üç tehlike barındırmaktadır. İlk olarak, ülkenin rekabet gücü artırmaya çalışılırken harcanan para boşa gitme ihtimali bulunmaktadır. İkinci ise, korumacılığa ve ticaret savaşlarına, üçüncü tehlike ise başarısız kamu politikalarının meydana gelebilecek olmasıdır. Bu yüzden ülke içinde rekabete değil verimliliğe önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Cho and Moon, 2005: s.21).

2.4. Rekabet Modelleri

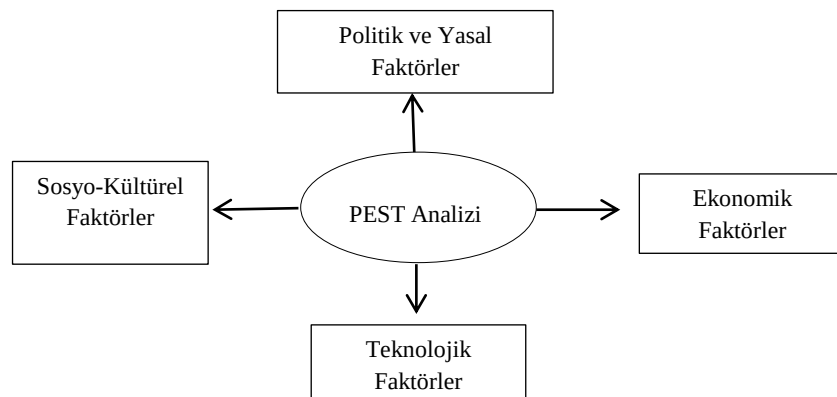
Rekabet modelleri gerçekleştirilirken makro ve mikro analizler olarak gerçekleştirilmektedir. Makro çevre PEST analizi ile incelenirken, Mikro çevre Porter'ın beş güç modeli ile incelenecektir.

2.4.1. Pest Analizi

Makro çevre olarak geçen PEST analizi tüm sektör ve örgütleri etkileyen, genel nitelikleri gösteren politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri göstermektedir. PEST analizi bileşenlerine bakıldığında olayların meydana geldiği genel çevreyi şekillendiren etkenler olduğu görülmektedir. Örneğin; Birçok malın fiyatındaki hızlı artışı veya düşüşü olması durumunda finansal durumun çökmesi genel çevre ile ilgili olan durumu göstermektedir (Adema ve Roehl, 2010).

PEST bileşenlerinin tüm örgütleri etkilediğini söyledik fakat bu etkenler her örgüt için farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bir örgüt için önemli bir etken oluştururken diğer örgüt için önemli bir etken oluşturmayabilir. Şekil halinde gösterilecek olursa aşağıdaki gibidir;

Şekil 5. PEST Analizi



PEST analizi faktörleri ayrıntılı şekilde incelenecektir;

2.4.1.1. Politik ve Yasal Çevre

Politik ve yasal çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamlar ile bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamı oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 82). Yani örgütleri etkileyen politik ve hukuki özellikleri taşıyan tüm faktörleri içine almaktadır. Örgütler politik çevreden, hükümetin, yasa ve çeşitli düzenlemeler getirdiği kurallar ile etkilenmektedir. Bunları; ilgili yasalar, vergi sistemleri, dış ticaret düzenlemeleri, hükümet politikaları, mevcut hükümetin durumu, devletin müdahalesi, uluslararası ilişkiler gibi durumlar oluşturmaktadır (Mısıır, 2018).

Politik ve yasal çevreyi diğer çevre türlerinden ayıran özelliği ise, diğer çevre türlerini etkileyebilmesi ve duruma göre çevre özelliklerini şekillendirebilmesidir. Ayrıca bir ülkede geçerli olan durum diğer ülkede geçerli olmayabilir. Bu durumun sebebi ise, ülkelerde politik ve yasal farklılıkların olmasıdır (Aksu, 2000).

Birçok alanı etkilemesi ve çok farklı değişkenleri olmasından dolayı politik çevredeki değişimlerin gözlenebilmesi, işletmeler için büyük bir avantaj oluşturmaktadır. Çünkü bu sayede örgütler, yerel ve dış pazarda nasıl başarıyı yakalayabileceklerini belirlemede etkili olacaklardır. Bu etki sayede diğer örgütler ile rekabet ederken büyük bir avantaj yakalayabileceklerdir. Aynı zamanda örgütler rekabet alanında güçlü olabilmek adına, uluslararası veya yerel yatırım sürecinde iken ilk olarak, yatırım yapmayı planladığı ülkenin politik ve iş risklerini belirlemelidir (Koç ve Öztürk, 2014).

2.4.1.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre, örgütü birçok yönden etkilemektedir. Faiz oranları, örgütlere yönelik sağlanan krediler, döviz parite değişimleri, durgunluklar, tüketicinin harcama yapmasını etkileyen hükümet kararları, milli gelir, enflasyon, maliye politikaları gibi değişkenlerle ilişkili olan ve örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen unsurlardan oluşan bir çevredir (Yiğit ve Yiğit, 2011).

Ekonomik çevrede oluşan değişikliklerin belirsizliği ve karmaşıklığı örgütlerin krizle karşılaşmasında başta gelen faktörlerdendir. Bu yüzden etkileyen faktörler takip edilmelidir. Çünkü işletmelerin amaçlarına ulaşma ya da başarılı olma durumuna destek olacak veya bu durumu zorlaştıracaktır (Erol, 2010: 34).

Ekonomik çevredeki değişiklikler ya da belirsizlikler örgütlerin karşısına kriz dönemlerini çıkartabilmektedir. Örgütler değişikliklere karşı farkındalık içinde olabilmeli ve ekonomiyi takip edebilmelidirler. Ayrıca, ekonomik kriz dönemlerinden etkilenmemek için işletmede kullanacağı girdilere, ürünlerin fiyatlarına, kar marjlarını dikkatli şekilde değerlendirmelidir. Bu sayede işlemler ekonomik çevreden oluşabilecek zararları daha hafif atlatabilir ya da tehditleri fırsata çevirebilir (Karaca, 2003: 27).

Örgütlerin temel amacı kâr elde edebilmek ve daha fazla gelir kazanmaktır. Bu sebep ile, firmaların ekonomik çevreden nasıl etkilendiğini anlamak için ekonomik çevrenin analiz edilmesinin önemi büyüktür (Eren, 1993: 31). Ekonomik çevre analizi yapıldıktan sonra başarılı bir şekilde analizi sonuçlandırma ile birlikte işletmeler rakiplerine karşı rekabet alanında avantaj kazanabilecekleri unutulmamalıdır.

2.4.1.3. Sosyo-Kültürel Çevre

Sosyo-kültürel çevre örgütleri etkileyen diğer bir etkidir. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, gelenek, değer yargılar, toplumsal inançlar ve benzeri faktörler sosyo-kültürel çevreyi oluşturmaktadır (Alpugan, 1996). Aynı zamanda nüfus, bilimsel ve kültürel düzey, gelenek/görenekteki değişiklikler avantaj ve dezavantajları meydana getirmektedir. Bu meydana gelen avantajlar veya dezavantajların ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği unutulmamalıdır. Bu farklılıkları ise, demografik ve psikografik etkenlere dayanan kuşaksal farklılıklar oluşturmaktadır (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 12). Bunlar, örgütlerin dikkatinden kaçabileceği ya da değişimi yakalayamayacağı farklılıklardır. Bu yüzden dikkatli davranmanın yanı sıra neden-sonuç ilişkisi içerisinde analiz edilmelidir. Çünkü bu bileşenlerin analiz edilmesi hem günümüzde hem de gelecekte firmanın konumunu belirlemede etkili olabilir. Tabi ki PEST analizindeki her bir bileşenin analizinin tek başına etkili olmayacağı gibi

sosyo-kültürel çevrede tek başına etkili değildir. Fakat diğer bileşenler ile birlikte etkin bir analiz yapılarak rekabet avantajı kazandırabilir.

2.4.1.4. Teknolojik Çevre

Örgütler amaçlarını gerçekleştirirken yardımcı olacak yeni bilgilere ulaşma ve her ortamda ürün ve süreçlerde gelişmeyi sağlayan faaliyetler teknolojik çevreyi oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 65). Hem ülkedeki hem de dünyadaki teknolojik çevre iyi bir şekilde takip edilmelidir. Bu sayede teknolojik gelişmeler değerlendirilerek etkili davranış yolları araştırılmış olunacaktır. Çünkü teknoloji, son 20 yıldır örgütleri büyük etkisi altına almıştır. Ancak teknolojik çevre iş dünyasında büyük bir avantaj sağlarken, dezavantajlı durumlarda meydana getirmektedir. Teknolojinin, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile teknolojiyi, pazarları ve örgütleri nasıl bir araya topladığı, ulusla ve uluslararası olarak büyük bağlantılar kurma konusunda devrim yarattığı bilinmektedir. 1980 ve 1990'lı yıllarda teknolojinin ilerlemesi ile küreselleşmeye adım atılmış ve günümüzde de bu adım hızlı bir şekilde devam etmektedir (Güven, 2002: 25).

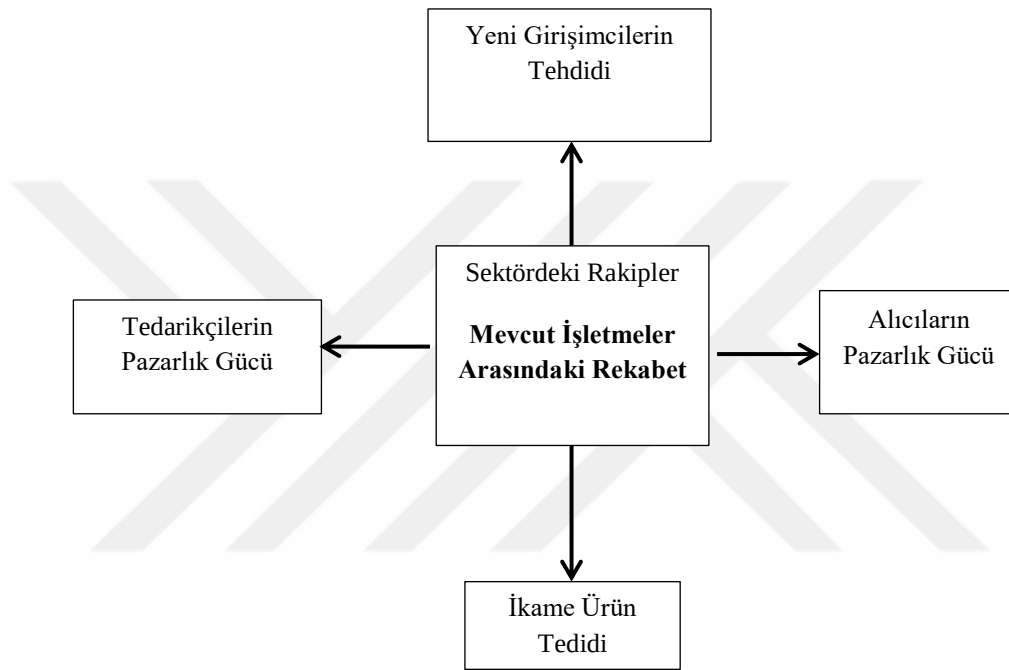
Günümüzde küreselleşmenin her geçen gün daha da artması ile teknolojik çevre işletmeler için daha büyük önem arz etmektedir. Teknoloji olmadan örgütler neredeyse faaliyetlerine devam edemeyecek duruma gelmiştir. Bu yüzden teknoloji yakından takip edilmeli ve etkisi hiçbir zaman unutulmamalıdır. Örgütlerin artık teknoloji olmadan rekabet edebilmeleri olanaklı gözükmemektedir.

2.5. Beş Güç Modeli

Porter bir sektörde rekabet ederken beş etkenin olduğunu savunmuştur. İşletmenin dış çevresi ile ilgili veya işletmelerin yeni bir sektöre girerken bu beş faktörü göz önüne alıp analizler edildikten sonra kararların verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Uysal, 2011). Çünkü bu analiz işletmelerin, yeni bir strateji kurması ve geliştirmesine fayda sağlayacaktır. Kurulan yeni strateji sayesinde örgütlerdeki rekabetçi düzen anlaşılacak ve potansiyel kârlılık düzeyi tespit edilmiş olacaktır. Ayrıca yeni bir sektöre girecek olan örgütler için bu sektörün geleceğinin değerli olup olmadığını anlamlandırmada faydalıdır. Bu sayede rakipleri ile nasıl rekabet edeceklerini ve kendi stratejilerini gözden geçirebilirler. Böylelikle, diğer örgütlerin

performanslarından daha iyi performans sağlayabilirler ve daha farklı stratejiler elde edebilirler (Scurlock, Raikhelkar ve Nierman, 2011). Bu yüzden beş güç modelini oluşturan her bir bileşen iyi şekilde anlaşılmalı ve analiz yapılırken her faktörün üzerinde detaylıca durulmalıdır. Bu faktörlerin neler olduğu Şekil 6'da görülmektedir. Bunlar;

Şekil 6. Porter'ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Porter, M. (2000), Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev. Ulubilgen, Gülen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s:4.

Şekilde 5 faktör görülmektedir. Ancak yeni girişimcilerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve ikame ürün tehdidinin sektördeki rakiplerin etrafında olması diğer dört faktörün mevcut işletmeler arasındaki rekabeti etkilediğini göstermektedir. Şimdi bu bileşenler detaylıca incelenecektir;

2.5.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Örgütler için rekabet avantajı elde etmek büyük önem arz etmektedir. Aslında işletmeler rekabet edebilmek için, sürekli gelişim sağlayabilme ve farklı bakış açılarını kazanabilmeye mecbur bırakılmaktadırlar. Bu yüzden de örgütlerin özellikle araştırması gereken ilk konu rakiplerin sektör içerisindeki güçleri olmaktadır. Pazar

payına, lojistiğe, tedarik sürecine, kaliteye, fiyata kadar birçok noktada rakipler derinlemesine incelenmelidir. İncelenen özellikler sayesinde kurulacak olan strateji örgütleri daha güçlü ve olası rekabet tehditlerine karşı hazır duruma getirecektir. Hiçbir sektörde rekabetin seviyesi aynı düzeyde devam etmez. Sektör büyüdükçe büyüme yavaşlar, rekabet artar, kâr düşer, belli bir süre sonrada kârlılık düzeyi aynı seviyede ilerler bunun gibi farklılıklar rekabette meydana gelmektedir (Porter, 2000).

Rekabetin yoğunluğu aşağıdaki faktörlerden etkilenmektedir (Dinçer, 2015);

- Sektörde rakip sayısı fazlaysa ve güçleri eşitse,
- Bulunulan sektörde büyüme yavaş hızdaysa ve örgütler büyümeyi hedefliyorlarsa,
- Üründe veya hizmette farklılaşma yoksa,
- Alıcılar fazla ürün değişikliği yapmıyorsa,
- Sabit olan maliyetler fazla ve katkı payı düşükse,
- Ürünlerin bozulma süreleri kısa ise ve bu yüzden fiyatta iskonto yapılma zorunluluğu doğuyorsa,
- Atıl kapasite oluşuyorsa,
- Sektörden yüksek çıkış engelleri varsa.

Örgütler arasında rekabet artacak ve sektörün ortalama kârlılığı düşecektir. Ancak bir sektörde giriş engelinin fazla olması rekabet açısından iyi, çıkış engelinin yüksek olması ise kötü bir durumu oluşturmaktadır (Atıcı, 2015). Çünkü giriş engeli fazla olduğu zaman örgütler güçlü olduğu zaman sektöre giriş yapabileceklerdir. Aynı şekilde sektörde güçsüz olan firmalar ise bir engele takılmadan sektörden çıkabileceklerdir. Böylelikle rekabet edecek firmalarda azalma olabilecek ve sektörde bir düzen oluşmaya başlayacaktır. Tam tersi giriş engeli az fakat çıkış engeli yüksek olursa bu sefer örgütler o sektöre kolaylıkla girebilecektir. Ancak işletmeler kâr elde edemediği zaman sektörden çıkışı zorlaşacaktır. Bu durumda sektörde bulunan, rekabet edilmesi gereken firma sayısını arttıracaktır. Bir sektöre hem girişi hem çıkış engellerinin fazla olması durumu da kârı arttıracaktır ancak riski beraberinde getirmiş olacaktır. Sektörden çıkışın yüksek olması rekabetin en yoğun halini getireceği unutulmamalıdır (Porter, 2000).

2.5.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçi olarak burada bir ürün ve hizmet üretmek amacıyla alınan hammadde, yarı mamul, yardımcı ürünler, hizmetler gibi benzer hususlar ifade edilmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücünün etkisi ise, bu hususlar alınırken düşük ya da yüksek fiyatla mamullerin temin edilmesi ya da hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak örgütlerin pazarda olan güçlerini arttırabilmek için uğraşmaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Güven, 2013). Ancak tedarikçiler arasında anlaşma yaparlarsa ve pazardaki fiyatları anlaşmaya göre belirlerlerse tedarikçilerin pazarlık gücü artacaktır. Ayrıca alıcıların talepleri fazla ve özellikli olabilmektedir. Tedarikçiler bu istekleri karşılayabilmek için yenilikleri ve teknolojiyi yakalayabilmelidir. Bu sayede işletmeler güçlü hale gelebilirler. Güçlü tedarikçiler ürünlerin fiyatlandırılması ve ürünlerin kalitesini kontrol edebilecek düzeyde olursa rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bir tedarikçinin güçlü olacağı koşullar aşağıdaki gibi gösterilebilir (Yıldırım ve Çakırlı, 2020);

- Tedarikçi değiştirme durumuna göre tedarikçi değiştirme maliyetleri,
- Girdilerdeki farklılaşma derecesi,
- Girdilerin maliyet ve farklılaşmaya olan etkisi;
- İkame ürünlerin varlığı;
- Dağıtım kanallarının gücü,
- Tedarikçi fazlalığının işletme yoğunluğuna göre oranı,
- Çalışanların dayanışması,
- Tedarikçiler arasındaki rekabettir.

Tedarikçi değiştirirken örgütler bazı maliyetlere katlanmaktadır. Örgütlerin tedarikçi değiştirmesi maliyetli ve risk taşıyorsa ayrıca tedarikçiler kendi ürünlerini farklılaştırıyorsa pazarlık güçleri daha yüksek olacaktır. İşletmeler ürünlerinde farklılaşmaya giderken maliyetler konusunda daha hassas olacağı için tedarikçiler ile işbirliği içerisine girmeye çalışacaktır. Bu yüzden de örgütler tedarikçilere daha fazla bağımlı olacak ve bu durumda tedarikçilerin pazarlık gücünü arttıracaktır. Bu konular tedarikçilerin pazarlık gücünü belirlemiş olmaktadır. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da ürünlerin maliyetinden kalitesine kadar her durumu etkileyecektir. Bu durumda sektöre yeni girecekleri ve sektörde bulunan firmaların rekabet gücünü etkileyecektir.

2.5.3. İkame Ürün Tehdidi

İkame ürün, diğer sektörlerde faaliyet gösteren üretim firmalarının, tüketicilerin yakın veya aynı ihtiyaçlarını karşılayan alternatif ürünleri ifade etmektedir (Eren, 2010). İkame ürünler ya da hizmet fiyatlarını etkileyerek, kârlılığı etkilemektedir. Ürün/hizmet ücretleri ve performansları daha iyiye ve tüketicilerin ürün/hizmet değiştirme maliyeti bulunmuyor veya çok düşükse ikame tehdidi oldukça yüksek olacaktır (Barutçu, 2008). Ancak ürün/hizmet değiştirme maliyeti yüksek ise, o ikame ürün büyük bir tehdit unsuru oluşturmayacaktır. İkame ürünler örgütlerin kârlı bir şekilde belirleyecekleri fiyatlara bir üst limit getireceği için sektörün potansiyel gelirlerini sınırlandırmaktadır (Akay, 2014: 27). Bu durum, sektördeki pazar payının, satışların, maliyetlerin üzerinde olan rekabeti arttıracaktır. Bir ürünün ya da hizmetin tehdit unsuru olup olmadığını anlamak için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2010: 31-34);

- Değiştirme maliyeti; İkame ürün tercih edildiğinde yüksek bir maliyet ile karşılaşılıyorsa tehdit unsuru yüksek olarak görülmektedir. Ancak ikame ürün tercih edildiğinde yüksek bir maliyet ile karşılaşılıyorsa tüketiciler bu maliyete katlanmak istemeyeceği için tehdit unsuru yüksek olmamaktadır.
- Fiyatlandırma; İkame ürün veya hizmetin fiyatı diğer ürünler ile aynı fakat performansı ve kalitesi daha iyiye tehdit oluşturacaktır. Aynı şekilde kalite ve performansı aynı ancak fiyatı daha uygunsa yüksek tehdit unsuru olacaktır. Ancak yine ikame ürüne geçme zarar ve maliyeti var ise ikame ürün tehdit unsuru olmaktan çıkacaktır.
- Tüketicilerin ikame ürene olan eğilimi; İkame olan ürün ya da hizmetin son zamanlarda moda olması, çekiciliğinin olması ve tüketicilerin ilgisini daha çok çekmesi ile birlikte daha çok tercih edilmeye başlanacaktır. Bu durumda ikame ürünü tehdit unsuru haline getirecektir. Bu durumda rakipler arasındaki rekabeti yükseltecek ve kârlılığa etki edecektir.

Günümüzde devamlı bir yeniliğin olması ikame ürün tehdidinin devamlı olacağını göstermektedir. Örgütlerde bu yeniliklere ayak uydurabilmeli ve ikame ürün tehdidine yakalanmamak için devamlı yeni fikirler geliştirebilmeli ve rekabet üstünlüğü kazanabilmelidir.

2.5.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Tedarikçiler nasıl aldıkları her ürün ya da hizmette daha uygun alarak sektörde güçlenmeyi hedefliyorsa alıcılarda pazarlık ve anlaşmalar gerçekleştirerek rakipler arasında rekabeti arttırarak indirim ve promosyonlardan yararlanmak istemektedirler. Eğer ki alıcıların tedarik edecekleri ürünlerde ikame bulunuyor ve geçiş maliyeti bulunmaması durumunda alıcıların pazarlık gücü yükselecektir. Bu durumda sektör için önemli bir tehdit unsuru oluşturacaktır (Porter, 2000).

Bensoussan ve Fleisher (2008), alıcıların pazarlık gücünü, sektördeki ürünlerin fiyatlarını indirebilme, sektörde bulunan örgütlerden daha fazla kalite ve servis beklentisi isteyebilme, bununla birlikte ücret ve kalite açısından sektör içerisindeki rakipleri birbiri ile yarış haline getirebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Porter alıcıların bazı koşullarda daha güçlü durumda olabileceklerini ifade etmiştir. Bunlar (Uysal, 2011);

- Alıcılar arası anlaşma; Bazı durumlarda rekabeti azaltmak adına örgütler birbirleri ile anlaşma içine girebilmektedir. Buna tepki olarak alıcıların o ürünü tercih etmeme ya da alıcı birlikleri kurarak pazarlık güçlerini arttırabilmektedirler.
- Ürünlerin alım miktarı; Alım miktarı fazla olduğunda alıcıların pazarlık gücü artmaktadır. Ancak pazarda bulunan ürün miktarı az ise alıcıların pazarlık gücü düşmektedir.
- Alıcıların örgüt değiştirme maliyeti; Alıcılar bazı durumlarda işletme değiştirmek isteyebilir. Fakat bu durumda kalite, teslimat maliyet gibi bazı faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda alıcılar örgüt değiştirmek istemeyeceklerdir. O zamanda pazarlık güçleri zayıflamaktadır.
- İkame ürünler; Eğer alım yapılacak ürünün ikamesi bulunuyorsa alıcıların pazarlık gücü artabilir.
- Toplu alım fiyatları; Tedarik edilecek olan ürün miktarı fazla ise alıcılar bunu fiyat düşürmek için kullanabilir ve pazarlık gücü kazanabilmektedir.
- Ürünlerde farklılıklar; Bazı ürünlerin fazla özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerde alıcıların farklı ürün tercih etmesini engellemektedir. Bu sebeple

alıcıların pazarlık güçleri azalmaktadır. Hatta alıcıların daha yüksek fiyat ödemesi durumunu bile meydana getirebilmektedir.

- Marka; Alıcıların ürünlerde belirli markaları seçmesi pazarlık güçlerini zayıflatmaktadır.
- Kalite imajının etkisi; Örgütlerin kaliteli ürün üretmesi daha yüksek rekabet avantajını getirmektedir. Bu durumda alıcıların pazarlık gücünü zayıflatmaktadır.

2.5.5. Yeni Girişimcilerin Tehdidi

Pazara yeni giren ürün ya da girişimci doğrudan bir rekabet meydana getirebilir. Bu durumda pazarda mevcut olan ürün ya da örgütleri tehdit edecektir. Sektöre yeni katılan girişimciler, daha istekli olacak ve yeni kapasite oluşturacak, sektördeki alıcıları kazanma arzusu içerisinde olacak, yeni kaynak ve fikirler ile birlikte sektöre giriş yapacağı için sektördeki rekabeti etkileyecektir. Bunun sonucunda da sektörde kazanılan kârlar bölüşülecek, pazardaki mevcut işletmelerin tutunması zorlaşacak, fiyatlarda düşüş gerçekleşecek ve maliyetlerde artış meydana gelebilecektir (Yunna ve Yisheng, 2014). Sektöre yeni girişimcilerin ya da ürünlerin girmesi büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Ancak yeni girişimcilerin ya da ürünlerin sektöre girmesini engelleyebilmek için bazı engeller bulunmaktadır. Bu engeller (Koçoğlu ve Kantar, 2016);

- Ölçek ekonomisi; Eğer üretilecek olan ürünün üretim maliyetlerini minimuma indirebilmek için yüksek miktarlarda üretim yapılması gerekiyorsa ve pazara yeni giren girişimci ya da ürünün ilk baştan miktar olarak fazla üretilmesi mümkün değilse bu durum yeni girişimcinin girmesini engeller ve mevcut işletmeleri koruyabilir.
- Ürün farklılaştırma; Eğer üretilen ürün özellikli bir ürün ve mevcut işletmeler farklılıklar uyguluyorsa bu durum yeni girişimciler için tehdit oluşturmaktadır. Bu yüzden yeni girişimcinin girmesini engellemektedir.
- Marka; Sektörde mevcut belirli markalar var ise bu durum yeni girişimcinin girmesini engelleyecektir.

- Sermaye; Yeni girişimcinin gireceği sektör için yüksek yatırım maliyeti bulunuyorsa bu durum yatırımı zorlaştırabilir ve mevcut örgütlerin üzerindeki tehdit unsurunu azaltacaktır.
- Kısıtlayıcı devlet politikaları; Eğer girilmesi planlanan sektörde kısıtlayıcı politikalar mevcut ise sektörde bulunan örgütlerin tehdit unsuru azalacaktır.

Yeni girişimciler sektörde bulunan örgütlerin tutumlarını da iyi araştırmalıdır. Çünkü mevcut sektörde bulunan örgütlerin yeni girişimcilere karşı caydırıcı davranışları var ise, fiyat düşürme gibi, sektörün büyüme hızı düşük ise yeni girişimciler sektöre adım atmayı tekrar düşünmelilerdir. Yüksek mevcut işletmeler ile rekabet edebilmeleri güç olacaktır.

2.6. Beş Güç Modelinin Özellikleri

Beş güç modeli sayesinde örgütler rakiplerini analiz edebileceklerdir. Bu model sayesinde rakiplerinin hamlelerini, stratejilerini öngörebileceklerdir. Bu durumda örgütlerin kendi hamlelerinin ve stratejik davranışlarının doğruluğunu analiz edebilecekler ve daha güçlü adımlar atabileceklerdir. Ayrıca rakipleri ve kendi hamlelerini kıyaslayabilecek ve rekabet gücünü arttıracaktır. Böylece, rekabet alanında güçlenmiş ve daha üstün ve farklılaşmış davranışlar elde edebileceklerdir. Aynı zamanda sektörü takip ederek analiz yaptıkları için değişimleri rakiplerinden önce fark edeceklerdir. Böylelikle rakiplerinden önce farklılıklar gösterebileceklerdir.

Model özellikle katılımcının ilgisine yönelmektedir. Çünkü katılımcı örgüt ve sektör hakkındaki görüşleri ile birlikte elde ettiği verileri yorumlayabilecektir. Tabi ki bu yeterli bir tecrübeye ve bilgi ihtiyacını doğurmaktadır. Bu durumda modelin analiz etkisini azaltabilir. Çünkü rakiplerin bilgileri elimizde olmayabilir ve bu durumda elde edilen verilerin analiz edilmesini güçleştirir. Yani model stratejik olarak etkilidir ancak uygulamada her zaman kolaylık olacağı düşünülmemelidir. Beş güç modelinin uygulamasının zor olabileceği unutulmamalıdır (Ruocco ve Proctor, 1994).

BÖLÜM III

3.1. Tıbbi Cihaz Kavramı

Tıbbi cihazlar artık günümüzde sağlık alanında her yerde kullanılmaktadır. Çünkü günümüzde sağlık hizmetlerine olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Hastalık çeşitleri de her geçen gün artış göstermektedir. Bu durumda hastalığın tanısını ve tedavisini bulmayı güçleştirmektedir. Bu durumu kolaylaştırmak adına gelişen teknolojiden faydalanılmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte, cihazlarda da gelişmeler meydana gelmektedir. Hastalıkların tedavi edilmesi için tanıların konulmasında tıbbi cihazlar büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden hastalara teşhis konulurken tıbbi cihazların ulaşılabilir ve ihtiyaçların karşılanması önemlidir (WHO, 2011). Çünkü bu sayede toplum sağlığı gelişmiş olacak ve sağlık çalışanlarına büyük katkılar sağlamış olacaktır.

Tıbbi cihaz tanımının gerçekleştirilmesi çok mümkün olmamaktadır. Çünkü bir çok tıbbi cihaz çeşitleri bulunmaktadır. Ancak T.C. Sağlık Bakanlığının 7 Haziran 2011’de 27957 sayılı Tıbbi cihaz Yönetmeliğinde “İnsanda üzerinde;

- Aslı fonksiyonunu farmakolojik, immünolojik veya metabolik etkilerle birlikte sağlayamayan,
- Fakat fonksiyon yerine getirilirken bu etkiler tarafından desteklenen ve insanın üzerinde hastalığın önlenmesi, tanısı, izlenmesi, tedavisi veya hafifletilmesi,
- Yaralanma veya sakatlığın tanısı, izlenmesi, tedavisi, hafifletilmesi ya da mağduriyetin giderilmesi ve ya anatomik, fizyolojik bir işlevin araştırılması, değiştirilmesi veya yerine başka bir şey konulması,
- Doğum kontrolü amacıyla kullanılmak üzere imal edilmiş, tek başına veya birlikte kullanılabilen, imalatçısı tarafından özellikle tanı ve/veya tedavi amaçlı kullanılmak üzere imal edilmiş ve tıbbi cihazın amaçlanan işlevini yerine getirebilmesi için gerekli olan yazılımlarla birlikte, her türlü

araç, alet, teçhizat, yazılım, aksesuar veya diğer malzemeler” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2011).

Tıbbi cihazlar kullanıldığı branşa ve amaca göre farklılıklar göstermektedir. Genelde benzer bir sınıflama yapılsa da bazen değişiklikler olmaktadır. Ancak genel olarak aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkün gözükmemektedir (TTGV, 2013).

1. Tıbbi Görüntüleme Sistemleri
2. Ameliyathane ve Solunum Cihazları
3. Biyokimya, Biyoloji, Moleküler, Genetik, Hematoloji ve Mikrobiyoloji Cihazları
4. Biyolojik Sinyal İzleme Cihazları
5. Radyoterapi Sistemleri
6. Fizik Tedavi Cihazları
7. Optik Tıbbi Cihazlar
8. Sterilizatör ve ETÜV Cihazları
9. Diş, KBB ve Göz Üniteleri
10. Ses ve İşitme Cihazları (Odyometre, Empedansmetre)
11. Mekanik Cihazlar ve Cerrahi Aletler
12. Tıbbi Gaz Sistemleri
13. Hemodiyaliz Cihazları, Su Sistemleri
14. Tek Kullanımlık Sarf Malzemeleri
15. Protez ve Ortezler

3.2. Tıbbi Cihazlara Yönelik Kalite Yönetim Standartları

Son dönemlerde tüketiciler kaliteye çok fazla önem vermeye başlamıştır. Kalite rekabet avantajı kazanma sürecinde de avantaj sağlamaktadır. Bu durumda cihazların tasarım aşamasından, kullanım aşamasına kadar kalite yönetim sisteminin uygulanmasını gündeme getirmektedir. ISO 9001’de kullanıcının tatminini arttırmak için kullanabileceği kalite standartlarını belirlemektedir (TSE, 2008).

ISO 13485 ise, medikal sektörü kalite yönetim standardıdır. ISO 9001 temel alınarak hazırlanmıştır. Tıbbi cihazlar için belirli şartlar oluşturan uluslararası bir

standarttır. Asıl amacı tıbbi cihaz üretimi yapan kişiler ile tedarikçilerin cihazları piyasaya kaliteli ve hızlı sunabilmesine temel oluşturmaktır (Atilla ve Şat, 2017).

CE işareti ise, cihazların ülkeler arasında serbest dolaşımını sağlamak amacıyla Avrupa Birliğince uygulanan sağlık ve güvenlik işaretidir. Bu işaret bir kalite işaretini simgelememektedir. Fakat ürünün ilgili olduğu yönetmelikteki tüm şartları karşıladığını gösteren bir işarettir (Baykal, 2017). Ancak CE işaret alınmadan hemen önce EC uygunluk beyanı alınması gerekmektedir. Bu beyan cihazın piyasaya sürülmeden önce, ürünün bütün yönetmeliğe uygun olduğunu gösteren teknik dokümanların hazırlanması işlemini kapsamaktadır (Demir, 2006).

3.3. Sektör Hakkında Genel Bilgiler

Tıbbi cihazlar 20. yy başlarından itibaren büyük gelişmeler göstermiştir. Bunun sebebi olarak, farmakoloji, mühendislik, fizik, mikrobiyoloji, kimya, fizyoloji gibi uygulamalı bilimlerde oluşan gelişmelerden etkilenmiş olması gösterilmektedir. Artık elektronik gelişmeler çok hızlı olmakta ve bunların diğer bilimlerle buluşma süresi artmıştır. Bu yüzden tıbbi cihazları üreten örgütlerin sayısı her geçen gün artış göstermektedir (Atasever ve Karaca, 2017).

Günümüzde tıbbi cihaz sektörü yüksek katma değeri olan bir sanayi kolu haline gelmiş durumdadır. Büyüme hızının fazla olmasından dolayı ekonominin dinamik sektörleri arasında bulunmaktadır. Diğer sektörlerle göre krizlerden daha az etkilenmektedir. Sağlık sektöründe teşhis tedavilerin başarısının artması açısından tıbbi cihazların önemi oldukça büyüktür. Tıbbi cihaz sektörüyle ilgili mevzuat “Sağlık Bakanlığınca” düzenlenmektedir. Tıbbi cihaz sektöründe bulunan örgütlerin bilgi ve kayıt işlemleri için, Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bilgi Bankası (TİTUBB) bulunmaktadır. Bu sayfa uluslararası standartlarda dahi tıbbi cihazlar üzerine bir bilgi bankasını oluşturmaktadır. TİTUBB Portalı, sağlık sektöründeki tıbbi cihaz ile ilgili güncel bilgileri paylaşmayı hedeflemektedir. Bu sektöre yeni katılmak isteyen kişiler ise bu portal üzerinden kayıt yapıp, Sağlık Bakanlığı tarafından kayıt altına alındıktan sonra pazara giriş yapabilmektedirler (Ünal, 2016). Ana yönetmelikte tanımlaması yapılan işlerin yapılabilmesi için, Türkiye İlaç ve

Tıbbi Cihaz Kurumunda bulunan yetkili kişiler tarafından sunulan yeterlilik belgesi alınması gerekmektedir (Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu).

İnsana verilen değerin anlaşılması ve önemin artması ile birlikte ülkeler tıbbi cihaz sektörüne daha fazla önem vermeye başlamıştır. Ayrıca tıbbi cihaz sektörü artık bir ülkenin en büyük rekabet gücü olarak görülmektedir. Rekabet gücü elde edebilmek ve insanları tedavi edip, teşhis koyabilmek için tıbbi cihazlara olan önem her geçen gün şüphesi daha da artacaktır. Bu yüzden gerekli önemin ve araştırmanın yapılması, yeni inovasyonların teşvik edilmesi gerekmektedir.

3.4. Tıbbi Cihaz Sektörü

Tıbbi Cihaz sektörü Dünyada en hızlı gelişen sektörler içerisinde (TOBB 2008, Tıbbi Cihaz Sektör Raporu). Tıbbi Cihaz sektörü maliyet gerektiren bir sektör olduğu için daha çok gelişmiş örgütlerde olduğu görülmektedir. Bu yüzden de Tıbbi Cihaz sektörü daha çok oligopol piyasa özellikleri taşıdığı gözlenmektedir (Baykal, 2017). Ayrıca maliyet gerektiren bir sektör olduğu için gelişmiş ülkelerde daha fazla avantajlar bulunmaktadır. Türkiye’de diğer ülkelere göre Tıbbi Cihaz sektöründe düşük kalan ülkeler arasındadır. Şimdi Tıbbi Cihaz sektörünün ilk önce Dünyadaki mevcut durumu incelenmeye çalışılacak ve ardından Türkiye’deki mevcut durumu incelenmeye çalışılacaktır.

3.4.1. Dünyada Tıbbi Cihaz Sektörü

Sağlık sektöründe en büyük pay tıbbi cihaz sektöründedir. Yaşlı nüfusun artması, kronik rahatsızlıkların yayılması, bilimin her geçen gün daha da gelişmesi ve alım gücünün fazla olması gibi sebepler tıbbi cihaz sektörünün gelişmesini sağlamıştır. Küreselleşmenin yayılması, ülkelerin kendi teknolojilerini geliştirmeleri ve ülkelerin ihracat yapma isteği dünyada da bu sektörün yayılmasını sağlamıştır.

Tıbbi cihaz sektörüne ülkeler bazında bakıldığında; gelişmiş olan ülkelerin kaynaklarını daha iyi ve doğru yönettiği söylenebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde daha fazla düşük düzeyde teknolojik ürünlerden faydalandığı görülmektedir. Dünyada tıbbi cihaz üreten ülkelerin oransal dağılımına bakıldığında, ABD %49, Japonya %12, Almanya %11, son olarak Türkiye’ye bakıldığında %1’lik bir dağılım ortaya çıkmaktadır (Tıbbi Cihaz Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı

Taslağı: 2015, 21). Bu dağılım şekil 7’de gösterilmiştir. Bakıldığında tıbbi cihaz sektörüne küresel çaptaki örgütlerin hâkim olduğu gözükmemektedir. Bu sektörde yapılan üretimler genelde yüksek rakamlarla ile mümkün olmaktadır. Bu yüzden daha çok büyük firmalar tekelinde bulunmaktadır. Büyük örgütler küçük işletmeleri de satın alarak üretimi tek bölgelere taşımışlardır (Maliyamu, 2019).

Şekil 7. Ülkelere Göre Dünyada Tıbbi Cihaz Pazar Payı

Ülke	Pazar Payı	Ülke	Pazar Payı
ABD	% 49	Fransa	% 3
Japonya	% 12	Rusya	% 3
Almanya	% 11	Brezilya	% 2
Çin	% 6	Türkiye	% 1
Kanada	% 6	Meksika	% 1
İngiltere	% 4	Hindistan	% 1

Kaynakça: Espicom, 2014

Küresel pazarda 2020 yılına kadar %6,1 büyüme beklenmiştir. Bu büyümeden sonra 2022 yılına kadar 435,8 milyar dolarlık bir hacme ulaşması beklenmektedir. Bunun sebebi olarak bulaşıcı hastalıkların artması, yaşlı nüfusun fazla olması, kronik rahatsızlıklar ülkelerin tıbbi cihaz sektörüne verdiği önemi arttıracaktır. Ancak pazarın %60’ından fazlasının gelişim göstermesi, örgütler arasında rekabetin yoğunlaşması ile dinamik bir değişimle karşı karşıya olunmasından dolayı gerçekleşecektir. (Kiper, Bayhan, Karaca, Altay ve Kayalığil, 2013).

Dünyada tıbbi cihaz üretiminin %60’ından fazla kısmı dış ticareti oluşturmaktadır. Bu durumda tıbbi cihaz sektörünün küreselleştiğini gözler önüne sermektedir. Bu yüzden bu sektörde uluslararası örgütler yer almakta ve rekabeti üst düzeye taşımaktadırlar. Tabi bu konuda özelleşmeye gitmeyerek, kendi yerel pazarlarında güçlenmeye çalışan ülkelerde bulunmaktadır (Almanya gibi).

3.4.2. Türkiye’de Tıbbi Cihaz Sektörü

Tıbbi cihaz sektörü Türkiye’de son yıllarda önemsenmeye ve gelişim göstermeye başlamıştır. Yapılan kalkınma planlarında gelişmenin daha da yükselmesi hedeflenmektedir. Tıbbi cihazlar sektörü TOBB’a bağlı Türkiye Medikal Sektör Meclisi ile temsil edilmektedir. Örgütlerin üretimlerinde imalat sanayinin %0.83’ünü, istihdamda ise %0.81’ini oluşturmaktadır. Türkiye İstatistikler Kurumu (TUIK) 2018 yılına ait sağlık harcamaları istatistiklerine göre, 2018 yılında %17,5 oranında artmış ve harcamalar 165 milyar 234 milyon TL’ye ulaşmıştır. Bu değişimin sebebi dolar kurudur. Türkiye’de sağlık sektörü dolar kuruna bağlı olarak artış veya azalış göstermektedir (TUIK, 2018). Tablo 1’de görüldüğü üzere Türkiye’de temel finansman kaynağı devlettir, ancak son yıllardaki yatırımları ile birlikte özel sektörde önemli bir yer tutmaktadır.

Tablo 1. Yıllara Göre Sağlık Harcama İstatistikleri

Yıl	Genel Toplam	Özel Sektör Harcaması	Devlet Harcaması
2018	165 234	37 213	128 021
2017	140 647	30 904	109 744
2016	119 756	25 744	94 012

Kaynakça: TUIK, 2018.

Ancak bu gelişmelere rağmen üretim konusunda ve teknolojik olarak tam bir gelişme gösterilemediği için ülkemiz önemli ölçüde dışa bağımlı olarak hareket etmektedir. Yerli firmalar bulunmakta fakat onlar büyük firmalarla rekabet edememektedir. Anca büyük örgütlere olan güvenin daha fazla olmasından kaynaklı olarak yerli firmalar sektörde belirleyici unsurda olamamaktadır. Tıbbi cihazların %85’i yurt dışından karşılanmaktadır. Dünya geneline bakıldığında ülkeler Ar&Ge ‘ye %8 lik bir pay ayırırken Türkiye’de bulunun örgütler %0,8 oranında bir pay ayırmaktadır (Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2009).

TÜSEB 2019-2023 Stratejik planında, tıbbi cihaz gibi stratejik önemi olan ürünlerde dışa bağımlılığın azaltılmasını hedeflemektedir. Amaçları arasında ilaç ve tıbbi cihaz sektöründe küresel çapta rekabet gücünü arttırmayı ve bunun için tıbbi cihaz ve tanı kitini geliştirme bulunmaktadır (TÜSEB, 2019).

Türkiye'nin tıbbi cihaz ithal ettiği ülkelerin başında ABD, Almanya, Çin, İtalya ve Japonya gelmektedir (Kılıçarslan ve Takkasız, 2019).

Bir sektörün ülkeyi ne denli etkilediğini değerlendirmek için uzun yıllara dayalı bir veri tabanının olması gerekmektedir. Burada bu değerlendirmenin tam olarak yapılamaması uzun yıllara dayalı veri tabanının bulunmamasından kaynaklanmaktadır.

3.5. Sektörün Swot Analizi

Sektörün güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditlerini belirlemek açısından yapılan Swot analizinin temel alındığı nokta Porter'ın Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri adlı çalışması olmuştur (Porter, 2000). Tıbbi cihaz sektörünün swot analizinin yapılmasının ana sebebi, mevcut durumun analiz edilebilmesi ve bu zayıf yönleri güçlendirerek, yeni stratejiler dâhilinde fırsata çevrilmesinin hedeflenmesidir. Sektörün swot analizi Sağlık Bakanlığı İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'nun 2015 yılında yayınlamış olduğu 2016-2020 yılları arası Türkiye Tıbbi Cihaz Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı Taslağı incelenerek sektörün güçlü yanları, zayıf yanları fırsatları ve tehditleri maddeler şeklinde düzenlenmiştir (Sağlık Bakanlığı İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, 2015).

Güçlü Yanlar;

- Ülkenin bilişim teknolojisine yatkın olması,
- Teknolojinin yeni nesil tarafından merakla kullanılmak istenmesi ve genç nüfusun fazla olması,
- Katma değeri yüksek bir sektör,
- Türkiye'de haberleşme altyapısı yenidir,
- Büyük ölçekli olmasa da tıbbi cihaz, alet üreten firmalar mevcuttur,
- Özellikli işgücü vardır,
- İşgücü ücretleri düşüktür,
- Türkiye içinde önemli olan 11 sektör içerisinde yer alması,
- 2023 hedefleri arasında belirli yatırımların planlanması,
- Ürünlerin kalitesinin her geçen gün daha da artması,

- Yatırımcılara teşvik ve hibeler verilmesidir.

Zayıf Yanlar;

- Tıbbi cihazların temin edilmesinde yurtdışına bağımlı olunması,
- Mevcut cihazların bakımı ile ilgili yeterli donanım bulunmamaktadır,
- Türkiye içerisinde üretimi yetersizdir,
- Belirli alanlarda ve seviyelerde tıbbi cihaz üretimi yapılsa dahi hammadde temininde yurtdışına bağımlı olunması,
- Donanımlı bilgi olmamasından dolayı planlama tam olamamakta ve uygun olmayan cihazlar temin edilebilmektedir,
- Tıbbi cihaz üretimi üzerinde yeterli bir denetimin olmaması,
- Tıbbi cihaz sektörüne yönelik ar&ge çalışması yetersizdir,
- Personellerin özlük hakları yeterince verilmemektedir,
- Kullanılan teknolojinin pahalılığı,
- Üniversiteler ve sanayiler arasında işbirliğinin zayıf olması,
- Üretim potansiyelinin tam kullanılamaması,
- Pazarlama faaliyetlerinin eksikliği,
- Tıbbi cihaz ürünlerin pahalılığından dolayı yeni teknoloji ürünlerin örgütlerde az bulunmasıdır.

Fırsatlar;

- Türkiye'nin Avrupa, Ortadoğu ülkeleri başta olmak üzere stratejik bir konumda olması,
- Uluslararası alanda sağlığın önemsenmesi ve yeni tedavilere olan bilincin artması,
- Teknolojinin gelişmesi ile diğer ülkelerde sağlık ile ilgili yeniliklerin takip edilmesinin kolaylaşması,
- Rahatsızlıklarda artışların olması,
- Nüfus artışı ile birlikte tıbbi cihazlara olan ihtiyacın ve talebin artması,
- Sağlık reformları ile birlikte daha fazla kişinin tıbbi cihaz imkânlarından yararlanacak olması,

- Güçlü bir sanayi yapısı olması,
- Avrupa Birliği'nin ar&ge için Avrupa ülkelerindeki örgüt ve üniversitelerle ortak çalışma ve ekonomik destek sağlayacak olması ve Türkiye'nin bu durumdan faydalanacak olması,
- Tıp alanında yurtdışında başarılı olan bir çok Türk bulunması ve bu bilim insanlarından faydalanabilme olanağı olması,
- Genç nüfusun artması ve onlarla birlikte potansiyel Pazar varlığının devam etmesi,
- Teknolojik altyapının her geçen gün gelişmesi,
- Az da olsa tıbbi cihaz üreten örgütlerin devamlılığı ve belli bir bilgi birikimlerinin olması,
- Savunma sanayine yüksek yatırımların yapılması ve beraberinde ileri teknoloji üreten örgütlerden faydalanabilme,
- Devletin yeni sağlık politikaları ile üretimi desteklemesidir.

Tehditler;

- Küresel olarak rekabetin artması,
- Türkiye'de bulunan firmaların dünya çapında tanınmıyor olması,
- Kalitesiz üretimin engellenememesi,
- Üreticilerin dış ülkelere bağımlılığının çok olması,
- İşgücünü ücretlendirmeleri azdır,
- Gereken değerin tam olarak sağlanamamasından dolayı beyin göçlerinin olması,
- İthal ürünlerin daha fazla tercih ediliyor olması,
- Yabancı işletmelerin pazara daha fazla hâkim olması,
- Yerli ürünlere tam olarak güvenin olmaması,
- Küresel çaptaki ekonomik durgunluktan etkilenmesi,
- Savaş ve dış ülkelerle olan anlaşmazlıklardır.

Başlangıçta SWOT analizi gibi sektörün bütün yönleri ile araştırılması, bu yönde yeni stratejiler geliştirme konusunda yardımcı olacaktır. SWOT analizi ile birlikte tıbbi cihaz sektöründe bazı faktörlerin daha önemli olduğu anlaşılmıştır. Türkiye nitelikli kişilerin beyin göçünü azaltmak için çalışmalar yapılmalıdır.

Ülkemizin dışa bağımlılığını azaltıcı daha fazla politikalar geliştirilmelidir (Sağlık Bakanlığı İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, 2015). Ar&Ge ye daha fazla önem verilmeli ve nitelikli işgücü yetiştirmesi ile ilgili düzenlemeler ivedilikle gerçekleşmesi gerekmektedir. Kalitesiz tıbbi cihaz üretimi ve satın alımıyla ilgili daha caydırıcı politikalar uygulanmalıdır. Sektörde bilinçli olunması için daha fazla ve kaliteli eğitimler düzenlenmelidir. Güçlü sanayi yapısı bulunan ülkemizde tıbbi cihaz üretiminde de söz sahibi olabilmesi için çalışmalar yapılması ve belirli kümelenmeler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Üniversitelerle sanayilerinin iş birliği gibi. Teknolojik altyapının geliştirilmesi için daha çok çaba harcanması gerekmektedir (Sağlık Bakanlığı İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, 2015).



BÖLÜM IV

YÖNTEM

Rekabet kavramının makro ve mikro açıdan tanımına, teorik çerçevesine, beş güç modelinin özelliklerine ve bileşenlerine ilgili alan yazın doğrultusunda ilk üç bölümde yer verilmektedir. Bu bölümde ise, tıbbi cihaz sektörünün beş güç modelinin bileşenleri ile rekabet analizinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen alan araştırması yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemi, önemi, yöntemi, deseni, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ile verilerin analizi hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşmenin beraberinde getirmiş olduğu değişen pazar koşulları mevcut rekabet ortamının işletmeler tarafından var olan bakış açılarını değiştirmiş, global düşünmeyi ve daha hızlı hareket etmeyi gerekli kılmıştır. Bu süreçte işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirebilmeleri için önceki dönemlere kıyasla daha detaylı, daha analitik, daha yenilikçi ve daha stratejik bir yaklaşımla hareket etmeleri gereği doğmuştur.

İşletmelerin içinde bulundukları çevrede yaşanan değişimleri, teknolojiyi, rakipleri iyi analiz ederek, gözlemleyerek geleceğe yönelik kararlar vermeleri gerekmektedir. İşletmeler, şu anki ürettikleri ürünleri veya sundukları hizmetleri sektörde ki mevcut rakiplerden, tedarikçilerden, ikame firmalardan, alıcılardan ve sektöre yeni girecek firmalardan ne derece etkilenecek şekillendirdikleri ve değişen rekabet koşullarında ne gibi etkilerle karşılaşacaklarını saptamalıdır. Türkiye'nin mevcut rekabet koşulları altında tıbbi cihaz sektörünün ulusal ve uluslararası pazarlarda ki rekabet durumu, beş güç modelinin bileşenlerinden hareketle *“Tıbbi cihaz sektörünün beş güç modeline göre uluslararası rekabet gücü ne düzeydedir?”* sorusu araştırma problemi olarak kabul edilmiştir.

4. 2. Araştırmanın Önemi

Rekabet analizi kapsamında daha önce yapılan çalışmalarda farklı sektörel analiz faktörlerinin tercih edildiği dikkat çekmektedir. Bunlar; Porter'ın Elmas Modeli, Mutlak Üstünlük Teorisi, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, Heckscher-Ohlin Teoremi, Paul Krugman'ın Yaklaşımı gibi faktörlerin olduğu görülmektedir. Rekabet analizi ile ilgili alan yazında daha önce çalışılmış olunan faktörlerin yanı sıra Michael E. Porter'ın Beş Güç Modeli yaklaşımının tıbbi cihaz sektörü üzerine daha önceden yapılan bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

İlgili alan yazın incelendiğinde daha önce yapılmış olan çalışmalarda rekabet analizinin, işletmelerin makro ve mikro çevrede gerçekleştirdiği görülmektedir. İşletmenin makro çevresinin PEST Analizi ile mikro çevresinin ise Porter'ın Beş Güç Modeli gibi rekabet analizinin yapılabileceği literatür taraması sonucu kaynak çalışmalara rastlanmıştır. Çalışmada incelenecek olan sektörün mevcut konumu da göz önüne alınarak rekabet analizinin Michael E. Porter'ın Beş Güç Modeli kapsamında ele alınması kararına varılarak konu özele indirgenmektedir.

Araştırmanın önemine incelenmiş olunan sektör üzerinden değinilecek olunursa; Sağlık Bakanlığının, Kalkınma Ajanslarının, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin ve ilgili bakanlıkların sektöre ilişkin raporlarından elde edilen veriler ışığında ülkemizde tıbbi cihaz sektöründe henüz yeterli seviyede üretici işletme varlığının olmayışı sektörün incelenmesi konusunda bir merak uyandırmıştır. Raporlardan elde edilen verilerde sektörün genel olarak ithalat ve ihracat değerleri, Türkiye de sektörün yeri, Dünyada sektörün yeri ve konumu, sektör içi yapılan çalışmalara ulaşılmaktadır. Bu raporlardan hareketle sektörün rekabet analizi ile ilgili gerek raporlarda gerek ilgili alan yazında yeterli bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Yapılmış olunan daha önceki çalışmalarda tıbbi cihaz sektörünün rekabeti bu sektörde üretim yapan işletmelerle beş güç modeli kapsamında, görüşmeler yapılarak analizlerde bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışma hem sektörde yeterli bir alan yazın bulunmayan sektörün rekabet konusuna değinmekte hem de sektörün rekabet analizi özele indirgenerek saha çalışması ile desteklenmektedir. Bu nedenle tıbbi cihaz sektörü mevcut rakipler açısından ne durumda, sektörün tedarikçileri ne düzeyde, mevcut müşteri profili nasıl, sektörde ikame ürünlerin rekabeti etkileme

şiddeti ne derece ve sektöre yeni girecek işletmeler rekabeti ne ölçüde etkilemekte bütün bu konuların analizine çalışmada detaylıca yer verildiği için ayrıca önem taşıdığı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bir araştırmanın çalışma alanını oluşturan, araştırmaya konu örneklemin seçildiği ve araştırma sonuçlarının genelleştirildiği gruba “evren” adı verilmektedir (Altunışık vd., 2010: 130). Araştırmanın yapılış amacı hedef evrene ilişkin yargılar oluşturmak olduğundan; hedef evren, araştırmacının incelediği, ilgi duyduğu ve yaptığı çalışma sonucunda belirlediği sonuçları genellemek istediği evrendir. Hedef evren bireyler, gruplar, sosyal kurumlar veya olay ve olgular da olabilir. Hedef evren belirlendikten sonra, evreni en iyi yansıtacağı ve çalışmadan istenen ayrıntıları belirginleştireceğine inanılan örnekleme çerçevesi oluşturulur. Örneklem çerçevesi, evreni tam anlamıyla temsil edebilecek öğeler veya unsurların listesidir (Baltacı, 2018: 235).

Araştırmanın hedef evrenini Tıbbi Cihaz Sektöründe aktif olarak üretim faaliyetinde bulunan İstanbul merkezli işletmeler oluşturmaktadır. İstanbul ilinde aktif olarak faaliyet gösteren işletmelerin hedef evren olarak kabul edilmesinin sebebi; Kalkınma Bakanlığının 2014 yılında yayınlamış olduğu Onuncu Kalkınma Planı Tıbbi Cihaz Ve Tıbbi Malzeme Çalışma Grubu konulu raporda Türkiye’de sektörün ağırlıklı olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteriyor olduğunun ifade edilmesidir. Bu kapsamda hedef evren çerçevesinin belirlenmesi için internet sitelerinden Tıbbi Cihaz Sektörü ile ilgili dernekler, vakıflar, sektör analizi için hazırlanan kurum raporları ve sektörle ilgili siteler taranmış, sektörde aktif olan işletmelerin üye olduğu derneklerden oluşturulması kararlaştırılmıştır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda MASSİAD (Marmara Tıbbi Cihaz Üretici ve Tedarikçileri Derneği) derneğine üye olan bu sektördeki işletmelerin listesine ulaşılarak çalışmanın hedef evreni oluşturulmuştur.

Araştırmanın hedef evrenini MASSİAD’a üye 505 tıbbi cihaz işletmesi oluştururken, maliyet ve zaman konusunda yaşanan sınırlılıklar sebebi ile hedef evren içerisinden çalışma evreni belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini

derneğe üye İstanbul merkezli 407 işletme oluşturmaktadır. Çalışma evreninden de örnekleme saptanmaya çalışılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem oluşturulmuştur. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmacının kişisel gözlemlerinden hareketle araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikler taşıyan deneklerin seçildiği örnekleme yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2014:130). Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermesi, olayların keşfedilmesi ve açıklanmasında yararlı olması, araştırma konusunun daha zengin, betimsel ve derinlemesine bilgiye dayalı bir veri seti oluşturulması nedeni ile tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 118-124).

Örnekleme yöntemleri evreni temsil edecek örneklem grubunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen uygulamalardır. Evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olmadığı durumlarda kullanılmaktadırlar. Örnekleme yöntemleri seçkisiz ve seçkisiz olmayan olmak üzere iki yöntem üzerinden uygulanmaktadır. Seçkisiz örnekleme kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; “basit seçkisiz örnekleme” ve “tabakalı örnekleme” dir. Seçkisiz olmayan örnekleme ise üçe ayrılmaktadır. Bunlar; “sistematiik örnekleme”, “amaçsal örnekleme” ve “uygun örnekleme” yöntemleridir. Seçkisiz olmayan örneklem yöntemlerinden olan “amaçsal örnekleme” yönteminin altı farklı alt başlığı bulunmaktadır. Bunlar; “aykırı örnekleme”, “maksimum çeşitlilik”, “benzeşik örnekleme”, “tipik örneklem”, “tabakalı amaçlı” ve “ölçüt örnekleme” yöntemleridir (Büyüköztürk vd., 2016: 84).

Araştırmaya dahil olan işletmelerin İstanbul merkezli olması, Tıbbi Cihaz Sektöründe aktif olarak üretim faaliyetinde bulunuyor olmaları ve derneğe üye olmaları dikkate alınarak seçilmiş, bu şekilde işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan 407 işletmeden görüşme talebi isteğinde bulunulmuştur. 407 işletmeden görüşme talebine olumlu geri dönüş sağlayan 12 işletme, çalışmanın örneklem büyüklüğünü oluşturmuş ve bu 12 işletme ile amaçlı örneklem sonucunda bir işletmede 1 yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri nicel ve nitel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nicel araştırma; araştırmacının nesnel bir bakış açısına sahip olması gereken, belirli standartlar çerçevesinde hazırlanmış ölçme araçları ile elde edilen sayısal bulgulardan yola çıkarak geleceğe yönelik tahminler ve genellemeler yapmaya yönelik bir yöntemdir (Ünal, 2015: 61). Verilerin toplanmasını ve analizini gerektiren bu çalışmalar ile değişkenler arasındaki ilişkiler kanıtlanmaya çalışılır ve araştırmacının da genelleme yapmak, tahminlerde bulunmak ve nedensellik ilişkisini açıklamak gibi amaçları vardır (Büyüköztürk vd., 2016: 12). Nicel araştırma yöntemleri çeşitleri ise; tarama araştırmaları, korelasyon araştırmaları, nedensel karşılaştırma araştırmaları, deneysel araştırmalar, tek denekli araştırma, tasarım ve geliştirme araştırmaları ve meta-analiz olarak sıralanmaktadır.

Nitel araştırma birtakım felsefi yönelim ve yaklaşımı kapsayan, kökleri antropoloji, sosyoloji ve gazetecilik, toplum hizmeti gibi çeşitli uygulama alanlarına uzanan 1960 ve 1970'lerde özellikle metot üzerinde durulan, 20. yüzyılın son yıllarında ise tek başına bir araştırma metodolojisi haline gelmiş olan araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2015: 18). Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Nicel araştırmaların aksine nitel araştırmada araştırmacı olayın içerisinde ve öznel bir bakış açısı ile değerlendirmeler ve yorumlamalar yapar. Nesnellik mümkün değildir çünkü gerçeklik onu oluşturan ve algılayan bireylerden ayrı olarak düşünülemez (Ünal, 2015: 61). Nitel araştırmaların bütün bu özellikleri araştırmacıya olaylara ve durumlara karşı sorgulayıcı bir gözle bakma, belirsizliklere karşı yüksek hoşgörüde bulunma, dikkatli bir gözlemci olma, nitelikli sorular sorma ve tümevarımsal düşünebilme hususlarına riayet etmesi beklenmektedir (Turan, 2015: 17).

Araştırmada alan yazındaki çalışmalarda kullanılan yöntemler ve araştırma problemi göz önünde bulundurularak, rekabet gibi kapsamlı ve karşılaştırmaya ihtiyaç duyulan bir konunun katılımcı işletme yöneticilerinin görüşlerini nicel

yöntemler aracılığı ile tespit etmeye çalışmanın, elde edilecek verileri kısıtlayacağı ve detaylara inilmesini engelleyeceği düşünüldüğünden nitel araştırma yöntemine başvurma kararı verilmiştir. Bu nedenle araştırma konusunun üst düzey yöneticilere uygulanmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceğine inanılması ve nitel araştırma yöntemi uygulamasıyla ulaşılmak istenilen ölçüde derinliğe inilebileceği düşüncesi nitel araştırma yönteminin seçilmesinde etkin olmuştur. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesindeki en önemli nedenlerden biri, ortaya konulan problemin geçerliliğinin tespit edilebilmesi adına, “ne kadar” sorusu yerine, “neden” ve “nasıl” sorularına cevap aramaktır. Derinlemesine veriler elde edebilme, daha ayrıntılı ve yorumlayıcı bir bakış açısıyla değerlendirme yapabilme avantajını sunan yöntemin nitel araştırma yöntemi olmasından ötürü tercih sebebi olmuştur.

Çalışmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin en önemli sebeplerinden birinin de nitel araştırmaların keşfedici özellikte olmasıdır. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin yöntemsel olarak en önemli bir diğer sebebi ise; araştırma probleminin derinliğine inilmesi ve nitel araştırmaların bütüncül bir anlayış çerçevesinde olma özelliği taşıması araştırma probleminin bir bütün olarak yansıtılmasının istenmesidir. Çalışma araştırma problemini tek başına değerlendirmeyip bir bütün olarak görmeyi ve göstermeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırmanın yöntemsel olarak tercih edilmesinde ki özelliklerine tablo 2’de şu şekilde değinilmektedir:

Tablo 2.Nitel Araştırmaların Özellikleri

Özellikler	Açıklamalar
Doğal Ortam	Olguların, olayların ya da davranışların gerçekleştiği doğal ortamda çalışılır.
Doğrudan Veri Toplama	Araştırmacı verilere doğrudan kaynağından ulaşır.
Zengin Betimlemeler	Bağlam ve olguların derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak detaylı betimlemeler yapılır.
Sürece Yönelik	Olgu ve davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğine odaklanır.

Tümevarımcı Analiz	Sentezlenerek elde edilen bilgilerden yola çıkarak ikna edici genellemeler yapılır.
Katılımcının Bakış Açısı	Katılımcının anlamasına ve anlamlandırmasına odaklanır.
Araştırma Desenlerinde Esneklik	Araştırma deseni, çalışmanın gerçekleştiği duruma göre gelişir ve değişir.

Kaynak: Büyüköztürk vd., 2016: 245.

Araştırma ile ilgili alan yazın incelendiğinde, işletmeler ile birebir görüşme yapmak istediğimiz sektör için daha önceden yayınlanmış olan raporlar incelendiğinde; sektörün uluslararası rekabet açısından kısıtlı bir sektör olduğu ve bu kısıtlılığın belirlenmesi açısından nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesindeki diğer bir neden ise, Türkiye’de tıbbi cihaz sektöründe üretim yapan işletme sayısının sınırlı olması ve az sayıda işletmeye odaklanarak kapsamlı bilgilerin elde edilmesinin mümkün olmasıdır. Bir diğer önemli neden ise; tıbbi cihaz sektörünün rekabet analizi konusunda daha önceden yapılmış çalışmaların yeterli sayıda olmamasından dolayı konunun derinlemesine araştırılması gerekliliğinin duyulmasıdır. Başka bir neden ise, nicel araştırmalarda rastlanan anketin doldurulmaması veya gereken önemin verilmemesi gibi nedenlerden dolayı araştırmanın etkilenmesi gibi risklerin nitel araştırma yöntemi sayesinde yaşanılmasının en aza indirgenecek olmasıdır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinin seçilmesinin başka önemli bir nedeni ise çalışma konusunun doğasının nitel araştırma yöntemlerinin temel felsefesi ile olan uyumudur.

Nitel araştırma yöntemi ile araştırmacı olayları yaşayan kişinin bakış açısıyla değerlendirme imkânı elde edebilmekte, araştırmacıyı konuya daha hakim olmasını sağlamakta ve çoğu kez bu sebeple araştırmalarda tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Nitel araştırma yönteminin araştırılan konu kapsamında farklılaşması da nitel araştırma türlerini ortaya çıkarmıştır. Araştırma kapsamında araştırılan konu bakımından en uygun araştırma türü olarak temel nitel araştırma türü tercih edilmektedir. Temel nitel araştırma yöntemi diğer türler ile aynı özellikleri taşıyor olsa bile her bir nitel araştırma türü ek farklı boyutlara sahiptir. Tablo 3’te detaylı bir şekilde anlatılmaktadır:

Tablo 3. Nitel Araştırma Türleri

<u>Nitel Veri Çalışması</u> Sınırlı bir sistemin derinlemesine çözümlenmesi		<u>Fenomenoloji</u> Bir deneyimin özü Paranteze alma/Ayraçlama Fenomenolojik indirgeme Yataylaştırma
<u>Eleştirel Nitel Araştırma</u> Eleştiri, meydan okuma, dönüştürme, güçlendirme Güç dinamikleri Özgürleştirici Katılımcı	<u>Temel Nitel Araştırma</u> Anlam, anlama ve sürece odaklanma Amaçlı örnekleme Mülakat, gözlem ve dokümanlar aracılığıyla veri toplama Tümevarımsal ve karşılaştırmalı veri çözümlemesi	<u>Etnografi</u> Grup kültürü Alan çalışması
<u>Öyküsel Analiz</u> İnsanların hikayeleri Metin analizi çözümlemesi Biyografik, psikolojik dil analizi	Bulguların etraflı betimlenmesi, tema ve kategorileştirilerek sunulması	<u>Gömülü Teori</u> Tüzel kuram Kuramsal örnekleme Sürekli karşılaştırmalı metot Tematik kategori

Kaynak: Koçak Canbaz, Öz, 2015: 37.

4. 5. Araştırmanın Deseni

Araştırma deseni, hangi soruların sorulacağı, hangi verilerin toplanacağını ve verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bir plandır. Nitel araştırma deseni, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanabilir. Kavram olarak araştırma deseni, sistematik, sınırları ve aşamaları açık-seçik biçimde belirlenmiş bir süreci çağırıştırır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 69). Araştırma deseni, cevaplanması gereken ilk soru kümesinden, sorular ile cevaplar arasında veri toplanmasını ve verinin analizini içeren belirli basamaklar ve cevaplara uzanan bir eylem planıdır (Faiz, 2013: 91).

Araştırma yöntemleri ile ilgili alan yazında ve ilgili kaynaklarda nitel araştırma desenleri, olgu bilim, kuram oluşturma, kültür analizi, yorumlama, anlatı, örnek olay çalışmaları ve eylem çalışmaları şeklinde açıklanmaktadır. Araştırma problemi kapsamında araştırma deseni olarak örnek olay çalışması tercih edilmiştir. Örnek olay çalışması ilgili alan yazında durum çalışması veya vaka çalışması olarak da ifade edilmektedir.

Örnek olay çalışmaları, özellikle sosyal bilimlerde, bir birimin, bir bireyin veya bir grubun araştırılmasında ve analiz edilmesinde kullanılan bir yöntem olması, tam gözlem yapmaya olanak tanınması, bütünsel çalışmaların yapılmasına imkân tanınması ve çalışmanın içeriğine yoğunlaşılabilmesi gibi üstünlükler taşımaktadır (Kılınç, 2012: 183-189). Örnek olay çalışması, bir ya da birkaç olayın derinliğine araştırılması, bir olaya ilişkin olarak elde edilen sonuçların benzer durumların anlaşılmasına yönelik örnekler ve deneyimler oluşturmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 77).

Örnek olay çalışmaları, tek bir örnek olayın ya da çok sayıda örnek olayın incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Örnek olay çalışmalarında 4 tip bulunmaktadır. Bu tipler 2x2 matrisi temel almaktadır. Bu matris tekli ve çoklu olay desenlerinden yola çıkarak farklı desenleri göstermektedir. Tekli ve çoklu olay desenleri için tekli ve çoklu analiz birimleri olabileceğini öne sürmektedir. Bu matristen yola çıkarak; Tip 1, tek olay (bütünsel) desen, tip 2, tek olay(gömülü) desen, tip 3, çoklu olay (bütünsel) desen ve tip 4, çoklu olay (gömülü) desen ortaya çıkmaktadır (Yin, 1994: 38). Bu çalışmada 4 tip arasından tip 3 olan bütünsel çoklu olay seçilmiştir. Bütünsel çoklu olay deseninde birden fazla kendi başına bütünsel olarak algılanabilecek durumlar söz konusudur. Bütünsel çoklu olay deseninin temel mantığında her bir durum kendi içinde bütünsel olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 301-302). Araştırmada bütünsel çoklu olay deseninin tercih edilmesindeki en önemli neden birden fazla olayın incelenebilir olması ve olayların daha sonra kendi içerisinde birbirleri ile karşılaştırılabilir olmasıdır.

4.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Örnek olay çalışmasında sık sık eleştiri konusu olan, geçerlik ve güvenirlik konularını, bilimsel araştırmalarda en aza indirilebilmek önemli ölçütlerdendir. Nitel araştırmalarda görüşmeler, gözlem ve dokümanlar yoluyla elde edilen verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması, araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların geçerlik ve güvenirliğine ilişkin önemli bir göstergedir. Nitel bir araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının tutarlı ve yeniden uygulanabilir olması önem taşımaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 167).

Geçerlik, araştırmada kullanılacak olan ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi, olguyu tüm gerçekliği ile ortaya koyması, tarafsız olması, araştırmacının şeffaflığı ve sahadan kanıtlardır (Faiz, 2013: 94). Yin (1984), bir araştırma deseninin niteliğinin arttırılabilmesi için yapısal geçerlik, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenirlik olan bu dört özelliğe bakılması gerektiğini belirtmektedir.

Yapısal geçerlilik, birden fazla veri türünün veri toplama sürecinde kullanılması, toplanan verilere ilişkin bir kanıt zincirinin oluşturulması ve hazırlanan raporun kendisinden veri toplanmış bir kişiye okutularak görüşünün alınması örnek olay çalışmalarında yapı geçerliliğini arttırmanın yollarıdır.

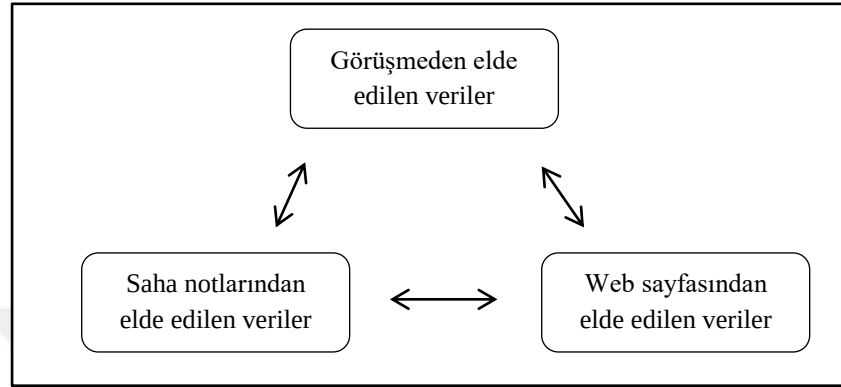
İç geçerlilik, örnek olay çalışması yapan araştırmacının bulduğu sonuçlara nasıl vardığını açık seçik ortaya koyması, çıkarımları ile ilgili kanıtları diğer kişilerin ulaşabileceği biçimde sunması iç geçerliliği sağlaması açısından gereklidir.

Dış geçerlilik, örnek olay çalışmalarında analitik genelleme yapılabilmektedir. Analitik genellemede araştırmacı bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmaktadır. Örnek olay çalışması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak vermektedir. Bu kavramsal modelin kuram olabilmesi için örnek olayın sınanması araştırmanın dış geçerliliğini sağlamaktadır.

Güvenirlik, örnek olay çalışmalarında güvenirliğin sağlanması için; araştırmacıya bağlı hata ve yanlışlık payının azaltılması, araştırmacının araştırma sürecinde izlediği yolu açık bir şekilde tanımlaması, ilgili dokümanlarla

desteklemesi, araştırmasını belirli bir sistem içinde aşama aşama geliştirmesi ve bunu sunması, başka araştırmacıların kullanabileceği bir veri tabanı oluşturması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 299-300).

Şekil 8. Veri Çeşitleme



Bu çalışmanın yapı geçerliliğinin sağlanması için araştırmanın sonuçları, görüşme gerçekleştirilen katılımcılar ile paylaşılmıştır. Çalışmanın iç geçerliliği için verilerin toplanmasında araştırmacı, katılımcıları yönlendirecek herhangi bir eylemde bulunmamış, araştırmayı ve sonuçları manipüle etmemiştir. Çalışmanın dış geçerliliği evren için genellenemez ancak çalışılan örneklem için genellenebilmektedir. Çalışmanın güvenilirliği açısından birden fazla araştırmacının aynı veri toplama aracıyla veri toplaması, analiz etmesi ve bunların karşılaştırılması, ortak olanların raporlaştırılması gerçekleştirilmelidir. Bu çalışmada dış güvenilirlikle ilgili olarak veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmış, araştırmada kullanılan veri kaynağı olan tıbbi cihaz sektör işletmeleri ile ilgili açık biçimde tanımlamaya yönelik elde edilen bilgiler, bulgular kısmında paylaşılmıştır.

4.7. Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırmalarda sürdürülen araştırmanın konusuna ve amacına göre farklı veri toplama tekniği ve veri toplama araçları bulunmaktadır. Hangi tekniğin araştırma için daha uygun olduğu, sürdürülmekte olan araştırmanın konusuna bağlı olmaktadır. Nitel araştırma yöntemleri ile ilgili kaynaklarda sıkça bahsedilen üç veri toplama tekniği bulunmaktadır. Bunlar gözlem, görüşme ve doküman incelemesidir (Ekiz, 2009: 56-58).

Yürütülen araştırmanın yönteminin nitel olarak belirlenmesinden sonra, nitel araştırma yöntemlerinin veri toplama tekniklerinden görüşme tekniğinin uygulanmasına karar verilmiştir. Bir sonra ki adımda araştırmada tercih edilen görüşme tekniği hakkında literatür incelemesi yapılmış ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme türünün kullanılması netleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soru formu hazırlanmış, hazırlanan bu formun çalışmaya uygun olduğu öngörülerekten görüşme formunun bireysel görüşme türünde uygulanmasına karar verilmiştir.

Çalışmada elde edilmek istenilen verilere kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşılabilir olması, çalışma yönteminin nitel özellik taşıması, konuya dair ulaşmak istenilen bilgilerin bireysel görüşme yöntemiyle daha derin bilgi kazandıracağı düşünüldükten veri toplama tekniklerinden görüşme tekniği seçilmesine karar verilmiştir. Araştırmada görüşme tekniğiyle beraber araştırmaya katılan katılımcı işletmelerin web sitelerinin analizi kullanılarak veriler elde edilmiştir. İlgili alan yazında da gözlemlendiği üzere sosyal bilimlerde sık kullanılan veri toplama tekniği olan görüşme tekniğinin tercih edilmesinin bir diğer önemli nedeni; araştırma konusunun araştırılan alan içinden alana hakim görüşmecinin gözünden görebilmek, araştırmaya dahil olan görüşmecinin konuya ilişkin deneyimlerine, konu ile ilgili görüşlerine, şikayetlerine ve tutumlarına ilişkin bilgi elde edebilmek açısından oldukça etkili bir teknik olmasıdır.

4.7.1. Görüşme

Görüşme en az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen bir iletişim sürecidir ve araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplanır (Büyüköztürk vd., 2016: 153). Görüşme türleri gerçekleştirilen görüşme yöntemine göre farklılık göstermektedir. Şekil 9’da yaygın olarak kullanılan görüşme türleri gösterilmektedir:

Şekil 9. Görüşme Türleri

Görüşme Türleri	Standartlaştırılmış Görüşmeler - Resmi olarak yapılandırılmış - Soru sırasında sapmalar olmaz - Her soru aynen yazıldığı ifadeyle sorulur - Dilin düzeyi ayarlanamaz - Açıklama ya da görüşme ile ilgili sorulara cevaplama yapılamaz - Ek sorular dâhil edilemez - Kalem- kâğıt anketine benzer bir formattadır
	Yarı-Standartlaştırılmış Görüşmeler - Yarı yapılandırılmış - Görüşme süresince sorular yeniden sıralanabilir - Soruların ifade şekli esneklik. - Dilin düzeyi ayarlanabilir - Görüşmeci soruları cevaplayabilir ya da açıklamalar yapabilir - Görüşmeci alt başlıklarında görüşmelere sorular ekleyip çıkartabilir.
	Standartlaştırılmamış Görüşmeler - Hiç yapılandırılmamıştır - Hiçbir soru için sıra düzeni yoktur - Sorular belirli bir kalıpta ifade edilmez - Dilin düzeyi ayarlanabilir - Görüşmeci soruları cevaplayabilir ya da açıklamalar yapabilir - Görüşmeci görüşmeler arasında soru ekleyip çıkartabilir

Kaynak: Berg ve Lune, 2015: 133.

Şekil 9’da görüldüğü gibi görüşme türleri Standartlaştırılmış Görüşmeler, Yarı-Standartlaştırılmış Görüşmeler ve Standartlaştırılmış Görüşmeler olarak 3’e ayrılmaktadır.

Standartlaştırılmış görüşme, önceden kurgulanmış ve belli bir plan üzerinde inşa edilmiş soruları kapsar. Esneklikten uzaktır ve aynı tarzda sorulan sorulara verilen cevapların karşılaştırılmasını amaçlar. Sorular aynı sırada sorulurken, araştırmacı tarafsızdır.

Yarı- standartlaştırılmış görüşme, önceden belirlenen sorular olsa da görüşmeci katılımcıya sohbet esnasında formda yer almayan sorularda yöneltebilmektedir. Herhangi bir sıraya tabi olmadan süreci yönetebilen görüşmeci esnek hareket edebilmektedir.

Standartlaştırılmamış görüşme, görüşme süreci görüşmecinin akışı o esnada belirlemesiyle gerçekleşir. Tamamen esnek bir yapıdadır. Bu yöntemde, karşılaştırma ve analiz kolaylığı amacıyla seçmeye zorlamak yerine açık uçlu sorular aracılığıyla zengin ve yeterli bilgi toplanması hedeflenmektedir (Büyüköztürk vd., 2016: 154).

Araştırmada veri toplama tekniklerinden yarı standartlaştırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Sorular bu tekniğe uygun olarak hazırlanmış olup, hazırlanan görüşme sorularının yarı standartlaştırılmış görüşme tekniğine uygun bir şekilde katılımcıya yöneltilmesi gerçekleştirilen görüşmenin hem katılımcı açısından hem de görüşmeci açısından daha rahat geçmesi adına tercih edilmiştir.

Nitel bir araştırmada görüşme ile elde edilecek verilerin geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak adına yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Büyüköztürk vd., 2016: 168-169).

- Veri elde etmek için çeşitli araçlar kullanma,
- Bilgi veren kişinin bir şeyle ilgili tanımlamalarını, bilgi veren başka bir kişinin aynı şeyle ilgili tanımlamaları ile karşılaştırarak kontrol etme,
- Anlamayı öğrenme ve uygun olduğunda, çalışma yapılan grubun kelime dağarcığıyla konuşma.
- Görüşmeleri yaparken kişisel düşünceleri kaydetme,
- Çalışmada yer alan bir ya da daha fazla katılımcıdan araştırma raporunun doğruluğunu incelemesini isteme,
- Raporu değerlendirmek için çalışmanın dışından bir bireyi alma,
- Mümkün ve uygun olduğunda düşünce kaynaklarını belgeleme,
- Sonuçları çıkarmada dayanak noktalarını belgeleme,
- Mümkün ve uygun olduğunda ses ve video kayıtlarından yararlanma.

4.7.2. Görüşme Formunun Hazırlanması

Yürütülen çalışmada katılımcılara yöneltilecek olan görüşme formu soruları, hazırlanırken Porter'ın rekabet stratejisi ile ilgili sektörlerin yapısal analizi ve tıbbi cihaz sektörü ile ilgili alan yazın derinlemesine araştırılmıştır. Araştırma problemiyle ilgili tüm boyutları kapsayabilecek sorular, soru havuzu oluşturularak bir yerde toplanılmıştır. Soru havuzunda oluşturulan soruların sayısı, görüşme sürelerinin zaman anlamında uzamasına neden olacağından ilgili literatür kapsamında azaltılmıştır. Görüşme formu hazırlanarak rekabet alanında uzman üç hocanın görüşüne sunulmuştur. Hocalardan alınan geri dönüşler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak görüşme formu son halini almıştır.

Görüşme formu hazırlanırken araştırmaya katılan katılımcılara yöneltilecek soruların kolay anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir. Sorular hazırlanırken katılımcıların kısa cevaplardan ziyade detaylı cevaplara yer vermesini teşvik edecek şekilde hazırlanmaya özen gösterilmiştir. Soruların araştırma probleminin çözümüne yönelik olmasına, yönlendirici olmamasına, soru adedinin tüm araştırma problemini kapsayacak şekilde düzenlenmesine ve konu ile ilgili alan yazının özenle taranmasına önem verilmiştir. Açık uçlu sorular tercih edilmiş, sorular daha detaylı cevaplar alabilmek için sonda sorular ile desteklenmiştir. Sonda sorular ilgili soruyu açıklayıcı bir hale getirmek ve sorunun daha net cevaplanması için görüşmeciye yöneltilmiştir. Böylece sonda sorular ile konuya ilişkin daha detaylı cevapların alınması sağlanmıştır.

Görüşme formunun ilk bölümünde, işletmeye yönelik, işletme hakkında genel bilgiler içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölüm, rekabet konusu ile ilgili katılımcıların işletmelerini ve bulunmuş oldukları Tıbbi Cihaz Sektörünün rekabetini nasıl gördükleri ve üretici bir işletme olarak rekabeti ne düzeyde hissettiklerine yönelik sorular sorulmaktadır. Katılımcı işletme yöneticilerine araştırmanın ana amacı olan “Beş Güç Modeli” kapsamında sektörü değerlendirmelerine ve sektörün rekabet düzeyine ilişkin sorular yöneltilmektedir. Araştırmaya konu olan Tıbbi Cihaz Sektörü hakkında sektörün mevcut rakipleri, sektörün tedarikçileri, sektörün ürettiği ürünlerin ikameleri, sektörün alıcıları ve sektöre yeni girecek rakipleri hakkında veriler elde etmeye yönelik sorular sektörde aktif olarak faaliyet gösteren

işletmelerin katılımcılarına yöneltilmiştir. Görüşme formu hazırlandıktan sonra ilgili idari birimlerden gerekli izinler alınarak saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan görüşme formu Ek' ler kısmında çalışmanın son bölümüne eklenmiştir.

4.7.3. Görüşmelerin Yapılması ve Kayıt Altına Alınması

Görüşmeler, araştırma örneklemine dahil edilen işletme yöneticileri tarafından kendilerinin görüşme için uygun oldukları gün ve saatleri e-mail ve telefon aracılığı ile daha önceden belirtmişlerdir. İşletme yöneticileri ile oluşturulan görüşme gün ve saatleri mesai saatleri içerisinde çalışma ofislerinde tamamlanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen bütün görüşmeler, katılımcılarla yüz yüze soru cevap şeklinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin kalitesinin sağlanması açısından görüşmeler bizzat araştırmacının kendisi tarafından yapılmış, görüşme sırasında katılımcılara yöneltilen soruların anlaşılınması, önemsenmemesi veya cevaplanmaması gibi olasılıklar ortadan kaldırılmıştır. Görüşmelerin bizzat araştırmacı tarafından yapılmış olması, araştırma probleminin katılımcılara doğru bir şekilde ifade edilmesinde ve verilerin analizi aşamasında kolaylık sağlamıştır.

Görüşmelere başlanmadan önce araştırmacı kendini ve araştırmanın amacını anlatan kısa bir giriş yapmıştır. Görüşmecinin bu araştırmaya ve araştırmacıya olan güvenini sağlamak ve araştırmanın etik unsurlar çerçevesinde gerçekleştiğini ispat etmek açısından bu görüşmenin gizliliğinden ve bilimsel bir amaca hizmet ettiğinden önemle üzerinde durulmuştur. Ayrıca soruların görüşmeci tarafından sorulacağı, anlaşılınma durumunda tekrar okunabileceği ve açıklama yapılabileceği de görüşmecilere belirtilmiştir.

Görüşmelerde katılımcıların vermiş oldukları cevapları daha etkin dinleyebilmek amacıyla görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış aynı zamanda araştırmacı tarafından görüşmeler yazılı notlar alınarak devam ettirilmiştir. Görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınabilmesi için katılımcılar bilgilendirilmiş ve rızası olan katılımcılarla ses kayıt cihazı açık bir şekilde görüşme tamamlanmıştır. Ses kayıt cihazına rızası olmayan katılımcıların görüşmelerinde ses kayıt cihazı kullanılmamıştır. Ses kayıt cihazının kullanılmadığı görüşmelerde görüşme araştırmacı tarafından yazılı not alma işlemi ile gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin gizliliği ve araştırmacının etik anlayışı açısından katılımcılara görüşme esnasında kayıt altına alınan ses kayıtlarının, çalışma dışında herhangi başka bir amaçla asla kullanılmayacağı, üçüncü kişilerle bu ses kayıtlarının paylaşılmayacağı ve görüşmelerin analizi yapıldıktan sonra alınan ses kayıtlarının imha edileceği konusunda bilgilendirme yapılmıştır.

Görüşmeler esnasında alınan ses kayıtları, bilgisayar ortamına aktarılıp Word dosyasında yazıya geçirildikten sonra elde edilen ses kayıtları imha edilmiştir. Word dosyasında yazıya geçirilen ses kayıtlarında, katılımcılara ait ifadelerin hiçbirinde düzeltme yapılmayarak belirtilen ifadeler aynen görüşmecilerin ifade ettikleri şekilde araştırmaya aktarılmış ve analize tabi tutulmuştur.

Gerçekleştirilen görüşmelerde görüşmelerin akışına göre görüşme formundaki soruların sorulma sıralarında bazı değişiklikler yapılmış, daha önce yanıtı alınan sorular tekrar sorulmamış, verilen cevaplar doğrultusunda cevapların detaylandırılmasını sağlayacak gerekli sondaj sorularına yer verilmiş ve bazı katılımcının cevaplarda sergilediği tutucu davranışları konuyu açabilmek adına “Örnek verir misiniz?” “Biraz daha açar mısınız?” vb. gibi şekillerde katılımcılara destek sorular yöneltilmiştir.

Görüşmeler çoğunlukla görüşme formu yaklaşımına sadık kalınarak gerçekleştirilmiş, katılımcıları yönlendirmekten kaçınılmış, görüşmenin amacını yansıtmayacak ve görüşme konusu dışına çıkacak bazı durumlarda katılımcı olumsuz etkilenmeyecek şekilde görüşmeye araştırmacı tarafından müdahale edilmiştir. Görüşmeler sonlandırılmadan önce katılımcılara konuya dair görüş ve önerileri eklemek istedikleri hususların olup olmadığı sorulmuş ve alınan cevaplar dikkate alınarak veriler analize tabi tutulmuştur. Araştırmacı tarafından katılımcılara, vakit ayırdıkları ve araştırmaya görüş ve önerilerinden dolayı katkı sağladıkları için teşekkür edilerek görüşmeler sonlandırılmıştır.

4.7.4. Web Sitelerinin Analizi

Küreselleşmenin beraberinde getirmiş olduğu işletmelerin gelişmiş bilişim ve iletişim teknolojilerinden yararlanma isteği her geçen gün artmaktadır. Bilgi toplumu

çağının en önemli araçlarından biri olan internet önemini ve kullanım alanını arttırmaktadır. Tıbbi cihaz sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de rekabet gibi önemli bir konuda uluslararası pazarlara açılma, uluslararası pazarlarda rekabet edebilme ve daha fazla alıcıya ulaşabilmek adına interneti aktif kullanma gereklilikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanan işletmelerin varlığı da araştırma için bir temel oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan katılımcı işletmelerin ulusal ve uluslararası faaliyetleri hakkında web sitelerinin aktif kullanılıyor olması da beklenen sonuçlar arasındadır. İşletmelerin web sitelerinin analizi, araştırma için bilişim teknolojilerinden yararlanmanın bir ölçütü olarak kabul edilmiştir. Katılımcı işletmelerin web sitelerinde yer alan işletmeye ait bilgiler, görüşme yöntemi ve saha notları ile elde edilen bilgilerin zenginleştirilmesinde yardımcı olmaktadır.

Yürütülen çalışmada, katılımcı işletmelerin web sitelerinin var olup olmadığı, web sitesi var olan işletmelerin web sitelerinin güncel olup olmadığı, sitede dil seçeneğinin ekli olup olmadığı, işletmenin ürünleri hakkında bilgilendirmelere yer verilip verilmediği, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarları ve rekabetle ilgili verilerin eklenip eklenmediği gibi web sitesi analizleri içerik açısından incelenmektedir. İncelenen web sitelerinin içerik bakımından zengin ancak güncel olmayan web sitelerinin işlevsel olduğunu söylemek mümkün değildir. Çalışmada web sitesi analizi yapılırken aslında en önemli olan husus, işletmelerin web sitelerinin olup olmamasına bakılmasıdır. Web sitesi analizinin sonuçları ve elde edilen bulgular verilerin analizi bölümünde aktarılmaktadır.

4.7.5. Saha Notları

Nitel araştırmalarda araştırmacının saha ile ilgili, araştırma konusu olan olayın “bütüncül” bir görünümüne ulaşmak, araştırmacının görüşmeye müdahil olarak katılması esnasında yaşadığı tecrübeleri ve yaptığı gözlemleri betimlemek, görüşmelerde görüşmenin gerçekleştiği ortam hakkında bilgiler elde etmek, katılımcının ortamdaki duruşu, davranışları ve araştırmacının görüşmeye ilişkin aldığı tüm notları ifade etmektedir (Faiz, 2013: 107). Saha notları nitel araştırmalarda verilerin analizi aşamasında araştırmacıya yardımcı olan önemli bir diğer araçtır.

Araştırmada iki türlü saha notu bulunmaktadır: birincisi; görüşmeler esnasında araştırmacının aldığı kısa yazılı notlar, ikincisi; görüşmeler sonlandırıldıktan sonra görüşme formlarına dâhil edilen araştırmacının görüşme esnasında zihninde tuttuğu notlardır (Faiz, 2013: 108). Görüşmeler esnasında elde edilen saha notları, çalışmanın bulgularına yer verilen bölümde aktarılmaktadır.

4.8. Nitel Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin eksiksiz olup olmadıkları kontrol edilerek veriler analize hazır hale getirilir ve hazır hale getirilen veriler işlenerek ham verilerin değerlendirilmesi ile veri analizi gerçekleştirilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 137). Nicel araştırmaların aksine nitel araştırmalarda genellikle istatistikî analizler yerine betimlemeler kullanılır. Betimsel analizlerin yapılma nedeni ise; düşünceleri, ifadeleri, şablonları, açıklamaları ve anlamları keşfetmektir (Büyüköztürk vd., 2016: 250).

Nitel çalışmalarda veri analizi, çalışmanın varoluş sebebinden, veri analiz metotlarına kadar olan sürecin ve metotların birbiriyle uyum içinde olması, olay ve olgulara yönelik ne, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl sorularına cevaplar aranması şeklinde gerçekleşmektedir (Şentürk, 2017: 61-62). Verilerin analizi elde edilen nitel verilerin organize edilmesi, sorgulanması ve araştırılması kısmını içermektedir. Analiz yöntemine başvurulma sebebi verilerin iyi bir şekilde yorumlanması ve teori oluşturulabilmesidir. Nitel araştırmalarda başvuru belli başlı analiz çeşitleri öyküleme, gömülü teori, konuşma çözümlemesi, söylem çözümlemesi, fenomenolojik analiz, rizom (kök) analizi, doküman analizi ve görsel analiz şeklinde sıralanmaktadır (Tanrıöğen, 2014: 242).

Yürütülen araştırma kapsamında elde edilen verilerin detaylı bir şekilde analiz edilebilmesi için içerik analizinin uygun olduğuna karar verilmiştir. İçerik analizinin hem nitel hem de nicel konulardaki çalışmaları kapsayacak nitelikte olması, insanın karmaşık düşünce sisteminde kullandığı dile daha derinden ve detaylı bakabilmeyi sağlaması, direkt olarak materyaller vasıtasıyla iletişimle ilgilenmesi ve böylece sosyal etkileşiminin odak noktasında yer alması açısından avantaj sağladığı için tercih edilmektedir (Böke, 2014: 348).

4.8.1. İçerik ve Betimsel Analiz

İçerik analizi, ilk bakışta kolayca yorumlamaya hazır içeriğin yerine üstü örtülü içeriği gün yüzüne çıkarmaya çalışmakta ve bu yönüyle bireyi görünmeden etkileyen öğelerin belirlenmesine yönelik ikinci bir okumayı amaçlayan ve yapılan bu okuma eyleminde okuyana gerçekten de yeni bir şeyler öğreten bir okuma şeklinde tanımlanmaktadır (Bilgin, 2014: 1).

İçerik analizi elde edilen mülakat dokümanlarının ya da kayıtların karakterize edilmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi için kullanılan bir analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2007: 268). Diğer bir ifade ile içerik analizi belirli kurallar dâhilinde kodlanan bir metnin bazı sözcüklerinin içerik kategorileri ile özetlendiği, sistematik ve objektif bir biçimde ifade edilmesine yönelik çıkarımların yapıldığı aynı zamanda yalnızca metinler üzerinde değil gazete başlıkları, sohbetler, resimler, TV programları, görüşmeler, tartışmalar ve tiyatro gösterilerinin analizinde başvuru bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2012: 240). İçerik analiz tekniklerinin ortak amacı, çıkarsama/çıkarım esasına dayanmaktadır (Bilgin, 2014: 1).

İçerik analizi incelenen metnin sadece ne olduğu ile ilgili değil, aynı zamanda ne anlama geldiği ile de ilgilidir. İçerik analizi ile yapılan incelemelerde incelemenin metne bağlı kalarak sınırlandırılması, metinde kullanılan kavram ve temaları bularak bunların ne anlama geldiğini değerlendirmesi, betimleme ve yorumlama işlemlerinin birlikte ilerlemesi amacı taşıması nedeni ile önemlidir (Bal, 2013: 229).

İçerik analizini anlayabilmek için analizde kullanılan temel nitelikteki ifadeleri bilmek gerekmektedir. Bu ifadelerin en başında; kod, kavram ve kategori (tema) ifadeleri gelmektedir. Tümevarımcı analiz, kodlama yöntemini kullanarak verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma işlemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 226). Kod, elde edilen verilerin bir takım anlamlı ifadelerle bölünmesi sürecidir (Bilgin, 2014: 12). Kavram, veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) ve olaylara verilen anlamı ifade etmektedir (Karataş, 2015). Kategori (Tema), kodların incelenmesi sonucunda birbirleriyle olan ilişkileri ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler daha üst düzey bir tema ile açıklanır. Kategori ya da tema içerik analizinde elde edilen kodlardan daha soyut ve geneldir (Hızır, 2014: 50).

Yukarıda ifade edilen kavramlar içerik analizinde sık bir şekilde kullanılan terimlerdir. Bu kavramlardan yola çıkılarak içerik analizinde elde edilen veriler, verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yürütülen araştırmada verilerin analizinde, içerik analizi ve betimsel analiz yaklaşımı çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Betimsel analiz daha önceden belirlenmiş temalara göre elde edilen verilerin yorumlanmasıdır. Betimsel analizde görüşülen bireylerin düşünceleri değişiklik yapılmadan olduğu gibi aktarılmaktadır. Bu analizde ulaşılan veriler, sistematik ve açık bir şekilde betimlenir, betimlenen veriler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri tespit edilir ve birtakım sonuçlar elde edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:239-240).

Analiz işlemi gerçekleştirilirken elde edilen veriler önceden belirlenen bir çerçeve içerisinde değil tümevarım yöntemi izlenerek çıkarılan kavramlara göre kodlama yapılmıştır. Bu aşamada veri analizi sürecinin ilk basamağı olan açık kodlama gerçekleştirilmiş ve referans ifadeler tespit edilmiştir. Veri çözümlemesi yapıldıkça sürekli karşılaştırma yöntemi ile veriler tekrar gözden geçirilmiş ve kodlar üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu süreç boyunca yüzlerce referans ifadeye ulaşılmıştır. Tek başlarına bir anlam ifade etmediklerinden dolayı elde edilen referanslar benzer olmaları, aynı noktayı işaret etmeleri bakımından belli başlıklar altında birleştirilmiştir.

Açık kodlamanın ardından tümevarım düşünme yoluyla ilk aşamada elde edilen kodlar bir öncekilerle sürekli karşılaştırma metodu ile analiz edilmiş ve değişiklik gerektiren kodlarda düzenlemeler yapılarak, benzerlik gösterenler belli başlı kategoriler altında toplanmıştır. Oluşturulan kategorilerde ilişkilendirilen temalar altına yerleştirilmiştir. Toplamda konuya ilişkin bulgulardan elde edilen kategori sayısı 18, tema sayısı ise 5 olmuştur. Kategoriler, sektördeki rekabetin işleyişi, sektörün gereklilikleri, sektörel gelişim, gelişen üretim süreçleri, rekabette etkin olma faaliyetleri, tedarikçilerin yapısı, tehdit oluşturma unsurları, döviz kuru etkisi, ikame ürünlerin özellikleri, ikame ürün tehdidi, ikame ürünün rekabete etkisi, müşteri profili, alım hacimleri, fiyata duyarlılık, ödemede yaşanan sorunlar, mevcut

sektör açığı, yetersiz üretim sorunu ve giriş engelleri şeklinde aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir. Temalar ise sektördeki rakipler (mevcut rakipler), tedarikçiler, ikameler, alıcılar ve sektöre yeni girecek firmalar şeklinde belirlenmiştir. Kodlama açık kod, kategori ve tema şeklinde aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4. Analiz Sonucunda Elde Edilen Kategori ve Tema Bilgileri

Kategori	Tema
Sektördeki rekabetin işleyişi	Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler)
Sektörün gereklilikleri	
Sektörel gelişim	
Gelişen üretim süreçleri	
Rekabette etkin olma faaliyetleri	
Tedarikçilerin yapısı	Tedarikçiler
Tehdit oluşturma unsurları	
Döviz kuru etkisi	
İkame ürünlerin özellikleri	İkameler
İkame ürün tehdidi	
İkame ürünün rekabete etkisi	
Müşteri profili	Alıcılar
Alım hacimleri	
Fiyata duyarlılık	
Ödemede yaşanan sorunlar	
Mevcut sektör açığı	Sektöre Yeni Girecek Firmalar
Yetersiz üretim sorunu	
Giriş engelleri	

BÖLÜM V

5.1. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın bulgularına yer verilmektedir. Tıbbi cihaz sektöründe aktif olarak faaliyet gösteren işletmeler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen işletme yöneticilerinden elde edilen, araştırma amacına yönelik sorulan sorulara verilen görüş ve değerlendirmeleri içeren bulgular bu bölümde sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerle yapılan görüşmede işletme yöneticileri, işletme isimlerinin gizli kalmasını istediklerini ifade etmişlerdir. Bu sebepten dolayı görüşme yapılan işletmelerin isimlerine çalışmada yer verilmemiştir. İşletme isimleri yerine 1.İşletme, 2.İşletme, 3.İşletme şeklinde, görüşmeye katılan katılımcılar ise 1. İşletme Yöneticisi, 2. İşletme Yöneticisi şeklinde 12. İşletme Yöneticisine kadar devam eden kodlamalar Tablo 5’de görüldüğü gibi kodlanmıştır.

Tablo 5. Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler ve Görüşülen İşletme Yöneticilerine İlişkin Kodlamalar

İşletmeler	İşletme Yöneticileri
1. İşletme	1. İşletme Yöneticisi
2. İşletme	2. İşletme Yöneticisi
3. İşletme	3. İşletme Yöneticisi
4. İşletme	4. İşletme Yöneticisi
5. İşletme	5. İşletme Yöneticisi
6. İşletme	6. İşletme Yöneticisi
7. İşletme	7. İşletme Yöneticisi
8. İşletme	8. İşletme Yöneticisi
9. İşletme	9. İşletme Yöneticisi
10. İşletme	10. İşletme Yöneticisi
11. İşletme	11. İşletme Yöneticisi
12. İşletme	12. İşletme Yöneticisi

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerine ait demografik bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

İşletme	İşletme Yöneticisi Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Alanı	Toplam İş Deneyimi Süresi	Bu İşletmedeki Çalışma Süresi	İşletmedeki Pozisyonu
1. İşletme	E	Lisans	İşletme	30	5	Genel Müdür
2. İşletme	E	Lisans	Kimya	20	15	Kurucu Müdür
3. İşletme	K	Lisans	Kimya	6	6	Satın Alma Müdürü
4. İşletme	E	Lisans	Kimya	20	3	Genel Müdür
5. İşletme	K	Ön Lisans	Dış Ticaret	8	4	İthalat İhracat Yönetimi
6. İşletme	E	Lisans	Laboratuvar ve Medikal Cihazlar	20	15	Satış Yöneticisi
7. İşletme	E	Lisans	Turizm Otelcilik	23	3	Satış Müdürü
8. İşletme	E	Önlisans	Makine	15	15	İhracat Müdürü
9. İşletme	E	Önlisans	İşletme Yönetimi	33	29	Genel Müdür
10. İşletme	K	Lisans	İşletme	12	8	Satış Müdürü

11. İşletme	E	Lisans	Biyomedikal	9	3	Satış Müdürü
12. İşletme	E	Lisans	İşletme	19	13	Dış Ticaret Müdürü

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcılardan 9'unun erkek, 3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerinin genel olarak lisans mezunu olduğu, 12 katılımcıdan 3'ünün önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcı işletme yöneticilerinin 12'sinden 4'ü işletme bölümü, 3'ü kimya bölümü, 2'si medikal bölümü ve diğer 3 katılımcının dış ticaret, turizm otelcilik, makine alanlarından mezun olan katılımcılar bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin ifadelerine göre; sektördeki toplam iş deneyimi sürelerinin minimum 6 yıl, maksimum iş deneyimi sürelerinin ise 33 yıl olduğu tablo 6 da görülmektedir. İşletme yöneticilerinin mevcut çalışmış oldukları işletmedeki çalışma sürelerinden en uzun olanı 9. İşletme yöneticisi tarafından ifade edilen 29 yıl olduğu, en kısa çalışma süresi olanı ise; 4., 7. ve 11. İşletme yöneticisi tarafından ifade edilen 3 yıl çalışma süresi olduğu görülmektedir. İşletmeler ile gerçekleştirilen görüşmelerde işletme yöneticilerinin işletmedeki pozisyonları genel müdür, satın alma müdürü, ithalat ihracat müdürü, kurucu müdür ve dış ticaret müdürü olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcı işletmelerin adı, kuruluş tarihi, sektördeki aktif faaliyet süresi, tam zamanlı çalışan personel sayısı, ihracat yapma/yapmama durumu, ihracat yaptıkları kıtalar, ihracatın toplam satış içindeki payı, işletmenin bulunduğu il/ilçe ve işletmenin ürettiği ürünleri belirlemeye yönelik sorular görüşme metnine eklenmiştir. Yapılan görüşmeler ile elde edilen katılımcı işletmelere ait özellikler Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Katılımcı İşletmelere Ait Bilgiler

İşletmenin Adı	İşletmenin Kuruluş Tarihi	Sektördeki Aktif Faaliyet Süresi	Tam Zamanlı Çalışan Personel Sayısı	İhracat Yapma/Yapmama Durumu	İhracat Yaptıkları Kıtalar	İhracatın Toplam Satış İçindeki Payı(%)	İşletmenin Bulunduğu İlçe/İl	İşletmenin Ürettiği Ürün Grubu
1. İşletme	2014	5	5	Yapıyor	Avrupa Kuzey Afrika Ortadoğu Asya	%40	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
2. İşletme	2006	14	50	Yapıyor	Asya, Avrupa, Afrika, Arap Ülkeleri	%75	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler Kozmetik Ürünler
3. İşletme	2002	17	25	Yapıyor	Avrupa Asya Amerika	%30	Bağcılar/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler Cihaz Kimyasalları
4. İşletme	2016	3	3	Yapıyor	Avrupa, Asya	%10	Bağcılar/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Medikal Ürün ve İlaç Sanayide Hammadde ve Yardımcı Madde
5. İşletme	1994	25	50	Yapıyor	Avrupa	%10	İkitelli/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler

Tablo 7: Katılımcı İşletmelere Ait Bilgiler Devamı

İşletmenin Adı	İşletmenin Kuruluş Tarihi	Sektördeki Aktif Faaliyet Süresi	Tam Zamanlı Çalışan Personel Sayısı	İhracat Yapma/Yapmama Durumu	İhracat Yaptıkları Kıtalar	İhracatın Toplam Satış İçindeki Payı(%)	İşletmenin Bulunduğu İlçe/İl	İşletmenin Ürettiği Ürün Grubu
6. İşletme	1968	51	25	Yapıyor	Asya, Afrika, Avrupa, Güney Amerika	%40	İkitelli/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
7. İşletme	2011	9	23	Yapıyor	Ortadoğu, Kuzey Afrika	%20	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Solunum Destek Cihazları
8. İşletme	2004	15	170	Yapıyor	Avrupa, Ortadoğu, Kuzey Afrika, Balkan Ülkeleri	%40	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
9. İşletme	1990	29	5	Yapıyor	Ortadoğu, Avrupa	%30	Şişli/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
10. İşletme	1983	36	100	Yapıyor	Ortadoğu, Balkanlar, Avrupa	%60	Ataşehir/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
11. İşletme	2007	12	12	Yapıyor	Kuzey Afrika Arap Ülkeleri	%10	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar
12. İşletme	1998	13	40	Yapıyor	Kuzey ve Doğu Afrika, Ortadoğu, Kafkaslar, Doğu Avrupa	%40	Bağcılar/İstanbul Dilovası/Kocaeli Çın	Tıbbi Cihazlar Tekerlekli Sandalye

Tıbbi cihaz sektöründe aktif olarak faaliyet gösteren işletmeler ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle tablo 7 nin en sağ sütununda yer alan ‘İşletmenin Ürettiği Ürün Grupları’ başlığı altında genel hatları ile üretim yapılan ürün gruplarına yer verilmektedir. Genel başlıkları ile belirtilen ürün gruplarının hangi ürünleri içerdiğinin detayları şu şekildedir; İşletmenin ürettiği ürün grubu olan tıbbi cihazların; solunum cihazları, görüntüleme cihazları ve ultrason cihazlarının olduğu görülmektedir. Sarf malzeme grubunda üretim yapan işletmelerin ürettiği ürünler arasında ilk yardım malzemeleri, yara bakım setleri, bone, sargı bezleri, steril cerrahi şırınga ve iğnelerin olduğu görülmektedir. Kozmetik ürün grubunda üretim yapan işletmelerin ameliyat öncesi ve sonrası kullanılan antiseptik sıvı maddeler, alerjen kremler ve dermatolojik ürünler olduğu görülmektedir.

5.2. Kodlama Süreci

Bu aşamada veri analizi sürecinin ilk basamağı olan açık kodlama gerçekleştirilmiş ve referans ifadeler tespit edilmiştir. Veri çözümlemesi yapıldıkça sürekli karşılaştırma yöntemi ile veriler tekrar gözden geçirilmiş ve kodlar üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu süreç boyunca yüzlerce referans ifadeye ulaşılmıştır. Tek başlarına bir anlam ifade etmediklerinden dolayı elde edilen referanslar benzer olmaları, aynı noktayı işaret etmeleri bakımından belli başlıklar altında birleştirilmiştir.

Açık kodlamanın ardından tümevarım düşünme yoluyla ilk aşamada elde edilen kodlar bir öncekilerle sürekli karşılaştırma metodu ile analiz edilmiş ve değişiklik gerektiren kodlarda düzenlemeler yapılarak, benzerlik gösterenler belli başlı kategoriler altında toplanmıştır. Oluşturulan kategorilerde ilişkilendirilen temalar altına yerleştirilmiştir. Toplamda konuya ilişkin bulgulardan elde edilen kategori sayısı 18, tema sayısı ise 5 olmuştur. Kategoriler, sektördeki rekabetin işleyişi, sektörün gereklilikleri, sektörel gelişim, gelişen üretim süreçleri, rekabette etkin olma faaliyetleri, tedarikçilerin yapısı, tehdit oluşturma unsurları, döviz kuru etkisi, ikame ürünlerin özellikleri, ikame ürün tehdidi, ikame ürünün rekabete etkisi, müşteri profili, alım hacimleri, fiyata duyarlılık, ödemede yaşanan sorunlar, mevcut sektör açığı, yetersiz üretim sorunu ve giriş engelleri şeklinde aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir. Temalar ise sektördeki rakipler (mevcut rakipler), tedarikçiler, ikameler,

alıcılar ve sektöre yeni girecek firmalar şeklinde belirlenmiştir. Kodlama açık kod, kategori ve tema şeklinde Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Analiz Sonucunda Elde Edilen Tema ve Kategori Bilgileri

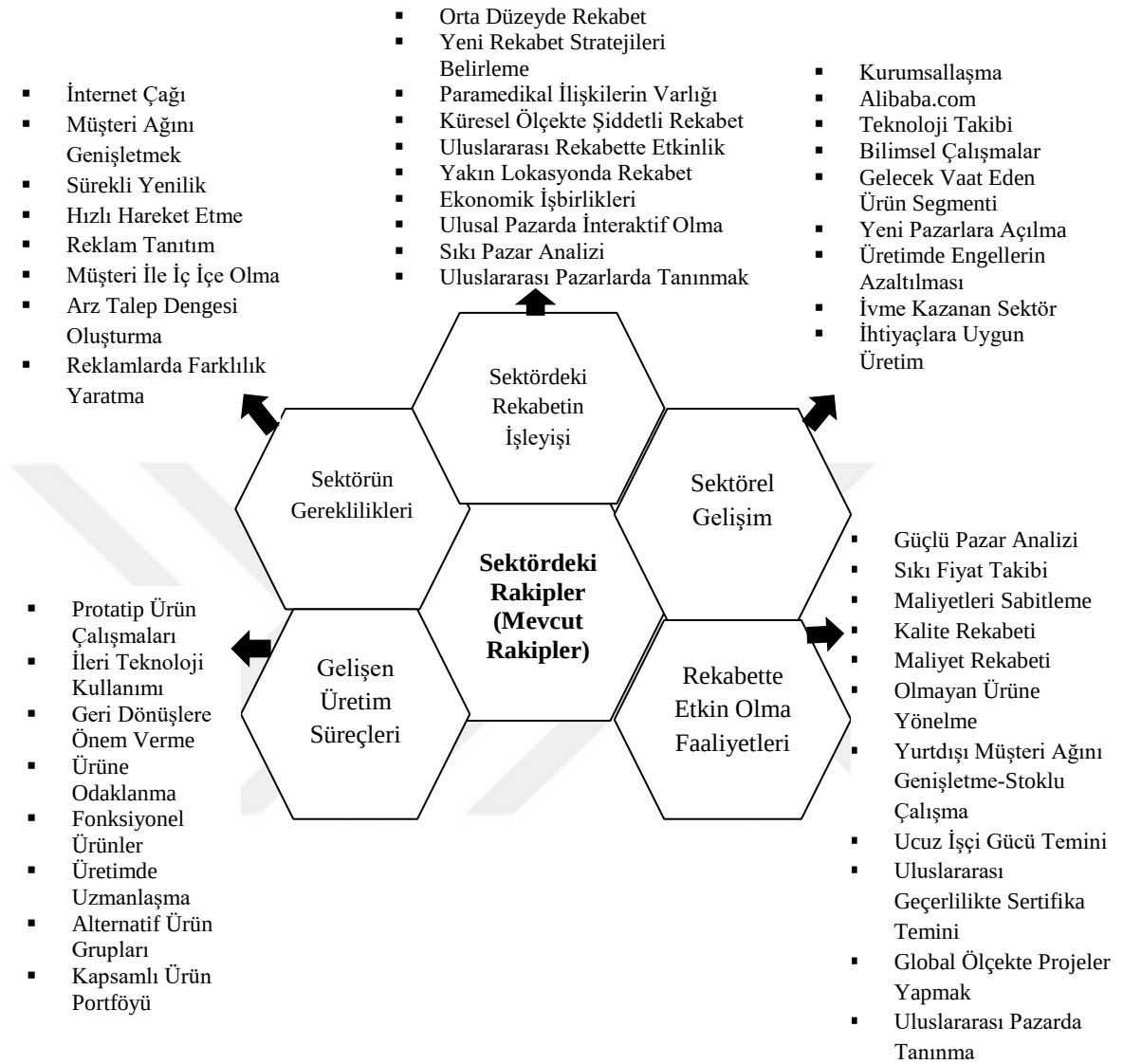
Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler)	Tedarikçiler	İkame Firmalar	Alıcılar	Sektöre Yeni Girecek Firmalar
Sektördeki Rekabetin İşleyişi	Tedarikçilerin Yapısı	İkame Ürünlerin Özellikleri	Müşteri Profili	Mevcut Sektör Açığı
Sektörün Gereklilikleri	Tehdit Oluşturma Unsurları	İkame Ürün Tehdidi	Alım Hacimleri	Yetersiz Üretim Sorunu
Sektörel Gelişim	Döviz kuru etkisi	İkame Ürünün Rekabete Etkisi	Fiyata Duyarlılık	Giriş Engelleri
Gelişen Üretim Süreçleri			Ödemede yaşanan sorunlar	
Rekabette Etkin Olma Faaliyetleri				

Kaynak: Tablo, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.2.1. Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler)

Yapılan analizler sonucunda sektördeki rakipler (mevcut rakipler) teması altında beş kategori toplanmaktadır. Bu kategoriler; sektördeki rekabetin işleyişi, sektörün gereklilikleri, sektörel gelişim, gelişen üretim süreçleri, rekabette etkin olma faaliyetleridir.

Şekil 10. Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler) Teması, Kategorileri ve Kodları



Kaynak: Şekil, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 10'da yer alan sektördeki rakipler (mevcut rakipler) teması altında; sektördeki rekabetin işleyişi, sektörün gerekliklikleri, gelişen üretim süreçleri, sektörel gelişim ve rekabette etkin olma faaliyetleri kategorileri oluşturulmaktadır. Bu kategoriler altında toplanan kodlar, şekilde ilgili kategorilerin etrafına toplanmaktadır.

Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler) teması altında oluşturulan kategorilere ilişkin kodların, ne sıklıkla tekrar ettiği kod sıklık tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler) Teması Sıklık Tablosu

Kategoriler	Açık Kodlar	Kod Sıklıkları
Sektördeki Rekabetin İşleyişi	Orta Düzeyde Rekabet	13
	Yeni Rekabet Stratejileri Belirleme	6
	Paramedikal İlişkilerin Varlığı	1
	Küresel Ölçekte Şiddetli Rekabet	11
	Uluslararası Rekabette Etkinlik	10
	Yakın Lokasyonda Rekabet	3
	Ekonomik İşbirlikleri	8
	Ulusal Pazarda İnteraktif Olma	2
	Sıkı Pazar Analizi	3
	Uluslararası Pazarlarda Tanınmak	2
	İnternet Çağı	2
Sektörün Gerekliklikleri	Müşteri Ağını Genişletmek	3
	Sürekli Yenilik	7
	Hızlı Hareket Etme	2
	Reklam Tanıtım	5
	Müşteri İle İç İç Olma	4
	Arz Talep Dengesi Oluşturma	2
	Reklamlarda Farklılık Yaratma	2
	Kurumsallaşma	4
Sektörel Gelişim	Alibaba.com	1
	Teknoloji Takibi	5
	Bilimsel Çalışmalar	1
	Gelecek Vaat Eden Ürün Segmenti	7
	Yeni Pazarlara Açılma	2
	Üretimde Engellerin Azaltılması	5
	İvme Kazanan Sektör	3
	İhtiyaçlara Uygun Üretim	1
	Protatip Ürün Çalışmaları	2
	İleri Teknoloji Kullanımı	5
Gelişen Üretim Süreçleri	Geri Dönüslere Önem Verme	5
	Ürüne Odaklanma	3
	Fonksiyonel Ürünler	3
	Üretimde Uzmanlaşma	3
	Alternatif Ürün Grupları	5
	Kapsamlı Ürün Portföyü	4
	Güçlü Pazar Analizi	5
	Sıkı Fiyat Takibi	2
Rekabette Etkin Olma Faaliyetleri	Maliyetleri Sabitleme	1
	Kalite Rekabeti	5
	Maliyet Rekabeti	3
	Olmayan Ürüne Yönelme	3
	Yurtdışı Müşteri Ağını Genişletme-Stoklu Çalışma	2
	Ucuz İşçi Gücü Temini	1
	Uluslararası Geçerlilikte Sertifika Temini	2
	Global Ölçekte Projeler Yapmak	2
	Uluslararası Pazarda Tanınma	4

Kaynak: Tablo, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.2.1.1. Sektördeki Rekabetin İşleyişi

Sektördeki rakipler (mevcut rakipler) arasında rekabetin işleyişi hakkında katılımcıların görüşleri değerlendirilerek, sektörde bulunan işletmeler açısından mevcut rekabet durumunu analiz etmeye yönelik bilgiler elde edilmiştir. Kategori 10 adet koddan oluşmaktadır. Bunlar; orta düzeyde rekabet, yeni rekabet stratejileri belirleme, paramedikal ilişkilerin varlığı, küresel ölçekte şiddetli rekabet, uluslararası rekabette etkinlik, yakın lokasyonda rekabet, ekonomik işbirlikleri, uluslararası pazarda interaktif olma, sıkı pazar analizi ve uluslararası pazarlarda tanınmak şeklinde olmuştur.

Orta Düzeyde Rekabet

Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin geneli rekabet düzenin orta seviyede olduğunu ifade etmektedirler. Özellikle ulusal rekabetin çok şiddetli bir rekabet düzeyinde olmadığını ve buna gerekçe olarak da sektörün henüz yeterli seviyede yerli üreticilere sahip olmadığını ifade etmektedirler. Fakat uluslararası rekabet düzeyinin şiddetli olduğu ve küresel ölçekte ciddi rakip işletmelerin varlığından söz etmektedirler.

12 katılımcı işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde işletme yöneticileri genel olarak rekabeti orta seviyede hissettiklerini ifade etmektedirler. Katılımcı işletmeler arasında benzer ifadelerden birkaç işletmenin ifadesine yer verilmektedir. Bu doğrultuda 3. İşletme yöneticisi orta düzeyde rekabeti şu sözlerle ifade etmektedir:

“Rekabeti orta seviye üstünde hissediyoruz. Ulusal anlamda sektörün ürün kalemi çok fazla olduğu için aynı ürün kaleminde üretim yapan nitelikli firmaların varlığı tabi ki rekabetimizi ciddi ölçüde etkiliyor.”

9. İşletme yöneticisi ise sektördeki rekabetin işleyişi içerisinde rekabeti hissetme düzeyini şöyle belirtmektedir:

“Çok yüksek bir seviyede rekabeti hissetmiyorum.”

Yeni Rekabet Stratejileri Belirleme

Rekabetin şiddeti arttıkça sektördeki mevcut rakipler arasında rekabetin işleyişi farklılaşmaktadır. Mevcut işletmeler rakiplerine karşı etkin olabilmek, rekabette üstün gelebilmek için bir takım faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini belirtmektedirler. Bu faaliyetlerden bir tanesinin de yeni rekabet stratejileri belirlemeleri olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı işletmeler sektördeki mevcut rakiplerini iyi bir şekilde analiz ederek kendilerine yeni rekabet stratejileri belirlediklerinin bilgisini vermektedirler. 4. İşletme yöneticisi yeni rekabet stratejileri belirlemeyi rakip işletmelerin üretim ve ar-ge konusunda ki faaliyetlerine değinerek şunları ifade etmektedir:

“Rakiplerimiz çok ciddi üretimler gerçekleştiriyor ve ar-ge çalışmaları yürütüyorlar bu durumda bizde sektörde pazar payımızı kaybetmeden rekabette ayakta kalabilmek adına rekabet stratejileri geliştiriyoruz.”

Paramedikal İlişkilerin Varlığı

Mevcut rakipler arasında rekabet de ayakta kalabilmek için rekabetin işleyişini katılımcı işletmeler, kurumlar arası ilişkilere dayandırmıştır. Katılımcı işletmelerin özellikle yurtdışı satış anlamında paramedikal ilişkilerin etkin olduğunu, bu ilişkilerin güçlü tutulmasının satış anlamında getirilerinin olduğunu ifade etmektedirler. Politik bir takım ilişkilerin iyi olması rekabette etkinliğin artması ile doğru orantıda olduğunu katılımcı işletmeler ifade etmektedirler. 9. İşletme yöneticisi politik ilişkilerin, paramedikal ilişkilerin satış anlamında rekabette avantaj sağladığını şöyle belirtmektedir:

“Çok üstün özelliklerimiz var teknik olarak konuşuyorum ben fiyat satış anlamında değil. Satış olarak pek rekabet edemiyoruz neredeyse bu paramedikal

ilişkilerden dolayı ama teknik olarak hiç kimse bizim elimize su dökemez Avrupalı rakiplerimiz.”

Küresel Ölçekte Şiddetli Rekabet

Görüşme yapılan işletme yöneticileri genel olarak küresel ölçekte rekabetin daha şiddetli olduğuna değinmişlerdir. Bunun en önemli sebebinin ise uluslararası pazarlarda çok ciddi üreticilerin varlığı olduğuna değinmişlerdir. Küresel ölçekte uluslararası pazarlarda sadece bulunduklarını şuan rekabet edebilecek düzeyde olmadıklarını belirtmektedirler. 6. İşletme yöneticisi küresel ölçekte rekabette lider ülkelerin varlığına değinerek ulusal sektörün durumunu şu sözleri ile özetlemektedir:

“Uluslararası rekabet çok büyük yani çünkü medikal sektörde lider ülkeler var Almanya gibi, İtalya gibi, Amerika gibi. Biz onların arasına daha yeni yeni çıkmaya çalışıyoruz. O yüzden orada alanımız çok geniş ve çok büyük uluslararası pazarlarda ancak fiyat avantajı ile ayakta kalabilmeye çalışıyoruz şuanda.”

Uluslararası Rekabette Etkinlik

Uluslararası pazarlarda rekabet açısından etkin olmanın kalite ve fiyat anlamında sağlanabileceği vurgusu yapılmıştır. Katılımcılar uluslararası pazarları Avrupa, ABD, Orta Doğu ve Çin olarak ayrı ayrı ele almıştır. Her pazarda rekabetin değiştiği ve Türk tıbbi cihaz sektörünün de rekabette etkinliğinin bölgelere ve ülkelere göre değiştiğine değinmişlerdir. 6. İşletme yöneticisi uluslararası rekabette etkinliği şu sözlerle özetlemektedir:

“Ortadoğu da rekabet gücümüz iyi bir Çin malına göre ve bir Avrupa malına göre çünkü Çin malları kalite açısından bize rekabette güç sağlıyor Avrupa malları da bize fiyat açısından rekabet gücü sağlıyor. Ama Avrupa ülkelerinde henüz rekabet gücümüz istediğimiz düzeyde değil.”

Yakın Lokasyonda Rekabet

Rekabetin ülkelerin konumuna, sahip olduğu komşu ülkelere göre değiştiğine katılımcılar tarafından değinilmiş ve rekabet şiddetinin yakın lokasyonda farklılaştığı ifade edilmektedir. Türk tıbbi cihaz sektörünün yakın lokasyonun da ürünlere

duyulan güven ve mevcut konum avantajı açısından lojistik faaliyetlerinin bölgede kolaylık sağlamasının rekabette olumlu getirilerine değinilmektedir. Uzak lokasyonda ki ülkelerde ürünlere duyulan güven ve mevcut konum avantajı etkisinin, yakın lokasyon ülkelere nazaran azaldığını belirtmektedirler. 12. İşletme yöneticisi yakın lokasyonda bulunan komşu ülkeler ile rekabetin ne derece şiddetli olduğunu ve rekabette ne derece etkin olduğunu şu sözlerle belirtmektedir:

“Türkiye de ki medikal tıbbi cihaz sektörünün uluslararası pazarda rekabetten ziyade bölgesel olarak düşünebiliriz mesela yakın lokasyonlarda çok ciddi rağbet var. Hem çevre ülkelerde ki Türk malına olan güvenden dolayı hem de lojistik olarak daha kısa sürelerde teslimat yapılabilirdi için ama hani buradan bir ABD yada Yeni Zellanda dersiniz çokta bir avantajı yok.”

Ekonomik İşbirlikleri

İşletme yöneticileri özellikle uluslararası pazarlarda rekabet gücünü arttırmak adına politik ve ekonomik işbirliklerinin önemine değinmektedirler. Yapılan ticaret anlaşmaları ve bu sayede ithalat ve ihracatta yaşanan kolaylıklar işletmeler açısından rekabetin düzeyini önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. 3. İşletme yöneticisi ekonomik işbirliklerinin rekabete etkisini şu şekilde özetlemektedir:

“Yani uluslararası pazarlarda rekabette gücümüzü arttırmak adına ürün kalitemize çok dikkat ediyoruz. Ekonomik işbirlikleri de biz üretici firmalar için ihracat anlamında çok önemli. Çünkü kur bazlı çalışıyoruz bizi çok etkiliyor ülkelerarası iş birlikleri ithalat ve ihracat açısından çok önemli.”

Uluslararası Pazarda İnteraktif Olma

İşletme yöneticileri tıbbi cihaz sektörünün uluslararası pazarlarda etkileşimli olduğunu ifade etmektedirler. Sektörün etkileşimli olma sebeplerinden en önemlisinin; rekabet şiddetinin fazla olmasına bağlı olarak sektörü daha hızlı düşünmeye, bilgi paylaşmaya ve bu doğrultuda karar almaya yönlendirdiği ifade edilmektedir. Sektörün interaktif olabilme konusunda hızlı düşünme ve hareket edebilmenin itici bir güç olduğuna değinmektedirler. 3. İşletme yöneticisi uluslararası pazarda interaktif olma deneyimini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bizim sektörümüz uluslararası pazarlarda çok interaktif genel olarak ABD ve Avrupa ülkeleri bu konuda gayet iyi bir bilgi birikimine sahip ve nitelikli eleman açığı az bu da bizi sektör olarak genel anlamda daha hızlı düşünmeye ve karar almaya itiyor. Ama uluslararası pazarlarda rekabet çok şiddetli gerçekleştiği için biz sadece Türkiye olarak pazarda bulunuyoruz açıkçası çok etkin bir rekabetimiz yok.”

Sıkı Pazar Analizi

Sıkı pazar analizlerinin, sektör de yaşanan gelişmelerin uluslararası boyutta gerçekleşen sektör dönüşümlerinin yakından takip edilmesi ile gerçekleştirebileceği işletmeler tarafından ifade edilmektedir. Özellikle teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler sektörde ki üreticileri pazar analizleri konusunda hızlı olmaya itmektedir. Sektörün geleceği, sektörel gelişimlerin ve sektörel değişimlerin takibi, sektör analizlerinin zamanında yapılması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme yöneticileri sıkı pazar analizleri yaparak ürünleri ve üretim süreçlerini revize ettiklerini ve böylece günceli yakalayabildiklerini ifade etmektedirler. 3. İşletme yöneticisi sıkı pazar analizini yakalayabilmenin zor olduğundan ve öneminden şöyle bahsetmektedir:

“Uluslararası pazarda özellikle günceli yakalayabilmek çok daha zor. Pazar analizlerini firma olarak güncel tutmak gerekiyor.”

4. İşletme yöneticisi ise ayrıca rekabette etkin olabilmek adına sıkı pazar analizinin ne şekilde gerçekleşebileceğini şu sözleri ile belirtmektedir:

“Sonuçta biz üreticilerin benzer ürünler ile rekabet edebilmesi için sürekli ürünü revize etmesi, yenilik getirmesi, pazarı sıkı takip etmesi gerekiyor ki rekabette öne çıkabilmek adına.”

Uluslararası Pazarlarda Tanınmak

İşletmeler uluslararası pazarlarda tanınan, bilinen ve tercih edilen bir işletme olmayı ulusal anlamda bir mücadele olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Yerli ürünlerin uluslararası pazarlarda tercih ediliyor olması üretici işletmeler açısından motivasyonu ve üretim azmini de beraberinde getirdiğine değinmektedirler.

Uluslararası pazarlarda tanınmanın en önemli yolu fuarlar ile gerçekleşmektedir. İşletmeler tıbbi cihaz sektöründe düzenlenen uluslararası fuarlara katılımlar ile dünya pazarın da olan ürün segmenti, üretim süreçleri hakkında bilgiye en net hali ile ulaşabildiklerini ve bu sayede uluslararası faaliyetlerden haberdar olduklarını belirtmektedirler. 10. İşletme yöneticisi uluslararası pazarlarda tanınmayı şu şekilde ifade etmektedir:

“Yani yurtdışına çıktığınız zaman bu işi yapan sektörden firmaların aklına ilk gelen Betasan çünkü yıllık bir geçmişi var. Türkiye’nin yerli lider üreticisi. İyi durumdayız yurtdışında. Fuarlarla insanlar yani bu işi yapan toptancılar gördükleri zaman tanınıyoruz tanınan bir markayız. Bu anlamda sektör olarak bizimde yurtdışında tanınan markalarımız var ben bizden örnek verdim ama biz dışında da bilinen markalar çok ama mevcut. Özellikle çocuk grubu ürünlerde kendi logomuz var. Bu çok tanınıyor fuarlarda.”

7. İşletme yöneticisi uluslararası pazarlarda tanındığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Konum şöyle yurtdışında birçok firma tarafından tanınıyoruz. Yurtdışından sürekli çalıştığımız firmalar var onlar tarafından tanınıyoruz.”

5.2.1.2. Sektörün Gereklilikleri

Kategori, sektörde bulunan işletmeler açısından mevcut rekabet durumunun gereklilikleri, işletmelerin sektör rekabetinde etkin olabilmeleri adına nelerin yapılması gerektiğini analiz etmeye yönelik bilgileri içermektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde işletme yöneticileri, rekabet gücü elde edebilmek için, içinde bulundukları sektörün işletmelerin güncel tutması gereken ortak bir takım gereklilikleri de beraberinde getirdiğini ifade etmektedirler. Sektörün, internet çağında olduğu vurgusu yapılarak işletmelerin bu duruma kendilerini revize etmeleri gerektiği savunulmaktadır. Müşteri ağının genişletilmesinin önemine, müşteri ile iç içe olmak ve arz talep dengesini sağlayabilme ile gerçekleştirebileceğine, reklam tanıtımlarına verilen önemin arttığına ve hızlı hareket etmenin önemine değinilmektedir.

Kategori 8 adet koddan oluşmaktadır. Bunlar; internet çağı, müşteri ağını genişletmek, sürekli yenilik, hızlı hareket etme, reklam tanıtım, müşteri ile iç içe olma, arz talep dengesi oluşturma, reklamlarda farklılık yaratma şeklinde olmuştur.

İnternet Çağı

İnternet alt yapısının her geçen gün giderek artması, kullanımı arttırmakla kalmayıp artık olmazsa olmaz hale geldiği günümüz çağında işletmeler açısından da oldukça önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır. Özellikle tıbbi cihaz sektör üreticileri açısından sektörün gereklilikleri arasında yer aldığına değinilmektedir. 12. İşletme yöneticisi internet kullanımının çok yoğun olduğu bir çağda olduklarını ve bunun rakiplerine karşı bir avantaj oluşturduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Yani genel mana da Türkiye de insanlar şuan ar-ge den ziyade genelde kopyalama alanına gittikleri için bize bir avantaj oluştururlar dezavantajı olmaz. Şuan Türkiye de hemen hemen herkes bir fuarla tüm dağıtım kanallarına ulaşabilirler yani gizli bir müşteri vs. yok herkes her şeyden haberdar özellikle internetin çok yoğun kullanıldığı bir çağda yaşıyoruz. Eskisi gibi değil her şey.”

Müşteri Ağını Genişletmek

İşletmelerin kar gütmeye amaçları doğrultusunda daha fazla müşteriye ulaşma çabası işletmelerin mevcut müşteri ağını genişletmeye yönelik çabalarını bu yönde arttırdığının gereklilik olduğu savunulmaktadır. Rekabette güçlü olmanın geniş bir müşteri ağına sahip olmakla doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir. 5. İşletme yöneticisi müşteri ağını genişletmenin fuarlara katılım ile sağlanabildiğini şu ifadeler ile belirtmektedir:

“Fuarlara katılım sağlayarak pazar analizi ve yeni müşteri ağına ulaşmam konusunda çalışmalar yapmamı sağlar.”

6. İşletme yöneticisi pazar araştırmalarının yurtdışı fuarlara teşvikleri arttırdığını ve bu sayede müşteri ağını genişlettiklerini şu şekilde belirtmektedir:

“Birde yeni pazar araştırmaların da yurtdışı fuarlara teşvikler oluyor. Orada global anlamda müşteri ağıımızı genişletmek adına.”

Sürekli Yenilik

Sektörün gereklileri arasında sürekli yenilik işletme yöneticileri tarafından vurgulanmaktadır. İşletme yöneticileri yeniliği gerek ürün revizyonları, gerek fiyat aralıkları şeklinde gerekse ar-ge faaliyetleri ile gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. 10. İşletme yöneticisi sürekli yeniliği mevcut ürünlere alternatif ürünler sunarak ve ürünlerin fiyat aralıklarına gerekli düzenlemeler yaparak sağlanabileceğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Sürekli ürün gamını yenilemeni gerekiyor. Onun dışında alternatif ürünler sunmanız gerekiyor piyasaya. Bu ürünler düşük fiyat aralığında, orta fiyat aralığında ve yüksek fiyat aralığında.”

5. İşletme yöneticisi ürün yeniliği hakkında şunları dile getirmektedir:

“Sonuçta mevcut rakipler ile aynı sektörde rekabet içerisindeyiz ve geride kalmamak adına aslında sürekli ürün geliştirme yapmamız açısından itici bir güç olur.”

Hızlı Hareket Etme

Rekabette etkin olmak ve rekabet gücü elde edebilmek için işletmeler hızlı hareket etmenin önemine değinmektedirler. Yapılacak hamleleri hızlı bir şekilde belirlemenin ve uygulamanın stratejik bir karar olduğuna değinilmektedir. 3. İşletme yöneticisi özellikle üretim konusunda hem ulusal hem de uluslararası pazarların takip edilmesi ve bu doğrultuda hızlı karar verilmesini şu sözler ile anlatmaktadır:

“Özellikle üretimde ulusal ve uluslararası pazarı takip etmek gerekiyor sıkı bir şekilde ve hızlı davranmak gerekiyor.”

5. İşletme yöneticisi pazar payı ve satış potansiyeli konusunda hızlı kararlar almanın daha stratejik olduğunu şu şekilde açıklamaktadır:

“Pazar payı, satış potansiyeli gibi birçok konuda rekabette daha etkin olmanızı daha hızlı kararlar vermenizi daha stratejik hareket etmenizi gerektiriyor.”

Reklam Tanıtım

Ürün tanıtımının sektör için önemi, firma sürdürülebilirliğinin önemi ve pazarda kalıcılığın öneminin reklam ile sağlanabileceği vurgusu işletme yöneticileri tarafından belirtilmektedir. Reklamın doğru ve etkin kullanılabilmesi sektörün gereklileri arasında sayılmaktadır. 5. İşletme yöneticisi doğru reklam tanıtımının sürdürülebilirliği ve kalıcılığı sağladığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Kendini güncel tutması, ar-ge çalışmalarında bulunması, ürün yelpazesini genişletmesi, reklam ve tanıtımların iyi yapılması firmanın sürdürülebilirliğini arttırır. Mesela ürünleriniz kalitelidir ama bunun yeterince tanıtım ve reklamını yapmazsanız pazarda kalıcılığınız nasıl sağlanmış olacak o nedenle reklam bütçenizi iyi ayarlamanız ve tanıtımları etkin bir şekilde yapmanız gerekmektedir.”

Müşteri İle İç İçe Olma

Sektörün gereklileri arasında belirtilen müşteri ile iç içe olma, müşteri taleplerini doğru analiz edebilme ve o doğrultuda talep arz dengesi yakalamanın önemini vurgulamaktadır. Müşterinin ne istediği ve hangi bütçeye hitap edileceği analiz edilmeli istekler doğrultusunda, müşteri ile iç içe olarak üretim gerçekleştirmenin önemine değinilmektedir. 3. İşletme yöneticisi müşteri ile iç içe olmayı sürekliliği sağlayabilmek açısından önemli olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“İşte müşteri ile iç içe olmanız gerekiyor sürekli arz talep oluşturmanız lazım. Sürekliliği sağlayabilmesi için aslında en önemli etken müşteri benden ne istiyor? Hangi bütçeye hitap etmeliyim?”

Yine 3. İşletme yöneticisi müşteri ile iç içe olmayı müşteriye çok iyi bir şekilde analiz edebilmekle ve müşteri bazlı işler yapmakla olabileceğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Müşteriyi iyi analiz etmek gerekiyor. Müşteri bazlı işler yapmanız gerekmekte. Sektörde kalıcı olmak için bilinen bir marka olmak kesinlikle çok önemli.”

Arz Talep Dengesi Oluşturma

Üretim sürecinde arz talep dengesi oluşturmanın sektörün gereklilikleri arasında olduğu işletme yöneticileri tarafından belirtilmektedir. Arz talep dengesi oluşturmanın müşteri ile iç içe olma ile sağlanabileceği vurgulanmaktadır. Arzın talebe göre oluşturulması sektörün gereklilikleri arasında yer almaktadır. 3. İşletme yöneticisi müşteri ile iç içe olarak arz talep dengesinin oluşturulabileceği vurgusunu şu şekilde yapmaktadır:

“İşte müşteri ile iç içe olmanız gerekiyor sürekli arz talep oluşturmanız lazım.”

Reklamlarda Farklılık Yaratma

Rekabet edebilirlik açısından işletmeler, sektörün gereklilikleri arasında reklamlarda farklılık yaratmanın önemine değinmektedirler. 7. İşletme yöneticisi reklamlarda farklılık yaratma konusuna şu şekilde değinmektedir:

“..iyi bir finans yönetimini firma bazında oturtmuş olması gerekiyor, tanıtım ve reklam açısından farklılık yaratması gerekiyor, yurtdışı fuarları iyi analiz etmesi gerekiyor, global düşünebilmesi ve o yönde hareket edebilmesi gerekiyor.”

5.2.1.3. Sektörel Gelişim

Kategori 10 koddan oluşmaktadır. Bunlar; kurumsallaşma, alibaba.com, teknoloji takibi, bilimsel çalışmalar, gelecek vaat eden ürün segmenti, yeni pazarlara açılma, sektörün dinamik yapıda olması, üretimde engellerin azaltılması, ivme kazanan sektör, ihtiyaçlara uygun üretim. Görüşme gerçekteşirilen işletme yöneticilerinin verdiği bilgiler doğrultusunda sektörel gelişimi daha çok sektörün ihtiyaçları doğrultusunda üretimin gerçekteşmesi, ivme kazanan sektörün kurumsallaşması yönünde ilerlemesi ve sektörün dinamik bir yapıda olduğu vurgusu öne çıkmaktadır.

Kurumsallaşma

5. İşletme yöneticisi sektörel gelişimin kurumsallaşma ile olabileceğini ve bu sayede sürdürülebilirliği sağlayabileceğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Kurumsallaşması önemli bir unsur sürdürülebilirliği sağlar.”

5. İşletme yöneticisi devamında şunları ifade etmektedir:

“Mesela ürünleriniz kalitelidir ama bunun yeterince tanıtım ve reklamını yapmazsanız pazarda kalıcılığınız nasıl sağlanmış olacak o nedenle reklam bütçenizi iyi ayarlamanız ve tanıtımları etkin bir şekilde yapmanız gerekmekte. Tabi markalaşmak özellikle de uluslararası bir marka olmak çok önemli.”

11. İşletme yöneticisi, kurumsallaşmayı sürdürülebilirliği sağlayan önemli bir unsur olduğunu aynı zamanda marka olmanın da önemini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Birde tabi kurumsallaşmakta sürdürülebilirliği sağlayan önemli bir unsur, tabi bilinen bir marka olmak da çok önemli.”

Alibaba.com

12. İşletme yöneticisi sektörel gelişimi internetin de etkin bir şekilde kullanıldığını ifade eden Alibaba.com sitesini örnek vererek yeni müşteri ağına bu şekilde ulaştığını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Şöyle Alibaba.com sitesini biliyorsunuz belki yani bu tarz sitelere üyeliklerimiz var oradan bulabildiğimiz kontakta firmalar bulmaya çalışıyoruz. Yıllık olan fuarlarda boy gösterip o pazarlarda yer edinmeye çalışıyoruz. Ama her ülkenin kendine göre farklı prosesleri oluyor. Mesela Avrupa da Almanya'nın çok ciddi bir şekilde prosesleri var. Bu çok kilit bir unsur.”

Teknoloji Takibi

3. İşletme yöneticisi sektörel gelişimi yakalayabilmek için teknoloji takibinin önemine şu sözleri ile değinmektedir:

“Kesinlikle teknolojiyi takip etmesi gerekiyor.”

Üretimde Engellerin Azaltılması

11. İşletme yöneticisi alınan politik kararlarda üreticiler açısından üretimde engellerin azaltılmasını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Mesela üretim sürecinde engellerin azaltılması adına yapılan politik kararlarda üreticiler açısından üretimin kolaylaştırılmasına katkı sağlar.”

İvme Kazanan Sektör

12. İşletme yöneticisi günlük ihtiyaçların değişiklik göstermesi ve buna bağlı olarak ürünlerin de bu doğrultuda gelişmesi, sektörün ivme kazanan bir sektör olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yenilikçi olması gerekiyor yani tabi 100-150 yılı tarih olarak baz alırsanız tekerlekli sandalyede genel hatları ile aynı gibi görünse de günlük ihtiyaçlar engellilerin sosyal hayatlara katılım oranları yükseldikçe ihtiyaçlarda artıyor. Bunu takip ederek sektörün bir ivme kazandığını göz önüne alabilirsiniz.”

İhtiyaçlara Uygun Üretim

12. İşletme yöneticisi üretimin ihtiyaçlar doğrultusunda olmasının sürdürülebilirliği de etkilediğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Ürün farklılaştırmaya gidilmesi de önemli bir husus. Yani aslında talep ve ihtiyaç doğrultusunda inovasyon faaliyetlerinin olması sürdürülebilirliği önemli ölçüde artırır.”

Bilimsel Çalışmalar

9. İşletme yöneticisi üretimde bilimsel çalışmaların uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliği olumlu yönde etkilediğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Bilimsel olmadığınız sürece uluslararası pazarlarda hiçbir etkin rekabet gücünüz olmaz özellikle Avrupa, ABD gibi pazarlarda. Ama Ortadoğu da

konvansiyonel ticaret yapıldığı için gerçi Dubai gibi yerler biraz kaliteye bakıyorlar. Ortadoğu da biraz daha şuan ki mevcut sektörün durumu için evet rekabette etkin durumdayız. Ama bu Avrupa ülkeleri içinde geçerli olsun dersiniz daha vizyonlu ve ileri teknolojilere sahip işletmelerin üretim yerlerinin olması gerekmekte.”

Gelecek Vaat Eden Ürün Segmenti

3. İşletme yöneticisi sektörün gelecek vaat eden ürün segmentine ve yeni pazarlara açılmada avantaj oluşturacağına şu sözleri ile yer vermektedir:

“Sektör ürünleri gelecek vaat ettiği içinde tabi yeni pazarlara açılmada da bir avantaj sağlıyor. Çünkü ürünler teknolojik güncel ürünler. Dezavantajı da hani bu ürün sizde kesin var temin etmeniz gerekiyor şeklinde bir geri bildirim oluyor bu da istenilen ürünü hazırlamada diğer işleriniz açısından aksamalara neden oluyor. Avantaj ve dezavantajlarımızı rekabetimiz açısından ele aldığımızda avantajı şu şekilde sipariş aşamasında olumlu yönde bir geri dönüş oluyor bugün sipariş geldi mi yarın çıkarman gerekiyor en geç bu da işlerin hızlı ilerlemesini sağlıyor. Dezavantajı da ürün yetişmezse müşteri ile papaz oluyorsun.”

Yeni Pazarlara Açılma

4. İşletme yöneticisi yeni pazarlara açılma konusunda gerek Türkiye’nin konum olarak avantajlı bir yere sahip olduğunu ve gerekse ürün çeşitliliği konusunda yeterli ürün segmentine sahip olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yeni pazarlara açılma konusunda da avantajlı hani bir Asya ülkesine girdiğinizde dünya standartlarında ise ürünleriniz orada da ihtiyaç olduğunu görüyorsunuz bu biraz daha riski azaltan bir durum yeni pazarlara girme durumunda. Dezavantaj olarak üretim maliyetleri yüksek ürün grubuna sahip sektör bu nedenle üretimde maliyetlerimiz yüksek üretimde bu açıdan bir dezavantajla karşılaşıyoruz.”

7. İşletme yöneticisi sektörün yeni pazarlara açılma konusunda dinamik olduğunu ve bu durumun avantaj sağladığını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yeni pazarlara açılma konusunda evet dinamik bir pazar sürekli yeniliklerin olması ürünlerin yeni pazarlara girmesi açısından bir pazar payı yaratıyor bize.”

5.2.1.4. Gelişen Üretim Süreçleri

Sektörün, yaşanan teknolojik gelişmeler doğrultusunda teknoloji kullanımının artması ile üretim süreçlerinin de gelişip değiştiği işletme yöneticileri tarafından ifade edilmektedir. Gelişen üretim süreçleri kategorisi 7 koddan oluşmaktadır. Bu kodlar; protatip ürün çalışmaları, ileri teknoloji kullanımı, geri dönüşlere önem verme, ürüne odaklanma, fonksiyonel ürünler, üretimde uzmanlaşma, alternatif ürün grupları, kapsamlı ürün portföyü şeklinde oluşmuştur.

Protatip Ürün Çalışmaları

4. İşletme yöneticisi üretimde protatip proje çalışmalarının rekabette itici güç olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“İnovasyon çalışmalarını takip etme, uluslararası fuarlara katılma ve orada iyi gözlemler yapmamıza, protatip proje çalışmalarını hızlandırma konusunda rakipler itici bir güç oldu.”

İleri Teknoloji Kullanımı

5. İşletme yöneticisi uluslararası pazarlarda rekabetin çok şiddetli olduğunu ve üretici firmaların ileri teknoloji kullanımlarının üretim süreçlerinde etkin faaliyet gösterdiğini şu sözleri ile değinmektedir:

“Uluslararası pazarlarda rekabet çok şiddetli ciddi üretici firmalar var, çok geniş ürün yelpazesi var, kalite ve fiyat anlamında olsun ürün grubu anlamında, ileri teknoloji kullanımı anlamında ihracat potansiyeli anlamında, üretim kapasitesi anlamında ve ciddi büyüklükte pazar payına hakim firmalar var. Yıllık ciroları çok ciddi rakamlar olan firmalar bunlar. Böyle olunca da rekabet edebilmek yüksek finansman kaynakları gerektiriyor.”

Geri Dönüşlere Önem Verme

6. İşletme yöneticisi üretim süreçlerinde inovasyonun geri dönüşler yaparak olabileceğinin önemini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Sürekli kendimize bakmayı geri dönüşler yaparak ilerlemeyi ve yenilik inovasyon yapmayı gerektiriyor.”

Ürüne Odaklanma

6. İşletme yöneticisi üretimde hızlı hareket etmekten çok yavaş ve emin adımlarla, ürüne odaklanarak ilerleme kaydetmeye çalıştıklarını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“İstediğimiz oranda hızlı bir şekilde hareket edemiyoruz yavaş ama emin adımlarla gitmeye ilerlemeye çalışıyoruz. En azından hani satabileceğimiz ürünlere yoğunlaşıp onlarda ilerleme kaydetmeye çalışıyoruz. Ama her üründe aynı gelişimi ve hızı gösteremiyoruz. Bu da rekabetimizi nereden baksanız yarı yarıya etkiliyor.”

Fonksiyonel Ürünler

Sektörde mevcut rakiplerin varlığı rekabetçiliği arttırmak adına 5. İşletme yöneticisi mevcut ürünlere yönelik ürün fonksiyonlarını arttırmaya yönelik şu ifadelerde bulunmaktadır:

“Ürünlerimde inovatif çalışmalar yapmamı sağlar bir takım yenilikler ile ürünlerimin fonksiyonel özelliklerini arttırmam açısından çalışmalarda bulunmamı sağlar.”

Üretimde Uzmanlaşma

7. İşletme yöneticisi üretimde uzmanlaşmanın ve sürekli yeniliğin olması gerektiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Sürekli yenilik yapması gerekiyor, üretimde uzmanlaşması gerekiyor, nakit para akışını sağlaması gerekiyor, iyi bir finans yönetimini firma bazında oturtmuş olması gerekiyor.”

Alternatif Ürün Grupları

3. İşletme yöneticisi ürün segmentinin genişletilmesini, alternatif ürünlerin piyasaya sunulmasını ve her bütçeye uygun fiyat aralığının olması gerektiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Sürekli ürün gamını yenilemeni gerekiyor. Onun dışında alternatif ürünler sunmanız gerekiyor piyasaya. Bu ürünler düşük fiyat aralığında, orta fiyat aralığında ve yüksek fiyat aralığında. Her bütçeye hitap etmen gerekiyor.”

Kapsamlı Ürün Portföyü

Sektörün ürün çeşitliliğinin avantaj sağladığını, kapsamlı bir ürün portföyünün yan sanayii anlamında da avantajlı bir durum oluşturduğunu 9. İşletme yöneticisi şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Pazar payı anlamında gayet iyi sektör avantajlı ürün çeşitliliği var bu da pazardan büyük bir pay elde etmenizi sağlıyor. Cihaz çok kapsamlı bir ürün portföyü sağlıyor yan sanayii anlamında da bu böyle. Bu sebeple evet ürün yelpazesinin geniş olması da bir avantaj diyebiliriz.”

5.2.1.5. Rekabette Etkin Olma Faaliyetleri

Rekabette etkin olma, görüşme yapılan işletme yöneticileri tarafından birden çok faaliyet ile gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Rekabette etkin olma faaliyetleri kategorisi 12 kod ile açıklanmıştır. Bu kodlar; güçlü pazar analizi, sıkı fiyat takibi, maliyetleri sabitleme, kalite rekabeti, maliyet rekabeti, olmayan ürüne yönelme, yurtdışı müşteri ağını genişletme, stoklu çalışma, ucuz işçi gücü temini, uluslararası geçerlilikte sertifika temini, global ölçekte projeler yapmak ve uluslararası pazarda tanınma şeklinde belirlenmiştir.

Güçlü Pazar Analizi

İşletme yöneticileri, rekabette etkin olma faaliyetlerinde pazar analizlerinin güçlü bir şekilde yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. 4. İşletme yöneticisi ise

güçlü pazar analizini, inovasyon çalışmalarını takip ederek ve uluslararası fuarlara katılarak yapıldığında itici bir güç olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“İnovasyon çalışmalarını takip etme, uluslararası fuarlara katılma ve orada iyi gözlemler yapmamıza, protatip proje çalışmalarını hızlandırma konusunda rakipler itici bir güç oldu.”

Sıkı Fiyat Takibi

10. İşletme yöneticisi sektörde fiyatların günbegün değiştiğini bu nedenle sıkı fiyat takibinin yapılması gerektiğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Sürekli yeni ürün gamı geliştirmeye çalışmak zorundasınız. Fiyat analizlerini çok çok daha sık yapmak zorundasınız çünkü bizim sektörde fiyatlar günbegün bile değişiyor. Ben 7,30 kr a indim rakip firma 7,20 kuruşa inebiliyor. Biraz böyle borsa gibi. Dolayısı ile fiyat takibini çok çok iyi yapmamız gerekiyor.”

Maliyetleri Sabitleme

11. İşletme yöneticisi Ar-ge çalışmalarının artması, teknolojik yeniliklerin işletmeye uyarlanması ve inovatif faaliyetlerin artarak devam etmenin maliyetleri sabitleme yada aza indirmeye de etkisi olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Ar-ge çalışmalarını arttırmayı, teknolojik yenilikleri takip etmeyi, inovatif faaliyetler de bulunmayı ve her defasında maliyetleri daha aza indirmeyi gerektirir.”

Kalite Rekabeti

3. İşletme yöneticisi sektörün ulusal anlamda nitelikli üreticisi bulunmadığını, çok fazla kalitesiz ürünün olduğunu ve bunun da haksız rekabeti doğurduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Rekabeti orta seviye üstünde hissediyoruz. Ulusal anlamda sektörün ürün kalemi çok fazla olduğu için aynı ürün kaleminde üretim yapan nitelikli firmaların varlığı tabi ki rekabetimizi ciddi ölçüde etkiliyor. Ama sektörde çok ciddi oranda

maliyet ve kalite anlamında rekabet her geçen gün artıyor. Çok fazla kalitesiz ürün piyasaya girmiş durumda. He bu ne kadar doğru dersiniz tabi ki değil haksız rekabet çok oluyor. Bu da sizin ürününüzde ya maliyet anlamında yada ürün inovasyonu anlamında revize yapmanıza sebep oluyor.”

Maliyet Rekabeti

Maliyet rekabeti ile ilgili 3. İşletme yöneticisi, ulusal pazarda kaliteye ödün verilmeden sadece maliyetleri azaltma yönünde yapılan üretimlerin sektörde haksız bir rekabete sebep olduğunu ve bunun da üretim anlamında gerekli revizyonların yapılmasının işletmelere ekstra bir maliyetin çıkmasına sebep olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Rekabeti orta seviye üstünde hissediyoruz. Ulusal anlamda sektörün ürün kalemi çok fazla olduğu için aynı ürün kaleminde üretim yapan nitelikli firmaların varlığı tabi ki rekabetimizi ciddi ölçüde etkiliyor. Ama sektörde çok ciddi oranda maliyet ve kalite anlamında rekabet her geçen gün artıyor. Çok fazla kalitesiz ürün piyasaya girmiş durumda. He bu ne kadar doğru dersiniz tabi ki değil haksız rekabet çok oluyor. Bu da sizin ürününüzde ya maliyet anlamında yada ürün inovasyonu anlamında revize yapmanıza sebep oluyor.”

Olmayan Ürüne Yönelme

3. İşletme yöneticisi, uluslararası rekabette etkin olabilmek rekabet gücünü arttırabilmek adına, yapılmamış ürünleri üretmenin ve ürün gruplarını çalışmanın etkili olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Mesela teknik kimyasallarda Türkiye de üretim yok şuanda ama biz bunu üreterek yaptığımız ihracatlar da pazarda gayet iyi bir konuma geliyoruz. Yani uluslararası rekabette etkin olabilmek gücümüzü arttırabilmek adına yapılmamış ürünleri üretilmemiş ürün gruplarını çalışmak tabi ki etkili oluyor. Birde yurtdışından gelen müşteriye bu yoktur diyemiyorsunuz. Alternatiflerini sunuyorsunuz.”

Yurtdışı Müşteri Ağını Genişletme - Stoklu Çalışma

8. İşletme yöneticisi uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için yurtdışından gelen müşteriye alternatif sunmanın önemine değinmektedir. Uluslararası pazarlarda ürünün fiyatından daha çok kalitesine bakıldığını ifade etmektedir. Aynı zamanda kur bazında oluşan iniş çıkışlar ve yaşanan bazı politik krizlerin üretimi sekteye uğratmaması açısından stoklu çalışılması gerektiğini de şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Birde yurtdışından gelen müşteriye bu yoktur diyemiyorsunuz. Alternatiflerini sunuyorsunuz. Zaten genelde müşterilerimiz fiyata pek bakmıyor kaliteye bakıyor. Hani Türkiye de bu durum fiyat bazlı müşteriye fiyat cazip geliyorsa alıyor talep ediyor ama yurtdışında yani uluslararası pazarlarda fiyattan daha önemli kalite söz konusu. Yani uluslararası pazarlarda rekabette gücümüzü arttırmak adına ürün kalitemize çok dikkat ediyoruz. Ekonomik işbirlikleri de biz üretici firmalar için ihracat anlamında çok önemli. Çünkü kur bazlı çalışıyoruz bizi çok etkiliyor ülkelerarası iş birlikleri ithalat ve ihracat açısından çok önemli. Satışlarımız dolar, Euro İsviçre frangı şeklinde oluyor Tl bazında satış yapmıyoruz biz. İniş çıkışlar mutlaka oluyor. Politik krizler ve ambargolar bizi çok etkiliyor. Mesela bu hafta iş çok durgun çünkü seçimler yaklaştı genelde bu tarz durumlarda piyasa anında etkileniyor. Herkes şuan kurların ne olacağını bilmiyor. Tedbir amaçlı bekletiyor alımlarını durdurdu mesela. Bir ara Almanya ile sorun yaşamıştık birde bizim işletme olarak alımlarımız ithalatlarımız oradandı etkilendik o dönemde. Fiyatlarda 2-3 kat bir değişiklik oldu.”

Ucuz İşçi Gücü Temini

6. İşletme yöneticisi ulusal pazarda ucuz işçi gücü temini ile rekabette fiyat avantajı elde edeceğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Bence şuanda fiyat avantajımız var bu rekabet gücü elde etmemizi sağlıyor. Ucuz işgücümüz var.”

Uluslararası Geçerlilikte Sertifika Temini

11. İşletme yöneticisi uluslararası pazarda rekabette etkin olabilmek adına ürünün geçerliliğe sahip olması için gerekli sertifikasyonun sağlanması gerektiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Birde tabi ki sertifikasyon da önemli yani bir ürünün sahip olması gereken uluslararası geçerliliği olan sertifikalara sahip olması gerekir rekabette etkin olabilmek adına.”

Global Ölçekte Projeler Yapmak

6. İşletme yöneticisi uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde konumlandırılmak için üretilen ürünlerin güncel olmasına ve global ölçekte projelerin geliştirilmesi gerektiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“..ürünleri güncel tutmak gerekiyor ve en önemlisi de global ölçekte projeler yapmak gerekiyor bunları uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde konumlandırmak gerekiyor.”

Uluslararası Pazarda Tanınma

4. İşletme yöneticisi uluslararası pazarda henüz rekabet edebilecek düzeyde olmadığını şuan için sadece uluslararası pazarlarda bulunduklarını ama her geçen gün de bilinen ve talep gören bir işletme olmak için çabaladıklarını şu sözleri ile ifade etmektedir:

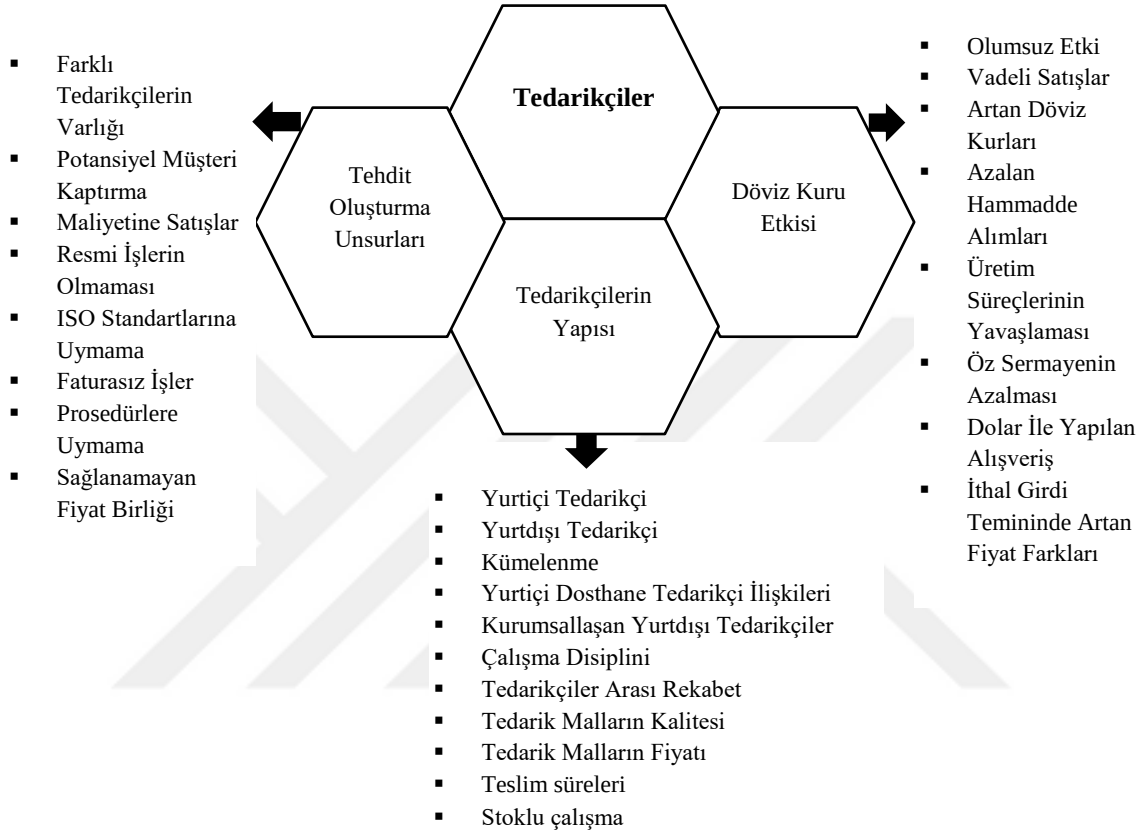
“Şuanda uluslararası rekabette bir güce sahip değiliz pazarda bulunuyoruz ama rekabet edebilecek düzeyde değiliz bunun için her geçen gün çabalıyoruz. Uluslararası bilinen ve talep gören bir firma olmak için.”

5.2.2. Tedarikçiler

Yapılan analizler sonucunda tedarikçiler teması altında üç kategori toplanmaktadır. Bu kategoriler; tehdit oluşturma unsurları, tedarikçilerin yapısı ve

döviz kuru etkisidir. Bu kategoriler altında toplanan kodlar, aşağıda ki şekilde ilgili kategorilerin etrafında yer almaktadır.

Şekil 11. Tedarikçiler Teması, Kategorileri ve Kodları



Kaynak: Şekil, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tedarikçiler teması altında oluşturulan kategorilere ilişkin kodların, ne sıklıkla tekrar ettiği kod sıklık tablosu tablo 10 da yer almaktadır.

Tablo 10. Tedarikçiler Teması Sıklık Tablosu

Kategoriler	Açık Kodlar	Kod Sıklıkları
Tedarikçilerin Yapısı	Yurtiçi Tedarikçi	13
	Yurtdışı Tedarikçi	9
	Kümelenme	7
	Yurtiçi Dosthane Tedarikçi İlişkileri	3
	Kurumsallaşan Yurtdışı Tedarikçiler	2
	Çalışma Disiplini	2
	Tedarikçiler Arası Rekabet	5
	Tedarik Malların Kalitesi	1
	Tedarik Malların Fiyatı	2
	Teslim Süreleri	3
	Stoklu Çalışma	4
Tehdit Oluşturma Unsurları	Farklı Tedarikçilerin Varlığı	10
	Potansiyel Müşteri Kaptırma	2
	Maliyetine Satışlar	2
	Resmi İşlerin Olmaması	2
	ISO Standartlarına Uymama	1
	Faturasız İşler	4
	Prosedürlere Uymama	1
	Sağlanamayan Fiyat Birliği	4
Döviz Kuru Etkisi	Olumsuz Etki	11
	Vadeli Satışlar	4
	Artan Döviz Kurları	9
	Azalan Hammadde Alımları	3
	Üretim Süreçlerinin Yavaşlaması	5
	Öz Sermayenin Azalması	2
	Dolar İle Yapılan Alışveriş	15
	İthal Girdi Temininde Artan Fiyat Farkları	3

Kaynak: Tablo, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.2.2.1. Tedarikçilerin Yapısı

Tedarikçiler teması altında belirlenen tedarikçilerin yapısı kategorisi tedarikçiler hakkında genel bilgiler vermektedir. Tedarikçilerin yapısı kategorisi 12 koddan oluşmaktadır. Bunlar; yurtiçi tedarikçi, yurtdışı tedarikçi, kümelenme, yurtiçi dosthane tedarikçi ilişkileri, kurumsallaşan yurtdışı tedarikçiler, çalışma disiplini, tedarikçiler arası rekabet, tedarikçiler arası ittifak, tedarik malların kalitesi, tedarik malların fiyatı, teslim süreleri ve stoklu çalışma şeklindedir.

Yurtiçi Tedarikçi

12. İşletme yöneticisi tedarikçilerin yapısını belirten yurtiçi tedarikçi ağının çok düşük olduğunu belirten ifadelerle şu şekilde değinmektedir:

“Yurtiçi tedarikçi ağı çok düşük yurtdışı tedarikçi ağı çok yüksek.”

4. İşletme yöneticisi yurtdışı tedarikçi ağının daha iyi girdi çeşidi sağladığını fakat yurtiçi tedarikçi ağının henüz istenilen düzeyde olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bizim ürün grubumuz için yurtdışı tedarikçi ağı daha iyi istediğimiz girdi daha çok yurtdışında bulunuyor açıkçası pek fazla yurtiçi tedarikçi ağı ile çalışmıyoruz. Yetersiz buluyoruz ve de girdi çeşidi alanın da henüz yeterli düzeyde değil.”

Yurtdışı Tedarikçi

10. İşletme yöneticisi tedarikçi ağları ile olan ikili ilişkilerin yurtiçi ve yurtdışı tedarikçiler olarak farklılık gösterdiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Tedarik konusunda sıkıntı yaşamıyoruz ama ikili ilişkiler olarak bakarsanız tabi ki yurtiçinde ki bizim tedarikçilerle ilişkimiz biraz daha dostane işliyor. Yurtdışı tedarikçisi biraz daha profesyonel yaklaşıyor daha resmi ama yurtiçi amca abi dayı aynen bu şekildeyiz.”

Kümelenme

4. İşletme yöneticisi yurtiçi tedarikçi ağının uluslararası pazarlara karşı bir bütünlük sağlayarak kümelenme yoluna gidilebileceğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Ulusal bazda tabi rekabette etkin olabilmek adına bir kümelenme bütünlük sağlanabilir bu güzel de olur. Yani uluslararası pazarlara karşı bir bütünlük rekabet açısından avantajlı konuma getirebilir de şuanda böyle bir bütünlük yok.”

Yurtiçi Dosthane Tedarikçi İlişkileri

7. İşletme yöneticisi tedarikçi ilişkilerinin farklılıklar gösterdiğini, yurtiçi tedarikçiler ile daha dosthane bir ilişki içerisinde olduklarını şu sözleri ile belirtmektedir:

“Yurtiçi tedarikçi ağı daha çok dosthane ilerliyor tanıdık vasıtası ile bir nevi mal çekiyoruz.”

11. İşletme yöneticisi yurtiçi tedarikçileri ile olan dosthane ilişkilerinin bazen suistimal edilerek her zaman alınan girdilerin aynı kalitede olmadığını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yurtiçi tedarikçilerimiz ile ilişkimiz alışverişimiz ise tamamen dosthane bir muhabbete dayalı. Sürekli aldığımız girdiyi bazen aynı kalitede ve ölçüde alamıyoruz sıkıntılar yaşıyoruz.”

Kurumsallaşan Yurtdışı Tedarikçiler

9. İşletme yöneticisi yurtdışı tedarikçi ağlarının ülke ülke farklılık gösterdiğini Avrupalılar ve Amerikalıların daha kurumsal olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Çin den cihazımızda çok etken olmayan önemi olmayan bazı parçaları alıyoruz ama mesela motorlarımız Alman malıdır. Ekranlar Amerikan malıdır. Kaliteli ürünler yapmaya çalışıyoruz. Yazılımımız Türkiye den ama fason alıyoruz. Ama tedarik ettiğimiz diğer ürünlerde Avrupalılar Amerikalılar kurumsal çalışıyor.”

Çalışma Disiplini

2. İşletme yöneticisi yurtiçi tedarikçilerin henüz çok disipline olmadığını, istenilen girdilerin tedarikçilerin temposuna göre sağlandığını bu nedenle stoklu çalışmaları gerektiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Türkiye’de ki tedarikçiler henüz daha çok disipline olmuş değil yani herkesin bir temposu var. Kimisi işe ihtiyacı var, kimisi de kendi bir anda bir yoğunluğu oluyor seni aksatabiliyor. Dolayısı ile stoklu çalışmamız gerekiyor. Bizde stoklu çalışıyoruz.”

Tedarikçiler Arası Rekabet

6. İşletme yöneticisi birden çok tedarikçinin bulunmasının, girdi fiyatları konusunda rekabet oluşturmaları açısından işletmelere avantaj sağlayacağını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Farklı tedarikçilerin varlığı bizim için ürün avantajı olur. Sonuçta fiyat açısından bir rekabet sayılır. Tekelci konumda olmamış olurlar. Bu da bizim elimizi güçlendirir. Sonuçta pazarda yerine alabileceğimiz başka tedarikçiler olmuş olacak. Türkiye de kardeş kardeşe güvenmiyor o konuda kimse kimseye güvenmez sonuçta kendileri aralarında rekabetçi durumdalar. Bu açıdan biz üreticilere pek bir sıkıntı oluşturmazlar.”

11. İşletme yöneticisi tedarikçiler arasında fiyat rekabetinin olması durumunun işletmeler açısından avantaj sağlayacağını, aksi halde tedarikçilerin kendi aralarında ittifak oluşturmalarının ise işletmelere dezavantaj oluşturacağını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Üretim aşamasında birden çok tedarikçinin varlığı kendi aralarında rekabet etmeleri bizim elimizi güçlendirir. Az olup kendi aralarında farklı ürün gruplarının girdilerini bulundurmaları, fiyat anlamında bir ittifak oluşturmaları tabi büyük bir sıkıntı.”

Tedarik Malların Kalitesi

7. İşletme yöneticisi tedarikçi ile süreklilik kazanmanın, girdi kalitesinin ve iş süreçlerinin olumlu bir süreç doğurduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Rekabet anlamında süreklilik sağladığınız tedarikçiniz ile ürün, kalite ve fiyat anlamında zaman kazanıyorsunuz süreçleriniz kısalıyor buda rekabette sizi bir adım öne çıkarıyor.”

9. İşletme yöneticisi girdi kalitesinin ürünü, iyi yada kötü anlamda şekillendirdiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Az önce de bahsettiğim gibi girdilerimizin kalitesi tabi ki ürünümüzü iyi ise olumlu kötü ise olumsuz yönde şekillendiriyor. Yani tedarikçilerimiz rekabette

yurtiçinde rakiplerimizle üretim anlamın da yurtdışında ise Pazar payı ve satış anlamında ciddi ölçüde etkiler.”

Tedarik Malların Fiyatı

Tedarikçiler arasında oluşan rekabetin girdi fiyatlarına yansımaları ve düşük girdi maliyetlerinin işletmeler açısından avantaj sağladığını 5. İşletme yöneticisi şu sözlerle ifade etmektedir:

“Tabi farklı tedarikçilerin sayı olarak çok olması biz üreticiler için avantajlı herhangi bir tehdit oluşturmuyor kendi aralarında ki rekabet ile daha düşük fiyatlar bulmamız kolaylaşıyor aksine biz onlarla pazarlık etme gücü elde ediyoruz.”

11. İşletme yöneticisi yurtiçi tedarikçilerin fiyat anlamında zorluk çıkarması durumunda yurtdışı tedarik zinciri ile bu zorluğu çözebildiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ama tabi şöyle de bir durum var yurtiçi tedarikçilerim beni çok zorlarsa da kendimde firma olarak bizzat yurtdışından da gidip temin edebilecek durumdayım. Her firma da finansman olarak da bu şekilde hareket eder.”

Teslim Süreleri

Yurtdışı tedarikçiler ile fiyat anlamında herhangi bir sorun yaşanmadığını, sadece bazen teslimatlar da gecikmelerin yaşandığına 7. İşletme yöneticisi şu şekilde değinmektedir:

“..yurtiçi tedarikçilerimizle fiyat anlamında sorun yaşamıyoruz. Sadece bazen teslimatta gecikmeler olabiliyor.”

Stoklu Çalışma

4. İşletme yöneticisi bazı tedarikçilerin stoklu çalıştığını daha döviz kuru bazında satış yaptıklarını bu durumun bazı durumlarda dezavantaj oluşturduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bazı tedarikçilerin finansmanı çok güçlü ise maliyetine girdileri satabiliyor. Stokla çalışıyorsa birde geçen sene ondan önceki sene malı almışsa şuan ki döviz kurundan sattığında pazarı elinde tutabiliyor maliyetine satsa bile bunu rahatlıkla yapabiliyor.”

3. İşletme yöneticisi tedarikçilerin stoklu çalışmasını çok fazla talep gören girdilerin stok yapılmasında işletmelere üretim sürecinde avantaj sağladığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Tedarik açısından şöyle bir avantajlı durum söz konusu olabilir çok fazla talep edilen ürünlerde tedarikçiler stok olarak çalışıyorlar bu da biz üretici firmayı rahatlatıyor.”

5.2.2.2. Tehdit Oluşturma Unsurları

Tedarikçiler teması altında yer alan tehdit oluşturma kategorisi, toplamda sekiz koddan oluşmaktadır. Bunlar; farklı tedarikçilerin varlığı, potansiyel müşteri kaptırma, maliyetine satışlar, resmi işlerin olmaması, ISO standartlarına uymama, faturasız işler, prosedürlere uymama, sağlanamayan fiyat birliği şeklindedir.

Farklı Tedarikçilerin Varlığı

10. İşletme yöneticisi farklı tedarikçi işletmelerin varlığının kendi aralarında bir ittifak oluşturma kaygısının olmadığını, aksine fiyatı aşağı çekebilmek adına bir avantaj sağlayacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“Üretici firmalar açısından tedarikçilerin çok olması fiyatı aşağıya çekebilmek adına iyidir. Çok tedarikçi firmanın varlığı aralarında ittifak olacağı kaygısı oluşturmuyor bizim sektör için. Aynı zamanda tabi alacağımız girdinin kalitesi ürünlerimize direkt olarak yansıtacağından rekabete etki eden bir diğer önemli unsur.”

Potansiyel Müşteri Kaptırma

3. İşletme yöneticisi daha önce kendi işletmesinde çalışan bazı arkadaşların ayrılarak kendi işletmelerini kurduklarını ve var olan mevcut müşterilerini bu şekilde kaptırdıklarını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bizim firmamızdan ayrılan arkadaşlar oldu mesela bizden ayrılınca yeni bir firma açıyorlar mesela. Bireysel çalışanlar var evinden çalışanlar var bu işi yapan. Ee onlarda her biri bir firma açtığı için müşteriye tanıyorlar zaten kaybediyorsunuz zamanla pazar payınızı. Uzun yıllar çalıştığımız müşteriyle birkaç ürünle başlayarak zamanla diğer firmaya kaptırabiliyorsunuz. Bu bir rekabet ama haksız rekabet.”

Maliyetine Satışlar

4. İşletme yöneticisi bazı tedarikçilerin stoklu çalışması yada finansmanının güçlü olması nedeni ile maliyetine girdi satışlarını yaptıklarını şu sözleri ile anlatmaktadır:

“Bazı tedarikçilerin finansmanı çok güçlü ise maliyetine girdileri satabiliyor. Stokla çalışıyorsa birde geçen sene ondan önceki sene malı almışsa şuan ki döviz kurundan sattığında pazarı elinde tutabiliyor maliyetine satsa bile bunu rahatlıkla yapabiliyor.”

Resmi İşlerin Olmaması

9. İşletme yöneticisi tedarikçi işletmeler ile henüz kurumsal bir çalışma disiplininin olmadığını şu sözleri ile anlatmaktadır:

“Türkiye de Allah’a emanet iş yapılıyor. Yani biz burada Allah lık iş yapıyoruz işimiz hep dua ile inşallah maşallah ile. Yani Türkiye de ne bilim var ne bilimsel çalışma var.”

6. İşletme yöneticisi tedarikçileri ile olan iletişimini şu şekilde ifade etmektedir:

“Hiçbir tedarikçim ile tedarikçi sözleşmesi bile yapamıyoruz. Yani sözleşme yapalım diyoruz abi ne bu ya uğraşamayız biz sen ne istiyorsun biz sana buradan verelim diyorlar.”

ISO Standartlarına Uymama

9. İşletme yöneticisi henüz hala yurtiçi tedarikçilerin ISO standartlarında girdi sağlamadıklarını şu şekilde ifade etmektedir:

*“Ya ben ISO 1607 olanı adapte ettim kendi ürün tasarımıma vidanın çapı değişir standartlar bunu belirlemiştir. Biz gidiyoruz 4*3 vida istiyorum diyorsun bunun standardı bu diyorum adam elini atıyor avucu ile veriyor.”*

Faturasız İşler

1. İşletme yöneticisi yurtiçi tedarikçi ağının çalışma disiplinin henüz oturtulmadığını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“...faturada kesmeyim diyor fatura istersen KDV sini ödersin diyor. Yani böyle zor oluyor. Kalitesiz ve düzensiz işler çıkıyor. Yurtiçi tedarikçi ağımız sektörümüzde bu şekilde.”

Prosedürlere Uymama

6. İşletme yöneticisi sektör olarak Avrupa'nın henüz istediği prosedürleri sağlamadıklarını şu sözleri ile anlatmaktadır:

“Asya ile Afrika da tedarikçilerimiz iyi Türk tıbbi cihaz sektörü olarak ama Avrupa da zor. Çünkü medikal sektör olarak istenen prosedürler çok fazla Avrupa da onu karşılamakta zorlanıyoruz açıkçası.”

Sağlanamayan Fiyat Birliği

5. İşletme yöneticisi tedarikçiler arasında sağlanmış bir fiyat birliğinin olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Yani bir ürüne biri 5 lire fiyat veriyorsa tedarikçilerin fazla olmasından dolayı 2 liraya da var 3 liraya da var 4 liraya da var ama tabi kalitesine göre değişiyor fiyat anlamında ucuza mal edebiliyorsunuz o açıdan pek pazarlık güçleri olmuyor.”

5.2.2.3. Döviz Kuru Etkisi

Katılımcı işletme yöneticileri, döviz kurlarında yaşanan belirsizliklerden dolayı sektörün ne şekilde etkilendiğine değinmektedirler. Döviz kuru etkisi kategorisi toplamda yedi koddan oluşmaktadır. Bunlar: olumsuz etki, vadeli satışlar, artan döviz kurları, azalan hammadde alımları, üretim süreçlerinin yavaşlaması, öz sermayenin azalması, dolar ile yapılan alışveriş ve ithal girdi temininde artan fiyat farkları şeklindedir.

Olumsuz Etki

4. İşletme yöneticisi döviz kurlarında yaşanan artışlardan sektör olarak olumsuz yönde etkilendiklerini şu şekilde ifade etmektedirler:

“Döviz bazlı satışıımız olmuyor bizim tl bazında satışıımız oluyor günlük kur bazında tl ye çevirip satıyoruz. Genel olarak döviz kurlarının artması olumsuz bir yönde etkiledi sektörümüzü.”

Vadeli Satışlar

4. İşletme yöneticisi döviz kurlarında yaşanan belirsizliklerin dolayı kar marjlarında yaşanan değişikliklerden şu şekilde bahsetmektedir:

“Döviz kurlarının artması için bazen peşin ithalatla çalışıyoruz bazen de yurtdışından vadeli çalışıyoruz. Düşük kurdan alıp yüksek kurdan ödemek tabi kar marjını etkiliyor zarar ettiğimiz zamanlarda oluyor. Yüksek kurdan alıp düşük kurdan sattığımız da oluyor ozaman da zarar ediyoruz.”

Artan Döviz Kurları

1. İşletme yöneticisi yurtiçi satışların da çekle mal verdiklerini ve dövizin artması durumunda zorluk yaşadıklarını şu ifadelerle anlatmaktadır:

“Salt ihracat çalışsaydık etkilemezdi. Ama biz çekle mal verdiğimiz için yurtiçine vadesi gelene kadar o döviz yükseldi mi biz yandık.”

Azalan Hammadde Alımları

5. İşletme yöneticisi girdilerin dolar üzerinden alındığı bununda ürünlere yansıldığını şu şekilde ifade etmektedir:

“...bazı ürün gruplarımız şuan için sadece yurtiçi çalıştığımız satışını yaptığımız ürünler o sebeple siz hammaddesini dolar üzerinden alıp üretimde bir maliyet artışı yaşıyorsunuz ama burada Türkiye de tl bazında çevirip satıyorsunuz o zaman müşterilerimizden yana sıkıntılar yaşıyoruz alım hacimleri düşüyor.”

12. İşletme yöneticisi hammadde alımlarında ki azalmanın üretime de yansıldığını şu sözleri ile anlatmaktadır:

“Hammadde yada yan ürünlerin alımında bir azalma bu da üretimde azalma anlamına demektir. Tüm sektörleri etkilediği gibi bizim sektörümüzü de üretimin yavaşlaması açısından etkiledi.”

Üretim Süreçlerinin Yavaşlaması

6. İşletme yöneticisi

“Döviz kuru her şeyi etkiliyor. En başta üretimi etkiliyor o da doğal olarak satışımıza yansıyor. Biz tl bazında satış yaptığımız için günlük fiyat vermiyoruz. Ama üretim olarak 10 tane yapacaksak 5 tane üretmek zorunda kalıyoruz.”

11. İşletme yöneticisi hammaddeyi dolar üstünden aldıklarını ve döviz kurlarında yaşanan artışların üretim süreçlerini yavaşlattığını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yavaşlattı şuanda satışlarımızı düşürdü. Hammaddeyi dolar olarak dışarıdan alıyoruz ve kurun artması ile de yavaşladı üretim bantlarında sekmelere sebep oldu.”

Öz Sermayenin Azalması

8. İşletme yöneticisi yerli üretime ağırlık verilmesi gerektiğini, öz sermayenin bu şekilde arttırılacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“Eğer sektör olarak ülkeye döviz sağlamak istiyorsak ihracat oranını arttırmak istiyorsak tamamen yerli üretimi de arttırmamız gerekmekte. Bu açıdan devletin projeler geliştirmesi ve finansman oluşturması lazım.”

9. İşletme yöneticisi yerli üretim yaptıklarını ve bu sayede ülkeye döviz kazandırdıklarını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Sektöre ithal edilen ürünlerin üretimini yapıyoruz biz yurtdışından ürün gelmesini engelliyoruz çünkü biz burada yerli bir üretim yapmış oluyoruz ve ülkeye döviz kazandırmış oluyoruz bu şekilde.”

Dolar İle Yapılan Alışveriş

2. İşletme yöneticisi girdilerin dolar üzerinden alınması, satışların da dolar ile gerçekleştirilmesinin döviz kurlarında ki belirsizliklerden pek etkilenmediklerini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Şöyle eğer bir firma ben ihracat yaptığım için dolar olarak alıyorum paramın ve dolar olarak da hammadde alıyorum. Dolar Türkiye de 40 lirada olsa ben zaten dolar olarak aldığım için umurumda değil. Çünkü dolar olarak da ödüyorum. Yani 100 dolar ödüyorum adama yine 100 dolar ödüyorum.”

İthal Girdi Temininde Artan Fiyat Farkları

7. İşletme yöneticisi ithal olarak alınan hammaddelerin döviz kurlarından dolayı artmasının üretimde azalmaya sebep olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

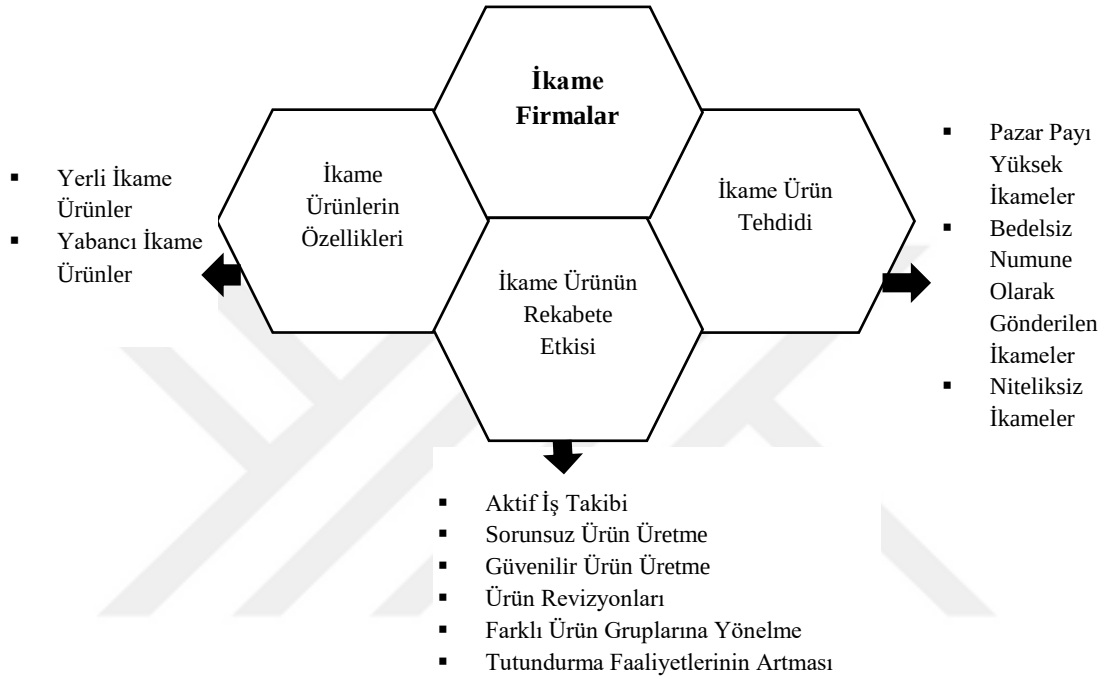
“Çin’den gelen kur üzerinden aldığımız ürünlerin birim fiyatları arttı artınca bizde üretim kapasitemizi düşürmek zorunda kaldık. Sonuçta mesela 2 dolara aldığımız bir girdi maliyeti döviz kuru sonucunda eskiden 8 tl iken 12 tl ye çıkıyor. Ozaman 13 parça ürün üretirken bu 8’e 6’ya düşüyor. Üretimi de satışı da etkiledi.”

5.2.3. İkameler

İkame malların, sektörde rekabetin şiddetini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu katılımcı işletme yöneticileri tarafından ifade edilmektedir. İkameler

teması altında katılımcı işletmelerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda üç kategoriden oluşmaktadır. Bunlar: ikame ürünlerin özellikleri, ikame ürünün rekabete etkisi ve ikame ürün tehdididir. Aşağıda şekil 12 de yer alan kategoriler etrafında ilgili kodlar toplanmaktadır.

Şekil 12. İkameler Teması Kategorileri ve Kodları



Kaynak: Şekil, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

İkameler teması altında toplanan kodların kod sıklık tablosu aşağıda tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. İkameler Teması Kod Sıklık Tablosu

Kategoriler	Açık Kodlar	Kod Sıklıkları
İkame Ürünlerin Özellikleri	Yerli İkame Ürünler	6
	Yabancı İkame Ürünler	8
İkame Ürün Tehdidi	Pazar Payı Yüksek İkameler	4
	Bedelsiz Numune Olarak Gönderilen İkameler	2
	Niteliksiz İkameler	4
	Aktif İş Takibi	2
İkame Ürünün Rekabete Etkisi	Sorunsuz Ürün Üretme	1
	Güvenilir Ürün Üretme	1
	Ürün Revizyonları	3
	Farklı Ürün Gruplarına Yönelme	5
	Tutundurma Faaliyetlerinin Artması	3

Kaynak: Tablo, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.2.3.1. İkame Ürünlerin Özellikleri

İkameler teması altında yer alan ikame ürünlerin özellikleri kategorisi ikameler hakkında bilgi vermektedir. İkame ürünlerin özellikleri iki koddan oluşmaktadır. Bunlar: yerli ikame ürünler ve yabancı ikame ürünlerdir.

Yerli İkame Ürünler

6. İşletme yöneticisi sektörün çok fazla ürün grubu olduğunu bu sayede her ürün grubu için yerli lider üretici firma bulunabildiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Medikal sektör çok fazla ürün kalemi olan bir sektör o sebeple her ürün grubu için yerli lider üretici firma bulmak mümkün. Yani elektrod cihazı üretiminde çok az üretici bulabilirisiniz bu sebeple olanlarda pazarda ciddi paya sahip olmuş olmakta.”

Yabancı İkame Ürünler

7. İşletme yöneticisi sektörde yerli ürünlerde ikamelerin çok fazla olmadığını daha çok yabancı ikame ürünlerin bulunduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“İkameler var tabi ki genelde yerli üretimde olmasa da ithal olarak var. Rekabetimizi fiyat anlamında etkiliyor. İşte mesela Çin malları müşteriler açısından pazarda ikamelerin çok olması avantaj sağlarken biz üreticiler açısından rekabet edebilirlik şiddeti artmış oluyor.”

3. İşletme yöneticisi aynı ürün gamında ki ikamelerin rekabete etkisini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Aynı ürün gamında ikameler bizi rekabet anlamında etkiliyor. Sadece yerli ürünler değil birde ithal ikame ürünlerde var. Yurtdışı menşeli ve de sağlam uzun yıllardır faaliyet gösteren markaların ürünleri bunlarla da pazar payı anlamında ciddi bir rekabet düzeyindeyiz.”

5.2.3.2. İkame Ürün Tehdidi

İkame ürün tehdidi kategorisi ikameler teması altında yer almaktadır. İkame ürün tehdidi; pazar payı yüksek ikameler, bedelsiz numune olarak gönderilen ikameler ve niteliksiz ikameler olmak üzere üç koddan oluşmaktadır.

Pazar Payı Yüksek İkameler

3. İşletme yöneticisi Pazar payı yüksek yurtdışı menşeli ikame ürünlerin olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Sadece yerli ürünler değil birde ithal ikame ürünlerde var. Yurtdışı menşeli ve de sağlam uzun yıllardır faaliyet gösteren markaların ürünleri bunlarla da pazar payı anlamında ciddi bir rekabet düzeyindeyiz.”

Bedelsiz Numune Olarak Gönderilen İkameler

4. İşletme yöneticisi numune olarak gönderilen ikame ürünlerden herhangi bir bedel alınmadığını bu sayede ikame ürünlerin kullanımına teşvik olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Bazı firmalar yeni ürün yaptığı zaman yada ikamesini yurt dışından ithal olarak getirdiği zaman onu bir şekilde bedelsiz olarak numune gönderiyorlar ve firmayı onu kullanmaya teşvik ediyorlar. Öyle olunca diğer taraftaki ürünler yani ikameler fazla satılmıyor ve talep numune gelen ürünlere olduğu için satışlar etkileniyor.”

Niteliksiz İkameler

2. İşletme yöneticisi beraber çalıştıkları kişilerin daha sonradan kendi işletmelerini kurduklarını, kendilerine rakip olduklarını ve ortaya niteliksiz ikame ürünlerin çıktığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Adam 5-6 yıl çalışır ürünleri çözmeye çalışır nereden alıyor ne yapıyor diye hepsine bakar hepsini not eder. Sonra bir bakıyorsun aynı adam senin rakibin olarak çıkıyor. Bu şekilde rekabetin içinde buluyoruz kendimi ama bu haksız rekabet. Bu sefer malın değeri bir lira ise düşüyor. Bir bakıyorsun senin yaptığın işinde bir değeri yok. Dolayısı ile çok önemli bir şey ikame malların niteliği.”

5.2.3.3. İkame Ürünün Rekabete Etkisi

İkame ürünlerin rekabete olan olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu, katılımcı işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler ışığında saptanmıştır. İkame ürünün rekabete etkisi kategorisi altı koddan oluşmaktadır. Bunlar: aktif iş takibi, sorunsuz ürün üretme, güvenilir ürün üretme, ürün revizyonları, farklı ürün gruplarına yönelme ve tutundurma faaliyetlerinin artmasıdır.

Aktif İş Takibi

8. İşletme yöneticisi ikame ürünlerin olmasını olumlu olduğunu, işletme açısından yenilikçi faaliyetlere yönlendirdiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“İkameler var tabi ki. Aslında ikamelerin olması güzel bir şey. Çünkü benzer ürün gruplarının yada sizin ürününüzün yerine kullanılabilecek ürünlerin olması sizi de daha yenilikçi daha aktif ve ar-ge ye önem veren bir konuma getiriyor. Günceli takip ediyorsunuz daha fazla ne yapabilirim diyorsunuz. Sektörü rekabet açısından dinç tutuyor.”

Sorunsuz Ürün Üretme

9. İşletme yöneticisi ikame ürünlerin varlığının sorunsuz ürün üretmeye yönelttiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Yani ikameler var ama yetersiz. Bu ikamelerin varlığı işletme olarak bizi daha kaliteli ürün üretmeye daha arkasında durmaya sorunsuz ürün üretmeye itiyor.”

Güvenilir Ürün Üretme

11. İşletme yöneticisi merdiven altı ikame ürünlerin bulunmasını, güvenilir ürün üretmeye yönlendirdiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İkame ürünlerin çeşitliliği ana temel ürünlere ek olarak yan sanayi genelde merdiven altı üretimler oluyor bunlarda rekabetinizi zorluyor. He evet bu adil bir rekabet mi hayır haksız rekabet tamamen.”

Ürün Revizyonları

9. İşletme yöneticisi ikame ürünlerin rekabeti şiddetlendirdiğini ve bununda mevcut ürünlerde revizyonların yapılmasına sebep olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Çünkü ikame ürünler sizin ürününüz yerine kullanılabilir ürünler olduğu için sizin de ürününüz de ciddi anlamda revizyonlar yapmanızı sağlar. Bu da rekabeti şiddetlendirir.”

12. İşletme yöneticisi ikame ürünlerin çeşitliliğinin rekabette fiyat olarak revizyonların getirilmesi gerektiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“İkame ürün çeşitliliği sizin aynı zamanda Pazar payını geniş tutabilmek adına fiyatınızı da revize etmenizi gerektiriyor. Aynı fiyatta ve kalitede kalamıyorsunuz.”

Farklı Ürün Gruplarına Yönelme

10. İşletme yöneticisi ikame ürünlerin rekabeti etkilemesi sonucu mevcut ürünlerin yanı sıra farklı ürün gruplarını da geliştirmeleri gerektiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“İkame ürünler var. Firma olarak evet mecburen çeşitliliğe gidiyoruz. Yani bizim ürün gamımızda olmayan ürünleri de eklemek zorunda kalıyoruz ki diğer ürünlerimiz tercih edilsin. Yani müşteri A ürününü almaya geldiği zaman ikinci sıra tercih edeceği B ürününü de bizden alsın diye mecburen ekstra ürünlere gidiyoruz.”

8. İşletme yöneticisi ikame ürünlerin varlığının yeni ürün gruplarına yönelmeleri gerektirdiğini şu şekilde belirtmektedir:

“Rekabetin çok yoğun olduğu ürün gruplarından çekilmeniz başka ürün grubuna yönelmeyi de gerektirebiliyor bazen.”

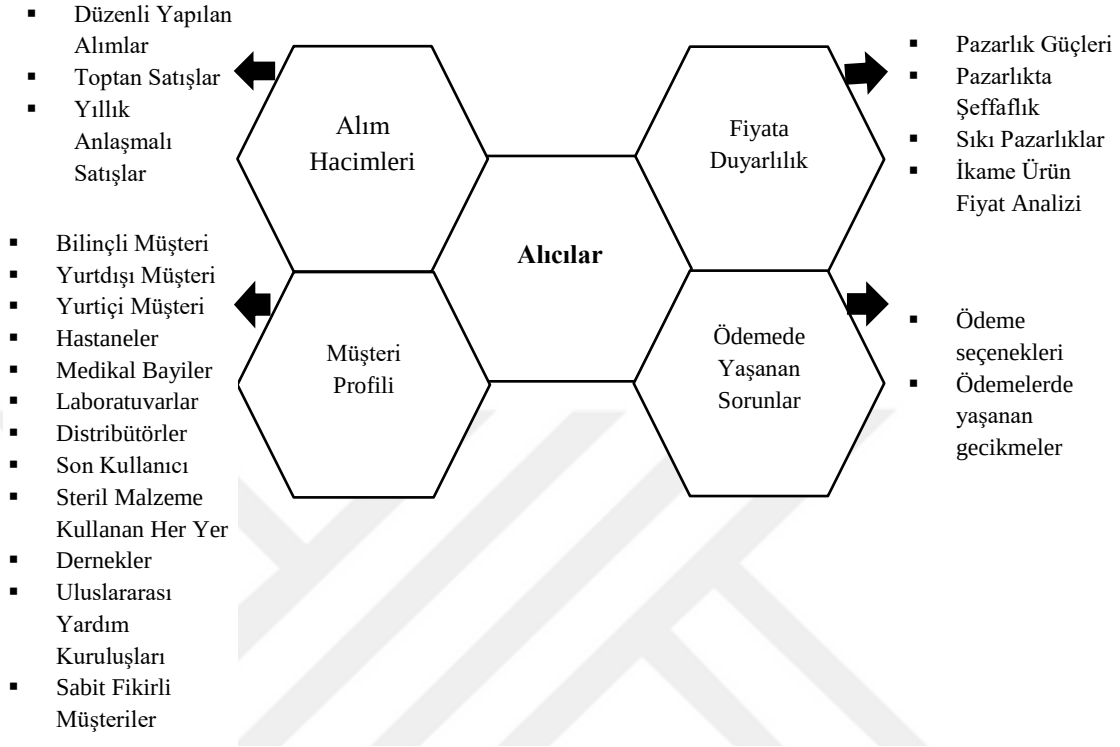
Tutundurma Faaliyetlerinin Artması

10. İşletme yöneticisi farklı ürün gruplarına yönelmenin tutundurma faaliyetlerini arttırdığını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yani müşteri A ürününü almaya geldiği zaman ikinci sıra tercih edeceği B ürününü de bizden alsın diye mecburen ekstra ürünlere gidiyoruz. Artısı ürünün bilinmesi açısından bir getiri sağlar. Tüketici olarak bir ürünü ne kadar çok yerde görürseniz algıda o kadar seçici olursunuz ve kalıcılığınız artar.”

5.2.4. Alıcılar

Şekil 13. Alıcılar Teması, Kategori ve Kodları



Kaynak: Şekil, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Alıcılar teması sektörde ki müşteri profili hakkında genel bilgiler vermektedir. Alım hacimleri, fiyatta duyarlılık, müşteri profili ve ödemede yaşanan sorunlar olmak üzere dört farklı kategoriden oluşmaktadır. Alıcılar teması kod sıklık tablosu tablo 12 de ki gibi yer almaktadır.

Tablo 12. Alıcılar Teması Kod Sıklık Tablosu

Kategoriler	Açık Kodlar	Kod Sıklıkları
Müşteri Profili	Bilinçli Müşteri	6
	Yurtdışı Müşteri	10
	Yurtiçi Müşteri	12
	Hastaneler	11
	Medikal Bayiler	6
	Laboratuvarlar	2
	Distribütörler	4
	Son Kullanıcı	2
	Steril Malzeme Kullanan Her Yer	1
	Uluslararası Yardım Kuruluşları	1
	Sabit Fikirli Müşteriler	1
	Düzenli Yapılan Alımlar	6
Alım Hacimleri	Toptan Satışlar	4
	Yıllık Anlaşmalı Satışlar	2
	Pazarlık Güçleri	3
Fiyata Duyarlılık	Sıkı Pazarlıklar	5
	İkame Ürün Fiyat Analizi	2
Ödemede Yaşanan Sorunlar	Ödeme Seçenekleri	1
	Ödemelerde Yaşanan Gecikmeler	2

Kaynak: Tablo, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.2.4.1. Müşteri Profili

Müşteri profili kategorisi, alıcılar teması altında bulunan ve alıcıların genel özellikleri hakkında bilgi veren genel bir çerçeve oluşturan kategoridir. Müşteri profili kategorisi altında on iki kod bulunmaktadır. Bunlar: bilinçli müşteri, yurtdışı müşteri, yurtiçi müşteri, hastaneler, medikal bayiler, laboratuvarlar, distribütörler, son kullanıcı, steril malzeme kullanan her yer, dernekler, uluslararası yardım kuruluşları ve sabit fikirli müşteriler den oluşmaktadır.

Bilinçli Müşteri

2. İşletme yöneticisi yurtdışı müşterilerinin daha bilinçli olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Kesinlikle bir gelecek var. Yurtdışı müşterisi çok daha bilinçli, akıllı ve çabuk ilerliyorlar. Şöyle mesela benim bir Libya’lı müşterim var daha adam 2 yıl oldu ortalama şimdi 2-3 ayda bir gelir. 90-100 bin dolar mal alır.”

6. İşletme yöneticisi müşterilerin artan maliyetlerden dolayı duyarlı olduklarını satışta zorluk olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Birde döviz kurlarının artması ile maliyetlerimiz artıyor bu da az önce bahsettiğim gibi bizim fiyatımıza yansıyor müşterilerimiz ile bunu çok sık yaşıyoruz geçen aya göre fiyat neden değişti tarzında fiyata duyarlılıkları satışta bizi zorlayan bir durum oluyor.”

Yurtdışı Müşteri

11. İşletme yöneticisi yurtdışı müşteriler ile daha düzgün bir kontak içerisinde olduklarını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yurtdışı müşterileri ile daha düzgün bir kontak içindeyiz kalitemiz ve fiyatımız konusunda netiz öyle olunca ödemeler konusunda bize bir sıkıntı oluşturmuyorlar.”

5. İşletme yöneticisi yurtdışı müşteriler ile prosedür ve lojistik anlamında sıkıntı yaşadıklarını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yurtdışında genelde firmalar, bayilikler, dağıtıcılar oluyor direk hastane ile çalışmıyoruz. Zaten yurtdışından hastanelerle çalışmak zor prosedür anlamında sıkıntılar yaşıyoruz süreçler uzuyor birde lojistik süreçlerde de bir takım sorunlar ile karşılaşılıyor.”

6. İşletme yöneticisi yurtdışı müşteri profilinin sadece firmalar olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Genelde bayiler ve firmalar ile çalışıyoruz. Onlar son kullanıcıya, hastaneye yada laboratuvarlara veriyorlar. Yurtdışında da aynı şekilde biz hep firmalar ile çalışıyoruz.”

10. İşletme yöneticisi yurtdışı müşteri profilinin genelde ithalatçılar, büyük toptancılar olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Hastanelere hitap eden depolar farklı. Biz depolarla toptancılarla çalışıyoruz. Biraz daha Libya Ortadoğu ülkelerinin farklı alımları Orta Asya ülkelerinin daha farklı alımları oluyor. Genelde ithalatçılarla büyük toptancılarla çalışıyoruz. Onlar dağıtım yapıyorlar.”

Yurtiçi Müşteri

11. İşletme yöneticisi yurtiçi müşteriler ile olan iletişimi ve samimiyeti şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yurtiçi müşterilerimiz ise daha detaycı ürünlerin benzerleri ile sürekli bize karşı bir kıyaslama içerisinde alımlar oluyor. İşte mesela bunun şurada şu şekilde şu kalitede benzeri var fiyat bu sizde neden böyle diye ama oturtulmuş bir müşteri profili de mevcut senelerdir çalıştığımız ve belirli bir düzenle bizden ürün çeken alıcılarda mevcut.”

11. İşletme yöneticisi yurtiçi müşterilerinin hastaneler, medikal bayiler olduğunu aşağıda şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yurtiçin de ise müşterilerin genelde hastaneler, devlet ve özel her türlü hastanelerle iş yapıyoruz. Medikal bayilerden de alıcılarımız var. Birde bazı ürün grubumuzda son tüketiciye de ulaşma fırsatımız oluyor tabi bu çok nadir olsa da.”

Hastaneler

7. İşletme yöneticisi alıcıların hastaneler olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Hastanelerle de iş birliği içindeyiz özellikle özel hastanelerle.”

1. İşletme yöneticisi müşterilerinin genel profili hakkında sözlerini şu şekilde açıklamaktadır:

“Müşterilerim hastaneler, devlet hastaneleri, askeri hastaneleri, laboratuvarlar, klinikler, muayeneler, diş hastaneleri, diş klinikleri, bayiler.”

Medikal Bayiler

8. İşletme yöneticisi müşterilerinin genelde medikal bayiler olduğunu şu sözler ifade etmektedir:

“Genelde firmalar biz hep bayi ayağı ile çalışıyoruz. Hastane yok. Yurtdışı müşterilerimde genelde firmalar bizzat kurumlara satışımız yok.”

Laboratuvarlar

4. İşletme yöneticisi yurtdışı müşteri profilinin laboratuvarlar olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yurtdışında da genelde laboratuvarlar ile çalışıyoruz. Ürün grubu olarak son kullanıcılar olmuyor genelde bizde.”

3. İşletme yöneticisi müşteri grubunun ar-ge çalışanları ve laboratuvar çalışanları olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Ar-ge çalışanları, laboratuvar çalışanları ile çalışıyoruz. Hastanelerle biz çok fazla çalışmıyoruz ama ürünümüzü alıp hastanelere satan müşterilerimiz var.”

Distribütörler

2. İşletme yöneticisi yurtiçi müşterilerini iki gruba, yurtdışı müşterilerinin ise üç gruba ayrıldığını, üçüncü grubun distribütörlük olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Bizim yurtdışı ve yurtiçi müşterilerimiz iki gruptadır. Fakat yurt dışında üçe ayrılıyor. Üçüncü grup yurtdışında şu yine aynı konsept iki firmaya iki ayrı grup için biz distribütörlük veriyoruz.”

Son Kullanıcı

3. İşletme yöneticisi müşteri profilinin son kullanıcı olan müşteri olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Biz ürünlerimizi son kullanıcı olan müşteriye de satıyoruz. İşte bizden alıp başkasına satacak olan müşteriye de satıyoruz. Ama genelde son kullanıcı

ağırlıklıyız. Uluslararası pazarlarda da genelde son kullanıcı çalışıyoruz ve laboratuvarlar ağırlıklı oluyor.”

Steril Malzeme Kullanan Her Yer

9. İşletme yöneticisi müşterilerinin steril malzeme kullanan veterinerlik, hastaneler, ilaç fabrikaları gibi bütün alanlar olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Bizim müşterilerimiz sterilizasyon yapılan bütün alanlar veterinerlik olabilir, hastaneler, ilaç fabrikaları olabilir. Yani steril malzeme kullanılma ihtiyacı olan her yer benim müşterimdir. Yurtdışı pazarda da yine aynı şekilde.”

Uluslararası Yardım Kuruluşları

12. İşletme yöneticisi ürünlerinin alıcısının genelde uluslararası yardım kuruluşları olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Genel de uluslararası yardım kuruluşlarına özellikle Suriye de ki durumdan sonra ciddi anlamda tedarik sağlıyoruz. Bunu proje bazlı yapıyoruz genelde Suriye oluyor. Ama Türkiye içinde de proje bazlı çalışmalarımız oldu. Bunun yanında Bedensel Engelliler Dayanışma Derneği gibi derneklerinde projelerine kolaylık sağlıyoruz.”

Sabit Fikirli Müşteriler

4. İşletme yöneticisi bazı müşterilerin ürün almada markaya takılması ve sabit fikirli olmasını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Bazı müşterilerin sabit fikirli olması sadece belirli markalara yönelmesi mesela aynı işi gören aynı kalitede ve daha ucuza ürünler oluyor ama marka olma düşüncesi ile bazı sıkıntılar yaşıyoruz satışlarımızda.”

10. İşletme yöneticisi müşteri sadakatinin olduğunu ve müşterilerin sadık kaldıklarını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Müşteri sadakati var. Bazı müşterilerimiz sadık kalıyorlar hiçbir koşulda değişmiyorlar bizi.”

5.2.4.2. Alım Hacimleri

Görüşme gerçekleştirilen işletme yöneticilerinden alınan cevaplar doğrultusunda da alıcılar teması altında toplanan alım hacimleri kategorisi, müşteriler tarafından yapılan alımlar hakkında bilgi vermektedir. Üç koddan oluşmaktadır. Bunlar; düzenli yapılan alımlar, toptan satışlar ve yıllık anlaşmalı satışlar şeklindedir.

Düzenli Yapılan Alımlar

3. İşletme yöneticisi müşterileri ile bir yıllık düzenli alımlar şeklinde çalıştıklarını bu nedenle alım hacimlerinde sorun yaşamadığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“..zaten müşterilerimle bir senelik düzenli alımlar gerçekleştiği için sorun yaşamıyorum. Alım hacimleri ve periyodları düzenli olduğu için sorun olmuyor. Ama anlık olan müşterilerimizde biraz tabi ki sorunlar yaşıyoruz. Alım hacmini alma düzenini bilmediğim müşteride zorlanıyoruz.”

Toptan Satışlar

4. İşletme yöneticisi alım hacimleri yüksek olan müşterilerin pazarlık anlamında zorladıklarını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Alım hacimleri yüksek olan müşteriler esas bizi pazarlık anlamında ciddi zorluyorlar.”

Yıllık Anlaşmalı Satışlar

6. İşletme yöneticisi devletin açmış olduğu ihalelerin kriz nedeniyle sekteye uğramasının yıllık anlaşmalı satışlarında sorun yaratacağını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Şimdi tabi alım hacimleri etkiler. En basit örneği şimdi devlette bir ekonomik kriz olduğu için şuanda yeterli ihale açılmadı mesela o bizim iş gücümüzü etkiliyor. Eskiden belki 10 ihale açılrsa 3 tanesini biz alacakken şimdi 5 ihale açılıyor ancak 1 tanesini alıyoruz.”

5.2.4.3. Fiyata Duyarlılık

Görüşme gerçekleştirilen işletme yöneticilerinden alınan bilgiler doğrultusunda, müşterilerin pazarlık güçlerinin olması, sıkı pazarlık yapıyor olmaları ve ikame ürün fiyat analizini yapıyor olmaları fiyatta duyarlılıklarını arttırdığını göstermektedir. Müşterilerin fiyatta duyarlı olması işletmeleri pazarlık anlamında zorlamaktadır. Fiyata duyarlılık kategorisi üç adet koddan oluşmaktadır. Bunlar daha öncede ifade edildiği gibi: pazarlık güçleri, sıkı pazarlıklar ve ikame ürün fiyat analizi şeklindedir.

Pazarlık Güçleri

12. İşletme yöneticisi alıcıların pazarlık güçlerinin maliyet anlamında işletmeleri zorladığını, fakat fiyata olan duyarlılığın rekabeti ciddi ölçüde etkilemediğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Alıcıların sıkı pazarlıkçı olması da maliyet anlamında bizi zorlar ama bu sektör için fiyata duyarlılığın rekabeti ciddi ölçüde etkilediği söylenemez.”

4. İşletme yöneticisi yurtiçi müşterilerin fiyata duyarlı olmasının rakiplerle rekabetçi bir hale getirdiğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yurtiçi müşterilerim evet fiyata duyarlı bu da rakiplerimizle fiyat anlamında bizi rekabetçi bir hale getiriyor.”

Sıkı Pazarlıklar

5. İşletme yöneticisi pazarda tekeli konumunda bulunmanın pazarlık anlamında işletmeyi pek zorlamadığını, fakat benzer ürünlerin pazarda çok olmasının alıcılar tarafından sıkı pazarlığa neden olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Piyasa da mal yoksa sen bu ürünü 5 liraya da satabilirsin 10 liraya da satabilirsin çünkü müşteri sana karşı gelemiyor pazarlık yapamıyor ama pazarda mal çok olursa ozaman seninle pazarlık ediyor istediğin fiyat veremiyorum dersin de senden almıyor çünkü temin edebilecek mal mevcut. Bu durumda tabi fiyata duyarlı oluyorlar yada fiyat endeksli alım hacimleri değişiyor.”

İkame Ürün Fiyat Analizi

1. İşletme yöneticisi alıcılar tarafından ikame ürünlerin fiyat analizlerin dünyanın her yerinde yapıldığı gibi yurtiçi müşterilerinin de yaptığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“ Açıkçası dünyada ki herkeste olduğu gibi bizim halkımızda da alternatifi araştırmak gibi bir huy var.”

5.2.4.4. Ödemede Yaşanan Sorunlar

Alıcılar teması altında bulunan ödemede yaşanan sorunlar kategorisi müşteriler ile üreticiler arasında yaşanan sorunları anlatmaktadır. Ödemede yaşanan sorunlar kategorisi iki koddan oluşmaktadır. Bunlar: ödeme seçenekleri ve ödemelerde yaşanan gecikmeler şeklindedir.

Ödeme Seçenekleri

9. İşletme yöneticisi müşterilerin ödeme şeklinin alım hacmine ve pazarlık gücüne göre değiştiğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Paranın kimde oluşu belli değil biz üreticilerde maalesef para yok parası olan müşterilerde paranın gücü ile bak peşin vereceğim bir tane değil iki tane alacağım falan diye baskı yapıyorlar ticareti oynuyorlar ama biz oynayamıyoruz.”

Ödemede Yaşanan Gecikmeler

5. İşletme yöneticisi uzun vadeli ödeme seçeneklerinin sıkıntılara yol açtığını ve bunun özellikle özel hastaneler ile yaşandığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Ödemeler konusunda özel hastanelerden çok uzun vadeli ödeme seçenekleri ile karşılaşıyoruz bu da tabi sıkıntılara yol açıyor.”

11. İşletme yöneticisi alıcıların ödeme düzenlerinin rekabet edebilirlik açısından işletmeyi zor duruma soktuğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Alım hacmi çok etkili ama ödeme düzeni de biz üreticileri zor duruma sokuyor rekabette.”

5.2.5. Sektöre Yeni Girecek Firmalar

Sektöre yeni girecek firmalar teması sektöre potansiyel girişlerin olup olmadığı hakkında genel bilgiler vermektedir. Mevcut sektör açığı, yetersiz üretim sorunu ve giriş engelleri olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler ile ilişkilendirilen kodlar yukarıda şekil 14 de ilgili kategoriler etrafında toplanmaktadır.

Şekil 14. Sektöre Yeni Girecek Firmalar Teması, Kategorileri ve Kodları



Kaynak: Şekil, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Sektöre yeni girecek firmalar teması altında toplanan kodların kod sıklık tablosu tablo 13 de yer almaktadır.

Tablo 13. Sektöre Yeni Girecek Firmalar Teması Sıklık Tablosu

Kategoriler	Açık Kodlar	Kod Sıklıkları
Mevcut Sektör Açığı	Mevcut Doygunluğa Ulaşamama	9
	Yurtiçi Pazar Doygunluğu	6
	Yurtdışı Pazar Doygunluğu	4
Yetersiz Üretim Sorunu	Niteliksiz Üretimler	6
	Merdiven Altı Üretimler	6
	Dünya Konjoktörünü Yakalayamama	2
Giriş Engelleri	Güçlü Sermaye	6
	Müşteri Portföyünü Değiştirme	3
	Sektöre Hızlı Nüfuz Etme	4
	Uzun Vadede Olumsuz Etki	4
	Dağıtım Kanallarını Farklılaştırmak	10
	Rekabetim Üst Seviyeye Çıkması	8
	Etkisizleşen Marka	4
	Pazar Payı	6
	Mevcut Müşteriyi Koruma	3

Kaynak: Şekil, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme tekniğiyle elde edilen veriler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.2.5.1. Mevcut Sektör Açığı

Mevcut Doygunluğa Ulaşamama

7. İşletme yöneticisi sektörün çok geniş bir ürün yelpazesine sahip olduğunu bu nedenle henüz bir doyunluğa ulaşılmadığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Sektör henüz bir doyunluğa ulaşmış sayılmaz her an yeni girişler mevcut. Çünkü bulunmuş olduğumuz sektör ürün yelpazesi anlamında çok geniş ve henüz yeteri kadar yerli üretici yok üretici açısından girişler sağlanabilir. Ama ithal mal anlamında distribütörlük anlamında yeteri kadar firma var.”

6. İşletme yöneticisi ülkede yaşlı nüfusun artması ve sürekli yeniliklerin yaşanması nedeni ile sektörde doyunluğun yaşanmadığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Bence doyunluk olamaz medikal sektörde. Özellikle sarf malzeme konusunda sürekli yenileniyor ve ülkede yaşlı nüfus oranı arttıkça yaşama ömrü uzadıkça hastalıklarda artıyor o yüzden bir doyunluk olması imkansız.”

12. İşletme yöneticisi sektöre yeni giriş potansiyelinin mevcut olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yok kesinlikle. Sektöre giriş potansiyeli mevcut. Şöyle diyelim son yıllarda ki politik ve ekonomik çalkalanmalar etkiledi sadece bizim sektörle alakalı değil. Uluslararası oyunculara sektöre girmeye başladı.”

9. İşletme yöneticisi yurtiçi pazarda ithal ürünlerin fazla olduğunu bu nedenle yerli üretim açısından sektöre yeni girişlerin mümkün olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“ Hayır ulaşmamıştır. Sektöre yeni girişler her zaman muhtemel. Sektör çok çok ürün portföyüne sahip bu sebeple de henüz bir doygunluk yok özellikle de yerli üretimde. Pazarda ürün var evet ama yeterli değil ve de çoğu ithal ürün. Bu sebeple yerli üretici anlamında sektöre girişler olmakta.”

Yurtiçi Pazar Doygunluğu

5. İşletme yöneticisi sektörün henüz doygunluğa ulaşmadığını özellikle yerli üretimin az olduğunu ve yerli üretici işletmelerin sektöre girişler sağladığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Hayır henüz doygunluğa ulaşmamış durumda. Yurtiçi sektörde üreticiler az şuanda daha çok distribütörler var onlarda ülkeye ithal ürün satıyorlar. Bu anlamda yerli üretici olarak sektöre giriş potansiyeli var zaten de artık son 1 yıldır daha sık duyuyoruz üretici firmaların sektöre girişlerinin arttığını. Zaten olsun da yerli üretim ile ülkeye döviz girişi sağlamış oluruz en azından sektör olarak ithal ürün girişini azaltırız.

Yurtdışı Pazar Doygunluğu

6. İşletme yöneticisi yurtdışı pazarda sektöre giriş potansiyelinin olduğunu fakat doğru zamanda doğru hamle pazara girişin önemli olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yeni giriş potansiyeli var tabi yani yeter ki doğru kanalda doğru adımlarla doğru zamanda en önemlisi hareket etmek.”

12. İşletme yöneticisi yurtdışı pazarda doygunluğun olmadığını pazara giriş potansiyelinin mevcut olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yok kesinlikle. Sektöre giriş potansiyeli mevcut. Şöyle diyelim son yıllarda ki politik ve ekonomik çalkalanmalar etkiledi sadece bizim sektörle alakalı değil. Uluslararası oyuncularda sektöre girmeye başladı.”

5.2.5.2. Yetersiz Üretim Sorunu

Niteliksiz Üretimler

4. İşletme yöneticisi sektöre yeni giriş potansiyelinin olduğunu fakat nitelikli işlerin yapılmadığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Yani benim yanımda çalışan bir eleman vardı 4 ay önce ayrıldı kendine bir firma kurdu. Yeni firmalar çok fazla kuruluyor. Yani giriş potansiyeli var ama bu hoş değil tabi ki çünkü çoğu nitelikli değil.”

Merdiven Altı Üretimler

10. İşletme yöneticisi sektörün nitelikli üretim anlamında henüz bir doygunluğa ulaşmadığını, sektörün geniş bir ürün yelpazesine sahip olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Sektör mevcut bir doygunluğa ulaşmadı ama tabi bu nitelikli anlamda bir doygunluk yani kalite anlamında henüz çok ciddi üreticiler yok. Ama merdiven altı üretimler konusunda evet sektörde bir doygunluk mevcut. Ama sektör bitmeyecek bir sektör ve ürün yelpazesi çok geniş bir sektör aynı zamanda ürünler olarak da elzem ürün grubuna sahip olduğu için her zaman potansiyel bir giriş söz konusudur.”

2. İşletme yöneticisi nitelikli üretimin olmadığını merdiven altı üretimlerin çok olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“Son 7-8 yıldır bayağı bir firma çıktı ama nasıl ürünler yapıyorlar bilmiyorum piyasada ki değerlerini de bilmiyorum. Nitelikli mi değiller o kesin ve net. Üretim bandı kuruyorlar her şey janjanlı ama bütün üretimini dışarda merdiven altı yapan da var.”

Dünya Konjoktörünü Yakalayamama

2. İşletme yöneticisi dünya konjoktörünü yakalama da yerli üretici olarak sektörün henüz yeterli olmadığını ve küresel pazarın dokümanlarının en üst düzeyde olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

“..her sektörde var maalesef. Ama dünya konjoktörün de öyle değil. Dünya da mesela bizim yaptığımız ürünlere ve ürün gruplarına bize bakış açıları farklı, değerleri farklı, bizden beklentileri farklı, dokümanları en üst düzeyde. Bana göre Türkiye doymuş. Hala piyasada açık vardır ama bir üretici daha kaldırmaz.”

5.2.5.3. Giriş Engelleri

Güçlü Sermaye

10. İşletme yöneticisi sektörde mevcut kalıplaşmış işletmeler olduğunu bu nedenle sektöre yeni girişlerde güçlü sermaye gerektiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yani eğer bizim ürün grubumuzda sektöre yeni bir işletme girecekse çok büyük bütçelerle girmesi gerekiyor. Çünkü kalıplaşmış 2 yada 3 firma var benim ürün grubum için konuşuyorum bunlar dışında sektöre girecekse bir firma yüksek bir bütçe ve çok yüksek kampanyalarla girmesi gerekiyor.”

4. İşletme yöneticisi rekabet açısından sektöre yeni girecek işletmelerin güçlü sermayeye sahip olması gerektiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Rekabet açısından biz mevcut rakipleri ciddi anlamda etkilemesi için pazara yeni girecek olan firmanın finans anlamında çok güçlü olması gerekir.”

11. İşletme yöneticisi sektöre yeni giren firmaların finansal açıdan güçlü olması gerektiğini aksi durumda rekabet açısından etkilemeyeceğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Yeni giren firmanın finansı yüksek olmadığı sürece büyük olmadığı sürece etkilemez. Burası finans meselesi güç kimde ise o bir adım öndedir.”

Müşteri Portföyünü Değiştirme

5. İşletme yöneticisi sektöre yeni girişlerin müşteri portföyünde değişikliğe sebep olacağını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Müşteri potansiyelimizi olumlu yönde etkiler daha bilinçli müşteri profili ile çalışmamızı sağlar sonuçta yeni girecek bir firma biz daha önceden pazarda bulunduğumuz için daha geniş bir müşteri profiline hakimiz bu da bizi rekabette biraz daha etkin hale getirir.”

Sektöre Hızlı Nüfuz Etme

4. İşletme yöneticisi sektöre yeni girecek olan işletmelerin ucuz ürün satarak sektöre hızlı nüfus etmelerinin satış anlamında rekabet yaratacağını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Sektöre yeni giren firma ucuz ürün satarak sektöre girmeye çalışıyor başka türlü giremez zaten. Böyle olunca da tabi rekabetimizi satış anlamında etkiliyor.”

Uzun Vadede Olumsuz Etki

6. İşletme yöneticisi sektöre olan yeni girişlerin rekabet olarak bizi etkilemesi kısa vade de değil uzun vade de olabileceğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Etkiler ama kısa vadede etkilemez. Çünkü bizim sektörümüzde biz cihazcı olduğumuz için bazı belgeleri edinmesi lazım. O belgeleri edinmek belirli bir süreçtir. Birde az önce konuştuğumuz o marka bilinci şimdi Elektromag'ı hangi hastaneye gitseniz bir şehirde 10 tane hastane varsa en az 5 inde 6 sını da bizim

cihazımız vardır. Firma olarak tam 51 yıl olmuş 51 yılda bu bilinci oluşturmuşuz onlarında bu bilinci oluşturmaları kısa vadede zor ama tabi uzun vadede etkiler.”

Dağıtım Kanallarını Farklılaştırmak

2. İşletme yöneticisi sektöre yeni girecek işletmelerin mevcut dağıtım kanallarında farklılaştırmaya gidilebileceğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Ama şunu belirteyim dağıtım kanallarına ulaşmada herhangi bir sorun olmaz çünkü eskiliğin getirmiş olduğu bir düzen var bu zor bozulacak bir durum.”

7. İşletme yöneticisi benzer ürün grubundan sektöre giriş yapacaksa dağıtım kanallarında farklılaşmaya neden olabileceğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Dağıtım kanallarına ulaşmada bir zorluk oluşturabilmesi için aynı müşteri kitlesine grubuna hitap etmemiz gerekir. Bu da çok mümkün olmayacağı için bir tehdit unsuru olmaz.”

11. İşletme yöneticisi sektöre yeni girecek olan işletmenin, dağıtım kanallarını oturtmasının zaman alacağını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Dağıtım kanallarında problem yok çünkü bu zaman meselesi henüz yeni girmiş bir firma bence bu konuda zorlanır eski bir firmanın zaten kurulu bir düzeni var neden etkilensin.”

8. İşletme yöneticisi dağıtım kanallarının farklılaşması konusunda sektöre yeni girecek olan işletmelerin ilk aşamada bir tehdit oluşturamayacağını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Dağıtım kanallarım zaten mevcut bildiğim iş yaptığım dağıtıcılar o sebeple yılların vermiş olduğu bir çalışma geçmişimiz var bunu zamanla etkileyebilir. İlk aşama için bir tehdit unsuru oluşturmaz.”

Rekabetin Üst Seviyeye Çıkması

11. İşletme yöneticisi yeni yada mevcut tüm işletmelerin rekabette bir tehdit unsuru olduğunu ve rekabetin şiddetini arttırdığını şu sözleri ile ifade etmektedir:

“Zaten temelinde de yeni yada eski aslında her firma potansiyel bir güç ve tehdittir. Bu sebeple rekabetin şiddetini artırır.”

Etkisizleşen Marka

1. İşletme yöneticisi sektöre yeni girecek işletmelerin marka bilinirliğini etkileyebileceğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“İtici bir güç olur firmamız açısından. Marka bilinirliğimiz üretime başlangıç süremize göre iyi. Ne kadar etkiler hiç etkilemez de diyemem. Ama beni için silkinmeye sebep olabilir.”

12. İşletme yöneticisi ise sektöre yeni giren işletmelerin marka bilinirliği konusunda bir tehdit oluşturmayacağını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Marka bilinirliği ve ürün inovasyonlarımız açısından da bir tehdit unsuru oluşturmazlar.”

Pazar Payı

7. İşletme yöneticisi sektöre yeni girecek işletmelerin mevcut pazar payını çalabilme olasılığını ve mevcut müşteri potansiyelini etkileyebileceğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Çok ciddi bir finansal kaynakla girerse evet Pazar payımı çalabilir, müşteri potansiyelimi etkileyebilir.”

10. İşletme yöneticisi sektöre yeni girişlerin mevcut pazar payını küçültebileceğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Pazar payımı küçültür mü? Küçültür. Ama bu benim artık şöyle bir şey sektörün mevcutları oluştu.”

Mevcut Müşteriyi Koruma

3. İşletme yöneticisi sektöre yeni girişlerin mevcut müşterileri koruma konusunda ekstra maliyetlere katlanmayı gerektirdiğini şu sözler ile ifade etmektedir:

“Olumsuz olarak tabi ki mevcut müşterilerimi olduğu gibi korumam için ekstra maliyete katlanmama sebep oluyorlar.”

4. İşletme yöneticisi yeni olan her işletmenin müşteri portföyünde kayıplar yaratacağını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Sonuçta her yeni firma müşteri portföyümüzden olsun, satış ciromuzdan olsun hepsinden kayıplara uğruyoruz.”

8. İşletme yöneticisi sektöre yeni girişlerin mevcut müşterileri çalma konusunda bir endişe yaratmadığını fakat potansiyel müşterileri çalma konusunda tehdit oluşturacağını şu sözler ile ifade etmektedir:

“Potansiyel müşterilerimizi elde edebilir pazara yeni girdiği için kampanyalar tutundurma faaliyetlerinde bulunabilir bunlarda tabi müşterilerimizin aklını çelebilir. Mevcut müşterilerimizde bir değişiklik olmaz sadece potansiyel müşterilerimde bu durumu yaşarım.”

5.3. İşletmelerin Web Sitelerinin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin web sitelerinin analizine yönelik elde edilen bulgular tablo 14 de yer almaktadır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Web Sitelerinin Analiz Sonuçları

İşletme Adı	Web Sitesi Var/Yok	Web Sitesi Güncel/Güncel Değil	Web Sitesinde İşletme Bilgileri Var/Yok	Web Sitesinde Ürünlerle İlgili Bilgiler Var/Yok
1. İşletme	Var	Güncel Değil	Var	Yok
2. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
3. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
4. İşletme	Var	Güncel Değil	Var	Yok
5. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
6. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
7. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
8. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
9. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
10. İşletme	Var	Güncel	Var	Var
11. İşletme	Var	Güncel Değil	Yok	Yok
12. İşletme	Var	Güncel	Var	Var

Kaynak: Araştırmacı tarafından işletmelerin Web Sitelerine ulaşarak oradan elde edilen bilgiler ile oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin web siteleri analizlerinden elde edilen bulgular ışığında; işletmelerin tümünün web sitelerinin bulunduğu, işletmelerden 1., 4. ve 11. işletmeler hariç diğer işletmelerin web sitelerinin güncel olduğu, işletmelerden 11. İşletme hariç tüm işletmeler hakkında bilgilerin edinilebileceği linklerin bulunduğu ayrıca bu linklerde işletmeleri tanıtıcı bilgilerin yanı sıra misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin de yer aldığı gözlemlenmiştir. 1., 4. ve 11. İşletme hariç diğer işletmelerin web sitelerinde ürettikleri ürünler hakkında detaylı bilgilerin olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin genel olarak web sitelerini kullandıkları ve sitelerin aktif şekilde çalıştıklarını söylemek mümkündür. Web siteleri ayrıca içerik açısından zengin olup, işletme paydaşlarına faydalı olacak bilgiler içermektedir. Alan yazınla uyumlu olarak, araştırmaya katılan tıbbi cihaz sektöründe aktif olarak üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlandığını söylemek mümkündür.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Her geçen gün artan ortalama yaşam süresi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşlı nüfusun artması ve birçok nedene bağlı olarak tıbbi cihaz kullanımının artması sektörün ivme kazanmasına neden olmuştur. Bu araştırmada sektörde üretici işletmeler ile yapılan görüşmeler neticesinde şu sonuçlara varılmıştır; tıbbi cihaz sektöründe rekabetin işletmeleri oldukça etkilediği ifadelerinde bulunmuşlardır. İşletme yöneticileri sektördeki mevcut rakipler arasında rekabetin benzer ürün segmentlerin de olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yurtiçi rekabette gerek yerli ürün gerekse yerli üretici işletmelerin henüz yeterli seviye olmadığını dile getirmişlerdir. Sektörde uluslararası rekabeti ulusal rekabete göre daha fazla hissettiklerini ifade etmişlerdir. Sektör tedarikçilerinin üretim süreçlerini etkilediği buna bağlı olarak da rekabet şiddetinin değiştiği vurgusu yapılmıştır. Sektörde ikamelerin genelde yurtdışı menşeli olduğunu belirtmişlerdir. Alıcıların pazarlık güçleri ve alım hacimlerinin finansal açıdan rekabeti etkilediğini dile getirmişlerdir. Sektöre yeni girişlerin mevcut olduğu bunun kısa vadede rekabeti etkilemesinin mümkün olmadığını ancak güçlü sermayeler ile uzun vadede rekabetin şiddetini arttıracığı ifade etmişlerdir.

Tıbbi cihaz sektörünün rekabet analizi, mevcut rakipler, tedarikçiler, ikameler, alıcılar ve yeni girişler olmak üzere beş farklı boyutta yapılmıştır. Bu doğrultuda beş farklı boyutta her boyut için ayrı ayrı sektörün rekabet analizleri sonuçlandırılacaktır. Boyutlardan ilki olan mevcut rakipler arasında rekabetin yapılan görüşmeler doğrultusunda sektördeki rekabetin işleyişi, sektörün gereklilikleri, sektörün gelişimi, gelişen üretim süreçleri ve mevcut rekabette etkin olma konuları hakkında genel bilgiler toplanmıştır. Rekabetin işleyişi hakkında rekabet şiddetinin daha adil ve seviyeli bir noktaya gelmesi gerektiği vurgusu yapılmıştır. İşletmeler kendi bünyesinde çalışanların var olan çevreyi çalarak haksız bir şekilde aynı ürün grubunda sektöre girdiklerini bunun adil ve seviyeli bir rekabet ortamı

oluşturmadığını ifade etmişlerdir. Mevcut rekabetin daha seviyeli bir konuma gelmesi için farklı ürün segmentlerinde projeler geliştirildiği, ulusal ve uluslararası fuarlara katılımların sağlandığı, döviz çıkışını engellemek adına yerli üretimlere ağırlık verildiği sonuçları gözlemlenmiştir.

Sektörün gerekliliklerinin yeterli düzeyde sağlayan işletmelerin rekabette daha etkin oldukları görüşmeler neticesinde gözlemlenmiştir. Sektörel gelişimlerin takip edilmesinin, gerekli inovatif faaliyetlerin işletmelere uyarlanması işletmeler için rekabet açısından büyük avantajlar sağlandığı sonucuna varılmıştır. Üretim süreçlerinde yaşanan teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve yaşanan gelişimlere ayak uydurulması işletmeleri rekabette daha etkin hale getirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmadaki bir diğer boyut olan tedarikçiler, yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular tedarikçilerin yapısı hakkında, rekabet açısından tehdit oluşturma unsurları hakkında ve yaşanan döviz dalgalanmalarında ki etkilerinin rekabeti ne derece etkilediği analiz edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan analizler tedarikçilerin yurtiçi ve yurtdışı tedarikçi olarak ayrıldığı, yurtiçi tedarikçiler ile daha dosthane ilişkilerin olduğu fakat yurtdışı tedarikçi ilişkilerinin daha kurumsal bir düzeyde ilerlediği sonuçlarına varılmıştır. Farklı çalışma disiplinine sahip olan tedarikçilerin tedarik edilen malların kalitesi ve fiyatı anlamında değişiklikler göstermesine sebep olduğu ve bu nedenle aynı kalitede ve fiyatta mal tedarik etmenin zorlaştığı sonucu gözlemlenmiştir. Sektörün yurtdışı tedarik zincirinin yurtiçi tedarik zincirine göre daha aktif olması döviz kurunda yaşanan dalgalanmalardan dolayı üretim süreçlerini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın diğer bir boyutu ikamelerdir. İkamelerin özellikleri, ikamelerin rekabete etkisi ve tehdit oluşturma unsurları hakkında bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda ikamelerin yurtiçi ve yurtdışı ikameler olarak farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Sektörün ürün segmentinin çok geniş olduğu bu nedenle ikamelerin de çeşitlilik gösterdiği özellikle yurtdışı ikamelerin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. İkamelerin fazla olmasının rekabete etkisinin olumlu ve olumsuz yönde olduğu sonucu gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerden alınan

veriler doğrultusunda sektörde ikamelerin fazla olmasının, işletmelerin iş süreçlerini aktif bir şekilde takip etmeleri konusunda ve ürün revizyonlarının daha sık yapılması konusunda olumlu etkiler sağladığı sonucu çıkarılmıştır. İşletmeler ikame ürünlerin çeşitlilik göstermesinin, işletme açısından tutundurma faaliyetlerinin artırılmasının ve farklı ürün gruplarına yönelmesinin işletmeler açısından ekstra maliyetlere neden olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda pazar payı yüksek olan ikamelerin tehdit unsuru olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan görüşmeler doğrultusunda çalışmanın bir diğer boyutu olan alıcıların yani müşterilerin sektörde rekabet düzeyini etkilediği gözlemlenmiştir. Alıcılar boyutu altında müşterilerin profili, alım hacimleri, fiyat duyarlılıkları ve ödeme de yaşanan sorunları hakkında sonuçlara ulaşılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilere göre sektörün genel hatları ile müşteri profilinin yurtiçi müşteriler, yurtdışı müşteriler, hastaneler, medikal bayiler, laboratuvarlar, dernekler, uluslararası yardım kuruluşları olduğu sonucuna varılmıştır. Müşterilerin ürünler hakkında sabit fikirli olması gibi tutumlarının işletmeleri bazı konularda zorladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda müşterilerin fiyat anlamında sıkı pazarlıklar yapması, pazarlık güçlerinin olması, ikame ürünlerin fiyat analizlerinin yapılması ve müşterilerin alım hacimlerinin değişiklik göstermesi işletmeler için rekabet açısından bir tehdit unsuru oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Sektörün geniş ürün yelpazesine sahip olması sektöre yeni girişleri mümkün hale getirdiği ortaya çıkmaktadır. Gerçekleştirilen görüşmeler doğrultusunda çalışmanın bir diğer boyutunu oluşturan sektöre yeni girecek olan firmaların sektördeki rekabet düzeyinin artmasına neden olacağı sonucuna varılmıştır. Yurtiçi ve yurtdışı pazar doygunluğunun henüz istenilen düzeyde olmadığı, sektöre yeni girişlerin mümkün olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle yurtiçi pazarda henüz üretim açısından nitelikli işlerin yeterli düzeyde olmadığı, genelde yurtdışından ürün girişinin hala daha çok yüksek olduğu bu nedenle üretim açısından dünya konjoktörünün yakalanamadığı sonuçları ortaya çıkmıştır. Sektöre yeni girecek olan işletmelerin güçlü sermayeye, yüksek üretim bantlarına ve sektöre hızlı nüfus edebilmek için güçlü dağıtım kanallarına ihtiyaç duyacağı, bir takım giriş engelleri arasında sıralanmıştır. Yeni girişlerin mevcut işletmeler açısından müşteri portföyünü

değiştirmeye, dağıtım kanallarını farklılaştırmaya, mevcut pazar payını korumaya ve üretim bantlarını arttırma maliyetlerine katlanmayı gerekli kılarak bir takım maliyet artışlarına sebep olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda her yeni işletmenin mevcut rekabeti şiddetlendirdiği gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları, katılımcı işletmelerin rekabet noktasında yüksek seviyede bir durumda olduklarını, bu rekabetin daha çok uluslararası pazarda şiddetli olduğu ifadelerinde bulunmuşlardır.

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid19 salgın süreci; sürdürülebilir ve güçlü sağlık sistemlerinin ve bu sistemlerin yürümesini sağlayan paydaşların kritik önemini net bir şekilde ortaya koymuştur. Türkiye de hastaların uzun ve sağlıklı bir hayat sürmesini sağlamak amacı ile hastalıkların tanısı, tedavisi, izlenmesi, yönetimi ve iyileştirilmesinde kullanılan tıbbi cihaz ürünler, teknolojileri, ilgili hizmetleri geliştiren, üreten ve kullanıma sunan tıbbi cihaz üreticileri, ithalatçıları ve tedarikçileri bünyesinde barındıran dernekleri temsil eden tıbbi cihaz sektör platformu ve tüm tıbbi cihaz sektörü Covid19 ile mücadelede ivme kazanmış ve bu alanda üretici işletmelere üretim konusunda bir yoğunluk kazandırdığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda tüm dünya da tıbbi cihaz ihracatının artış gösterdiği gözlemlenmiştir.

6.2. Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda bu bölümde işletmelere ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

6.2.1. İşletmelere Yönelik Öneriler

İşletmelerin ilk olarak sektörü iyi tanımaları ve sıkı pazar analizleri yapmaları gerekmektedir. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ürün grupları ne olursa olsun, var olan rekabet ortamında güç elde edebilmek için rakipler iyi analiz edilebilmelidir. Bu konuda mikro işletmelerin rekabet gücü elde edebilmeleri için daha fazla hassasiyet göstermesi gerekirken, makro işletmelerin konu üzerinde daha ciddi olduğu gözlemlenmektedir. Gerek duyulan sektör analizlerinin yapılması, sektöre dair öngörülerin ortaya konması mevcut rakiplerle rekabet edebilirlik açısından güç

sağlayacağı gibi potansiyel rakipler için de daha iyi pozisyon almaya katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma kapsamında ele alınan beş güç modeli çerçevesinde, işletmelerin rekabet gücünü en çok etkileyen boyutun mevcut rakipler, tedarikçiler, ikameler, alıcılar ve yeni girişlerden hangisi olduğunu çok net bir şekilde kavraması gerekmektedir. Rekabet gücünü etkileyen en önemli etkeni belirleyip alternatifler oluşturmalı ve bu yönde stratejiler geliştirmelidir.

Değişen ve dijitalleşen dünya düzenine ayak uydurarak ulusal bazda işler değil küresel bazda işler yapılmalı ve rakipler makro ölçekte olmalıdır. İşletmelerin bu bağlamda bir rekabet stratejisi belirlemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde sektörde mevcut konumunu uzun vadede sağlamanın pek mümkün olmayacağı öngörülmektedir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay deseni tercih edilmiştir. Genellenebilir sonuçların elde edilebilmesi için nicel araştırma yöntemi ile daha fazla veri toplayarak araştırma nicel bir çalışma olarak da değerlendirilebilir.

Araştırmada sektör olarak tıbbi cihaz sektörü incelenmiştir. Beş güç modeli kapsamında gıda, bilişim, telekomünikasyon gibi belirli sektörler üzerinde araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca modeldeki alt boyutlar daha derinlemesine analiz edilebilir.

Bu araştırma sadece İstanbul ili kapsamında gerçekleştirilmiştir. Sektörün kümelendiği başka iller tespit edilerek daha geniş kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilebilir ve sektör rekabetinin ulusal anlamda ne düzeyde olduğunu saptama imkanı sağlanabilir. Son olarak, araştırmaya katılan katılımcı işletmeler genel itibariyle küçük ve orta çaplı işletmelerden oluşmaktadır. Aynı değişkenler kullanılarak hedef evren farklılaştırılıp büyük çaplı işletmelerin dâhil edildiği bir araştırma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adema, K.L. and Roehl, W.S. (2010). Environmental Scanning The Future of Event Design. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (2), 199-207.
- Alpugan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Alderson, W. (1937). A Marketing View of Competition, *Journal of Marketing*, Vol: 1, January, 189- 190
- Akay, B. (2014). Türk Araç Kiralama Sektörünün Beş Güç Modeli İle Bir Analiz Çalışması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, (10), 123-136.
- Akiş, E. (2008). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Türk Beyaz Eşya Sanayii İçin Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, A. A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 269-281.
- Aktan, C. C. (2011). Global Rekabet Gücü ve İşletmeler. *Mercek Dergisi. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, Hanlar Matbaacılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., Yıl, 16, 69-78.*
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aslan, N. ve Terzi, N. (2006). Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS) Teorisi ve Teorinin Değerlendirilmesi.
- Atasever, M. ve Karaca, Z. (2017). Türkiye Tıbbi Cihaz Sektör Analizi. Sağlık-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Atıcı, C. (2015). *Michael Porter'in Beş Güç Modelinin Türkiye'deki Şirketler Üzerine Etkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Atilla, A.E. ve Şat, Ş. (2017). Tıbbi Cihaz Üretici Firmaları Tarafından ISO 13485 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması Avantajları. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 308-317.
- Audretsch, D., Baumol, W.J. and Burke, A.E. (2001). Competitive Policy in Dynamic Markets, *International Journal of Industrial Organization*, 19, 613-634.
- Barutçu, S. (2008). Porters Five Forces Analysis for Natural Stone Industry and Competitive Strategies. *Journal of Global Strategic Management*, 3, 57-67.
- Baykal, Y.M. (2017). Tıbbi Cihaz Sektöründe Bütünleşik Pazarlama İletişimi Çabaları; Medtronic Medikal Firması Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bensoussan, B. E. and Fleisher C.S. (2008). Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions, Ebook, FT Press.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Şahin, Ö. (2004). Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26.
- Bulu, M. ve Eraslan, İ. H. (2008); “Bolu İli Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (22. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Cho, D. S. and Moon, H.S. (2005). From Adam Smith to Michael Porter Evolution of Competitiveness Theory, World Scientific.
- Çakmak, N. S., Sarıdoğan, E., 2014. “Türkiye Ekonomisinde Sürdürülebilir Ulusal ve Bölgesel Kalkınma İçin Bir Öneri: Küresel Rekabet Gücü Destek Sistemi, 517-543.
- Çetinkaya, Ö. (2005). Türkiye’nin Rekabetçi Üstünlüğüne Üretici Birliklerinin Katkısı: Tariş Örneği.

- Demir, M. (2006). Tıbbi Cihaz Üreticileri İçin Rehber. <http://www.seis.org.tr/docs/bilgi-bankasi/yayinlar/2006-4-tibbi-ciha-mevzuati-uygulama-rehberi.pdf>.
- Dinçer, G. (2015). *Termal Konaklama İşletmelerinin Beş Güç Modeli ile Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Sekizinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkahraman, E. (2019). Türkiye Kule Vinç Sektörünün Michael Porter Elmas Modeli ile Rekabet Analizi.
- Erol, M. (2010). Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- Espicom. (2014). The Medical Device Market.
- Garelli, S. (2002). "Competitiveness of Nations: The Fundamentals" World Competition Yearbook. International Institute for Management Development (IMD).
- Güven S. (2002). Sosyal Politikanın Temelleri. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Güven, İ. (2013). *Beş Güç Modelinin Kobi Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlkay, S. Ç. ve Atik, H. (2019). Beşeri Sermaye İle Makro Ekonomik Ve Teknolojik Unsurların Uluslararası Rekabet Gücüne Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (54), 253-271.

- Kandampully, J. and Duddy, R. (1999). Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship. *Management Decision*, 38, 51-56.
- Karaca, Y. (2003). *Ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejileri*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılıçarslan, M. ve Takkasız, B. (2019). Dünyada ve Türkiye’de Tıbbi Cihaz Sektöründe Pazarlamanın Önemi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (17), 966-971.
- Kiper, M., Bayhan, D., Karaca, İ. E., Altay, T. A. ve Kayalığıl, S. (Eds.). (2013). *Dünya’da ve Türkiye’de Tıbbi Cihaz Sektörü ve Strateji Önerisi: Tıbbi cihazlar, her ülke için en öncelikli ve kritik sistemlerden biri olma özelliğini hep koruyan sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez bir bileşenidir. Doğal ve ucuz uygulamalar ile başlayan tıbbi cihazların gelişim eğrisi bilim ve teknolojiye paralel olarak, hem kullanılan teknikler hem de yararlanılan teknolojiler bakımından çok hızlı ve sürekli bir değişim içine girerek büyümüş, çeşitlenmiş ve karmaşıklaşmıştır. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV).*
- Kiper, M. (2013), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Dünyada ve Türkiye’de Tıbbi Cihaz Sektörü ve Strateji Önerisi, Ankara.
- Koç, M. ve Öztürk, L. (2014). *Ortadoğu Ve Bazı Afrika Ülkelerinde Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Politik Risk Etkisi Ve Terörizm Franchising*, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32, 233-246.
- Koçoğlu, D. ve Kantar, M. (2016). Türkiye Madencilik Sektörünün Beş Güç Modeli İle Değerlendirilmesi. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 1-10.
- Korkmaz, K., Bayırlı, R., Kaynar, Y. vd. (2017). Ankara Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi. Ankara Kalkınma Ajansı.

- Kotler, P. (2004). Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri. Çev. Ümit Şensoy. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Krugman, P. (1994). "Competitiveness: A Dangerous Obsession", Foreign Affairs, Vol.73, pp:28-44.
- Kuzeydoğu Anadolu ajansı, (2009). Tıbbi Cihaz Sektörü.
- Maliyamu, M. (2019). Tıbbi Cihaz Sektörünün Dış Ticarete Mevcut Durumu: Türkiye Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İzmir,
- Man, T. W. Y., Lau, T. and Chan, K. F. (2002). The Competitiveness of Small and Medium Enterprises A Conceptualization With Focus On Entrepreneurial Competencies, Journal of Business Venturing, 17 (2): 123-142.
- Martin, X. S.-i. (2005). Ocak 4, 2020 tarihinde <http://www.columbia.edu> adresinden alındı .
- Mısıır, İ. (2018). Zincir otel işletmelerinde genel (makro) çevre analizi: İstanbul örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Necla, A. Y. A. Ş., Vergil, H. ve Çeştepe, H. (2011). Türk hizmetler sektöründe Heckscher-Ohlin modelinin testi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 200-212.
- Okumus, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact Of An Economic Crisis Evidence From Turkey. *Annals Of Tourism Research*, 32(4), 942-961.
- Öztürk, C. (2009). Sosyal bilgiler: Toplumsal yaşama disiplinlerarası bir bakış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öztürk, M. ve Tan, F. Z. (2018). Porter'ın Rekabet Stratejileri: Safranbolu Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 131-147.
- Polat Üzümcü, T. (2012). İş Esnekliği Ve İş Güvencesi Kavramlarının İşletme Rekabeti Ve Performansı Üzerinde Etkileri, Turizm İşletmelerinde Bir

Uygulama. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

PORTER, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1990); The Competitive Advantage of Nations, The Mac Millan Press, Hong Kong.

Porter, M. E. (1998). Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance (Vol. 2). Simon and Schuster.

Porter, M. (2000). Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev. Ulubilgen, Gülen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Porter, Michael E. (2015); Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çev.:G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Rekabet Kurumu Başkanlığı. (1994). T.C. Resmi Gazete, 26774, 13 Aralık 1994

Ruocco, P. and Proctor, T. (1994). Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. Marketing Intelligence and Planning, 12.

Sağlık Bakanlığı İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, (2015) Türkiye Tıbbi Cihaz Sektörü Strateji Belgesi Ve Eylem Planı Taslağı 2016-2020, Ankara.

Scurlock, C., Raikhelkar, J., Nierman, D.M. (2011). Targeting Value in Health Care: How Intensivists Can Use Business Principles to Make Strategic Decisions. Physician Exec.

Soyer, A. ve Erkut, H. (2011). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜDERGİSİ/d*, 7(4).

Şentürk, C. (2007). Dış Ticaret- Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme: Türkiye ve Gelişmekte Olan Ülkelerde İhracata Dayalı Büyüme Hipotezinin Testi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Tanyeri, İ. (2000). Adam Smith'in Rekabet Analizi Üzerine. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 307-320.
- T. C. Resmi Gazete (2011) Tıbbi Cihaz Yönetmeliği. 27957, 25.02.2020.
- TOBB, (2008), Tıbbi Cihaz Sektör Raporu.
- Topallı, N. ve Mercan, B. (2016). Rekabet Kavramına Yeni Bir Alternatif Yaklaşım: Sistemik Rekabet, International Conference on Eurasian Economies, 856-863.
- Topuz, H., ve Coşkun, A. E. (2018) . Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi: Türkiye, Kolombiya Ve Güney Kore Üçlüsünün Sektörel Bazda Uygulamalı Bir Analizi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(25), 672-685.
- TÜİK, (2018). Sağlık Harcama İstatistikleri.
- Türk Dil Kurumu. (2016). Türkçe Sözlük(Genişletilmiş baskı). Ankara: TDK.
- Türk Standartları Enstitüsü (2008). ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi. 01.03.2020
- Türkeş, A. (2010). Yabancı Sermayeli Bankaların Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerin Finansmanına Etkisi ve Uygulamalı Bir Yaklaşım. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, (n.d.). <http://www.titck.gov.tr/Denetim/UTS>.
- TÜSEB, (2019). Türkiye Sağlık Enstitüsü Başkanlığı 2019-2023 Stratejik Planı
- Uysal, G. (2011). Stratejik Yönetim (Ders Notları), www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf, Erişim Tarihi: 13.02.2020.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ünal, M. (2016). Tıbbi Cihaz Sektör Raporu, AR&GE Bülten 2016 Mayıs-Haziran. İzmir Ticaret Odası, 11-17.

- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri Ye Eğitim Araştırmalarındaki Yeri Ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Y. ve Çakırlı, H. (2020). Konaklama İşletmelerinde Rekabet Avantajı Kaynakları: Bodrum Örneği. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 207-221.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 119-136.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (Second Edition). London: SAGE Publications.
- Yunna, W. and Yang Y. (2014). The Competition Situation Analysis Of Shale Gas Industry in China: Applying Porter's Five Forces And Scenario Model, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol:40, No:14, ss.798–805.
- WHO. (2011). *Development of Medical Device Policies, Strategies And Action Plans*. Geneva: World Health Organization.

EKLER

7.1. EK1 - Görüşme Formu

TIBBİ CİHAZ SEKTÖRÜNÜN BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE REKABET ANALİZİ

Zeren Zeynep KOÇ

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Düzce Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü öğretim üyesi Dr. Öğr. Ü. Emel FAİZ danışmanlığında “Tıbbi Cihaz Sektörünün Beş Güç Modeline Göre Rekabet Analizi” adlı bir tez çalışması yürütmekteyiz. Araştırmanın amacı, mevcut sektörde bulunan işletmelerin sektördeki rekabet analizlerinin saptamasını yapabilmek ve bu doğrultuda görüş ve düşüncelerinizi almak için buradayım.

Bu görüşmeden elde etmiş olduğum tüm bilgiler gizli tutularak ben ve danışman hocam dışında herhangi bir kişi ile paylaşılmayıp, izin alınmadıkça işletme ismi tezde paylaşılmayacaktır. Görüşmeye başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili her hangi bir sorunuz varsa cevaplayabilirim.

İzniniz olursa görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kayıt altına almak istiyorum. Bunun sizin için bir sakıncası var mı? Bu kayıtlar tez savunması sonrasında tarafımca imha edilecektir.

İzin verirseniz görüşmeye başlamak istiyorum.

GÖRÜŞMEYE İLİŞKİN BİLGİLER

Görüşmenin Gerçekleştiği Tarih:.....

Görüşmenin Gerçekleştiği Yer:.....

Görüşmenin Süresi:.....

GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİYE AİT BİLGİLER

Cinsiyetiniz:.....

Eğitim Düzeyiniz:.....

Alanınız:.....

Toplam İş Deneyimi Süresiniz (Yıl):.....

- Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz:.....

İşletmedeki Pozisyonunuz:.....

İŞLETMEYE AİT GENEL BİLGİLER

İşletmenizin Tam Adı:.....

İşletmenizin Kuruluş Tarihi(Yıl Olarak):.....

İşletmenin Sektördeki Aktif Faaliyet Süresi:.....

İşletmenin Tam Zamanlı Çalışan Personel Sayısı:.....

İşletmenin Yıllık Net Satış Hasılatı (Ortalama) :.....

İşletmenin Ürettiği Ürünler.....

.....

Üretim Yaptığınız Yer/Konum:.....

- Hangi Tür Cihazlar?.....

İşletmeniz İhracat Yapıyor mu? (Yapıyorsa):

- Hangi Ürünler:.....

- Hangi Ülkeler/Hangi Kıtalar?.....

İhracatın Toplam Satış İçindeki Payı % :.....

İthal Edilen Ürünler:.....

Üretim İçerisinde İthal Edilen Ürün Payı (%):.....

İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Belgeleri: TSE ISO (13485) CE Diğer:

*Sektörün ulusal ve uluslararası pazarlardaki rekabetçi konumu hakkında genel bir değerlendirme yapar mısınız?

Sonda:

- İstihdam
- Teknolojik alt yapı
- Sektördeki kümelenme
- Yatırım
- Teşvikler
- Mevcut üretim kapasitesi
- Milli gelir
- Enflasyon
- Döviz kurları
- Üretim faktör maliyetleri
- Dış ödemeler
- Para ve maliye politikaları
- Nitelikli işçi gücü

*Sektör ilgili ve destekleyici kuruluşlar ile iç içe midir? Mevcut kuruluşların sağlamış olduğu kolaylıklar veya karşılaşılan zorluklar nelerdir?

Sonda:

- Bürokratik Süreçler
- Kamu otoriteleri
- Bakanlıklar
- Sivil toplum kuruluşları
- Dernekler (Üyesi olduğunuz MASSİAD) gibi

*Uluslararası rekabette öne çıkabilmek adına sektörün ne tür çalışmaları bulunmaktadır?

- Ar-ge çalışmaları
- Sanayi girişimleri
- Üretimde yerli teknoloji
- Bakanlık destek projeleri
- Diğer

*Sektörden bir işletme olarak; işletmenizin ulusal ve uluslararası pazarlardaki konumunu nasıl değerlendirirsiniz?

Sonda:

- Pazar payı
- Lider
- Liderin takipçisi
- Pazara yeni giren

*İşletme olarak yararlandığınız ve yararlanmakta olduğunuz devlet destek ve teşvikleri hangileridir?

T.C Ekonomi Bakanlığı Dış Ticaret
T.C Ekonomi Bakanlığı Fuar Katılım
TTGV Ar-Ge Yenilik

T.C Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
TÜBİTAK Ar-Ge Yenilik
Diğer Destek ve Teşvikler:

*Sektörünüzde rakiplerinize olan durumu göz önünde bulundurduğunuzda; işletmenizin sektörde rekabeti hissetme oranı ne düzeydedir?

*Sektörün sağlamış olduğu avantaj ve dezavantajlar nelerdir? Bunlar mevcut işletmeler arasında rekabetin şiddetini ne yönde etkilemektedir?

Sonda:

- Pazar payı
- Alt yapı çalışmaları
- Teknolojik yenilikler
- Ürün çeşitliliği
- Ürün kalitesi
- Yeni pazarlara açılma

*Sektördeki mevcut rakiplerin varlığı işletmenizin rekabetçiliği açısından neleri gerektirmektedir?

Sonda:

- Sürekli yenilik
- Geniş ürün yelpazesi
- Sıkı teknoloji takibi
- Ar-ge çalışmaları

*Uluslararası pazarlar açısından sektörün mevcut rekabet durumu hakkında genel bir bilgi verir misiniz?

Alternatif:

- Sektör içinde sizin uluslararası rekabet gücünüz ne durumdadır?

*Sektörün mevcut uluslararası rekabetçiliği konusunda neler söyleyebilirsiniz? İşletme olarak uluslararası rekabet gücünü artırıcı faktörler nelerdir?

Sonda:

- Ekonomik dalgalanmalar
- Gümrük birliği anlaşmaları
- Ekonomik işbirlikleri
- Politik krizler
- Ambargolar ve kotalar
- Globalleşme eğilimleri

*Sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin sürdürülebilir olabilmesi için ne gibi unsurlar önemlidir?

Alternatif:

- Sektörde kalıcı olabilmek için bilinen veya uluslararası bir marka olmak önemli midir?

*Sektörünüz için tedarik edilen girdiler ve tedarikçiler hakkında genel bir bilgi verir misiniz?

Sonda:

- Girdi çeşidi
- Girdi kalitesi

- Fiyat
- Pazarlık gücü
- Yurtiçi tedarikçi ağı
- Yurtdışı tedarikçi ağı

*Sektör tedarikçilerinin gücü, bu sektör için ne gibi tehditler oluşturur? Tedarikçilerin sağladığı girdilerin ne tür özellikleri sektördeki rekabeti etkiler?

Sonda:

- Farklı tedarikçi firmaların varlığı
- Tedarikçiler arasında anlaşma veya ittifak olması
- Satın alacağım girdi miktarının ve kalitesinin artması
- Satın alacağım girdilerin sektör rakiplerinden farklılaşması

*Döviz kurlarının artması; üretim için tedarik edilen ithal mallar açısından sektörü ne şekilde etkilemiştir?

*Sektörün ürettiği malların ikameleri var mıdır? İkame ürünlerin varlığı rekabetinizi ne yönde etkilemektedir?

Alternatif:

- Rekabetin şiddetini ikame ürünlerin çeşitliliği ne derece etkilemektedir?

* Türk Tıbbi Cihaz Sektörünün yurtdışı ve yurtiçi müşteri (alıcı) profili hakkında bilgi verir misiniz?

Sonda:

- Hastaneler
- Laboratuvarlar
- Devlet
- İhraç yapılan ülkeler/kıtalar

*Müşterilerin (alıcıların) sektördeki hangi tür tutumları rekabetçiliğinizi ne yönde etkiler?

- Alım hacmi
- İkamelerin başarısı
- Fiyata duyarlılık
- Pazarlık gücü
- Değiştirme maliyeti

*Sektör ulusal anlamda mevcut doygunluğa ulaşmış mıdır? Sizce hala sektöre giriş potansiyeli var mıdır?

* Sektöre yeni girecek olan işletmeler rekabetinizi ne şekilde etkiler? Bu işletmeler hangi alanda sizin için potansiyel bir tehdit unsuru oluşturabilir?

Sonda:

- Pazar payı
- Müşteri potansiyeli
- Marka ve bilinirlik
- Ürün inovasyonu
- Yerli kaynak kullanımı

- Üretim kapasitesi
- Gereken sermaye miktarının yüksek oluşu
- Dağıtım kanallarına ulaşma zorluğu

KATILIM VE KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİM ..