

Received-Makale Geliş Tarihi 07.11.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 30.12.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(114), 2964-2976

Research Article/ Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.14617902

Dr. Tuba Yıldırım

<https://orcid.org/0000-0003-1511-9269>

Dr. Öğretim Üyesi Yusuf Yıldırım

<https://orcid.org/0000-0002-5393-999X>

Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/022xhck05>

Türkiye Optik Sektöründe Yönetim Stratejileri¹

Management Strategies in Turkish Optical Sector

ÖZET

Bu çalışma, Türk Optik Sektörünün Yönetim stratejilerini derinlemesine incelemektedir. Stratejik Yönetim bilgileri sunulmakta ve HOYA örneği baz alınarak Türkiye Optik Sektörü ve pazarı detaylı bir şekilde araştırılmaktadır. Şirketin inovasyon kabiliyeti ve ürün portföyü incelenmiş, çeşitli ürünler ve karşılaştırmalar, araştırma soruları Türkiye optik sektörüne ve optisyenlerine anket aracılığıyla sunulmuştur. Anket sonuçları titizlikle analiz edilerek, şirketin Türkiye pazarına yönelik stratejik hatalarına çözüm önerileri getirilmiştir. Çalışma, HOYA Corporation'ın SWOT analizi ve optik pazar stratejisini kapsamaktadır. Bu analizler, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini belirlemekte ve bu doğrultuda stratejik yönetim yaklaşımlarını şekillendirmektedir. Ayrıca, Türkiye optik pazarının dinamikleri ve HOYA Corporation'ın bu pazardaki konumu da detaylandırılmaktadır. Şirketin inovasyon stratejileri ve yeni ürün geliştirme süreçleri de incelemeye dâhil edilmiştir. Bunun yanı sıra, optik sektörü ile ilgili genel stratejik yönetim yaklaşımlarına da ışık tutulmakta ve sektörün gelecekteki gelişim alanlarına yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Son olarak, Türkiye optik sektörünün genel durumu ve gelecekteki potansiyel gelişmeler üzerine de değerlendirmeler yapılmıştır. Bu çalışma hem akademik hem de pratik düzeyde önemli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır ve Türkiye optik sektörünün gelecekteki stratejik ve planlanan yönelimlerine ışık tutmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın bulguları, sektördeki diğer firmalar için de yol gösterici nitelikte olup, rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacak stratejik öneriler sunmaktadır.

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

ABSTRACT

This study delves into the management strategies of the Turkish optical sector. It provides detailed strategic management information and thoroughly investigates the Turkish optical sector and market based on the example of HOYA. The company's innovation capability and product portfolio were examined, various products and comparisons, and research questions were presented to the Turkish optical sector and opticians through a survey. The survey results were meticulously analyzed, offering solutions to strategic errors in the company's policies for the Turkish market. The study includes a comprehensive SWOT analysis of HOYA Corporation and its optical market strategy. These analyses identify the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, shaping the strategic management approaches accordingly. Additionally, the dynamics of the Turkish optical market and HOYA Corporation's position within this market are thoroughly detailed. The study also examines the company's innovation strategies and new product development processes. Furthermore, general strategic management approaches related to the optical sector are highlighted, and evaluations of the sector's future development areas are made. Finally, an evaluation of the overall state of the Turkish optical sector and potential future developments is presented. This study aims to provide significant contributions both academically and practically, shedding light on the future strategic and planned orientations of the Turkish optical sector. In addition, the findings of this study offer strategic recommendations that can guide other companies in the sector, helping them gain a competitive advantage.

Keywords: HOYA Corporation, Optical Industry, Strategic Problems, Strategic Management, SWOT Analysis.

1. GİRİŞ

Stratejik Yönetim; firma ya da organizasyonun bulunduğu sektördeki pozisyonuna ait amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, planlı ve fonksiyonel kararları formülize ettiği, değerlendirdiği ve uygulamaya koyduğu sürecin bilimsel adıdır. Stratejik Yönetim bilimi içerisinde “rekabet” kavramının global dünyada sadece pazarlarda daha çok ürün satmak veya hizmet üretmekle karlılığı artırmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurmak amaçlarından çıkarak “hayatta kalma” becerisine evrildiği, salgın hastalıklar ve savaşlarla sarsılan

¹ Bu çalışma, Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Dr. Yusuf YILDIRIM danışmanlığında Tuba YILDIRIM tarafından tamamlanan “Türkiye Optik Cam Pazarında Yönetim Stratejileri HOYA Corporation Örneği” doktora tezinden faydalanarak hazırlanmıştır

dünya ekonomisinin, pek çok firma ya da organizasyonu tarihten sildiği bu dönemde hayatın merkezine oturduğu muhakkaktır. Plansız ya da amaçsız hiçbir organizasyonun mevcut durumunu idame ettiremeyeceği günümüz koşullarında gerek iç dinamikleri sağlamlaştırmak gerek dış tehditlere yanıt vermek manevra kabiliyeti yüksek bir stratejik yönetim anlayışı ile mümkündür. İş dünyası için yorucu ve yıkıcı bir etkiye sahip bu “hayatta kalma” mücadelesi neticesinde üretilen ürünler ya da hizmetlerin birbirine benzerliği strateji kavramının da inovasyonunu şart hale getirmiştir (Altınbaş, 2013).

En nihayetinde, stratejik analiz, firma ya da organizasyonların kendi güçlerinin farkına vararak daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmalarını sağlamaktadır. Bu fayda sağlık alanında toplumsal fayda olarak yayılım göstererek nihai tüketici ile buluşacak ve “sağlıklı görme”nin temellerini atacaktır.

2. LİTERATÜR

2.1. Strateji Kavramı ve Rekabet Stratejisi

İşletme kavramı bünyesinde kullanılan strateji² kelimesi, eski Yunanca “strategia” kökeninden gelmektedir ve Yunanca anlamı “kumandanlık” demektir. Fransızca köken anlamında ise ordu yönetme sanatı olarak ifade edilmektedir. Yönetim kavramı ile işletme literatüründe birleşmiş olan strateji, pazar ekonomisinin fırtınalarından ve dalgalarından firmaları koruyan yönetim becerilerinin günümüzdeki yorumlamalarında kullanılmaktadır.

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

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

2.2. Strateji Kavramı

Stratejik Yönetim bugüne kadar pek çok şekilde değerlendirilmiş olsa da dünyadaki ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik nedenlerin süratle değişimi ve bu büyümenin kontrol edilemez duruma gelmesi artık işletme sahasını önemli bir merkeze almıştır (Aktan, 2008).

Bu açıklamaya yönetim nedir sorusu eklenmelidir (Aktan, 2004). Yönetim, insanların, işletmelerin ya da hizmet sağlayıcılarının tek başlarına ulaşamayacakları hedeflere ulaşabilmeleri için, başkaları aracılığı ile iş yapmak, başkalarına iş yaptırmak ve iş başarmayı tanımlamaktadır (Porter, 1980). “Stratejik Yönetim” ise stratejik karar verme sürecinin ön aşamasını tanımlar. İş bu hali ile stratejik yönetim geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Dinçer, 2007).

2.3. Rekabet Stratejisi

Rekabet³ kavramının tüm sektörler için daha da belirginleştiği global iş dünyasında, firma ya da organizasyonun başarısını sürdürebilmesinin temelini değişime ve gelişime açık olunması teşkil edecektir. Sürekli değişen siyasi koşullar, değişim gösteren müşteri yapısı, tüm stratejileri yeniden gözden geçirmek gerektiğini göstermektedir (Tekin vd., 2005). Önemli olan süreç içerisinde sonlu varlıkları kullanarak ekonomik girdi-çıkıtlar elde edebilmektir. Rekabetin temelini ise bu kıt kaynakları paylaşmak ya da belirli kural ya da kısıtlamalar çerçevesinde, insan hakları ve özgürlüklerin garanti altında olduğu ve hiçbir ayrıcalığın bulunmadığı çok oyunculu bir oyun oluşturur (Kotler, 1972).

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

Rekabet, birbiri ile tamamen eşit ve aynı kurallara göre oynayan piyasaya oyuncuları tarafından oluşturulmuş bir pazarda, kurumların yetkin ve yetkili olduğu bir sistem yarışıdır. Fakat rekabetin yeryüzündeki tüm pazarlarda adil bir şekilde uygulanabilirliği bulunmamaktadır (Türkkan, 2001).

² Strateji; “Yol, güzergâh, izlem”, <https://sozluk.gov.tr/>.

³ Rekabet: “Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür.” <https://tr.wikipedia.org/wiki/Rekabet>

Tam rekabet piyasalarında eşit şartlardaki piyasa oyuncuları vardır ve firmaların ya da organizasyonların tek başlarına pazarı etkileme güçleri bulunmamaktadır.

2.4. Türkiye’de Optik Sektörü ve ve Tarihçesi

2.4.1. Osmanlı’da Gözlükçülük

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

2.4.2. Cumhuriyet Dönemi (1923-2021) ve Türkiye Optik Sektörü

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

Durumun gelecek görüntüsünü o dönemde keşfeden Türkiye Büyük Millet Meclisi mebusları, göz sağlığı alanında büyük bir dönüşüme el kaldırarak “Gözlükçülük” mesleğini isimlendirdi ve 1940 yılında çıkarılan 3958 Sayılı Kanun ve kanuna bağlı 18 madde ile koruma altına aldı. Böylece Resmi Gazete’nin 30.12.1940 tarihli nüshasında 3958 sayılı “Fenni Gözlükçülük Hakkında Kanun”u yayımlanmış oldu (3958 sayılı Gözlükçülük Hakkında Kanun).

2.4.3. Türk Optik Sektörü ve Sektörel Parametreler

2.4.3.1. Nüfus Özeti

Türkiye nüfusu TÜİK raporuna göre 04 Şubat 2021 itibari ile 83.6 milyon olmuştur. Bu, son 3 yıl baz alınarak incelendiğinde 2018 Türkiye nüfusunun 80,81 milyon olması göz önüne alındığında yaklaşık yüzde 3,7’lik bir artış anlamına gelmektedir. Doğum oranı Türkiye’de ölüm oranının üzerindedir. 2020 yılında toplam doğurganlık oranı (hayatı boyunca bir kadının doğurduğu ortalama çocuk sayısı) kadın başına 1.8 çocuktur. (TÜİK Raporu, 2021). Bu global optik cam ve çerçeve üreticileri tarafından gelecekteki potansiyel gözlük kullanıcı oranının hesaplanmasını sağlamaktadır.

Göç, Politika ve Toplum Merkezi (Oxford Üniversitesi, İngiltere) aşağıdaki bilgileri yayınlamıştır: Türkiye, yaklaşık olarak 4,3 milyon mülteciye ev sahipliği yapmaktadır. Yaşam beklentisi kadınlarda 76, erkeklerde ise 71 yaştır. Bu veriler presbiyopi kırma kusuru ile birlikte yakın gözlüğü kullanım oranının hesaplanması ve geleceğe yönelik planlamaların yapılması için netlik oluşturmaktadır. Nüfusun 90 milyona ulaşmasının beklendiği 2050 yılına kadar Türkiye’nin büyümeye devam edeceği tahmin edilmektedir. Akabinde devam eden yıllarda ise artış hızının düşmesi beklenmektedir (Hacettepe Üniversitesi Nüfus Çalışmaları Enstitüsü 2020; OECD, 2020c).

2.4.3.2. Gözlük Camları Özeti

Türkiye’de değişen ve artan nüfusa bağlı olarak gözlük ve cam satışı her geçen yıl artış gerçekleştirmektedir. Türkiye’de 2010 yılında satılan gözlük camı 17.6 milyon birimdir. 2016 yılında bu rakam 23 milyon adet olmuştur (4 your Eyes Dergisi, 2016). 2020 yılında ise nüfusu artan Türkiye’de oftalmik cam piyasasında beklenti 37 Milyon birim idi. Fakat 2020 yılının ilk yarısında küresel olarak dünyayı sarsan Covid-19 tehdidi sonrasında hastanelerin ve poliklinik hizmetlerinin kısıtlanması sonucu beklentiler tahminlerin altında kalmıştır.

Oftalmik Lens (Gözlük Camları) Tahminleri: Türkiye’deki optik cam pazarı büyümeye devam edecektir. Bu tahmin nüfus özeti verilerine dayanmakta olup, Türk optik sektörünün gelecek öngörüsünü pekiştirmektedir (TÜİK, 2018).

Türkiye’de, gözlük camı satışının en yüksek optik ürünler arasında olduğu gerçekliğine, satılan gözlük camı sayısı ile satılan oftalmik çerçeve sayısı arasında fark eklendiğinde ortaya çıkan sonuç gözlük kullanıcılarının aynı çerçeveyi kullanmaya devam ettiğini göstermektedir. (Optikmarket, 2019). Bu fark, gözlük kullanıcılarının aynı çerçeveyi kullanmaya devam ettiğini göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) projeksiyonlarına göre, Türkiye nüfusunun 2050 yılında 93 milyon 475 bin 575 kişiye ulaşması beklenmektedir (TÜİK, 2018). Bu demografik değişiklikler, gözlük ihtiyacının artışın süreceğini göstermektedir.

2.5. Hoya Corporation Cam Firması Üzerine Bir Araştırma

2.5.1. Hoya Optik Cam Üretici Firması

Japonya'nın ilk özel optik cam üreticisi olan Hoya, 1941 yılında kurulmuştur. Hoya, farklılaştırılmış ürünler ile teknolojinin potansiyelini buluşturmayı hedeflemiştir. Hoya, bilgi teknolojileri, göz sağlığı, tıbbi görüntüleme sistemlerini kapsayan iş kollarında gelişmiştir. Bu faaliyetleri kısa sürede teknoloji desteği ile ilerleten Hoya, küresel şirket olarak adını dünya optik sektörüne duyurmuştur (Hoya Corporation, 2022).

Hoya Misyonu: Hoya 1941'de kuruluşundan bu yana, Japonya'nın ilk uzmanlaşmış optik cam ürünleri üreticisi olarak, çabalarını ana uzmanlık alanında yani optik teknolojisinde işletmeler geliştirmeye odaklamıştır. Şirket sürekli genişlemiştir ve şu an elektronik, fotonik, göz bakımı ve sağlık dâhil bir dizi ilgili alanlarda ticari faaliyetler sürdürmektedir. Ancak şirketin gelişmesi sadece gelişigüzel bir değişikliklerle olmamıştır. Hoya'nın yönetim felsefesi dikkatli ticari portföy yönetimine dayalıdır (Hoya Corporation, 2022).

2.5.2. Ticari Görüntü

2.5.2.1. Genel Bakış

Şirket İsmi: HoyaCorporation

Merkez Ofis: 2-7-5 Naka-Ochiai, Shinjuku-ku, Tokyo 161-8525 Japan

Kuruluş Tarihi: 1 Kasım 1941

Faaliyet Alanları: Kendi ileri optik teknolojilerini esas alan yenilikçi ve vazgeçilmez ileri teknoloji ürünlerin önde gelen sağlayıcısı olan Hoya dört alanda faaliyet göstermektedir: Bilişim teknolojisi faaliyeti yarı iletken cihazlar ve likit kristal paneller için maske ve fotomaskeler, optik lensler ve hard diskler için cam diskler üretmektedir. Göz bakım bölümü gözlük temin eder ve kontak lens perakende mağazaları çalıştırır. Katarakt ameliyatları için göz içi (intraocular) lensler üretir. Yaşam bakım faaliyeti endoskopik sistemler temin eder. Görüntüleme sistemi ise SLR/kompakt dijital kameralar, değiş tokuş edilebilir lensler, dijital fotoğraf makineleri için lens ve mikro lensler üretir (Hoya Business Report, 2020).

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

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

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

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

Diğer: Sistem mimarisi (Hoya Business Report 2017; Hoya Corporation Profile 2017)

Hoya Grup Ürünler

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

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

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

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

Diğer: Yüzeleme cihazları sağlamak ve sistem mimarisi faaliyeti yürütmek.

HOYA Şirketi Amerikan Optometrik Birliğinin Platin düzey sponsorudur.

Dünyanın en ileri teknolojisi dünyanın en gelişmiş lenslerini üretmektedir.

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

Bilişim teknolojisi bölümü elektro-optik ve fotonik alanlarını kapsamaktadır. Göz bakım konusunda şirketin gücü görme ve sağlık bakım bölümlerinde aşikardır. 2008 yılında Pentax şirketinin devralınması şirketin piyasa pozisyonunu ve çeşitlendirmesini daha fazla güçlendirmiştir.

HOYA tamamen yüksek kalite lens tasarımları, kaplamalar ve materyaller dizisi üretmekte ve sağlamaktadır (Hoya Corporation, 2017; Hoya Vision Care, 2017).

3. GEREÇ ve YÖNTEM

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

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

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

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

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

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

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

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

Hipotezlerin araştırıldığı çalışmada, rekabetin Türkiye optik cam pazarında ne derece etkili olacağı üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma soruları içerisinde yer alan ve optisyen ve gözlükçülerin “rekabet stratejisi gerekliliği” ile ilgili verdiği cevabı barındıran 14. soruya gelen cevap, diğer hipotezlerin sonuçları da göz önüne alındığında firmaların nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini netleştirmiş olacaktır.

3.1. Araştırma Soruları

Optik Cam Firmaları Türkiye Stratejisi Anketi: Hoya ve diğer camlar için Türkiye stratejisini oluşturmak üzere Türkiye’deki örneklem grubu olarak belirlenen 400 mağaza üzerinde tüm optisyen ve gözlükçülere bir anket sunulmuştur.

3.2. Araştırma Kapsamı

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

3.3. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Bu çalışma, Optik Camlar Türkiye Pazarı Hoya Corporation örneği üzerinde araştırılmıştır. Bu bağlamda betimsel yöntem kullanılarak iki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin ortaya konması planlanmıştır. Bu iki kavramsal yapının yanı sıra demografik değişkenler ile araştırmaya yön vermiştir. Araştırmanın yönünü belirleyen 7 adet hipotezle araştırmaya derinlik ve çok yönlülük katılması hedeflenmiştir.

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

3.4. Analiz Birimi

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

3.5. Ana Kütle ve Örneklem

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

3.6. Ölçüm Aracı

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

3.7. Ölçüm Uygulaması

Hazırlanan anket basit tesadüfi seçilen örneklem gurubuyla yüz yüze yapılmıştır. Yüz yüze anket yönteminde birebir diyaloga girilip hem çalışmanın önemi karşı tarafa aktarılmış hem de anketin güvenilirliği artırılmıştır.

3.8. Uygulanan İstatistiksel Analizler

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

Gruplar arası farkları bulabilmek için Ki Kare Testi uygulanmıştır. Fark bulunan gruplar arası ikili karşılaştırmalar ise Bonferroni düzeltmesi ile incelenmiştir. p değerleri 0.05'den küçük hesaplandığında istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir (Field, 2018). Hesaplamalarda hazır istatistik yazılımı kullanılmıştır (IBM SPSS Statistics 19, SPSS inc., an IBM Co., Somers, NY).

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

4. BULGULAR

Tablo 4.1. Demografik Özelliklerin ve Nitel Değerlerin Dağılımı

	n	%	
Müessesenin bulunduğu bölge	Karadeniz Bölgesi	56	14,0
	Marmara Bölgesi	126	31,5
	Ege Bölgesi	43	10,8
	Doğu Anadolu Bölgesi	35	8,8
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	32	8,0
	Akdeniz Bölgesi	46	11,5
	İç Anadolu Bölgesi	62	15,5
Cinsiyetiniz	Kadın	138	34,5
	Erkek	262	65,5
Eğitim düzeyiniz	İlkokul	-	-
	Ortaokul	19	4,8
	Lise	164	41,0
	Önlisans-Lisans	198	49,5
	Yüksek Lisans	17	4,3
	Doktora	2	0,5
Yaşınız	20-34	49	12,3
	35-44	147	36,8
	45-54	131	32,8
	55-64	56	14,0
	65 Ve Üstü	17	4,3
Unvanınız	Optisyen	175	43,8
	Gözlükçü	225	56,3
Faaliyet süreniz	1-4 Yıl	43	10,8
	5-9 Yıl	69	17,3
	10-14 Yıl	83	20,8
	15-19 Yıl	104	26,0
	20 Yıl ve Üzeri	101	25,3
Optik Müessesenizde aylık antireflekaplamalı cam sipariş sayısı nedir?	1-15 Çift	1	0,3
	16-30 Çift	29	7,3
	31-45 Çift	93	23,3
	46-60 Çift	186	46,5
	60 Çift Üzeri	91	22,8
Antirefle Kaplamalı Organik camlarda tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	Antirefle Kaplamalı Herhangi Bir Ürün	179	44,8
	Essilor	56	14,0
	Hoya	95	23,8
	Zeiss	25	6,3
	Novax	45	11,3
Antireflekaplamalı Organik camlarda müşterinizin (hastanızın) önceliği genel olarak nedir?	Fiyatı	43	10,8
	Kaplama Sayısı Ve Görüntü Kalitesi	120	30,0
	Markalı Bir Ürün İsteği	98	24,5
	Doktor Tavsiyesi	59	14,8
	Gözlükçünün (Optisyenin) Tavsiyesi	80	20,0
Müessesenizde sipariş edilen aylık mineral fotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	324	81,0
	6-10 Çift	55	13,8
	11-20 Çift	14	3,5
	21-30 Çift	4	1,0
	30 Çift Üzeri	3	0,8
Müessesenizde aylık sipariş edilen OrganicFotokromik (Colormatic) cam sayısı nedir?	Hiç	24	6,0
	1-5	62	15,5
	6-10	51	12,8
	11-15	45	11,3
	16 Ve Üzeri	218	54,5
Müşteriniz (hastanız) Fotokromikcam talebi ile geldiğinde (reçetesi) ile geldiğinde hangi camı tavsiye edersiniz?	Mineral Colormatic Tavsiye Ederim	1	0,3
	OrganicColormatic Tavsiye Ederim	102	25,5
	Transition Tavsiye Ederim	212	53,0
	Doktorun Reçetesinde Yazdığı Camı Birebir Sipariş Ederim	68	17,0
	Colormatic Camlar Yerine Başka Ürün Öneririm	17	4,3
Cam firmalarının ulusal basında reklam stratejisi geliştirilmesi gerektiğine inanıyor musunuz?	Katılmıyorum	25	6,3
	Kısmen Katılıyorum	67	16,8
	Kararsızım	212	53,0
	Katılıyorum	53	13,3
	Tamamen Katılıyorum	43	10,8

Global optik cam üretici firmalarının Rekabet Stratejisi geliştirmeleri gerektiğine inıyor musunuz?	Katılmıyorum	21	5,3
	Kısmen Katılıyorum	61	15,3
	Kararsızım	221	55,3
	Katılıyorum	54	13,5
	Tamamen Katılıyorum	43	10,8
Müessesenizde aylık sipariş edilen Transitioncam sayısı nedir?	Hiç	14	3,5
	1-5	244	61,0
	6-10	70	17,5
	11-15	26	6,5
	16 Ve Üzeri	46	11,5
Transitioncam olarak hangi türünü müşterinize (hastanıza) tavsiye edersiniz?	Hoya	24	6,0
	Essilor	107	26,8
	Zeiss	15	3,8
	Novax	50	12,5
	Standartlara Uygun Herhangi Bir Transition Cam	204	51,0
Müşterilerinize (hastalarınıza) cam tavsiye ederken öncelikli kuralınız nedir?	Camın Fiyatı	11	2,8
	Camın Kalitesi	136	34,0
	Camın Yeni Teknoloji Ürünü Olması	109	27,3
	Göz Doktorunun Reçete Tavsiyesi	67	16,8
	Müşterinin (Hastanın) Kendi İsteği	77	19,3
Hangi camı tavsiye ettiğinizde müşterinizden (hastanızdan) daha kolay olumlu yanıt alırsınız?	Seiko	10	2,5
	Hoya	54	13,5
	Essilor	72	18,0
	Novax	44	11,0
	Standartlara Uygun Herhangi Bir Ürün Tavsiye Ederim	220	55,0
Hangi cam firmasını daha yenilikçi bulursunuz?	Seiko	21	5,3
	Hoya	105	26,3
	Zeiss	35	8,8
	Novax	39	9,8
	Hiçbiri	200	50,0
Müşterileriniz (hastalarınız) hangi cam firmasını daha bilinir bulmaktadır?	Novax	31	7,8
	Essilor	104	26,0
	Carl Zeiss	113	28,3
	Hoya	47	11,8
	Seiko	105	26,3
Hangi ürünün satışından sonra kendinizi profesyonellik açısından daha tatmin olmuş hissedersiniz?	Zeiss	60	15,0
	Essilor	53	13,3
	Hoya	74	18,5
	Novax	28	7,0
	Herhangi Bir Yerli Ürün	185	46,3
Rxcamlarda en çok tercih ettiğiniz ürün hangisidir?	1,5 Ve Indexleri	9	2,3
	1,6 Ve Indexleri	266	66,5
	1,7 Ve Indexleri	46	11,5
	Doktor Tavsiyesine Göre	30	7,5
	Müşteri (Hasta) Talebine Göre	49	12,3
Aşağıda ismi geçen camlardan hangisini 1,67 İndex RX üretiminde daha başarılı bulursunuz?	Hoya	80	20,0
	Seiko	46	11,5
	Novax	59	14,8
	Essilor	50	12,5
	1,67 İndex Olarak Türkiye'de Üretilen Ürünler	165	41,3
1,67 İndex üretiminde başarılı bulduğunuz firmayı hangi özelliği nedeniyle tercih edersiniz?	Dağıtım Kanalları ve Sipariş Teslim Hızı	7	1,8
	Fiyatı	50	12,5
	Görüntü Estetiği, Camın İncelik ve Yüzey İşleme Başarısı	177	44,3
	Abbe Değeri ve Görüntü Kalitesi	136	34,0
	Sağlamlık	30	7,5
Müessesenizde aylık Progressivecam sipariş sayısı nedir?	Hiç	14	3,5
	1-5	282	70,5
	6-10	51	12,8
	11-15	33	8,3
	16 ve Üzeri	20	5,0
Progressivecam tavsiye ederken önceliğiniz nedir	Fiyatı	15	3,8
	Dağıtım Kanalları ve Sipariş Teslim Hızı	73	18,3
	Müşteri (Hasta) İhtiyaçları	160	40,0
	Kalite	100	25,0
	Progressive Teknolojisi ve Yüzey İşleme Başarısı	52	13,0
Müşterinize (hastanıza) Progressiv ecam sipariş ederken aşağıdaki kısa koridor ve kişiselleştirilmiş Varilülçlerden hangisini tavsiye edersiniz?	Hoya	45	11,3
	Essilor	83	20,8
	Novax	56	14,0
	Zeiss	25	6,3
	Yerli veya Yabancı Herhangi Başka Bir Ürün	191	47,8
Müessesenizde aylık sipariş edilen Polarize numaralı cam sayısı nedir?	Hiç	191	47,8
	1-5	152	38,0
	6-10	30	7,5
	11-15	15	3,8
	16 Ve Üzeri	12	3,0
Müessesenizde "fiyat daha cazip olsa idi daha çok sipariş ederdim" dediğiniz ürün hangisidir?	Fotokromik (Colormatic) Ürünler	29	7,3
	Progressive Ürünler	228	57,0
	Kişiy ve Çerçeveye Özel Üretim Camlar	58	14,5
	Transition Ve Drivewear Ürünleri	66	16,5
	Öyle Bir Ürün Yok, Ürünlerin Fiyatları Kaliteleri İçin Uygun	19	4,8

N= 400

4.1. HOYA CPM Analizi

Hoya ve Essilor arasında yapılan CPM Analizi her iki şirketin avantajlarını ortaya koymaktadır. Essilor'un 0.10 puan üstünlüğü pazardaki rekabet avantajını yansıtmaktadır.

Tablo 4.2. Hoya CPM Analizi (Rekabetçi Profil Matrisi)

Kritik Başarı Faktörü	Ağırlıklı Skor	HOYA		ESSILOR	
		Puan	Ağırlıklı Skor	Puan	Ağırlıklı Skor
Fiyat Rekabeti	0.25	2	0.50	3	0.75
Ürün Kalitesi	0.15	4	0.60	3	0.45
Pazar payı	0.15	3	0.45	4	0.60
Finansal Pozisyon	0.10	3	0.30	4	0.40
Teknolojik Ar-Ge Yeteneği	0.25	4	1.00	3	0.75
Marka Bilinirliği	0.10	3	0.30	3	0.30
Toplam	1.00		3.15		3.25

4.2. HOYA Corporation Swot Analizi

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

Tablo 4.3. SWOT Analizi

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

4.3. HOYA Corporation Güçlü Yanları

4.3.1. Geniş Ürün Portföyü

Şirketin geniş bir ürün portföyü vardır. Şirketin birincil faaliyet bölümleri şunlardır: bilişim teknolojisi, göz bakımı ve Pentax. Bilişim teknolojisi iş kolu elektro-optik ürünler sunar. Bu ürünlerin birçoğu yarı iletkenler, LCD paneller ve dijital kameralar için üretim aşamalarında kullanılmaktadırlar. Eyecare iş kolu lens, gözlük çerçevesi ve kontak lens, aksesuar ve göz içi lens dâhil görme bakım ürünleri sağlamaktadır. Eyecare iş kolu iki bölümden oluşmaktadır: görme bakımı ve sağlık bakımı. Görme bakımı bölümü dört bölgeye odaklanmış olarak küresel pazarlarda gözlük lensleri üretim ve satışı ile ilgilenmektedir. Bu dört bölge şunlardır: Japonya, Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya Pasifik. Sağlık bakım bölümü ise Japonya'nın en büyük kontak lens özel mağaza zincirleri olan 150 göz mağazasının gelişiminden sorumludur.

4.3.2. Önemli Ar-Ge Yetenekleri

Hoya güçlü araştırma ve geliştirme (R&D) yeteneklerine sahiptir. Şirketin 2008 yılında Pentax'la birleşmesi entelektüel varlığını daha da artırmıştır. Şirketin başlıca ArGe konuları enerji-tasarruflu materyaller, nanobaskı teknolojisi ve medikal alandır. Şirket hâlihazırda araştırmalarını bio-uyumlu organik/inorganik kompozit kemik protezleri ve fiber endoskop tarayıcı (SFE) konularına odaklamıştır. Güçlü ArGe yetenekleri şirketin yenilikçi ürünler üretmesini ve böylece pazar payını artırmasını sağlamaktadır.

4.3.3. Optisyenler Düzeyinde Yüksek Bilinirlik

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

4.3.4. İleri Teknoloji

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

4.4. HOYA Corporation Zayıf Yanları

4.4.1. Zayıf Faaliyet Performansı

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

dördüncü çeyreğinde Japon yenindeki düşmenin 5,1 milyar JPY değer düşüklüğü zararına sebep olmasındır (Hoya Corporation, 2021).

4.4.2. Japonya'ya Yüksek Bağımlılık

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

4.4.3. Yavaş İşleyen Dağıtım Ağları

Kişiselleştirilmiş ürün ve progressive cam üretiminde önemli markalardan biri olan Hoya'nın pek çok bölgede aktif dağıtım kanalı bulunmaktadır. Fakat bu dağıtım kanallarında üretim gerçekleşmemekte ve sipariş edilen ürün, sipariştten itibaren 15 gün ile 30 gün arasında sipariş yerine teslim edilmektedir. Üretimde meydana gelebilecek hata ve aksamalar bu süreyi arttırmakta ve hem hastaların hem de Optisyenlerin cama erişim kolaylığını olumsuz etkilemektedir.

4.4.4. Tüketici Düzeyinde Zayıf Marka Bilinirliği

Sektör analizi için yapılan çalışmalar, Hoya'nın yüksek kalite ve Ar-Ge yeteneklerine rağmen, medyada yeterli ağırlığı gösteremediği ve bu nedenle nihai tüketici bilinirliği alanında Essilor'un gerisinde kaldığı gözlemlenmektedir (EssilorLuxottica, 2020; Hoya Corporation, 2020).

4.5. HOYA Corporation Fırsatları

4.5.1. Nüfus Yoğunluğu

Hoya, yeni tip cerrahi enstrümanların gelişmesini hızlandırmayı ve ürün gamını çeşitlendirmeyi ümit etmektedir.

Asya Kalkınma Bankası'nın son raporuna göre, yaşlı nüfusun 1950 yılındaki 57.6 milyon kişi sayısından (toplam nüfusun yüzde 4.1'i) 2050 yılı gibi 922.7 milyon kişiye (toplam nüfusun yüzde 17.5'i) ulaşması tahmin edilmektedir. Asya'nın global yaşlı nüfus içindeki payı 1950 yılında yüzde 44 idi, fakat 2050 yılında yüzde 62'ye yükseleceği tahmin edilmektedir (Asian Development Bank, 2009). Pentax'ın devralınması şirketin tıbbi cihaz pazarındaki büyümeden kar elde etmesinin devamlılığını sağlayacaktır (Hoya Corporation, 2013; Pentax Medical, 2018).

4.5.2. IOL Pazarının Büyümesi

Göz içi lens (IOL) pazarının hızlı bir şekilde büyümesi beklenmektedir. Endüstri kaynaklarına göre, global IOL pazarı ve katarakt cerrahisi sektöründe en hızlı büyüyen sektör olma özelliğini korumaktadır. Global IOL pazarının 2025 yılında 8.1 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Global IOL Market Insights, 2022).

4.6. HOYA Corporation Tehditleri

4.6.1. Yoğun Rekabet

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

4.6.2. Teknolojik Devrim

Bilişim teknolojisi alanı hali hazırda şirketin karlarında ve iş hacmindeki büyümede başrollerde oynamaktadır. 2019 mali yılında şirket gelirlerinin yaklaşık olarak yüzde 37.5'ini bilişim teknolojisi bölümünden (electrooptics ve photonics) elde etti (HOYA Corporation, 2019).

4.6.3. Essilor ve Carl-Zeiss'tan Gelen Artan Rekabet

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

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

Çoğu gelişmiş ülkelerde ve özellikle de Avrupa’da ve Türkiye’de reçete lenslerinin ödemesi kısmi olarak devlet sosyal güvenlik sistemleri tarafından yapılmaktadır.

4.6.5. Avrupa’daki Ekonomik Sıkıntı

Euro bölgesindeki sanayi çıktısı önceki yıla nazaran yıllık yüzde 15’in üzerinde bir ortalama oranla düştü. Bu artan bir belirsizlikle, yatırımın düşmesi ve tüketiciler arasında para harcama isteksizliği ile sonuçlandı. Avrupa pazarlarındaki istikrarsızlık şirketin mali konumunu etkileyebilir ve büyümeyi engelleyebilir.

4.7. Hoya SWOT Matrisi

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

Tablo 4.4. Hoya Corporation SWOT Matrisi

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

4.8. Hoya Space Matrisi

Hoya Space matrisi şirketin stratejik konumunu ve pazardaki yerini değerlendiren bir araçtır.

Tablo 4.5. Hoya Corporation Space SWOT Matrisi

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

FS Ortalaması: 23/5 = 4.6 ES Ortalaması: -19/5 = - 3.8 CA Ortalaması: -23/5 = - 4.6 IS Ortalaması: 15/5 = 3.0

y-axis

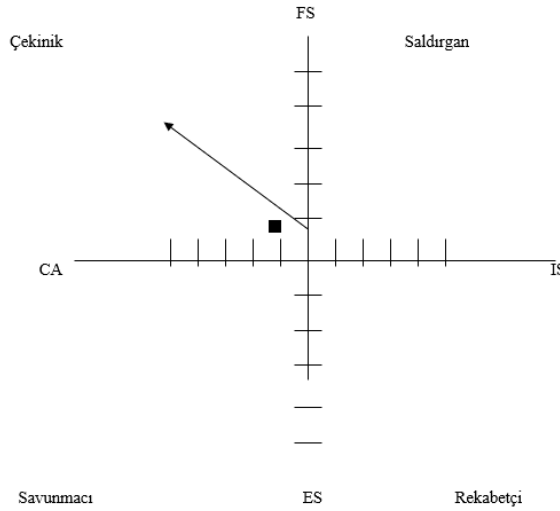
Finansal Güç (FS) +4.60 +1 en kötü /+ 6 en iyi Y axis: 4.60 + (-3.80) = 0.8

Çevresel Belirsizlik (ES) -3.80 -6 en kötü /-1 en iyi

x-axis

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

Pazar Çekiciliği (IS) +3.00 +1 en kötü /+6 en iyi



Şekil 4.1. Hoya Space Matrisi

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

5. TARTIŞMA

Çalışmada ele alınan firma sahip olduğu avantajlara karşın yapılan analizler neticesinde rekabetçi bir konumda bulunmamaktadır. Bu bağlamda firmanın rekabet avantajı elde etmesi de olanaksızdır. Firma, avantajlarını rekabet gücü elde etme konusunda başarıyla kullanamamış ve tüketici nazarında marka bilinirliğini yükseltmemiştir. Rekabetçi yapıyı sahip olmanın en önemli değişkenlerinden biri olarak değerlendirilen tüketici davranışları analizi konusunda rakiplerine göre geride kalan firma, fiyat avantajı konusunda da zirveyi rakiplerine kaptırmıştır.

6. SONUÇLAR

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

7. ÖNERİLER

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

KAYNAKLAR

- 4 your Eyes Dergisi (2016, Mayıs). <https://www.4eyes.com.tr/>.
- Akgün, C. (2009). *Türkiye’de optometrik ürünler sektörü*. İstanbul Ticaret Odası Sektörel Yayınlar.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet gücü ve rekabet stratejileri* (Rekabet Dizisi: 3, Yayın No: 255). TİSK Yayınları.
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik yönetim ve stratejik planlama*. ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını.
- Asian Development Bank. (2009). *Aging in Asia: Trends, impacts and responses*. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28500/wp25-aging-asia.pdf>
- Altınbaş, Z. (2013). *Kurumsal girişimcilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Mücevherat sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. Beta Yayınları.
- EssilorLuxottica. (2020). *Full year 2020 results*. <https://www.essilorluxottica.com/en/newsroom/press-releases/full-year-2020-results>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5. baskı). Sage Publications.
- Global IOL Market Insights. (2022). *Intraocular lens market: Global trends and forecasts to 2025*.
- Hacettepe Üniversitesi Nüfus Çalışmaları Enstitüsü. (2020). *Türkiye’nin nüfus yapısı ve dinamikleri*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Hoya Corporation. (2013). *HOYA acquires stake of Wassenburg Medical Devices*. <https://www.hoya.com/wp-content/uploads/2013/10/31oct13.pdf>
- Hoya Corporation. (2017, March 31). *Business report 2017*. <https://www.hoya.com/en/business-report/2017>
- Hoya Vision Care. (2017, March 31). *Vision care insights. Hoya Vision Care*. <https://www.hoyavision.com/insights>
- Hoya Corporation. (2019). *Annual report 2019: Financial highlights and business overview*. <https://www.hoya.com>
- Hoya Corporation. (2020). *Company profile*. <https://www.hoya.com/en/company/>
- Hoya Corporation. (2020). *Annual report 2020: Business and market trends*. <https://www.hoya.com/en/annual-reports/2020>
- Hoya Corporation. (2020). *Integrated report 2020*. <https://www.hoya.com/wp-content/uploads/2020/03/integratedreport2020e.pdf>
- Hoya Corporation. (2021). *Annual report 2021: Financial and business highlights*. <https://www.hoya.com/en/annual-reports/2021>
- Hoya Corporation (2022). *Company profile*. <https://www.hoya.com/en/company/>
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S., & Bakır, M. (2002). *Yeni rekabet stratejileri ve Türk sanayisi*. TÜSİAD.
- Kotler, P. (1972). *Marketing management* (2. baskı). Prentice Hall.
- Market Research Future. (2021). *Global eyewear market overview*. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/global-eyewear-market-2021>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2020c). *Economic outlook: Statistical annex*. <https://www.oecd.org/economic-outlook>
- Optik Market. (2019). *Türkiye’de gözlük pazarı hakkında rapor*. <https://optik.market/haberler/?p=turkiyede-gozluk-pazarı&x=6896b07ec12cf>
- Pentax Medical. (2018). *Pentax Medical announces PlasmaBiotics SAS acquisition*. <https://www.pentaxmedical.com/global/about-us/news/hoya-acquires-stake-of-wassenburg>

- Porter, M. E. (1980). The five competitive forces that shape strategy. *The McKinsey Quarterly*, 34-50.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2018). *Nüfus projeksiyonları, 2018-2080*. <https://data.tuik.gov.tr/>
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2021, Şubat 4). *Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları, 2020*. <https://data.tuik.gov.tr/>
- Tekin, M., & Çiçek, E. (2005). *İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: Değer temelli pazarlama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 63-68.
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet teorisi ve endüstri iktisadı*. Turhan Kitapevi.