



Türkiye'nin son yıllarda hızla değişen Sosyal ve kültürel yapısı içinde kuruluşlar yoğun rekabet karşısında elde ettikleri yer veya avantajlarını koruyabilmek veya daha da geliştirebilmek için organizasyonlarını yeniden gözden geçirmek ihtiyacı duydular. Yeni rakipler, artan maliyetler, durgunlaşan pazar, ürün çeşitlendirilmesi, optimum stok tutma gibi faktörler yeni disiplinler gerektiren organizasyon değişikliklerine ihtiyacını ortaya çıkardı. Yaklaşık 20 yıl önce eczane sahiplerinin kurduğu Ecza kooperatifleri ilaç dağıtım sektöründe çok önemli bir rol üstlenmiştir. Bugün ilaç dağıtım pazarının % 80' ini 3 dağıtım organizasyonu kontrol etmektedir. Bunlardan birisi de ecza kooperatifleridir. Hızlı değişim sürecinde bazı kooperatifler tek başlarına faaliyetlerini sürdürmemişler ve diğer kooperatiflerle birleşme veya şubeleşme yolu ile devamını mümkün kılmışlardır. İlaç sanayi tercihini mali bünyesi güçlü dağıtım kuruluşları ile çalışmaktan yana koymuş ve zayıf kuruluşlardan desteğini çekmiştir.

Bu nedenledir ki güncel ticari gelişmelere ayak uyduramayan, profesyonel bir anlamda yönetim kadrosu oluşturamayan, hızlı kararlar alıp bunları hayata geçiremeyen, gün ve gün piyasadaki Pazar payını kaybeden ve dolayısıyla zayıflayan ecza kooperatifleri karşısında ilaç sanayi desteğini çekti.

Sonunda İçel, Trabzon derken Samkoop'da bu hazin son ile karşı karşıya geldi.

Ecza kooperatifleri neyi başaramamıştı. Ne gibi eksiklikleri vardı. Güvenlerini neden kaybetmişlerdi?

Bugün güçlü dağıtım şirketleri mobayalarını tek bir merkezden yapıp, kota anlaşmalarında önemli avantajlar sağlamaktadır. Buna karşılık kooperatifler sadece kendi bölgesindeki satış durumuna göre pazarlık etmektedir. Yani diğer kanal % 30 pazar payı ile pazarlık ederken kooperatifler Ayek % 6.1, Edak % 3.9, Ankara Koop. % 3.2, Bursa Koop. % 2.9, Eskişehir Koop. % 3.6, Sam Koop. % 1.5 ile pazarlık yapma şansına sahip idi. Bu olay özel depolar ile kooperatifler arasındaki farkı ortaya çıkaran başlıca nedendir.

Eğer ki kooperatiflerin birleşme modeli sağlanabilmiş olsa çok şey değişecek idi. Böyle

## KOOPERATİF GERÇEĞİ

İSA SAVUŞ

bir birliktelikten sağlanabilecek avantajlar sağlanacaktı. İlkönce toplu mobayadan % 1'lik bir ekstra iskonto alınması demek (98 yılı için) 4.8 milyon USD demektir. Aynı bölgeye hizmet veren kooperatifler birleşme gerçekleşirse aynı eczaneye iki kooperatif aracının gideceği yerde

bir araç gidecek bu hesaplamalardan yola çıkılarak toplam giderlerde % 2.45'lik azalma oluşacaktır.

Böyle bir birleşme durumunda 1 haftalık borç ertelenmesi 1.8 milyon USD faiz yükü tasarrufuna eşittir. Birleşmenin sağlayabileceği somut avantajlardan birisi de ortak stok politikası uygulamak olacaktır. Bir bölgedeki stok fazlası diğer bölgeye nakledileceği için stok maliyeti azalacaktır. % 1'lik ortak kullanım 3.55 milyon USD tasarruf getirecektir. Bütün kooperatiflerin kredi kullandığı malumdur. Birleşme sonucunda bankalarla yapılacak toplu anlaşma sonunda alınacak bir puanlık indirim 280 bin USD faiz düşmesi sağlamaktadır. Ayrıca yapılacak detaylı bir lojistik analiz sonucunda ortaya araç, ekipman, depo, mülk, vb. atıl sabit varlık ortaya çıkacaktır. Bu tür varlıkların satışı yolu ile nakite çevrilmesi faydalı olacaktır.

Birleşme sonucunda, şirket gibi yönetilen profesyonel yöneticilerin bulunduğu, hızlı kararlar alabilen ve hızlı uygulayan, optimum stok ile çalışan rasyonel bir dağıtım sağlayan, servis maliyetleri düşük, ortak alım ile pazarlık gücünü arttıranı, eczacıların çıkarlarını koruyan son teknolojiyi kullanan daha güçlü bir yapıda, daha çok kârlı satan ve bu kârı eczacılara yansıtan Türkiye çapında büyük bir ilaz dağıtım kanalı ortaya çıkabilirdi.

Ancak özellikle İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa'da ki kooperatif yöneticilerinin anlaşamamaları sonunda bu olay gerçekleşmedi. Yukarıda bahsettiğimiz çağın gereklerini yerine getiremeyen kooperatifler kapanmaya mecbur kaldı ve bundan sonra da mecbur kalacak.

Kooperatif yöneticileri bu olaylara sahip çıkmadığı sürece Türkiye'de ecza kooperatifleri yavaş yavaş yok olacak ve ilaç dağıtım pazarı, tamamen özel depolara kalacak.

Saygılarımla...