

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

İÇİNDEKİLER

ÖZET

GİRİŞ

BÖLÜM 1: İŞLETME ALTERNATİFLERİNİN DEĞERLENDİRİLDİĞİ BİR MODEL OLAN STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ HAKKINDA TEORİK BİLGİLER

1- STRATEJİK YÖNETİM

- 1.1- STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE ANLAMI
- 1.2- STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ
- 1.3- STRATEJİK YÖNETİMİN FAYDALARI VE ÖNEMİ

2- STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

2.1- STRATEJİK YÖNETİM SEVİYELERİ

- 2.1.1- ŞİRKET (TEPE) YÖNETİM SEVİYESİ
- 2.1.2- İŞLETME YÖNETİM SEVİYESİ
- 2.1.3- FONKSİYONEL YÖNETİM SEVİYESİ

2.2- STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

- 2.2.1- ŞİRKET MİSYONU
- 2.2.2- ŞİRKET PROFİLİ
- 2.2.3- DİŞ ÇEVRE
- 2.2.4- STRATEJİK ANALİZ VE SECİM
 - 2.2.4.1- UZUN VADELİ AMAÇLAR
 - 2.2.4.2- TEMEL (ANA) STRATEJİ
 - 2.2.4.3- YILLIK AMAÇLAR
 - 2.2.4.4- FONKSİYONEL STRATEJİLER
 - 2.2.4.5- POLİTİKALAR
- 2.2.5- STRATEJİLERİN KURUMSALLAŞTIRILMASI
- 2.2.6- DEĞERLENDİRME VE KONTROL

BÖLÜM 2: YÖNETİM SEVİYELERİNE GÖRE İŞLETMELERİN İZLEYEBİLECEKLERİ STRATEJİK ALTERNATİFLERİN İNCELENMESİ

2.1- ŞİRKET STRATEJİLERİ VEYA TEMEL (ANA) STRATEJİLER

2.1.1- BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ

- 2.1.1.1- UZMANLAŞMA
- 2.1.1.2- YATAY ÇEŞİTLENDİRME
- 2.1.1.3- DİKEY ÇEŞİTLENDİRME
- 2.1.1.4- PAZAR GELİŞTİRME VEYA URUN GELİŞTİRME
- 2.1.1.5- YİĞİŞİM
- 2.1.1.6- KÜMELENME (TÜRDESLİK)

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

2.1.2- DIŞ BUYUME STRATEJİLERİ

2.1.2.1- SATIN ALMA YOLUYLA BUYUME (MERGER) STRATEJİLERİ

2.1.2.1.1- YATAY BİRLEŞME

2.1.2.1.2- DİKEY BİRLEŞME

2.1.2.1.3- KONGLOMERAT

(ÇEŞİTLENDİRİLMİŞ) BİRLEŞME

2.1.2.2- MUŞTEREK YATIRIM ORTAKLIKLARI

2.1.3- YENİLİK STRATEJİSİ

2.1.4- DENGE STRATEJİLERİ

2.1.4.1- YAVAŞ BUYUME STRATEJİLERİ

2.1.4.2- KAR VEYA HARMANLAMA STRATEJİLERİ

2.1.4.3- ARALIKLI DURGUN BUYUME STRATEJİLERİ

2.1.4.4- DESTEKLİ BUYUME STRATEJİLERİ

2.1.5- TASARRUF STRATEJİLERİ

2.1.5.1- ETRAFINA BAKMA STRATEJİLERİ

2.1.5.2- TECRİT ETME STRATEJİLERİ

2.1.5.3- MAHKUM ETME STRATEJİLERİ

2.1.5.4- SON VERME STRATEJİSİ

2.2- İŞ STRATEJİLERİ

2.2.1- FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ

2.2.2- MALİYETLERDE LİDERLİK STRATEJİLERİ

2.2.3- ODAKLAŞMA STRATEJİSİ

2.3- FONKSİYONEL STRATEJİLER

2.3.1- ÜRETİM STRATEJİLERİ

2.3.2- PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2.3.3- FİNANS STRATEJİLERİ

2.3.4- AR-GE STRATEJİLERİ

2.3.5- PERSONEL STRATEJİLERİ

BÖLÜM 3: UYGULAMA

YERLİ İLAÇ SANAYİİ VE PATENT KORUMASI

3.1- İLAÇ SANAYİİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

3.1.1- İLAÇ SANAYİNİN TANIMI

3.1.2- İLAÇ SANAYİİNİN ÖZELLİKLERİ

3.2- DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE İLAÇ SANAYİİNİN GELİŞİMİ

3.2.1- DÜNYADA İLAÇ SANAYİİNİN GELİŞİMİ

3.2.2- İLAÇ ÜRETİCİSİ VE İHRACATÇISI ÇEŞİTLİ ÜLKE- LERDE İLAÇ SANAYİİNİN DURUMU

3.2.3- TÜRKİYE'DE İLAÇ SANAYİİNİN GELİŞİMİ

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

3.3- GUMRUK BİRLİĞİ VE PATENT KORUMASININ TÜRK İLAÇ SANAYİİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE İLAÇ FİRMALARI AÇISINDAN YARATACAĞI YENİ ORTAMIN İNCELENMESİ

- 3.3.1- TÜRK İLAÇ SANAYİİNDE PATENT KORUMASI TARTIŞMALARININ DÜNU VE BUGUNU
- 3.3.2- PATENT KORUMASININ YERLİ İLAÇ SANAYİİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
- 3.3.3- PATENT KORUMASININ İLAÇ FİRMALARI AÇISINDAN YARATACAĞI YENİ ORTAM VE FİRMALARIN İZLEYEBİLECEKLERİ STRATEJİLER
- 3.3.4- İŞLETMELERİN İZLEYEBİLECEKLERİ TEMEL STRATEJİK ALTERNATİFLERİN, PATENT KORUMASINDAN ETKİLENECEK OLAN YERLİ İLAÇ FİRMALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ
- 3.3.5- YERLİ İLAÇ FİRMALARININ, PATENT KORUMASININ KABULU İLE OLUSACAK YENİ ORTAMA YAKLAŞIMLARI
- 3.3.6- SONUÇ

KAYNAKÇA

ÖZGEÇMİŞ

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ÖZET

Ülkelerarası iletişimin giderek arttığı günümüzde, sosyal ve ekonomik içerikli pek çok olay işletme çevresindeki şartların hızla değişmesine neden olmaktadır.

İşletmelerin çok değişken ve karmaşık bir ortamda faaliyet göstermeleri, yöneticilerin, bu değişimlere kolayca uyum sağlamaya imkan veren bir yönetim tarzı olan stratejik yönetim konusu ile daha fazla ilgilenmeleri sonucunu doğurmuştur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, işletme alternatiflerinin değerlendirildiği bir model olan stratejik yönetim süreci hakkında teorik bilgiler verilmektedir. Stratejik yönetimin tanımı, özellikleri ve faydalarına değinildikten sonra stratejik yönetim sürecinde yer alan stratejik yönetim seviyeleri anlatılmıştır. Ardından bir stratejik yönetim modeli ışığında stratejik yönetim sürecini oluşturan unsurlar bir sistematik içinde açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda seçilen stratejilerin kurumsallaştırılması, değerlendirme ve kontrolü anlatılmıştır.

Yönetim seviyelerine göre işletmelerin izleyebilecekleri stratejik alternatiflerin incelendiği ikinci bölümde, ilk olarak tepe yönetim kademesinde yer alan iş stratejileri ve fonksiyonel stratejilere değinilmiştir.

Uygulama bölümünde ise, patent kanununun yaratacağı ortamın yerli ilaç sanayii üzerindeki etkisi ve bu etki karşısında yerli ilaç firmalarının uygulayacakları stratejilerin saptanması ile ilgili konular incelenecektir. Bu bölümde öncelikle patent korumasının yerli ilaç sanayii üzerindeki et-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

kisi anlatılmaktadır. ardından ileri gelen yerli ilaç firmaları ile yapılan mülakatlar ışığında. yerli ilaç firmalarının konuya yaklaşımları ve bu konuda izleyebilecekleri stratejiler ifade edilmeye çalışılmıştır.



-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

GİRİŞ

İşletmenin ekonomide giderek artan önemi, her geçen gün işletmeye yeni sorumluluklar yüklemektedir.

1970'li yıllardan bu yana, sanayi dünyası hızlı bir yenden yapılanma sürecine girmiştir. Daha önce elde edilmiş avantajların, sanayi coğrafyalarının değişmesi, yeni etkenlerin doğması, ürünlerin dönüşüme uğraması ve yaşam ömürlerinin giderek kısalması, kısaca değişen baskılar işletmeyi, uyum sağlamak ya da yok olmak gibi iki seçenekle karşı karşıya bırakmıştır. Sürekli değişen bu çevrede işletme yaşamını devam ettirebilmek için hem çevre değişikliklerini önceden tahmin etmek, hem de daha güçlü bir rekabet ortamında üstünlük sağlamak zorundadır. Günümüzde işletmeler bu gerekleri stratejik yönetim süreci ile gerçekleştirmektedir.

Stratejik yönetim, işletmenin tüm bölüm ve fonksiyonlarını bir bütün halinde ele alarak, çevresinde yer alan fırsat ve tehditlere en uygun cevabı vermesini sağlayan bir yönetim sürecidir. Bu yönetim sürecinde üç ayrı yönetim seviyesi söz konusudur. Her seviyede, işletmenin yapısı, kabiliyetleri ve çevre koşulları göz önünde bulundurularak tercih edilecek farklı niteliklerde stratejik alternatifler yer almaktadır. Günümüzde yöneticiler, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, bu alternatiflerden en uygun olanına karar vermek ve uygulamaya koymak durumundadırlar.

Stratejik yönetim modeli, stratejik yönetim sürecini oluşturan tüm unsurları bir sistematik içinde ele alır. Bu mo-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

delde ilk olarak, işletme ile ilgili stratejik kararlar alınmadan evvel sırasıyla, yapılması gereken araştırma ve analizler belirtilir. Bu araştırmada ve analizlerden elde edilen veriler değerlendirilerek, işletmenin yapısı, kabiliyetleri, faaliyette bulunduğu çevrenin durumu belirlenir. Bütün bu çalışmaların ışığında, yönetim seviyelerine göre sınıflandırılmış olan çeşitli stratejik alternatifler değerlendirilerek işletmeleri belirlenen hedeflere ulaştıracak en uygun strateji saptanarak uygulamaya konur.



1-STRATEJİK YÖNETİM

1.1- STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE ANLAMI

Dünyada meydana gelen çok hızlı teknolojik ve ekonomik değişiklikler, şirketleri gün geçtikçe daha karmaşık bir ortam içinde faaliyet göstermeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda yöneticiler, çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları etkin ve verimli bir şekilde değerlendirirken, beklenmedik bir anda ortaya çıkan tehlikelere de zarar görmeden karşı koymak zorundadır. Bu nedenle yöneticilerin, işletmenin iç ve dış çevresiyle yakından ilişkili, işletme fonksiyonlarını ve amaçlarını, çalışanlarını, kaynaklarını birleştirici nitelikte bir yönetim sürecine ihtiyaçları vardır.

Stratejik yönetim, işletme çevresinin ve işletmenin analiz edilerek, çeşitli stratejik alternatiflerin tesbit edilmesini bunlardan işletmeye uygun olanlarının seçimini, seçilen bu stratejiler doğrultusunda örgütsel yapının yeniden düzenlenip, kaynakların etkin bir şekilde dağıtımını içeren bir süreçtir. Bu özelliği ile stratejik yönetim, günümüz yöneticilerinin ihtiyaçlarına en etkin cevabı verecek yönetim tarzıdır.

Stratejik yönetim, işletmeyi, geleceğe yönelik hedeflerine ulaştıracak faaliyetler bütünü olarak da tanımlanabilir. Bu faaliyetleri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür. (1)

1- İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet

(1)- Ömer DİNCER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım ve Ticaret ve San. A.Ş., İstanbul 1992 s. 22.

(*)- SBU: İşletmeye uygun olan stratejinin seçiminde görev alan en küçük işletme birimidir.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

bet koşullarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması.

2- Çeşitli mamul / pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması. stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaşarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması.

3- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi.

4- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi. işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine (SBU)* dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi.

5- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi stratejik yönetim, işletmeyi çeşitli yönleriyle ele alıp değerlendirerek, gelecekte meydana gelebilecek problemlere karşı hazırlıklı hale getirmeyi amaçlar. Çeşitli şartların (rekabet, mamul / pazar vb.) değerlendirilerek geleceğe yönelik en iyi alternatiflerin tesbit edilmesini sağlar.

Sonuç olarak stratejik yönetim, sürekli değişen çevre ve

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

Bu farklılıkları kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür.

- 1- Yönetim düzeyi bakımından.
- 2- Zaman bakımından.
- 3- Yaklaşım bakımından.
- 4- Amaç bakımından.
- 5- Verilerin yapısı ve niteliği bakımından.

Stratejik yönetim işletmeyi bütünüyle ele aldığı için, en çok tepe yöneticilerini ilgilendirir. Bilindiği gibi, ana hedefler doğrultusunda alınacak stratejik kararlar tepe yönetim kademesi tarafından alınır. Bu nedenle tepe yönetim kademesi stratejik yönetimin en önemli unsurunu teşkil eder.

Stratejik yönetim geleceğe yöneliktir. Geleceğe yönelik araştırmalar ve tahminlerle, belirlenen zaman diliminde uzun vadeli amaçlara ulaşılması için neler yapılması gerektiğini belirterek işletmeye yön verir. Stratejik yönetim, niteliği itibarıyla diğer bütün yönetim kademelerini kapsar ve onlara yol gösterir.

Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem yaklaşımı içinde ele alır. İşletmeyi birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçalardan meydana gelmiş bir bütün olarak görür. Bu nedenle stratejik yönetim işletmenin bütünü yanında onu meydana getiren parçalarla da yakından ilgilidir. Stratejik yönetime göre işletme, içinde bulunduğu çevreyle karşılıklı etkileşim halinde olan açık bir sistemdir.

Stratejik yönetimde bir sosyal sorumluluk anlayışı mevcuttur. İşletmenin amaçlarıyla toplum menfaatleri daima bir bütünlük içinde ele alınır. Stratejik yönetimin belirlediği

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

amaçlar diğer alt kademeleri ve yöneticilerine yol gösterir. Böylece en üst kademedен en alt kademeye kadar herkesin ortak bir amaç doğrultusunda hareketi sağlanmış olur.

Stratejik Yönetim tüm işletmeyi bir bütün olarak ele aldığından yararlandığı verilerin sayısı çok fazladır. Ayrıca stratejik yönetim, işletmenin çevresi, tüm bölümleri ve fonksiyonlarıyla ilgili bilgilere ve kaynaklara ihtiyaç duyduğundan veriler heterojendir. Bütün bunların yanında stratejik yönetim işletme kaynaklarının etkin kullanımını sağlama amacına da yöneliktir. Yani stratejik yönetim işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları uygun bir biçimde dağıtır.

Stratejik yönetimle ilgili olarak yöneticilerin olumlu yada olumsuz bazı yaklaşımları mevcuttur. Burada stratejik yönetime olumlu ve olumsuz yaklaşımlar karşılıklı olarak ele

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

OLUMLU YAKLAŞIMLAR

1- Stratejik yönetim öngörüye sahip olması nedeniyle cesitli durum değişikliklerine izin verir.

2- Stratejik yönetim çalışanlara açık, net amaçlar ve emirler sağlar.

3- Stratejik yönetim araştırmaları işletme için geliştirici, yönetici için yardımcı niteliktedir.

4- Stratejik yönetimle yapılan faaliyetler daha etkilidir.

OLUMSUZ YAKLAŞIMLAR

1- Durum değişiklikleri çok hızlı olduğunda yöneticiler planlama yapamazlar. Uzun vadeli plan yapılmasına olanak kalmaz.

2- Amaçlar çoğunlukla belirsiz ve genel olmaktadır.

3- Yöneticiler araştırmaya çok az ilgi göstermekte ve uygulama için yeterince çaba göstermemektedirler.

4- Pek çok firma, bimsel ve kesin bir planlamaya sahip olmadan da etkili oldukları düşüncesindedirler.

Tablo 1: Stratejik yönetimin olumlu ve olumsuz yaklaşımlarla değerlendirilmesi

*Kaynak: L. R. Jauch ve W. F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, New York Mc. Graw-Hill, 1988 s. 18.

Stratejik yönetim, işletmeye yenilenme süreci içinde çevresinde kendisi için avantajlı olan yeni fırsatları alırken geleceğe yönelik riskleri azaltma imkanı da verir. Kısacası tüm fırsatların ve tehditlerin değerlendirip gözden geçirilmesine yardımcı olur. Tabi ki bir yöneticinin, söz geli-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

mi 20 yıllık bir zaman dilimi içinde çeşitli faktörlerde meydana gelecek değişiklikleri tam anlamıyla bilmesi ve yeni yatırım alanı hakkında karar alması beklenemez. İşte stratejik yönetim ve uzun vadeli planlama bu faktörlerin gelecekteki durumunu tahmin etmek için gereklidir. Ancak karar vericilerin bu tahminlerin tümünde kesinlik ve doğruluk araması yanlışır. Çünkü stratejik yönetim geleceği planlayan değil, gelecek hakkında düşünmeye yönlendiren bir süreçtir.

Stratejik yönetim çalışanlara açık, net amaçlar ve emirler sağlar. Çalışanlar işletmenin nereye gittiğini, hedeflerinin ne olduğunu, ve bunun için kendilerinden nelerin beklendiğini bilirlerse daha iyisini yapmak için çaba göstereceklerdir. Elbette bu durum işletmedeki uyumsuzlukları da azaltacaktır. Stratejik yönetim, çalışanlar için ve yönetimin şirket amaçlarını başarması için güçlü bir motivasyon sağlar. Bu durum yönetime kontrol ve değerlendirme faaliyetleri için bir altyapı oluşturur. Ayrıca stratejik yönetim, tüm çalışmalarda stratejik amaçlarla faaliyetlerin birleştirilmesini sağlar.

Stratejik yönetim alanındaki araştırmalar, firma için geliştirici, yönetim için kolaylaştırıcı ve yardımcı bir nitelik taşır. Ancak yöneticiler bu araştırmalara gereken önemi vermemektedir. Stratejik yönetim alanındaki araştırmalarda yakın geçmişte bir patlama görülmüştür. 1977'de başta Amerika da olmak üzere, işletme fakültesi bünyesinde stratejik yönetim konusu ele alınarak bu konudaki gelişmeler ve araştırmalar tartışılmaya başlandı. Bundan sonra da stratejik yönetim

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

alanında her yıl özel konferanslar verilmiştir. 1980 ve 1981-
de bu konuyla ilgili iki dergi hayata geçirilmiştir. (2)

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır. Bu hemen hemen 20. yüzyılın 2. yarısına rastlar. Ancak stratejik yönetimle ilgili gelişmeler her ülke için farklı bir gelişim süreci arzedecektir. Örneğin ülkemizde ilk uzun vadeli planlama çalışması, 1971 yılında Koç Grubu tarafından başlatılmıştır. Ancak uzun vadeli planlama çalışmaları daha çok 70'li yılların sonu 80'li yılların başında sıklık kazanmıştır. Bunun yanında uzun vadeli planlama çalışmaları özellikle 1980 yılının sonlarında stratejik bir anlayışla uygulanmaya başlanmıştır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki ülkemizde halen stratejik yönetim anlayışı bir bütün olarak uygulanmamaktadır. (3)

Stratejik yönetim ve performans artışı ile ilgili olarak teoride bir düşünce birliği yoktur. Bazı düşünürler stratejik planlamanın daha iyi bir performans getirdiğini ileri sürerken bazıları da stratejik planlamanın performansa artı bir özellik getirmediğini savunmaktadır. Ancak bir çok önemli araştırma ileri sürer ki; iyi bir performans ile planlama arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örneğin ödeme ve çeşitlendirme (compensation and diversification) stratejilerin firma performansına olan katkılarının araştırıldığı bir çalışmada firma performansının, uygun şirket stratejilerini değerlendirmeye yarayan pozitif bir faaliyet olarak tanımlanması da

(2)- L. R. Jauch ve W. F. Glueck, a.g.e. s. 19.

(3)- Ömer Dinçer, a.g.e. s. 34

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

bu ilişkinin varlığını doğrulamaktadır. (4)

Bütün bu açıklamaların sonunda stratejik yönetimin işletme için neden gerekli olduğunu kısaca özetleyelim:

1- Çok önemli şirket kararlarını sistematize etmek için tek yol stratejik yönetimdir. Bazı işler çok önemli risklerin alınmasını gerektirir. Stratejik yönetim çeşitli verilerle riske karşı bilgili ve hazırlıklı olunmasını sağladığı için gereklidir.

2- Stratejik yönetim, yöneticilere, şirketin temel problemlerini incelemeye yardımcı olduğu ve onların iyi birer karar verici olmalarını sağladığı için gereklidir.

3- Stratejik yönetim, şirkette iletişimin düzenlenmesine özel projelerin koordinasyonuna, çeşitli çıkar yolların araştırılıp seçilmesine ve kısa vadeli planlamaya imkan tanıdığı için gereklidir.

2- STRATEJİK YÖNETİM SURECİ

2.1- STRATEJİK YÖNETİM SEVİYELERİ

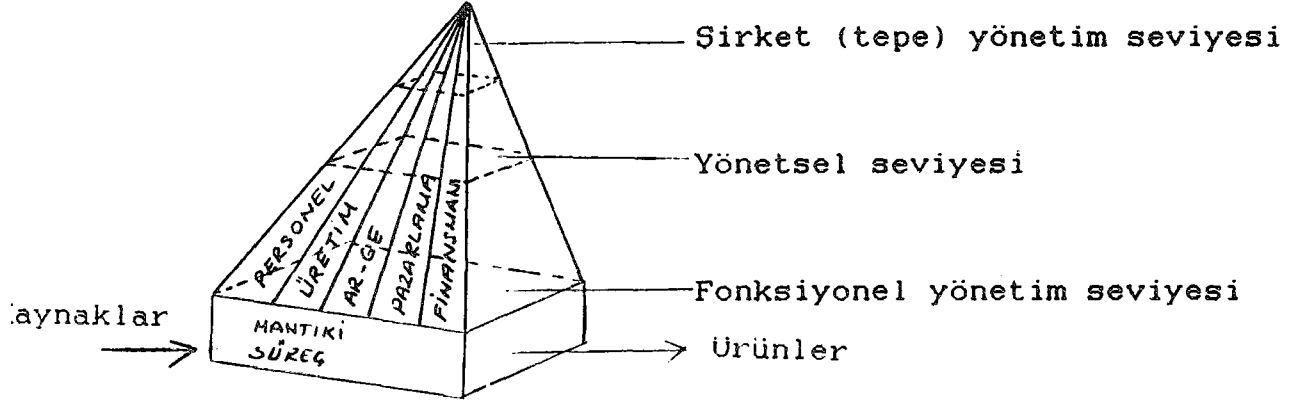
Stratejik yönetim sürecinde üç ayrı yönetim seviyesinden bahsedilir. Bunlar: şirket (tepe) yönetim seviyesi, işletme yönetim seviyesi ve fonksiyonel yönetim seviyesidir. Bu yönetim seviyeleri arasında belli bir hiyerarşi söz konusudur. Yönetim seviyeleri ve kararlar arasındaki hiyerarşik yapıdaki ilişkiler şekil 1'de ki gibi ifade edilebilir.

Yönetim seviyeleri arasında yukarıdan aşağıya doğru gidildikçe plan ve sorumluluk alanı daralmaktadır. Ancak her

(4)- Luis R. GOMEZ-MEJIA. "Structure and Process of Diversification and Compensation Strategy, and Firm Performance". Strategic Management Journal, 1992. Vol. 13, s.381

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

seviyenin stratejik amaçlara hizmet etmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle her seviyede belli kapasite ve sorumluluk alanları dahilinde stratejik faaliyetler söz konusudur.



Sekil-1: İşletmede Yönetim ve Karar Seviyeleri
Görüldüğü gibi stratejik kararlar işletmede alınan en yüksek seviyeli kararlardır. Yönetmel kararlar stratejik kararlara uygun biçimde şekillenir. Fonksiyonel kararlar ise yönetmel kararlar ışığında işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilidir.

*Kaynak: Erol EREN. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. Küre Ajans. İstanbul 1990. 3. baskı s.35.

2.1.1- ŞİRKET (TEPE) YÖNETİM SEVİYESİ

Cesitli yatırım ve faaliyet alanlarına sahip bir işletmenin bütün olarak varmak istediğı, ana hedef stratejileri tepe yönetim kademesinde belirlenir.

Tepe yönetim kademesinde yeralan şirket stratejileri hangi alanlarda yatırım yapılacağına dair kararları içerir. Bu seviyedeki stratejik alternatifler incelenirken genellikle işletmenin ve girişimlerin düzenli, sürekli veya değişken olup olmadığı göz önünde bulundurulur. (5)

İşletmelerin en üst yönetim seviyesindeki, işletmeyi bütünüyle ele alan ve işletmenin hangi iş kollarında faaliyette

(5)- L. R. JAUCH ve W. F. GLUECK. a.g.e. s. 203.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

bulunması gerektiğini ifade eden stratejilere; "şirket stratejileri" adı verilir. Bu faaliyetlerle ilgili kararlar, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, planlama yöneticileri, işletme danışmanları, kısacası tepe yöneticileri tarafından alınır. İşletmenin bütünü ve çevresiyle ilişkili olan ve tepe yöneticileri tarafından alınan bu kararlara ise "Stratejik Kararlar" adı verilir.

2.1.2- İŞLETME YÖNETİM SEVİYESİ

Bu seviyede işletmenin faaliyette bulunduğu alanlarda neler yapılacağına dair konular yer alır. Stratejik iş birimlerinin (SBU) etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesi, amaçlarına ulaşması için neler yapılması gerektiğini belirleyen stratejilere "İş Stratejileri" adı verilir. İş stratejilerinin konuları şirket stratejilerine göre daha sınırlıdır. Özellikle mamul/pazar geliştirme, çeşitlendirme ve rekabet kararlarına yöneliktir.

İşletmeye ait kaynakların optimum kullanımı ve bunu sağlayacak organizasyonun kurulup kaynakların tedarik edilmesi ile ilgili kararlara "Yönetimsel Kararlar" adı verilir. (6)

2.1.3- FONKSİYONEL YÖNETİM SEVİYESİ

Bu seviyede yer alan fonksiyonel stratejiler işletmenin satınalma, üretim, pazarlama, finans, muhasebe gibi bölümleri ile ilgili kararlardan oluşur. Bu kararlara "Fonksiyonel Kararlar" adı verilir. Daha çok uygulamaya yönelik olan bu kararlar, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlarlar. Tablo-2'de fonksiyonel karar ve planlarla, strate-

(6)- İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş. İstanbul, 1992 s. 93.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

sağlarlar. Tablo-2'de fonksiyonel karar ve planlarla, stratejik planların kıyaslamalı bir şekilde farklılıklarına değinilmiştir.

Yukarıda sözü edilen şirket, iş ve fonksiyonel yönetim seviyeleri için çeşitli stratejik alternatifler ilerki konularda daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

FONKSİYONEL PLANLAMA	STRATEJİK PLANLAMA
1- Belirli çerçevede türetilmiş amaçlarla ilgilidir.	1- Yeni amaç ve stratejilerin saptanması ve değerlendirilmesi ile ilgilidir
2- Amaçlar genellikle geçmiş tecrübeler doğrultusundadır.	2- Yeni amaçlar ve stratejiler tartışmaya açıktır. Geçmiş tecrübelerin bunlara etkisi azdır.
3- Amaçlar fonksiyonel birimler için spesifik alt amaçlara indirgenebilir.	3- Amaçlar herşeyden önce işletmenin bütünü açısından değerlendirilir.
4- Yöneticiler işlev ve fonksiyonları teşhis etmek ve anlamlarına zihin yormakla meşguldürler.	4- Yöneticiler firmayı çevresel etkilere karşı yönlendirebilecekleri bir görüş açısına ihtiyaç duyarlar.
5- Yöneticiler gösterdikleri performansın bir karşılığı olarak amaçların bir kısmına hemen ulaşmak arzusundadırlar.	5- Yeni amaçlar ve strate-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

6- Tesvikler resmi ve sosyal hedeflere bağlıdır.

7- Oyunun kuralları çok iyi anlaşılmıştır. Bu nedenle kişisel tecrübelerle sahip olan bireyler kendilerini yetenekli ve güvende hissederler.

8- Sonuçlar hızlı, somut ve anlaşılabilir niteliktedir.

jiler ancak ileriki yıllarda işe yarar değerde olduklarını kanıtlarlar.

6- Tesvikler, sadece planlamayla ve biçimsel olmayan, ilişkilerde etkileşimdedir.

7- Yeni alanlarda gösterilecek çabalar göz önünde bulundurulur. Geçmiş tecrübeler yeni oyun için yetenek sağlamayabilir.

8- Sonuçlar, soyut, belli bir sınıra kadar etkilenebilir ve daha anlaşılabilir niteliklikte olabilir.

Tablo 2: Fonksiyonel planlama ile stratejik planlamanın kıyaslaması

*Kaynak: L.R. JAUCH ve W. F. GLUECK, a.g.e. s.14

2.2- STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

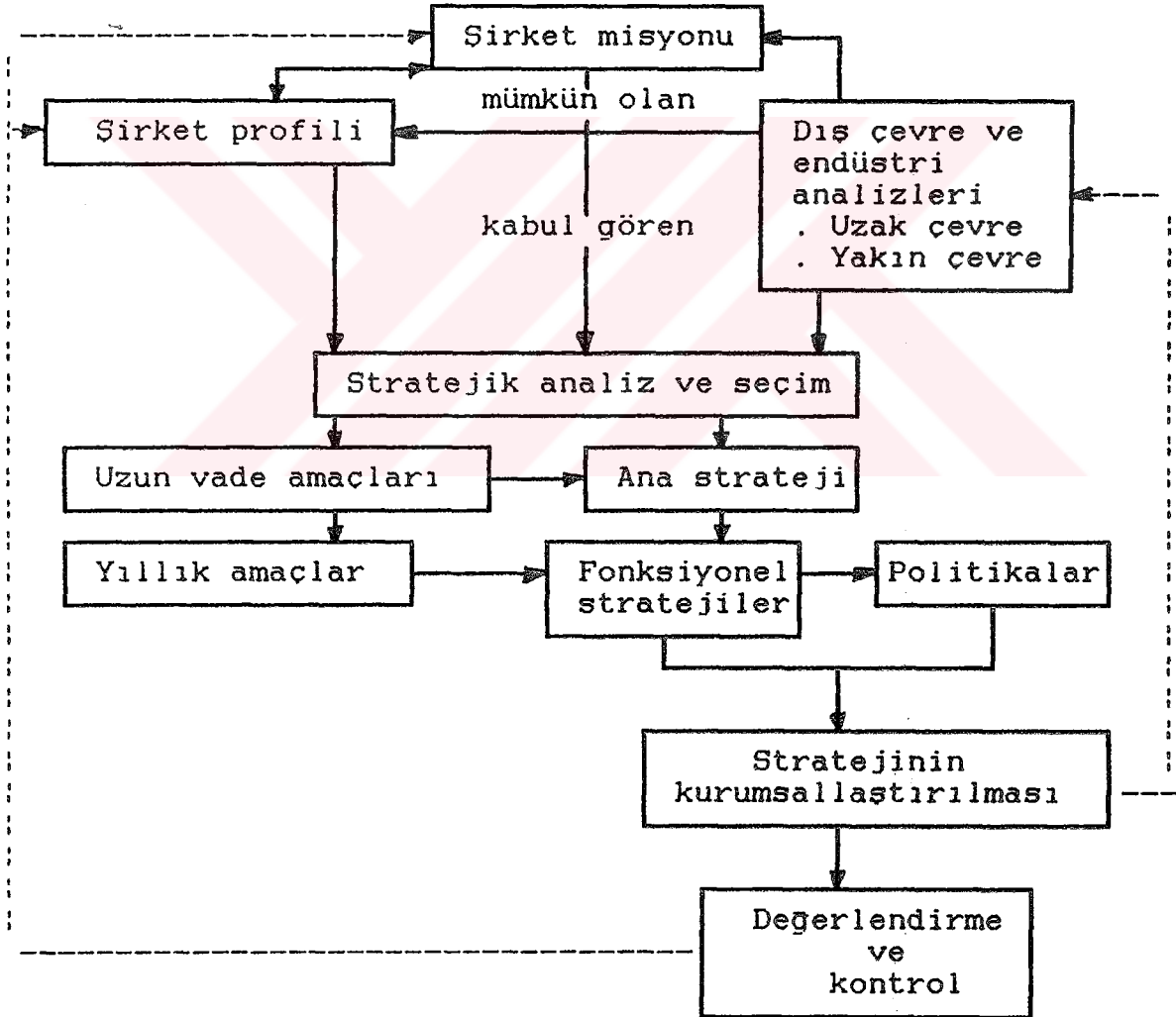
Stratejik yönetim süreci, çeşitli bileşenlerden meydana gelmektedir. Şekil 2'de bu bileşenleri ve birbiriyle etkileşimlerini içeren bir model yer almaktadır. Bu model çerçevesinde stratejik yönetim sürecini meydana getiren bileşenler ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.2.1- ŞİRKET MİSYONU

Misyon, kısaca sürekli ifade edilen şirket amacıdır.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

Misyon, şirket imajına yönelik araştırma ve tanımlamaları bütünleyerek firmanın özel hedefini ifade eder. Faaliyet alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletmenin ulaşmak istediği belli hedefleri olduğuna göre, her işletmenin ifade edilmese bile kabaca bir misyona sahip olduğu söylenebilir. Konuya stratejik yönetim açısından yaklaşıldığında, misyonun işletmenin yetenekleri gözden geçirilerek onu sürekli daha iyiye yönlendirecek şekilde açık ve net olarak ifade edilmesi gereği ortaya çıkar.



Sekil.2- Stratejik Yönetim Modeli

*Kaynak: John A. Pearce II / Richard B. Robinson, Jr.
Strategy Formulation and Implementation, 2. Baskı, 1985 s. 54

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

İşletme misyonunun belirlenmesinde işletmenin geçmişi önemli bir rol oynar. İşletmenin geçmiş tecrübeleri ve başarıları gözden geçirilerek şirket amacı tanımlanmalıdır ve bu amaç işletmenin bu güne kadar geçirdiği tecrübelerden fazla sapmamalıdır. Bir işletmede misyonun genellikle işletme kurucusu yada tepe yöneticileri tarafından tanımlandığı düşünülecek olursa, misyonun belirlenmesinde işletme sahiplerinin ve yöneticilerin kişisel tercihleri ve görüşlerinin de etkili olduğu görülür. Misyon, işletmeyi diğer işletmelerden ayırdedici bir kavram olduğuna göre, işletmenin sahip olduğu avantajların, kaynakların ve içinde bulunduğu çevrenin de misyon üzerinde etkileri söz konusu olacaktır.

Şirket misyonunun tanımlanış şekli, işletmenin gelişimini direkt olarak etkiler. İşletmelerin içinde bulundukları iş ortamını yanlış tanımlamaları başka bir ifade ile misyonlarını tam olarak ifade edememeleri işletmeleri başarısızlığa sürükler. İşletmeler misyonlarını çeşitli alanlara yönelik tanımlarla ifade edebilirler. Bunlar pazara yönelik, ürün yapısına yönelik yada teknolojiye yönelik tanımlar olabilir. Ancak misyonun pazara yönelik tanımlarla ifade edilmesi diğerlerine göre daha avantajlıdır. Çünkü bir ürün ve teknolojinin yerini kolaylıkla yenilerine bırakması o ürün veya teknolojiye bağlı olarak tanımlanan misyonun da kısa zamanda geçerliliğini yitirmesine neden olur.

İşletme misyonunun tanımlanmasında "işimiz nedir?" ve "gelecekte işimiz ne olacaktır?" sorularının cevaplandırılması gerekir. Ancak basit gibi görünen bu sorular, aslında

açık bir şekilde cevaplanması en zor olan sorular arasında sayılabilir. Bu nedenle "işletmenin karşılamaya çalıştığı temel ihtiyaç nedir?" sorusunun cevaplanması amaca daha uygundur. Yöneticilerin, tüketiciye ne tür faydaları sundukları ve hangi ihtiyaçları karşıladıkları konusunda odaklaşmaları onları en doğru misyon tanımına götürecektir. Örneğin, "biz ısınma ihtiyacını karşılarız" ifadesi "biz elektrik sobası üretiriz" ifadesine göre daha kalıcıdır. Çünkü bir ürün ve onun teknolojisi geçicidir, ama ihtiyaçlar daima kalıcıdır.(7)

Misyonun en önemli özelliği; işletmenin temel faaliyetini ifade eden uzun süreli bir amaç olmasıdır. Misyon dinamik bir özelliğe sahiptir, değişen çevre koşullarına bağlı olarak belirli aralıklarla gözden geçirilir ve güncelleştirilir ancak hiçbir zaman ortadan kalkmaz. Ulaşılmazlık da işletme misyonunun önemli özelliklerinden biridir. Bu özelliği nedeniyle işletmeyi daima daha iyiye ve daha yüksek başarılarla götürür. Misyon, örgüt tarafından paylaşılan ortak değer ve inançlar bütünüdür. Bu özelliği ile de çalışanlar açısından motive edici ve yol göstericidir. (8)

Görüldüğü gibi iyi tanımlanmış bir misyon ifadesi, işletmenin belirlenen hedeflere doğru amacından sapmadan ilerlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında faaliyete yöneltecek açıklıkta tanımlanmış misyon ifadesi stratejik kararların alınmasında da kolaylık sağlayacaktır.

(7)- İsmet MUCUK, Pazarlama İlkeleri, Der Yayınları, 1990 5. baskı, s. 40.

(8)- Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım ve Ticaret ve San. A.Ş.. İstanbul 1992 s. 63-64.

2.2.2- ŞİRKET PROFİLİ (İŞLETME ANALİZİ)

Şirket profilinin çıkarılmasındaki temel amaç, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptamak ve faaliyet alanındaki rakipleri karşısında alacağı tavrı belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak, işletmenin insan, para, sermaye, teknoloji gibi kaynaklarının optimum ve amaca uygun şekilde kullanılıp kullanılmadığı incelenir. İşletmenin neleri yapmaya kabiliyetli olduğu ve bunları gerçekleştirmeye yönelik hangi kaynaklara sahip olduğu hakkındaki bilgiler şirket profili ile ortaya çıkar.

Bir işletmenin bütün yönleriyle üstün yada zayıf olması mümkün olmadığı gibi, işletmenin her bölüm veya fonksiyonu da eşit özelliklere sahip değildir. İşletmenin etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için bu parçalar arasında bir denge ve uyumun olması şarttır. İşletme fonksiyonlarının birbiriyle ve işletmenin çevreyle olan uyumunun sağlanması da ancak yöneticiler tarafından çok iyi tanınmasıyla mümkün olur.

Bir işletme analizi yapılarak, şirketin profilinin çıkarılmasına yönelik standart bir yöntem yoktur. İşletmenin avantaj ve dezavantajlarının analizi ve tesbiti, işletme fonksiyonlarının ayrı ayrı incelenerek kabiliyetlerinin ve kaynaklarının belirlenmesi ile gerçekleştirilir.

İşletmenin iç kaynaklarının analizi yapılırken dikkat edilecek en önemli nokta, analizin ve değerlendirmelerin objektif bir şekilde yapılıp yapılmadığıdır. Yöneticilerin işletmenin bünyesi ve kendi yönetimleri konusunda objektif olmaları haliyle zordur. Bu durum içsel analizleri güçleştiren

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

en önemli sebeptir. Bunun yanında yöneticiler işletmesini veya bölümünü çok iyi tanıdıkları dolayısıyla ek bir çalışmaya gerek olmadığı inancını da taşıyabilirler. Ancak işletmeyi meydana getiren bölümlerin özellikleri ve fonksiyonları farklı olduğu gibi, yöneticilerin de üstünlük ve zayıflık için kullandıkları ölçüler ve değerlendirmeler de birbirinden farklıdır. Bu nedenle uygulanacak en doğru davranış; işletmenin üstünlükleri için geçmiş tecrübe ve başarılarından, zayıflıkları için de standartlardan, danışman görüşlerinden ve yöneticilerin algılamalarından yola çıkmaktır. İçsel analizin objektif olarak gerçekleştirilmesi için bu araştırmaları firma içinde konuya hakim olan ve işletmeyi çok iyi tanıyan kurmay bir grup tarafından yapılması uygundur. Eğer yeterli personel ve tecrübeye, üst yönetimin desteğine, diğer yöneticilerin saygısına ve güvenine sahipse planlama departmanı, bu işle görevlendirilebilecek en uygun gruptur.

İşletmenin içsel analizlerinin kim tarafından, niçin gerçekleştirilmesi gerektiğine kısaca değindikten sonra işletmenin fonksiyonel departmanlarında bu araştırmaların nasıl yapılacağına incelenmesinde yarar vardır.

Pazarlama fonksiyonu, işletmenin dışarıya açılan penceresi olarak bir çok işletme için en önemli fonksiyon konumundadır. Bu nedenle pazarlama faktörlerinin analizine büyük önem verilmelidir.

Yöneticiler, tüketiciler, rakipler, üretim faktörleri sahipleri, aracı kuruluşlar kısacası pazarlama çevresi ve bu çevreyi etkileyen ekonomik, demografik, hukuki ve politik et-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

kenler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. (9) Pazarlama fonksiyonunun analizi ile yöneticilere bu bilgiler sağlanırken, işletmenin pazardaki konumu, tüketiciler üzerindeki etkisi ve rakiplere oranla zayıf taraflarında açığa çıkarılmış olacaktır.

Pazarlama faktörünün analizinde ilk olarak işletmenin ürettiği mal veya hizmetin konu alınması gerekir. Üretilen mal veya hizmetin özellikleri, kalitesi standartlara uygunluğu, ihtiyaçları giderme yeteneği, müşteriler üzerindeki etkisi ilk incelenmesi gereken konular arasındadır. Bununla birlikte mamulun hayat eğrisi çizilerek hangi safhada olduğu belirlenmelidir.

Mamulun sunuş döneminde mamul yenidir ve nitelikleri henüz oturmamıştır. Mamulun dağıtımı sınırlı, pazarlama maliyeti yüksektir. Bu dönemde tutundurma harcamalarına ağırlık verilerek, tüketicinin maldan ve niteliklerinden haberdar edilmesine yönelik bir strateji izlenir. (bkz şekil 3)

Mamulun büyüme döneminde kalitesi iyice geliştirilmiş ve mamule yeni nitelikler eklenmiştir. Bu dönemdeki reklam uygulamaları, marka imajı yaratarak malın alınmasını tesvike yöneldir. Satışlar hızla yükselir, gelirlerin maliyetleri aşması nedeniyle karlılık da gittikçe artar.

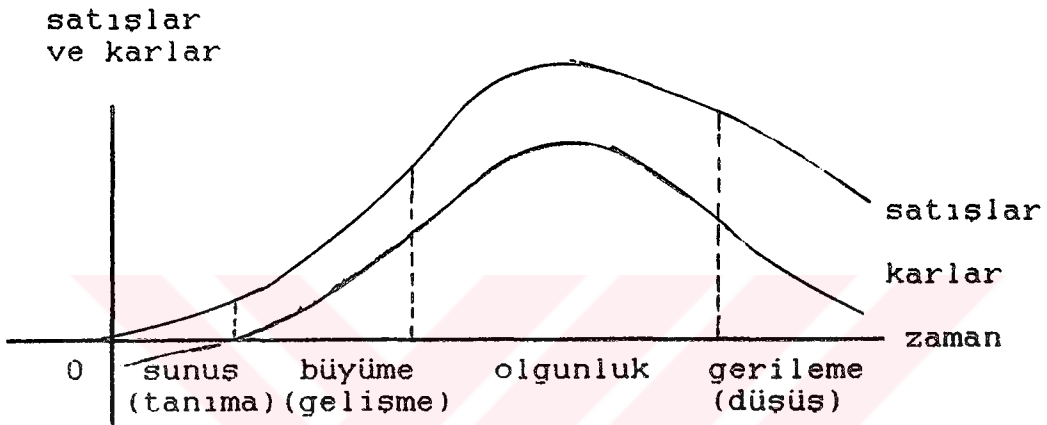
Herhangi bir alanda pazarda mevcut mamullerin büyük bir kısmı hayat seyirlerinin olgunluk döneminde görülürler. Bu dönemde mamul iyice tanınmıştır. Hatta mamulde önemli değişiklikler yapma ve yeni çeşitler ekleme ihtiyacı doğar. Aşırı

(9)- İsmet MUCUK, a.g.e. s.52.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

rekabet ve artan maliyetler karları gittikçe eritmeye başlar.

Gerileme döneminde mamuller fiziksel ve teknolojik bakımdan eskimiş durumdadır. Satışlar iyice azalmıştır. Yalnız en sadık müşteriler alıcı olarak kalmıştır. Mamul maliyeti yükselir, fiyat düşer bu nedenle de karlılık yavaş yavaş ortadan kalkar.



Sekil -3: Mamul hayat eğrisi

*Kaynak: İsmet Mucuk, a.g.e, s. 144.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

lerden tüketicilerin haberdar edilmesine yönelik kullanılan tanıtım ve tutundurma tekniklerinin, satış faaliyetlerinin etkisi ölçülmeli, mamulün tüketiciye dağıtım kanallarının ve fiziki dağıtım faktörlerinin (depolama, sınıflandırma, nakil vb. gibi) nasıl daha etkili hale getirileceği araştırılmalıdır.

Üretim fonksiyonunun analizi kaliteden ödün vermeden üretim maliyetlerinin mümkün olduğunca düşük tutulmasına yönelik olarak çeşitli üretim faktörlerinin etkin kullanılıp kullanılmadığının analizinin yapılmasıdır.

İşletmenin diğer işletmelerle rekabeti esnasında en önemli silahı üretim maliyetleri ve kalitedir. Bu nedenle işletmenin kullandığı hammadde ve yardımcı maddeleri rakiplere göre daha avantajlı bir şekilde temin etme yolları araştırılmalıdır. Bunun yanında depolama şartları ve masrafları, israf ve fire gibi konularda dikkatlice incelenmelidir.

İşletmenin üretim standartları ve ne şekilde üretim yaptığı (tek, seri veya kitle halinde) belirlenmeli, bu üretim için en uygun fabrika düzeninin ve iş akışının kurulup geliştirilmesine çalışılmalıdır. Ayrıca üretimde uzmanlaşma derecesi, teknolojiyi yenileme başarısı ve üretim sürecinin esnekliği de incelenmesi gereken önemli konulardır. Daha öncede belirtildiği gibi kalite işletmenin en önemli rekabet silahlarından biridir. Bu nedenle işletme en etkin ve verimli kalite kontrol sistemlerini kullanmak, bunun yanında kontrol maliyetlerini, israf ve fire oranlarını düşürmek zorundadır.

İşletmenin üretim alanında en önemli hedefi maksimum ka-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

pasite ile çalışmak olmalıdır. Buna yönelik olarak da işletmenin maksimum üretim kapasitesi, fiili kapasitesi, kapasiteyi arttırma olanakları belirlenmelidir.

Üretim fonksiyonu ile ilgili bu konuların dikkatli ve doğru bir şekilde analizi, yöneticilere üretim ile ilgili en doğru kararların alınmasında yol gösterici olacaktır.

Araştırma geliştirme ile üretim ve pazarlama arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bu sebeple AR-GE fonksiyonu pazarlama üretim ve finansman gibi diğer işletme fonksiyonlarından ayrı olarak düşünülemez. Bir işletmenin yeni bir teknolojiyi, bilgiyi yada ürünü ortaya çıkarabilme kapasitesi dikkatle incelenmelidir. Çünkü işletmenin yeni ürün geliştirme yeteneği ve piyasadaki teknolojik yenilikleri rakiplerinden daha önce işletmeye uyarlayabilmesi işletmeye büyük ölçüde avantaj sağlayacaktır. Buna yönelik uzman kadro, teçhizat ve mali durumun titizlikle gözden geçirilmesi gerekir.

Finansal analiz, finansal açıdan, işletmenin rakiplerine göre daha güçlü olup olmadığının belirlenmesine yönelik faaliyetlerden oluşur. (10) Bu analiz bünyesinde, işletmenin geçmiş faaliyetleri değerlendirilerek geleceğe ilişkin tahminler ve planlar yapılır.

Finansal analizde öncelikle işletmenin sermaye yapısı incelenmelidir. Bunun yanında sermayenin planlanması, finansman maliyetleri, toplam sermayenin karlılığı, yeni yatırımların karlılığı, geri dönme oranları, devir hızı oranları, kar-

(10)- İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş. İstanbul, 1992 s. 106.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

lılık oranları gibi oranlar, kar zarar tabloları, fon akım tabloları gibi finansal tablolar incelenmeli ve yorumlanmalıdır. Ayrıca hesap planlarının kullanışlı olup olmadığı ve muhasebe sisteminin etkinliği de gözden geçirilmelidir.

Bir işletmenin en önemli kaynağının insan gücü olduğu unutulmamalıdır. İşletmelerin önemli sorunlarından biri de uygun personelin istihdamıdır. Bu nedenle işletmelerde yüksek nitelikli ve işletmeye bağlılığı yüksek işçi ve yöneticiler çalıştırılmalıdır. İşletmenin beşeri kaynaklarının analizinde iyi bir personel planlamasını, etkin bir emir-kumanda sisteminin ve adil bir ücretlendirme sisteminin bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır. Ayrıca organizasyonun işletme amaçlarını gerçekleştirme özelliklerine sahip olup olmadığı ve işletme -deki yatay ve dikey iletişimin gözden geçirilip etkin bir personel kontrol yönteminin geliştirilip kullanılması sağlanmalıdır.

Görüldüğü gibi işletme analizi, işletmenin tüm fonksiyonlarının teker teker incelenerek sahip olduğu gücün ve mevcut zayıflıklarının belirlenmesi sürecidir. İşletmenin yoğun rekabet ortamında ve sürekli değişen çevre koşullarında varlığını başarıyla devam ettirmesinin bir yolu da işletmenin kendi bünyesini ve fonksiyonlarını çok iyi tanımasından geçmektedir.

2.2.3- DIŞ ÇEVRE

Dış çevre analizi, işletmenin dış çevre ile ilgili ve çoğunlukla kontrol dışı olan faktörlerin incelenerek, bunların mevcut strateji için bir tehdit yada yeni strateji için

bir fırsat yaratıp yaratmadığının belirlenmesidir. Dış çevre faktörleri işletmenin yaşamını etkileyecek fırsat ve tehditlerle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle bu faktörlerde meydana gelen değişimleri; bu değişimlerin yönünün ve eğiliminin, işletme açısından titizlikle incelenip bunlarla ilgili tahminlerde bulunmak ve bu tahminlere planlama sürecinde yer vermek gerekir.

İşletme çevresini bölümlere ayırıp, bu bölümlerle ilgili ögeleri ve menfaat gruplarını belirlemek çevresel analizde, işletmenin inceleyeceği alanları görmesi açısından kolaylık sağlayacaktır.

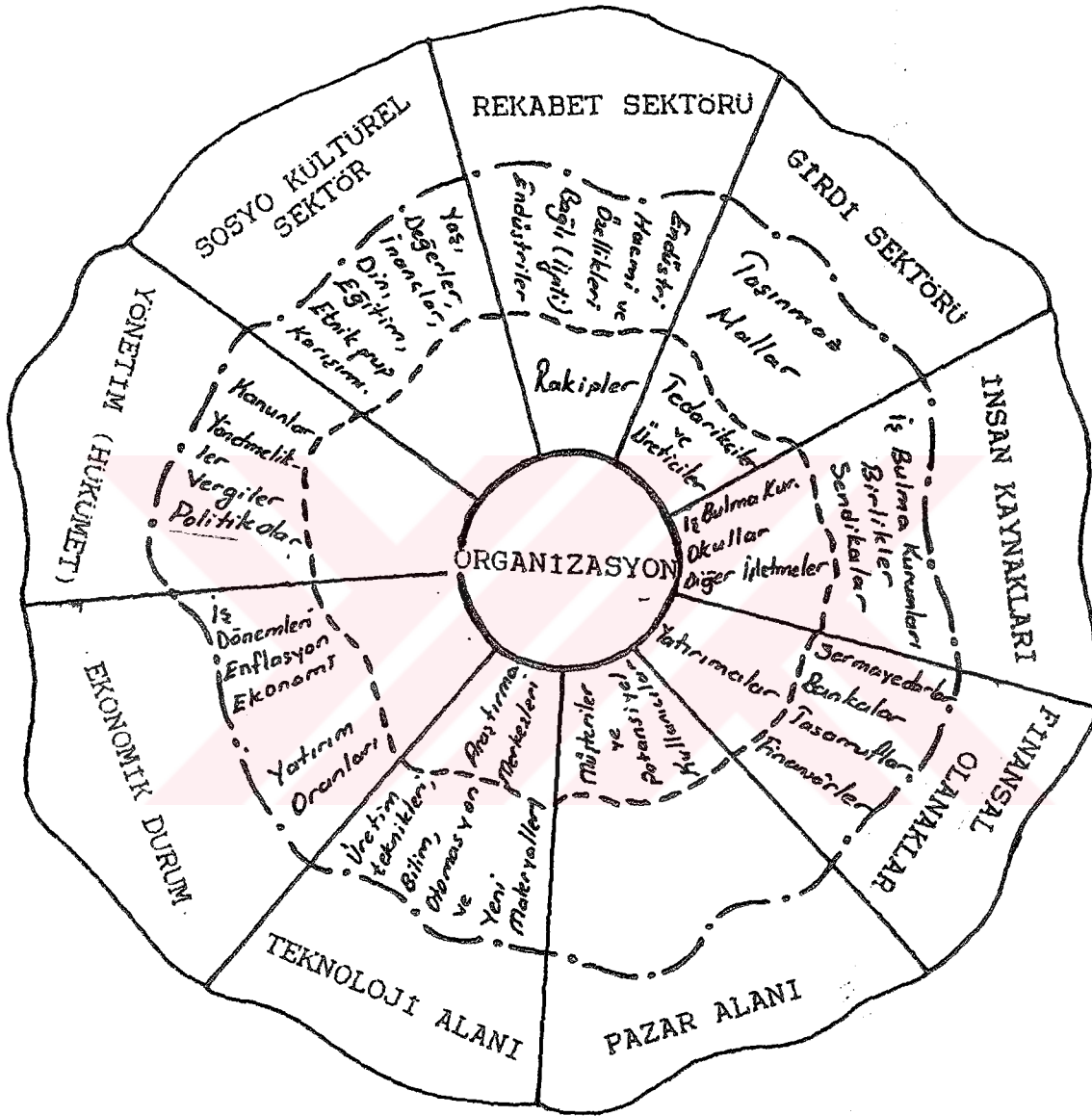
İşletmenin çevresel analizde incelemeye alacağı alanlar bunların alt ögeleri ve ilgili grupları şekil 4'te görülmektedir.

Görüldüğü gibi işletme çevresi rekabet, girdi, insan kaynağı, pazar, ekonomi, gibi çeşitli sektörlerden meydana gelmiştir. Her sektör karakteristik ögelerden oluşur ve bazı sektörlerin doğrudan etkileşim halinde bulunduğu menfaat grupları vardır. Karakteristik ögeler, organizasyonun başarı ve hayatta kalması ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili faktörler şeklinde tanımlanır. Menfaat grupları ise organizasyon çevresinde bu faktörlerle doğrudan ilgili ve organizasyonun amaçlarını veya mevcudiyetini etkileyebilecek yakınlıkta tanımlanmış kişi veya gruplardır. (11)

İşletmeyle ilgili fakat işletmenin dışındaki bu çevre

(11)- R. John MONTANARI, Strategic Management: a choice approach, Holt, Rinehart and Winston Inc. Orlando, 1990 s. 36.

————— Sektörler
 - - - - - Sektör öğeleri
 - - - - - Menfaat grupları



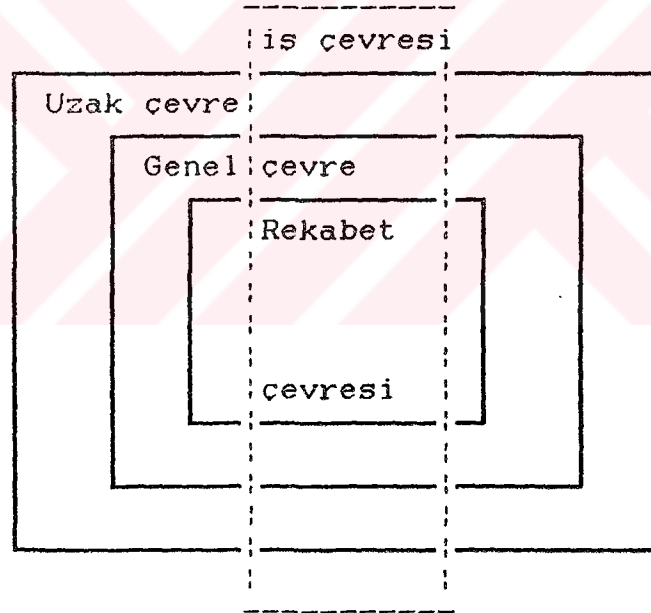
Sekil: - İşletme çevresinin bölümleri, öğeleri ve ilgili grupları

Kaynak: R. J. Montanari. a.g.e. s. 37.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

faktörlerinin analizinde kolaylık sağlamak bakımından işletme çevresini. organizasyonla dıştan içe doğru giderek artan bir etkileşim içinde dört gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; uzak çevre, genel çevre, rekabet çevresi ve iş çevresidir.

Şekil 4'te görüldüğü gibi uzak çevre işletmenin içinde bulunduğu genel çerçeveyi ve tüm çevre öğelerini etkileyen, ancak işletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olan bir çevredir. Bir işletme yalnız iç pazara yönelik çalışsa bile dış dünyadaki değişme ve gelişmeleri takip etmek zorundadır. Çünkü iletişim ağının gelişmesiyle küçülen dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen değişiklik, işletmeleri çeşitli şekil-



Şekil-4: Çevre tipleri

*Kaynak: R. John MONTANARI, Strategic Management: a choice approach, Holt, Rinehart and Winston Inc. Orlando, 1990 s. 38.

lerde etkilemektedir. Örneğin bir ülkede ortaya çıkan teknolojik bir yenilik, başka bir ülkenin herhangi bir işletmesi-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

nin teknolojisini verimsiz kılmaktadır. (12)

Bu nedenle uzak çevrenin incelenerek, bu tür gelişmelerin önceden tahmini yada bunlardan erken haberdar olunarak ülkeyi ve işletmeyi ne şekilde etkileyeceğinin belirlenmesi gerekir.

İşletmenin genel çevresi, teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki ve politik faktörlerden oluşur.

Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. Teknoloji değişimi işletmeye çeşitli fırsatlar sunduğu gibi onun mevcudiyetini tehlikeye de sokabilir. Bu nedenle teknolojinin değişim hızı işletmenin faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin durumu incelenmeli teknolojik gelişmelerin, işletmenin müşterilerini ve pazarlarını ne şekilde etkileyeceğinin tahmin edilmesi gerekir.

İşletme çevresindeki genel ekonomik dalgalanmalar işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz çeşitli etkilere yol açar. Bu nedenle işletme çevresindeki ekonomik faktörlerin titizlikle incelenmesi gerekir. Bu konuda dikkate alınacak konular şu şekilde özetlenebilir: Hükümetin ekonomi politikaları, dış ticaret ve ödemeler dengesi, ekonomik büyüme ve yatırımların durumu, milli gelirin yapısı, istihdam ve işsizlik, fiyatların genel seviyesi ve değişiklikler, ekonominin gelişme evresi ve dalgalanmalar, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler özellikleri ve sebepleri v.b. gibi.

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmeler, sosyo kültürel faktörlerden de önemli ölçüde et-

(12)- Ömer DİNCER. a.g.e. s. 104.

kilenmektedir. Örneğin tüketicilerin çalışanların değerleri davranışları, çalışanların üye olduğu grupların tutum ve yaklaşımları işletme faaliyetlerini etkileyen hatta şekillendiren önemli etkenlerdir. İşletmenin sosyo kültürel çevresi incelenirken gözönünde bulundurulacak faktörleri; ülkenin genel refah seviyesi, genel yaşam standardı, yaşam şartları, mevcut gruplar ve ihtiyaçlarının özellikleri, toplumun eğitim ve kültür seviyesi, sosyal yapıdaki değişimler ve nedenleri şehirleşme yapısı ve hızı, toplumun genel sorunları şeklinde ele almak mümkündür.

İşletmenin genel çevresi içinde incelenecek son faktör grubu da hukuki ve politik faktörlerdir. Sık sık değişen politik eğilimler ve bunlar doğrultusunda gelişen hukuki düzenlemeler, işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta ve işletmelere yönelik fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle işletmeler hükümetin kararlarını ve politik tercihlerini de göz önünde bulundurarak, stratejilerini bu şekilde kurup amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.

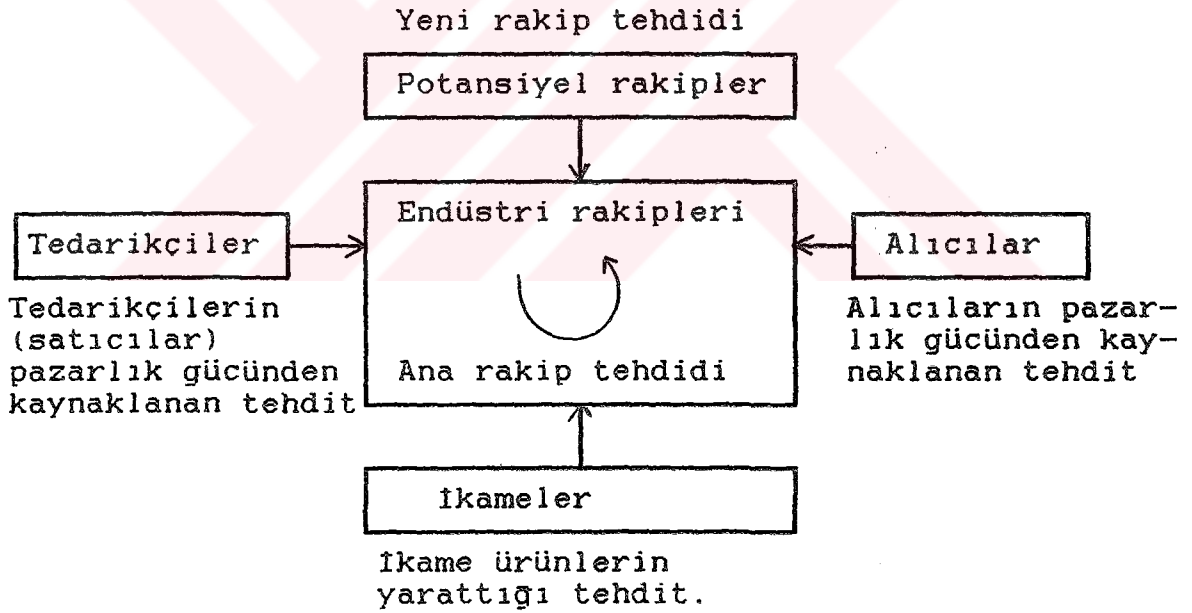
İşletmenin rekabet çevresi, endüstrideki çeşitli menfaat gruplarının rekabet kuvvetlerinden meydana gelir. Porter'a göre endüstrideki en önemli menfaat grupları, alıcılar (müşteriler), tedarikçiler, pazardaki muhtemel rakipler, ana rakipler ve ikame ürün ve servis firmalarıdır. Rekabet çevresi bu beş menfaat grubunun rekabet kuvvetlerinin etkilesimiyle şekillenir. (13)

(13)- R. John MONTANARI, a.g.e. s.39

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

Rekabet çevresinin analizinde ilk adımı işletmenin ana rakiplerini tanımasına yönelik çalışmalar oluşturur. Bu analiz esnasında; rakiplerin yönelimi, rakiplerin ürettikleri mal ve hizmetlerin niteliği, özellikleri, miktarı, mamullerinin hayat safhaları, pazar payları, üretim kapasiteleri, üretim miktarları, kalitesi, dağıtım yolları, rakiplerin büyüme oranları amaç ve stratejilerinde meydana gelen değişiklikler incelenmesi gereken başlıca konulardır. Bunun yanında rekabet çevresinde yer alan potansiyel rakiplerin özellikleri ve rekabet üstünlükleri de araştırılmalıdır.

Aşağıdaki şekilde rekabet çevresindeki gruplar ve bunlar arasındaki etkileşim görülmektedir.



Sekil-5: Rekabet çevresini etkileyen güçler.

*Kaynak: Montanari, a.g.e. s. 40.

Rekabet çevresi incelenirken ikinci adım ikame sanayinin tetkik edilmesidir. Çünkü kaliteli ve düşük maliyetli i-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ikame mallarının rekabeti işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle ikame malların üretimiyle birlikte ana sanayiye yönelen tehdit ve riskler analiz edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Rekabet çevresinin incelenmesinde son adım alıcı ve tedarikçilerin (satıcıların) yapısının ve özelliklerinin analizidir. Alıcılar işletmenin ürettiği mal veya hizmetten yararlanan kesimdir. Alıcıların, sayısı yaşı, gelir seviyesi, alım güdülerini zevkleri ve alışkanlıkları, işletmenin ürettiği mallara olan talebi doğrudan etkiler.

Tedarikçiler ise, hammadde, yarımamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütlerdir. Tedarikçilerin üretim faktörlerinin özellikleri, üretim teknolojileri, maliyetleri, üretim teknolojisindeki değişiklikler dikkate alınmalıdır. Ayrıca tedarikçilerin monopol ve oligopol özellikleri araştırılmalıdır. Çünkü, tedarikçilerin pazarı oligopol durumunda ise koz tedarikçilerin elindedir. Satın alanın gücü arttıkça maliyetlerin azalacağı gözönünde bulundurularak, tedarikçilerin yakından takip edilmesi gerekir.

Sekil 4'te de görüldüğü gibi işletmenin iş çevresi organizasyonun tümünü, rekabet çevresinin büyük bir çoğunluğunu, genel çevrenin bir kısmını ve uzak çevrenin de bazı öğelerini ve menfaat gruplarını içeren bir çevre parçasıdır. İş çevresi yöneticilerin sık karşılaştıkları genel sorunları, fırsatların yarattıkları avantajları elde etmek ve tehditlerin üstesinden gelmeye yönelik stratejilerin kurulmasını içeren fonksiyonel bir çevredir. Organizasyonun başarısını ve mevcu-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

diyetini doğrudan etkileyen çevresel bileşenler, iş çevresinde yer almıştır. bu nedenle iş çevresi, işletmenin içsel ve dışsal analizlerini bütünüleyici bir özelliğe sahiptir.

2.2.4- STRATEJİK ANALİZ VE SEÇİMİ

İşletme misyonu belirlenip, işletmenin içsel ve dışsal analizleri yapıldıktan sonra, işletme çevresindeki çeşitli stratejik alternatiflerin belirlenip, işletmeye uygun olanlarının seçilmesi gerekir. Şekil 6'da stratejik yönetim modeli içinde yer alan stratejik analiz ve seçim kriterleri görülmektedir.

Stratejik analizler, belirlenen örgüt misyonunu başarmak için tek tek yada kombine alternatiflerin saptanmasını içeren alternatiflerin birbirleriyle kıyaslanabilmesi için çeşitli kriterler oluşturulur. Alternatifler bu kriterlerle değerlendirilerek uzun vadede firmaya en uygun olan, firma yapısına en iyi oturan alternatif yada alternatifler grubu seçilir.

2.2.4.1- UZUN VADE AMAÇLARI

Uzun vade amaçları işletmenin uzun dönemde başarmayı planladığı sonuçlardır. Bu amaçlar, geleceğe yönelik olarak işletme uygulamalarına yön verir. işletmenin bütününe yön veren ve çalışanlara rehberlik eden bu amaçlar rekabet pozisyonu, etkinlik, verimlilik, toplumsal sorumluluk, karlılık, fiziki ve beşeri kaynaklar, finansal kaynaklar ve teknoloji alanlarının biri veya bir kaçı ile ilgili olarak belirlenebilir. Şirket aktivitelerinin ne vermek istediğini ifade eden bu amaçlar ölçülebilir, başarılabılır ve işletmenin diğer amaçlarıyla da tutarlı olmalıdır.

2.2.4.2- TEMEL (ANA) STRATEJİ

Ana stratejiler, dinamik bir çevrede uzun vade amaçlarının başarılmasına dair, yapılacak ana faaliyetlerin genel bir planı olarak tanımlanabilir. Ana stratejiler amaçların nasıl başarılacağını ve şirket faaliyetlerinin nasıl sonuçlanacağını gösterir.

Gerçekte her ana strateji aşağıdaki, temel uzun vadeli stratejilerin oluşturduğu paketten gelir:

1- Büyüme ve gelişme stratejileri

- a- Uzmanlaşma
- b- Yatay çeşitlendirme
- c- Dikey çeşitlendirme
- d- Ürün geliştirme veya pazar geliştirme
- e- Yığılma
- f- Kümelenme (türdeşlik)

2- Dış büyüme stratejileri

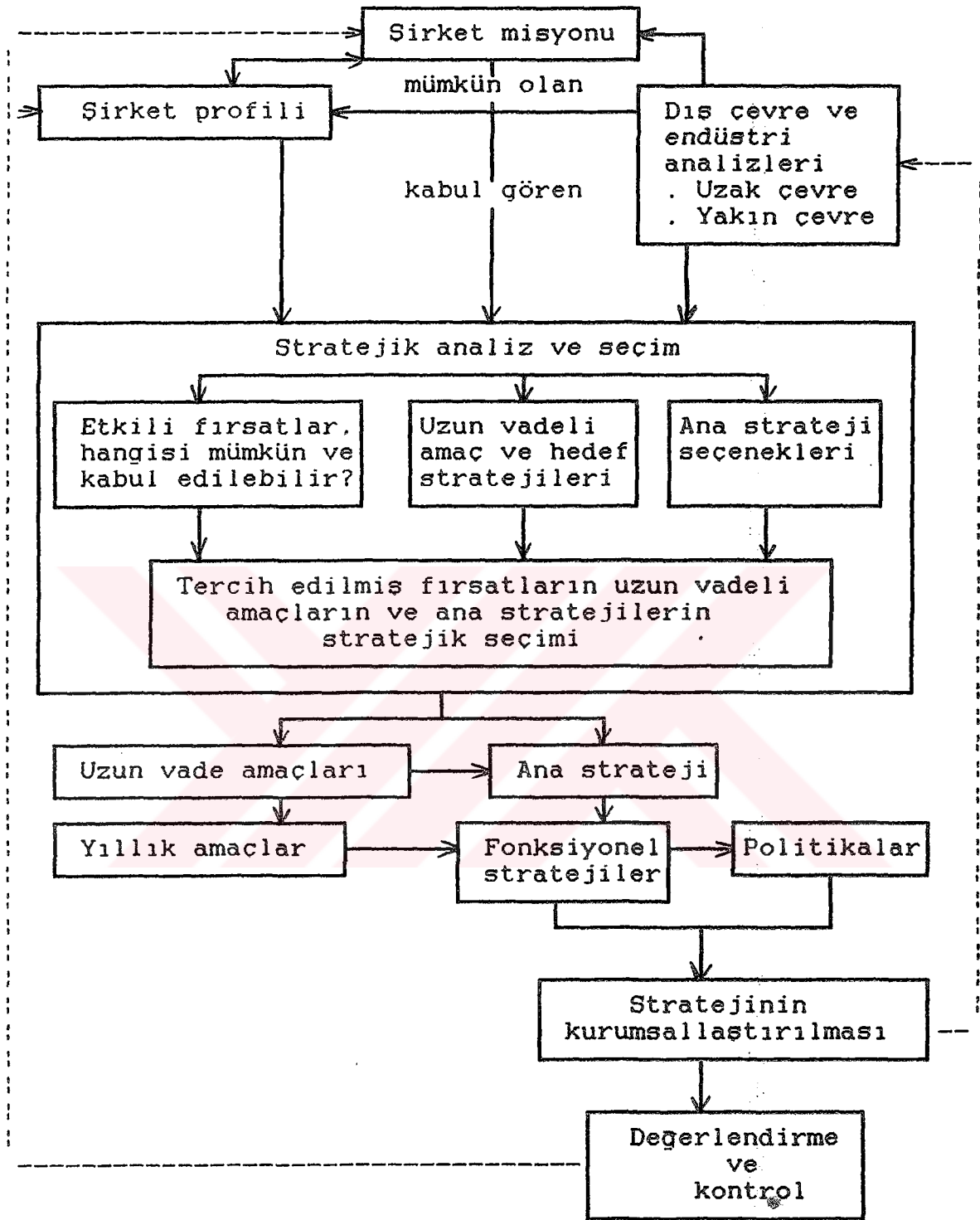
- a- Satınalma yoluyla büyüme (Merger)
 - Yatay birleşme
 - Dikey birleşme
 - Konglomerat birleşme
- b- Müsterek yatırım ortaklıkları (Joint Venture)

3- Yenilik Stratejisi

4- Denge Stratejileri

- a- Yavaş büyüme stratejileri
- b- Kar veya harmanlama stratejileri
- c- Aralıklı durgun büyüme stratejileri
- d- Destekli büyüme stratejileri

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-



Sekil 6- Stratejik analiz ve seçim

* Kaynak: John A. Pearce II / Richard B. Robinson, Jr.
Strategy Formulation and Implementation, 2. Baskı, 1985 s. 54

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

5- Tasarruf Stratejileri

- a- Etrafına bakma stratejileri
- b- Tecrit etme stratejisi
- c- Mahkumetme stratejisi
- d- Son verme stratejisi

Yukarıda sözü edilen ve ana, temel (master) yada sirket stratejileri olarak anılan bu stratejiler bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.2.4.3- YILLIK AMAÇLAR

Yıllık amaçlar, işletmenin bir yıllık periyot içinde yapacağı faaliyetlere yönelik olarak belirlenen amaçlardır. Yıllık veya kısa vadeli amaçlar, uzun vadeli amaçların belirlendiği alanlarda, bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler doğrultusunda belirlenirler. Uzun vadeli amaçlarla kısa vadeli amaçlar arasındaki en önemli fark; kısa vadeli amaçların daha spesifik ve somut olmasıdır. Bununla birlikte, işletmenin ana fonksiyonları ve bölümleriyle ilgili kısa vadeli amaçlar, işletmenin tüm bölümlerini çeşitli şekilde etkiler.

Örneğin, araştırma ve geliştirme departmanı ürün hattında belli bir artış gerçekleştirecek bir fikir açıkladığında, finans departmanı, bu artış nedeniyle üretim departmanının ihtiyaç duyacağı kaynağı yaratmaya yönelik bütünleyici amaçlar türetmelidir. Bunun yanında pazarlama departmanı, yıllık satışlarda belli bir artış elde etmeye yönelik bir takım yıllık amaçlar geliştirmelidir.

Kısacası yıllık amaçlar, işletmenin bir yıl içinde tüm

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

bölümlerinin koordineli olarak, belirlenen uzun vadeli amaçlara ulaşma gayretiyle ne gibi faaliyetlerde bulunulacağını ifade eder.

2.2.4.4- FONKSİYONEL STRATEJİLER

Fonksiyonel stratejiler, şirket departmanlarının ana stratejiler doğrultusunda oluşan özel faaliyetlerini belirten planlar olarak tanımlanabilir. Fonksiyonel stratejiler, ana stratejileri destekleyici ve uygulamaya yardımcı bir niteliğe sahiptir. Bu stratejiler fonksiyonel departman yöneticilerinin, yıllık amaçlara bağlı kalarak, birlikte karar vermesi sonucunda geliştirilirler.

Çok açık ve kısa vadeli olan fonksiyonel stratejilerin başlıcaları şunlardır.

- 1- Üretim stratejileri
- 2- Pazarlama stratejileri
- 3- Finans stratejileri
- 4- Ar-Ge stratejileri
- 5- Personel Stratejileri

Adı geçen stratejiler hakkında gerekli açıklamalar bir sonraki bölümde yapılacaktır.

2.2.4.5- POLİTİKALAR

İşletme stratejilerinin, uygulanmasında faaliyetlerin nasıl yapılacağına dair direktifler politika olarak adlandırılır. İşletme stratejileri nisbeten genel ifadeler içerir ve genel yönelimleri belirler, bunların hayata geçirilmesi için, çalışanların faaliyetlerine yol gösterecek uygulama planları yani politikalar hazırlanır. Politikalar, alt kademe yöneti-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

cilerinin ve çalışanların stratejik faaliyetleri gerçekleştirme esnasındaki limitlerini belirtir. Böylece işletmenin amaçlar doğrultusunda, bir bütün halinde yönetimini kolaylaştırır.

Politikalar bölüm stratejilerini uygulamaya yönelik direktifler olduğuna göre, her bölüm stratejisine ait politikaların da oluşturulması gerekir. Buna göre, uygulama için oluşturulacak belli başlı politikalar şunlardır.

- 1- Üretim politikaları
- 2- Pazarlama politikaları
- 3- Finans politikaları
- 4- AR-GE politikaları
- 5- Personel politikaları

2.2.5- STRATEJİNİN KURUMSALLASTIRILMASI VE STRATEJİK UYUMUN SAĞLANMASI

Uzun vadeli amaçlar, kısa vadede faaliyetlere dönüşerek, stratejileri operasyonel hale getirirler. Stratejilerin etkili olabilmesi için günden güne şirket yaşamı içine yayılması gerekir. Şirket stratejisinin hayata geçirilmesini üç operasyonel element sağlar. Bunlar:

- 1- Örgütün yapısı
- 2- İşletmedeki yönetim yeteneği ve yöneticiler
- 3- Örgüt kültürü

Bilindiği gibi her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Bu nedenle işletmenin örgüt yapısı ile strateji arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. İşletme içindeki işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle birbirinden ayrılan bölüm ve kişiler zamanla birbirinden gittikçe farklılaşan bir nitelik kazanma-

ya başlar. Bunun sonucunda bölümler ve kişiler arasında orta amaca yönelim gittikçe zorlaşır. Şirket stratejisinin uygulanabilmesi için organizasyonu meydana getiren bölüm ve kişiler arasında uyum ve koordinasyonun sağlanması gerekir.

Stratejilerin örgüt yapısına yayılması ve uygulanmasında en önemli rolü yöneticiler üstlenmektedir. Yöneticilerin özellikleri, stratejileri uygulayabilme yetenekleri, stratejilerin hayata geçirilmesinde doğrudan etkilidir.

Bir örgütün içindeki insan davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların bütünü örgüt kültürünü meydana getirir.(14) Örgüt kültürü ile ilgili olarak iki çeşit uyumdan bahsedilir. Bunlar örgüt içi kültürel uyum ve örgüt dışı kültürel uyumdur. Örgüt içi uyum, kültüre olan bağlılık ve kültürün tutarlılığını, dış uyum ise örgüt kültürü ile stratejinin birbiriyle ne kadar ahenkli olduğunu belirtir.

2.2.6- STRATEJİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KONTROLU

Stratejik yönetim sürecinin son safhasında, seçilen strateji ile uygulama sonuçları karşılaştırılır. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi belirlediği amaçlara ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Bilindiği gibi stratejik yönetim süreci geri beslemeli bir süreçtir. Bu nedenle bu safha aynı zamanda yeni stratejilerin belirlenmesi sürecinin de başlangıcını oluşturur. İyi bir değerlendirme ve kontrol sisteminin en önemli unsurları değerlendirme kriterleri ve

(14)- Ömer DİNCER, a.g.e. s. 271

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

geri beslemedir. Değerlendirme kriterleri, belli standartları ortaya koyarak, belli kararların alınmasında yol gösterici olurlar. Geri besleme süreci ise stratejik yönetimin her safhasında meydana gelen sapmaları yöneticilere bildirerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.



BÖLÜM 2:
YÖNETİM SEVİYELERİNE GÖRE İŞLETMELERİN İZLEYEBİLECEKLERİ
STRATEJİK ALTERNATİFLERİN İNCELENMESİ

Stratejik yönetim süreci üç ayrı yönetim seviyesinden meydana gelir. Her yönetim seviyesinde alınan kararlar ve izlenen stratejiler farklıdır. Ancak bütün bu strateji ve kararlar bütünü ile, işletmenin belirlenen amaçlara ulaştırılması hedeflenir.

Bu bölümde, işletmelerin, şirket (tepe), yönetsel ve fonksiyonel yönetim seviyelerinde izleyebilecekleri çeşitli stratejik alternatifler ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1- ŞİRKET STRATEJİLERİ VEYA TEMEL (ANA) STRATEJİLER

Şirket stratejileri işletmenin en üst seviyelerinde meydana gelen ve işletmenin tümüne yönelik olarak tanımlanan stratejilerdir. Kısaca, işletmenin tümüne yön veren ve daha alt seviyelerin stratejilerini şekillendiren bir niteliğe sahiptir. Beş temel strateji türü vardır. Bunlar;

- Büyüme ve gelişme stratejileri
- Dış büyüme stratejileri
- Yenilik stratejileri
- Denge stratejileri
- Tasarruf stratejileridir.

Yukarıda sözü edilen bu stratejilerin her birinin kendi içinde çeşitli varyasyonları ve uygulanış şekilleri mevcuttur.

2.1.1- BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ

İşletmeler, içinde bulundukları rekabet ortamında yaşamalarını sürdürürken, bir yandan da büyümeyi ve faaliyet alan-

larında gelişmeyi hedefler. İşletmelerin bu yolda izledikleri stratejik büyüme ve gelişme planlarını;

- uzmanlaşma.
- yatay çeşitlendirme.
- dikey çeşitlendirme.
- ürün geliştirme veya pazar geliştirme.
- yığılma
- kümelenme (türdeşlik)

şeklinde özetlemek mümkündür.

2.1.1.1- UZMANLAŞMA

Uzmanlaşma stratejisi, işletmenin, belli bir pazarda tek bir ürün çeşidi ile faaliyetlerini planlayıp geliştirmesi temelinde dayanır.

Bir işletmede yeterli derecede, sermaye, donanım ve iş gücü olmaması, işletmenin yeni pazarlara ve yeni işlere yönelmesini engelleyici bir unsurdur. Bunun yanında yönetimin risk alma cesaretinin bulunmaması halinde işletme uzman olduğu alanlarda faaliyetlerini yoğunlaştırmayı tercih eder. Ayrıca işletmenin bulunduğu alanda faaliyetlerini derinleştirmesi, işletmeye rakipleri karşısında bir üstünlük sağlıyorsa, bu durumda da işletme yine uzmanlaşma stratejisini tercih edecektir.

Uzmanlaşma stratejisi izleyen işletmeler için başlıca iki tehdit unsuru vardır. Bunlardan ilki işletmenin uzmanlık alanındaki konuya olan talebin azalması, ikincisi de işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın doyum noktasına ulaşmasıdır.

2.1.1.2- YATAY ÇESİTLENDİRME

Yatay çeşitlendirme işletmenin, ürün çeşitlerini geliştirerek mevcut pazara sunmasıdır. Bu stratejiyi izleyen işletme, daha önce üretilen ürünlerin talebinden faydalanarak işletmeyi müşteri taleplerindeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabileceği bir esnekliğe kavuşturmasını amaçlar. Ayrıca işletme ürünleri ile ilgili grubun aynı kalması nedeniyle çeşitlendirmenin gerektirdiği ticari harcamalar da düşük olacaktır. Yatay çeşitlendirmenin sakıncası yine talep yönünden bağımlı bir strateji olması ile ilgilidir. Talep değişiklikleri ve pazarın doyum noktasına ulaşması da bu stratejiyi de uzmanlaşma stratejisi gibi tehlikeye sokacaktır.

2.1.1.3- DİKEY ÇESİTLENDİRME

Dikey çeşitlendirme stratejisini izleyen bir işletme faaliyetlerini, kendisine girdi sağlayan ya da ürününü satın alan işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirecek şekilde geliştirir. Böylece işletme, mal satın aldığı veya ürününü sattığı işletmelerin kar marjlarını elde eder ve ana ürün maliyetlerinin düşmesini sağlar. Ayrıca bu tür bir bütünleşme ile hammadde tedariği ve ürünlerin satışı konularında karşılaşılan sorunlar da ortadan kalkacaktır.

2.1.1.4- PAZAR GELİŞTİRME VEYA URUN GELİŞTİRME

Pazar geliştirme, işletmenin mevcut ürünlerinde yaptığı çeşitli değişikliklerle, yeni pazarlarda etkili olmaya yöneliktir. İşletme bu strateji ile yeni kaynaklar elde ederek yeni pazarlara girmeyi hedefler.

Ürün geliştirme stratejisi ise, mevcut ürünün değişik

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

özellikler eklenmiş bir şekli ile mevcut pazarda faaliyet gösterilmesi temeline dayanır.

Aşağıdaki tabloda mevcut pazarda, mevcut ürünlerle büyüme ve gelişme, pazar geliştirme ve ürün geliştirme ile ilgili çeşitli alternatifler sunulmuştur.

* Mevcut ürünlerle mevcut pazarda büyüme ve gelişme.

1- Mevcut müşterilerin ürünü kullanım oranını genişletmek.

a- Satın alma hacmini büyütmek.

b- Ürüne sürekli yeni özellikler katma.

c- Diğer reklam araçlarını kullanma.

d- Kullanım alanı geliştirilen ürüne teşvik edici bir fiyat vermek.

2- Rakiplerin müşterilerini elde etmek (çekmek).

a- Çeşitli marka farklılıkları yaratmak.

b- Tanıtım payını genişletmek.

c- Yeni kullanım şekillerinin reklamını yapmak.

3- Alıcı olmayanları ürünü almaya teşvik etmek.

a- Ürünü seçmeye teşvik kullanım şekillerini ve fiyatların tanımını yapmak.

b- Çeşitli fiyat ayarlamaları yapmak.

c- Yeni kullanım şekillerinin reklamını yapmak.

* Pazar Geliştirme (Mevcut ürünleri yeni pazarlarda satmak)

1- Yeni coğrafik pazarlara açılmak.

a- Bölgesel genişleme.

b- Ulusal genişleme.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

c- Uluslararası genişleme,

2- Diğer pazar paylarını (rakiplerin pazar paylarını) çekmek.

a- Geliştirilen yeni ürün versiyonları ile yeni pazar paylarına girmek,

b- farklı dağıtım kanallarını kullanmak,

c- Çok çeşitli reklam araçları kullanmak.

* Ürün Geliştirme (Geliştirilen yeni ürünleri mevcut pazarda satmak)

1- Yeni ürün özellikleri geliştirmek.

a- Yeni fikirleri ve özellikleri ürüne adapte etmek,

b- Değişiklik (Üründe, rengini, hareketini, sesini, kokusunu, yapısını, biçimini değiştirmek gibi çeşitli değişiklikler yapmak)

c- Maksimize etmek (Ürünü, daha güçlü, daha uzun, daha kalın hale getirmek gibi ürüne ekstra değerler katmak).

d- Minimize etmek (Ürünü, daha küçük, daha kısa, daha hafif hale getirmek).

e- İkame haline getirmek.

f- Yeniden düzenlemek (Planların, modellerin bileşenlerin yeniden düzenlenmesi).

g- Tersyüz etme.

h- Birleştirme (Ürün bileşenlerini, çeşitlerini vb. harmanlama).

2- Kalite varyasyonlarını geliştirme.

3- Ürüne ek modeller ve boyutlar geliştirme.

Tablo 3: Büyüme ve gelişme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ile ilgili çeşitli alternatifler.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi ürün ve pazar geliştirme stratejileri içerisinde işletmelerin izleyebilecekleri çok çeşitli alternatifler mevcuttur. Burada işletme yöneticilerine düşen, işletmenin mevcut kaynaklarını, içinde bulunduğu çevre koşullarını gözden geçirilerek işletme bünyesine uygun olan alternatifin seçilmesi ve sözü edilen bu stratejilerden uygun olanının işletme için tercih edilmesi - dir.

2.1.1.5- YIĞIŞIM

İşletmenin mevcut ürünleriyle ilgisi olmayan faaliyet alanlarına doğru yapılan gelişme planları yığışım olarak adlandırılır. Burada, birbirinden ayrı birçok faaliyetin bir arada yapıldığı, çok geniş farklılaştırma planları akla gelmelidir. Yığışım biçimindeki gelişme planlarıyla yeni pazarlara yeni ürünler sunulması hedeflenir.

2.1.1.6- KUMELLENME (TÜRDEŞLİK)

Üretilen çeşitli ürünler arasında, ticari faaliyetler çok sayıda ortak noktası bulunan faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleşmesine, türdeşlik niteliğinde gelişmeler adı verilir. (14) İşletmeler, ortak noktaların oluşturaacağı ticari sinerjiden olumlu yönde etkilenmek amacıyla türdeşlik yönünde genişlemeyi tercih ederler. Ancak, türdeşlik biçiminde gelişme planına sahip olan işletmelerin sayısı oldukça azdır. Tek türe bağlı kalarak gelişen işletme, sermaye piyasalarındaki olumsuzluklardan ve devlet müdahalelerinden ciddi

(14)- Erol Eren. a.g.e. s.213.

şekilde etkilenir. Bu nedenle bu tür genişleme, işletmelerin çok nadiren tercih ettiği bir strateji türüdür.

2.1.2- DIŞ BÜYÜME STRATEJİLERİ

2.1.2.1- SATIN ALMA YOLUYLA BÜYÜME (MERGER) STRATEJİLERİ

İşletmeler, büyüme ve gelişmelerini, kendi faaliyet alanlarını ve kaynaklarını kullanarak gerçekleştirebilecekleri gibi, başka işletmelerin faaliyet ve kaynaklarını kullanarak da sağlayabilirler. Dış büyüme adı verilen bu yöntemde işletmeler, başka işletmelerin kurulmuş ve çalışır haldeki ürün veya hizmetlerini satın alma ya da onlarla birleşme yolunu izler. Böylece işletmeler, yeni bir ürün veya hizmet hattını kurmak ve geliştirme riskini göze almak yerine, başka bir işletmenin kurulu ve belli bir pazara sahip olan ürün hattını satın alma yoluyla bu riski ortadan kaldırmış olurlar. Bu nedenle dış büyüme günümüzde gittikçe yaygınlaşan bir stratejik alternatif durumuna gelmiştir.

Bu stratejide iki yada daha fazla işletmeden biri diğerlerini satın alma ya da birleşme yoluyla kontrolü altına almakta diğerleri hüviyetlerini yitirmekte veya tüm işletmeler eski hüviyetlerini yitirerek ortaya yeni bir işletme çıkarmaktadır.

Satınalma ya da birleşme ile gelişmenin çeşitli şekilleri vardır. Bunlar;

- Yatay birleşme.
- Dikey birleşme.
- Konglomerat (çeşitlendirilmiş) birleşme şeklinde sınıflandırılabilir.

2.1.2.1.1- YATAY BİRLEŞME

Yatay birleşme. aynı iş kolunda faaliyette bulunan, konuları aynı veya benzer işletmelerin birbirini satın alması yolu ile ya da birleşmesi ile olur. İşletmeler arası benzerlik, müşteriler, ürün hattı, dağıtım kanalları, teknoloji vb. yönlerden olabilir. Daha açık bir ifade ile aynı faaliyet alanında birbirine rakip durumunda olan firmaların birbirini satın alması ya da birbiri ile birleşmesi sonucunda yatay birleşme meydana gelir. (bkz. şekil 7)

2.1.2.1.2- DIKEY BİRLEŞME

Dikey birleşme. aynı faaliyet alanında birbirine girdi veren veya ürününü satınalan işletmelerin birleşmesi veya satın alınması yoluyla gerçekleşir. Örneğin kumaş üretimi yapan bir tekstil firması, giyim eşyası üreten bir firmayı satın almakla dikey birleşmeyi gerçekleştirmiş olur. Böylece firma kumaş üretiminin yanında, giyim eşyası alanında faaliyet gösteren firmanın pazarını ve dolayısıyla kar marjını kendisine mal edecektir. Aşağıda yatay ve dikey birleşmeler şekil 7 üzerinde gösterilmektedir.

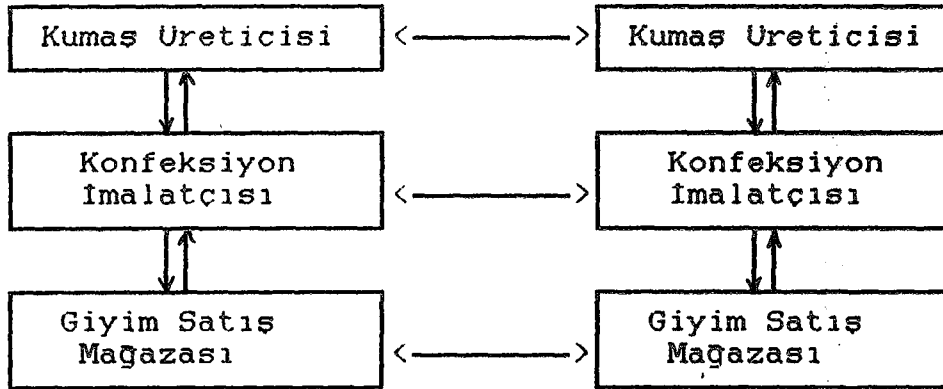
2.1.2.1.3- KONGLEREMERAT (ÇESİTLENDİRİLMİŞ) BİRLEŞME

Kongleremerat (çesitlendirilmiş) birleşme. üretilen ürünler, teknoloji ve pazar bakımından çeşitlilik gösteren işletmelerin birbirini satın alınması veya birleşmesi ile meydana gelir. Bu birleşmelere holding işletmeleri adı da verilir.

Tepe yönetimini çeşitlendirilmiş birleşmeye sevkeden belli başlı nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Firmanın nakit yaratımı ve kullanımı açısından denge

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-



<————> Rakip firmaların satın alınması (ya da birleşmesi) sonucunda oluşan yatay birleşmeler.



Tedarikçi veya alıcı firmaların satın alınması (ya da birleşme) sonucu oluşan dikey birleşmeler.

Şekil 7: Yatay ve Dikey Birleşmeler.

Kaynak: John A. Pearce / Richard B. Robinson Jr., a.g.e, s. 224.

sağlama isteği.

- Firmanın. ürün yaşlarını veya ürün hayat eğrisi evrelerini dengeleme isteği.

- Firmanın şimdiki işlerinden ya da yatırımlarından gelecek olan karları yükseltme isteği.

- Firmanın yeni ürün teknolojileri ve yeni pazarlar bulma isteği.

- Firmanın yaşayan ürünlere ikameler geliştirebileceği yeni teknolojileri ele geçirme isteği.

Bu eğilimlere sahip olan işletme, çeşitlendirilmiş birleşme ile, mevcut ürünlerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde ürün hattını kolaylıkla çeşitlendirmeyi, sinerjiden doğacak verimlilik ve kar artışını hedefler. Ancak birleşme kararı alınırken, girilecek sektörün ve satın alınmaya

aday işletmeler hakkında yeterli ve doğru bilgilerin, sağlam kaynaklardan alınmasına özen gösterilmelidir.

2.1.2.2- MUSTEREK YATIRIM ORTAKLIKLARI

İki ya da daha fazla işletmenin, belli bir mamul/pazar alanında kaynaklarını birleştirerek faaliyetlerini geliştirme stratejisine müşterek yatırım ortaklıkları adı verilir. Müşterek yatırım ortaklıkları uluslararası boyutlarda ya da ulusal boyutlarda kurulabilir. Uluslararası boyutlarda kurulan yatırım ortaklıklarına, gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi yapan çok uluslu işletmelerin büyüme stratejisi olarak rastlanır. Teknoloji transferi amacıyla kurulan müşterek yatırım ortaklıklarında, işgücü, fabrika arazisi ve binaları yatırımın yapılacağı gelişmekte olan ülke tarafından, teknoloji, makine, teçhizat ve bu konuda gerekli uzman kadro ise yatırımcı ülke tarafından sağlanır. Hammadde, mevcut kaynak durumuna ve yatırım konusuna göre iki ülkeden biri tarafından sağlanabilir. Böylece gerçekleştirilen yatırımlar ile gelişmekte olan ülkeye yeni teknoloji ve sermaye girişi, yeni istihdam olanakları sağlarken yatırımcı ülkeye de kendi tek-teknolojisini yayma ve gelişme imkanı sunar.

Ulusal boyutlarda müşterek yatırım ortakları ise, ülkenin teknoloji bakımından gelişmiş bölgesinde bulunan işletmelerin, işgücü ve kaynak bakımından zengin fakat teknolojik bakımdan yetersiz olan bölgesindeki işletmelerle oluşturdıkları ortaklıklar şeklinde ortaya çıkar. Böylece teknolojinin ülkenin çeşitli bölgelerine dengeli bir biçimde dağılımı gerçekleştirilirken, yaratılan yeni istihdam alanları ile de iş-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

sizliğin ve göçlerin azaltılmasına da önemli ölçüde katkı sağlanmış olur.

Görüldüğü gibi müsterek yatırım ortaklıkları, yeni bir işe baslamanın riskini azaltması, küçük işletmelere, büyük işletmelerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama imkanı sağlanması ve yeni teknolojileri kolaylıkla ele geçirme fırsatı vermesi nedeniyle, işletmeler tarafından oldukça cazip karşılanan bir stratejik alternatiftir.

2.1.3- YENİLİK STRATEJİSİ

Bir işletmenin, yeni ve denenmemiş bir uygulama ya da üretime geçmesi, yenilik stratejisi olarak adlandırılır. Yenilik stratejisi, stratejik gelişme alternatifleri içinde en fazla risk taşıyanıdır. Çünkü yeni bir faaliyetin başarısız olma ihtimali oldukça fazladır.

Yenilik stratejisinin en sık uygulanan şekli ürünlerin yenileştirilmesidir. Ürünlerde yenileştirme, mevcut ürünlere ek olarak yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi şeklinde olabileceği gibi, daha önce hiç denenmemiş tamamen yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi şeklinde köklü bir yenilik şeklinde de olabilir. Her ikisi de belli oranda risk taşıyan stratejiler olmasına rağmen ikinci tarz yenileşme işletmeye diğerinden çok daha fazla risk yüklemektedir.

İşletmelerin yenilik çabaları, sadece ürünler bazında sınırlandırılmamalıdır. İşletmeler teknolojide, dağıtım kanallarında, yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşabilme amacıyla pazarlama tekniklerinde yenilesmeye gidebilir. İşletmeler yenilik faaliyetleri ile aşağıdaki sonuçlardan biri-

ne ya da birkaçına ulaşmayı hedefleyebilir.

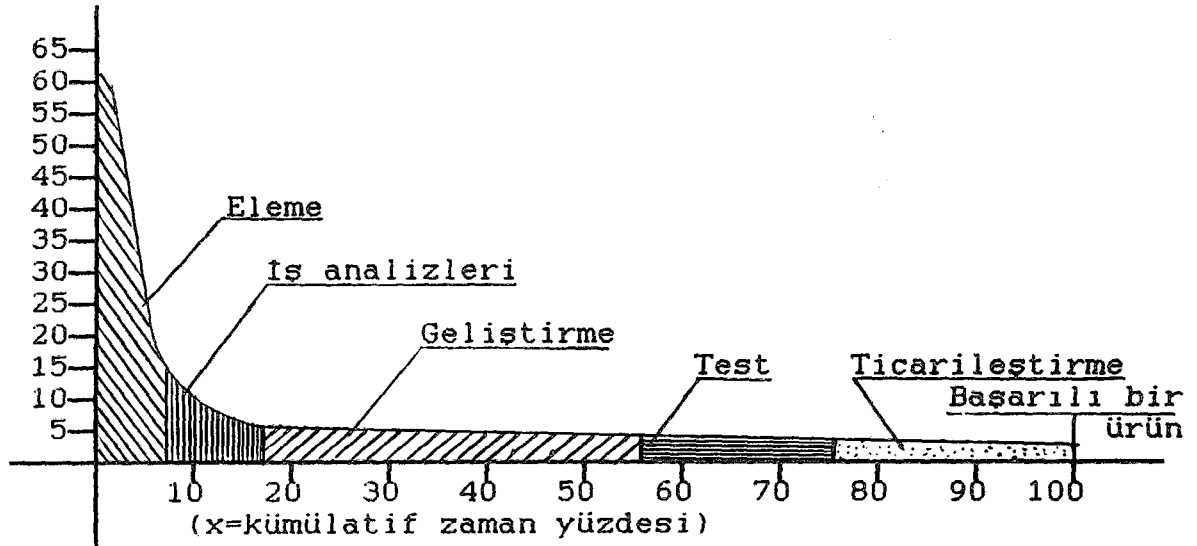
- Yeni ve düşük maliyetli bir ürün.
- Kalite açısından daha mükemmel bir ürün,
- Müşteriler açısından fonksiyonları geliştirilmiş bir ürün,
- Müşteriler açısından yeni fonksiyonları yerine getirecek bir ürün.
- Pazardaki müşterilerin sayısı ve potansiyelini artıracak bir dağıtım veya reklam yöntemi ile yeni pazar ve müşteri kitlelerine ulaşmak. (15)

Ancak, yenilik stratejisi oldukça masraflı, zaman alıcı ve riskli bir alternatiftir. Ne yazık ki, yenileşme çalışmalarının büyük bir bölümü daha proje aşamasında, bir kısmı da uygulama aşamasında başarısızlığa uğramaktadır. Booz, Allen ve Hamilton'un 51 şirket üzerinde yaptığı bir çalışmanın sonucu da, çok sayıda yeni ürün fikri ve çalışmasından yalnız bir veya ikisinin ticari başarıya ulaştığını göstermiştir. (Bkz. Şekil 8.) Çalışmaya göre 58 yeni ürün fikrinden 12 tanesi şirket misyonu ve uzun vade amaçları ile uyumlu bulunmuş ancak yapılan değerlendirmeler sonrasında bunlardan sadece 7 tanesi potansiyel ürün fikri olarak kalmıştır. Bunların 3 tanesi hayata geçirilebilir ürün fikridir. Meydana getirilen iki üründen de ancak bir tanesi, pazarlama araştırmasından sonra ticari öneme sahip olan ürün olarak başarılı olur. (16)

(15)- Erol Eren, a.g.e. s.220.

(16)- Pearce, a.g.e. s. 221.

(y=yeni ürün fikirleri)



Sekil 8: Yeni ürün fikir egrisi

* Kaynak: John A. Pearce II/Richard B. Robinson, Jr.
a.g.e. s. 222

Sonuc olarak, yenileşme stratejisi, çok fazla risk taşıması ve uygulama gücü nedeniyle işletmelerin daha az tercih ettiği bir stratejik alternatiftir.

2.1.4- DENGİ STRATEJİLERİ

Denge stratejileri, işletmelerin, faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi hedefleyerek uyguladıkları stratejik alternatiflerdir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler fazla bir risk almadan faaliyetlerini yıldan yıla genişletmeyi amaçlarlar.

Denge stratejisi izleyen işletmelerin üç önemli özelliği vardır. (17)

- İşletme aynı ya da benzer amaçları izlemeye devam eder.

- İşletme, çevresine aynı veya benzeri mal ya da hizmet-

(17)- Ömer Dincer a.g.e. s.213.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

leri sunmaya devam eder.

- İşletmenin ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme yönünde yoğunlaşmıştır.

İşletmelerin denge stratejilerini seçme nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletme, geçmiş başarılarını ve bu başarıları biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görüyorsa bu stratejileri izler.

- İşletmenin risk almaktan kaçınması durumunda;

- İşletmenin ürettiği mamul-hayat eğrisinin ilk safhasında ise işletme pazar payını artırma ve pazarı korumaya önem verir ve denge stratejisini izler.

- İşletmenin faaliyette bulunduğu sanayi, hızlı bir değişim göstermiyorsa işletme denge stratejisi izler.

- İşletmenin yetenekleri ve kaynakları diğer büyüme stratejilerini izlemeye yeterli değilse de işletme denge stratejilerini izler.

İşletmelerin izleyebilecekleri denge stratejileri şunlardır:

- 1- Yavaş büyüme stratejileri,
- 2- Kar veya harmanlama stratejileri,
- 3- Aralıklı durgun büyüme stratejileri,
- 4- Destekli büyüme stratejileri.

2.1.4.1- YAVAS BÜYÜME STRATEJİLERİ

Yavaş büyüme stratejisi, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma doğrultusunda uyguladığı faaliyetlerini aynen devam ettirmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler, enflasyonu ve di-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ger çevre etkenlerini de gözönüne alarak, genellikle endüstrinin büyüme oranına yakın ya da bunun altında büyüme hedefleri belirler.

İşletmelerin yavaş büyüme stratejisi izlemesinin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İşletme yöneticilerinin izlenen stratejinin iyi olduğuna inanması ve iyi bilineni devam ettirme alışkanlığının olması.

- İşletme yöneticilerinin risk almaktan kaçınması, yöneticilerin yavaş büyüme stratejisi izlemesinin diğer bir nedeni olabilir çünkü yavaş büyüme stratejisi, çok düşük riskli bir stratejidir.

- Yöneticiler, izleyebilecekleri başka bir alternatif olmadığına inanıyorlarsa, yavaş büyüme stratejisini seçerler.

- Ayrıca bilinen yoldan sapmama yöneticilere hem cesaret vermekte hem de onlara daha kolay gelmektedir.

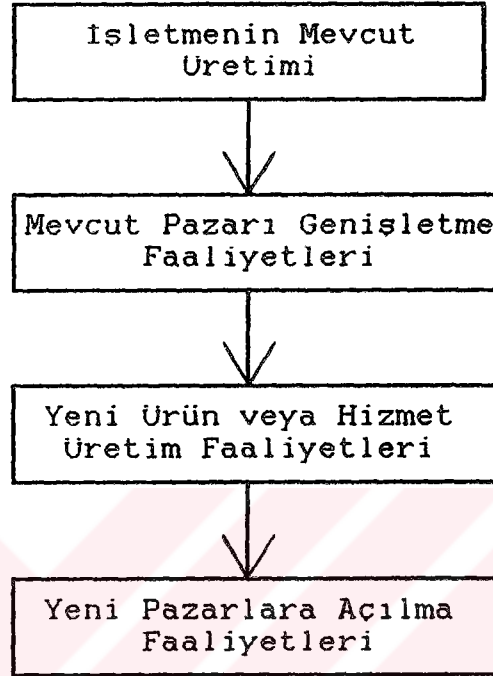
Görüldüğü gibi işletmeler bildiği yolda emin adımlarla ilerlemeyi ve fazla risk yüklenmemeyi daha güvenli bulmaktadır. Bu nedenle, aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi; önce mevcut pazarı genişletmeyi ve yeni ürün veya hizmetlerini bildikleri pazarlara sunmayı ve yoğun araştırmalar sonucunda ancak yeni pazarlara açılma yolunu izlemektedirler. (17)

Sonuç olarak, eğer çevre yavaş değişiyor ve işletme bu değişimlere başarıyla ayak uydurabiliyorsa bu durumda işletmenin, yavaş büyüme alternatifini seçmesi uygun olacaktır.

(17)- Erol Eren, a.g.e. s.222.

2.4.1.2- KAR VEYA HARMANLAMA STRATEJİSİ

Kar veya harmanlama stratejisi, işletmeye nakit yaratma-



Sekil 9: Yavaş büyüme süreci

Kaynak: Erol Eren a.g.e. s. 222

yı hedefleyen bir stratejik alternatiftir. İşletmelerin bu stratejiyi izleyebilmeleri; işletmenin veya SİB'nin mamul-hayat eğrisinin olgunluk dönemine girmiş olmasına bağlıdır. Bilindiği gibi pazarda mevcut mamullerinin büyük bir kısmı hayat eğrilerinin olgunluk döneminde görülmürler. Bu dönemde pazar dengelidir, ürünler kendi ihtiyacından fazla nakit yaratır durumdadırlar. Ancak, karlılığın fazla olmasına karşın işletmenin büyüme hali hemen hemen durmuş ya da kararlı bir durumdadır. Bu dönemde uygulanan fiyat farklılaştırmaları, maliyetleri düşürüp satış fiyatında değişiklik yapmama gibi faaliyetlerle nakit yaratımı desteklenir. Ancak; pazarları

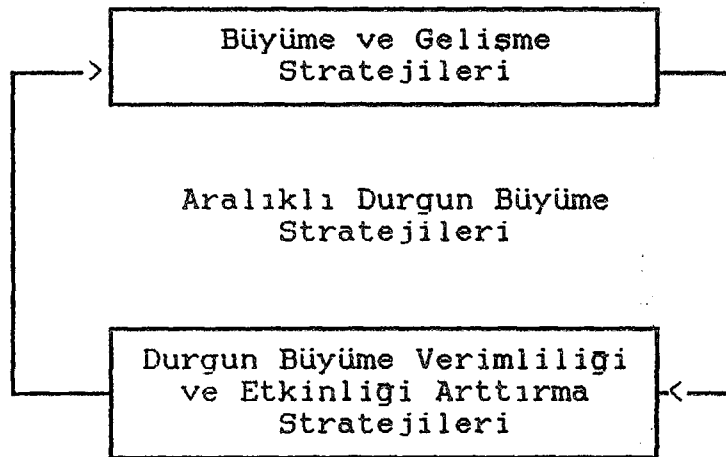
-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

durgunluk dönemine girmiş bir işletmenin geleceğe yönelik gelişme faaliyetleri de bir bakıma tehlikeye girmiştir. Bir çok işletmenin faaliyetlerini azaltarak bu sektörden ayrılmaya başladığı bu dönemde işletmenin dikkatli bir mamul yönetimiyle karlılığını arttırma faaliyetleri, işletmenin son kozunu oynaması olarak değerlendirilir ve bu nedenle bu stratejiye "son oyun stratejisi" adı da verilir.

Sonuç olarak, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün büyümesi durmuş ve olgun bir noktaya erişmişse işletmenin kar veya harmanlama stratejisini izlemesi faydalı olacaktır.

2.1.4.3- ARALIKLI DURGUN BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmeler, belirli bir süre büyüme stratejisini uyguladıktan sonra büyüme ve gelişmeyi durdurarak, verimliliği ve etkinliği arttırıcı faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. İşletmelerin bu şekilde izledikleri stratejilere "Aralıklı Durgun Büyüme Stratejileri" adı verilir.



Sekil 10: Aralıklı Durgun Büyüme Stratejileri

Aralıklı durgun büyüme stratejisi izleyen işletmeler, şekil 10'da da görüldüğü gibi büyüme ve gelişme stratejileri-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ni dönüşümlü olarak uygularlar. Çünkü büyüme dönemlerinde bazı tedarik sorunları, kaliteli yönetici açıkları, hızlı büyüme nedeniyle kalite standartlarında ve üretim araçlarında bozulma ve yıpranma artar. Dolayısıyla işletmede ortaya çıkan bütün bu problemlerin giderilmesi ve işletmenin kendisini toparlayabilmesi için durgunluk stratejisi izlenir. Durgunluk döneminde, işletme dengesini kurmaya çalışır bu arada verimliliği ve etkinliği arttırıcı faaliyetlerde bulunur.

Sonuç olarak: işletmenin çevre koşullarının yavaş değişmesi durumunda izledikleri aralıklı durgun büyüme stratejileri, işletmelerin diğer strateji türleri ile kombine bir şekilde uygulandıkları bir stratejik alternatif niteliğindedir.

2.1.4.4- DESTEKLİ BÜYÜME STRATEJİLERİ

Destekli büyüme stratejileri, işletme kaynaklarının tükenmeye ve çevre koşullarının zorlayıcı olmaya başlaması durumunda tepe yöneticileri tarafından uygulanmaya konulan bir stratejik alternatiftir. Bu stratejinin seçim nedeni; gelecekte çevre koşullarının büyüme ve gelişme stratejilerini izlemeye imkan vermemesidir. Burada destek kelimesi ile ifade edilmek istenen; gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve çeşitli kaynak ısratlarının önlenmesidir. Bu desteği ise işletme ancak, kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanarak mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabilecektir.

2.1.5- TASARRUF STRATEJİLERİ

Tasarruf stratejileri, dış çevrenin yoğun ve olumsuz etkileri karşısında işletmenin faaliyetlerini, verimliliği art-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

tırıcı yönde yoğunlaştırması ile ilgili olarak seçtiği stratejiler bütünüdür. Çoğu zaman yöneticiler, başarısızlığın bir göstergesi olarak nitelendikleri bu stratejilere sıcak bakmamaktadırlar. Ancak bazı nedenlerden dolayı hoşlanmadıkları bu stratejilerini uygulamaya yönelten sebepler şu şekilde sıralanabilir.

- İşletmenin, büyüme ve gelişme stratejilerini uygulamış olmasına rağmen amaçlarına ulaşamaması,

- Mevcut sektörün en zayıf rakiplerinden biri olarak değerlendirilmesi,

- Ekonomi ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde gerileme veya durgunluk olması.

Tasarruf stratejilerini kendi aralarında dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;

- Etrafına bakma stratejileri,
- Tecrit etme stratejisi
- Mahkum etme stratejisi,
- Son verme stratejisidir.

2.1.5.1- ETRAFINA BAKMA STRATEJİLERİ

Etrafına bakma stratejileri, işletmenin faaliyet sektöründe gerileme, talepte azalma veya durgunluk olduğu zamanlarda işletmelerin tasarruf stratejileri arasında öncelikle izledikleri stratejik alternatiflerdir.

Bu stratejiyi izleyecek olan işletmenin tercih edeceği altı stratejik alternatif bulunmaktadır.

1- Maliyetleri Azaltma

İşletmenin, önemli maliyet merkezlerini inceleyerek, ba-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

zı maliyetlerini azaltması veya tamamen ortadan kaldırmasıdır. Bu stratejiyi izleyen işletmelerin. hammadde tedarik şartlarını iyileştirmesi. kullanımda israf ve firelerin azaltılması. bazı araç gereçlerin satın alınması. AR-GE masraflarının azaltılması. karlılığı düşük bazı ürünlerin üretimine son verilmesi. zaruri olmayan tamir-bakım. kırtasiye. haberleşme. seyahat vb. masrafların azaltılması yönünde faaliyet göstermesi gerekir. Böylece üretim maliyetlerinde tasarruf sağlanması mümkün olacaktır.

2- Gelirleri Arttırma

İşletmenin. sıkı bir envanter kontrolü. giderleri arttırmadan satışları artırma. sermaye devir hızını arttırma. aylaklığı azaltma vb. faaliyetlerle satışları ve karları artırma çabalarının bir bütünüdür. Bu stratejiler karlılığı etkilemede uzun zaman almalarına rağmen oldukça emnin yaklaşımlardır.

3- Varlıkları Azaltma

İşletmenin. faaliyetlerine katkısı bulunmayan bina, arsa arazi. makina, teçhizat gibi varlıklarını elden çıkarmasıdır. Bu stratejinin uygulanması sırasında bazı demirbaşlar elden çıkarılır. verimsiz ve ekonomik ömrü dolmuş yatırımlara son verilir. Böylece işletme bir yandan nakit sağlarken diğer yandan da amortisman giderlerini azaltmış olur. Bu stratejinin diğer bir uygulanış şekli de işletmenin kullandığı demirbaşları satın tekrar kiralamasıdır.

4- Kurmay Kadroları Daraltma

Bazı danışmanların görevlerine son verilmesidir.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

5- Pazarlama Harcamalarını Azaltma

İşletmenin. özellikle satış teşvik ve reklam harcamalarını kısmasıdır.

6- Yenilik Yapma Cabalarından Vazgeçme

İşletmenin. yeni ürün geliştirme faaliyeti için gerekli olan pahalı araştırma geliştirme giderlerini ve uzmanlarını önemli ölçüde azaltılmadır.

Görüldüğü gibi işletmeler. niteliklerine, yönetsel özelliklerine. içinde bulundukları çevre durumuna ve kaynaklarına göre yukarıdaki alternatiflerden birini veya birkaçını seçerek. etrafına bakma stratejisini uygulayabilirler. Ancak her yöneticinin. yönetim ve kişilik özellikleri bu tür bir stratejiyi uygulamaya müsait değildir. Bazı yöneticiler. kişilik ve yetenekleri itibari ile etrafına bakma stratejilerini uygulama bakımından uzmandırlar. Bu nedenle bu stratejinin uygulanması durumunda. bu nitelikteki kişilerin işbaşına getirilmesi. işletmeler açısından oldukça faydalı olacaktır.

2.1.5.2- TECRİT ETME STRATEJİSİ

İşletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin (SİB) satılması veya faaliyetlerinin durdurulması, "tecrit etme stratejisi" olarak adlandırılır. Eğer etrafına bakma stratejileri işletmenin problemlerini çözmiyorsa bu strateji uygulamaya konulur ve beklenen sonuca ulaşılmaya çalışılır.

Tecrit stratejisinin uygulanış şekillerini şu şekilde açıklamak mümkündür:

- Ana işletme. yaşayabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız olarak çalışan SİB'ne ait hisselerin

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

çoğunu elinden çıkararak, azınlık hissesine sahip bir hissedar olarak kalabilir.

- Ana işletme, yaşanabilir durumda olan SİB'nin hisselerini bu birimde çalışan personeline satabilir.

- Stratejik iş biriminin mülkiyeti veya hisseleri işletme dışından bir alıcıya satabilir.

- SİB'nin faaliyetlerine tamamen son verilerek, varlıkları diğer SİB'lerinin geliştirilmesinde kullanılabilir.

Tecrit etme stratejisi, yönetim açısından izlenmesi oldukça zor bir alternatiftir. Yöneticilerin bu kararı almasını zorlaştıracı faktörler şu şekilde sıralanabilir.

- Bir başarısızlık isareti gibi görünen bu kararın yöneticinin prestijini sarsması.

- İşletmenin faaliyet sembolü olan stratejik iş birimlerinin tecrit edilmesinin işletme imajını olumsuz yönde etkilemesi.

- İşletme çalışanlarının moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemesi.

- Tecrit edilecek stratejik iş biriminin, diğer iş birimleriyle olan bağlantıları.

Tecrit etme stratejisine, yukarıda bahsedildiği şekilde olumsuz bir yaklaşımın aksine, bu stratejiyi izleyen bir işletme stratejik iş birimini tecrit etmekle, karlılığını düşüren ve kendisi için kâmbur olan bazı faaliyetlere son vererek, elde ettiği gelirle karlılığını arttıracak verimli alanlara yatırım yapma olanağı bulur.

2.1.5.3- MAHKUM ETME STRATEJİSİ

Bir işletmenin, mal veya hizmetlerinin %75'inden fazlasını tek bir alıcıya satması ve alıcının işletmenin normal olarak yapması gereken faaliyetlerinin bir kısmını üstlenmesi durumunda, işletme alıcı firmaya mahkum olmuş demektir. İşletmeni bazı fonksiyonlarında yetersiz kalması ve geliştirememesi halinde veya finansman sağlamada en uygun yolun bu olduğuna inanılması halinde bir güvenlik stratejisi olarak bu alternatif seçilebilir. Bu stratejinin izlenmesiyle, fonksiyonların biri ya da birkaçı alıcı işletme tarafından yürütüldüğünden yönetim giderleri azalır ancak bu stratejinin, yönetimin bağımsızlığını kısıtlayıcı ve itibar zedeleyici olacağına da belirtilmesinde yarar vardır. Çünkü mahkum etme stratejisinin seçilmesiyle alıcı, mahkum olan firma adına karar vermeye başlayacaktır. Bu kararların belirli bir konuyla sınırlı kalmaması halinde, işletme bazı fonksiyonlarını başkasına devretmekle sağlayacağı tasarruflara rağmen beklediği sonuçlara ulaşamayabilir.

2.1.5.4- SON VERME STRATEJİSİ

Son verme stratejisi, işletmenin tümünün satılması veya kapatılmasıdır. Bu nedenle son verme stratejisi en az tercih edilen alternatiftir. İşletme,

- Uygulanan tüm tasarruf stratejilerine rağmen, faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda,

- iflastan başka bir alternatifin bulunmaması durumunda, son verme stratejisini seçmek zorunda kalacaktır.

Başarısızlığın bir göstergesi olarak nitelenen bu stra-

tejiyi isleme. yöneticiler tarafından alınabilecek en son karardır. Çünkü işletmenin kapanması yöneticilerin görev ve itibarlarını kaybetmelerine neden olur. Bu sebeple yöneticilerin çoğu. son verme stratejisi yerine tecrit etme stratejisini izlemeyi tercih ederler. Sonuç olarak son verme stratejisi olağanüstü durumlar dışında çok nadir tercih edilen bir stratejik alternatiftir.

2.2- İŞ STRATEJİLERİ

İşletme yönetim seviyesinde iş stratejileri, stratejik iş birimlerinin (SBU) etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi ve amaçlarına ulaşması için yapılması gerekenleri belirleyen stratejilerdir. İş stratejilerinin konuları, şirket stratejilerine göre daha sınırlıdır. Ancak şirket stratejileri ile birlikte uygulanan bu stratejiler, şirket stratejilerini açıklayıcı ve destekleyici niteliktedir. Şirket stratejileri genellikle mamul/pazar, çeşitlendirme ve rekabet konuları üzerinde yoğunlaşır.

İşletmelerde uygulanan iş stratejilerini üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar:

- 1- Farklılaşma stratejisi
- 2- Maliyetlerde liderlik stratejisi
- 3- Odaklaşma stratejisi

2.2.1- FARKLILASMA STRATEJİSİ

Farklılaşma stratejisi izleyen firma ürün ve hizmet açısından endüstride tek olmayı hedefler. İşletme, endüstrinin ve müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetleri çeşitli yönleriyle farklılaştırarak piyasada aranan ürünler elde et-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

mek üzerinde yoğunlaşır.

İşletmeler farklılaştırma stratejisini aşağıdaki şekillerde uygulayabilir.

- Fiyat Farklılaştırma

Fiyat farklılaştırması, farklılaştırmanın en çok uygulanan yoludur. İşletme rakiplerinden daha geniş fiyat yelpazesine sahip olmayı hedefler. Böylece işletme, piyasadaki her tür müşterinin alım gücüne hitap eden ürünler geliştirerek büyük bir rekabet üstünlüğü elde edecektir.

- İmaj Farklılaştırma

Bu stratejiyi izleyen işletmeler, ürün veya hizmetlerine alımı teşvik edecek bir imaj yaratarak, rakip firmalar içinde aranan özellikte bir firma olmayı amaçlarlar.

- Destek Farklılaştırma

Bu stratejide, temel ürüne ek olarak bazı destek ürün veya servislerin geliştirilmesi söz konusudur.

- Dizayn Farklılaştırma

Bu stratejinin temeli, işletmenin ürün dizaynındaki farklılıklarla, rakip firmalardan ayrılmasına dayanır.

- Kalite Farklılaştırma

Bu stratejide, ürün dizaynında değişiklik yapılmadan, mevcut ürünün kalitesini arttırarak, rakip firmalardan hissedilir derecede kaliteli ürünlerle ayrılmak ana hedefdir. Kısacası bu stratejide amaç hep daha iyisini yapmaktır.

- Fonksiyonel Farklılaştırma

Yukarıda sözü geçen farklılaştırma stratejileri, fonksiyonel yönetim stratejileri ile bağlantılıdır. Örneğin fiyat,

imaj, destek, dizayn ve kalite farklılaştırmalarının tümü fonksiyonel seviyede köklü bazı değişikliklere neden olur.
(18)

2.2.2- MALİYETLERDE LİDERLİK STRATEJİSİ

Bu stratejiyi izleyen işletme, ürünlerinin ve hizmetlerinin üretim ve pazarlamasını en düşük maliyetle gerçekleştirmeyi hedefler. Böylece işletme, rakipleri karşısında büyük bir rekabet avantajı yakalamaktadır. Maliyetlerde liderlik stratejisini uygulayan işletme uzmanlaşmaya ve verimliliği arttırıcı faaliyetlere ağırlık vermelidir.

Maliyetlerde liderliği hedefleyen işletme fonksiyonel alanlarda önemli maliyet merkezlerini inceleyerek maliyet minimizasyonuna gitmeli ve genel giderleri asgariye indirmeye çalışmalıdır. Bunun sonucunda işletmenin maliyetleri düşerek üründen sağlayacağı kar marjını arttırması mümkün olacaktır.

2.2.3- ODAKLAŞMA STRATEJİSİ

İşletmenin, izlediği strateji ile belirlenen bir pazar bölümü üzerinde yoğunlaşması "odaklaşma stratejisi" olarak nitelendirilir. İşletme mevcut pazarında rakiplerine oranla daha iyi bir ürün veya hizmet verebilmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle işletme, ürün ve hizmetlerini iyileştirmeye yönelik faaliyetler alanında yoğunlaşmalıdır.

2.3- FONKSİYONEL STRATEJİLER

Fonksiyonel stratejiler hem şirket hem de iş stratejile-

(18)- Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases, Lester A. Dugman, Nebraska, 1990, S. 167.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

rini destekleyici nitelikte, uygulamaya yönelik stratejilerdir. İşletmelerde, temel stratejiler, fonksiyonel stratejilerle işlevsel hale gelirler. Fonksiyonel stratejiler işletmelerin temel amaçlarına ulaşmak için yapılacak faaliyetlere bir çerçeve oluşturur. Kısacası bu stratejiler, işletmede çalışanların davranışlarına rehberlik edecek uygulama planlarıdır.

Fonksiyonel stratejilerle, çeşitli durumlar karşısında, yöneticilerin izleyecekleri tutumlar belirlenmiş olduğundan yönetim sürecinde, bölüm yöneticilerine yetki ve sorumluluk devrini kolaylaştırır. Bu stratejiler işletme stratejisini destekleyecek her türlü kararın zamanında verilmesini sağlayacak tüm bölümlerdeki faaliyetlerin, ortak bir amaca yönelmelerine imkan verir. Ayrıca stratejik uygulamaların sonuçlarını kontrol ederek düzeltici önlemlerin zamanında alınmasını sağlarlar.

Fonksiyonel stratejiler, diğer stratejilerden daha kısa süreli, daha dar kapsamlı ve faaliyetlere yöneliktir. Kısacası bu stratejiler, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve koordine edilmesi ile ilgilidirler.

İşletmelerde uygulanan belli başlı fonksiyonel stratejiler şunlardır.

- 1- Üretim stratejileri
- 2- Pazarlama stratejileri
- 3- Finans stratejileri
- 4- AR-GE stratejileri
- 5- Personel stratejileri

Fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sırasında, tüm stratejilerin birbiriyle ve ana stratejiyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Şekil 11'de fonksiyonel stratejiler ve stratejik karar alanları izlenebilir.

2.3.1- ÜRETİM STRATEJİLERİ

Üretim stratejilerini, üretim departmanını oluşturan tüm bileşenlerle ilgili olarak alınan kararların bir bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür.

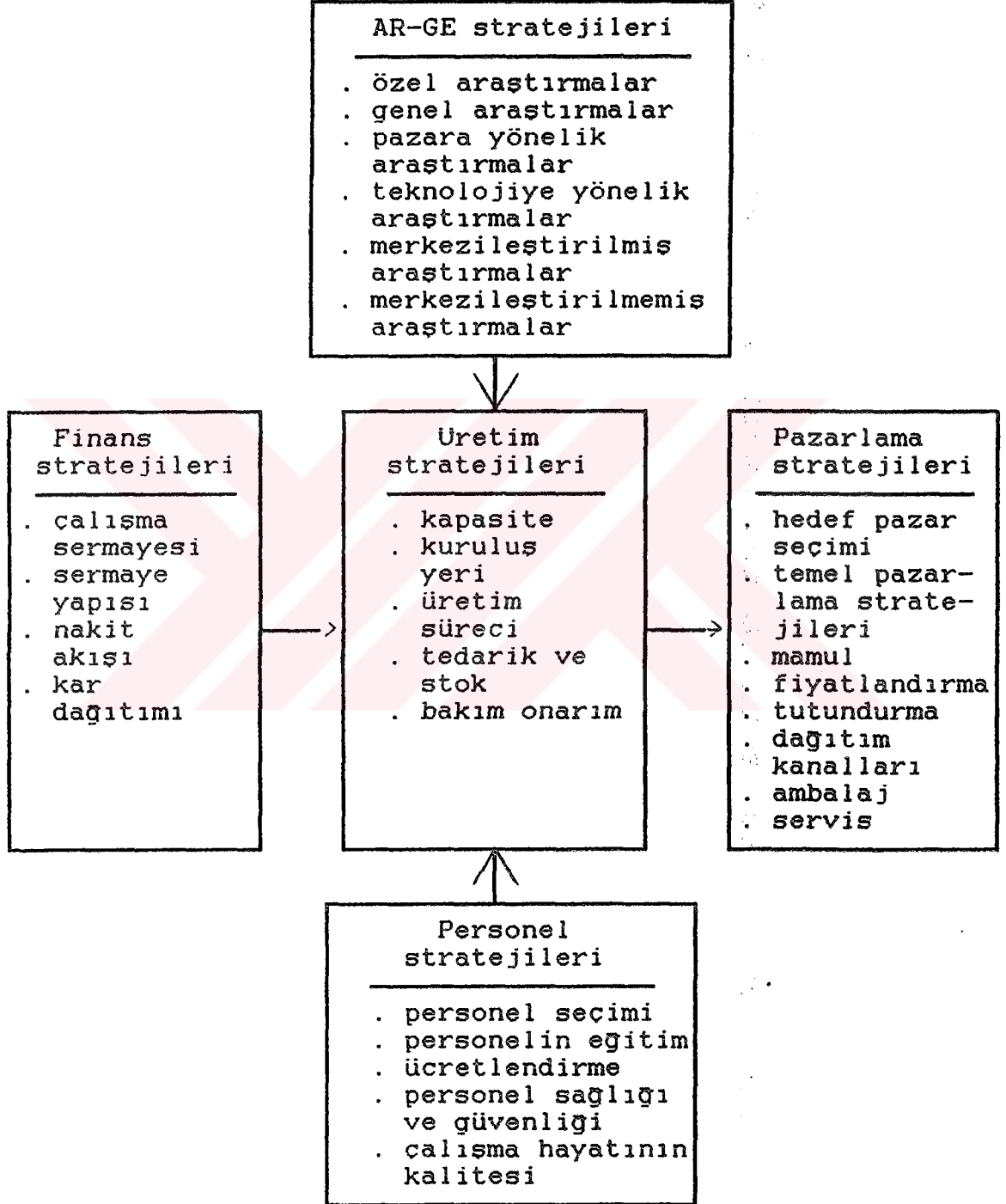
Üretim stratejilerinin belirlenmesi sırasında öncelikle kapasite seçimi ele alınmalıdır. Üretim kapasitesi, işletmenin hedeflerini sınırlayıcı bir faktördür. Bu nedenle, aslında üretim departmanının bir bileşeni olmasına rağmen kapasitenin, işletmenin geneline yönelik bir bakış açısından ele alınması gerekir. İşletmenin kaynakları ve kabiliyetleri ölçüsünde izleyeceği temel strateji (büyüme, tasarruf vb.) doğrudan kapasiteyle ilgilidir. Kapasiteyle ilgili kararlar alınırken: talepteki değişiklikler, asgari üretim seviyesi konularına özellikle dikkat etmek gerekir.

İşletme yeni yatırım kararı almışsa, kuruluş yeri seçiminin pazar ve ürünün özelliklerine göre yapılması gerekir. Bilindiği gibi pazara, hammadde, enerji ve ulaşım kaynaklarına ve işgücüne yakınlık, yeni kurulan işletme için birçok bakımdan avantaj sağlayacaktır.

Üretim süreci konusunda, uygun teknoloji seçildikten sonra bu teknolojinin gerektirdiği çalışma grupları arasında iş bölümü ve otomasyon konuları ile ilgili düzenlemeler yapılmalıdır. Üretim sürecinin gerektirdiği hammadde ve malze-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

melerin optimum bir şekilde temini ve stoklamanın minimum maliyetle. uygun koşullarda yapılmasına yönelik kararlar da bu stratejilerin kapsamına girer.



Sekil 11: Fonksiyonel stratejiler ve fonksiyonel karar alanları

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

İşletmelerin sahip olduğu teknoloji ve kullandığı araç gereçlerin niteliğine göre, bakım ve onarım ihtiyaçları da değişir. Teknoloji yoğun ve çok sayıda makine, teçhizata sahip işletmelerin bu konuda iki yol izlemesi mümkündür. Bunlardan ilki işletmenin kendi bakım, onarım tesislerini kurması ki bu işletme için maliyet düşürücü bir yoldur. İkincisi ise bakım, onarım işini bu konuda uzmanlaşmış işletmelere devretmektir.

Sonuç olarak, üretim departmanı ve üretim stratejileri, maliyet, kalite, vb. konular itibari ile işletmenin rekabet gücünü etkileyen çok önemli kararlardır.

2.3.2- PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Pazarlama stratejileri, işletmenin mal ve hizmetlerini uygun fiyatla uygun müşteri kitlelerine sunma faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar.

İşletmelerin, ürün veya hizmetlerini sunmayı planladığı tüketici grubuna "hedef pazar" adı verilir. İşletmelerin uygulayabilecekleri belli başlı hedef pazar seçim stratejileri şunlardır.

- Farklılaştırılmamış pazarlama (Tüm pazar) stratejisi:

Bu stratejide tüm pazar tek kitle olarak ele alınır ve pazar bölümleri gözönüne alınmaz.

- Yoğunlaştırılmış pazarlama (Tek bölüm) stratejisi:

İşletmenin tüm pazarlama faaliyetlerini tek bir pazar bölümünde yoğunlaştırmasıdır.

- Farklılaştırılmış pazarlama (Çok bölüm) stratejisi:

İşletmenin, iki ya da daha fazla pazar bölümünü hedef

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

pazar seçerek pazarlama faaliyetlerini yürütmesidir. (19)

İşletme hangi pazar bölümünün daha karlı ve fırsatlar bakımından daha zengin olduğuna karar verdikten sonra yukarıda adı geçen stratejilerden biri veya birkaçına dayalı olarak pazarın hangi bölümüne hitap edeceği belirlenir.

Çeşitli faktörler gözönünde bulundurularak işletmenin farklı durumlar için uygun stratejileri belirlemesi mümkün olacaktır. Strateji seçiminde gözönünde bulundurulacak faktörler şunlardır:

- İşletmenin kaynakları (sınırlı olup olmaması bakımından)

- Ürün özellikleri
- Ürünün. hayat eğrisinde bulunduğu dönem
- Pazarın yapısı
- Rekabet durumu

Hedef pazarın belirlenmesi ve özelliklerinin ayrıntılı olarak tanımlanması. temel pazarlama stratejilerinin seçimini de kolaylaştıracaktır. İşletmelerin izledikleri temel pazarlama stratejileri şunlardır:

- Pazarda etkili olma stratejisi:

Bu strateji ile mevcut müşterilerin ürünü kullanma oranını arttırma amaçlanır. Ürün kullanımını özendirmeye yönelik faaliyetleri gerektirir.

- Ürün geliştirme stratejisi:

Mevcut pazara yeni ürünlerin sunulmasıdır. Bu strateji teknoloji ağırlıklı araştırma faaliyetleri gerektirir.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

-Pazar geliştirme stratejisi:

Bu strateji mevcut ürünlerin yeni pazarlara sunulmasına yöneliktir ve yoğun pazarlama faaliyetleri gerektirir.

- Çeşitlendirme stratejisi:

Bu stratejide yeni ürünler yeni pazarlara sunulur.

Sekil 12'de temel pazarlama stratejileri ve faaliyet konuları görülmektedir.

	Mevcut ürün	Yeni ürün
Mevcut pazar	Pazarda etkili olma stratejisi	Ürün geliştirme stratejisi
Yeni pazar	Pazar geliştirme stratejisi	Çeşitlendirme stratejisi

Sekil 12: Temel pazarlama stratejileri

İşletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını ürün oluşturur. Ayrıca ürün, fiyat, tutundurma (promosyon) ve dağıtım kararlarını da şekillendiren unsurdur. Diğer bir ifade ile ürün, işletmenin stratejilerini seçmesinde ve uygulamada merkezi bir rol oynamaktadır. Mamul planlama ve geliştirme şu alanlarda karar almayı gerektirir.

- 1- Ürün çeşitleri
- 2- Pazarlanacak ürün miktarı
- 3- Geliştirilebilecek kullanım alanları
- 4- Ürünün dizaynı
- 5- Ürünün markası, ambalajı ve etiketi
- 6- Ürünün fiyatlandırılması

İşletmenin diğer bütün kararları gibi fiyatlandırmaya yönelik kararlar da işletmenin temel strateji ve amaçlarından etkilenir. Fiyatlandırma politikalarını üç başlık altında in-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

celelemek mümkündür.

1- Maliyete yönelik fiyatlandırma

Bu uygulamada fiyatlandırma esasına göre yapılır.

2- Talebe yönelik fiyatlandırma

Bu uygulamada önceden tahmin edilen bir satış hacminde beklenen sabit bir kar hedefini gerçekleştirecek bir fiyat saptanmaya çalışılır.

3- Rekabete yönelik fiyatlandırma

Bu uygulamada fiyatlar, piyasadaki rakip firmaların fiyatlarına göre saptanır. Piyasada en çok rastlanan fiyatlandırma uygulamasıda rekabete yönelik fiyatlandırmadır.

Yeni mamulün fiyatlandırılmasında ise izlenebilecek iki strateji vardır.

1- Pazarın kaymağını alma stratejisi

Başlangıçta yüksek fiyat uygulayarak, ilk pazara giriste yüksek bir gelir sağlama stratejisidir.

2- Pazara nüfus etme stratejisi

Düşük fiyat uygulayarak, pazarı ele geçirme veya yüksek pazar payına sahip olma stratejisidir.

İşletmeler ürünleri için çeşitli ambalaj ve servis politikaları da gelişmelidir. Ambalaj, ürünü farklılaştırması ve tutundurma faaliyetlerine yardımcı olması nedeniyle pazarlama stratejisine karar verilirken dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur. Ürünle ilgili ek hizmetleri (garanti, mal iade, kurma ve çalıştırma yardımı gibi) kapsayan servis hizmetlerinin pazarı genişletici ve tutundurmayı destekleyici etkileri vardır.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

İşletmenin hedef pazarda ürününü tanıtmak için uyguladığı tutundurma faaliyetleri, reklam, halkla ilişkiler ve satış arttırıcı teşvikleri kapsar.

Üretilen mal veya hizmetlerin hedef kitleye ulaştırılmasına yönelik tüm faaliyetleri, dağıtım politikalarının kapsamına girer. Dağıtım kanallarının seçimi ürünün özellikleri ve işletmenin finansal gücüyle yakından ilgilidir.

Pazarlama, işletmenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu nedenle işletme yöneticileri, yukarıda açıklanan tüm noktaları dikkate alarak işletme için en uygun pazarlama stratejisini seçip, uygulamaya koymalıdır.

2.3.3- FİNANS STRATEJİLERİ

İşletmenin, uzun vadeli ve kısa vadeli amaçlarını gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyduğu mali kaynaklarının sağlanmasına yönelik faaliyetler, finans stratejileri kapsamına girer.

Çalışma sermayesi (döner sermaye) cari aktiflerden cari pasiflerin çıkarılmasıyla elde edilir. Çalışma sermayesi, işletmenin optimum kapasite ile çalışabilmesi, üretimini aralıksız olarak sürdürebilmesi ve iş hacmini genişletebilmesi açısından oldukça önemli bir unsurdur. Çalışma sermayesi, ile ilgili kararların verilmesinde iki önemli nokta vardır. Bunlardan ilki dönen varlıklara ne kadar yatırım yapılacağı ikincisi ise dönen varlıkların hangi kaynakla finanse edileceğidir. Bunun yanında nakit akışının zamanlaması ve nakit bütçesinin hazırlanması da oldukça önemlidir çünkü nakit bütçesi, stratejilerin uygulanışı sırasında nakit akışının is-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

letme tarafından kolayca kontrol edilmesine olanak verir.

İşletmelerin sermaye yapısı özsermaye + kısa veya uzun vadeli borçlardan meydana gelir. Bir işletme ek sermaye ihtiyacını: sermaye arttırımı yapma, kredi temini, kar ortağı alma, kar dağıtımını yapmama yollarından biri ya da birkaçını izleyerek karşılayabilir. İşletmenin sermaye yapısı, işletmenin strateji seçiminde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, geliştirilen yeni bir proje için sermaye bulmakta zorlanan işletmenin bu projeyi gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır.

İşletmenin kar dağıtım politikaları da şirketin stratejik uygulamaları açısından oldukça önemlidir. Örneğin, kar dağıtmama politikası izleyen bir işletme, ihtiyaç duyduğu fonlar için sermaye temin etmiş olacaktır ancak bu durumda işletmenin hisse senetlerinin satışı düşecektir. Bu nedenle işletme etkili bir kar dağıtım stratejisi belirlemelidir.

Sonuç olarak işletmelerin, temel stratejilerini uygulayabilmesi ve amaçlarına ulaşması, işletme stratejilerini destekleyici nitelikte finansal stratejilere sahip, iyi bir finansal yönetimle mümkün olacaktır.

2.3.4- AR-GE STRATEJİLERİ

AR-GE stratejileri, işletmenin ürün hattının ve teknolojisinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bir ürünün geliştirilmesi, tüketici ihtiyaçlarına göre şekillendiğinden AR-GE stratejileri, pazarlama departmanından alınan verilerle hareket etmelidir. Bir bakıma AR-GE stratejileri, üretim ve pazarlama stratejilerinin kesişim noktasında yer alır.

İşletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetleri için

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

izleyebilecekleri stratejik alternatifler sunlardır. (20)

1- Özel araştırmalar

AR-GE faaliyetlerinin özel bir uygulamaya yoğunlaştırılmasıdır. Bu araştırmalar işletmenin hedeflerine doğrudan hizmet etmeye yöneliktir.

2- Genel araştırmalar

İşletmenin rekabet gücünü arttırmak, çevredeki değişikliklere ayak uydurabilmek amacıyla genel bilgi toplamaya yönelik araştırmalardır.

3- Pazara yönelik araştırmalar

Hedef pazardaki tüketicilerin ihtiyaçlarını, isteklerini eğilimlerini kısacası pazar yapısını öğrenmeye yönelik araştırmalardır.

4- Teknolojiye yönelik araştırmalar

AR-GE faaliyetlerinin, yeni bir teknoloji geliştirmeye ya da yeni teknolojinin işletmeye uygulanmasına yönelik faaliyetler üzerinde yoğunlaştırılmasıdır.

5- Merkezileřtirilmiř araştırmalar

İşletmenin çeşitli bölümlerine ait AR-GE faaliyetlerinin merkezi bir yerden yürütölmesidir.

6- Merkezileřtirilmemiř araştırmalar

İşletmede her bölümün kendi araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürütmesidir.

İşletmeler, araştırma ve geliştirme stratejilerini, temel stratejilerine ve amaçlarına göre belirlemelidir. Ancak sunu da ifade etmek gerekir ki AR-GE faaliyetleri oldukça

(20)- Ö. Dinçer a.g.e. s. 256.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

masraflı ve zaman alıcıdır. Çünkü işletme AR-GE faaliyetleri konusunda uzman kadroları istihdam etmek zorundadır. İşletmenin kaynakları kendi AR-GE faaliyetlerini yürütmek için yeterli değilse bu durumda işletme, AR-GE faaliyetlerini bu konuda uzmanlaşmış araştırma birimlerine devredebilir.

2.3.5- PERSONEL STRATEJİLERİ

İşletmelerin temel stratejileri ve fonksiyonel stratejileri ne kadar iyi olursa olsun, bunları uygulayacak beşeri kaynaklar olmadan anlamsızdırlar. Bu nedenle işletmenin personel yapısına uygun personel stratejilerinin belirlenip uygulanması oldukça önemlidir.

Personel stratejileri aşağıda belirtilen alanlarda alınan kararların bileşiminden meydana gelirler.

- Personel seçimi

Çeşitli iş analizleriyle, tanımlanan işin niteliklerine uygun elemanların seçilmesi.

- Personelin eğitimi

İşe alınan ve işletmede daha önceden çalışmakta olan elemanların yeni stratejilere bağlı olarak yapılan değişikliklere uyumunu sağlamak amacıyla yürütülecek eğitim ve geliştirme programları ile ilgili kararları içerir.

- Ücretlendirme

İşletme çalışanlarının ücret tatminini ve motivasyonunu sağlayacak nitelikte adil bir ücretlendirme sistemi geliştirilmesine yönelik kararları içerir.

- Personel sağlığı ve güvenliği

Personelin iş kazalarından ve meslek hastalıklarından

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

korunmasına ve geleceğe yönelik olarak personele verilecek güvencelerle ilgili kararları kapsar.

- Çalışma hayatının kalitesi

Personelin etkin ve verimli çalışmasını ve motivasyonunu sağlamak amacıyla işletmedeki çalışma ortamının düzenlenmesi ve çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesine yönelik kararları içerir.

Bilindiği gibi işletmedeki tüm stratejik planlar, işletmenin beseri kaynakları tarafından hayata geçirilir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin personelin etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak personel stratejilerini büyük bir titizlikle belirlemesi gerekir.

UYGULAMA

3- YERLİ İLAC SANAYİİ VE PATENT KORUMASI

3.1- İLAC SANAYİİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

3.1.1- İLAC SANAYİİNİN TANIMI

İlac sanayiinin genel tanımı aşağıdaki gibidir.

İlac sanayii, beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici koruyucu ve besleyici olarak kullanılan kimyevi, nebati ve biyolojik maddeleri, belirli standartlara göre, belirli dozlarda basit veya bileşik olarak farmasötik şekillere getiren seri halde üreten imalat sanayiinin bir dalıdır. (21)

3.1.2- İLAC SANAYİİNİN ÖZELLİKLERİ

İlac sanayii, diğer sanayi dallarına göre farklı özellikler gösteren bir sanayi koludur.

Bu özelliklerin başında ilac sanayiinin ülke güvenliği açısından stratejik bir öneme sahip olması gelir. Çünkü ilac ülke savunmasında en önemli kaynak olan insan sağlığı için kaçınılmaz bir ihtiyaktır. Bu ihtiyacın gerektiği gibi karşılanmaması durumunda ülke savunmasının da tehlikeye gireceği açıktır. II. Dünya Savaşı sırasında buna benzer pekçok örnek yaşanmış ve bunun da bir ülke için güçlü ve yeterli bir milli ilac sanayiinin ne kadar önemli olduğu açıkça ortaya çıkmıştır.

Bilindiği gibi yeni bir ilac çok uzun ve kapsamlı araştırma ve denemelerden geçerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ilac sanayii araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin en yoğun

(21)- Bir firma için hazırlanan özel rapor. 1980.

olduğu sanayi dallarından biridir.

İlaç üretiminde iki aşama söz konusudur. Bu aşamalardan ilki ilaç aktif maddesi üretimidir. Bu üretim şekli büyük bir sermaye ve ileri bir teknoloji gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür üretim yapan firmalar oldukça büyük ölçekli firmalardır. Diğer aşama ise üretilmiş aktif maddeye belirli farmasötik şekiller verilmesidir ki bu üretim küçük ve orta ölçekli firmalar tarafından yapılabilir. Görüldüğü gibi ilaç sanayiinin üretim yapısı küçük ve orta ölçekli üretim yapısına oldukça elverişlidir.

İlaç sanayiinin önemli özelliklerinden biri de bu sanayi dalının yoğun devlet müdahalesi altında bulunmasıdır. Bu yoğun devlet baskısı, ilaç piyasasının oligopol bir yapıya sahip olması, ilacın halk sağlığı ile doğrudan ilişkili olması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bir çok ülkede devlet, üretim öncesi, üretim ve pazarlama gibi çeşitli aşamalarda ilaç sanayiine müdahalede bulunmaktadır. Ayrıca ilaç sanayii yoğun ithalat sınırlamalarının olduğu bir sanayi koludur. Bilindiği gibi AET ülkelerinde bile ilaç, serbest dolaşıma tabi olmayan maddelerden biridir.

Yeni ilaçların bulunmasını gerçekleştirebilecek düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini geliştirmiş ülkelerde bu faaliyetleri teşvik etmek amacıyla patent koruması kabul edilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde ise milli ilaç sanayiini kurmak, korumak ve geliştirmek amacıyla, ilaç sanayii patent korumasından muaf tutulmuştur.

3.2- DUNYADA VE TURKIYE'DE ILAÇ SANAYİİNİN GELİŞİMİ

3.2.1- DUNYADA ILAÇ SANAYİİNİN GELİŞİMİ

Batı ülkelerinde ilacın endüstrileşmesi takriben 1900'li yıllarda başlamıştır.(22) Yirminci yüzyılın başlarında özellikle gelişmekte olan ülkelere oldukça önemli bir nüfus artışı olmuştur. Bu nüfus artışı seri ilaç üretiminin en önemli nedenlerindendir. İlaç üretiminin artışıyla birlikte insan sağlığının güvenliği açısından araştırma ve geliştirme faaliyetlerine de büyük ölçüde hız kazandırılmıştır.

Almanya, ilaç aktif maddelerini geliştirip, bunları çeşitli farmasötik şekillerde diğer ülkelere satan ilk ülke olmuştur. Almanya, I. Dünya Savaşı'na kadar çeşitli Avrupa ülkeleri ve Amerika'ya hammadde ve mamul ilaç satarak bu alanda büyük bir hakimiyet kurmuştur.

I. Dünya Savaşı'nın çıkması ile Almanya'nın dış ticareti durmuştur. Bu zamana kadar ilaç hammaddesini Almanya'dan ithal eden bir çok Avrupa ülkesi de bu tarihten itibaren milli ilaç sektörlerini geliştirme ve kendi ilaç üretim tesislerini kurma yoluna gitmişlerdir. Görüldüğü gibi, ilaç sektöründe bütün gelişmeler Almanya hariç, bütün Avrupa ülkeleri ve Amerika'da da 1914-1918 tarihleri arasında başlamıştır.

İlaç sanayiinin gelişiminde 3 aşama söz konusudur. Bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. Farmasötik şekillerin üretimi.
2. Aktif maddelerin formüllerini çözmek veya çözülmüş formülleri satın almak suretiyle aktif madde üretimi.

(22)- Bir firma için hazırlanan özel rapor, 1980.

3. Yeni ilaçlar bulmak ve formül geliştirmek. (23)

Dünyada ilaç sanayiinde söz sahibi olan pekçok ülke de bu aşamaları tamamlayarak ilaç endüstrilerini günümüzdeki durumuna ulaştırmışlardır.

3.2.2- İLAC ÜRETİCİSİ VE İHRACATÇISI ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE
İLAC SANAYİİNİN DURUMU

Ülke güvenliği ve halk sağlığı açısından oldukça önemli olan ilaç sanayiinin her ülkede özel bir konumu ve yapısı vardır. Burada ilaç üreticisi ve ihracatçısı olan çeşitli ülkelerin ilaç sanayiileri hakkında kısaca bilgi verilerek bu konuda genel bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılacaktır.

İngiliz ilaç sanayii gelişimini 1950-1960 yılları arasında tamamlamıştır. İlaç sanayii ülkenin dış ticaret dengesine etki eden 3. büyük sektördür. İngiltere ilaç piyasası oligopolistik bir yapıya sahiptir. Ülkede, diğer ürünlerde olduğu gibi ilaçta da oldukça kuvvetli bir rekabet ortamı söz konusudur. Ancak bu rekabet ortamı hükümetin denetimi altındadır. İlaçta fiyat rekabeti reçeteli ilaçlardan çok, tezgah üstü ürünler adı verilen bebek mamaları, ağrı kesiciler, antiasitler, vitaminler ve deri preparatları arasında olmaktadır. (24)

İngiltere'de ilaç fiyatları 1957'den beri Sağlık Bakanlığı ile üretici firmalar arasında yapılan görüşmeler sonucu belirlenmektedir. Bakanlık, üretici firmalardan her türlü bilgiyi isteme yetkisine sahiptir. Böylece bakanlık, üretici-

(23)- Prof. Dr. Mükerrrem Hic. Prof. Dr. İlker Birdal. İlaçta Patent Konusunda Görüşler. YİSAD Yayını.

(24)- Doç. Dr. İlker Birdal, Yard. Doç. Dr. Sema Kalaycıoğlu, Dünyada ve Türkiye'de İlaç Sanayii. İstanbul. 1986. s.9

lerin mali yapılarını kontrol edebilmekte ve yüksek karlara engel olacak önlemleri kolayca alabilmektedir. Bütün bu müdahalelerin amacı ise ilaç fiyatlarının makul bir seviyede tutulmasını sağlamaktır.

İngiltere'de ilaçların pazarlanmasından önce başlıca iki standarda uygunluk kontrolünün yapılmış olması şarttır. Bu standartların ilki: ürünün orjinal formülüne uygun olup olmadığı. diğeri ise ürünlerin içerdiği biyolojik ve kimyasal maddelerin alerji ve zehirlenmeye neden olmayacak nitelikte olup olmadığıdır. Ayrıca ilaç üreticileri ürünlerinin özelliklerini ambalajlarında belirtmek zorundadırlar.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin çok yoğun olduğu İngiltere'de ilaç sanayii, patent koruması kapsamındadır. Patent koruması, yeni buluşları ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini destekleyici bir uygulama olarak kabul edilmektedir.

Amerikan ilaç sanayii dünyadaki toplam ilaç satışının 1/3'ünü kontrol altında tutmaktadır. Amerikan ilaç sanayii'nde piyasa oligopolistik bir yapıya sahiptir. Amerikan ilaç piyasasında kuvvetli bir rekabet söz konusudur. Zarar eden ve yapısını değiştirmek isteyen firmaların ilaç sanayiine yönelmesi, bazı yabancı firmaların ABD piyasasına girerek sermaye yatırımı yapması, bazı eyaletlerde sağlık sigortası kuruluşlarının en düşük fiyata sahip ilaçlara ödeme yapması, 1984 yılında (25) kabul edilen bir yasa ile patent süresi dolan i-

(25)- Doç. Dr. İlker Birdal, Yard. Doç. Dr. Sema Kalaycıoğlu, Dünya ve Türkiye'de İlaç Sanayii, İstanbul, 1986. s. 14.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ilaçların üretiminin teşvik edilmesi bu rekabeti körükleyen sebeplerdendir. Patent kapsamından çıkan ilaçların üretimini yapan jenerik üreticiler karşısında büyük üreticiler patent kapsamından çıkan ilaçlar kadar yeni patentli ilaç üretimi stratejisini izlemek zorundadırlar. Bu nedenle araştırma ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem vermektedirler.

Amerika Birleşik Devletleri'nde serbest piyasa anlayışının hakim olması nedeniyle ilaç fiyatlarına doğrudan bir devlet müdahalesi söz konusu değildir. Ancak hükümet jenerik ilaç üretimini teşvik ederek ve sigorta kuruluşları düşük fiyatlı ilaçlara ödeme yaparak ilaç fiyatlarını makul bir seviyede tutmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ilaç ve sağlık malzemelerinin kontrolü F.D.A. (Gıda ve İlaç Örgütü) tarafından yapılmaktadır. Bu kontroller 3 aşamada yapılmaktadır.

1- Üretim aşamasındaki kontroller:

Bu kontroller mamulün üretim koşulları ve üretimine izin verme gibi konuları kapsamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bir ilacın üretimi için tescillenmesi şarttır. Teoride tescil başvurusu 180 günde incelenip cevaplandırılmaktadır. Ancak bu uygulama bürokratik nedenlerle yıllarca sürebilmektedir. Bu durum çok kuvvetli bir rekabet ortamında bulunan firmalar açısından ciddi bir problem teşkil etmektedir.

2- Satış aşamasındaki kontroller:

Bu kontroller reçeteli ve reçetesiz ilaçlarda farklı şekillerde yapılmaktadır. Reçeteli ilaçlarda, ilacın prospektüsünde ve ambalajında doktor tavsiyesine göre kullanılması

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

gerektiği ibaresinin bulunup bulunmadığına bakılır. Recetesiz ilaçlar ise ilacın ambalajının emniyetli olup olmadığı ve prospektüsünün bulunup bulunmadığı açısından kontrol edilir.

3- Satış sonrası kontroller:

Bu kontroller ilaçların yan etki veya ters etkilerinin araştırılmasını kapsar. İlaçların yan etki veya ters etki bildirim verilerine dayanılarak ilaçların kullanım alanları hakkında çeşitli kararlar verilir.

Japon ilaç sanayii özellikle iç pazar açısından güçlüdür. Diğer ülkelerde olduğu gibi Japon ilaç piyasası da oligopolistik bir yapıya sahiptir. Ülkede yerli firmaların yanı sıra yabancı firmalar da faaliyet göstermektedir. Japonya patent korumasını kabul etmiş bir ülkedir. Ancak, Japonya'nın teknoloji üreten bir ülke haline gelinceye kadar patent korumasını kabul etmemiş olduğunu da özellikle belirtmekte fayda vardır.

Japonya'da ilacın etkinlik ve güvenliğinin kontrolü, üzerinde titizlikle durulan bir konudur. Ülkede 1966'da bir yan etki testi sistemi kurulmuştur.(26) Sistemin esası klinik verileri toplamaya dayanır. Bu kuruluş Dünya Sağlık Örgütü'nün verilerinden de yararlanarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Japonya'da Sağlık ve Refah Bakanlığı'na bağlı Ulusal Hijyenik Bilimler Enstitüsü, üretim lisansı ve kalite kontrol mercii olarak görev yapmaktadır. Ülkede pazarlama aşamasındaki kontroller reçeteli ve recetesiz ilaçlarda A.B.D.'dekine

(26)- Doç. Dr. İlker Birdal, Yard. Doç. Dr. Sema Kalaycıoğlu, Dünyada ve Türkiye'de İlaç Sanayii, İstanbul, 1986. s. 16.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

benzer bir uygulama ile yapılmaktadır.

Almanya, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaştan önceki ihracat etkinliğini yeniden kurarak, bugün dünyanın en önemli ilaç ve tıbbi araç gereç ihracatçıları arasına girmiştir.

Alman ilaç sanayii, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde de dünyada öncü durumdadır. Firmalar genel olarak satış gelirlerinin %15'inden daha fazlasını bu konu için ayırmaktadırlar.

Almanya'nın en önemli ilaç firmaları: Hoecht, Bayer, Boehringer (Mannheim), Boehringer (Ingelheim), Merck ve Schering dir. Bu firmalar ülke üretiminin yaklaşık %20-35'ini, ihracatın ise büyük bir kısmını gerçekleştirmektedir.

Almanya'da ilaç fiyatları üzerinde devlet müdahalesi yoktur. İlaç fiyatlarının serbest olmasına karşın halkın %90 ı sağlık sigortası kapsamındadır. Bu nedenle fiyat artışları halka yansımamaktadır. Almanya'da ilaç üretimi için lisans alma zorunluluğu vardır. Lisans alabilmek için firmaların öncelikle kabul edilebilir üretim koşullarına sahip olması gerekmektedir. Bu koşulların başında ise iyi bir bilimsel kadroya sahip olmak gelmektedir.

Fransa, daha çok nihai ürün ihracatçısı durumundadır. Ülkede ilaç sanayii kimya sanayii içinde en yüksek ciroya sahip olan daldır. Dünyada ilaç piyasasına en fazla devlet müdahalesinin olduğu ülke Fransa'dır. Üretim, dağıtım ve satış için Sağlık Bakanlığı'nın izni gerekmektedir. Eczaneler, ilaçları hükümetin belirlediği fiyattan satmak zorundadırlar.

İsviçre'nin ilaç sanayii bakımından dünyada önemli bir

yeri vardır. Ülkede ilaç üretiminin %90'ı ihrac edilmektedir. Bu başarının en önemli sebebi ise araştırma-geliştirme faaliyetlerine verilen önemdir.

İsviçre'de firmalar ilaç fiyatlarını serbestçe belirleme imkanına sahiptirler. Firmaların belirlediği fiyatlar devlet tarafından kontrol edilir. Bu kontroller sırasında emsal ürünlerin fiyatı dikkate alınır.

İsviçre'de ilaçların üretim koşullarının, formüllerinin, etkinliklerinin, yan etkilerinin, satış-reklam şekillerinin ve fiyatlarının kontrolü I.K.S.(Inter Kantonal Kontrollstelle für Heilmittle) adı verilen bir kamu kuruluşu tarafından yapılır. (27)

İtalya'da 1978 yılına kadar patent korumasının kabul edilmemiş olması nedeniyle İtalyan ilaç sanayii, diğer gelişmiş ülkelere göre farklılık arzeder. Ülkedeki yerli ilaç firmaları, gelişmiş ülkelerde üretilmekte olan ilaç aktif maddelerinin formüllerini çözerek ucuz aktif madde ve ilaç üretmiş bunları ihrac etme olanağı bulmuştur. Buna bağlı olarak araştırma ve geliştirme faaliyetleri gelişmiştir. İtalyan ilaç sanayii, ancak yeni ilaç üretebilme aşamasına ulaştığında patent koruması kabul edilmiştir.

İtalya'da küçük ölçekli pek çok firma faaliyet göstermektedir. Ar-ge faaliyetlerine yeterli önemi vermeyen ve üretimde etkinliği olmayan firmalar faaliyetlerine devam edememektedirler. Bunun yanında bazı küçük ölçekli firmalar yaban-

(27)- Doç. Dr. İlker Birdal, Yard. Doç. Dr. Sema Kalaycıoğlu, Dünya ve Türkiye'de İlaç Sanayii, İstanbul, 1986. s. 17.

cı firmalarla ortaklık yaparak faaliyetlerini sürdürme stratejisini izlemektedirler. İtalya'da küçük ölçekli firmalar yerlerini büyük ve patent sahibi firmalara bıraktıkça piyasa, oligopolistik bir yapıya dönüşmektedir.

İtalya'da ilaç fiyatları üzerinde yoğun bir devlet müdahalesi vardır. Fiyatlar devlet tarafından tesbit edilmektedir. Araştırma giderlerinin bulunmadığı ilaçlarda ilaç fiyatı sınai maliyetin 3 katı. araştırma giderlerinin bulunduğu ilaçlarda ise fiyat sınai maliyetin 3.5 katı olarak belirlenmektedir.

3.2.3- TÜRKİYE'DE İLAÇ SANAYİİNİN GELİŞİMİ

Türkiye'de ilaç sanayiinin gelişimini dört aşamada incelemek mümkündür. Bunlar:

- Cumhuriyet öncesi dönem.
- Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar olan dönem.
- II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerdir.
- Yerli ilaç sanayiimizin bugünü

1- CUMHURİYET ÖNCESİ DÖNEM

Türkiye'de ilaç yapımına ilk olarak eczanelerde başlamıştır. Zamanla ilaç talebindeki artış nedeniyle bugünkü laboratuvarlar niteliğindeki küçük çaplı fabrikalarda seri üretime geçilmiştir. Cumhuriyet öncesi dönemde, bazı kuvvet ilaçları, kodeks ampulleri ve damlalar gibi sınırlı çeşide sahip 30 kadar ilaç üretilmekteydi. Bu dönemde ülkenin ihtiyac duyduğu diğer ilaçlar ithal edilerek kalite ve fiyat kontrolü yapılmadan ve ruhsata tabii tutulmadan satılmıştır.

2- CUMHURİYET'TEN II. DÜNYA SAVAŞI'NIN SONUNA KADAR OLAN DÖNEM

Cumhuriyet'in ilanından sonra, 1926 yılında "Türk Kodeksi Kanunu", ardından 1928 yılında "1262 Sayılı İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanunu" çıkarılmıştır. (28) Bu yasalar sayesinde ilk kez ilaç ithali, üretim ve satışı disiplin altına alınmıştır. Bu dönemde yerli ilaçlara ithal ilaçlar karşısında rekabet imkanı sağlanmıştır. Bu yasal düzenlemeler sayesinde Türkiye'de yerli ilaç sanayiinin kurulması ve gelişmesi teşvik edilmiştir. Ancak ülkemizde yerli sermayenin yetersizliği gerek teknolojinin olmayışı, yabancı sermaye konusundaki kısıtlamalar gibi nedenlerle yerli ilaç sanayii yeterince gelişmemiştir. Yerli ilaç sanayiinin yeterince gelişmemesinin bir sonucu olarak ülkemizin ilaç konusunda dışa bağımlılığı devam etmiştir. Yerli ilaç sanayiinin gelişmemiş ve dışa bağımlı olmasının en büyük zorluğu II. Dünya Savaşı sırasında yaşanmıştır. Savaş boyunca ülkede ilaç talebinin karşılanmasında oldukça büyük sıkıntılar çekilmiştir.

3- II. DÜNYA SAVAŞI'NDAN SONRAKİ DÖNEM

II. Dünya Savaşı sırasında yaşanan sıkıntılı dönem, hükümet ve iş çevreleri tarafından, ilacın yurt içinde üretilmesinin ne derece önemli olduğunun kavranmasına neden olmuştur. Bu dönemden sonra Türk ilaç sanayii hızlı bir gelişim sürecine girmiştir.

1950 yılından itibaren, savaş döneminde ilaç üreten laboratuvarlar üretimlerini geliştirerek fabrika niteliği ka-

(28)- Doç. Dr. İlker Birdal, Yard. Doç. Dr. Sema Kalaycıoğlu, Dünya ve Türkiye'de ilaç Sanayii, İstanbul, 1986, s. 20.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

zanmaya başlamışlardır. Diğer yandan, bu döneme kadar ülke-mizi pazar olarak dahi ilginç bulmayan yabancı ilaç firmaları Türkiye'ye gelmeye ve fabrikalar kurmaya başlamışlardır. Ya-bancı firmaların Türkiye'de ilaç üretmeye başlamaları, ilaç üretim teknolojisinin ve bu teknolojiyi bilen bir çok teknik elemanın yetişmesine neden olmuştur. Farmasötik şekilleri kapsayan ilaç üretim teknolojisinin Türkiye'ye gelmiş olması, bu konuda yetişmiş elemanların bulunması, yerli girişimcile-rin ilaç üretimine yönelmesini sağlamıştır. Böylece, yurt dı-sından ilaç aktif maddesi ithal ederek bunlara çeşitli farma-sötik şekiller vermeye yönelik bir çok ilaç firması kurulmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmeler sonunda Türk ilaç sanayii, da-ha önceden belirtilen ilaç sanayii gelişim aşamalarının ilki olan farmasötik şekillerin üretimi aşamasına başarılı bir ge-cis yapmıştır.

4- YERLİ İLAÇ SANAYİİMİZİN BUGUNU

Bugün, yerli ilaç sanayimiz farmasötik açıdan ülkemi-zin tüm ihtiyacını karşılayabilecek düzeye gelmiştir. Günü-müzde her türlü ilacı üretebilecek kapasite ve teknolojiye e-rismiş olan ülkemizde, yalnızca tüketim düzeyinin yetersizli-ği veya Sağlık Bakanlığı'nın gerek görmemesi nedeni ile, bazı ilaçlar üretilmemektedir. Ülkemizde yerli olarak üretilen i-laç sayısı 2.160, ithal edilen ilaç sayısı ise 150 civarında-dır. (29)

Ülkemizde toplam 105 firma üretim yapmaktadır. Bunlardan 16 tanesi yabancı sermayelidir. Yabancı sermayeli bu 16 ilaç

(29)- Prof. Dr. Mükerrrem Hic, Prof. Dr. İlker Birdal, İlaçta Patent Konusunda Görüşler, YİSAD Yayını.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

firmasından sadece 7 tanesi fabrika kurmuş ve fiilen üretim yapmaktadır. 9 tanesi ise başka tesislerde fason olarak ilaç üretmektedir. 89 yerli firmadan ise 60 tanesinin kendi tesisi vardır.

Yerli ilaç sanayimiz. farmasötik açıdan gelişmesini tamamlamış ve aktif madde üretim aşamasına geçmiş bulunmaktadır. Türkiye'de yerli firmaların kurduğu 7 aktif madde tesisi vardır. (30) Bu tesisler yerli ilaç sanayiinin hammadde ihtiyacının yaklaşık %30'unu karşılamakla birlikte ABD, Belçika, Cezayir, Almanya, Hollanda, Irak, İran, İsviçre, Japonya, Mısır, Pakistan, Romanya, Sudan, Suriye, Suudi Arabistan Ürdün, Yugoslavya ve Yunanistan'a da aktif madde ve ilaç ihracatı yapmaktadır.

Yerli ilaç sanayiimiz halen Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirlenen ve öngörülen GMP (iyi imalat tekniği) ve GLP (iyi laboratuvar tekniği) standartlarına uygun üretim yapabilmektedir. Bu arada mevcut 172 ülkeden ancak 36'sını bu standartlara uygun üretim yaptığını belirtmekte yarar vardır. Bunun yanında ilaç sanayiimiz sadece ülke ihtiyacını karşılayan bir sanayi kolu olmaktan çıkıp hızla ihracata yönelmektedir. Yerli ilaç sanayiimiz, aynı kalitedeki bir ilacı, rakip yabancı firmalara göre çok daha ucuza üretebilmektedir. Bu durum ihracatta ülkemize oldukça büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bunun yanında, Rusya, Doğu Avrupa ülkeleri, Ortadoğu ve Asya ülkelerinin hiç birinde Türkiye'deki kalite ve kapasiteye sahip ilaç sanayiinin bulunmamasında ülkemiz ihracatına

(30)- Prof. Dr. Mükerrrem Hiç, Prof. Dr. İlker Birdal, İlaçta Patent Konusunda Görüşler, YİSAD Yayını.

olumlu bir etkisi vardır.

3.3- GUMRUK BİRLİĞİ VE PATENT KORUMASININ TÜRK İLAÇ
SANAYİİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE İLAÇ FİRMALARI
ACISINDAN YARATACAĞI YENİ ORTAMIN İNCELENMESİ

3.3.1- TÜRK İLAÇ SANAYİİNDE PATENT KORUMASI
TARTIŞMALARININ DÜNYA VE BUGÜNÜ

Türk ilaç sanayiinin patent koruması kapsamına alınması konusundaki girişimler yeni değildir. Cumhuriyet öncesinde yerli firmalar ilaç üretimi yaparken halen yürürlükte bulunan 23 Mart 1879 tarihli "İhtira Beratı" Kanunu'nun 3. maddesinin yasal güvencesine sığınmışlardır. Bu madde ilaç niteliği taşıyan bütün maddelerin ve bunların imal usullerine ilişkin buluşların berata bağlanmasını yasaklamıştır.(31) Buna karşılık, uluslararası büyük ilaç şirketleri İhtira Beratı Kanunu'nun 3. maddesinin yerli ilaç sanayii ve halkımız için teskil ettiği imtiyazı kaldırmaya yönelik çalışmalara girişmişlerdir. Amaç Türk ilaç sanayiinin başka ülkelerden ucuz aktif madde ithalini yasaklamak, kullanacağı aktif maddeleri birkaç misli fiyatla kendilerinden almaya mecbur etmektir. Ancak, 1961 yılında kurucu meclisin almış olduğu bir tefsir kararına dayanılarak ve özellikle anayasa mahkemesinin 23.12.1967 tarihli kararı ile yabancı ilaç firmalarının bu girişimleri sonuçsuz kalmıştır. (32)

GATT Anlaşması ve Gümrük Birliği Anlaşmaları nedeniyle, Türk ilaç sanayiinin patent koruması kapsamına alınması konusu bugün tekrar gündeme gelmiştir. Türk ilaç sanayiinin ülke ihtiyacını karşılamamanın yanısıra hızla ihracata yönelmesi ve

(31)- Prof. Dr. Mükerrerem Hic, Prof. Dr. İlker Birdal, İlaçta Patent Konusunda Görüşler. YISAD Yayını.

(32)- Ibid.

ihracatta elde ettiği avantajlar bu konudaki baskıların da artmasına neden olmuştur.

GATT Anlaşması ve Gümrük Birliği Anlaşma'sı, bugüne kadar patent koruması dışında faaliyet gösteren Türk ilaç sanayiinin, patent koruması kapsamına alınması zorunluluğunu getirmiştir. 6 Mart 1995 tarihli Türkiye Avrupa Birliği Ortaklık Konseyi'nin 1/95 sayılı kararına göre Türkiye 1 Ocak 1999 tarihine kadar eczacılık ürünleri ve proseslerinin patent edilebilirliğini teminat altına almak amacıyla yeni bir mevzuatı yürürlüğe koymak veya mevcut mevzuatta değişiklik yapmak mecburiyetindedir. Türkiye'de bu konu ile ilgili yeni bir mevzuata ihtiyaç vardır. Nitekim Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Fikri, Sınai ve Ticari Mülkiyetin Korunması ile ilgili bir kanun tasarısı hazırlanmış ve genel kurula sevk edilmiştir.

Avrupa Brliği'nde bu konu ile ilgili uygulamalara baktığımızda patent koruması ile ilgili ülkelere belli bir geçiş süresi tanındığı görülmektedir. Örneğin, ortak pazara 1957 yılında katılan ülkelere;

Fransa 4 yıl sonra.

Almanya 12 yıl sonra.

Hollanda 12 yıl sonra.

İtalya 26 yıl sonra ilaçta patent korumasını kabul etmişlerdir. (33) Bu uygulamaya geçildiğinde Türkiye için de benzer bir geçiş süresi söz konusu olacaktır. Bu geçiş süresini olabildiğince uzun tutmak Türk ilaç sanayicilerinin ya-

(33)- Prof. Dr. Mükerrrem Hiç, Prof. Dr. İlker Birdal, İlaçta Patent Konusunda Görüşler, YİSAD Yayını.

rarıdır. Ancak GATT Anlaşması söz konusu geçiş süresinin maksimum sınırını da belirlemektedir. Bu anlaşmanın 65/1. maddesine göre "Gelişmiş ülkeler anlaşmanın onay tarihinden itibaren bir yıl içinde patent korumasını uygulamak mecburiyetindedirler." Anlaşmanın 65/2. maddesinde uygulamaya geçiş süresi, gelişmekte olan ülkeler için 5 yıla çıkarılmaktadır. Anlaşmanın 65/4. maddesi ise, ilk defa patent koruması altına girecek maddeler için bu beş yıllık süreye ek olarak bir beş yıllık süre daha tanımaktadır. Böylece Türkiye'de ilaç sanayiinde patent koruması kapsamına geçiş için tanınan süre toplam on yıl olmaktadır.

Sonuç olarak Türkiye, Gümrük Birliği Anlaşması'nın onayından on yıl sonra yeni patent yasasını kabul etmek ve ilaçta patent korumasını uygulamak zorunda kalacaktır.

3.3.2- PATENT KORUMASININ YERLİ İLAÇ SANAYİİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yerli ilaç sanayimizin gelişiminin hızla sürdüğü bir dönemde ilaçlara patent koruması getirilmesinin bazı olumsuz etkileri söz konusu olacaktır.

Türk ilaç sanayii, farmasötik şekilleri üretmek aşamasını başarıyla tamamlayarak, aktif madde üretme aşamasına henüz yeni geçmiştir. Ülkemizde tüketilen ilaç aktif maddesinin %30 u buluş sahibi olan ilaç firmalarının fiyatlarının çok altında fakat aynı kalitede üretilebilmekte ve ihrac edilmektedir. Türk ilaç sanayii, 15-20 yıldan fazla bir süre patent koruması dışında tutulur ve yeterli sermaye birikimi sağlanırsa, belirtilen sürenin sonunda 3. aşamaya yani yeni ilaçlar bulma

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ve formül geliştirme aşamasına geçebilecektir. Patent korumasının kabulü halinde yerli ilaç sanayimizin gelişiminde bir duraklama söz konusu olacaktır. Patent korumasını uygulayan ülkelerin tümü belli bir gelişim sürecini tamamladıktan sonra bu uygulamayı kabul etmiştir. Türkiye için de bu gecis süresi 10-15 yıldan az olmamalıdır.

Patent korumasının kabul edilmesi ile birlikte küçük caplı birçok ilaç firması faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaktır. Yeni formül geliştirme teknolojisine sahip olmayan firmalar, mevcut ilaçlarını birkaç yıl daha üretebilecek daha sonra ya kapanacak ya da fason üretim yapan kuruluşlar haline geleceklerdir. Patent korumasının gelisi ile piyasa da oligopolistik bir yapı ortaya çıkacak, daha önceki yıllarda patentleri toplamış olan firmalar imtiyazlı duruma geçecek diğer firmaların bir çoğu batacaktır.

Türk ilaç sanayii bugün oldukça iyi bir ihracat potansiyeline sahiptir. İlaç aktif maddesi ve ilaç ihracatı her yıl giderek artmaktadır. ABD, Belçika, Cezayir, Almanya, Hollanda, Irak, İran, İsviçre, Japonya, Mısır, Pakistan, Romanya, Sudan, Suriye, Suudi Arabistan Ürdün, Yugoslavya ve Yunanistan gibi birçok ülkeye ilaç aktif maddesi ve ilaç ihracatı yapılmaktadır. Bunun yanında Orta Doğu ve Asya ülkelerinin çoğunda ülkemizdeki kalite ve kapasiteye sahip ilaç sanayisinin bulunmaması nedeniyle son günlerde bu ülkelerle ihracat konusunda oldukça olumlu ilişkiler kurulmuştur. (34) Ancak patent korumasının kabulü ile Türkiye, elinde bulundurduğu bu

(34)- Prof. Dr. Mükerrrem Hic, Prof. Dr. İlker Birdal, İlaçta Patent Konusunda Görüşler, YİSAD Yayını.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ihracat potansiyelinden yararlanamayacaktır. Çünkü patent sahibi yabancı firmalar, patentini verdikleri ilaçların bile yalnızca ülke sınırları içinde satışına izin verecekler Türkiye'den ihracat yapılmasına izin vermeyeceklerdir. Zaten patent için ödenecek olan yüksek ücretin maliyetlere yansması nedeniyle ucuz fiyat politikası izleyerek patent sahibi olan firmalarla ihracatta rekabet şansımız da ortadan kalkacaktır.

Patent korumasının kabul edilmesinin olumsuz bir etkisi de ilaçların maliyet ve fiyatları üzerinde olacaktır. Türk ilaç sanayicilerinin yaptıkları tahminlere göre ilacın patent koruması altına alınması ile ilaç piyasası kısa sürede çok uluslu firmaların tekeline girecek ve ilaç fiyatları iki-üç kat artacaktır.

Aşağıdaki tabloda aynı cins ilaç aktif maddesinin patentli ve patentsiz ilaç fiyatları ve mukayeseleri görülmektedir. Tabloda da açıkça görüleceği gibi patentli üretim fiyatı patentsiz üretim fiyatının oldukça üzerindedir. Aynı formüle göre aynı miktarda ve aynı hastalığın tedavisinde kullanılan patentli ilaç ile patentsiz ilaç arasındaki bu fiyat farkı patent ücretinin maliyetlere yansımından meydana gelmektedir.

Bütün bu ifadelerin ışığında sonuç olarak patent korumasının kabulü ile yerli ilaç sanayimizin dışa bağımlı bir hale geleceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak ilacın bir ülke açısından taşıdığı stratejik önem düşünülecek olursa ilaç üretiminde dışa bağımlı olmanın ülke güvenliğimiz açısından son derece sakıncalı olacağını ifade etmekte fayda vardır.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

HAMMADDE ADI	PATENTLİ ÜRETİM FİYATI (TL)	PATENTSİZ ÜRETİM FİYATI (TL)
Timolol Meleate	43.200._ FAKO-MDS	8.000._ BİLİM İLAÇ
Captopril	96.600._ SQUIBB	25.800._ MUSTAFA NEVZAT
Ranitidine HCl	178.400._ GLAXO	50.000._ DEVA
Acyclovir	344.000._ WELLCOME	139.000._ İLSAN-İLTAS
Sulfamethoxazole Trimethoprim	47.500._ ROCHE	14.400._ FAKO
Omeprazole	115.000._ ECZACIBAŞI-ASTRA	62.000._ DEVA
Ciprofloxacin	59.000._ BAYER TÜRK	36.800._ DEVA

Tablo: Patentli ve patentsiz ilaç fiyatlarının karşılaştırılması.

* Kaynak: Prof. Dr. Mükerrrem Hic. Prof. Dr. İlker Birdal.
İlaçta Patent Konusunda Görüşler. YISAD Yayını.

3.3.3- PATENT KORUMASININ İLAÇ FİRMALARI AÇISINDAN
YARATACIĞI YENİ ORTAM VE FİRMALARIN
İZLEYEBİLECEKLERİ STRATEJİLER

Ülkemizde ilacın patent koruması kapsamına girmesinin ardından ilaç piyasasında bir değişim söz konusu olacaktır.

Önceki konularda da ifade edildiği gibi patent koruması ile birlikte, ilaç piyasasında oligopolistik bir yapı ortaya çıkacaktır. Dünya ilaç pazarında söz sahibi üretici firmalar ülkemizde çeşitli şekillerde üretim yapmaktadırlar. İlaç aktif maddelerini ve kendi farmasötik şekillerini üreten bu çok uluslu şirketler tekel oluşturacak ve bir fiyat üstünlüğü elde edeceklerdir. Bazı yerli ilaç sanayicilerimizin görüşüne göre bu şirketler piyasanın talep potansiyeline göre ilaçlara diledikleri gibi fiyat verebilecek ve gerekçe olarak da araştırma geliştirme masraflarını göstereceklerdir.

Patent korumasının kabulünün ardından, çok uluslu şirketlerin lehine oluşacak bu ortam henüz ülkemizde bulunmayan bazı şirketlerin ülkemize daha sıcak bakmasına neden olmuştur. Nitekim daha önce Türkiye ile bağlantısı olmayan mucit konumundaki çok uluslu şirketler ülkemize yerleşmenin yollarını aramaya başlamışlardır.

Daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi işletmenin dış çevresi işletmenin yaşamını doğrudan etkileyebilecek fırsat ve tehditleri içermektedir. Bu nedenle bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin yönü ve eğilimlerinin işletme açısından titizlikle incelenmesi ve bunlarla ilgili tahminlere stratejik planlama sürecinde yer verilmesi gerekmektedir. Yerli ilaç firmaları on yıllık bir zaman dilimini kapsayan

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

geçiş süresi boyunca ayrıntılı bir dış çevre ve işletme analizi yapmalıdırlar. Bilindiği gibi işletme analizinde temel amaç işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptamak ve faaliyet alanındaki rakipleri karşısında alacağı tavrı belirlemektir. Geçiş süresi içinde yerli ilaç firmalarından, kabiliyetlerini ve sahip oldukları kaynakları çok iyi belirleyen ve bu geçiş süresi içinde kendilerine maksimum faydayı sağlayacak ortamı oluşturabilen firmalar patent kapsamına girdikten sonra ayakta kalabileceklerdir. Bu nedenle yerli firmalar laboratuvarlarını, teknik imkanlarını, kadrolarını ve finans kaynaklarını gözden geçirerek bunları on yıl içinde en iyi konuma getirmek üzere çaba sarfetmek zorundadırlar.

3.3.4- İŞLETMELERİN İZLEYEBİLECEKLERİ TEMEL STRATEJİK ALTERNATİFLERİN, PATENT KORUMASINDAN ETKİLENECEK OLAN YERLİ İLAÇ FİRMALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Patent korumasının kabulünden en fazla etkilenecek olan firmalar, bugün patent kapsamı dışında olmanın imtiyazlarından faydalanarak üretimlerini sürdüren yerli ilaç firmalarıdır.

Önceki bölümde, işletmelerin yönetim seviyelerine göre izleyebilecekleri stratejilerin şirket stratejileri (temel stratejiler), iş stratejileri ve fonksiyonel stratejiler olmak üzere üçe ayrıldığı ve her birinin farklı nitelikler taşıdığı ifade edilmiştir. Bu bölümde ise, patent koruması ile ortaya çıkacağı ifade edilen ortamda, yerli ilaç firmalarının temel stratejik alternatiflerden hangilerini izleyip, hangilerini izleyemeyecekleri incelenecektir.

Bilindiği gibi şirket stratejileri, işletmenin tepe yö-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

netim seviyesinde oluşan ve işletmenin tümüne yön veren stratejilerdir. Bes temel tepe yönetim stratejisi söz konusudur.

Bunlar:

- Büyüme ve gelişme stratejileri.
- Dış büyüme stratejileri.
- Yenilik stratejisi.
- Denge stratejileri.
- Tasarruf stratejileridir.

Bu stratejilerin her birinin kendi içinde çeşitli varyasyonları ve uygulama şekilleri mevcuttur.

Bu temel stratejilerden denge stratejileri ve yenilik stratejisi içerik bakımından, patent korumasının kabulünden sonra ortaya çıkacağı ifade edilen ortama uygun değildir. İşletmenin yeni bir uygulama veya üretime geçmesi olarak ifade edilen yenilik stratejisi, stratejik gelişme alternatifleri içinde en fazla risk taşıyanıdır. Yeni bulunan bir ilacın piyasaya sürülmesi için yaklaşık bir on yıl gerekmektedir. Bu ilacın, bulunusuna kadar geçen süre de hesaba katılacak olursa bu süre 15 - 20 yılı bulmaktadır. Ülkemizde bu süreyi finanse edebilecek mali gücün bulunmadığı ve hatta yeni ilac bulma teknolojisine dahi henüz ulaşamadığı düşünülecek olursa, patent kapsamına geçiş için ülkemize tanınması muhtemel on yıllık süre zarfında yerli ilac sanayimizin mucit konuma gelmesi imkansız gibi görünmektedir. Bu durumda yerli ilac firmalarının yenilik stratejisini izlemesi de mümkün olmayacaktır. Bunun yanında, patent korumasının kabul edilmesi ile ortaya çıkacağı ifade edilen ortam, yerli ilac firmaları-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

nın büyüme ve gelişmesine imkan vermeyecek, aksine onların daralmasına neden olacaktır. Bu nedenle yerli ilaç firmalarının böyle bir ortamda yavaş büyüme, kar veya harmanlama, aralıklı durgun büyüme ve destekli büyüme gibi temkinli bir büyümeyi hedefleyen denge stratejilerini izlemesi de pek mümkün olmayacaktır.

Patent korumasının kabulünün ardından, yerli ilaç firmaları, büyüme ve gelişme stratejilerinin tümünü uygulayamazlar da mevcut ürünleri yeni pazarlarda satmak temeline dayanan "pazar gelişme stratejisini" uygulamaları mümkündür. Yerli ilaç firmaları ürün yelpazası içinde bulunan ve patent süresinin bitmesi nedeniyle patent kapsamı dışında kalan ürünlerinin üretimine devam ederek bu ürünleri yeni pazarlara sunmaya yönelik bir strateji izleyebilirler. Ancak şunu da ifade etmekte fayda vardır ki bu tür ilaçların patent kapsamındaki başka bir ülkeye satılabilmesi için söz konusu ilacın o ülkede geçerli olan ilaç standartlarına uygun olması ve o ülkenin sağlık örgütlerince ruhsatlandırılması gerekmektedir. Bu da yerli ilaç firmalarının, en son tekniklerle üretim yapabilecek teçhizatlanmayı sağlamaya yönelik yeni yatırımlara yönelmesini gerektirmektedir.

Dış büyüme stratejileri içinde yer alan müsterek yatırım ortaklıkları, iki ya da daha fazla işletmenin belli bir mamul pazar alanında kaynaklarını birleştirerek faaliyetlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Müsterek yatırım ortaklıkları, uluslararası boyutlarda ya da ulusal boyutlarda kurulabilir. Uluslararası boyutlarda kurulan müsterek yatırım ortak-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

lıklarına daha çok. gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi yapan çok uluslu firmaların büyüme stratejisi olarak rastlanır. Yapılan araştırmalara göre, ülkemiz ilaç piyasasında çok uluslu firmalar, piyasa hacminin %60'ını oluşturmaktadır. Henüz Türkiye ile ilişkisi olmayan çok uluslu firmaların da vavaş yavaş piyasaya dahil olacakları düşünülecek olursa bu oranın giderek artacağı söylenebilir. Bu durumda yerli ilaç firmalarının Türkiye'ye gelmekte olan bu yeni çok uluslu firmalarla bir yatırım ortaklığı kurma yoluna giderek bir büyüme stratejisi izlemesi de mümkündür.

Daha önceki konularda ifade edildiği gibi, patent korumasının kabul edilmesinden sonra yerli ilaç sanayiinin gelişiminde bir duraklama olacaktır. Bu durumda yerli ilaç firmaları mevcut ilaçlarını bir süre daha üretebilecekler ancak patent alamadıkları sürece piyasaya yeni ilaç arzedemeyeceklerdir. Bu durumda, mevcut ürünlerinin ömrü dolduğunda ilaç firmalarının faaliyetlerine devam etmesi de giderek zorlaşacak hatta imkansızlaşacaktır. İşletmelerin içinde bulunduğu ortamın olumsuz etkileri, işletmeleri, çoğu zaman yöneticilerin başarısızlığın bir göstergesi olarak nitelendirdikleri tasarruf stratejilerini izlemeye yöneltecektir.

Tasarruf stratejileri, dış çevrenin yoğun ve olumsuz etkileri karşısında işletmenin faaliyetlerini, verimliliği arttırıcı yönde yoğunlaştırması ile ilgili olarak seçtiği stratejiler bütünüdür. İşletmelerin çeşitli nedenlerle büyüme ve gelişme stratejilerini uygulayamaması, mevcut sektörde rekabetin artması ve işletmenin rekabet gücünün giderek zayıf-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

laması. ekonomi ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde gerileme veya durgunluk olması işletmeleri tasarruf stratejilerini izlemeye yönelten sebeplerdendir. Tasarruf stratejilerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;

- Etrafına bakma stratejileri,
- Tecrit etme stratejisi,
- Mahkum etme stratejisi,
- Son verme stratejisidir.

Etrafına bakma stratejileri, işletmenin faaliyet sektöründe gerileme, talepte azalma veya durgunluk olduğu zamanlarda işletmelerin tasarruf stratejileri arasında öncelikle izledikleri stratejik alternatiflerdir. Bu stratejiyi izleyecek olan işletme, maliyetleri azaltma, gelirleri arttırma, varlıkları azaltma, yenilik yapma cabalarından vazgeçme gibi çeşitli alternatiflerden birini veya bir kaçını seçerek bu stratejiyi uygulayabilir. Yerli ilaç firmaları, kendi işletme yapılarını, rekabet durumlarını, sermaye yapılarını gözden geçirerek, yeni ortamda faaliyetlerini optimum seviyede devam ettirmeye yönelik alternatifleri seçerek etrafına bakma stratejisini izleyebilirler.

İşletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin satılması veya faaliyetlerinin durdurulması "tecrit etme stratejisi" olarak adlandırılır. Etrafına bakma stratejilerinin işletmenin problemlerini çözmemesi halinde bu strateji uygulamaya konur. Yerli ilaç firmalarının, patent korumasının ardından kapanma ya da fason üretim yapma vb. gibi çok kesin ayrımlarla karşı karşıya kalması beklenmektedir. Bu nedenle, bu firmaların

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

tecrit etme stratejisini uygulama olasılığı oldukça düşüktür.

Mahkum etme stratejisi ise, bir işletmenin mal veya hizmetlerinin %75'inden fazlasını tek bir alıcıya satması ve alıcının işletmenin normal olarak yapması gereken faaliyetlerinin bir kısmını üstlenmesi anlamına gelmektedir. Yerli ilaç firmaları, bazı fonksiyonlarda yetersiz kalması ve geliştirememesi halinde veya finansman sağlamada en uygun yolun bu olduğuna inanılması halinde bir güvenlik stratejisi olarak bu alternatifi izleyebilirler.

Son verme stratejisi, işletmenin tümünün satılması veya kapatılmasıdır. Patent korumasının kabul edilmesi ile, halka ucuz ilaç sağlamak hedefine yönelmiş bir çok yerli ilaç firması, çevre şartlarının ağırlaşması nedeniyle son verme stratejisini izlemek zorunda kalacaklardır.

İşletmeler, seçtikleri temel stratejiyi uygulamaya yönelik olarak, daha alt yönetim seviyelerinde iş stratejilerini ve fonksiyonel stratejileri belirlemelidirler. Bilindiği gibi işletme yönetim seviyesinde izlenen iş stratejileri, stratejik iş birimlerinin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi ve amaçlarına ulaşması için yapılması gerekenleri belirleyen stratejilerdir. Fonksiyonel stratejiler ise hem temel stratejileri hem de iş stratejilerini destekleyici nitelikte uygulamaya yönelik stratejilerdir. Görüldüğü gibi, işletmelerin izleyeceği temel strateji kesin olarak belirlenmeden, bu stratejiyi açıklayıcı ve destekleyici nitelikte olan iş stratejileri ve fonksiyonel stratejiler hakkında karar vermekte mümkün değildir. Bu nedenle işletmeler izleyecekleri

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

temel stratejiyi kesin olarak sectikten sonra bu stratejiyi uygulamaya yönelik iş stratejilerini ve fonksiyonel stratejileri belirleyerek uygulamaya geçmek durumundadırlar.

3.3.5- YERLİ İLAÇ FİRMALARININ PATENT KORUMASININ KABULU İLE OLUSACAK YENİ ORTAMA YAKLAŞIMLARI

Yerli ilaç firmaları, patent korumasının kabulünden sonra ortaya çıkacağı ifade edilen ortamda faaliyetlerini sürdürebilmek için, izleyecekleri stratejileri, yapılarını, kaynaklarını ve kabiliyetlerini gözden geçirerek bugünden belirlemeleri gerekmektedir. Ancak yapılan araştırmalar ve bazı ileri gelen yerli ilaç firmaları ile yapılan görüşmeler sonucunda, yerli ilaç firmalarının çoğunun, patent korumasının kabulünden sonra ortaya çıkacak ortamla ilgili bir strateji saptamamış oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, yerli ilaç sanayimizin ileri gelen birkaç firmasının bu konuda titiz çalışmaları olduğunu ifade etmekte fayda vardır.

Konuya somut bir örnek teşkil etmesi açısından, ileri gelen ilaç firmaları ile yapılan görüşmelerden biri aktarılabilecek ve firmanın bu konuda yaptığı çalışmalar ve stratejiler ifade edilecektir. Ancak burada firma yetkililerinin isteği üzerine firmanın ünvanı açıklanmamıştır.

Söz konusu firmamız tarafından, patent koruması ile ilgili gelişmeler dikkatle takip edilmektedir. Fabrikalarında en ileri tekniklerle üretim yapmaya yönelik yatırımlarını başlatmış bulunmaktadır. Ayrıca ilacın iç ve dış pazarlarda etkin bir şekilde pazarlanabilmesi için yoğun organizasyon ve uluslararası işbirliği çalışmaları da yürütülmektedir. Firma yetkilileri ancak gelişmeye açık olan yerli ilaç sana-

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

vicilerinin ayakta kalabilecekleri. bunu başaramayan sanayicilerin ise ya faaliyet konularını değiştirmek ya da fabrikalarını gayrimenkul olarak değerlendirmek durumunda kalacakları kanısındadırlar.

Patent korumasının kabulünden sonra izlenebilecek başlıca iki üretim stratejisinden söz edilmektedir. Bunlardan ilki patent süresinin dolması nedeniyle patent kapsamı dışında kalmış ilaçların üretimi. diğeri ise fason ilaç üretimidir.

Her yeni ilaç için belli bir patent süresi söz konusudur. Bu süre zarfında ilacın her türlü hakkı patent sahibi firmaya aittir. Söz konusu patent süresinin sona ermesinin ardından ilaçlar patent koruması kapsamı dışında kalır. Firma patent süresi bitmiş ilaçları üreterek hem mevcut pazarlara hem de yeni pazarlara sunma yollarını aramaktadır. Ancak firma yetkilileri, bu tür ilaçların patent kapsamındaki bir başka ülkeye satılabilmesi için, söz konusu ilacın o ülkede geçerli olan ilaç standartlarına uygun olması ve o ülkenin sağlık örgütlerince ruhsatlandırılması gerektiğini ifade ederek bu konudaki çalışmaların titizlikle yapılması ve söz konusu ilaçların yeni pazarlarda tanıtımını yapacak kadroların bir an önce oluşturulup, konu ile ilgili eğitimin verilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

İkinci bir strateji olarak, fason ilaç üretiminden söz edilmektedir. Fason ilaç üretimi, yerli ilaç firmalarının faaliyetlerini daraltarak, patent sahibi çok uluslu şirketlerin patentli ilaçlarını kendi fabrikalarında üretmeleri anlamına gelmektedir. Ancak fason ilaç üretiminin bir bakıma yerli

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ilac firmalarının teslimiyeti anlamına geldiği düşünülecek olursa, yerli ilac firmalarının birinci stratejiyi izlemek için gayret göstermeleri gerektiğini de vurgulamakta yarar görülmektedir.

3.3.6- SONUC

Yukarıda ifade edilen konulardan da anlaşılacağı gibi ilacta patent koruması, geliismekte olan ülkeler açısından ilac sanayiinin gelişimine olumsuz etkileri olan bir uygulamadır. Bilindiği gibi ilacta patent, genellikle gelişmiş ülkelerde kabul edilmiştir. Bu ülkelerin çoğu araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucunu almaya başladıkları ve başka ülkelere verebilecek bir şeyleri olduğu zaman bu uygulamayı kabul etmişlerdir. Bütün bunların yanında Türkiye gibi geliismekte olan bir ülkede milli ekonominin ilacta patent uygulaması ile gelecek yükleri kaldırması mümkün değildir.

Sonuç olarak sunu ifade etmek gerekir ki dünya ile bütünleşme sürecine girmiş olan Türkiye'nin yeni dünya düzenine uyum sağlaması için başlatılan düzenlemeler ülkemizi yabancıların pazarı konumuna getirecek şekilde değil aksine Türk ilac sanayiinin gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir seviyeye yükseltilmesine imkan tanıyacak şekilde yapılmalıdır.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

KAYNAKÇA

1- KİTAPLAR

Ansoff, H. Igor. The New Corporate Strategy. Canada, John Wiley & Sons Inc. 1988.

Birdal, İlker. Aydemir, Nilgün. Yönetim Teorileri. İstanbul. Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık San. ve Tic. A.Ş. 1992.

Chang, Young N. CAMPO-FLORES, Fileman. Business Policy and Strategy. Santa Monica California, Good Year Pub. Company Inc. 1980.

Digman, Lester A. Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases. University of Nebraska. 1990

Dincer, Omer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası İstanbul. Timaş Basım Tic. ve San. A.Ş. 1992.

Dyson, Robert G. Strategic Planning. Models and Analytical Techniques. England, Copyright John Wiley and Sons Ltd. 1990.

Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim İstanbul. Küre Ajans 1990.

Gilbert, Daniel R. Hartman, Edwin M. Mauriel John J. Freeman, R. Edward. A Logic For Strategy. USA.

Glueck, W. F. Jauch, L. R. Business Policy and Strategic Management. Mc. Graw Hill International Editions Management Series. 1988

Güvemli, Oktay. İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama. İstanbul. Güryay Matbaası. 1981.

Higgins, James M. Vincze, Julian W. Strategic Management Text and Cases. The Dryden Press. 1988.

Hodgetts, Richard M. Luthans, Fred. Internationals Management. University of Nebraska. 1991.

Hussey, David E. Introducing Corporate Planning Guide To Strategic Management. Progman Press. 1991.

Montanari, John R. Strategic Management: A. Choice Approach. Copyright. 1990.

Mucuk, İsmet. Pazarlama İlkeleri. İstanbul Der Yayınları 1990.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

Pearce. John A. Robinson. Richard B. Strategic Management

Strategy Formulation and Implementation. Illinois, Richard D. Irwin. Inc, 1985.

Quinn. James Brian. Mintzberg, Henry. James. Robert M. The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases New Jersey. Prentice Hall Englewood Cliffs, 1988.

2- SURELİ YAYINLAR

Golden Brian R. "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate-SBU Relationship." Strategic Management Journal. Vol. 13. 1992. s.145-158.

Gomez-Mejia Luis R. " Structure and Process of Diversification. Compensation Strategy and firm Performance" Strategic Management Journal. Vol.13. 1992. s. 381-397.

Hiç. Mükerrrem. Birdal İlker. " İlaçta Patent Konusunda Görüşler" YISAD Yayını.

Hitt. Michael A. Tyler. Beverly B. "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives." Strategic Management Journal. Vol. 12. 1991 s. 327-351.

Nath. Deepika. Sudharshan D. "Measuring Strategy Coherence Through Patterns of Strategic Choices." Strategic Management of Journal. Vol.15. 1994, s. 43-61.

Özalp. İnan. "İşletmelerde Stratejik Planlama." Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 6, Sayı 1. 1988.

Peattie. Ken. "Strategic Planning: Its Role in Organizational Politics." Long Range Planning. Vol.26. No:3, 1993. s. 10-17.

3- RAPORLAR

Birdal. İlker. Kalaycıoğlu Sema. "Dünyada ve Türkiye'de İlaç Sanayii" İstanbul, 1986.

Bir firma için hazırlanan özel rapor. 1980.

-STRATEJİK ALTERNATİFLER-

ÖZGEÇMİŞ

07.06.1971 Ankara doğumluyum.

İlköğrenimimi 1982 yılında Isparta Fevzi Paşa İlkokulu'nda. ortaöğrenimimi 1985 yılında Isparta Merkez Ortaokulu'nda ve lise öğrenimimi 1988 yılında Isparta Lisesi'nde tamamladım.

Aynı yıl Yıldız Üniversitesi. Mühendislik Fakültesi. Kimya Mühendisliği Bölümü'ne girdim. 1992 yılında lisans eğitimimi tamamlayarak. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi yüksek lisans programına başladım.