

Makale Türü: Araştırma Makalesi/Research Article

TIBBİ CİHAZ SEKTÖRÜNÜN BEŞ GÜÇ MODELİNE GÖRE REKABET ANALİZİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ¹

Zeren Zeynep BÜLBÜL²

Emel FAİZ³

Öz

Bu araştırmanın amacı, tıbbi cihaz sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası rekabet gücünün rekabet modellerinden Porter (2000)'ın Beş Güç Modeline göre analiz edilmesidir. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan tıbbi cihaz üretici ve satıcısı işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, 12 işletme kurucu/yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, işletmelerin Beş Güç Modelinin boyutlarına göre; sektördeki mevcut rakiplerin yerli rakipler açısından düşük, yabancı rakipler açısından rekabetin yüksek seviyede olduğu, sektör tedarikçilerinin genelde yurtdışı tedarikçi ağının güçlü olduğu sonuçları elde edilmiştir. İkamelerin sektörde fazla olduğu ve bu durumun rekabeti şiddetlendirdiği, alıcıların pazarlık güçlerinin fazla olmasının işletmeleri fiyat anlamında zorladığı ve sektöre yeni girecek işletmelerin rekabeti şiddetlendireceği sonuçlarına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tıbbi Cihaz Sektörü, Beş Güç Modeli, Uluslararası Rekabet, Örnek Olay Deseni, Derinlemesine Görüşme Tekniği.

COMPETITIVE ANALYSIS OF THE MEDICAL DEVICE INDUSTRY ACCORDING TO THE FIVE FORCES MODELS: THE CASE OF ISTANBUL

Abstract

The purpose of this research is to analyze the international competitiveness of businesses operating in the medical device industry according to Porter's (2000) Five Forces Model, one of the competitive models. The universe of the research consists of medical device manufacturers and salers operating in Istanbul. Within the scope of the research, in-depth interviews have been conducted with 12 founders/managers using semi-structured interview techniques. The data obtained from the in-depth interviews have been analyzed with content analysis and descriptive analysis techniques. In line with the findings obtained in the research, according to the dimensions of the Five Forces Model of the businesses, it has been figured out that the current competitors in the sector have low competition in terms of domestic competitors, high competition in terms of foreign competitors, and the sector suppliers generally have a strong overseas supplier network. It has been concluded that the substitutions are high in the sector and this situation intensifies the competition, the high bargaining power of the buyers forces the businesses in terms of price, and the competition for new enterprises to enter the sector.

Keywords: Medical Device Sector, Five Power Model, International Competition, Case Study Pattern, In-Depth Interview Technique.

¹ Bu çalışma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi A.B.D'da tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek lisans öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, zerenkoc@gmail.com, ORCID 0000-0001-6132-906X.

³ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, emelgokmenoglu@duzce.edu.tr ,ORCID 0000-0002-1911-7706.

1. Giriş

Yüzyıllardır canlılar, bireyler, işletmeler, ülkeler rekabet etmekte ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Rekabet üstünlüğü kavramı, teknoloji çağı, dijital çağ, bilişim çağı gibi isimlerle adlandırılan bu çağda giderek daha da önem kazanan ve önemini her alanda hissettiğimiz bir kavram haline gelmektedir. Üstünlük sağlamak için rekabet edilen ortamın analiz edilmesi, rakiplerin tanımlanması, kullanılan rekabet araçlarının uygun olması gibi birçok faktör gündeme gelmektedir. Literatürde rekabet ve rekabet gücünün analiz edilmesi için farklı yöntemler tartışılmaktadır. Bunlardan en çok rastlanılan ve tercih edilen yöntem ise Michael Porter (2000) tarafından oluşturulan rekabetin etkilediği her alanın incelenmesine olanak tanıyan Beş Güç Modelidir. Bu çalışmada, bu model, tıbbi cihaz sektörünün rekabetçilik analizinin yapılabilmesi amacıyla tercih edilmektedir.

Porter'ın Beş Güç Modeli kullanılarak gerçekleştirilen Türkçe alan yazın çalışmaları incelendiğinde, Coşkun (2015), M. Porter'ın Beş Güç Modeline göre sağlık hizmetleri sektörünün rekabet analizi üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Akdoğanlar (2012), pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisini araştırmaktadır. Güven (2013), KOBİ'lerin nicel ve nitel performansları üzerine beş güç modelinin etkisini incelemektedir. Atıcı (2015), beş güç modelinin Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin büyüme ve mali performansına etkisini analiz etmektedir. Dinçer (2015), termal konaklama işletmeleri kapsamında beş güç modelini kullanarak rekabetçilik analizi üzerine bir araştırma gerçekleştirmektedir. Tıbbi cihaz sektörü kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, Baykal (2017) de tıbbi cihaz sektörünün bütünsel pazarlama iletişimi çabalarını Medtronic medikal firması örneği kapsamında çalışmaktadır. Bu doğrultuda, bu araştırma, literatürde mevcut araştırmalardan farklı olarak tıbbi cihaz sektörüne odaklanıp, sektörün rekabetçilik analizini Beş Güç Modeliyle İstanbul ili genelinde gerçekleştirerek alan yazına katkı sağlamayı amaçlamıştır. Taranılan Türkçe veri tabanlarında tıbbi cihaz sektöründe yer alan işletmeler üzerine odaklanan çalışmalara az sayıda rastlanılıyor olması da çalışmanın bir diğer katkısının olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1.Rekabet Kavramı

Rekabet kavramına bakıldığında, literatürde birçok farklı tanım olduğu görülmektedir. Rekabet kavramı öncelikle hukuki olarak, 13 Aralık 1994 tarihinde yürürlüğe giren 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun da; *“Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış”* şeklinde tanımlanmaktadır (<https://www.rekabet.gov.tr/tr>). Türk Dil Kurumu (TDK) ise, rekabeti *“aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarış, yarışma”* şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2016). İlgili alan yazın incelendiğinde rekabet çok farklı tanımlamalarla karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak yapılan tanımlamalara bakıldığında;

Alderson (1937), rekabeti tanımlarken, örgütlerin, kazanması gereken beceriler üzerinde durarak, rekabet üstünlüğünü asıl elde edeceklerinden yola çıkmaktadır. Alıcının talebindeki farklılıklara yanıt verebilmek için satıcıların bu talepleri iyi anlayabilmesi ve örgütlerinde

talepleri anlayabilmesinin yanı sıra kendilerini rakiplerinden ayırabilmek adına teknolojik, yasal veya coğrafi bazda bazı özellikler edinmeleri gerektiğini ve böylelikle rekabette üstünlük sağlayabileceğini dile getirmektedir. Klasik İktisadın öncülerinden Adam Smith'e göre, rekabetin "temel amacının kar elde etmek olduğunu ve bu bağlamda iktisadi faaliyetlerde bulunan birbiri ile yarış halinde olan sermaye sahiplerinin, sermaye birikimi ve iktisadi gelişiminin sürekliliğini sağlayan bir süreç olduğunu" ifade etmektedir (Tanyeri, 2000). Ülgen ve Mirze (2004) ise, rekabetin "müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek" anlamına geldiğini ifade etmektedir.

2.2.Rekabet Teorileri

Adam Smith'in ticaret teorisinden, Michael Porter'ın rekabet teorisine kadar rekabet teorilerinin evrimi incelendiğinde; ilk olarak rekabet, uluslararası ticaret başlığı altında incelenip, ardından sektörlerin evrim süreçleri ve sektörde benzersiz bir konum elde edebilmek için işletmelerin sahip olmaları gereken rekabet stratejileri olarak incelenmektedir (Sönmez ve Kasımoğlu,2014).

İktisadi teorilerde sıkça kullanılan rekabet teorilerini, statik ve dinamik olmak üzere iki başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Statik teorilerde geçmişte ne olduğu ve gelecekte ne olacağı ile ilgilenilmeden zamanın belli bir anı dikkate alınmakta ve bu nedenle gerçeğin kendisinden ziyade bir anlık görüntüsü incelenmektedir (Aydın, 2005). Dinamik rekabet teorilerinde zaman içindeki değişimlere, örneğin teknolojik gelişmeye, yeni işletmelerin kurulması, bazı işletmelerin büyümesi ve yeni ürünlerin piyasaya sunulması gibi değişimlere yer verilmektedir.

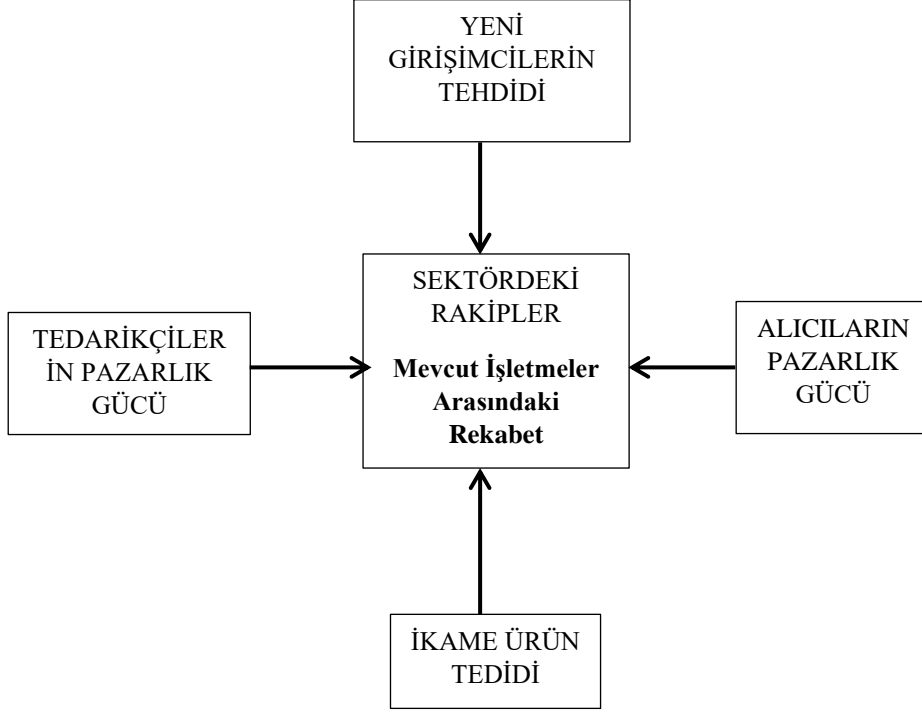
İlk defa Porter tarafından ortaya atılan Endüstri Temelli Rekabet Teoriye göre, bir işletmenin toplumsal ve ekonomik güçlerini de kapsayacak şekilde çevresinin çok geniş olmasına rağmen, kilit rolü rekabet ettiği sektör veya sektörler olmaktadır. Rekabet avantajı döneminin ilk teorisi, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde endüstri-pazar özelliklerinin (dışsal özelliklerinin) belirleyici olduğunu savunan Endüstri Temelli Teori olmuştur. Stratejinin incelenmesinde metodolojik bir yaklaşım sunarak, endüstri rekabetinin analizi için Endüstri Temelli Teori sistematik bir model oluşturmaktadır (Porter, 1991 aktaran Taşgit ve Durak, 2021).

Kaynak Temelli Rekabet Teorisine göre, rekabet üstünlüğü yaratmak için, işletmenin benzersiz kaynaklarını kullanmayı ve geliştirmeyi öngören stratejik rekabet modelidir (Collis, 1994: 143-150). Kaynak Temelli Rekabet Teorisi, kaynak gelirlerinden sağlanan rekabetçi faydaların sürdürülebilirliğinin üstünde durmakta ve bunu yapmak için yalnızca işletmelerin taklit edilmesi zor ve kolaylıkla transfer edilemeyip değiştirilemeyen kaynaklarına odaklanmaktadır (Güleş ve Özilhan,2010).

2.3. Porter'ın Beş Güç Modeli

Porter'ın Beş Güç Modeli, Endüstri Temelli Rekabet Teorinin değerlerini başlangıç noktası olarak gören stratejik yönetim alanında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için önerdiği beş güç

ve bu beş güce karşı savunma oluşturacak değer zinciri analizlerinden oluşmaktadır. Porter (1980), bir sektörde rekabet ederken beş temel gücün olduğunu savunmaktadır.



Şekil 1. Porter (2000) Beş Güç Modeli

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

Şekil 1’de görüldüğü şekliyle, yeni girişimcilerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve ikame ürün tehdidinin sektördeki rakiplerin etrafında olması diğer dört faktörün mevcut işletmeler arasındaki rekabeti etkilediğini göstermektedir

Yeni Girişimci Tehdidi: Pazarı yeni giren ürün ya da girişimci doğrudan bir rekabet meydana getirmektedir. Bu durumda pazarda mevcut olan ürün ya da işletmeleri tehdit etmektedir. Sektöre yeni katılan girişimciler, daha istekli olmakta ve yeni kapasite oluşturmakta, sektördeki alıcıları kazanma arzusu içerisinde olmakta, yeni kaynak ve fikirler ile birlikte sektöre giriş yapacağı için sektördeki rekabeti etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda sektörde kazanılan kârlar bölüşülecek, pazardaki mevcut işletmelerin tutunması zorlaşacak, fiyatlarda düşüş gerçekleşecek ve maliyetlerde artış meydana gelebilecektir (Yunna ve Yang, 2014). Sektöre yeni girişimcilerin ya da ürünlerin girmesi büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Ancak yeni girişimcilerin ya da ürünlerin sektöre girmesini engelleyebilmek için bazı engeller bulunmaktadır. Bu engeller, ölçek ekonomisi, kısıtlayıcı devlet politikaları, ürün farklılaştırma ve markalama olmaktadır (Koçoğlu ve Kantar, 2016).

Alıcıların Pazarlık Gücü: Bensoussan ve Fleisher (2008), alıcıların pazarlık gücünü, sektördeki ürünlerin fiyatlarını indirebilme, sektörde bulunan işletmelerden daha fazla kalite ve servis beklentisi isteyebilme, bununla birlikte ücret ve kalite açısından sektör içerisindeki

rakipleri birbiri ile yarış haline getirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Porter (2000), eğer ki alıcıların tedarik edecekleri ürünlerde ikame bulunuyor ve geçiş maliyeti bulunmuyor ise alıcıların pazarlık gücünün yükseleceğini ifade etmektedir. Bu durumda sektör için önemli bir tehdit unsuru olacaktır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçilerin pazarlık gücünün etkisi, düşük ya da yüksek fiyatla mamullerin temin edilmesi ya da hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak örgütlerin pazarda olan güçlerini arttırabilmek için uğraşmaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Güven, 2013). Ancak tedarikçiler arasında anlaşma yaparlarsa ve pazardaki fiyatları anlaşmaya göre belirlerlerse tedarikçilerin pazarlık gücü artacaktır.

İkame Ürün Tehdidi: İkame, mal ya da hizmet fiyatlarını etkileyerek, kârlılığını etkilemektedir. Mal ve hizmet fiyatları ve performansları daha iyiye ve tüketicilerin mal/hizmet değiştirme maliyeti bulunmuyor veya çok düşükse ikame tehdidi oldukça yüksek olacaktır (Barutçu, 2008). Ancak mal ve hizmet değiştirme maliyeti yüksek ise, o ikame ürün büyük bir tehdit unsuru oluşturmayacaktır.

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet: İşletmeler için rekabet üstünlüğü elde etmek büyük önem arz etmektedir. İşletmeler rekabet edebilmek için, sürekli gelişim gösterme ve farklı bakış açılarını kazanabilmeye mecbur bırakılmaktadır. Rekabetin yoğunluğu, sektörde bulunan rakip sayısından, sektörün büyüme hızından, mal ve hizmet farklılaşmadan, ürünlerin bozulma sürelerinden, atıl kapasiteden ve sektörden çıkış engellerinden etkilenmektedir (Dinçer, 2015).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada alan yazındaki çalışmalarda kullanılan yöntemler ve araştırma problemi göz önünde bulundurularak, rekabet gibi kapsamlı ve karşılaştırmaya ihtiyaç duyulan bir konunun katılımcı işletme yöneticilerinin görüşlerini nicel yöntemler aracılığı ile tespit etmeye çalışmanın, elde edilecek verileri kısıtlayacağı ve detaylara inilmesini engelleyeceği düşünüldüğünden nitel araştırma yöntemine başvurma kararı verilmiştir. Bu nedenle araştırma konusunun üst düzey yöneticilere uygulanmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceğine inanılması ve nitel araştırma yöntemi uygulamasıyla ulaşılmak istenilen ölçüde derinliğe inilebileceği düşüncesi nitel araştırma yönteminin seçilmesinde etkin olmuştur

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın hedef evrenini Tıbbi Cihaz Sektöründe aktif olarak üretim ve pazarlama faaliyetinde bulunan İstanbul ili merkezli işletmeler oluşturmaktadır. İstanbul ilinde aktif olarak faaliyet gösteren işletmelerin hedef evren olarak kabul edilmesinin sebebi; Kalkınma Bakanlığının 2014 yılında yayınlamış olduğu Onuncu Kalkınma Planı Tıbbi Cihaz Ve Tıbbi Malzeme Çalışma Grubu konulu raporda Türkiye’de sektörün ağırlıklı olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteriyor olduğunun ifade edilmesidir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda MASSİAD (Marmara Tıbbi Cihaz Üretici ve Tedarikçileri Derneği) derneğine üye olan işletmelerin listesine ulaşılarak çalışmanın çalışma evreni oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma evrenini

ise, MASSİAD'a üye 505 tıbbi cihaz işletmesi oluştururken, maliyet ve zaman konusunda yaşanan sınırlılıklar sebebi ile örneklemeye başvurulmuştur. Amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem oluşturulmuştur. Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermesi, olayların keşfedilmesi ve açıklanmasında yararlı olması, araştırma konusunun daha zengin, betimsel ve derinlemesine bilgiye dayalı bir veri seti oluşturulması nedeni ile tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 118-124). Araştırmaya dâhil olan işletmelerin İstanbul merkezli olması, Tıbbi Cihaz Sektöründe aktif olarak üretim ve pazarlama faaliyetinde bulunuyor olmaları ve derneğe üye olmaları dikkate alınarak seçilmiş, bu şekilde işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. 407 işletmeden görüşme talebine olumlu geri dönüş sağlayan 12 işletme, çalışmanın örneklem büyüklüğünü oluşturmuş ve bu 12 işletme ile amaçlı örneklem sonucunda bir işletmede sadece 1 yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırma Deseni

Kavram olarak araştırma deseni, sistematik, sınırları ve aşamaları açık-seçik biçimde belirlenmiş bir süreci çağrıştırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 69). Araştırma yöntemleri ile ilgili alan yazında ve ilgili kaynaklarda nitel araştırma desenleri, olgu bilim, kuram oluşturma, kültür analizi, yorumlama, anlatı, örnek olay çalışmaları ve eylem çalışmaları şeklinde açıklanmaktadır. Araştırma problemi kapsamında araştırma deseni olarak örnek olay çalışması tercih edilmiştir. Örnek olay çalışmaları, tek bir örnek olayın ya da çok sayıda örnek olayın incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Örnek olay çalışmalarında 4 tip bulunmaktadır. Tip 1, tek olay (bütünsel) desen, tip 2, tek olay(gömülü) desen, tip 3, çoklu olay (bütünsel) desen ve tip 4, çoklu olay (gömülü) desen ortaya çıkmaktadır (Yin, 1994: 38). Bütünsel çoklu olay deseninde birden fazla kendi başına bütünsel olarak algılanabilecek durumlar söz konusudur. Bu sebeple, araştırmada bütünsel çoklu olay deseni tercih edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırma yöntemleri ile ilgili kaynaklarda sıkça bahsedilen üç farklı veri toplama tekniği bulunmaktadır. Bunlar gözlem, derinlemesine görüşme ve doküman incelemesidir (Baltacı, 2019: 374). Çalışmada elde edilmek istenilen verilere kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşılabilecek olması, çalışma yönteminin nitel özellik taşıması, konuya dair ulaşılmak istenilen bilgilerin bireysel görüşme yöntemiyle daha derin bilgi kazandıracağı düşünüldükten sonra veri toplama tekniklerinden derinlemesine görüşme tekniğine karar verilmiştir. Derinlemesine görüşme tekniklerinden, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine başvurulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, görüşmeciye görüşme esnasında soruların yerlerini değiştirebilme, soru sıralarını değiştirebilme gibi esneklikler sunmaktadır (Gegez, 2015:70). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde ayrıca bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun ilk bölümünde, işletmeye yönelik, işletme hakkında genel bilgiler içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölüm, rekabet konusu ile ilgili katılımcıların işletmelerini ve bulunmuş oldukları Tıbbi Cihaz Sektörü içindeki rekabeti nasıl gördükleri ve üretici bir işletme olarak rekabeti ne düzeyde hissettiklerine yönelik sorular sorulmaktadır. Görüşmeler, araştırma örnekleme dahil edilen işletmelerin yöneticileri ile kendilerinin görüşme için uygun oldukları gün ve saatlerde

önceden randevulaşılarak mesai saatleri içerisinde çalışma ofislerinde tamamlanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen bütün görüşmeler katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlanmadan önce araştırmacı kendini ve araştırmanın amacını anlatan kısa bir giriş yapmıştır. Görüşmeci, araştırmanın etik ilkeler çerçevesinde görüşmenin gizliliğinden ve bilimsel bir amaca hizmet ettiğinden önemle üzerinde durmuştur. Görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınabilmesi için katılımcılar bilgilendirilmiş ve rızası olan katılımcılarla ses kayıt cihazı açık bir şekilde görüşmeler kaydedilerek tamamlanmıştır.

3.5. Veri Analiz Tekniği

Nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalarda veri analizi, çalışmanın varoluş sebebinden, veri analiz metotlarına kadar olan sürecin ve metotların birbiriyle uyum içinde olması, olay ve olgulara yönelik ne, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl sorularına cevaplar aranması şeklinde gerçekleşmektedir (Şentürk, 2017: 61-62). Yürütülen araştırmada verilerin analizinde, içerik analizi ve betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. İçerik analizi elde edilen mülakat dokümanlarının ya da kayıtların karakterize edilmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi için kullanılan bir analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2007: 268). Diğer bir ifade ile içerik analizi belirli kurallar dâhilinde kodlanan bir metnin bazı sözcüklerinin içerik kategorileri ile özetlendiği, sistematik ve objektif bir biçimde ifade edilmesine yönelik çıkarımların yapıldığı aynı zamanda yalnızca metinler üzerinde değil gazete başlıkları, sohbetler, resimler, TV programları, görüşmeler, tartışmalar ve tiyatro gösterilerinin analizinde başvurulan bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2012: 240). Betimsel analiz daha önceden belirlenmiş temalara göre elde edilen verilerin yorumlanmasıdır. Betimsel analizde görüşülen bireylerin düşünceleri değişiklik yapılmadan olduğu gibi aktarılmaktadır. Bu analizde ulaşılan veriler, sistematik ve açık bir şekilde betimlenir, betimlenen veriler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri tespit edilir ve birtakım sonuçlar elde edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:239- 240).

4. Bulgular ve Tartışma

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular bu bölümde yorumlanmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcı işletmelere yönelik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcı İşletmelere Ait Bilgiler

İşletmenin Adı	İşletmenin Kuruluş Tarihi	Sektördeki Aktif Faaliyet Süresi	Tam Zamanlı Çalışan Personel Sayısı	İhracat Yapma/Yapmama Durumu	İhracat Yaptıkları Kıtalar	İhracatın Toplam Satış İçindeki Payı(%)	İşletmenin Bulunduğu İlçe/İl	İşletmenin Ürettiği Ürünler
1. İşletme	2014	5	5	Yapıyor	Avrupa Kuzey Afrika Ortadoğu Asya	%40	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
2. İşletme	2006	14	50	Yapıyor	Asya, Avrupa, Afrika, Arap Ülkeleri	%75	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler Kozmetik Ürünler
3. İşletme	2002	17	25	Yapıyor	Avrupa Asya Amerika	%30	Bağcılar/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler Cihaz Kimyasalları
4. İşletme	2016	3	3	Yapıyor	Avrupa, Asya	%10	Bağcılar/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Medikal Ürün ve İlaç Sanayide Hammadde ve Yardımcı Madde
5. İşletme	1994	25	50	Yapıyor	Avrupa	%10	İkitelli/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
6. İşletme	1968	51	25	Yapıyor	Asya, Afrika, Avrupa, Güney Amerika	%40	İkitelli/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
7. İşletme	2011	9	23	Yapıyor	Ortadoğu, Kuzey Afrika	%20	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Solunum Destek Cihazları
8. İşletme	2004	15	170	Yapıyor	Avrupa, Ortadoğu, Kuzey Afrika, Balkan Ülkeleri	%40	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
9. İşletme	1990	29	5	Yapıyor	Ortadoğu, Avrupa	%30	Şişli/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
10. İşletme	1983	36	100	Yapıyor	Ortadoğu, Balkanlar, Avrupa	%60	Ataşehir/İstanbul	Tıbbi Cihazlar Sarf Malzemeler
11. İşletme	2007	12	12	Yapıyor	Kuzey Afrika Arap Ülkeleri	%10	Beylikdüzü/İstanbul	Tıbbi Cihazlar
12. İşletme	1998	13	40	Yapıyor	Kuzey ve Doğu Afrika, Ortadoğu, Kafkaslar, Doğu Avrupa	%40	Bağcılar/İstanbul Dilovası/Kocaeli Çin	Tıbbi Cihazlar Tekerlekli Sandalye

Katılımcılardan elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. Toplamda analiz sonucunda elde edilen kategori sayısı 18, tema sayısı ise 5 olmuştur. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan, kod, kategori ve temalar aşağıdaki Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Analiz Sonucunda Elde Edilen Tema ve Kategori Bilgileri

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

4.1.Sektördeki Rakipler (Mevcut Rakipler)

Yapılan analizler sonucunda sektördeki rakipler teması altında beş kategori toplanmaktadır. Bu kategoriler; sektördeki rekabetin işleyişi, sektörün gereklilikleri, sektörel gelişim, gelişen üretim süreçleri, rekabette etkin olma faaliyetleridir. Sektördeki rakipler (mevcut rakipler) arasında rekabetin işleyişi hakkında katılımcıların görüşleri değerlendirilerek, sektörde bulunan işletmeler açısından mevcut rekabet durumunu analiz etmeye yönelik bilgiler elde edilmiştir.

12 katılımcı işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde işletme yöneticileri genel olarak rekabeti orta seviyede hissettiklerini ifade etmektedirler.

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

Mevcut işletmeler rakiplerine karşı etkin olabilmek, rekabette üstünlük sağlamak için bazı faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu faaliyetlerden bir tanesinin de yeni rekabet stratejileri belirlemek olduğunu ifade etmektedirler. 4. İşletme yöneticisi şu şekilde dile getirmektedir;

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

Küresel ölçekte uluslararası pazarlarda sadece bulduklarını şuan rekabet edebilecek düzeyde olmadıklarını belirtmektedirler. 6. İşletme yöneticisi küresel ölçekte rekabette lider ülkelerin varlığına değinerek ulusal sektörün durumunu şu sözleri ile özetlemektedir;

“...Uluslararası rekabet çok büyük yani çünkü medikal sektörde lider ülkeler var. Almanya gibi, İtalya gibi, Amerika gibi. Biz onların arasına daha yeni yeni girmeye çalışıyoruz. O yüzden

orada alanımız çok geniş ve çok büyük uluslararası pazarlarda ancak fiyat avantajı ile ayakta kalabilmeye çalışıyoruz şuanda.”

Rekabetin ülkelerin konumuna, sahip olduğu komşu ülkelere göre değiştiğine katılımcılar tarafından değinilmiş ve rekabet şiddetinin yakın lokasyonda farklılaştığı ifade edilmektedir. 12. İşletme yöneticisi yakın lokasyonda bulunan komşu ülkeler ile rekabetin ne derece şiddetli olduğunu ve rekabette ne derece etkin olduğunu şu sözlerle belirtmektedir;

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

3. İşletme yöneticisi ekonomik işbirliklerinin rekabete etkisini şu şekilde özetlemektedir: *“...Yani uluslararası pazarlarda rekabette gücümüzü arttırmak adına ürün kalitemize çok dikkat ediyoruz. Ekonomik işbirlikleri de biz üretici firmalar için ihracat anlamında çok önemli. Çünkü kur bazlı çalışıyoruz bizi çok etkiliyor ülkelerarası iş birlikleri ithalat ve ihracat açısından çok önemli.”*

İşletme yöneticileri sıkı pazar analizleri yaparak ürünleri ve üretim süreçlerini revize ettiklerini ve böylece günceli yakalayabildiklerini ifade etmektedirler. 4. İşletme yöneticisi ise ayrıca rekabette etkin olabilmek adına sıkı pazar analizinin ne şekilde gerçekleşebileceğini şu sözleri ile belirtmektedir:

“...Sonuçta biz üreticilerin benzer ürünler ile rekabet edebilmesi için sürekli ürünü revize etmesi, yenilik getirmesi, pazarı sıkı takip etmesi gerekiyor ki rekabette öne çıkabilmek adına.” İşletmeler tıbbi cihaz sektöründe düzenlenen uluslararası fuarlara katılımlar ile dünya pazarın da olan ürün segmenti, üretim süreçleri hakkında bilgiye en net hali ile ulaşabildiklerini ve bu sayede uluslararası faaliyetlerden haberdar olduklarını belirtmektedirler. 10. İşletme yöneticisi uluslararası pazarlarda tanınmayı şu şekilde ifade etmektedir:

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

4.2.Tedarikçiler

Yapılan analizler sonucunda tedarikçiler teması altında üç kategori toplanmaktadır. Bu kategoriler; tehdit oluşturma unsurları, tedarikçilerin yapısı ve döviz kuru etkisidir. Tedarikçilerin yapısı kategorisi 12 koddan oluşmaktadır. Bunlar; yurtiçi tedarikçi, yurtdışı tedarikçi, kümelenme, yurtiçi dostane tedarikçi ilişkileri, kurumsallaşan yurtdışı tedarikçiler, çalışma disiplini, tedarikçiler arası rekabet, tedarikçiler arası ittifak, tedarik malların kalitesi, tedarik malların fiyatı, teslim süreleri ve stoklu çalışma şeklindedir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“...Az önce de bahsettiğim gibi girdilerimizin kalitesi tabi ki ürünümüzü iyi ise olumlu kötü ise olumsuz yönde şekillendiriyor. Yani tedarikçilerimiz rekabette yurtiçinde rakiplerimizle üretim anlamın da yurtdışında ise Pazar payı ve satış anlamında ciddi ölçüde etkiler.”

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

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

4.3. İkameleler

İkame malların, sektörde rekabetin şiddetini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu katılımcı işletme yöneticileri tarafından ifade edilmektedir. İkameleler teması altında katılımcı işletmelerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda üç kategoriden oluşmaktadır. Bunlar: ikame ürünlerin özellikleri, ikame ürünün rekabete etkisi ve ikame ürün tehdididir.

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

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

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

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

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

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

İkame ürünlerin rekabete olan olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu, katılımcı işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler ışığında saptanmıştır. 8. İşletme yöneticisi ikame ürünlerin olmasını olumlu olduğunu, işletme açısından yenilikçi faaliyetlere yönlendirdiğini şu sözleri ile ifade etmektedir:

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

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

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

4.4.Alıcılar

Alıcılar teması sektörde ki müşteri profili hakkında genel bilgiler vermektedir. Alım hacimleri, fiyatta duyarlılık, müşteri profili ve ödemede yaşanan sorunlar olmak üzere dört farklı kategoriden oluşmaktadır. 2. İşletme yöneticisi yurtdışı müşterilerinin daha bilinçli olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.5.Sektöre Yeni Girecek İşletmeler

Sektöre yeni girecek firmalar teması sektöre potansiyel girişlerin olup olmadığı hakkında genel bilgiler vermektedir. Mevcut sektör açığı, yetersiz üretim sorunu ve giriş engelleri olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır. 7. İşletme yöneticisi sektörün çok geniş bir ürün yelpazesine sahip olduğunu bu nedenle henüz bir doyumluğa ulaşılmadığını şu sözler ile ifade etmektedir:

“...Sektör henüz bir doyumluğa ulaşmış sayılmaz her an yeni girişler mevcut. Çünkü bulunmuş olduğumuz sektör ürün yelpazesi anlamında çok geniş ve henüz yeteri kadar yerli üretici yok

üretici açısından girişler sağlanabilir. Ama ithal mal anlamında distribütörlük anlamında yeteri kadar firma var.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Sonuç ve Öneriler

5.1.Sonuç

Her geçen gün artan ortalama yaşam süresi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşlı nüfusun artması ve birçok nedene bağlı olarak tıbbi cihaz kullanımının artması tıbbi cihaz sektörünün ivme kazanmasına neden olmuştur. Bu çalışmada, sektörde üretici işletmeler ile yapılan derinlemesine görüşmeler neticesinde şu sonuçlara varılmıştır;

Tıbbi cihaz sektöründe rekabetin işletmeler tarafından yoğun şekilde hissedilmektedir. İşletme yöneticileri sektördeki mevcut rakipler arasında rekabetin benzer ürün segmentlerin de olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yurtiçi rekabette gerek yerli ürün gerekse yerli üretici işletmelerin henüz yeterli seviyede olmadığını dile getirmişlerdir. Sektörde uluslararası rekabeti ulusal rekabete göre daha fazla hissettiklerini ifade etmişlerdir. Sektör tedarikçilerinin üretim süreçlerini etkilediği buna bağlı olarak da rekabet şiddetinin değiştiği vurgusu yapılmıştır. Sektörde ikamelerin genelde yurtdışı menşeli olduğunu belirtmişlerdir. Alıcıların pazarlık güçleri ve alım hacimlerinin finansal açıdan rekabeti etkilediğini dile getirmişlerdir. Sektöre yeni girişlerin mevcut olduğu bunun kısa vadede rekabeti etkilemesinin mümkün olmadığını ancak güçlü sermayeler ile uzun vadede rekabetin şiddetini arttıracığı ifade etmişlerdir.

Tıbbi cihaz sektörünün rekabet analizi, mevcut rakipler, tedarikçiler, ikameler, alıcılar ve yeni girişler olmak üzere beş farklı boyutta yapılmıştır. Boyutlardan ilki olan mevcut rakipler arasında rekabetin yapılan görüşmeler doğrultusunda sektördeki rekabetin işleyişi, sektörün gereklilikleri, sektörün gelişimi, gelişen üretim süreçleri ve mevcut rekabette etkin olma konuları hakkında genel bilgiler toplanmıştır. Rekabetin işleyişi hakkında rekabet şiddetinin daha adil ve seviyeli bir noktaya gelmesi gerektiği vurgusu yapılmıştır. Sektörün gerekliliklerinin yeterli düzeyde sağlayan işletmelerin rekabette daha etkin oldukları görüşmeler neticesinde gözlemlenmiştir. Sektörel gelişimlerin takip edilmesinin, gerekli inovatif faaliyetlerin işletmelere uyarlanmasının işletmeler için rekabet açısından büyük avantajlar sağlandığı sonucuna varılmıştır. Üretim süreçlerinde yaşanan teknolojik gelişmelerin

takip edilmesi ve yaşanan gelişimlere uyum sağlanması işletmeleri rekabette daha etkin hale getirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

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

Çalışmanın diğer bir boyutu ikamelerdir. İkamelerin özellikleri, ikamelerin rekabete etkisi ve tehdit oluşturma unsurları hakkında bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda ikamelerin yurtiçi ve yurtdışı ikameler olarak farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Sektörün ürün segmentinin çok geniş olduğu bu nedenle ikamelerin çeşitlilik gösterdiği özellikle yurtdışı ikamelerin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmeler ikame ürünlerin çeşitlilik göstermesinin, işletme açısından tutundurma faaliyetlerinin artırılmasının ve farklı ürün gruplarına yönelmesinin işletmeler açısından ekstra maliyetlere neden olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda pazar payı yüksek olan ikamelerin tehdit unsuru olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan görüşmeler doğrultusunda çalışmanın bir diğer boyutu olan alıcıların yani müşterilerin sektörde rekabet düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Müşterilerin ürünler hakkında sabit fikirli olması gibi tutumlarının işletmeleri bazı konularda zorladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda müşterilerin fiyat anlamında sıkı pazarlıklar yapması, pazarlık güçlerinin olması, ikame ürünlerin fiyat analizlerinin yapılması ve müşterilerin alım hacimlerinin değişiklik göstermesi işletmeler için rekabet açısından bir tehdit unsuru oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Gerçekleştirilen görüşmeler doğrultusunda çalışmanın bir diğer boyutunu oluşturan sektöre yeni girecek olan işletmelerin sektördeki rekabet düzeyinin artmasına neden olacağı sonucuna varılmıştır. Yurtiçi ve yurtdışı pazar doygunluğunun henüz istenilen düzeyde olmadığı, sektöre yeni girişlerin mümkün olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle yurtiçi pazarda henüz üretim açısından nitelikli işlerin yeterli düzeyde olmadığı, genelde yurtdışından ürün girişinin hala daha çok yüksek olduğu bu nedenle üretim açısından dünya konjoktörünün yakalanamadığı sonuçları ortaya çıkmıştır.

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid19 pandemi süreci; sürdürülebilir ve güçlü sağlık sistemlerinin ve bu sistemlerin yürümesini sağlayan paydaşların kritik önemini net bir şekilde ortaya koymuştur. Türkiye’de bireylerin uzun ve sağlıklı bir hayat sürmesini sağlamak amacı ile hastalıkların tanısı, tedavisi, izlenmesi, yönetimi ve iyileştirilmesinde kullanılan tıbbi cihaz ürünler, teknolojileri, ilgili hizmetleri geliştiren, üreten ve kullanıma sunan tıbbi cihaz üreticileri, ithalatçıları ve tedarikçileri bünyesinde barındıran dernekleri temsil eden tıbbi cihaz

sektör platformu ve tüm tıbbi cihaz sektörü Covid19 ile mücadelede ivme kazanmış ve bu alanda üretici işletmelere üretim konusunda bir yoğunluk kazandırdığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda tüm dünya da tıbbi cihaz ihracatının artış gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, tıbbi cihaz sektörü ile ilgili yapılacak tüm akademik çalışmalar önem kazanmaktadır.

5.2.Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda bu bölümde işletmelere ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır. İşletmelerin ilk olarak sektörü iyi tanımaları ve güçlü pazar analizleri yapmaları gerekmektedir. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ürün grupları ne olursa olsun, var olan rekabet ortamında güç elde edebilmek için rakipler iyi analiz edilebilmelidir. Gerek duyulan sektör analizlerinin yapılması, sektöre dair öngörülerin ortaya konması mevcut rakiplerle rekabet edebilirlik açısından güç sağlayacağı gibi potansiyel rakipler için de daha iyi bir rekabetçi pozisyon almaya katkı sağlayacaktır.

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

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

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

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

KAYNAKÇA

- Akdoğanlar, S. (2012). Pazar Yönelimi Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modelinin Moderatör Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alderson, W. (1937). A Marketing View of Competition, *Journal of Marketing*, Vol:1, January, 189- 190.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Atıcı, C. (2015). Michael Porter'ın Beş Güç Modelinin Türkiye'deki Şirketler Üzerine Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, D.G. (2005). A. Smith Ve J. A. Schumpeter'in Dinamik Rekabet Teorileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 1-15.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barutçu, S. (2008). Porters Five Forces Analysis for Natural Stone Industry and Competitive Strategies. *Journal of Global Strategic Management*, 3, 57-67.
- Baykal, Y.M. (2017). Tıbbi Cihaz Sektöründe Bütünleşik Pazarlama İletişimi Çabaları; Medtronic Medikal Firması Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bensoussan, B. E. and Fleisher C.S. (2008). Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions, Ebook, FT Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (22. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Collis, D.J (2006), Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, Vol.15,143-150.
- Coşkun, B. (2015). M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 43-60.
- Dinçer, G. (2015). Termal Konaklama İşletmelerinin Beş Güç Modeli ile Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Güleş, H.K. ve Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 477-490.
- Güven, İ. (2013). Beş Güç Modelinin Kobi Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Koçoğlu, D. ve Kantar, M. (2016). Türkiye Madencilik Sektörünün Beş Güç Modeli İle Değerlendirilmesi. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 1-10.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990); *The Competitive Advantage of Nations*, The Mac Millan Press, Hong Kong.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance (Vol. 2)*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (2000). *Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev. Ulubilgen, Gülen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori Ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 63-90.
- Şentürk, C. (2007). *Dış Ticaret- Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme: Türkiye ve Gelişmekte Olan Ülkelerde İhracata Dayalı Büyüme Hipotezinin Testi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tanyeri, İ. (2000). Adam Smith'in Rekabet Analizi Üzerine. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 307-320.
- Taşgıt, Y.E. ve Durak, M. (2021). Rekabetçi Davranışların Strateji Yürütme Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründen Bulgular. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 256-287.
- Türk Dil Kurumu. (2016). *Türkçe Sözlük(Genişletilmiş baskı)*. Ankara: TDK
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (6. Baskı)*. İstanbul:BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11.Baskı)* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (Second Edition)*. London: SAGE Publications.
- Yunna, W. ve Yang Y. (2014). The Competition Situation Analysis Of Shale Gas Industry in China: Applying Porter's Five Forces And Scenario Model, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40(14), 798–805.
- <https://www.rekabet.gov.tr/tr>.
- <https://sozluk.gov.tr/>