

HALK SAğLIğI POLİTİKALARI KARŞISINDA ULUSLARARASI SİĞARA FİRMALARININ REKABETÇİ DİNAMİKLERİ

Arzu Açar
Akdeniz Üniversitesi

E. Fulya Deniz Sarvan
Akdeniz Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı sigara firmalarının uluslararası halk sağlığı politikaları karşılarında rekabetçi eylem ve tepki temelli davranışlarının geçmişe dönük olarak incelenmesidir. Çalışmanın kuramsal altyapısını rekabetçi dinamikler araştırma alanı oluşturmaktadır. 80'li yılların ortalarından bu yana stratejik yönetim alanında yer alan rekabet dinamikleri araştırmalarının analiz birimi firmalar arası rekabetçi eylem ve tepkilerdir. Bu çalışmada uluslararası sigara firmalarının 1950-2010 yılları arasında halk sağlığı politikaları karşılarında geliştirdikleri eylemler ve rakip tepkileri araştırılmıştır. Sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri, reklam rekabeti, işbirliği, coğrafi çeşitlendirme, ürün çeşitlendirmesi ve yeni talep yaratma eylemleri olarak özetlenebilir.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi dinamikler, sigara sektörü, halk sağlığı politikaları.

COMPETITIVE DYNAMICS OF INTERNATIONAL TOBACCO FIRMS AGAINST PUBLIC HEALTH POLICIES

ABSTRACT

The aim of this study is to examine retrospectively the competitive actions & responses of tobacco firms against international public health policies. The competitive dynamics research field constitutes theoretical foundation of the study. The competitive dynamics research undertaken in the strategic management field since the mid 80's include competitive actions&responses as the unit of analysis. In this study the actions of international tobacco firms against public health policies and the competitor responses between 1950-2010 were investigated. Competitive dynamics of tobacco firms can be summarized as advertising competition, collaboration, international diversification, product diversification and creation of new demand.

Keywords: Competitive dynamics, tobacco industry, public health policy.

Bu çalışmanın kuramsal temelini 80'li yılların ortalarından bu yana stratejik yönetim alanında yer alan rekabetçi dinamikler çalışma alanı oluşturmaktadır. Bu alan Schumpeter (1950)'in yaratıcı yıkım kavramına dayanmakta ve kavram firmaların rekabetçi hareketleri ile rakiplerin buna verdikleri tepkilerin sonuçlarını içermektedir. Bir firmanın rekabetçi eylemi, rakiplerin bunu taklit edecek ya da engelleyecek tepkilerine yol açmakta ve firmaların eylemleriyle rakiplerini, rekabet üstünlüğünü ve performansı nasıl etkiledikleri (Smith vd., 2005: 315) alanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Sigara firmalarının halk sağlığı politikaları karşısında oluşan etkileşimlerini incelemek için bu çalışma alanının kavramlarından yararlanmanın uygun olduğu düşünülmüştür. Chen ve Miller'in rekabetçi dinamikler alanı ile ilgili belirlediği araştırma boşluklarından "Stratejik rekabetçi davranış ve repertuar: firma düzeyinde çalışmalar" kategorisi (2012: 144) bu konunun ele alınmasında uygun düzeyi ve çerçeveyi sağlamaktadır.

Bu çalışmanın ana temasını oluşturan, 100 yıldan uzun geçmişe sahip uluslararası sigara firmalarının insan sağlığını korumaya yönelik ağır çevresel baskılara ve yasal düzenlemelere rağmen günümüzde varlıklarını sürdürmeyi başarmış olmaları bu çalışmayı tetikleyen esas çıkış noktası olmuştur. Sigara sektörü rekabetçi dinamikler açısından ele alındığında, küreselleşen sigara ticaretinin halk sağlığı için önemli bir tehdit unsuru olması nedeniyle (Yach ve Bettcher, 2000: 206) ortaya çıkan halk sağlığı politikalarının tüm sigara firmaları için ortak bir çevresel etki niteliğinde olduğu görülür. Aynı endüstri çevresinde aynı etkilerle karşılaşan çok uluslu sigara firmaları, birçok yasal düzenlemeye ve halk sağlığı politikalarına rağmen, yaşamlarını sürdürmeye yönelik yaratıcı stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler halk sağlığı politikalarına karşı olduğu kadar rakiplerinin etkilerine karşı tepki olarak da doğmaktadır. Bu etki ve tepkileri analiz edebilmek için küresel yasal düzenlemeler ve halk sağlığı politikaları açısından aynı endüstri çevresinin etkisinde kalan çok uluslu sigara firmalarının durumunu rekabetçi dinamikler açısından incelemenin uygun olacağı düşünülmüştür.

Çalışmanın amacı, halk sağlığı politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin ortaya konmasıdır.

Bu bağlamda halk sağlığı politikalarının etkisi altında sigara firmalarının rekabet dinamiklerinin nasıl oluştuğu ve rekabet ilişkisini hangi temel parametrelerin oluşturduğu, sigara firmalarının uluslararası sağlık politikalarına yönelik etkileşimlerinin neler olduğu irdelenecektir. Çalışmada öncelikle rekabetçi dinamikler ile ilgili alanyazın ve sigara sektörünün yapısı özetlenmiş, daha sonra 1950-2010 yılları arasında uluslararası halk sağlığı politikalarındaki gelişmelere ve sigara sektöründeki firmaların bu politikalar karşıısındaki eylem ve tepkilerine yer verilmiştir. Araştırmanın temel sorusu, "Halk sağlığı politikaları karşıısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri nasıl oluşmaktadır?" olarak belirlenmiştir. Halk sağlığı politikaları karşıısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin değerlendirilmesi üzerine tasarlanmış nitel bir araştırma çerçevesinde halk sağlığına yönelik gelişmeler ve firma eylemlerine yönelik doküman incelemesi yapılmış, toplanan veriler analiz edilerek araştırmanın amaçları doğrultusunda yorumlanmıştır.

Rekabetçi dinamikler alanı nispeten yeni sayılabilecek bir araştırma alanı olduğu için (MacMillan vd., 1985; Bettis ve Weeks 1987; MacMillan, 1988; Smith vd., 1989, 1991, 2005; Chen ve MacMillan, 1992; Chen vd., 1992; Baum ve Korn, 1996; Ketchen vd., 2004; Chen vd., 2007; Livengood ve Leger, 2010; Chen ve Miller, 2012) henüz birçok sektörde araştırma yapılmadığı, sigara sektörünün de bunlardan biri olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında yapılan taramada sigara sektörünü ve/veya yasal düzenlemeleri rekabetçi dinamikler açısından ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın hem kuramsal açıdan hem de uygulama açısından araştırma boşluklarının bulunduğu rekabetçi dinamikler araştırma alanına ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

REKABETÇİ DİNAMİKLER ALANYAZINI

Bir sektördeki firmalar arası eylem ve tepkiler dizisi rekabet dinamiklerini yaratmakta, bu eylem ve tepkiler de firmaların kâr elde etme faaliyetlerinin ve yenilikçi hareketlerinin bir yansıması olmaktadır.

ve tepkiler verdikleridir (Livengood ve Leger, 2010: 49). Chen ve Miller (2012: 137) rekabetçi dinamik araştırmalarının temel sorusunun, firmaların rekabet ederken nasıl etkileşimde buldukları olduğunu belirtmektedir. Rekabetçi dinamikler ile ilgili alanyazın incelendiğinde, çalışmaların 80'li yılların ortalarından itibaren başladığı görülür. Bu alandaki görgül araştırmalar, MacMillan, McCaffrey ve Wijk (1985)'in bankacılık sektöründe kolayca taklit edilebilecek yeni ürünlere rakiplerin verdikleri tepki sayısı ile ilgili çalışmayla başlamıştır. Bu çalışmayı takiben, Bettis ve Weeks (1987)'in Polaroid ve Kodak arasında "anında fotoğraf" ürünü ile ilgili eylem ve tepkilerinin borsadaki etkileşimine yönelik araştırma gelmektedir (Smith vd., 2005: 315). MacMillan (1988) rekabetçi davranışı, rekabetçi eylem-faydalanma-tepki olarak 3 aşamaya ayırmış, rekabetçi dinamiklerin rakip firmanın karşı koymasız aşamasında oluştuğunu belirtmiştir. Smith ve diğerleri (1989) de ileri teknoloji firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada hızlı tepkileri meydana getiren eylemlerin rekabetçi özelliklerini tanımlamışlardır. Yine Smith ve diğerlerinin (1991) bir başka çalışmasında firmaların etki ve tepkilere odaklanarak nasıl rekabet üstünlüğü oluşturdukları incelenmiştir. Sıralanan bu çalışmaların teorik temeli Schumpeter'in piyasadaki etki ve tepkiye yönelik görüşlerine dayanmaktadır (Smith vd., 2005).

1990'larda ABD havayolu sektöründe rekabetçi eylem ve tepkilerin öncülleri ve sonuçlarına yönelik bir dizi araştırma yapılmıştır. Chen, Smith ve Grimm (1992) rekabetçi eylemin öngörülmesine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Havayolu firmaları arasındaki rekabetçi eylemleri test edecek hipotezler geliştirip, "rakipler rekabetçi eylemlerden etkilenmektedir ve stratejik öneme sahip rakipler rekabetçi tepkilerin sayısını artırmaktadır" sonucuna ulaşmışlardır. tepkiyle karşılaşma olasılığını en iyi şekilde nasıl azaltabileceğini bekleyiş kuramı çerçevesinde araştırmışlardır.

Havayolu firmalarının rekabetçi eylemlerinin kullanıldığı çalışmada, rekabetçi eylemin geri alınamaz olduğu ve bu nedenle rakibi bağlayıcı olduğu sonucuna varmışlardır.

Chen ve Miller (2012: 137) rekabetçi dinamik araştırmalarının temel sorusunun, firmaların rekabet ederken nasıl etkileşimde buldukları olduğunu belirtmektedir.

Chen ve Miller (1994) havayolu firmaları üzerine yaptıkları çalışmada, firmanın rekabetçi eylemin rekabetçi tepkiyle karşılaşma olasılığını en iyi şekilde nasıl azaltabileceğini bekleyiş kuramı çerçevesinde araştırmışlardır.

Chen ve Miller (1994) havayolu firmaları üzerine yaptıkları çalışmada, firmanın rekabetçi eylemin rekabetçi tepkiyle karşılaşma olasılığını en iyi şekilde nasıl azaltabileceğini bekleyiş kuramı çerçevesinde araştırmışlardır.

Havayolu sektörü ile ilgili, firmanın rekabetçi durumu ile firmalar arası rekabet ilişkisini keşfetmeye yönelik bir başka nicel araştırmada Baum ve Korn (1996) firmalar arası etkileşimi şekillendiren rekabet koşullarının iki temel özelliğini, firmaların pazar alanlarının örtüşmesi ve farklı pazarlarda buluşuyor olmaları şeklinde belirlemişlerdir. Pazar alanının örtüşmesi bir rekabet potansiyelini, farklı pazarlarda buluşuyor olmak ise kaçınılan ortak noktaları ifade etmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre havayolu sektöründe pazar alanının örtüşme derecesi pazara giriş ve çıkış oranını etkilemektedir. Pazara hâkim odak firma ile diğer firmaların pazar alanları ne kadar örtüşüyorsa, hâkim firmanın rekabet şiddeti o denli fazla olacaktır. Pazar alanı yüksek derecede örtüşen firmalar farklı coğrafyalardaki pazarlarda ya da farklı ürünlerde de örtüşmeyle karşı karşıya kalacaktır. Firmaların birçok pazarda örtüşmelerinden dolayı bu pazarlarda birbirlerine karşı saldırganlıkları, misilleme yapma ihtimali nedeniyle sertleşecektir. Saldırganlıktaki bu sertleşme karşılıklı kaçınmayı (mutual forbearance) ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle farklı birçok ürün ve pazarda sıkça örtüşen birbirine yakın rakip firmalar şiddetli birer rakip olmaktan kaçınacaklardır (Baum ve Korn, 1996: 257).

Chen (1996) geleneksel strateji araştırmalarının müphem biçimde ele aldığı rekabetçi davranışlara açıklık kazandırmak üzere, firmaya özgü ve kuram temelli iki kavramı, pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği kavramlarını bir araya getiren bir model önermiştir. Bu çalışmada ABD havayolu firmalarına ilişkin, rekabetçi eylem ve tepkileri öngörmeye yönelik önermeler geliştirilerek nicel bir araştırma yapılmıştır. Bu modeldeki kaynak benzerliği kavramı kaynak temelli firma kuramı (Barney, 1991) ile stratejik benzerlikler kavramına (Gimeno ve Woo, 1996) dayanmaktadır.

Her firmanın benzersiz bir pazar profili ve stratejik kaynak zenginliği vardır ve bu iki boyut aracılığıyla, bir firmayı belirli bir rakip ile kıyaslanmanın aralarındaki rekabet ilişkisini aydınlatacağı ve ilgili firmanın bir diğer firmanın rekabetçi tepkisinden nasıl korunacağı konusunun açıklığına kavuşturulabileceği savunulmuştur. Chen (1996) modeli firmanın dâhili benzersiz zenginliklerine odaklanan kaynak temelli yaklaşım ile harici piyasa güçlerine odaklanan Porter modeli arasında bütünleştirme sağlayarak stratejik yönetim araştırmalarına dengeli ve kapsayıcı bir yaklaşım önermiştir (Chen ve Miller, 2012: 150). Nitekim bu bütünleştirici yaklaşımı genişleten ve pekiştiren başka çalışmalar izlemiştir (bkz.: Sirmon, Gove ve Hitt, 2008; Ndofar, Sirmon ve He, 2011; Tsai, Su ve Chen, 2011).

Pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği kavramlarının birlikte kullanımı (Chen, 1996) rekabetçi eylemi etkileyen üç öncüle ışık tutmuştur: Diğer firmanın faaliyetleri hakkında farkındalık (F); karşılık verme motivasyonu (M) ve karşılık verme yeteneği (Y). Bu model (FMY) rekabetçi dinamikler araştırmalarında bütünleştirici bir model oluşturmuş, bir dizi kuramsal ve görgül çalışmaya kaynak olmuştur (Chen ve Miller, 2012: 151). Örneğin, Chen, Sun ve Tsai (2007) rekabetçi dinamiklerle ilgili araştırmalarda firmalar arası rekabetin algısal yönünün ihmal edildiğini belirterek, farkındalık, motivasyon ve yetenek modeli çerçevesinde firma ve rakibi arasındaki rekabet dinamiklerini havayolu firmaları üzerinde yapılan görgül bir araştırmayla açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmada FMY modeli genişletilmiş ve rakip analizi bağlamında görgül olarak test edilmiştir. Algılanan gerilimin rakibe karşı yapılan eylemlerin sonucunu etkilediği tespit edilmiştir. Algılanan gerilimin, yapısal gerilim kontrol altında olsa bile, bir firmanın belirli bir rakibi karşısındaki eylemlerinin sonuçlarını etkilediği saptanmıştır. Farkındalık, motivasyon, yetenek bileşenlerinin her birinin algılanan gerilime bağımsız olarak etki ettiği ve motivasyon bileşeninin merkezi bir rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca rekabetçi gerilimde sektördeki paydaşların algısının da önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

FMY modelinin yetenek unsuru, aktörün rekabetçi çevreyi algılaması, etkili hamleler veya tepkiler tasarlaması vb. hayati becerilerin yanı sıra eyleme geçebilme yeteneğini biçimlendiren çeşitli makro faktörlerle de ilgilidir.

Kaynak temelli firma kuramı, nadir, taklit edilemeyen, değerli ve ikame edilemeyen varlıkların önemine işaret ederken, kaynak temelli görüşe dayanan dinamik yetenekler bakış açısı, kaynakların zaman içinde ve zamana bağlı olarak geliştirilebileceğini önerir (Teece ve Pisano, 1994; Teece, 2009). Kavram, orijinal tanımına göre (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 516) bir örgütün ve yönetimin dâhili ve harici yetkinlikleri, hızla değişen çevreye uyum sağlamak üzere, bütünleştirme, inşa etme ve yeniden biçimlendirme yeteneklerine işaret eder. Dinamik yetenekler araştırmacıları, bir firmanın dinamik yeteneklerinin örtük bilgisinde ve örgütsel yeteneklerinde (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 524) ve liderlik becerilerinde saklı bulunduğu konusunda hemfikirdirler (Helfat vd., 2007). Güçlü dinamik yeteneklere sahip firmalar, özellikle, öğrenme ve uyarlanma yeteneği kazanırlar. Çerçevenin odak noktası, fırsatları hissedip yarattıkça, yakaladıkça ve kabul ettikçe, bir yandan rekabetçi tehditleri yönetip gerekli dönüşümleri hayata geçirdikçe, firmaların kaynaklarını ve/veya belli varlıklarını nasıl geliştirip değişikliğe uğratabileceği üzerinedir (Teece, 2009: iv).

Bu özellikleriyle, dinamik yetenekler çerçevesi, FMY modelindeki mikro unsurlarla arasında köprü kurulabilecek makro düzeyde örgütsel faktörleri temsil eder. Bu örgütsel faktörler Galbraith'in (2002) Yıldız Modelinde öngördüğü beş tasarım politikasının (strateji-yapı-süreçler-ödülleri-insanlar) uyumlaştırılmasıyla bağlantılı düşünülebilir. Galbraith örgüt tasarımını sürekli bir süreç olarak görmekte ve sürekli değişen iş çevresine ayak uydurabilmek için sürekli değişebilen bir örgüt gerektiğini ileri sürmektedir (2002: 154). Önemli olan sürdürülebilir rekabet avantajı olmadığı durumlarda bile stratejileri yürütecek örgütleri tasarlamaktır (2002: 75). Ürün avantajları zaman içinde sürdürülebilir olmadığına kazananlar bir dizi geçici avantaj yaratabilenler olmaktadır.

Bu tip örgütlerde liderler gelecek yönelimli olmakta, sürekli müşteri değeri yaratabilmekte, kendilerinki dâhil, mevcut avantajları aşmak için bu yetenekleri bir araya getirmek üzere hızla hareket edebilmekte, bir dizi hamleyi ve karşı hamleyi bir satranç oyunundaki gibi sıralayarak rakiplerini manevralarla geçebilmektedirler. Zaman içinde esnek tepki verme ve çeşitli hamleler yapma yeteneklerine sahip olan firmalar muhtemelen kazananlar olacaktır. Bu sürekli strateji kaymalarını hayata geçirmenin yolu yeniden biçimlenebilen organizasyonlardır. Yıldız modelinde başlamak için uygun nokta stratejidir (2002: 156). Strateji temel yönü belirler ve diğer politikaların seçilmesi için gerekli kriterleri üretir. Rekabet dinamikleri araştırmalarının gelecekte ele alması öngörülen örgütsel faktörlerin, dinamik yetenekler çerçevesini ve Galbraith'in Yıldız Modelinde ele aldığı tasarım politikalarını da kapsamına alması beklenebilir.

Ketchen, Snow ve Hoover (2004) rekabetçi dinamikler ile ilgili gelişmeleri 6 araştırma akımı içinde gruplandırarak bu araştırma akımlarına ilişkin mevcut bulgulara ve gelecek araştırmalara yönelik fırsatlara işaret etmişlerdir. Belirlenen 6 araştırma akımı, rekabetçi eylem ve tepki, ilk giren avantajı, rakipler arası işbirliği, çok alanlı rekabet, stratejik gruplar ve bölgesel kümelerdir. Bunlar arasında rekabetçi eylem ve tepki çalışmaları ilk ve en çok kullanılan alandır. İlk giren avantajı çalışmaları eylem ve tepkilerin zamanlaması ve düzenini dikkate almaktadır. Rakipler arası işbirliği çalışmaları aynı alanda rekabet eden iki ya da daha fazla firmanın işbirliklerini ele alan süreçleri araştırmaktadır. Çok alanlı rekabet, birden fazla kategoride ve pazarda rakipleri olan firmaları incelemektedir. Stratejik gruplar alanı, bir sektörde rakiplerden oluşan altkümeleri incelemektedir. Bu alanın çalışmaları, her stratejik grup içinde firmaların birbirine benzerlik göstereceği, ancak diğer stratejik gruptaki firmalarla benzerlik göstermeyeceği düşüncesine dayanmaktadır. Bölgesel kümeler alanı, yerleşim olarak birbirine yakın firmaların oluşturduğu kümelenmeler ile ilgili araştırma yapmaktadır. Çalışmada, gelecek araştırmalar için işbirliği kavramının sınıflandırılması, işbirliği ile gelen başarının ölçümlenmesi ve tanımlanması, başarı için rekabet ve işbirliğinin uygun şekilde nasıl harmanlanacağı konularında araştırma boşlukları olduğu belirtilmiştir (779-780).

Norman, Artz ve Martinez (2007) ABD havayolu sektöründe yasal düzenlemelerin olduğu ve olmadığı zamanların her ikisinde de veri toplayarak boylamsal bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, bir firmanın rakiplerinden farklı olarak yaptığı bir eylemde performans üstünlüğü olarak fayda sağladığı bir durumda bazı yasal düzenlemelerin bu faydayı sınırlayabileceğini iddia etmektedirler. Rakipleri ile karşılaştırıldığında bir firmanın rekabetçi eylemlerinin yasal düzenlemeye uyumsuzluğunun firma performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları, yasal düzenlemenin olduğu koşullarda pazar payının performansla negatif olarak ilişkili, yasal düzenlemenin olmadığı koşullarda ise pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Performans üzerinde rekabetçiliğin önemli olması kadar kurumsal faktörlerin de etkili olduğu görülmüştür. Norman, Artz ve Martinez (2007) firmaların rekabetçi eylem ve tepkilerinin yasal düzenlemelere uygun olup olmadığı konusunu kurumsal kuram çerçevesinde ele almışlardır. Aynı rekabetçi çevredeki firmalar, eylemleri, yapıları, teknolojileri ve süreçleri açısından yapısal eşbiçimliliğe eğilim göstermektedir. Rekabetçi dinamikleri anlamak için yapısal ilişkilerdeki benzerliğin içeriği önemlidir. Firmalar sahip oldukları ve satın aldıkları benzer kaynaklar için büyük ihtimalle benzer tedarikçiler ile benzer ilişkilere (yapısal eşbiçimlilik) sahiptirler. Yapısal eşbiçimlilik, firmaları, ticari kurumlarla sosyal bağlarını artırmak gibi mekanizmaları koordine etmeye yöneltir. Sonuç olarak yapısal eşbiçimlilik rekabetçi eylemleri sınırlandırarak eylemlerin homojen olmasını sağlar. Bu durumda firmalar rekabetçi stratejik alternatifler konusunda aynı güçlerle karşı karşıya kalarak eşbiçimli hale gelirler (1136-1137).

Chen ve Miller (2012) çalışmalarında rekabetçi dinamikler ile ilgili temel araştırma konularını ve temaları 5 başlıkta toplamışlardır. Bunlardan ilki, rekabetçi etkileşim (eylem düzeyinde çalışmalar); ikincisi stratejik rekabetçi davranış ve repertuar (firma düzeyinde çalışmalar); üçüncüsü çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (kurum düzeyinde çalışmalar); dördüncüsü etkileşimli rakip analizi ve beşincisi rekabet algısıdır.

Mevcut çalışmada Chen ve Miller'ın belirlediği alanlardan ikincisi olan "stratejik rekabetçi davranış ve repertuar" alanı temel alındığı için diğer araştırma alanlarının ayrıntısına girilmeyecek, ilgili araştırma alanı açıklanacaktır.

Stratejik rekabetçi davranış ve repertuar alanında kullanılan firma düzeyindeki veri firmaların rekabetçi eylem çeşitleri incelenerek elde edilmektedir. Stratejik rekabetçi davranış araştırma teması stratejik davranışları rekabetçi eylem ve tepkilerin özelliklerinin sistematik olarak analiz edilmesi aracılığıyla anlamaya çalışır. Bu tema çerçevesinde, firmanın davranışsal özelliklerine odaklanılır. Rekabetçi repertuar firmanın rekabetçi eylemlerinin tümünü kapsayan bir içerikten oluşmaktadır. Stratejik repertuar ve eylem araştırmalarında "geçmişe bağımlılık" durumu dikkate alınmaktadır. Geçmişe bağımlılık geçmiş ve mevcut eylem arasındaki bağlantıları ifade eder. Bir firmanın geçmişe bağımlılığını yapı, üst yönetim takımının özellikleri, firma büyüklüğü, repertuar katılığı (inertia), yalınlık, uyumsuzluk ve saldırganlık gibi firma tutumları belirlemektedir. Her eylem daha önceki bir faaliyet tarafından kısıtlanmaktadır. Rekabetçi dinamikler araştırmalarının çoğunun temel sonucu tüm rekabetçi eylemler üzerinde geçmişin etkili olduğudur. Rekabetçi dinamikler ile ilgili temel araştırma konuları, alandaki araştırmaların derlenmesi ve alanla ilgili mikro ve makro araştırma boşluklarının tespit edilmesiyle belirlenmiştir. Rekabetçi dinamikler alanının mikro, makro bakış açıları ve yönetim alanı ile ilgili diğer disiplinlerle bağ kurulabilecek verimli bir araştırma alanı olduğu sonucuna varılmıştır (Chen ve Miller, 2012: 144-146).

Rekabetçi dinamikler alanındaki temel çalışmalar buraya kadar aktarılmıştır. Alanyazın taramasında sigara sektörünü doğrudan rekabetçi dinamikler açısından ele alan çalışma bulunmadığı görülmüştür, ancak sigara sektörünü rekabet stratejisi ile birlikte ele alan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri Doron (1979) tarafından ABD sigara sektöründeki yasal düzenlemelerin ele alındığı çalışmadır.

Doron (1979) yasal düzenlemelerin sınıflamasını yapmış ve konuyu kamu çıkarı açısından ele almıştır. Yasal düzenlemelerin sektöre birkaç farklı yoldan fayda sağladığını belirtmiştir. Birinci fayda, firmaların yasaklar nedeniyle reklam harcamalarını azaltarak tasarruf etmiş olmalarıdır. İkincisi, reklam üzerindeki yasakların, firmalar arasındaki rekabet düzeyinde önemli azalmaya sebep olmasıdır. Üçüncüsü, reklam yasaklarının dolaylı olarak satışların artışına etki etmesidir. Sonucu fayda ise, ulusal çapta reklam yapılmaksızın yeni bir firmanın pazara girmesinin oldukça zor olması nedeniyle mevcut firmaların pazarda kalıcı kontrol sağlamış olmalarıdır. Bu sebeplerden dolayı, 1970'li yıllarda ABD sigara sektöründe reklamlara yönelik yasal düzenlemeler ile firmaların rekabet durumları arasında ilginç bir paradoks oluşmuştur. Firmaların pazarda haksız rekabet doğuracak işbirliği yapmasını engelleyen yasal düzenlemeler, onları politik düzeyde harekete geçmeye yönlendirmiştir. Hükümetle olan bu çabalar ile sektör, sadece gerekli olan serbest rekabeti sınırlandıran bir yasal düzenlemenin yapılmasını sağlamıştır. Ortaya çıkan paradoksun bir sonucu olarak, kamu yararı adına yapılan sigara reklamı yasakları sektörün çıkarlarıyla uyumlu olmuş, ancak kamunun çıkarlarına aykırı bir durum meydana getirmiştir.

Doron (1979) sonuçları hakkında kesin bir bilgi olmaksızın yapılan yasal düzenlemelerin, uzun dönemde bilinmeyen etkileri ve kamuya zararlı olacak eylemleri meydana getirebileceği sonucuna varmıştır. Yazara göre, yasakları denetim altında tutmanın maliyeti, zararın oluşması durumunda meydana gelecek maliyetle karşılaştırıldığında göz ardı edilebilir. Fakat sigara yasakları uygulanabilir bir alternatif olarak görülmemelidir. Çünkü sigara tüketicileri genellikle iyi bilgilendirilirler ve sigaranın vereceği zararların farkındadırlar. Bu durumda sigara tüketmek veya tüketmemek arasında bir seçim yapmak tüketicilere bağlıdır. Hükümetin rolü ve işlevi bu seçimi yapmada bireyleri eğitmek ve bilgilendirmektir. Yazara göre, ürüne reklam yasağı getirmek bu önemli işleve katkıda bulunmamaktadır. Bunun yanında diğer basın yayın reklamları üzerinde gelecekte yapılacak kısıtlamalar, insanların bilgi edinme hakkı ve seçim özgürlüğüyle bağdaşmayan bir durum ortaya çıkaracaktır (Doron, 1979: 168).

Salojee ve Dagli (2000) hükümetlerin sigara karşıtı yasal düzenlemeleri karşısında sektörün uyguladığı taktikleri ele almışlardır. Bu taktikler, bilgi toplama, halkla ilişkiler, siyasi faaliyetlere maddi destek, lobicilik, uzmanlara danışma, yasal düzenlemelere karşı tedarikçiler ile ittifak, rakiplere karşı hukuki ve ekonomik gücünü kullanma, saygın kişilerle yakınlık kurma, yasal düzenlemelere karşı hukuki mücadele, rüşvet, kaçakçılık, kapalı pazarlara girmek için ticaret anlaşmaları yapma ve özelleştirme anlaşmalarına katılımdır. Sektörün ekonomik çıkarlarını korumak amacıyla bu taktikleri kullandıkları belirtilmiştir. Araştırmada belirlenen bu taktiklerin aynı zamanda sigara firmalarının halk sağlığı politikalarına karşı rekabetçi repertuarını oluşturduğu söylenebilir. Araştırmacılar, sektörün kısıtlayıcı yasal düzenlemelere direnmekle kalmayıp aynı zamanda kurumsal sorumluluklarını azaltmak ve kurumsal haklarını genişletmek amacıyla ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelerin yeniden yapılandırılması için çaba gösterdikleri sonucuna varmışlardır.

Diğer bir çalışma Jones ve Kashlak (2001) tarafından ABD sigara sektörünün stratejileri ve politik baskılar üzerine yapılmıştır. Çalışmada sigara sektörünün çekiciliği ve çeşitlendirme üzerine bir matris oluşturularak temel işin büyümesinin ve yasal düzenlemelerin firmaların çeşitlendirmesini etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. ABD'deki temel işin gelişmesi/gerilemesi ve yasal düzenlemelerin baskısının artması sebebiyle, büyük sigara firmalarının uluslararası çeşitlendirme ve ürün çeşitlendirmesini izleyeceği sonucuna varılmıştır. Alanyazında ilişkisiz çeşitlendirmenin örgütsel riski azaltabileceği öngörülmektedir. Sigara sektörü çalkantılı bir çevrede bulunmakta ve çeşitlendirme eksikliği riski artırabilmektedir. Risk, büyümenin yavaşlaması ve sosyal ve politik baskıların artması nedeniyle daha da artmaktadır. Çalışmada 1970, 1980 ve 1990'larda ürün çeşitlendirmesi ve uluslararası çeşitlendirmenin farklı düzeylerde gerçekleştiği görülmüştür. Bulgular stratejik yönetim alanının, dış çevredeki baskılar nedeniyle sektörün olgunlaşacağı ve ürün çeşitlendirmesi ile uluslararası çeşitlendirmede artış meydana geleceği önermelerini bütünüyle desteklememiştir.

Alanyazında yapılan taramada sigara sektörü ve/veya yasal düzenlemeleri rekabetçi dinamikler açısından doğrudan ele alan bir araştırıma rastlanmamıştır.

Sigara sektörü ve stratejileri ile yasal düzenlemeler/ düzenleyici politikalar konularını ise birlikte ele alan az sayıda çalışma (Doron 1979; Salojee ve Dagli 2001; Jones ve Kashlak 2001) bulunmaktadır. Bunun yanında sigara sektörünün rekabetçi dinamikler alanında görgül çalışmalarda yer verilmeyen bir sektör olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın kuramsal açıdan bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Chen ve Miller'ın belirttiği üzere rekabetçi dinamik alanında 5 ayrı araştırma teması ve bu temaların alt araştırma konuları bulunmakta, alanyazın görgül ve kuramsal açıdan geniş bir araştırma alanı sunmaktadır (2012: 141). Bu nedenle çalışmanın görgül kısmı, sigara firmalarının halk sağlığı ile ilgili yasal düzenlemelere karşılık veren eylemlerini ve etkileşimlerini içerecek şekilde sınırlandırılmıştır. Çalışma kuramsal olarak stratejik rekabetçi davranış ve repertuar konusu ile sınırlandırılmış ve veriler bu araştırma teması kapsamında analiz edilmiştir.

SİGARA SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE YAKIN GEÇMİŐİ

Crawford'un 1853 yılında tütünün keşfini anlattığı makalesinde yer verdiği gibi, tütün ticaret tarihinin yayılma hızı en yüksek ürünü olmuştur. 20. Yüzyıla gelindiğinde sigara dünyada en çok pazarlanan ürünlerden biri konumuna gelmiş ve sigara firmaları farklı markalarla farklı yaşam tarzları yaratmışlardır (Pierce vd., 2012: 259). Sigara firmalarından en önemlisi 1700'lü yıllarda kurulan "W.D. & H.O. Wills Limited of Bristol and London" firmasıdır. . Bu firma ürünlerini paketleyip üzerine kendi ismini yazan ilk tütün ürünleri üreticisi olmuştur (Springfield, 1902: 821). 1950'lerden günümüze sektöre bakıldığında Philip Morris International (PMI), British American Tobacco (BAT), Japan Tobacco International (JTI), Imperial Tobacco, R.J. Reynolds Tobacco (RJR)'nun yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren belli başlı firmalar olduğu görölür (Samet, 2012; Jones ve Kashlak, 2001).

Sigara firmalarının amacı kârlı bir işletme olmak ve sonuçları diğerlerine zarar verse bile, yasal çerçeveye uyarak kârlılıklarını yükseltmek için sigara satışlarını artırmaya çalışmaktır (Callard vd., 2005: 278). Nitekim çok uluslu sigara firmalarına ait bilgi ve belgeler, pazarı genişletmek için, tüketimi ve yeni tüketicilerin sayısını artırmayı amaç edindiklerini göstermektedir (Gilmore vd., 2011: 626). Sigara ürününe olan talebin yapısına bakıldığında, diğer ürünlerin talep yapısından iki özelliği ile ayrıldığı görülmektedir (Holden ve Lee, 2009: 6). Birincisi sigaranın içinde bulunan nikotinin bağımlılık yapması nedeniyle ürüne olan talebin sürekliliğinin garanti olmasıdır. İkincisi ise hükümetlerin halk sağlığı sorumluluğu içinde sigara kullanımına yönelik tütün kontrolü politikalarıyla talebi etkilemesidir. Yazarlara göre bu talep, yapısı nedeniyle çeşitli yollarla sınırlandırılabilir. Hükümetler talebi sınırlandırmak için, tütüne yönelik farkındalık kampanyaları, uyarı etiketleri, ürün bilgilendirmeye yönelik yasal düzenlemeler, reklam yasakları, vergi artırımı, kamuya açık alanlarda tüketimin sınırlandırılması ve tütün bırakma desteği gibi politikaları uygulayabilmektedir. Kısaca ürünün bağımlılık yapması ve devlet müdahalesinin fazla olması sebebiyle diğer ürünlere göre farklı bir talep yapısına sahip olan sektör 1950'lerden itibaren kendine özgü politikalar izlemiştir.

1950'lerde sektördeki rekabet sadece reklam politikalarıyla yürütülmüştür. Fiyatlar aynı düzeyde tutulup uzun süre değiştirilmemiş ve pazardaki fiyat ancak pazar liderinin yönetsel kararına bağlı olarak düzenlenmiştir. Fiyat politikasının amacı, diğer firmalarla rekabetçi eşitliği devam ettirmek ve istenmeyen bir rekabete yol açmayacak bir kâr payına sahip olmaktır (Tentant, 1953: 158). Sektörün oligopolcü bir yapısı vardır ve uluslararası sigara firmaları pazar konumlarını sektöre giriş engelleri sayesinde korumuşlardır. Bu dönemde diğer firmaların sektöre girişine yönelik olarak Bain'in tanımladığı üç engel bulunmaktaydı (Bain, 1956, Aktaran Holden ve Lee, 2009: 3). Bu engellerden ikisi, mevcut firmaların mutlak maliyet avantajları ve ölçek ekonomisi, üçüncüsü ise mevcut firmaların ürünlerine yönelik tüketici tercihleriydi.

Clairmonte'ye göre (1979: 1343) çok uluslu sigara firmaları ve tekelleri pazara yeni girişler için etkili engeller yaratmakta, birbirleriyle faal bir şekilde fiyat dışı rekabet yürütmekte, muazzam nakit akışı fazlası oluşturmakta ve diğer çok uluslu firmalarla ortak olarak kendi kendini güçlendiren ilişkiler kurmaktaydılar. Bu özelliklerinden dolayı çok uluslu sigara firmaları yirminci yüzyılın son çeyreğinde oligopolcü kapitalizmin gelişiminde en son aşamayı temsil etmektedir.

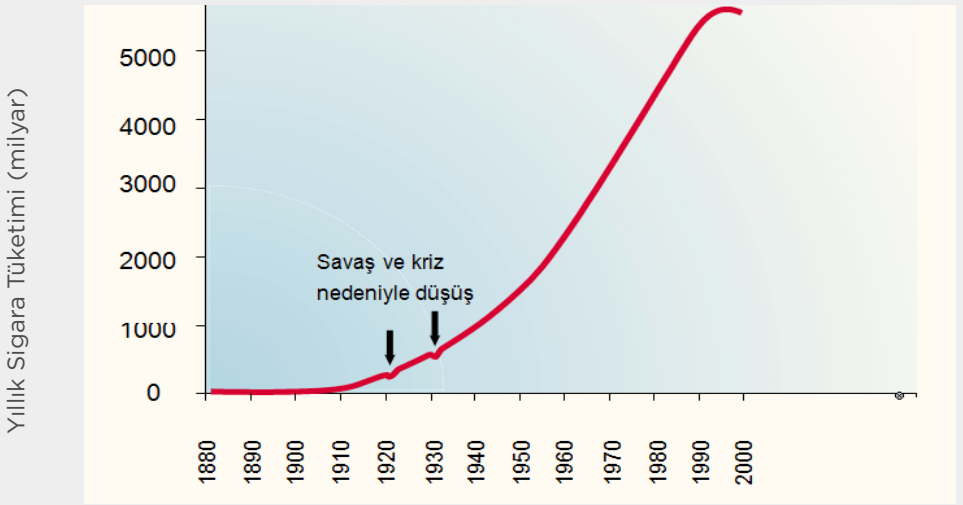
Yach ve Bettcher (2000: 207) sigara sektörünün stratejilerinin, uluslararası marka yaratma fikriyle yakından ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Sektör birçok bölgede, reklamdaki kalite standartlarına kadar tek bir markayı kontrol etmenin birçok farklı markayı kontrol etmekten daha kolay olduğunu farkındadır. Firmalar, yeni küresel markalar ve küresel tüketiciler yaratmanın yollarını aramakta ve sektördeki stratejiler de küresel sigara sektörünün homojenleşmesi yönünde oluşturulmaktadır. Gilmore ve diğerlerine göre (2011) çok uluslu sigara firmalarının yeni bir pazara iki şekilde giriş yaptığı söylenebilir: İhracat veya doğrudan yabancı yatırım aracılığıyla üretim ve kamuya ait tütün tekellerinin özelleştirilmesi. Özelleştirme sigara dışındaki sektörlerde de olmakta ve genellikle özelleştirme sonucunda piyasada rekabet ortaya çıkmaktadır. Ancak çok uluslu sigara firmalarının özelleştirmeler üzerinde farklı bir etkisi olduğu görülmektedir. Çok uluslu sigara firmaları özelleştirme aracılığıyla rekabetin kapsamını sınırlandırmaktadır. Bunun bir sebebi, çok uluslu sigara firmalarının politik etkilerini, iş çevresindeki faaliyetlerini şekillendirmek için kullanıyor olmalarıdır (Gilmore vd., 2011: 621-625).

Aşağıdaki grafikte 1800'lü yıllardan bu yana küresel sigara tüketimine ilişkin veriler yer almaktadır. Dünya geneline bakıldığında 1950'li yıllardan 2000'li yıllara kadar sigara tüketiminde, dolayısıyla sigara satışlarında dalgalanmayan bir artış görülmektedir. Ancak 1953'te ABD'de sigara ve kanser ilişkisine yönelik bir raporun yayımlanması nedeniyle satışların kısa dönemde olarak düştüğü öne sürülmektedir (McAuliffe, 1988: 50).

90'lı yıllarda Dünya Sağlık Örgütü'nün hazırladığı raporda gelişmiş ülkelerde sigara tüketiminin düştüğü, gelişmekte olan ülkelerde ise arttığına dikkat çekilmiştir (Kingman, 1995: 1321). Sigara tüketimindeki artışın 2000'li yıllara gelindiğinde gerilemeye başladığı görülmektedir.

Grafik-1

Yıllara Göre Sigara Tüketimindeki Değişim (Proctor, 2001: 85)



Sigara sektöründe 1950'lerden bu yana yaşanan gelişmeler sebebiyle sektör inişli çıkışlı bir yapıya sahip olmuştur. Özellikle yasal düzenlemelerden doğrudan etkilenen sektör, kendine özgü politikaları izleyerek 2000'li yıllara kadar olan süreçte satışlarını artırarak sürdürmeyi başarmıştır. Sektördeki firmaların varlıklarını sürdürmede izledikleri kendine özgü politikaları, ulusal ve uluslararası talebi sınırlandırabilme becerisi, sektöre giriş engelleri koyabilme, fiyat dışı rekabet araçlarının kullanılması olarak sıralayabiliriz. Sektörün yapısal özellikleri ise, talebin sürekliliğinin bulunması, oligopolcü yapıya sahip olma, etkili bir politik güce sahip olunması olarak özetleyebiliriz.

REKABETÇİ DİNAMİKLERİN ANALİZİ

Bu başlıkta sigara sektörüne yönelik düzenleyici sağlık politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin değerlendirilmesi için tasarlanmış doküman analizine dayalı nitel bir çalışmanın bulgularına yer verilecektir.

Bu nitel çalışma, dokümanların nitel yorumlamasına dayanan doküman incelemesi modeline (Mayring, 2000) göre planlanmış; çalışma soruları belirlendikten sonra ne tür dokümanların kullanılacağı belirlenmiş; dokümanların özellikleri, amaçlılıkları, olguya yakınlıkları ve kaynakları göz önünde bulundurularak kaynak eleştirisi yapılmış ve araştırma sorusunu cevaplamayı sağlayacak dokümanlar seçilmiş; son aşama olarak da dokümanların yorumlaması yapılmıştır (Mayring, 2000: 38). Nitel araştırma yöntemi olarak doküman incelemesinin tercih edilme sebebi, sigara sektörü ve sağlık politikaları ile ilgili elektronik ortamda zengin bir arşiv bulunması, bu nedenle bu başlıklardaki araştırmalar için doküman incelemesinin oldukça uygun bir yöntem olmasıdır (Anderson vd., 2011).

Kuramsal temelden yola çıkılarak çalışmanın araştırma soruları, Chen ve Miller'ın belirledikleri araştırma boşluklarından biri olan "Stratejik rekabetçi davranış ve repertuar: firma düzeyinde çalışmalar" (2012: 144) konusu çerçevesinde oluşturulmuştur. Temel araştırma sorusu, "Halk sağlığı politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri nasıl oluşmaktadır?" şeklinde belirlenmiştir. Temel araştırma sorusunu destekleyen alt araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır. Bu çalışmanın yanıt vermeye çalıştığı bu soruların analiz birimi hem sektör hem de firma düzeyinde görülmelidir.

**Halk sağlığı politikaları karşısında sigara firmalarının rekabet ilişkisini hangi temel parametreler oluşturmaktadır?*

**Sigara firmalarının uluslararası halk sağlığı politikalarına yönelik etkileşimleri nelerdir?*

**Bir sigara firmasının bir halk sağlığı politikasına yönelik eylemi diğer firmaları nasıl etkiler?*

**Bir halk sağlığı politikası karşısında eylem ve tepkide bulunan firmalar rekabetçi üstünlüğü nasıl sağlamaktadırlar?*

1950-2010 yılları arasında uluslararası sigara firmalarının eylemleri ve halk sağlığı politikalarındaki gelişmeler bu araştırma soruları ışığında sorgulanmıştır. 1950 yılından itibaren araştırma yapılmasının sebebi, sigara sektörüne yönelik halk sağlığı faaliyetlerinin bu yıldan itibaren ortaya çıkmaya başlamış olmasıdır.

Nitel araştırma planının bir sonraki aşaması olarak dokümanların elde edilmesi elektronik kaynaklardan sağlanmış, konu ile ilgili makaleler, bildiriler, resmi kurum raporları ve yayınları, firmaların internet sayfaları ve raporları incelenmiştir. Bu aşamada, verilerin güvenilir olmasını sağlamak amacıyla bilimsel araştırma raporları ve firmaların kendilerine ait internet sayfaları temel alınmıştır. Dokümanları, özellikleri, amaçlılıkları ve olguya olan yakınlıklarına göre inceleyebilmek için iki ayrı alanda veri toplanmıştır. İlk olarak sigara sektörüne yönelik olarak uygulamaya koyulan uluslararası halk sağlığı politikaları ve yasal düzenlemeler ile ilgili yazılar toplanmıştır. İkinci olarak ise uluslararası sigara firmalarının halk sağlığı politikalarına ve yasal düzenlemelere karşı giriştikleri eylemlere yönelik yazılar seçilmiştir. Doküman incelemesiyle elde edilen veriler tarihsel bir sıralamaya tabi tutularak halk sağlığı politikaları ve yasal düzenlemeler ile sektörün eylemlerine yönelik tablolar oluşturulmuş, ayrıca firmaların 1950-2010 yılları arasındaki eylem ve tepkileri, halk sağlığı politikalarındaki gelişmeler ile birlikte, 10'ar yıllık dönemler içinde özetlenmiştir. Daha sonra halk sağlığı politikalarının sektöre olumsuz etkileri, dolaylı olarak neden olduğu olumlu etkiler ve firmaların halk sağlığı politikalarına karşı temel eylemleri tespit edilmiş ve firmaların tüm dünya ülkelerinde yaygınlaşan halk sağlığı politikalarına rağmen ayakta kalmalarını sağlayan rekabetçi dinamikleri belirlenmiştir.

1950'ler

Sigara ve sağlık üzerine yapılan yasal düzenlemelerin tarihsel temellerine bakıldığında, düzenlemelerin tıp alanında yapılan araştırmaların etkisiyle başladığını söylemek mümkündür (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). Sigara kullanımı ve sağlık ile ilgili ilk bilimsel vaka çalışması Franz H. Müller (1939) tarafından yapılmış ve yayınlanmıştır. Sigara tüketimi ve akciğer kanseri arasında pozitif ilişkiyi ortaya çıkaran bu çalışma çok ses getirmemiştir (Palazzo ve Richter, 2005: 388). 1950'lerin başına gelindiğinde sigaranın kansere sebep olduğunu bulgulayan raporlar yayınlanmış (Calfee, 1987: 264) ve sigara tüketiminin akciğer kanseri ile ilişkisinin olduğu kesin olarak saptanmıştır (Jacobson vd., 1997: 78).

Bu raporlardan ilki 1950 yılında ABD’de Dr. Graham ve Dr. Wynder’in sigara ve akciğer kanseri üzerine yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmada “sigara içmek akciğer kanserinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır” sonucuna varmışlardır. Eylül 1950’de İngiltere’de de Graham ve Wynder’in çalışmasını takiben Doll ve Hill isimli araştırmacılar benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Wynder, 1988: 9). Sigara tüketimi ile akciğer kanseri arasında pozitif ilişkiyi ortaya koyan bu çalışma “British Medical Journal”da yayınlanmış ve sonraki 40 yıl boyunca yapılan ilgili araştırmalarda bu çalışma referans alınmıştır (Palazzo ve Richter, 2005: 388).

1953’te ABD’de sigara ve kanser ilişkisine yönelik yayınlanan bir rapordan sonra sigara firmalarının satışları düşmüş, bunun üzerine sigara firmaları filtresi, düşük katranı ve nikotini ile daha zararsız markaları öne çıkaran sigara reklamlarına ağırlık vermişlerdir (McAuliffe, 1988: 50). 1954’te medyanın tıp alanındaki sigara ve sağlık ilişkisine yönelik çalışmalara yer vermesi, dikkatleri hükümetin, sağlık kurumlarının ve sigara üreticilerinin üzerine çekmiştir (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). Medyanın sigara ve sağlık konusuna dikkat çekmesinden sonraki aşamada 1955 yılında ABD Federal Ticaret Komisyonu bir sigara reklamı rehberi yayınlamıştır, ancak bu, bilimsel bir kanıtı temel almaksızın sigaranın fiziksel etkilerini referans alarak hazırlanmış bir rehberdir (Calfee, 1987: 264). 1950’lerin başlarında ABD’deki sigara üreticileri kârlılıklarını korumak ve yasal düzenlemelerden korunmak amacıyla halkla ilişkiler kampanyaları yürütmeyi planlamışlar ve 1953 yılında bir halkla ilişkiler firmasından destek almışlar, 1954’te “Tütün Endüstrisi Araştırma Kurulu”nu kurmuşlardır (Saloojee ve Dagli, 2000: 903). Bu dönemde PMI Avustralya’da şube açarak ilk kez ABD dışında bir ülkenin pazarına girmiştir (www.pmi.com, 2014). 1958 yılına gelindiğinde ABD’de bir araya gelen firmalar, sektöre faydası olacak araştırmalar yapılması amacıyla enstitüler oluşturmuşlar ve burada sigara karşıtı olmayan bağımsız araştırmacıları istihdam etmişlerdir (Palazzo ve Richter, 2005: 389).

Çizelge-1
1950'lerdeki Firma Eylemleri

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
50'ler	1953	ABD	Satışların düşmesi üzerine ABD'deki firmalar filtresi, düşük katranı ve nikotini ile daha zararsız markalarını öne çıkaran sigara reklamlarına ağırlık verdiler.
	1954	ABD	ABD'deki sigara firmaları bir halkla ilişkiler firmasından destek alarak yasal düzenlemelerden korunmak amacıyla "Tütün Endüstrisi Araştırma Kurulu"nu kurdular.
	1955	ABD	PMI Avustralya'da şube açarak ilk kez ABD dışında bir ülkede pazara girdi.

*Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla genel müdür yaşandığı için incelenen halef genel müdür sayısı 203'tür. Fakat 2 şirkette genel müdür pozisyonu kaldırıldığı için genel müdür ayrılmasına rağmen yerine gelen halef olmamıştır. Gözlemlenen halef sayısı bu nedenle 201'e düşmüştür.

Genel müdür değişimlerini daha yakından incelendiğinde, 2005-2011 döneminde yeni genel müdürlerin %47,2'si işletme grup şirketlerinde göreve başladığı ve bu yöneticilerin genelde şirket içi veya grup içi transferler olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, işletme gruplarında tepe yönetimde boşalan pozisyonlara şirket içi adaylar tercih edildiği gibi grup yönetici yetenek havuzu da eşit düzeyde kullanılmaktadır. Bilindiği üzere, gelişen ülkelerde özellikle aile bağ ve bağlantıları ve işletme grupları ilişkileri bazı kurumsal engellerin aşılmasında şirketlere yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001; Peng ve Luo, 2000; Chung ve Luo, 2008; 2013). Yapılan araştırmalarda, Türkiye'de aile kontrolünde olan işletme gruplarında aile ve holding şirketinin güçlü konumda olduğu bilinmektedir. Gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında, aile üyelerinin yanısıra ana şirket (holding) ve bağlı şirket yöneticilerinin de yer aldıkları görülmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Özetle bu durumun genel müdür atamaları için de sözkonusudur.

Çizelge 1'de görüleceği gibi, 1950'lerde ortaya çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların ürün çeşitlendirmesine yönelik reklamları ve halkla ilişkiler faaliyetlerini artırmalarını, birlikte Tütün Endüstrisi Araştırma Kurulu oluşturarak ortaklaşa araştırmalara girişmeleri ve PMI'nın ilk kez ABD dışında coğrafî çeşitlendirmeye gitmesidir.

1960'lar

1960'da ABD'de sigaranın içeriğindeki katran ve nikotin oranları ile ilgili reklam yasağı getirilmiş ve kanser araştırmaları devam etmiştir (Calfee, 1987: 264). 1962'de İngiltere'de "Royal College of Pyhsician"ın sigara ve akciğer kanseri ile ilgili raporu yayınlanmış ve bununla birlikte konuya güçlü siyasal ve bilimsel destek gelmiştir (Wynder, 1988: 11). Yine 1962'de ilk defa ABD dışındaki bir ülkede, İtalya'da sigarayla ilgili televizyon reklamları yasaklanmıştır (Doron, 1979: 166). 1964 yılında ABD'de bir sağlık kurumu olan "The Surgeon General"ın sigara ve sağlık konusundaki raporu yayınlanmıştır. Raporun yayınlanmasından sonra yasama organları tarafından çeşitli görüşmeler yapılmış ve tüm sigara paketlerinde sağlık uyarıları ile ilgili yasa yapmaya ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). 1965 yılına gelindiğinde ABD'de sigara paketlerine sağlık uyarıları konmuştur (Calfee, 1987: 264), İngiltere'de ise sigaraya yönelik televizyon reklamları yasaklanmıştır (Doron, 1979: 166). 1966'da ABD'de sigaranın içeriğindeki katran ve nikotin oranları ile ilgili reklam yasağı kaldırılmıştır (Calfee, 1987: 264).

1967'de ABD kamuoyunda basın yayın organlarının sigaranın zararları konusunda halkı bilgilendirmesinin gerekip gerekmediği soruları ortaya çıkmıştır (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). İlgili dönemde faaliyet gösteren ABD Tütün Enstitüsü 1969'da toplanarak, sigara reklamlarının basın yayın organlarında gösterilmemesi ve 1970'den itibaren yayınlarının kaldırılması yönünde önemli yapısal düzenlemeler için hükümete teklif sunmuştur (Doron, 1979: 167). 1960'ların başlarında BAT, kâğıt, kozmetik ve yiyecek sektörlerine girerek çeşitlendirmeye gitmiş (www.bat.com, 2014) ancak toplam işinin %65'ini sigara ürünü oluşturmaya devam etmişti (Jones ve Kashlak, 2001: 195).

Yine aynı dönemde RJR yiyecek ve sigara dışı diğer ürünlerde çeşitlendirmeye gitmiştir (www.rjrt.com, 2014). Bu firmaları takiben Imperial de sigara dışında çeşitlendirmeye gitme planları yapmış ve yiyecek-içecek sektöründen firmalar satın almıştır (www.imperial-tobacco.com, 2014). 1964'te BAT İngiltere'de de yeni sektörler girmiş, bir dondurma ve parfüm firması satın alınmıştır. Aynı yıl BAT ABD'deki yan kuruluşu Brown&Williamson firması ile Güney Afrika ve Avustralya'da yiyecek sektörüne yatırım yapmıştır. 1966'da BAT puro üreticisi bir firmayı satın almış ve kârlılığını önemli ölçüde artırmıştır (www.bat.com, 2014). 1966'da ABD'de ürün içeriği ile ilgili reklam yasağının kalkmasıyla firmalar sigara içeriğindeki düşük katran ve nikotin oranlarını öne çıkaran reklamlara devam etmişlerdir (Calfee, 1987: 264). 1967'de PMI firma içinde örgütsel bir değişikliğe gitmiş ve üretim, ulusal yapılanma ve uluslararası yapılanma için ayrı iş birimleri oluşturmuştur (www.pmi.com, 2014).

Çizelge-2
1960'lerdeki Firma Eylemleri

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
60'lar	1960	ABD	BAT, kâğıt, kozmetik ve yiyecek sektörlerine girerek çeşitlendirmeye gitmiştir. Ardından RJR ve Imperial çeşitlendirmeye gitmiştir.
	1964	ABD	BAT İngiltere'de yeni sektörler girmiş, Güney Afrika ve Avustralya'da coğrafi çeşitlendirmeye gitmiştir.
	1966	ABD	ABD'deki firmalar sigara içeriğini öne çıkaran reklamlarına devam etmişlerdir. BAT firma satın alımına gitmiştir.
	1967	ABD	PMI firma içinde örgütsel bir değişikliğe gitmiştir.

Çizelge 2'de görüleceği gibi, 1960'lı yıllarda öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, BAT'nin yoğun olarak sigara sektörü dışındaki iş alanlarına yatırımlar yaparak yurt içi ve yurt dışında çeşitlendirmeye gitmesi, RJR ve Imperial'in da daha sınırlı olmakla birlikte alan çeşitlendirmesine giderek BAT'yi izlemesi olmuştur. Bu dönemde BAT'nin rakiplerinden çok halk sağlığına yönelik gelişmelere karşı eylemleri öne çıkmıştır.

1970'ler

Surgeon General'ın yayınladığı rapordan sonra sigara karşıtı kampanyalar ivme kazanmış ve 1970'lerde ABD'de sigara karşıtı güçler Federal İletişim Komisyonu'na sigara karşıtlığının medyada yer almasına yönelik bir dizi talepte bulunmuştur. Sigara karşıtları ve sektörün çatışmasından sonra radyo ve televizyondaki sigara reklamlarına yasak getirilmiştir (Teel vd., 1979: 45). Federal İletişim Komisyonu tarafından sigara karşıtları için ücretsiz yayın süresi sağlanmış ve bu yayınlar için 1968-1970 yılları arasında kamu yardımı yapılmıştır (Doron, 1979: 164).

1971-1980 yılları arası dünya çapında birçok hükümet ve yerel otorite sigara tüketimi ile ilgili kısıtlamaları ve yasaklamaları hayata geçirmiş, toplu taşımacılıkta ve birçok kamu binasında sigara tüketimi yasaklanmıştır (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). 1973-74 yılları arasında ABD'de sigara kullanımı ve yol açtığı kanser tipleri ile ilgili kanser araştırmaları sürdürülmüştür (Wynder, 1988: 9).

1970'lerde ABD'deki firmalar düşük katran ve nikotin oranına sahip ürünlerinin reklamlarını yapmışlar, aynı zamanda sigaranın sağlığa zararlı olduğunu içeren reklamların kullanımını da arttırmışlardır (Teel vd., 1979: 48). 1970'li yıllarda BAT ABD'de önemli bir alan çeşitlendirmesine başlamış ve fazla kaynaklarını kâğıt ve baskı sektöründen firma satın almaya yönlendirmiştir.

Aynı dönemde PMI büyük ölçüde sigaraya bağlı kalan firmalardan biri olmuş ve 1972'de ABD'nin lider firması olarak uluslararası satışlar bakımından RJR'yi geçmiştir.

1973'e kadar Imperial çoğunlukla Büyük Britanya'da faaliyet göstermiş, BAT ise o yıla kadar İngiltere'ye ihracat yapmıştır. Imperial 1973 yılında BAT'a ait markaların kullanım hakkını almış, BAT da Imperial'in Batı Avrupa'daki sigara faaliyetini satın almıştır (www.imperial-tobacco.com, 2014). 1970'lerde ABD'de Loews firması sigorta ve saat firmalarının alımını içeren geniş çapta çeşitlendirme faaliyetlerine başlamıştır.

Coğrafi çeşitlendirme yönelmek amacıyla 1977'de Loews uluslararası sigara firması olan Lorillard'ı satmış ve denizaşırı sigara ticaretini elinden çıkarmıştır (Jones ve Kashlak, 2001: 195-196).

1977 yılına gelindiğinde hemen hemen tüm firmalarda satışların %30'u "light (hafif)" olarak adlandırılan ürünlerden oluşmaktaydı (Teel vd., 1979: 48). 1979'a gelindiğinde Imperial kâğıt, yiyecek ve dağıtım sektörlerinde çeşitlendirmeye yönelmişti (www.imperial-tobacco.com, 2014).

Çizelge-3
1970'lardaki Gelişmeler

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
70'ler	1970	ABD	Firmalar düşük nikotin oranlı sigaralarının kampanyalarına devam etmişler ve sigaranın sağlığına zararlı olduğunu içeren reklamlar kullanmışlardır. 1970'li yıllarda BAT ABD'de önemli bir alan çeşitlendirmesine gitmiştir. Yine bu dönemde Loews firması da alan çeşitlendirmesine gitmiştir.
	1970-1973	ABD-İngiltere	PMI alan çeşitlendirmesinden kaçınmış ve 1972'de uluslararası satışlar bakımından RJR'yi geçmiştir. Imperial çoğunlukla İngiltere'de faaliyetlerini sürdürürken, BAT da ihracata devam etmiştir.
	1973	İngiltere	Imperial BAT'ye ait markaların kullanım hakkını almış, BAT de Imperial'in Batı Avrupa'daki faaliyetini satın almıştır.
	1977	ABD	Loews uluslararası sigara firması olan Lorillard'ı elinden çıkarmış ve coğrafi çeşitlendirmeye devam etmiştir.
	1979	İngiltere	Imperial alan çeşitlendirmesine gitmiştir.

Çizelge 3'de görüleceği gibi, 1970'li yıllarda öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların sigaranın sağlığa zararlı olduğunu içeren reklamlar kullanmaları, BAT'nin alan çeşitlendirmesine gitmesi, Loews'in da onu takip ederek geniş şekilde alan çeşitlendirmesine gitmesi, PMI'nin çeşitlendirmeden kaçınması, Imperial'in hâkim olduğu İngiltere'ye BAT'nin ihracat yapması ve ardından Imperial'in BAT'nin Batı Avrupa'daki sigara faaliyetlerini satın alması, Loews'in alan çeşitlendirmesine devam etmesi ve Imperial'in onu izlemesi olmuştur.

1980'ler

1980'lerde çeşitli ülkelerde yasal düzenlemelere etki eden gelişmeler olmuştur. 1981'de Japonya'da sigara karşıtı gruplar taşıtlarda sigara içilmemesi için Japonya Sigara Tekeline dava açmıştır (Lida ve Proctor, 2004: 1821). 1985'te Avrupa Birliği "Kansere Karşı Avrupa Programı" altında sigara kullanımı ile mücadele etmek için yasa geliştirmeye başlamıştır (Neuman vd., 2002: 1323). 1987'de Belçika'da hükümet restoranlarda havalandırmaların yapılması ve sigara içme bölümlerinin oluşturulması ile ilgili bir kararname çıkarmıştır (Dearlove vd., 2002: 96). 1989'da ise Asya bölgesindeki tüm ulusal tütün kontrolü grupları bir işbirliği yapmışlar ve Asya Pasifik Tütün Kontrolü Birliği'ni (APACT) kurmuşlardır (Knight ve Chapman, 2004: 33).

1980'lerin başlarında sigara firmaları, yaklaşık 26 ülkede okul çağındaki nüfus içinde sigaraya başlamanın engellenmesine yönelik programlar başlatmışlardır. Pierce ve diğerlerine (2012: 259). göre sigara firmaları bu etkinliği, yasal düzenlemeleri geciktirme ya da yasal düzenlemelerden korunma yolu olarak görmüşler, bu şekilde korunma yoluyla daha etkili düzenlemelerin yapılmasının önüne geçmişlerdir. 1987'de PMI hükümetlerin kapalı alanlarda havalandırma sağlanması ve hava kalitesinin artırılması ile ilgili kampanyalarına maddi destek vermiştir (Dearlove vd., 2002: 96).

Sektör, uluslararası sigara karşıtı iş birliklerinin etkisini azaltmak için gelişmeleri izlemiştir. 1989'da Asya'da tütün kontrolü ile ilgili ilk işbirliğinin kurulması (APACT-Asya Pasifik Tütün Kontrolü Birliği) önemli bir tütün karşıtı hareket olması nedeniyle sektörün öncelikli hedefi olmuştur.

Tütün karşıtı bu girişimi takip eden 6 aylık sürede sektör firmaları bir araya gelmiş, Hong Kong'da Asya Tütün Konseyi (ATC) adında bir birlik kurmuştur. Birliğin amacı, bölgesel sigara karşıtı grupları izlemek, bu grupların yapıları ve faaliyetleri ile ilgili iletişimde olmak, sigara karşıtı faaliyetlere yönelik bölgesel planlar geliştirmektir (Knight ve Chapman, 2004: 33).

1980'lerde BAT ABD'li Farmers Group'u satın almıştır. Bu dönemde BAT dört bölümden (sigara, perakende, kâğıt ve finansal hizmetler) oluşan küresel olarak çeşitlenmiş bir firma olmayı hedeflemiştir. RJR 1980'de Çin'deki ulusal sigara tekeli ile önce bir pazarlama anlaşması, ardından 1988'de bir ortak üretim anlaşması yapmıştır (Jones ve Kashlak, 2001: 196). PMI 1985'de General Foods'u, 1988'de Kraft'ı satın almış ve rakipleriyle karşılaştırıldığında daha saldırgan bir uluslararası çeşitlendirme izlemiştir. 1985'de RJR Chun King, Del Monte, Heublein, Nabisco firmalarını satın almış, bu önemli satın almalarından sonra uluslararası taşımacılık, petrol ve enerji sektörlerini de içeren geniş bir alanda faaliyet göstermiştir (Jones ve Kashlak, 2001: 195).

BAT ise 1987'den itibaren ilaç sektörüne girmiştir. Aynı yıl Japonya sigara tekelinin yarısı özelleşmiş ve firma adı JTI olmuştur (Lida ve Proctor, 2004: 1821).

Çizelge-4
1980'lerdeki Gelişmeler

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
80'ler	1980	Çin	RJR Çin'deki ulusal sigara tekelini ile bir pazarlama anlaşması yapmıştır.
	1980	ABD	BAT 80'lerde küresel olarak çeşitlenmiş bir firma olma hedefiyle firma alımına gitmiştir.
	1980	Küresel	Firmalar yaklaşık 26 ülkede okul çağındaki nüfus içinde sigaraya başlamanın engellenmesine yönelik programlar başlatmışlardır.
	1985	ABD	PMI General Foods firmasını satın almıştır.
	1985	Küresel	RJR uluslararası taşımacılık, petrol ve enerji sektörlerini içeren önemli firma alımları almıştır.
	1987	Küresel	PMI hükümetlerin kapalı alanlarda havalandırma sağlanması ve hava kalitesinin artırılması ile ilgili kampanyalarına maddi destek vermiştir. BAT ilaç sektörüne girmiş ve Japonya'da özelleşme sonrası JTI firması sektöre girmiştir.
	1988	ABD	RJR pazarlama anlaşması yaptığı Çin sigara tekelini ile üretim anlaşması yapmıştır. Aynı yıl PMI bir firma daha satın alarak uluslararası çeşitlendirmeye devam etmiştir.
	1989	Asya	Asya'da tütün kontrolü ile ilgili ilk işbirliğinin kurulması ardından firmalar sigara karşıtı grupları izlemek ve bölgesel yapmak için Asya Tütün Konseyi (ATC) adında bir birlik kurmuştur.

Çizelge 4'de görüleceği gibi 1980'lerde öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların alan çeşitlendirmesine uluslararası boyutta devam etmeleri ve sigara karşıtı grupları izlemek için birlik kurarak ortaklaşa hareket etmeleri olmuştur. Bu dönemde çeşitlendirme konusunda BAT'ın attığı adımları takip eden PMI daha saldırgan bir uluslararası çeşitlendirmeye gitmiştir. RJR de BAT ve PMI'ı takip ederek önemli çeşitlendirme eylemlerinde bulunmuş, bunun yanında dünyada sigara üretimi konusunda önemli bir yere sahip Çin ulusal sigara tekeli ile yakınlık kurarak anlaşmalar yapmıştır.

1990'lar

1990'lı yıllara gelindiğinde yasal düzenlemelerin sigara kullanımı üzerinde etkililiğini araştıran çalışmalar ağırlıkta olmuş ve yasal düzenlemelere yönelik gerekçeler sigaranın sağlık açısından oluşturduğu risk ve maliyete dayandırılmıştır. ABD Çevre Koruma Ajansı tarafından pasif içicilerin kansere yakalanma riski ile ilgili araştırmaları konu alan bir rapor yayınlanmıştır (Jacobson vd., 1997: 77). 1994'te Dünya Sağlık Örgütü yaptırdığı küresel çapta sigara tüketimi araştırmalarını yayınlamıştır. Rapora göre gelişmiş ülkelerde tüketim düşmekte, gelişmekte olan ülkelerde ise artmaktadır (Kingman, 1995: 1321). Bu dönemin küresel açıdan önemli gelişmelerden biri 1999'da yaşanmıştır. ABD'de gençleri hedef alan sigara reklamlarına kısıtlama getirilmiştir (Pierce vd., 2012: 259). Dünya Ekonomik Forum'unda sigara tüketiminin dünya sağlığı için önemli bir tehdit unsuru olduğuna değinilmiş, mevcut olarak, sağlık yanlısı ve tütün kontrolü yanlısı olarak iki uç görüşün var olduğu belirtilmiştir. Yine 1999 yılında dünyanın ilk uluslararası Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'nin temelini atacak toplantı Cenevre'de yapılmıştır. Bu toplantıda 114 ülkeden temsilciler, 31 Sivil Toplum Örgütü, 10 Birleşmiş Milletler örgütü ve diğer uluslararası örgütler yer almıştır. Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ikinci toplantısı 2000 yılında 142 üye devletin katılımıyla gerçekleşmiş ve nihai rapor hazırlanmıştır (Yach ve Bettcher, 2000: 206-213).

Fielding'e göre, 1990'larda ABD'deki sigara firmalarının dört temel stratejisi bulunmaktaydı (1996: 1073).

). İlk ve en önemli strateji gençler için sigara içmeyi cazip hale getirmektir. İkinci strateji, sigara karşıtı yasal düzenlemeleri azaltmaya yardımcı olacak iş ilişkileri geliştirmektir. Üçüncüsü ise yasal sorumluluk ve yükümlülükler karşısında birçok yetkin avukat istihdam etmektir. Dördüncü strateji, sigara satışları üzerindeki kısıtlamaları, yüksek vergileri ve ürün içeriği ile ilgili yasal düzenlemeleri azaltmak için siyasi çaba sarf etmektir. Nitekim 90'ların başında PMI ABD'de bir halkla ilişkiler firması ile gizli olduğu öne sürülen bir proje geliştirmiştir. Bu projenin amacı sigaraya yönelik yasal düzenlemelerin azaltılmasını sağlamak ve sigara tüketiminin sosyal kabul edilebilirliğini artırmaktır (Palazzo ve Richter, 2005: 393). Bu amaçla 1990'da PMI Kaliforniya Eğitim Bakanlığı'nı ikna ederek sigara sektörünün sponsorluk yaptığı sigara karşıtı materyallerin okullarda dağıtılmasını sağlamıştır (Pierce vd., 2012: 259). 1991 yılında PMI ve BAT firmaları "Latin Projesi" adını verdikleri bir proje başlatmışlardır. Proje kapsamında tıbbi ve bilimsel danışmanların yer aldığı, kapalı alanlardaki hava kalitesi ile ilgili araştırmalara mali destek verilmiştir. Proje, Latin Amerika'da sigara içme serbestliğinin azaltılması konusunda başarılı olmuştur. Projenin %60'ı BAT, %40'ı PMI tarafından finanse edilmiş, proje 1998 yılına kadar devam etmiştir (Barnoya ve Glantz, 2002: 305).

1992 yılında BAT, sigara tekelinde özelleştirmeler yapan ve katı yasal yaptırımları olmayan Macaristan, Ukrayna, Özbekistan, Çek Cumhuriyeti, Rusya, Romanya ve Polonya'da satın almalar yapmış ve ortak girişimlerde bulunmuştur (www.bat.com, 2014). Yine 1992 yılında PMI İngilizce konuşulmayan Afrika ülkelerinde, sigara paketlerinin üzerindeki sağlık uyarılarını ülkelerin ana diline göre düzenlemiş, BAT da aynı uygulamayı hemen ardından yapmıştır (Sanders-Jackson vd., 2013: 2041). 1992'de Asya'da sigara karşıtı grupların eylemleri farklılaşarak devam etmiş, sektör bu değişimleri izlemek için raporlar hazırlamıştır. 1993'de ise küresel alandaki yasal düzenleme ağı ile ilgili bir rapor hazırlanmış ve "işimizi yaptığımız her yerde yasal olacağız" söylemi benimsenmiştir (Knight ve Chapman, 2004: 30-31). 1994'te PMI firmasının sigaranın sosyal kabul edilebilirliğini artırmak ve yasal düzenlemeleri azaltmak amacıyla yürüttüğü proje Avrupa'da yayılmaya başlamıştır (Palazzo ve Richter, 2005: 393).

1994'te PMI firmasının sigaranın sosyal kabul edilebilirliğini artırmak ve yasal düzenlemeleri azaltmak amacıyla yürüttüğü proje Avrupa'da yayılmaya başlamıştır (Palazzo ve Richter, 2005: 393).

1990'ların ortalarında PMI Avrupa'daki pazar payının %30'una, Japon sigara pazarının yaklaşık %15'ine sahipti. 1995 yılında Liggett&Myers uluslararası sigara firmasını satın almıştı. Aynı yıl RJR yeniden sigara ve yiyecek sektörüne odaklandı (Jones ve Kashlak, 2001: 195). 1996'da ABD Florida Eyaletinde RJR tamamen doğal/katkısız sigaraları test etmiş, katkısız sigaraların daha güvenilir ve daha sağlıklı olduğuna yönelik temalarla kampanyalar yürütmüştür (Marketing News, 1996: 50). 1998'de PMI ABD'de genç yaştaki sigara tüketicilerini korumaya yardımcı olmayı amaç edinen "Gençleri Sigaradan Koruma Departmanı"nı oluşturmuştur (Pierce vd., 2012: 259). JTI 1998'den itibaren yiyecek sektöründe çeşitlendirmeye gitmiştir (Lida ve Proctor, 2004: 1820). Yine aynı yıl BAT firması finansal hizmetlerle ilgili işletmesini elinden çıkarmış ve Meksika'da faaliyet gösteren bir sigara firmasını satın almıştır. 1999'da ikinci büyük sigara firması olan BAT küresel olarak ilk dörtte yer alan Rothmans sigara firması ile birleşmeye gittiğini duyurmuştur (www.bat.com, 2014). 1999'da RJR'ın uluslararası sigara faaliyeti JTI'a satılmıştır (www.rjrt.com, 2014). PMI, BAT ve JTI firmalarının üst düzey yöneticileri Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne karşı alternatifleri tartışmak ve işbirliği için uygun alanları konuşmak üzere Aralık 1999'da İsviçre'de bir araya gelmişler, "Project Cerberus" isminde bir proje geliştirmişlerdir. Projenin amacı, Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne bir alternatif olması amacıyla küresel düzeyde gönüllü bir denetleme mekanizması geliştirmektir (Mamudu vd., 2008: 1633).

Sektördeki firmalar 80 ve 90'lı yıllarda çok çeşitli yollarla sigara karşıtı grupları izlemiş, raporlar ve rehberler hazırlamıştır. Aynı zamanda sigara karşıtı taraflarca üretilen ve dağıtılan kaynaklar da izlenmiştir. PMI, Dünya Sağlık Örgütü'nün Tütün Faaliyet Planlarını çalışanlarına dağıtmış ve bu planları temel okuma olarak dikkate almıştır.

Bunun yanında sektördeki firmalar tütün kontrolüne ayrılan bütçeleri izlemiş, Asya'daki her ülkenin tütün kontrolü bütçeleri ile kendi bütçelerini karşılaştırmışlardır. Tütün karşıtı faaliyetleri ve bunların finansal gücünü yakından takip ederek, tütün karşıtı faaliyetlerin oluşturacakları tehdidi öngörmeye çalışmışlardır (Knight ve Chapman, 2004: 31).

Çizelge-5
1990'lardaki Gelişmeler

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
90'lar	1990	ABD	PMI, amacı sigaraya yönelik yasal düzenlemelerin azaltılmasını sağlamak ve sigara tüketimine yönelik sosyal kabul edilebilirliği artırmak olan bir proje hazırlamıştır.
	1991	Latin Amerika	PMI ve BAT firmaları tütün kontrolünü amaç edinen "Latin Projesi" adını verdikleri bir sosyal sorumluluk projesi başlatarak işbirliği yapmışlardır.
	1992	Avrupa	BAT katı yasal düzenlemelerin olmadığı bazı Avrupa ülkelerinde ve Rusya'da sigara firması alımı yapmış ve ortak girişimlerde bulunmuştur.
	1992	Afrika	PMI Afrika ülkelerinde, sigara paketlerinin üzerindeki sağlık uyarılarını ülkelerin anadiline göre düzenlemiş, BAT de hemen ardından aynı uygulamayı yapmıştır.
	1993	Küresel	Firmaların ortaklaşa oluşturdukları birlikler tarafından küresel alandaki yasal düzenleme ağı ile ilgili bir rapor hazırlanmış ve sigara sektöründe yasal olma söylemi benimsenmiştir.
	1994	Avrupa	PMI sigaranın sosyal kabul edilebilirliğini artırmak ve yasal düzenlemeleri azaltmak amacıyla yürüttüğü proje Avrupa'da yayılmaya başlamıştır.
	1995	Küresel	PMI uluslararası sigara firması alımı yapmıştır. Daha önce alan çeşitlendirmesine ağırlık veren RJR yeniden sigara ve yiyecek sektörüne odaklanmıştır.
	1998	Küresel	PMI gençleri sigaradan korumaya yönelik çalışacak bir departman kurmuştur. JTI gıda sektörüne girmiş ve BAT Meksika'da bir sigara firması almıştır.
	1999	Küresel	BAT dördüncü büyük sigara firması olan Rothmans ile birleşmeye gitmiştir. Aynı yıl JTI, RJR'ın uluslararası sigara firmasını satın almıştır.
	1999	Küresel	Üç büyük firma PMI, BAT ve JTI, önemli bir sigara karşıtı hareket olan Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne karşı işbirliği amacıyla bir araya gelmişler ve bir proje geliştirmişlerdir.

Çizelge 5'de görüleceği gibi 1990'larda öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, hem sigara karşıtlığına hem de sigaranın toplumsal kabul edilebilirliğine yönelik işbirliği yapılması ve projeler yürütülmesi, BAT'nin coğrafi çeşitlendirmeye gitmesi, sigara firması alımları yapması ve onun kadar çok olmamakla birlikte PMI ve JTİ'nin da firma alımlarına gitmesidir. Sigara karşıtlığına yönelik en çok eylem PMI ardından BAT tarafından yapılmıştır.

2000'ler

2000'lerin başında Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ile ilgili çalışmalar sürerken sigara paketlerindeki ilk resimli uyarı uygulamasını 2001 yılında Kanada başlatmıştır. Kanada'yı takiben Brezilya 2002 yılında resimli uyarı uygulamasına geçmiştir (Hammond ve Reid, 2012: 271). Yine 2002'de Japonya'da, ilk kez sigara tüketicileri sigaranın ciddi hastalıklara yol açtığı gerekçesiyle sektöre karşı dava açmış ve tüketiciler sektörü sağlık konusunda sorgulama yapmaya yöneltmiştir (Lida ve Proctor, 2004: 1821).

Dünya Sağlık Örgütü'nün 2002 yılında 191 üye ülkenin katılımıyla Tütün Kontrolü Çerçevesi Sözleşmesi'ne öncülük etmesi ve sözleşmenin 2003 yılında kabul edilmesi tarihinde ilk kez anlaşma gücünü kullanması nedeniyle önemlidir. Küresel bir tütün kontrolü anlaşmasının olması, sigara sektörünün uluslararası ticaret anlaşmalarında, sigara kaçakçılığında ve küresel pazarlama faaliyetlerinde kontrol edilebilirlik sağlaması nedeniyle önemlidir. Birçok ülke, özellikle Güney Doğu Asya ve Afrika ülkeleri, halk sağlığı felaketlerini azaltma potansiyeli olabilecek güçlü bir anlaşmayı desteklemektedir. Ancak birkaç önemli devletin daha zayıf bir sözleşmeye yönelmesi nedeniyle halk sağlığına yönelik gelişimi engelledikleri belirtilmektedir (Gilmore ve Collin, 2002: 846).

Sağlık sistemleri genellikle ulusal düzeyde yapılandırılmakta ve sağlığa yönelik yasal düzenlemeler ilgili ülkenin ihtiyaçlarını temel almaktadır. Küresel sigara sektörü ve sektörün taşıdığı halk sağlığı riski yasal düzenlemelere uluslar üstü bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Bu gerekçeyle Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi için müzakereler yapılmış (Collin vd., 2002: 265), 2000'li yılların başından itibaren tütün kontrolü, Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ile genişleyerek küresel bir hareket olmuştur (Samet, 2012: 269).

2000'li yıllarda küresel açıdan en yaygın uygulama sigara paketlerindeki resimli sağlık uyarıları olmuştur. Singapur 2004, Tayland, Venezuela 2005, Ürdün, Avustralya, Uruguay, Panama, Belçika ve Şili 2006, Hong Kong 2007, Yeni Zelanda, Romanya, İngiltere, Mısır, Brunei, İzlanda 2008, İran, Malezya, Tayvan, Peru, Hindistan 2009, Letonya, Pakistan, İsviçre, Kolombiya, Türkiye, Meksika 2010 yılında sigara paketlerinde resimli uyarı uygulamasına geçmiştir (Hammond ve Reid, 2012: 272). 2008 yılında ABD'de Kanser Enstitüsü tütün ürünlerinin pazarlamasının, özellikle gençlerde kanserin tütün kullanımıyla nedensel olarak ilişkili olduğunu kanıtlayan önemli bir yayın yapmıştır (Pierce vd., 2012: 259). Dünya Sağlık Örgütü, Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ile tütün kontrolü konusunda sağlanan başarıyı güçlendirmek amacıyla 2008 yılında yeni bir girişim başlatmış ve bu amaçla Küresel Tütün Salgını Raporu yayınlanmıştır (Bilir, 2009: 32).

2000 yılında PMI Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ndeki yasal düzenlemeler konusunda görüşmek için Dünya Sağlık Örgütü'ne bir çağrıda bulunmuştur (www.pmi.com, 2014). 2001'de PMI, BAT ve JTI firmalarının birlikte geliştirdikleri "Project Cerberus" projesi kapsamında oluşturulan "Uluslararası Tütün Ürünleri Pazarlama Standartları" ilan edilmiştir (Mamudu vd., 2008: 1633). Aynı yıl Imperial Sahra altı Afrika'daki ikinci büyük sigara üreticisi olan Tobaccor firmasını satın almıştır. Bu satın alma ile Imperial'ın Afrika kıtasındaki varlığı güçlenmiş ve Asya'da daha fazla büyümek için bir sıçrama tahtası olmuştur (www.imperial-tobacco.com, 2014). Yine 2001'de BAT Türkiye, Mısır, Vietnam, Güney Kore ve Nijerya'da bir dizi yeni yatırım yapmıştır. 2002'de BAT sektörde kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlayan ilk firma olmuştur (www.bat.com, 2014). 2003'de RJR ve BAT firmaları, RJR'in ABD'deki sigara işletmesi ile BAT'nin ABD'deki Brown&Williamson sigara işletmesinin üretim faaliyetlerini birleştiren bir anlaşma yapmışlardır (www.rjrt.com, 2014).

Young, P. 1993. The Evolution of Conventions, *Econometrica*, 61: 57-84.

Young, P. 1998. *Individual Strategy and Social Structure: An Evolutionary Theory of Institutions*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Çizelge-6
2000'lerdeki Gelişmeler

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
2000'ler	2001	Küresel	PMI, BAT ve JTI Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne karşı işbirliği amacıyla oluşturdukları proje kapsamında sigaranın pazarlamasına yönelik standartlar koymuşlardır.
	2001	Asya-Afrika	Imperial Sahra altı Afrika'daki ikinci büyük sigara firmasını almış ve Afrika'daki varlığını güçlendirmiştir. BAT Asya ve Afrika'da yatırımlar yaparak coğrafi çeşitlendirmeye gitmiştir.
	2002	Küresel	BAT sektörde kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlayan ilk firma olmuştur.
	2003	ABD	BAT ve RJR ABD'deki sigara firmalarının üretim faaliyetlerini birleştirmişlerdir.
	2007	ABD-İngiltere	Imperial ABD'nin dördüncü büyük sigara üreticisini satın almış, JTI ise İngiltere'de bir sigara firması almıştır.

Çizelge 6'da görüleceği gibi 2000'lerde öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların sigara karşıtı politikalara yönelik olarak işbirliği yaparak kendilerine pazarlama standartları koymaları, BAT'nin ilk ve tek olarak sosyal sorumluluk raporu yayınlaması ve küresel yayılma politikası izlemesi, Imperial'ın ve ardından JTI'ın firma alımlarına gitmesidir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Sigara firmalarının uluslararası halk sağlığı politikalarındaki gelişmelerle birlikte oluşan eylemleri ve tepkileri bir önceki başlıkta analiz edilmiştir. Bu başlıkta sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin analizinden elde edilen bulgulara yer verilecek ve araştırma soruları cevaplanacaktır.

1950-2010 yılları arasında halk sağlığına yönelik araştırmalar, faaliyetler ve yaptırımların sigara sektörünü sigara tüketimi ile ilgili doğrudan etkileyen olumsuz sonuçları olmuştur. Elde edilen veriler ile bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- *Tüketiciler sigaranın sağlığa zararlı olup olmadığını sorgulamaya başlamıştır,
- *Firmalar için çevresel belirsizlik artmıştır,
- *Reklam yasakları ortaya çıkmadan önce reklam harcamaları artmıştır,
- *Sigara karşıtı gruplar oluşmuş ve firmalar için ek bir dışsal tehdit ortaya çıkmıştır,
- *Sigara karşıtı grupların etkisinin artması, sigara ve sağlık alanındaki araştırmaların sürmesi ile birlikte bazı uluslararası kurumlar ve hükümetler de sigara karşıtı bir konumda yer almıştır.

Sigara tüketimi ile ilgili halk sağlığına yönelik araştırmalar ve devamındaki yaptırımlar zaman içinde sigara sektörü için olumsuz sonuçlar doğurmakla birlikte dolaylı olarak olumlu sonuçlar da meydana gelmiştir. Bu sonuçlar şunlardır:

- *Firmaların ürettiği düşük katran ve nikotin içerikli hafif sigaralar daha az maliyetli olmuştur,
- *Reklam yasaklarının alanı genişledikçe firmaların reklam harcamaları azalmış ve tasarruf sağlanmıştır,
- *Tüketimi azaltma amaçlı olarak uygulanan reklam yasakları yaygınlaştıkça satışların da arttığı gözlemlenmiştir,
- *Sigara firmaları yasaklarla birlikte farklı ülkelere giriş yapıp küreselleşmeye başlamış ve küreselleşme ile kadın ve genç nüfustan tüketicilerle ek talep yaratılmıştır,
- *Katı yasal düzenlemeler ve sigara kullanımına yönelik birey tutumlarının değişimi yüksek gelirli birçok ülkede talebi azaltmış ancak gelişmekte olan ülkelerde arttırmıştır,
- *Halk sağlığına yönelik çevresel tehditlerin çeşitlenmesi ve artması firmaları işbirliğine yöneltmiş ve sigara karşıtlığına karşı daha güçlü ve etkili olmalarını sağlamıştır.

Sigara firmalarının 1950-2010 yılları arasında meydana gelen bu gelişmelere karşı zamanla giriştikleri eylemler ve faaliyetler şu şekilde sıralanabilir:

- *Firmalar önceleri reklam üzerinden şiddetli bir rekabet yapmıştır,
- *Her firma kendi ürünlerinin tüketilmesi için, mevcut tüketicilerin tüketim alışkanlıklarını değiştirmeye vurgu yapan reklamlar kullanmıştır,
- *Sigara karşıtı her türlü faaliyet firmalar tarafından yakından izlenmiştir,
- *Reklam yasaklarını engellemeye yönelik çözümler araştırılmış ve halkla ilişkiler faaliyetleri için firmalar arasında işbirliği yapılmıştır,
- *Düşük katran ve nikotin içerikli sigara üretimine geçilmiş ve hafif sigaraların zamanla ürün portföyü içindeki oranı artmıştır,
- *Farklı sektörlerden firmalar ile küçük ölçekli sigara firmaları satın alınmış ve bazı sigara firmalarıyla birleşmeye gidilmiştir,
- *Firmalar farklı kıtalarda, bulunmadıkları ülkelere yatırım yapmışlar, bazı ülkelerde ulusal sigara firmalarını satın almışlardır,
- *Firmalar pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirmiş ve sigaranın daha az zararlı olduğu algısı yaratma amaçlı pazarlama faaliyetleri yapmışlardır,
- *Sigara firmaları toplumda olumlu bir algı yaratma amacıyla halk sağlığına yönelik kampanyaları desteklemiş, bu faaliyetlere sponsor olmuş ve kendileri de halk sağlığına yönelik projeler geliştirmişlerdir,
- *Firmalar yeni giriş yaptıkları ülkelerin hükümetleriyle ülkede uygulanacak politikalar ile ilgili işbirliğine gitmişlerdir,
- *Genç nüfusun oluşturduğu talebi artırmaya yönelik faaliyetler yapmışlardır.

Doküman incelemesi ile elde edilen verilerle yukarıdaki bulgulara ulaşılmış ve bu bulgular aracılığıyla araştırma soruları cevaplanmıştır. Araştırmanın ana ve alt sorularını açık ve anlaşılır bir şekilde şöyle cevaplayabiliriz;

Halk Sağlığı Politikaları Karşısında Sigara Firmalarının Rekabet İlişisini Hangi Temel Parametreler Oluşturmaktadır?

Firmalar halk sağlığı politikalarıyla ilgili tehdidi ilk algıladıkları andan itibaren rekabeti reklam ve işbirliği ile sürdürmeye çalışmışlardır. Sektörde fiyatların uzun dönemde değiştirilmemesi nedeniyle rekabet etmek için fiyat dışı taktikler kullanılmıştır. En etkili rekabet reklam üzerinden sağlanmıştır. Mevcut tüketicilerin sigara alışkanlıklarını değiştirerek kendi ürünlerini satın almaya yönlendiren reklamlar kullanılmıştır. Firmaların aynı dönemde giriştikleri bir eylem daha zararsız sigara üretmek ve bu konuda pazarlama faaliyetleri yapmaktır. Reklamlar daha az zararlı ve hafif olarak adlandırılan ürünlere yoğunlaşmaktadır. Bunun için firmaların ürün çeşitlendirme ile rekabet ettikleri söylenebilir.

ABD dışındaki ülkelerin de reklamlara yasak getirmeye başlaması rekabet etmede kullanılacak araçları azaltmıştır. Bunun için firmalar yasakların olmadığı veya daha az olduğu pazarlara girerek rekabet etmeye çalışmışlardır. Riski azaltmak için kullanılan bir taktik farklı sektörlerde yatırım yapıp çeşitlendirmeye gitmektir. Riski azaltmak için özellikle sektördeki lider firmalar tarafından kullanılan taktik, giriş yapılan ülkelerde hükümetlerle yasal düzenlemeler konusunda anlaşma yolunu denemektir.

Sigara firmaları için en önemli dışsal tehdit halk sağlığı politikaları ve yasal düzenlemelerdir. Bu nedenle rekabetin yönünü değiştirecek ve belirsizliği artıracak ek bir tehdit oluşumunu engellemeye çalıştıkları söylenebilir. Firmalar sektördeki tekelleri konumları ile sektöre yeni firmaların girişini önemli ölçüde engellemekte ve yeni firmaların oluşturacağı dışsal tehdidi olabildiğince azaltmaktadır.

Sigara Firmalarının Uluslararası Halk Sağlığı Politikalarına Yönelik Etkileşimleri Nelerdir?

Halk sağlığı yönündeki gelişmelerin yakından takip edilmesi ve tüm firmalar tarafından ciddi bir dışsal tehdit olarak kabul edilmesi firmaların hayatta kalmayı başarmalarını sağlamıştır.

Bu açıdan halk sağlığı politikalarına karşı sigara firmalarının en önemli etkileşimleri işbirliği yapmaktır. Özellikle sektördeki lider firmalar bu işbirliğine öncülük etmiştir. Firmaların halk sağlığı politikalarına karşı tek başlarına yaptıkları girişimler de olmuştur ancak uluslararası sigara karşıtı faaliyetlere karşı sektörün örgütlü olması ihtiyacı doğmuştur. Küresel olarak yapılan sigara karşıtı faaliyetlerin, sivil toplum örgütlerinin hükümetlere yükledikleri sorumlulukların, yapılan bilimsel araştırmaların ve yaptırımların yakından takip edilip bilgi toplanması firmalar için hayati önem taşımaktadır. Bunun için sektörün oluşturduğu konseyler ve sivil toplum kuruluşları düzenli olarak bilgi toplanmasına yardımcı olmuş ve raporlar hazırlanmıştır.

Bir Sigara Firmasının Bir Halk Sağlığı Politikasına Yönelik Eylemi Diğer Firmaları Nasıl Etkiler?

Firmaların halk sağlığı politikalarına karşı doğrudan ve dolaylı eylemleri diğer firmalar tarafından çoğunlukla bir tepki ile izlenmiştir. Önemli bir tehdit olarak gördükleri halk sağlığı politikaları karşıısında rakibin attığı adımlara karşılık vermek varlıklarını sürdürmeye yardımcı olmuştur. Firmaların eylemlerine karşı zamanla sektörden çıkmayı ve birleşmeyi tercih eden küçük ölçekli firmalar olmuştur. Ancak sektörün lider firmaları birbirlerinin eylemlerine karşı verdikleri tepkiler ile pazar payı ve kârlılık elde etmişlerdir. Firmaların halk sağlığı politikalarının oluşturacağı tehditlere karşı aldıkları önlemlerin en önemlisi farklı sektörlere girmek olmuştur. Özellikle sektöre liderlik eden firmaların farklı sektörlere girme eylemi diğer firmaların da farklı sektörlere girerek tepki vermeleri sonucunu doğurmuştur.

BAT özellikle çeşitlendirme eylemi ile, PMI ise özellikle halk sağlığı politikalarına hâkim olma eylemi ile sektördeki diğer firmalar tarafından takip edilmişlerdir. Farklı sektörlere girme eylemi bazı dönemlerde hemen tepkiyle karşılık bulmuş, bazı dönemlerde ise tepkisiz bırakılmıştır. Sektörün lider iki firması olan PMI ve BAT öncü eylemlerde bulunmanın yanında rakiplerin yaptığı eylemlere de cevap vermişlerdir.

Bir Halk Sağlığı Politikası Karşısında Eylem Ve Tepkide Bulunan Firmalar Rekabetçi Üstünlüğü Nasıl Sağlamaktadırlar?

Firmalara bakıldığında PMI ve BAT'nin sektöre öncülük eden iki firma olduğu görülmektedir. Bu firmalar birbirlerinin eylemlerini izleyip, ilgili eyleme benzer bir tepki ile karşılık vermek yerine daha çok farklı yollar izleyerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmışlardır. Sektörde önemli atılımlar yapan bu iki firma uzun yıllar küresel alanda ilk ve ikinci firma olma konumlarını korumuşlardır. BAT rekabet gücünü diğer firmalara göre daha çok farklı ülkelere ve farklı sektörlerle giriş yaparak sağlamaktadır. BAT'nin farklı ülkelere yayılma ve farklı sektörlerle girme eylemi diğer firmalar tarafından tepki verilen bir eylem olmuştur.

Tüm firmalar arasında halk sağlığı politikalarının oluşturduğu ve oluşturacağı tehdide yönelik farkındalığı en erken sağlayan ve eyleme geçen firma PMI olmuştur. Diğer firmalar halk sağlığı faaliyetlerine karşı işbirliği ile hareket etmeyi tercih ederken, PMI'in bu konuda hem tek başına hem işbirliği ile hareket ederek rekabet üstünlüğü sağladığı söylenebilir. PMI farklı sektörlerle ve farklı ülkelere giriş yapmayı ikinci plana atmış, halk sağlığı politikalarına ve faaliyetlerine karşı daha fazla bilgi edinmeyi ve yasal düzenlemelere yönelik kamu otoriteleriyle yakın ilişkiler kurmayı tercih etmiştir. .

PMI'in etkili politik bağlantılar kurması rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olmuştur. PMI, diğer firmalardan farklı olarak, halk sağlığı kampanyalarına destek vermenin firma için olumlu bir algı yaratacağını düşünerek olabildiğince sigara karşıtı faaliyetlere destek vermeye çalışmıştır. Bu eylemler diğer firmalar tarafından çok fazla izlenmediği için PMI'a özgü bir rekabet üstünlüğü sağlama taktiği olarak düşünülebilir.

Halk sağlığı politikalarının artarak uygulanmaya başladığı dönemde sektörden çekilen firmalar olduğu gibi birleşmeye gitmeyi tercih edenler de olmuştur. Sektörde daha az pazar payına sahip firmaların güçlü firmaların bünyesine geçmesi, güçlü firmalara rekabet gücü sağlamıştır. Sektördeki lider firmalara rekabet gücü sağlayan bir diğer konu küresel olarak belli markalara odaklanmalarıdır. Kontrolünün güç olması sebebiyle çok fazla çeşit sigara markası çıkarmaktan olabildiğince kaçınmışlardır.

Halk Sağlığı Politikaları Karşıısında Uluslararası Sigara Firmalarının Rekabetçi Dinamikleri Nasıl Oluşmaktadır?

Firmalar halk sağlığı politikaları karşıısında birbirlerinin eylemlerine tepki vermek yanında işbirliği yapıp etkileşimde de bulunmuşlardır. Halk sağlığı politikalarının ortaya çıkması ile birlikte firmalar rekabeti reklam ve işbirliği ile sürdürmeye çalışmışlardır. En etkili rekabet reklam üzerinden sağlanmıştır. Reklamların yasaklanmasıyla farklı rekabet stratejileri kullanılmaya başlanmıştır. Yasakların daha az olduğu veya olmadığı ülkelere yatırım yapmak, farklı sektörlerden firmalar satın almak, hafif veya daha az zararsız sigara üretimine yönelmek, farklı ülkelerdeki küçük ölçekli ulusal ve yerel firmaları satın almak, kadın ve genç nüfus arasından ek talep yaratmak gibi stratejiler kullanmışlardır.

Halk sağlığı ile ilgili küresel gelişmelerin yakından takip edilmesi için sigara firmaları işbirliği ihtiyacı duymuştur. Bunun yanında firmaların kamuda olumlu algı yaratmak adına halk sağlığı politikalarına destek verme yönünde işbirliği yaptıkları da görülmektedir. Lider firmaların sektöre yeni giriş yaptıkları ülkelere hükümetlerle yasal düzenlemeler konusunda anlaşma yoluna gitmeleri de halk sağlığı politikalarının oluşturacağı tehdidi azaltma yolu olarak kullanılmıştır.

Sigara firmalarının önemli bir tehdit olarak gördükleri halk sağlığı politikaları karşıısında rakibin attığı adımlara karşılık vermeleri rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmuştur. Sektörün öncü firmalarının eylemleri karşıısında küçük firmaların sektörden çıkmayı ve birleşmeyi tercih etmeleri öncü firmalara rekabet üstünlüğü sağlamıştır. İşbirliği yoluna gitmek ise halk sağlığı politikalarına yönelik kapsamlı bilgi edinilmesini ve buna göre eylemleri yönlendirmeyi sağlamıştır. Bunların yanında güçlü sigara firmaları küçük ölçekli sigara firmalarını satın almış, ayrıca birbirlerinin karşılıklı güçlü oldukları yönlerle zayıf yönlerini kapatacak anlaşmalar yapmışlardır.

SONUÇ

Uluslararası sigara firmaları 1950'li yıllardan 2000'lere uzanan dönemde giderek artan şekilde halk sağlığına yönelik yeni yasal düzenlemelerle ve çevresel baskılarla karşılaşmalarına rağmen varlıklarını sürdürmüşlerdir. Yasal düzenlemeler bölgesel olarak farklılık gösterse de uluslararası kuruluşlar aracılığıyla dünyanın birçok yerinde benzer sağlık politikaları uygulanmıştır. Sigara firmaları bu dışsal tehdidi algıladıklarından itibaren farklı eylemlerde bulunmuşlardır. Callard ve diğerlerinin belirttiği gibi yasal düzenlemeler sigara firmalarının mevcut davranışlarını değiştirmelerini gerektirmiştir (2005: 278). Bu görüş çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermekte, firmaların satışlarını artırmaya yönelik olarak halk sağlığı politikaları karşısında önlemler almak, işbirliği yapmak, satın almalar yapmak ve farklı sektörlere girmek gibi eylemlerinin olduğu görülmektedir.

Sosyal ve yasal çevredeki sigara karşıtı hareketler sigara sektörü üzerinde önemli etkilere sahip olmuştur. 1950'lerden bu yana sigara ve sağlık üzerine yapılan araştırmalar ve bu araştırmaların halk sağlığı politikalarının oluşumuna ön ayak olması sigara sektörünün son derece inişli çıkışlı bir sektör (Jones ve Kashlak, 2001: 193) olmasına sebep olmuştur. Çünkü halk sağlığı ile ilgili ulusal ve özellikle uluslararası faaliyetler sektör için belirsizlik yaratmaktadır. Bu belirsizliğin iki kaynağı olduğu söylenebilir. Birincisi, halk sağlığı politikalarının tüketicilerin davranışlarını ne derece ve ne yönde değiştireceği bilinmemektedir. İkincisi, eğer ilgili sağlık politikaları hakkında tam ve doğru bilgi edinilemezse halk sağlığı politikalarının öngörülemez etkileri olabilmektedir.

Reklamlara yasak getirilmeden önce sigara firmaları için reklam, pazar payı kazanmak için etkin bir strateji olmuştur. Bunun için dünyadaki tütün kontrolünün önemli bir parçasını reklam ve sponsorluklara yasak getirilmesi oluşturmaktadır.

Tütün kontrolü stratejilerinin Dünya Sağlık Örgütü ve Dünya Bankası gibi önemli uluslararası kurumlar tarafından desteklenmesine (Callard vd., 2005: 278) rağmen sigara firmalarının büyüklükleri, ekonomik güçleri ve politik ilişkileri halk sağlığı açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Dolayısıyla reklam ve sponsorluk gibi eylemlere getirilen yasaklara karşı sigara firmalarının sahip olduğu bu güçler varlıklarını sürdürmede önemli bir dayanak olmaktadır. Çalışmanın bulguları bu görüşle paralellik göstermektedir. Sigara firmaları halk sağlığı politikalarına karşı farklı ülkelere yatırım yaparak, hükümetlerle ve uluslararası kuruluşlarla ittifaklar sağlayarak ekonomik ve politik güçlerini kullanmaktadırlar.

Çalışmanın bulgularında firmaların kamuda olumlu algı yaratmak adına halk sağlığı politikalarına destek verme yönünde işbirliği yaptıkları görölmektedir. Bu durumun sigara firmalarının toplumsal kabul edilebilirliklerine katkı sağladığı söylenebilir. Ancak sektördeki firmaların geçmişte sigara ürününe yönelik riskleri kabul etmemiş olması ve konu ile ilgili bilgileri manipüle etmiş olması sebebiyle itibar kaybettiği ve kamunun güvensizliğiyle karşı karşıya kaldığı (Palazzo ve Richter, 2005: 387) görüşleri de bulunmaktadır. 1950-2000 yılları arasında sigara satışlarındaki artışa bakıldığında firmaların sigaraya yönelik halk sağlığı politikalarına destek verecek işbirliğine gitmelerinin doğrudan olmasa da dolaylı olarak kamuda olumlu algı yaratmaya katkı sağladığı söylenebilir.

Bu çalışmada incelenen 1950-2010 yılları arasında halk sağlığı politikaları karşısındaki firma davranışlarına bakıldığında iki firmanın öncü eylemlerde bulunduğunu söyleyebiliriz. PMI ve BAT firmaları sektörde önemli atılımlar yapmış ve uzun yıllar küresel alanda ilk ve ikinci firma olma konumlarını korumuşlardır. BAT farklı sektörlere giriş yapması ve farklı ülkelere yatırım yapmasıyla, PMI ise halk sağlığı politikalarının oluşturduğu ve oluşturacağı tehdide yönelik farkındalığıyla sektöre öncülük etmişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgular ile sigara firmalarının halk sağlığı politikaları karşısındaki eylemlerini reklam üzerinden rekabet etmek, işbirliği yapmak, farklı ülkelere yatırım yapmak, sektörel çeşitlendirme, ürün çeşitlendirme ve yeni talep yaratma olarak sıralayabiliriz.

Bu eylemlerden işbirliği yapmak diğer eylemlere göre farklılık göstermektedir. Sigara firmaları halk sağlığı politikaları karşısında örgütlü olarak mücadele etme ihtiyacı duymuşlardır. Bu nedenle halk sağlığı politikaları karşısında tek ve önemli etkileşimleri işbirliğine gitmek olmuştur. Firmalar işbirliğini bilgi edinme ve olumlu algı yaratma amaçlı olarak sigara karşıtı faaliyetlere destek verme şeklinde yapmışlardır. Firmaların işbirliği dışındaki diğer eylemleri ise halk sağlığı politikalarının yarattığı dışsal tehdit karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak için yaptıkları söylenebilir.

Alanyazındaki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada sigara sektöründeki firmaların eylem ve tepkileri ile etkileşimleri firma temelli olarak ele alınmış, eylem ve faaliyetlerin öncülleri tespit edilmiş, halk sağlığı politikalarındaki gelişmelerle firma eylemleri birlikte incelenmiştir. Firmaların, alanyazında yer alan ortak girişimler ve ittifak dışında yaptıkları işbirlikleri tespit edilmiştir. Chen ve Miller'ın (2012:170) belirttiği gibi rekabet stratejisi içerisinde işbirliğine yönelik etkileşimler rakipler için hayati öneme sahip olabilmektedir. Bu işbirlikleri ortak girişim (joint venture), ittifak (alliances) ve diğer şekillerde gerçekleşebilmektedir. Çalışmanın bulgularında sigara firmalarının halk sağlığı politikaları karşısında örgütlü olabilmek için işbirliği yaptıkları görülmüştür.

Jones ve Kashlak'ın (2001) çalışmasında sigara sektöründeki yasal baskıların arttığı durumlarda riskin azaltılması için çeşitlendirmeye gidildiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları da halk sağlığı politikalarındaki gelişmelerle birlikte firmalar üzerinde yasal ve toplumsal baskıların artmasıyla firmaların ürün çeşitlendirmesi ve coğrafi çeşitlendirmeye gittiklerini göstermektedir.

Rekabetçi dinamikleri kurumsal kuramın eşbiçimlilik bileşeniyle ele alan Norman, Artz ve Martinez'in (2007) görüşleriyle benzer şekilde bu çalışmada, sigara firmalarının halk sağlığı politikalarının olumsuz etkisi altında rekabet güçlerini korumak için bir araya gelerek pazarlama standartları oluşturdukları ve bu standartlara uyma konusunda eşbiçimli hale geldikleri saptanmıştır. Araştırmacıların belirttiği üzere, aynı rekabetçi çevredeki firmalar eylemleri, yapıları ve süreçleri açısından eşbiçimliliğe eğilim göstermektedir.

Sigara firmaları hem belirsizliği azaltmak hem de eylemlerinin meşruiyeti açısından bazı alanlarda eşbiçimli hale gelmişlerdir. Firmalar halk sağlığı politikaları karşısında politik ilişkilerini geliştirmek ve sigara karşıtı faaliyetlerle mücadele etmek için işbirliği yapmak açısından davranışsal olarak eşbiçimli hale gelmişlerdir. Bunların yanında sigara firmaları halk sağlığı politikalarının kendileri için önemli bir tehdit olduğu algısına sahip olmada benzerlik göstermektedirler.

Doron (1979) yasal düzenlemelerin sınıflamasını yaparak konuyu kamu çıkarı açısından ele almış, yasal düzenlemelerin sektöre birkaç farklı yoldan fayda sağladığını belirtmiştir. Birinci fayda, firmaların yasaklar nedeniyle reklam harcamalarını azaltarak tasarruf etmiş olmalarıdır. İkincisi, reklam üzerindeki yasakların, firmalar arasındaki rekabet düzeyinde önemli azalmaya sebep olmasıdır. Üçüncüsü, reklam yasaklarının dolaylı olarak satışların artışına etki etmesidir. Sonuncu fayda ise, ulusal çapta reklam yapılmaksızın yeni bir firmanın pazara girmesinin oldukça zor olması nedeniyle mevcut firmaların pazarda kalıcı kontrol sağlamış olmalarıdır. Bu çalışmadaki verilerin analizinde de reklam harcamalarının azalması ile firmaların tasarruf ettikleri, reklam yasakları ile önemli bir pazarlama aracını kaybettikleri, yasaklara rağmen satışlarının arttığı ve pazara giriş engellerinin olduğu görülmüştür. Farklı bir bulgu olarak firmaların halk sağlığı politikaları karşısında birbirlerinin eylemlerine tepki vermek yanında işbirliği yapıp etkileşimde buldukları ve yasal düzenlemelerin oluşturacağı tehdide karşılık çeşitlendirme stratejisi izledikleri tespit edilmiştir.

Salojee ve Dagli'nin (2000) belirlediği bilgi toplama, halka ilişkiler, lobicilik, ittifak, ticaret ve özelleştirme anlaşmaları taktikleri bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmacıların ulaştıkları, sektörün kısıtlayıcı yasal düzenlemelere direnmenin yanında kurumsal sorumluluklarını azaltmak ve kurumsal haklarını genişletmek amacıyla ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelerin yeniden yapılandırılması için siyasi ve hukuki çaba gösterdikleri sonucu da bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Günümüzde faal olan uluslararası sigara firmalarının 1950'lerden bu yana yukarıda sözü geçen eylem repertuarı aracılığı ile halk sağlığı politikalarının yarattığı tüm olumsuz koşullara rağmen ayakta kalmayı, büyümeyi ve güç kazanmayı başarmış olmaları, bu sektörün dinamik yetenekler çerçevesi (Teece, 2009) ve Galbraith'in (2002) Yıldız Modeli'nde ele aldığı yeniden biçimlendirilen örgütsel tasarımlar çerçevesi açılarından da çok verimli biçimde ele alınabileceğine işaret etmektedir. İleride yapılacak rekabetçi dinamikler çalışmalarının firmalar arası rekabeti bu açılardan incelemesi önerilebilir.

Bu çalışmanın kuramsal ve araştırma yöntemi açısından bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma rekabetçi dinamikler alanyazını içindeki temalardan stratejik rekabetçi davranış ve repertuar temasıyla sınırlandırılmıştır. Bunun yanında çalışma sigara firmalarının tüm eylemlerini değil halk sağlığı ile ilgili yasal düzenlemelere karşılık veren eylemlerini ve etkileşimlerini içermektedir. Nitel araştırma yönteminin kullanılması nedeniyle araştırmanın öznel bir yaklaşımı bulunduğu ve araştırmacının bakış açısını yansıttığı söylenebilir. Araştırma yöntemi olarak sadece doküman incelemesi kullanılması, verinin çeşitlendirilmesi ve güvenilirlik açısından çalışmayı sınırlandırmakta ve eksik veri elde edilmesi olasılığı bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Sonuç olarak bu çalışmada uluslararası sigara firmaları arasındaki etkileşimler ile ilgili temel noktalar betimlenmiş, halk sağlığı politikaları gibi bir dış etki karşısında sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri ortaya konmuştur. Çalışmanın rekabetçi dinamikler alanyazınında benzer çalışmaların artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Anderson, S.J., McCandless, P.M., Klausner, K., Taketa, R. ve Yerger, V.B. 2011. Tobacco Documents Research Methodology. **Tobacco Control**, Vol:20, 8-11.
- Baum, J.A.C. - Korn, H.J. 1996. Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:2, 255-291.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Vol:17, No:1, 99-120.
- Barnoya, J. ve Glantz, S. 2002. Tobacco Industry Success in Preventing Regulation of Secondhand Smoke in Latin America: the 'Latin Project'. **Tobacco Control**, Vol:11, 305-314.
- Bettis, R.A. ve Weeks, D. 1987. Financial Returns and Strategic Interaction: The Case of Instant Photography. **Strategic Management Journal**, Vol:8, No:6, 549-563.
- Bilir, Nazmi. 2009. Türkiye Tütün Kontrolünde Dünyanın Neresinde? **Türk Toraks Dergisi**, Sayı:10, 31-34.
- Calfee, John E. 1987. Cigarette Advertising Regulation Today: Unintended Consequences and Missed Opportunities? **Advances in Consumer Research**, Vol:14, No:1, 264-268.
- Callard, C., Thompson, D. ve Collishaw, N. 2005. Transforming the Tobacco Market: Why the Supply of Cigarettes Should be Transferred From For-Profit Corporations to Non-Profit Enterprises with a Public Health Mandate. **Tobacco Control**, Vol:14, 278-283.
- Chen, Ming-Jer. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. **Academy of Management Review**, Vol:21, No:1, 100-134.
- Chen, Ming-Jer ve MacMillan, Ian C. 1992. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. **Academy of Management Journal**, Vol:35, No:3, 539-570.
- Chen, Ming-Jer ve Miller, Dany. 1994. Competitive Attack, Retaliation and Performance: an Expectancy-Valence Framework. **Strategic Management Journal**, Vol:15, 85-102.
- Chen, Ming-Jer ve Miller, Dany. 2012. Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. **The Academy of Management Annals**, Vol:6, No:1, 135-210.
- Chen, Ming-Jer, Smith, K.G. ve Grimm, C.M. 1992. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. **Management Science**, Vol:38, No:3, 439-455.
- Chen, Ming-Jer, Su, Kuo-Hsien ve Tsai, Wenpin. 2007. Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective, **Academy of Management Journal**, Vol:50, No:1, 101-118.
- Clairmonte, Frederick F. 1979. World Tobacco: Dynamics of Oligopolistic Annexationism. **Economic and Political Weekly**, Vol:14, No:30-32, 1331-1344.
- Collin, Jeff, Lee, Kelley ve Bissell, Karen. 2002. The Framework Convention on Tobacco Control: the Politics of Global Health Governance. **Third World Quarterly**, Vol:23, No:2, 265-282.
- Crawford, John. 1853. On the History and Consumption of Tobacco. **Journal of the Statistical Society of London**, Vol:16, No:1, 45-52.

- Dearlove, J.V., Bialous, S.A. ve Glantz, S.A. 2002. Tobacco Industry Manipulation of the Hospitality Industry to Maintain Smoking In Public Places. **Tobacco Control**, Vol:11, 94-104.
- Doron, Gideon. 1979. Administrative Regulation of an Industry: The Cigarette Case. **Public Administration Review**, Vol:39, No:2, 163-170.
- Dunbar, Roger L.M. ve Wasilewski, Nikolai. 1985. Regulating External Threats in the Cigarette Industry. **Administrative Science Quarterly**, Vol:30, No:4, 540-559.
- Fielding, Jonathan E. 1996. Revealing and Reversing Tobacco Industry Strategies. **American Journal of Public Health**, Vol:86, No:8, 1073-1075.
- Galbraith, J. R. 2002. **Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process**. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gilmore, Anna B. ve Collin, Jeff. 2002. The World's First International Tobacco Control Treaty. **British Medical Journal**, Vol:325, 846-847.
- Gilmore, Anna B. ve Collin, Jeff - Townsend, Joy. 2007. Transnational Tobacco Company Influence on Tax Policy During Privatization of a State Monopoly: British American Tobacco and Uzbekistan. **American Journal of Public Health**, Vol:97, No:11, 2001-2009.
- Gilmore, Anna B., Fooks, Gary ve McKee, Martin. 2011. A review of the Impacts of Tobacco Industry Privatisation: Implications for Policy. **Global Public Health**, Vol:6, No:6, 621-642.
- Gimeno J. ve Woo, C. 1996. Hypercompetitive Competition in a Multimarket Context: The Roles of Strategy Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-escalation. **Organizational Science**, 7, 323-341.
- Hammond, David ve Reid, Jessica L. 2012. Health Warnings on Tobacco Products: International Practices. **Salud Pública de México**, Vol:54, No:3, 270-280.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece D. J. ve Winter, S. G. 2007. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Oxford: Blackwell.
- Holden, Chris ve Lee, Kelley. 2009. Corporate Power and Social Policy: The Political Economy of the Transnational Tobacco Companies. **Global Social Policy**, Vol:9, No:3, 328-354.
- Jacobson, Peter D., Wasserman, Jeffrey ve Anderson, John R. 1997. Historical Overview of Tobacco Legislation and Regulation. **Journal of Social Issues**, Vol:53, No:1, 75-95.
- Jones, R.M. ve Kashlak, R.J. 2001. Socio-regulatory Upheaval, Reference Points and Strategic Evolution of The Cigarette Industry. **Journal of Business Research**, Vol:51, 193-200.
- Ketchen, D.J., Snow, C.C. ve Hoover, V.L. 2004. Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management**, Vol:30, No:6, 779-804.
- Kingman, Sharon. 1995. Tobacco Sales Soar in Developing Countries. **British Medical Journal**, Vol:311, 1321.
- Knight, J. ve Chapman, S. 2004. Asia is Now the Priority Target for the World Anti-Tobacco Movement: Attempts by the Tobacco Industry to Undermine the Asian Anti-Smoking Movement. **Tobacco Control**, Vol:13, 30-36.
- Lida, Kaori ve Proctor, Robert N. 2004. Learning from Philip Morris: Japan Tobacco's Strategies Regarding Evidence of Tobacco Health Harms as Revealed

- in Internal Documents from the American Tobacco Industry. **Public Health**, Vol:363, 1820-24.
- Livengood, R.S. ve Reger, R.K. 2010. That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics. **Academy of Management Review**, Vol:35, No:1, 48-66.
- MacMillan, Ian, McCaffrey, M.L. ve Wijk, V.G. 1985. Competitors' Responses to Easily Imitated New Products-Exploring Commercial Banking Product Introductions. **Strategic Management Journal**, Vol:6, 75-86.
- MacMillan, Ian C. 1988. Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative. **The Academy of Management Executive**, Vol:2, No:2, 111-118.
- Mamudu, Hadii M., Hammond, Ross ve Glantz, Stanton A. 2008. Project Cerberus: Tobacco Industry Strategy to Create an Alternative to the Framework Convention on Tobacco Control. **American Journal of Public Health**, Vol:98, No:9, 1630-1642.
- Marketing News**. 1996. All-natural cigarette tested in Florida, Oct.21, 50.
- Mayring, P. 2000. **Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş** (Çev: A.Gümüş ve M.S.Durgun). Baki Kitabevi.
- McAuliffe, Robert. 1988. The FTC and the Effectiveness of Cigarette Advertising Regulations. **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol:7, 49-64.
- Ndofar, H. A., Sirmon, D. G. ve He, X. 2011. Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence From the In-vitro Diagnostic Industry. **Strategic Management Journal**, Vol:32, 640-657.
- Neuman, Mark, Bitton, Asaf ve Glantz, Stanton. 2002. Tobacco Industry Strategies for Influencing European Community Tobacco Advertising Legislation. **Public Health**, Vol:359, 1323-30.
- Norman, Patricia M., Artz, Kendall W. ve Martinez, Richard J. 2007. Does It Pay to Be Different? Competitive Non-Conformity Under Different Regulatory Regimes. **Journal of Business Research**, Vol:60, 1135-1143.
- Palazzo, Guido ve Richter, Ulf. 2005. CSR Business as Usual? The Case of the Tobacco Industry. **Journal of Business Ethics**, Vol:61, No:4, 387-401.
- Pierce, John P., White, Victoria M. ve Emery, Sherry L. 2012. What Public Health Strategies are Needed to Reduce Smoking Initiation? Tobacco Control, Vol:21, 258-264.
- Proctor, R.N. 2001. Tobacco and the Global Lung Cancer Epidemic. **Nature Reviews Cancer**, Vol:1, 82-86.
- Salooje, Yussuf ve Dagli, Elif. 2000. Tobacco Industry Tactics for Resisting Public Policy on Health. **Bulletin of the World Health Organization**, Vol:78, No:7, 902-910.
- Samet, Jonathan M. 2012. A Global Health Perspective on the Future of Tobacco Control. **Salud Pública de México**, Vol:54, No:3, 264-269.
- Sanders-Jackson, Ashley N., Song, Anna V., Hiilamo, Heikki ve Glantz, Stanton A. 2013. Effect of the Framework Convention on Tobacco Control and Voluntary Industry Health Warning Labels on Passage of Mandated Cigarette Warning Labels From 1965 to 2012: Transition Probability and Event History Analyses. **American Journal of Public Health**, Vol:103, No:11, 2041-2047.
- Sirmon, D., Gove, S. ve Hitt, M. 2008. Resource Management

- in Dyadic Competitive Rivalry: The Effects of Resource Bundling and Deployment. **Academy of Management Journal**, Vol:51, 919-935.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Chen, M. ve Gannon, M.J. 1989. Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence. **Journal of Business Research**, Vol:18, No:3, 245-258.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. ve Chen, M. 1991. Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry. **Academy of Management Journal**, Vol:34, No:1, 60-85.
- Smith, K. G., Ferrier, W.J. ve Ndofor, H. 2005. Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. M.A.Hitt, R.Freeman, J. Harrison (Der.), **Handbook of Strategic Management, Blackwell, London**, 315-361.
- Springfield, Lincoln. 1902. The Tobacco War in Great Britain. **The North American Review**, Vol:174, No:547, 820-832.
- Tece, D. J. 2009. **Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organization for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press.**
- Tece D. J, Pisano, G. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. **Industrial and Corporate Change**, Vol:3, No:3, 537-56.
- Tece D. J, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol:18, No:7, 509-533.
- Teel, Sandra J., Teel Jesse E. ve Bearden, William O. 1979. Lessons Learned From The Broadcast Cigarette Advertising Ban. **Journal of Marketing**, Vol:43, 45-50.
- Tentant, R.B. 1953. The American Cigarette Industry: A Study in Economic Analysis and Public Policy. **The Economic Journal**, Vol:63, No:249, 156-160.
- Tsai, W., Su, K. H. ve Chen, M. J. 2011. Seeing Through the Eyes of a Rival: Competitor Acumen Based on Rival-centric Perceptions. **Academy of Management Journal**, Vol:54, 761-778.
- Wynder, Ernst L. 1988. Tobacco and Health: A Review of the History and Suggestions for Public Health Policy. **Public Health Reports**, Vol:103, No:1, 8-18.
- Yach, Derek ve Bettcher, Douglas. 2000. Globalisation of Tobacco Industry Influence and New Global Responses. **Tobacco Control**, Vol:9, 206-216.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2011. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- http://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO52ADGE?opendocument&SKN=1, Mart 2014
- <http://www.imperial-tobacco.com/index.asp?page=43>, Şubat 2014
- <http://www.jti.com/our-company/history/our-company/>, Şubat 2014
- http://www.pmi.com/eng/about_us/pages/our_history.aspx, Şubat 2014
- <http://www.rjrt.com/history.aspx>, Şubat 2014

Arzu Açar, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı doktora öğrencisidir. Yüksek lisans eğitimini 2010 yılında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İşletme Bölümü'nde, lisans eğitimini 2007 yılında Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Doktora tez çalışmasını Örgütsel Davranış alanında sürdürmektedir.

E-posta: arzuacar985@gmail.com

Prof. Dr. E. Fulya Deniz Sarvan, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesidir. Yönetim / Organizasyon ve Stratejik Yönetim araştırma alanlarında çalışmalarını sürdürmektedir. Yurtiçi ve yurtdışı dergilerde çok sayıda makalesi ve kongre / sempozyum kitaplarında bildirileri yayınlanmıştır. AB ve TÜBİTAK projelerinde proje yürütücülüğü görevlerinde bulunmuştur. Çeşitli dergilerde hakemlik yapmakta, çalıştay ve kongrelerde danışma kurulu üyelikleri bulunmaktadır.

E-posta: fulyas@akdeniz.edu.tr