

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI  
İKTİSAT BİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TÜRKİYE KULE VİNÇ SEKTÖRÜNÜN MICHAEL E.  
PORTER ELMAS MODELİ İLE REKABET ANALİZİ**

**Emrah Erkahraman**

**Zonguldak 2019**

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI  
İKTİSAT BİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TÜRKİYE KULE VİNÇ SEKTÖRÜNÜN MICHAEL E.  
PORTER ELMAS MODELİ İLE REKABET ANALİZİ**

**Hazırlayan  
Emrah Erkahraman**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Necla Ayaş**

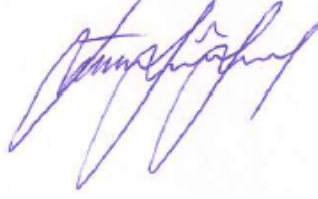
**Zonguldak 2019**

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezimin Sanatta Yeterlik çalışmasının bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan ve dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım klavuzuna uygun davranıldığını, yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

20.12.2019

Emrah Erkahraman



T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

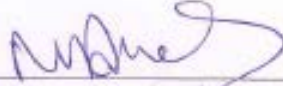
Enstitümüzün İktisat Anabilim Dalında  
ISS282102011 öğrenci numaralı Emrah ERKANRAMAN'ın

hazırladığı


"Türkiye Kule Viny. Sektörünün Michael E. Porter Elmas Modeli ile  
Rekabet Analizi" konulu ~~DOKTORA~~ YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA

SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 5/12/2019 - Perşembe  
günü saat 14:30'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına  
OYBİRLİĞİYLE/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.


Başkar:

  
Prof. Dr. Necla AYAS

Üye

  
Doç. Dr. Senay SARAY


Üye

  
Prof. Dr. Metin SABAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

20.12.2019

Enstitü Başkanı

  
Prof. Dr. Gülşah YILDIRIM

## ÖZET

Kurum	: ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Türkiye Kule Vinç Sektörünün Michael E. Porter Elmas Modeli ile Rekabet Analizi
Tez Yazarı	: Emrah Erkahraman
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Necla Ayaş
Tez Türü, Yılı	: Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Adedi	: 91

Globalleşen dünyamızda rekabet, sık sık kullanılan, önemini sürekli koruyan ve tüm sektörler için her geçen gün daha da önemli bir hal alan terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemiz için lokomotif sektör olarak tanımlanan inşaat sektörü ile paralel büyüme sergileyen kule vinç sektörünün global piyasada yer alan rakiplerine karşı kuşkusuz güncel rekabet stratejisi belirlemeli ve sürdürülebilir kılmalıdır. Bu doğrultu da kule vinç sektörünün benimsediği stratejiler ve rekabet konusunda attığı adımlar incelenecektir.

Çalışmamızın konusu olan kule vinç sektörü için Michael E. Porter' ın 'Elmas Modeli Analizi' yardımı ile sektörün ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet seviyesinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Türkiye' de kule vinçler genel olarak bina-inşaat yapımında kaldıraç görevi üstlenmektedir. Ortalama olarak 8-10 ton kaldırma kapasitesine sahip makineler kullanılmaktadır. İnşaat sektörüne paralel olarak gelişme gösteren kule vinç sektörü ülkemizde ağırlıklı olarak ithalat yolu ile temin edilmekte ve kiralama yoluyla kullanılmaktadır. 2012 yılında ülkemizde özel sektör girişimleri ile başlayan imalat çalışmaları, 2018 yılında döviz kurunda yaşanan artış ve konut sektörünün öncülüğünde kule vinç sektörünün bugünü, yarını ve sektör temsilcilerinin beklentileri incelenecektir.

Türkiye kule vinç sektörü için elmas modeli analizi yardımı ile sektörün, *Faktör Koşulları, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Endüstriler ile olan bağlantıları, Firma Yapısı, Stratejisi ve Rekabet, Devlet ve Şans Faktörü* açısından değerlendirilmesi yapılarak sektörün yukarıda bahsi geçen faktörler çerçevesinde mevcut durumunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Kule Vinç Sektörü, Elmas Modeli, İnşaat Sektörü, Rekabetçilik

## ABSTRACT

Institution : ZBEU Institute of Social Sciences, Department of Economics  
Title : Sector Of Turkey Tower Crane Michael E. Porter Diamond  
Pattern With Competition Analysis  
Author : Emrah Erkahraman  
Advisor : Prof. Dr. Necla Ayaş  
Type of Thesis, Year : MSc. Thesis, 2019  
Number Of Pages : 91

Competition is a term that is frequently used at present time, which keeps its agenda constantly and becomes important day by day for today's business world. The tower crane sector which is growing in parallel with the construction sector which is defined as the locomotive sector for our country should be determined and sustained undoubtedly current competition strategy against the competitors in global sector. In this direction, the strategies adopted by the tower crane sector and the steps taken in the competition will be examined.

For the tower crane sector which is the subject of our study, it is aimed to measure the competitiveness level of the sector at national and international level with the help of Michael E. Porter's Diamond Model Analysis. Turkey's tower cranes are assumed to leverage the overall building-building construction. Machines with an average lifting capacity of 8-10 tons are used. . Turkey's tower cranes are assumed to leverage the overall building-building construction. Machines with an average lifting capacity of 8-10 tons are used. The tower crane sector, which develops in parallel with the construction sector, mainly supplying by import and using by leasing way in our country. Manufacturing activities started with private sector initiatives in our country in 2012, increase in exchange rate in 2018 and the expectations of today, tomorrow and sector representatives of the tower crane sector under the leadership of the housing sector will be examined.

For Turkey tower crane sector ,Demand Conditions, Factor Conditions, Related and Supporting Factors, Company Structure Strategy and Competition, State and Luck Factors assessed from the angle in the framework help of diamond model analysis. It is aimed to determine the current status of the sector within the framework of the factors mentioned above.

**Key words:** Tower Crane Sector, Diamond Model, Construction Sector, Competitiveness

## ÖNSÖZ

İnşaat sektörü, Türkiye ekonomisi için lokomotif görevi üstlenmektedir. İnşaat sektörünün alt başlığı olarak yer alan konut sektörü ise son yıllarda gerek zaruri bir ihtiyaç olması gerekse de yatırım aracı olarak değerlendirilmesi sebebiyle ülkemizde ekonomik gündemini sürekli koruyan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle nüfus yoğunluğunun artış gösterdiği ve kâr marjını yukarı seviyelerde tutmak isteyen yüklenici firmalar ve müteahhitlerin yatırım kararları doğrultusunda, konutlar yüksek katlı olarak inşa edilmektedir.

Yüksek katlı konutların satış stratejisi olarak değerlendirilen en etkili faktörü 'hızlı anahtar teslim' etmeleridir. Buradan hareketle 50 katlı bir konut ortalama olarak 5 yılda tamamlanmaktadır. Yapımı devam eden konut projesinin en yüksek katına kalıp, beton, demir vb. araçların çıkarılması için ilave 50 personel ve ciddi bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda büyük bir enerji, zaman ve maliyet avantajı sağlaması sebebi ile kule vinçler tercih edilmektedir. Bir kule vinç 50 katlı bir binanın 5 yıl yerine 1,5 yıl gibi kısa bir sürede tamamlanmasına katkı sağlamaktadır. Bu sebeple artan konut proje sayısına paralel olarak kule vinç talebi de artmaktadır.

2016 yılında kule vinç sektöründe başladığım çalışma hayatımda, sektörün Türkiye ekonomisinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğuna bizzat şahit olduktan sonra kule vinç sektörü için daha derinlemesine araştırmalar yapmaya sektöre ve bağlı sektörlerle daha fazla katkı sağlayabilmek adına bu tez çalışmasını hazırlamaya karar verdim.

Faydalı olması dileğiyle...

Emrah Erkahraman

Aralık 2019

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>x</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>KISALTIMA LİSTESİ .....</b>	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. REKABET VE REKABET ANALİZİ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Rekabet.....	4
1.2. Rekabet Gücü .....	9
1.2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü .....	10
1.2.2. Endüstriyel (Sektörel) Düzeyde Rekabet Gücü.....	10
1.2.3. Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü.....	11
1.3. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler .....	12
1.4. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler.....	14
1.5. Teorik Yaklaşımlar.....	14
1.5.1. Merkantilizm .....	15
1.5.2. Fizyokrasi .....	15
1.5.3. Mutlak Üstünlük Teorisi.....	16
1.5.4. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi .....	16
1.5.5. Heckscher- Ohlin Teorisi .....	17
1.5.6. Yeni Ticaret Teorileri .....	18
<b>2. REKABET STRATEJİLERİ VE PORTER' IN ELMAS MODELİ .....</b>	<b>21</b>
2.1. Rekabet Stratejileri .....	21
2.2. Beş Rekabet Gücü .....	23
2.2.1. Sektöre Yeni Giren Tehdidi.....	25
2.2.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	27
2.2.3. Alıcıların Pazarlık Gücü .....	27



2.2.4. İkame Ürünlerden Tehdidi .....	28
2.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu .....	29
2.3. Porter' a Göre Üç Genel Strateji .....	31
2.3.1. Farklılaşma Stratejisi .....	32
2.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	33
2.3.3. Odaklanma Stratejisi .....	34
2.3.4. Arada Sıkışıp Kalma.....	36
2.3.5. Birleşik Rekabet Stratejileri .....	37
2.4. Porter Elmas Modeli .....	37
2.4.1. Faktör Koşulları.....	38
2.4.2. Talep Koşulları .....	40
2.4.3. İlgili Endüstriler ve Destekleyici Endüstriler .....	42
2.4.4. Firma Stratejileri, Firma Yapısı ve Firmanın Rekabet Düzeyi.....	43
2.4.5. Devlet .....	44
2.4.6. Şans.....	45
2.5. Porter Elmas Modeli Kullanılan Önceki Çalışmalar.....	45
<b>3. KULE VİNÇ SEKTÖRÜNÜN PİYASA YAPISI VE TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....</b>	<b>50</b>
3.1. Türkiye Kaldırma ve Taşıma Ekipmanları Piyasa Yapısı.....	50
3.1.1. N-Firma Yoğunlaşma Oranı .....	50
3.1.2. Herfindhal-Hirschman İndeksi .....	50
3.2. Kule Vinç Sektörünün Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi .....	52
3.2.1. Dünyada Kule Vinç Ticareti.....	53
3.2.2. OECD Ülkelerinde Kule Vinç Ticareti .....	55
3.2.3. Almanya'da Kule Vinç Ticareti .....	57
3.2.4. Çin'de Kule Vinç Ticareti .....	59
3.2.5. Türkiye'de Kule Vinç Ticareti .....	60
<b>4. KULE VİNÇ SEKTÖRÜNÜN PORTER YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE REKABET GÜCÜ ANALİZİ .....</b>	<b>63</b>
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	63
4.2. Araştırmanın Amacı .....	63
4.3. Veri Toplama Yöntemi .....	63
4.4. Araştırmanın Kapsamı .....	64

4.5. Kule Vinç Sektörünün Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizinin Yapılmasında Uygulanan Yöntem .....	64
4.5.1. Kule Vinç Sektöründe Faktör Koşulları (Orta) .....	67
4.5.2. Kule Vinç Sektöründe Talep Koşulları (Orta).....	69
4.5.3. Kule Vinç Sektöründe İlgili ve Destekleyici Endüstriler (Düşük) .....	70
4.5.4. Kule Vinç Sektöründe Firma Stratejileri, Yapısı ve Rekabet Düzeyi (Orta) .....	72
4.5.5. Kule Vinç Sektöründe Devletin Rolü (Düşük).....	74
4.5.6. Kule Vinç Sektöründe Şans Faktörü (Orta).....	76
<b>SONUÇ</b> .....	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>80</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>89</b>
Ek 1: Kule Vinç Görsel .....	89
Ek 2: Kule Vinç Görsel .....	89
Ek 3: TGM Kule Vinç Üretim Tesisi-Gümüşova OSB .....	90
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>91</b>

## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Engeller ve Karlılık .....	30
Tablo 2.2: Üç Genel Strateji .....	32
Tablo 2.3: Genel Stratejilerin Gereklikleri .....	36
Tablo 3.1: Kaldırma ve Taşıma Ekipmanları İmalatı (28.22.10) 2006-2015 Yılları Arası Yoğunlaşma Oranları .....	51
Tablo 3.2: Dünya Kule Vinç İthalatı (Milyon \$) .....	54
Tablo 3.3: Dünya Kule Vinç İhracatı (Milyon \$) .....	55
Tablo 3.4: Yıllar İtibari İle OECD Ülkelerinin Toplam Kule Vinç İthalatının Dağılımı .....	56
Tablo 3.5: Yıllar İtibari İle OECD Ülkelerinin Toplam Kule Vinç İhracatının Dağılımı (Milyon \$) .....	56
Tablo 3.6: Yıllar İtibari İle Almanya'nın Toplam Kule Vinç İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$) .....	57
Tablo 3.7: Yıllar İtibari İle Almanya' nın Toplam Kule Vinç İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$) .....	58
Tablo 3.8: Yıllar İtibari ile Çin' in Toplam Kule Vinç İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$) .....	59
Tablo 3.9: Yıllar İtibari ile Çin' in Toplam Kule Vinç İthalat Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$) .....	60
Tablo 3.10: Yıllar İtibari ile Türkiye' nin Toplam Kule Vinç İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$) .....	61
Tablo 3.11: Yıllar İtibari ile Türkiye' nin Toplam Kule Vinç İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$) .....	61

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler .....	13
Şekil 1.2: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler .....	14
Şekil 2.1: Rekabet Stratejisi Çarkı.....	22
Şekil 2.2: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam .....	23
Şekil 2.3: Beş Rekabet Gücü Modelinde Endüstriyel Yapının Bileşenleri .....	24
Şekil 2.4: Porter Elmas Modeli.....	38
Şekil 4.1: Türkiye Kule Vinç Sektörünün Ulusal ve Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi (Orta) .....	66



## KISALTMA LİSTESİ

AKVODER	: Anadolu Kule Vinç Operatörleri Derneği
ÇED	: Çevresel Etki Değerlendirmesi
d	: düşük
DOSBM	: Düzce Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü
DTSO	: Düzce Ticaret ve Sanayi Odası
DÜBİT	: Düzce Üniversitesi Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
TOKİ	: Toplu Konut İdaresi
FEM Standartları	: Fedaration Europeenne De La Manutention
GSMH	: Gayri Sâfi Millî Hâsıla
GSYİH	: Gayri Sâfi Yurtiçi Hâsıla
GTİP	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
MÜSİAD	: Müstakil İş Adamları Derneği
İMDER	: İş Makineleri Distribütörleri ve İmalatçıları Derneği
İSDER	: İstif Makineleri Distribütörleri ve İmalatçıları Derneği
KDV	: Katma Değer Vergisi
KGF	: Kamu Garanti Fonu
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Başkanlığı
Kosgeb-Kobigel	: KOBİ Gelişim Programı
MİB	: Makine İmalatçıları Birliği
o	: orta
od	: orta- düşük
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SAMİB	: Sakarya Makine İmalatçıları Derneği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici Ve İş Adamları Derneği
US97	: Ulusal Faaliyet ve Ürün Sınıflaması
y	: yüksek
yd	: yüksek- düşük
yo	: yüksek- orta
yy	: yüksek- yüksek

## GİRİŞ

İnsanlık tarihinin ilk ortaya çıktığı zamanlardan günümüze kadar en önemli ve zaruri ihtiyaçların başında barınma ihtiyacı yer almaktadır. İlk çağlardan bugüne kadar barınma ihtiyacı farklı boyutlar kazanarak ve gelişerek mağaralardan, rezidans olarak adlandırılan yüksek katlı binalara kadar farklılık göstermiştir.

Çağlar arasında gelişen ve farklılık gösteren barınma ihtiyacı şüphesiz nüfus artışı ile doğrudan ilişkilidir. Artan nüfus oranı kentleşmeyi beraberinde getirerek nüfus yoğunluğunun yaşanmasına ve dar alanlarda ya da şehir merkezlerinde birçok insanın bir arada yaşamasının gerekliliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın ve gerekliliklerin karşılanması için yüksek katlı konutların yapılması gündeme gelmiştir.

Yüksek katlı binalar ilk kez 1880' li yıllarda Amerika' da ilgi görmeye ve yayılmaya başlamıştır. 1931 yılına gelindiğinde ise "Empire State Building" binası 381 metre uzunluğuyla en uzun bina olarak kayıtlara geçmiştir (Öke, 1993:1).

Türkiye'de ise 7-8 katlı binaların yapımı 1950' lerde ortaya çıkmıştır. İlk zamanlar yavaş ilerleyen süreç 1970' lerden sonra yerini talebin artmasına ve ilginin yoğunlaşmasına bırakmıştır. Özellikle 1980-1988 yılları arası yüksek katlı pek çok proje ortaya atılmış ancak birçoğu başarıyla tamamlanamamıştır (Öke, 1993:1).

İlk zamanlarda sadece Ankara ve İstanbul' da görülen yüksek katlı binalar, bir zaman sonra İzmir' de, Adana' da, Mersin' de yapılmış ve zamanla ülkenin diğer kentlerine de yayılmıştır. Günümüzde ise nerdeyse tek veya iki katlı bina yapılmamaktadır. Özellikle deprem bölgesi olarak nitelendirilen illerin başında gelen Düzce, Kocaeli, Sakarya' da en fazla 4 kata kadar imar izni verilen merkezler, günümüzde şehrin dağlık ve kayaç olarak nitelendirilen zemine sahip arazilerinde yerini 20 katlı binalara bırakmış durumdadır.

Günümüzde artan girdi maliyetleri ve konut projelerinin teslim zamanı pazarlama ve satış süreci için değerlendiren en önemli etkenlerin başında

gelmektedir. Buradan hareketle 20 katlı, 30 katlı veya 50 katlı bir binanın 19. 29. ve 49. Katını inşa etmek için ihtiyaç duyulan demir, çimento, kalıp vb. diğer inşaat gereçlerinin 49. 29. ve 19. kata çıkarılması gerekmektedir. Bu süreçte ihtiyaç duyulacak insan gücü ve zamanı dikkate alındığında bugün ortalama bir kule vinç aracılığıyla 1,5-2 yılda tamamlanan konut projeleri için bu zamanın iki-üç katına çıkabileceği ve şantiyede çalıştırılacak personel sayısına ilave olarak ortalama 50 kişilik bir personel ekibinin eklenmesini gündeme getirmektedir. Bu ilave girdiler ise pazarlama gücünü azaltırken maliyetlerin artmasına sebebiyet vermektedir.

1970' li yıllarda hız kazanan yüksek katlı binalar ile Türkiye'de ilk kez kule vinçler boy göstermeye başlamıştır. Daha sonra 1990' lı yıllarda artan talep ve yüksek katlı binaların hız kazanması kule vinçlerin sıklıkla tercih edilen bir makine haline dönüşmesine sebep olmuştur. O dönemde kule vinçlere sahip olan müteahhitlerin daha prestijli göründükleri bu durumu satış stratejisi olarak kullandıkları değerlendirilmektedir. Kule vinçlere sahip müteahhitlerin binaları oturmaya hazır hale getirmeleri, 5 yıl gibi bir sürede biten 50 katlı bir binanın 1 yılda tamamlanmasına olanak sağlamış ve konut sektörü iyiden iyiye rekabet gücü kazanmıştır. İlerleyen yıllarda özellikle 2007 yılında kule vinç arzı talebi karşılayamaz hale gelmiştir. Bu durum karşısında TOKİ 10 yaş üzeri kule vinçlerin ithalatına izin verilmesini talep etmiştir (Öke, 1993:1).

Türkiye' de profesyonel anlamda ilk kule vinç üretimi 2012 yılında devlet desteklerinden yararlanan girişimciler ile başlamıştır. 2015 yılında konut sektöründe yaşanan talep artışı nedeni ile kule vinç arzı talebi karşılamakta zorlanır hale gelmiştir. 2018 yılına kadar irili ufaklı sektörde girişim örnekleri görülse de güçlü sermaye gerektiren girdi maliyetleri birçok girişimcinin rekabet gücünü elde edememesine ve sektörden çekilmesine neden olmuştur. Buradan hareketle sektörde rekabet kavramı ve beraberinde elmas modeli analizi kullanımı ile rekabet analizinin yapılması amaçlanmıştır. Böylelikle sektörün rekabet konusunda mevcut durumun gün yüzüne çıkarılması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde rekabet kavramından, rekabeti oluşturan faktörlerden, çalışmanın temelinde yer alan uluslararası dış ticaret teorilerinden

bahsedilerek geçmişte ve günümüzdeki rekabet olgusuna detaylı bir şekilde yer verilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet stratejilerinden, beş rekabet gücünden ve tezin kapsamını oluşturan Porter'ın Elmas Modeli'nde yer alan faktörlerden bahsedilecektir. Rekabet kavramı tüm sektör için büyük öneme sahip olduğundan geçmiş dönemde farklı sektörler için yapılmış olan Porter Elmas Modeli analizleri değerlendirilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kule vinç sektörünün ekonomik önemi ve ekonomideki yerinden bahsedilecektir. İnşaat sektörünün tamamlayıcı sektörü olarak faaliyet sürdürdüğü ve bu sebeple ülke ekonomisi için taşıdığı önem gibi konularından bahsedilecektir. Lokomotif olarak tanımlanan sektörün hız kazandırıcı makinesi olarak değerlendirildiği konular üzerinde açıklamalara yer verilecektir. Diğer taraftan içinde yer aldığı kaldırma ve taşıma ekipmanları piyasa yapısı Herfindal - Hirschman ve N-Firma yoğunlaşma endeksi ile belirlenmeye çalışılacaktır. Ardından sektörün dünya genelinde ki ithalat ve ihracat hacmi, en büyük ithalatçı ülkesi ve en büyük ihracatçı ülkesi, Türkiye'nin yıllar itibari ile ithalat ve ihracat verileri ele alınacaktır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Analizi yardımıyla sektörün hem ulusal hem de uluslararası pazarlardaki rekabet edebilirlik düzeyi değerlendirilecektir. Modelin temelini oluşturan altı belirleyici faktör (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sektörler, firma yapısı, stratejisi ve rekabet düzeyi, devlet, şans) sektörün rekabet edebilirliğinin değerlendirilmesi kapsamında ele alınacaktır.

Çalışmanın son bölümü olan sonuç bölümünde ise yapılan analizler çerçevesinde elde edilen veriler ile Türkiye'nin kule vinç sektörünün mevcut durumu, potansiyeli, avantajlı ve dezavantajlı durumları ile ilgili önemli noktaları ortaya konularak ve sektörün uluslararası sürdürülebilirliğinin korunmasına yönelik öneriler getirilecektir.



# 1. REKABET VE REKABET ANALİZİ

Globalleşen dünyamızda rekabet, sık sık kullanılan, önemini sürekli koruyan ve tüm sektörler için her geçen gün daha da önemli bir hal alan terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgen ve Seviçin, 2000:1). Ancak rekabet terimine farklı anlamlar yüklenmiştir (Doğan, 2011:15). Bu bölümde rekabete yüklenen çeşitli anlamlardan, rekabeti oluşturan faktörlerden, rekabetin iktisadi, siyasi ve sosyal faktörlerinden, rekabet gücü, düzeyleri ve de stratejilerinden bahsederek geçmişte ve günümüzdeki rekabet olgusuna yer verilecektir.

## 1.1. Rekabet

Anlam bakımından farklılık gösteren rekabet kavramı için bu kısımda öncelikle iktisadi ve işletme açısından ele alınacaktır. Devamında yıllar itibariyle oluşan farklı anlamlar ve günümüzde kullanılan anlamı ele alınacaktır.

Rekabet Türkçeye denetlemek, teftiş etmek, gözetmek anlamındaki Arapça ragabat kelimesinden gelmiştir (Hayva, 2014:3). Rekabet, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “*aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış*” olarak tanımlanırken (Türk Dil Kurumu, 2018), Rekabet Kurumu’na göre ise “*mal ve hizmet pazarlarındaki girişimler arasında ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışma*” olarak tanımlanmaktadır. (Rekabet Kurumu, 2009:118).

İktisadi açıdan rekabet sürecinin öneminin farkına varan ilk iktisatçı Adam Smith’tir. Rekabeti piyasa sisteminin merkezi olarak ele almıştır (Karabıyık, 2005:1). Adam Smith, rekabeti “işletmeler arasındaki savaş” olarak tanımlayarak rekabeti “en iyi düzenleyici gizli el” olarak değerlendirmiştir. Bu değerlendirme ise, klasik yaklaşım çerçevesinde ‘kazan-kaybet’ anlayışının temelini oluşturmaktadır (Sayılı vd., 2006:34).

İşletme açısından ise rekabet; tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarını gidermek ve ilgilerini çekmek için, işletmelerin birbirleri ile yaptıkları bir yarış olarak değerlendirilmektedir (Alpaslan, 2001:64). Bunun nedeni olarak ise, varlıklarını devam ettirebilmek adına globalleşen dünyada farklılaşan müşteri yapısına göre yeniden yapılanmaya gereksinim duymuş ve müşterilerine yönelik uyguladıkları

pazarlama stratejilerini yeniden dizayn etmeye başlamışlardır (Tekin ve Çiçek, 2005:63-64).

20. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan küreselleşme ile sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanda dünya hızlı bir değişim yaşamaya başlamıştır. Özellikle ülkeler arasındaki sınırların kalkması, mal-hizmet üretimi ve ticaretindeki gelişmeler, teknolojideki hızlı ilerleme, araştırma ve geliştirmenin önem kazanması ile tüm dünya ülkeleri bu değişime ayak uydurmaya başlamıştır. Ekonomik birimler, küresel piyasadaki daha fazla pay alabilmek adına rekabet güçlerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Akmermer, 2015:49). Devamlı değişen piyasalarda rekabetçilik, teknolojiye, kaliteye, hıza, hizmet ve ürün farklılaştırmasına, insan faktörüne dayanmaktadır. Ancak refah artışı ve sürdürülebilir büyüme hızının devam edebilmesi için verimliliğin artırılması, rekabetçi işletmelerinin en önemli faktörü haline gelmiştir. Bu ise işletmelerin doğru teknolojileri üretim ve yönetimde kullanarak, yenilikleri takip ederek ulaşabilecekleri bir hedefdir (Çınar, 2005:9).

Küreselleşmenin de etkileriyle rekabet 1960'lı yıllarda üretim odaklıdır. O yıllarda piyasada üretilen her malın satılabileceği düşüncesi yer aldığından işletmeler açısından en önemli konu, verimliliğin artmasını sağlamak ve daha fazla üretim gerçekleştirebilmek idi. 1970'li yıllarda rekabet fiyat ve maliyet odaklı idi. Böylece uluslararası ticaretin ilk adımları dünya piyasasında arzın talebi geçmesi ile atılmıştır. Maliyet ve fiyat kavramları bu dönemde ön plana çıkarak fiyat düzeyinde rekabet başlamıştır. 1980'li yıllarda rekabet kalite odaklı haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin piyasada yaygınlaşmasıyla birlikte kalite kavramı da ön plana çıkmış ve fiyat düzeyindeki rekabetin yanı sıra kalite konusu da rekabet sürecine dâhil edilmiştir. 1990' lı yıllarda rekabet üretim hızı ve esneklik odaklıdır. Çünkü işletmeler rakiplerine karşı fark yaratmak adına ürün çeşitliliği stratejisi uygulamışlardır. Bu nedenle hız-esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiştir. 2000'li yıllarda ise rekabet yenilik ve yaratıcılık odaklıdır. Çünkü yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan eşsiz ve kişiye özel üretilen ürünler ile rekabet yarışı başlamıştır (Cüreoğlu, 2010:54).

Michael Porter'ın çalışmalarının yoğunluğu rekabet kavramı üzerine olmuştur. Porter'a göre rekabet, "birbirine yakın faaliyetler içerisinde olan

işletmelerin, piyasaya yeni girecek ve ikame ürün üreten işletmelerin tehditlerine karşı önlemler geliştirerek, girdi alımı ve ürün satımı konusunda üstünlük sağlama yarışı” olarak tanımlanır (Baş, 1999:8). Yani pazarda pay sahibi olabilmek için işletmeler rakiplerinden farklı faaliyetlerde bulunmalıdırlar (Tavşancı, 2002:44).

Rekabet kavramı, spor, sanat gibi alanlarda birey ve grup arasındaki mücadele anlamlarında da kullanılmaktadır. Ayrıca ulusal işletmecilik, çevrebilim gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Rekabet kavramının ekonomik hayat içindeki tanımı ise temel olarak “kar maksimizasyonu” olarak tanımlanırken bugün sadece bireyler ya da işletmeler arasında değil uluslararası çerçevede de rekabet kavramı değer kazanmıştır (Akmermer, 2015:48-49).

Mikroekonomi tarafından rekabet; “doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bir bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Rekabetin hacmi ve yoğunluk seviyesi aşağıda ifade edilen maddeler ile belirlenir (Eren, 1990:142-143).

*Giriş Hakkı:* Birtakım yatırım alanlarına giriş, bazı işletmeler için başlangıçta fazla yatırım yapmayı gerektirir. Bu durum, rakip işletmenin kolayca göze alamadığı bir durum olabilir ve bu nedenle rekabet sınırlanmış olacaktır.

*Dış Koruma:* AR-GE faaliyetleri sonucu ortaya çıkan teknik buluşların üretim hakkı olarak kanunlarla korunmasıdır. Kazanılan hak sayesinde, aynı üretim tekniğe dayanarak imalat yapmak, işletmenin rakiplerine karşı korunmasını sağlamaktadır.

*Yararlanılabilir Pazar Kısmı:* Kazanılacak pazar paylarının mevcut rakiplerle mi, yoksa gelecekte piyasaya girecek rakiplerle mi mücadele etmeyi gerektireceği ve kullanılabilir pazar paylarını ele geçirmek için üretimde ve satış stratejisinde ne tür yenilikler yapılması gerektiği ile ilgili birçok soruya öncelik tanımaktadır.

*Sektördeki Karların Gelişme Durumu:* Kar payı yatırılmış sermaye oranının bir sanayi sektöründen diğer sanayi sektörüne ve hatta yıldan yıla, farklı sebepler ile değişikliğe uğraması, rekabet seviyesini etkileyebilmektedir.

*Pazarın Durumu:* Büyük rakiplerin bulunduğu bir piyasa içinde mi yoksa tam rekabet koşullarının yakın küçük boyutta bir piyasa içinde mi faaliyette bulunup bulunmadığının yanıtları aranmaktadır.

*Gelişmenin Genel Eğilimi:* Pazarda yer alan işletmeler arasındaki işbirliği veya birleşmelerin gidişatı işletmelerin fiziksel, örgütsel ve beşeri yapısındaki değişimleri kapsamaktadır.

Rekabetin hacim ve yoğunluğu belirlendikten sonra serbest piyasa ekonomisi için rekabetin stratejik bir öneme sahip olduğunu da açıklamakta fayda vardır. Çünkü rekabet, iktisadi olarak etkinliğin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da sosyal, siyasal ve iktisadi etkiler baş göstermektedir.

*Rekabetin İktisadi Etkileri:* Rekabetin iktisadi etkileri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Yiğit, 2008:3).

- Rekabet, firmaları üretim etkinliğini artırarak maliyetlerin düşürülmesine neden olur. Bu sayede firmalar fiyat açısından rekabet edebilir.
- Tüketicilerin tüketeceği malları kendilerinin seçmesi, bir toplumda hangi malların üretileceğine tüketicinin karar verdiği anlamına gelmektedir. En fazla ihtiyaç duyulan malların ve hizmetlerin optimum teknolojiler kullanılarak toplumun refah düzeyinin arttırılmasıyla birlikte kaynak dağılımında etkinlik sağlanır.
- Rekabet, pazardaki güçlü rakip firmaların değişmesini zorunlu hale getirerek firmaları araştırma ve geliştirme faaliyetlerine, yenilik yapmaya ve inovasyon ile daha fazla ilgilenmeye sevk edecektir.
- Rekabet, tüketici toplumunun istek ve gereksinimlerini karşılamak için yeni teknolojilerle, yeni girdileri ve üretim teknikleri kullanarak, yeni bir hizmeti veya malı üretmek, üretileni farklı pazarlama stratejileri ile piyasaya sürerek işletmeyi ayakta tutmak, hatta işletmenin farklı inovasyon süreçlerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu sayede işletme de büyümesini ve karlılık düzeyini en üst seviyeye taşımaya çalışacaktır.

- Rekabet; etkin olmayan girişimcileri saf dışına bırakma ve başarılı olan girişimcileri ise ödüllendirmektedir. Bu nedenle girişimciler rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek için toplumun taleplerini en iyi şekilde karşılamalıdır.

*Rekabetin Sosyal Etkileri:* Tüketicilerin korunması, kaynak dağılımında etkinliğinin sağlanması ve bireysel çıkarlar olmak üzere aşağıda ifade edilmektedir (Köksoy, 2018:3-4).

- Rekabet, işletmelerin fahiş kar elde etmelerini engelleyerek tüketicileri korumaktadır. Ayrıca üretimde verimlilik sağlayıp maliyetleri ve satış fiyatlarını düşürerek toplum refah seviyesinin artmasına da yardım eder.

- Rekabet, kaynak dağılımının etkin bir şekilde gerçekleşmesini ve toplumsal varlıkların tüketici isteklerini karşılayacak biçimde kullanılmasını sağlar. Diğer taraftan rekabet, inovasyon sürecinde etkinliği sağlayarak, sosyal hayattaki gelişmeleri teşvik etmektedir.

- Rekabet, kişisel çıkarlar ile toplum çıkarlarını bir araya getirmektedir. Rekabet ortamında işletmeler her türlü israftan uzaklaşmaya, ürettikleri hizmetlerin ve malın fiyatlarını pazar koşullarına yakın tutmaya, piyasa gereksinimlerini arzu edilen yer ve zamanda sunmaya çalışarak kişilerin ve toplumun menfaatlerini korumaya çalışmaktadır.

*Rekabetin Siyasal Etkileri:* Rekabetin sosyal ve iktisadi etkilerinin yanında siyasi hayatın düzenlenmesinde de etkileri vardır. Bu etkiler aşağıda belirtilmiştir (Yiğit, 2008:4)

- Rekabet, siyasi açıdan demokrasilerin temeli ve güvencesi haline gelmiştir.

- Rekabet, iktisadi gücün tek bir elde toplanmasını önüne geçerek ekonomik güce sahip olanların siyasi hayata egemen olmasını engeller.

- Rekabet, demokratikleşme açısından önem taşır ve daha adil gelir dağılımına sahip olmayı sağlar. Rekabetin iyi bir şekilde yürütüldüğü ülkelerde

tekelciliğe izin verilmemektedir. Bu nedenle yasaların ihlal edilmesi engellenmiş olur.

Rekabetin pozitif etkilerinin yanı sıra negatif etkilerde görülmektedir. Bu etkiler aşağıda ifade edilmektedir (Köksoy, 2018:4-5).

- Rekabet ortamına alışma aşamasında kısa vadede meydana gelebilecek sorunlar işletmeleri strese sokabilir.
- İşletmeler rekabet sürecinde çevre kirliliğine yol açabilir ve maliyet yüküne neden olabilir.
- Rekabet baskısının günlük ticari faaliyetler içinde çok yoğun bir şekilde yer alması ve işletmeleri fazlaca meşgul etmesi nedeniyle şirketlerin gelecekle ilgili vizyon oluşturulmasını engelleyebilir.
- Rekabet sürecinde işçiliğin ucuz olması nedeniyle çalışanın hane gelirinin azalması, girişimcinin maliyetleri aşağı çekmek için ahlaki yargıları fazlaca önemsememesi ve bu nedenlerle toplumun huzurunun kaçması gibi negatif etkileri vardır.

## **1.2. Rekabet Gücü**

Rekabet gücü kavramı fiyat rekabeti perspektifi, sosyo-kültürel perspektif strateji ve yönetim perspektifi gibi alanlardan oluştuğu için farklı tanımlara sahiptir (Bahar ve Kozak, 2005:140). Dünya Ekonomik Forumunun tanımına göre rekabet gücü, işletmelerin rakiplerine göre cazip olan mal ve hizmetleri üretme ve pazarlama yeteneğidir (Adıgüzel, 2011:14). Endüstriyel Rekabet Komisyonu'na (1985) göre rekabet, ülkelerin, kendi vatandaşlarının gelir düzeylerini artırmak isterken sunduğu mal ve hizmetleri uluslararası sektörlere sunması ve uluslararası piyasada başarıyı yakalaması olarak tanımlanmaktadır. Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu'na (UNICEF) göre, dış bilançoda herhangi bir gerileme olmadan, gelişmiş ülkelerin sahip olduğu yaşam kalitesinde artışların olması rekabet gücünü göstermektedir. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) göre rekabet, ülke içindeki gelir artışı sağlanırken, diğer ülkelerdeki müşterilerin beklentilerine göre ürün üretebilmesi olarak

tanımlanmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu'na göre rekabet, işletmelerin, endüstrilerin veya ülkelerin, farklı bölgelerdeki rekabette üretim faaliyetlerinin getirilerini artırmaları ve yüksek iş gücü düzeyine sahip olmalarıdır (ivi, 2001:21-38). Rekabet gücü kavramı için literatürdeki tanımlara bakıldığında evrensel bir tanım olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle rekabet gücü her zaman tartışılan bir konu olmuştur.

Rekabet gücü, firma, sektör ve uluslararası düzeyde olmak üzere üç farklı kategoride ele alınmaktadır.

### **1.2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü**

Firma düzeyinde rekabet gücü kavramı için çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Dünya Ekonomik Forumu'na göre, "firma düzeyinde rekabet gücü, girişimcilerin ürün ve hizmetleri tasarlama, üretme ve fiyatlandırma aşamalarında rakipleri karşısında kazandığı stnlk" (Dünya Ekonomik Forumu, 2011) şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre, firma açısından rekabet gücü, firmaların ulusal ve uluslararası rakiplerine karşı daha kaliteli, ucuz ve ilgi çekici ürün ve hizmetleri sunmayı sağlar. Asya Kalkınma Bankası'na göre "firma düzeyinde rekabet gücü, firmanın piyasada varlığını sürdürme ve kr, fiyat, getiri oranı veya ürünlerinin kalitesi açısından istenilen sonuçları elde etme kabiliyeti; mevcut piyasa olanaklarından yararlanabilme ve yeni piyasalar yaratabilme kapasitesine sahip olması" (Asya Kalkınma Bankası, 2003:205) olarak tanımlanmaktadır.

### **1.2.2. Endüstriyel (Sektörel) Düzeyde Rekabet Gücü**

Endüstri, rn üreten veya hizmet sunan bir gruptur (Porter, 1990:33). Porter' a göre, bir endüstrideki rekabet, alıcılardan ve satıcılardan pazarlık gücü, endüstriye yeni girenlerin tehdidi ve endüstri içinde bulunan firmalar arası rekabete dayanmaktadır. Bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da rakiplerinden daha üst düzeyde bir verimlilik seviyesine ulaşması ve bu seviyeyi sürdürmesi ya da rakiplerine göre eşit ya da daha düşük maliyette ürün arzı veya satma yeteneği endüstriyel rekabet gücü olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1990:35).

Sektörel rekabet gücü, ulusal rekabet gücünün zeminini oluşturmaktadır. Bir ülkenin temel ekonomisindeki başlıca sektörlerin rekabet gücü ne kadar yüksekse o ülkenin ulusal rekabet gücü de o kadar yüksek olacaktır. Bu nedenle Porter, ülkelerin uluslararası alanda rekabet gücü kazanması için firmaların rekabet gücüne sahip olmasını ve firmaların bulunduğu sektöre rekabet gücü kazandırması gerektiğini savunmaktadır (Akmermer, 2015:55).

### **1.2.3. Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü**

Uluslararası düzeyde rekabet gücü için de birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Uluslararası düzeyde rekabet gücü; sermaye, emek ve doğal kaynak zenginlikleri, firma ve endüstrilerinin kaynaklarına bağlıdır. Ayrıca ülke ekonomisinde var olan birçok kurumsal yapıya, teknoloji üretme ve yenilik yaratma kapasitesi, teknoloji düzeyi ve altyapısı, beşeri sermayenin gelişmişliği, fiziksel ve kurumsal altyapısının kalitesine bağlıdır (Adıgüzel, 2013:1-2).

Uluslararası düzeyde rekabet gücü, ülkelerin serbest ve serbest olmayan pazar koşullarında halkın reel gelir düzeylerini arttırmaya çalışırken, diğer taraftan da ürettiği hizmet ve ürünleri uluslararası piyasaların standartlarına ve koşullarına göre sunması ve başarılı olması olarak ifade edilmektedir (President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985:3-7).

OECD' ye göre "uluslararası düzeyde rekabet gücü, bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları uzun dönemde vatandaşlarının reel gelirini koruyabilme veya arttırabilme yeteneğidir" (OECD, 1992:237). USA Report' a göre, "bir ülkenin rekabet gücü, serbest ve adil piyasa koşullarında ülkenin, uluslararası piyasalarda kabul gören ürün ve hizmetler üretirken, eş zamanlı olarak vatandaşlarının reel gelirlerini de arttırabilme derecesidir" (USA Report, 1984). Aktan ve Vural'a göre, "uluslararası düzeyde rekabet gücü; bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneği" (Aktan ve Vural, 2004:60) olarak tanımlanmaktadır.



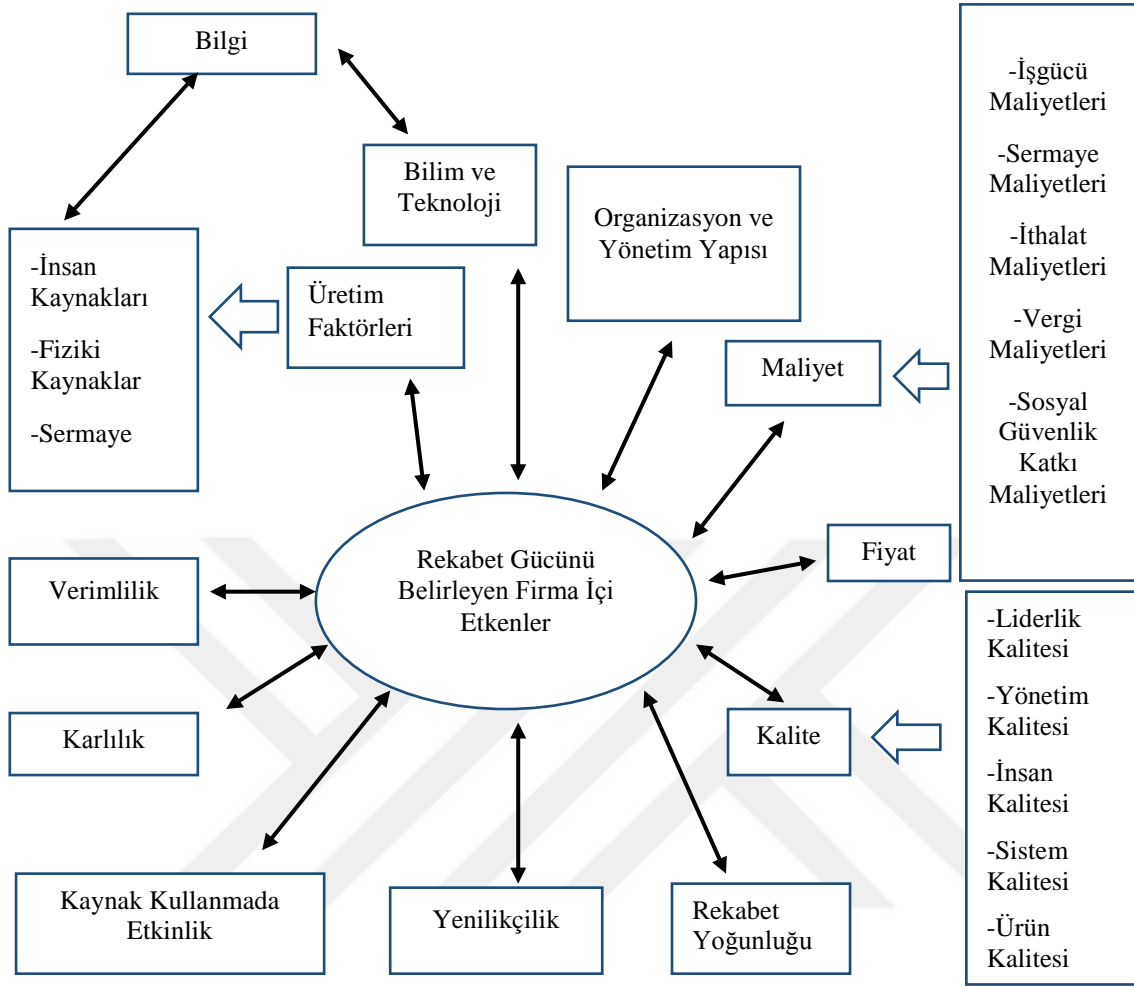
Tanımlardan yola çıkarak rekabet gücü kazanmanın işletmelerin süreklilik sağlaması için önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü faaliyetlerini sürdüren her işletme, diğer işletmelere galip gelmek ve pazara hâkim olmak istemektedir (Tavşancı, 2002:49). Pazara hâkim olabilmek için, üretim ve satış yöntemlerinde ürünlerde, hizmetlerin kalitesindeki yeniliklerle ya da çeşitli satış anlaşmaları, teknolojik veya lisans anlaşmaları sağlanmalıdır (Doğan, 2011:17). Pazara hâkim olduktan sonra rekabet gücü artacaktır. Rekabet gücünün artmasıyla birlikte üretim ve ihracatta genişleme sağlanır ve böylelikle kârlılık artar, yatırımlar hızlanır ve istihdam genişler (Akmermer, 2015:49).

İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen etkenler, işletme dışı etkenler ve işletme içi etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır.

### **1.3. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler**

Rekabet gücü ulusal bir kavram olmasına rağmen uluslararası seviyede rekabet halinde olan devletlerin değil, firmaların olduğu savunulmuştur (Çivi, 2001:23). Firma içi tüm etkenler Şekil 1.1 yardımıyla gösterilmiştir.

**Şekil 1.1: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler**



**Kaynak:** Babamurat, Torayev (2008); "Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s.106-112.

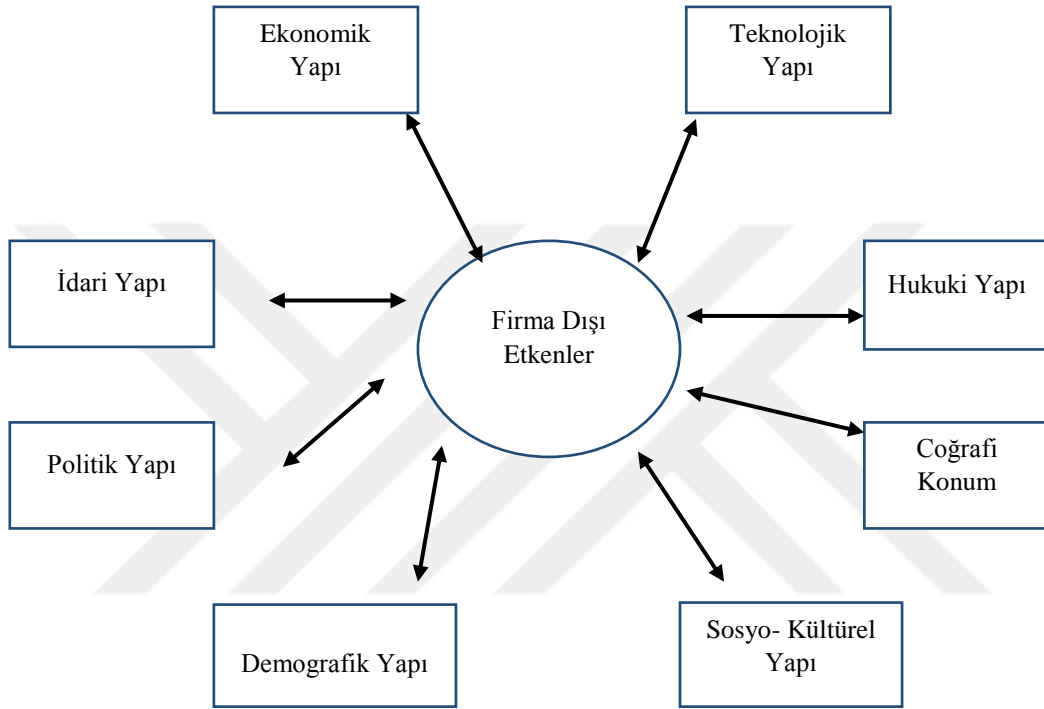
Şekil 1.1'de firma içi etkenler arasında verimlilik, kalite, fiyat, maliyet, kârlılık, bilim ve teknoloji, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların verimli kullanımı, yenilikçilik ve rekabet yoğunluğu gibi faktörler rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenler arasında yer almaktadır.

Porter' a göre rekabet gücünü belirleyen firma içi etkenlerden verimlilik kavramı rekabet gücünün oluşmasındaki temel faktördür. Ayrıca ülkelerin rekabet gücünün sadece verimlilik artışıyla sağlanabileceğini ve bu artışından elde edilen gelirlerin de insanların yaşam kalitesini arttırmak amacıyla kullanılması gerektiğini savunmaktadır (Porter, 1990:6).

#### 1.4. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler

Rekabet gücü elde etmedeki amaç ülke vatandaşlarının reel gelirlerini, refah düzeyini arttırmak ve belli bir yaşam kalitesi sağlamaktır. Bu amaca göre firma dışı etkenler Şekil 1.2 yardımıyla gösterilmiştir.

**Şekil 1.2: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler**



**Kaynak:** Babamurat, Torayev (2008); “Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.84-84.

Rekabet gücünü belirleyen firma dışı etkenleri içeren faktörler ise firmaların faaliyette bulunduğu sektördeki rekabetin yoğunluğu, ölçek ekonomileri, işgücü verimliliği, kapasite kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları, devletin ekonomideki yeri, ülkenin doğal kaynakları, mali piyasaların gelişmişlik düzeyi gibi etkenler sayılabilir (Eroğlu ve Özdamar, 2006:87).

#### 1.5. Teorik Yaklaşımlar

Bu çalışmanın temelini oluşturan M. E. Porter Elmas Modeli’ uluslararası ticaret teorilerine dayanmaktadır. Bu nedenle Elmas Modeli’ nin gelişimini anlayabilmek için uluslararası dış ticaret teorilerinin incelenmesi gerekmektedir. Uluslararası dış ticaret teorilerinde, “Merkantilizm”, “Fizyokrasi”, “Mutlak

Üstünlükler Teorisi”, “Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi”, “Ohlin Teorisi” yer almaktadır. İkinci dünya savaşından sonra ise klasik dış ticaret teorilerinin, küreselleşen dünyada uluslararası ticareti açıklamada yetersiz kalmasıyla yeni dış ticaret teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler ise Teknoloji Açığı, Ürün Dönemleri, Ölçek Ekonomileri, Rekabetçi Üstünlükler Teorisi olarak sıralanabilir.

### **1.5.1. Merkantilizm**

16. yy’ dan 17. yy sonuna kadar devam eden Merkantilizm, dış ödeme fazlası oluşturarak altın stoklarını artırmak için, iç ve dış ekonomik faaliyetler üzerine devlet müdahalesi olması gerektiğini savunmaktadırlar (Tunç, 2004:13-14). Merkantilizmin temel amacı ihracatın artırılması, mamul mal ithalatında ise kısıtlayıcı politikalar uygulanmasıdır (Tatlıcı, 2009:4).

Merkantilizme göre bir ülkenin ekonomik ve siyasal olarak güçlü olması için mümkün olduğunca servetini artırması gerekmektedir. Bu servetin kaynağını da altın ve değerli madenlerin oluşturduğu söylenmektedir (Ünsal, 2005:5). Merkantilistler dış ticaretin gerekli olduğunu, ancak dünya servetinin sabit olması sebebiyle ülkeler birbiriyle ticaret yaptığında ülkelerden biri fayda sağlarken, diğer ülke de aynı ölçüde zarara uğrayacağını iddia etmişlerdir.

### **1.5.2. Fیزیokrasi**

18. yüzyılda Fransa’da ortaya çıkan Fیزیokrasi, merkantilizme karşı bir anti tez olarak ortaya çıkmıştır. Fیزیokrasi “doğanın egemenliği” anlamına gelmektedir ve ekonomi biliminin ilk düzenli görüşlerini kapsar (Zarakoğlu, 1981:11).

Fیزیokratlar, bir ekonominin toprak sahipleri sınıfı, çiftçi sınıfı ve üretken olmayanlar sınıfı olarak üç sınıftan oluştuğunu düşünür. Bir sınıf, kendi geçimi için gerekenden fazla üretim yapabiliyorsa üretkendir. Sadece, üzerinde tarım yaptıkları toprağı mal sahiplerinden kiralayan çiftçi sınıfı da üretken bir sınıftır (Samuelson, 1966:349).

Fیزیokratları özetlemek gerekirse, Fیزیokratlar, ülkenin zengin olması için toprakla yani tarımla uğraşılması gerektiğini savunurlar. Ekonomide tüketilmeyen

fazla ürünün dış ticaret yoluyla dışarı atıldığını ifade ederler. Merkantilistlerin aksine dış ticaretin serbest olması gerektiğini savunurlar.

### **1.5.3. Mutlak Üstünlük Teorisi**

Mutlak Üstünlükler Teorisi Merkantilizme tepki olarak ilk kez Adam Smith tarafından ortaya atılmıştır. Adam Smith, Merkantilistlerin aksine iş bölümü ve uzmanlaşma ile birlikte kaynak verimliliğinin artacağını ve ülkeler arası yapılan ticaretten kazançlı çıkabileceğini savunmuştur (Bayraktutan, 2003:176-177). Yani teoriye göre, iki ülke ve iki malın olduğu modelde ülkelerden biri diğer ülkeye göre daha düşük maliyetle üretebildiği malın üretiminde uzmanlaşmalı ve bu malı ihraç etmeli, yüksek maliyete ürettiği malı da ithal etmelidir (Seyidoğlu, 2003:17). Üretimdeki maliyet kavramı, emek değer teorisine dayanmaktadır. Ülke, emeğin verimli kullanıldığı malın üretiminde maliyet avantajına sahipse demek ülkeye o malın üretiminde rekabet üstünlüğü kazanması anlamına gelmektedir.

Smith'e göre üretimde iş gücü çok önemlidir ve bazı ülkelerdeki iş gücü üstünlüğü ile diğer ülkelere göre daha az zaman harcadığını tespit etmiş ve bu durumu mutlak üstünlük olarak değerlendirmiştir. Bu üstünlük üretimde artışı, teknik ilerlemeyi ve sermaye birikimini sağlamaktadır (Ozan Özer, 2012:33).

Mutlak üstünlük teorisi uluslararası ticaretin nedenini açıklamada önemli bir adım olsa da eksikleri olduğu düşünülmektedir. Teori, David Ricardo tarafından yeniden geliştirilerek, karşılaştırmalı üstünlükler teorisi ile açıklanmıştır.

### **1.5.4. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi**

“Mukayeseli Avantajlar Teorisi” ya da “Karşılaştırmalı Maliyetler Doktrini” olarak da bilinen Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, Mutlak Üstünlükler Teorisi’ndeki eksiklikleri gidermek için David Ricardo tarafından geliştirilmiştir (Turhan, 2012:6).

David Ricardo, 1817 yılında yayınlanan çalışmasında, uluslararası ticaretin gerçekleşebilmesi için bir ülkenin belirli bir mal üzerinde karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Karluk, 2002:16). Yani önemli olan hangi malın daha az maliyet ile üretilebileceğinin tespit edilerek o mal üzerinde uzmanlaşma sağlanmasıdır. Ülkeler ancak bu mallar üzerine

uzmanlaşma sağlarsa uluslararası ticarete karşılıklı kazanç sağlayacak ve ülkelerin ulusal rekabet gücü artacaktır (Seyidoğlu, 2003:18).

Mutlak üstünlük teorisinde olduğu gibi karşılaştırmalı üstünlükler teorisinde de maliyet avantajı olarak emek faktörünün verimliliği üretim üstünlüğünün belirleyicisidir. Bu nedenle teoriye göre bir ülke üretimde daha fazla emeğe sahip olduğu malı ihraç etmeli, daha düşük emek verimliliğine sahip olduğu malları ise ithal etmelidir (Atik, 2005:26).

Ricardo modelinde de bazı eksiklikler vardır ve bu eksiklikler aşığıdaki gibi sıralanabilir (Seyidoğlu, 2007:31-33):

- Ricardo modelinde sadece emek maliyeti vardır. Ancak sermaye, doğal kaynaklar ve girişimcilik faktörünün maliyette yer almaması maliyetin etkin kullanılmasına engel olmaktadır.
- Gerçek hayatta emek, eğitim, deneyim ve becerilerle oluşmaktadır. Ricardo bu durumu göz önünde bulundurmamıştır.
- Gerçek hayatta ise ülkeler ihraç mallarının yanında ithâlâta rakip mallar da üretmektedir. Ancak Ricardo' ya göre üretimde tam uzmanlaşmaya gidilmiştir. Bu ise kaynakların sadece ihraç mallarında kullanılmasına ve ithal edilebilen malların üretiminin sıfıra düşmesine neden olur.
- Gerçek hayatta sürekli bir değişme ve gelişme vardır. Ancak Ricardo' ya göre zaman ve değişme faktörünün yeri yoktur.

#### **1.5.5. Heckscher- Ohlin Teorisi**

Faktör Donatımı Teorisi olarak da bilinen Heckscher - Ohlin Teorisi, Eli Heckscher ve Bertil Ohlin tarafından Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin eksikliklerini giderebilmek amacıyla geliştirilmiştir.

H.O Teorisi, Mutlak Üstünlükler ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi'ndeki emek faktörüne sermaye faktörünün eklenmesiyle oluşmuştur (Aslan ve Terzi, 2006:2). Böylece ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlüklerin çoklu faktörlerle de gerçekleşebileceğini kanıtlamıştır (Karluk, 2009:59).

H.O Teorisi' ne göre eğer ülkede sermaye, emekten fazla ise ülke sermaye yoğun malları ihraç etmelidir. Aksine ülkede emek, sermayeden daha fazla ise emek yoğun mallar ihraç edilmelidir (Bayraktutan, 2003:178).

Faktör donatımı teorisi, üç teoriye öncülük etmiştir. Bu teoriler; Faktör Fiyatları Eşitliği Teorisi, Stolper-Samuelson Gelir Dağılımı teorisi ve Rybczynski Teorisidir. Bu teoriler aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

Faktör Fiyatları Eşitliği Teorisi'ne göre, Uluslararası faktör hareketliliğinin tam olması durumunda, faktör piyasalarının sağlayacağı faktör fiyatlarının eşitlenmesi sonucu, faktör mobilizasyonunun olmadığı koşullarda serbest ticaretin ortaya çıkaracağını ileri sürmektedir (Çelik, 2008:108-109).

Stolper-Samuelson Gelir Dağılımı Teorisi'ne göre, serbest ticaret, ihrâcat yapan sektörün yoğun kullandığı faktörün yararına iken ithâlât sektöründe yoğun kullanılan faktörün lehinedir (Bayraktutan, 2003:179). Serbest dış ticaret, ülkede bol bulunan üretim faktörünün gelirini yükseltirken, kıt olan faktörün gelirini düşürmektedir. (Karluk, 2009:68).

Rybczynski Teorisi' ne göre, iki-mallı, iki-faktörlü bir modelde ve tam istihdam koşullarında, faktörlerden birinin arzı artınca bu faktörü yoğun kullanan malın üretiminin artacağını, arzı sabit kalan faktörü kullanan malın üretiminin ise sektörler arası faktör transferi yüzünden azalacağını ortaya koymaktadır (Bayraktutan, 2003:179).

#### **1.5.6. Yeni Ticaret Teorileri**

Yeni Ticaret Teorileri' ne göre kendinden önce geliştirilen Klasik Dış Ticaret Teorilerinin temel eksiklikleri vardır. Yeni Ticaret Teorileri bu eksiklikleri gidermeye çalışmıştır. Bu teorilere GSMH, nüfus, ekonomik uzaklık, din, dil, ulusal para gibi ticaret bağlarını da birer açıklayıcı değişken olarak dâhil etmişlerdir (Karluk, 2009:167).

Yeni Ticaret Teorileri; Nitelikli İşgücü Teoremi, Teknoloji Açığı Teoremi, Ürün Dönemleri Teorisi, Tercihlerde Benzerlik Teorisi, Ölçek Ekonomileri Teoremi, Monopolcü Rekabet Teorisi, Endüstrilerarası ve Endüstriiçi Teorisi olarak bilinmektedir. Bu teoriler aşağıda incelenecektir.

*Nitelikli İşgücü Teorisi:* Bazı ülkelerde emek kalitesi diğer ülkelere göre daha fazladır ve üretimde daha etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise işgücü verimliliğini ve kalitesini yükseltmek adına yapılan eğitim harcamalarının farklı olmasıyla emeğin kalitesinin dünyanın her yerinde aynı olmamasıdır. Emeğin yoğun bir sermaye ile daraltılması, kalite farkına yol açar (Karluk, 2009:176).

*Teknoloji Açığı Teorisi:* Michael V. Posner (1961) tarafından öne sürülen Teknoloji Açığı Teorisi-Posner' e göre, ülkelerin rekabet güçlerinin analizindeki belirleyici faktör ülkeler arası teknolojik farklılıklardır. Bazı ülkeler teknolojik gelişmelere hemen uyum sağlayabilirken bazı ülkeler uyum sağlayamazlar. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler, ona erken adapte olan ülkelere karşılaştırmalı bir maliyet avantajı yaratırken rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir (Posner, 1961:323).

Teknolojik gelişmeler, Ar-Ge çalışmalarına önem veren sanayileşmiş ülkelerde meydana gelir. Ar-Ge harcamaları, yüksek teknolojiyi gerektiren, havacılık, bilgisayar, haberleşme araçları, ilaç, bilimsel araç ve gereçler ile elektrikli ve elektrikli olmayan makine imalat sanayi dallarında yoğunluk kazanmıştır (Karluk, 2009:168-169).

Teknolojik açık modeli dünya ticaretinin açıklanmasında yetersiz kalmıştır ve eksikliklerini ürün devreleri modeli ile tamamlanmaya çalışılmıştır.

*Ürün Dönemleri Teorisi:* Teori, bir malın icat edilmesinden uluslararası ticareti etkilemesine kadar geçen süreyi aşamalara ayırmaktadır (Seyidoğlu, 2007:103). İlk aşamada teknolojik yenilik içeren ürün gelişmiş ülkede farklı firmalarca üretilir ve ürün iç piyasaya sunulur. İkinci aşamada ürün üretim miktarı artırılarak ihracata başlanır ve mal patent haklarıyla korunur (Seyidoğlu, 2007:103). Üçüncü aşamada emek yoğun üretimden sermaye yoğun üretime geçilir (Çelik, 2008:146). Dördüncü aşamada yeni teknoloji içeren firma yurt içinde ve yurt dışında lisans vermeye başlar ve ürün tüm ülkelerde üretilmeye başlanır (Seyidoğlu, 2007:104). Malın lisansını alan düşük maliyetli yeni üreticilerin ihrâcat yapmaları ile yenilik yapan ülkenin ihracatı azalır. Beşinci



aşamada ise, yenilik yapan ülkenin iç piyasası artık ithalatla karşılanmaktadır ve artık teknoloji serbest bir mal haline gelmiştir (Akmermer, 2015:66).

*Varlık Teorisi:* Irving B. Kravis tarafından ortaya atılan Varlık Teorisi 'ne göre ülkeler, kendi üretmedikleri ya da pahalıya ürettikleri malı diğer ülkelerden satın alacaklardır ve ekonomiler arasında üretim çeşitli olmaktadır. Bunun sebebi ise ülkeler arasında doğal kaynak zenginliğinin farklı olması, teknolojik yeniliklerdir. Bir ülkenin ithalat yapması, o ülkede arzın esnek olmadığı, bir ülkenin ihracat yapması ise ülke üretiminin fazla olduğu anlamına gelir (Karluk:2009,167-168).

*Gelir ve Tercihlerde Benzerlik Teorisi:* Steffan Burenstam Linder tarafından ortaya atılan teoriye göre, dış ticarete konu olan mallar sanayi ürünleri ve hammadde olarak ikiye ayrılır. Ülkeler arasındaki doğal kaynak farklılığından doğan hammadde ticareti, faktör oranları teorisine dayanmaktadır. Sanayi malları ticareti ise ülkeler arasındaki gelir dağılımı ve kişi başına gelir seviyesi farkı ne kadar az olursa, dış ticaretin o kadar çok olacağını belirtmektedir (Karluk, 2009:176-177).

*Ölçek Ekonomileri Teorisi:* Ölçek Ekonomileri, firmaların ve endüstrilerin büyüyerek üretimlerini arttırmasıyla ortaya çıkmaktadır. Endüstri çıktısında meydana gelen bir artış her firma için pozitif bilgi sağlayacak bilgi birikimini arttırır ve bu durum da firmaların üretimlerini arttırmasına ve bilgiye dayalı artan getirilerin yaratılmasını sağlar (Brakman vd., 2003:26)

## 2. REKABET STRATEJİLERİ VE PORTER' IN ELMAS MODELİ

Bu bölümün ilk kısmında rekabet stratejileri, rekabet stratejisi çarkı, rekabet stratejisinin kurulduğu bağlam, beş rekabet gücü modelinde endüstriyel yapının bileşenleri, Porter'a göre izlenmesi gereken üç genel stratejiden bahsedilecektir. Bölümün ikinci kısmında ise bu rekabet stratejilerinden faydalanılarak oluşturulan ve çalışmanın analizi olarak ele alınan Porter Elmas Modeli açıklanacaktır.

### 2.1. Rekabet Stratejileri

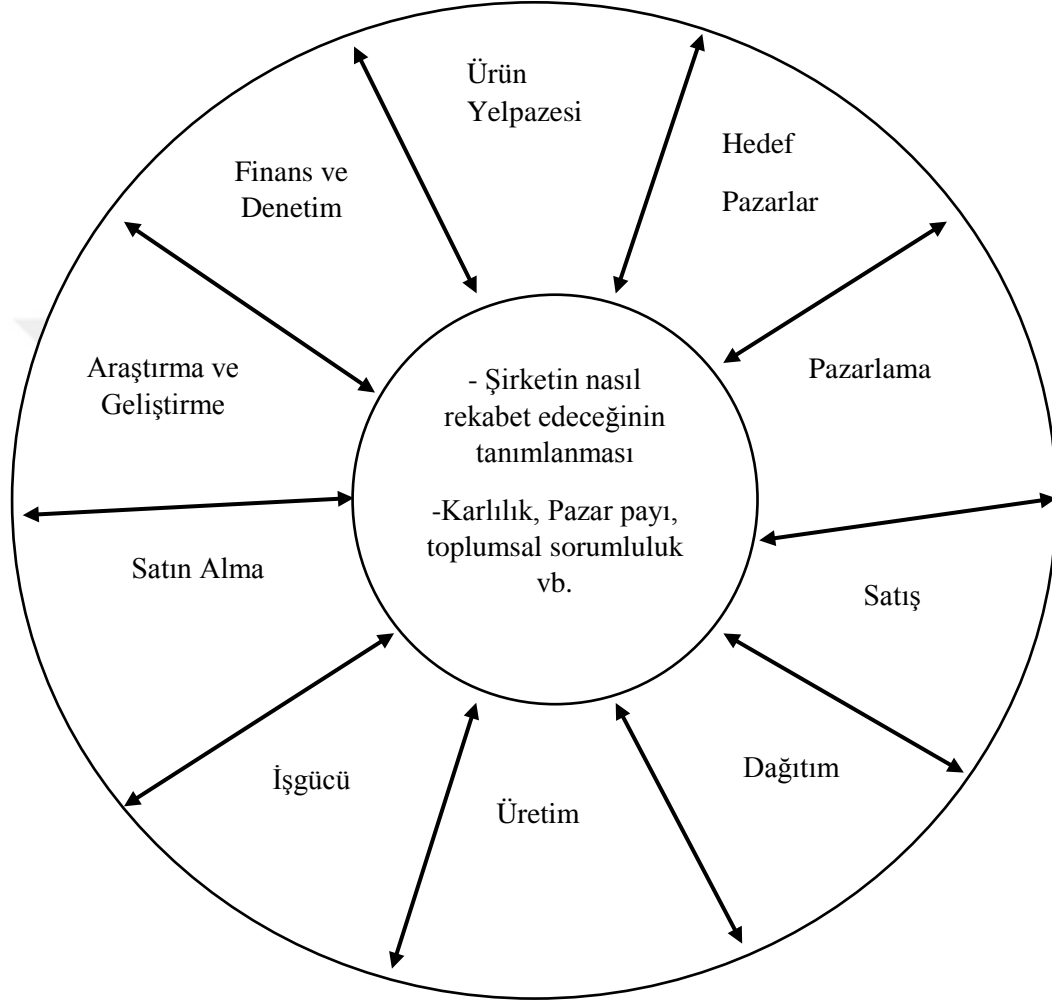
Rekabet stratejileri "hâlihazırdaki müşteriler için değer yaratan ve var olan yeteneklerle rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünü" olarak tanımlanmaktadır (İliç ve Keçecioğlu, 2009:14). Rekabet eden her firmanın rekabet stratejisi vardır. Porter'a göre, "firmanın belirlemiş olduğu strateji, bir planlama süreci ile geliştirilmiş veya geliştirilmeksizin, firmadaki çeşitli fonksiyonel bölümlerin faaliyetleri ile evrilmiş olabilir" (Porter, 2015:xxiii).

Rekabet stratejisi geliştirme süreci; Neredeyiz, Nerede olmak istiyoruz? Hedefe nasıl varabiliriz? Sorularının cevabını arar ve bu sorulara cevabını ararken altı aşamadan geçer. Bu aşamaların sırası ile yerine getirilmesi firma için önemlidir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Layton, Hurd ve Lipsey, 1998:10-14):

İlk aşamada ekibi seçmek, eğitmek ve planlama için organizasyon yapmak gerekmektedir. İkinci aşamada, rakipler, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, teknoloji gibi konularda veri toplamak gerekmektedir. Üçüncü aşamada toplanan verilerin ne anlama geldiği anlaşılmalı, varılan sonuçların ise yönetimin iş anlayışının ortaya çıkarılmasında kullanılması gerekmektedir. Dördüncü aşamada yapılan analizin sonuçlarından yararlanarak izlenecek yol belirlenmeli, etkili stratejiler oluşturularak amaçlar belirlenmeli ve başarının nasıl ölçüleceğine karar verilmesi gerekmektedir. Beşinci aşamada günlük idari görevler dışında projeler üstlenilmelidir. Rekabet stratejisi geliştirme sürecinin son aşamasında ise gelişme ile ilgili kayıtlar tutulmalı, ne kadar yol kat edildiğini görmek ve gelecek yılın planını oluşturmak amacıyla gerekli düzenleme ve değişiklikler yapılmalıdır.

Bir firmanın hedefleri ve bu hedeflerine ulaşmak için kullandığı politikaları gösteren “Rekabet Stratejisi Çarkı” olarak adlandırılan Şekil 2.1 aşağıda gösterilmektedir.

**Şekil 2.1: Rekabet Stratejisi Çarkı**

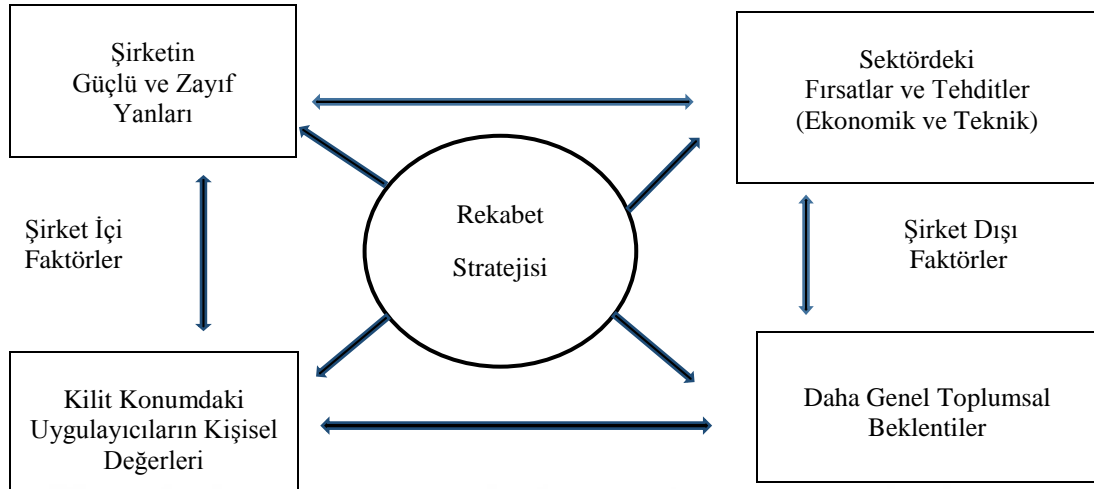


**Kaynak:** Porter, Michael E. (2015); *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.:G. Ulubilgen) ,Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. xxvii.

Şekil 2.1’ de gösterilen rekabet stratejisi çarkı, Porter’a göre “işletmenin istediği sonuçlara ulaşmak için elde ettiği araçları ve sonuçların birleşimini” (2015:xxviii) ifade etmektedir. İşletmenin hedefleri çarkın ortasında yer alırken, çarkın etrafındakiler ise hedeflere ulaşmak için kullanılan politiklardır.

Bir rekabet stratejisinin geliştirilip kurulmasında dikkate alınması gereken ve bir firmanın başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırını çizen dört kilit faktör vardır. Bu faktörler aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilmiştir.

## Şekil 2.2: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam



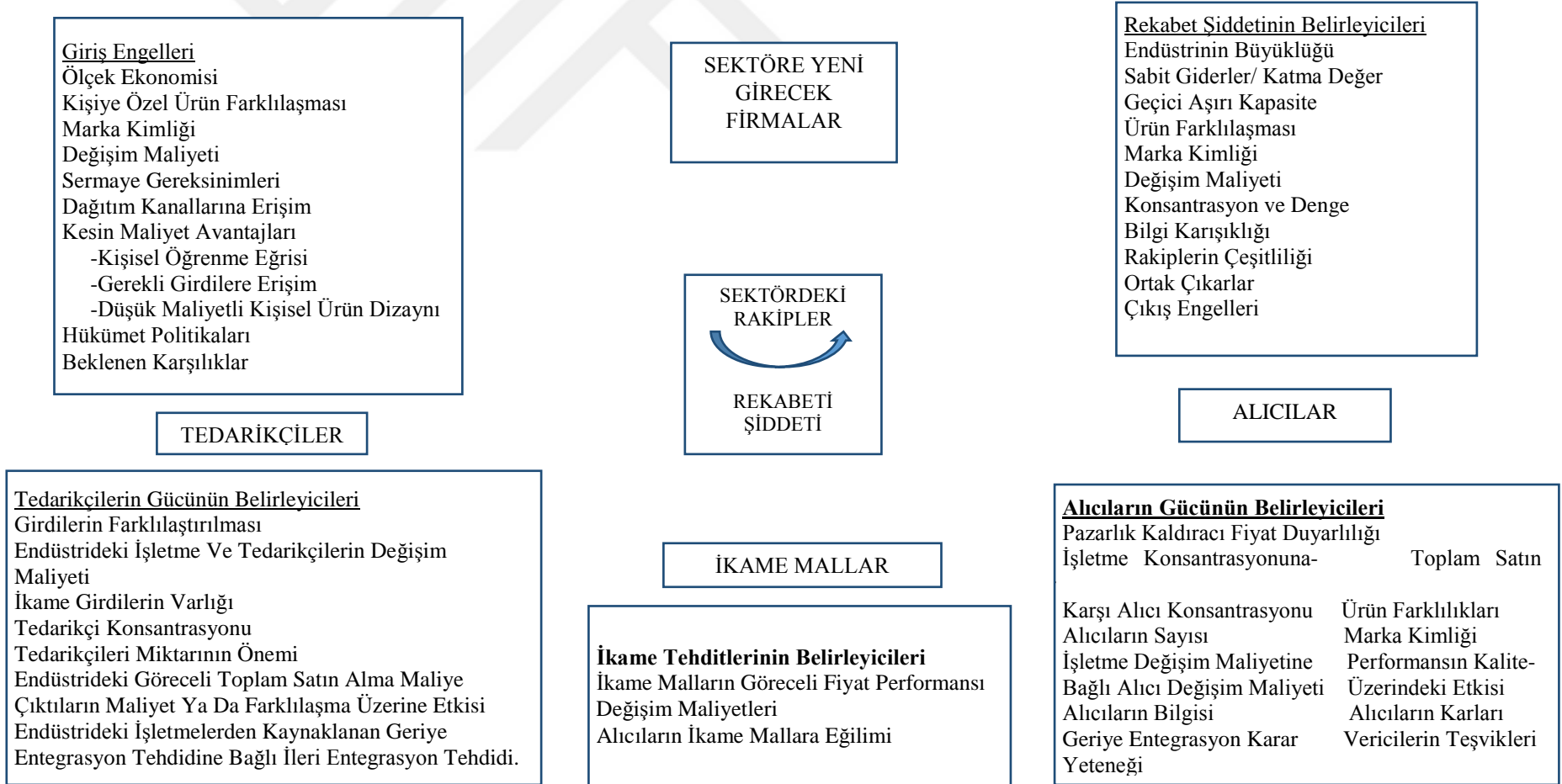
**Kaynak:** Porter, Michael E. (2015); *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.:G. Ulubilgen) ,Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. xxix.

Şekil 2.2’de gösterilen rekabet stratejisinin kurulduğu bağlamdaki işletmenin güçlü ve zayıf yanları, firmaların rakipleriyle kıyaslandığında mali kaynaklarını, teknolojik boyutunu, marka bilinirliğini vb. kapsayan kabiliyetlerini ve varlıklarını ifade etmektedir. Kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri, stratejilerin uygulanmasını sağlayan yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını kapsamaktadır. Sektördeki fırsatlar ve tehditlerle toplum beklentileri firmanın dış faktörlerini belirlemektedir. Firmalar, rekabet stratejilerini belirlerken bu etkenleri göz önünde bulundurmalıdır. Devlet politikaları, sosyal olaylar, gelenek ve görenekler gibi unsurlar da toplumsal beklentilerin firmanın rekabeti üzerindeki etkilerini yansıtır (Porter, 2015:xxviii).

### 2.2. Beş Rekabet Gücü

Porter’ a göre rekabet stratejisi yaklaşımı işletmelerin rakiplerini tespit etmesi ile başlar ve en uygun rekabet stratejisi seçimi yapılır. Porter, çalışmalarında temel olarak sektör içindeki rekabetin durumunu beş güce bağlar (Yaylacı, 2007:13). Bu beş temel rekabet gücü aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

**Şekil 2.3: Beş Rekabet Gücü Modelinde Endüstriyel Yapının Bileşenleri**



Porter' a göre, bu faktörlerden herhangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin kârı o ölçüde azalacaktır. Yani, rekabet faktörlerinin güçlü olması işletmeye bir tehdit oluştururken zayıf bir rekabet faktörü ise işletmeye daha fazla kar sağlayacağından bir fırsat oluşturacaktır (Başkılıç, 2006:22).

### **2.2.1. Sektöre Yeni Giren Tehdidi**

Sektöre yeni giriş yapan firmalar pazar payı elde edebilmek için fiyatlara, maliyetlere ve yatırım oranına, rekabet dengesini değiştirmek için de nakit akışı üzerinde baskı kurarlar ve bu durum tehdit oluşturur. Bu tehdide karşı diğer firmalar, fiyatlarını azaltmalı veya yatırımlarını arttırmalıdır (Porter, 2015:8).

Maliyet avantajına sahip olan firmalar büyük ölçeklidir. Sektöre yeni giriş yapan firmalar ise teknolojiyi verimli kullanarak avantaj elde edebilirler. Ancak sektörde yıllarca birikimi olan işletmeler, yeni giren firmalara giriş engeli oluşturabilirler (Beşirov, 2007:15). Bu doğrultuda Porter tarafından belirlenen ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye gereksinimleri, boyuttan bağımsız maliyet dezavantajları, dağıtım kanallarına erişim, devlet politikaları olarak sıralanan 6 temel pazara giriş engeli vardır. Bu engellere aşağıda kısaca değinilecektir.

*Ölçek ekonomileri:* Ölçek ekonomileri ile üretilen ürün veya hizmet miktarının artmasıyla uzun dönem ortalama maliyetler azalır ve verimlilik artar. İlgili sektör, üretim ölçeğine göre küçükse, o sektöre girmek çok riskli olduğu için yeni bir üreticinin pazara girmesi, diğer tüm üreticilerin üretimi optimum düzeyin altına iner ve yeni-eski tüm üreticiler verimsiz hale gelir. Bu durumu öngörebilen bir rakip, piyasaya girmekten vazgececektir. Rakip, uzun dönem ortalama maliyetin en az olduğu bir ölçekte giriş yaparsa bu ölçekte üretim yapan sektördeki firmalara göre maliyet dezavantajına sahip olması nedeniyle kurulu firma, piyasaya ilk giren avantajına sahip olacaktır (Porter, 2015:8).

*Ürün farklılaştırma:* Ürün farklılaştırma, yeni giren firma için üstesinden gelmesi gereken bir engeldir. Çünkü sektördeki firmalar, yeni girenlere göre tüketici tercihlerinden kaynaklanan ve marka farkındalığı avantajına sahiptir (Beşirov, 2007: 10). Sektöre yeni giren firmalar, bu durumdan çıkmak için ya

ürünlerini genel fiyat düzeyinin altında satmalı, ya kendi mallarını farklılaştırmalı ya da her iki stratejiyi birden uygulamalıdır. En büyük ürün farklılaştırma kaynağı ise reklamdır. Reklamlar, marka bağımlılığına ve müşteri tembelliğine neden olur ve müşterilerin gözünde malların ikame edilebilirliğini düşürür. Bu nedenle yeni giren firma için tüketicileri marka değiştirmeye ikna etmek zordur. Sektöre yeni giren firma müşteri sadakatini yenmek adına daha fazla reklam yapması gerekmektedir (Coşar, 2006:30-31).

*Sermaye gereksinimleri:* Sektöre yeni giren firma için en önemli giriş engeli sermaye gereksinimleridir. Bork' a göre, "Profesyonel futbol oynama yeteneğinin varlığı, oyuna giriş için gerekli olduğu gibi sermaye gereksinimi de, bu varlığa sahip olunmaması halinde kesinlikle, girişleri engelleyen bir öğedir" (1993:320) demiştir. Bu yüzden yeni firma sektöre giriş için genellikle yüksek sermayeye gerek duyar. Bu özellikle bilgisayar imalatı ve mineral çıkarımı gibi sektörlerde çok büyük boyuta ulaşır.

*Dağıtım kanallarına erişim:* Bir sektöre yeni giren firmanın ürünü ve hizmeti tüketicilerin güvenine kalmış bir durumdur. Örneğin sektöre giren bir gıda üreticisi, diğerlerinin ürünlerini fiyat indirimleri, yoğun satış çabaları ile süper market raflarındaki yerlerinden edilebilir. Ancak, daha sınırlı olan toptan ve perakendeciler sektördeki firmalarla bağlantılı olduğu için sektöre giriş zor hale gelir (Porter, 2015:12). Sektöre yeni girmek isteyen firmanın, bu kanalları kullanabilmek için fiyat indirimi gibi yöntemlere başvurulması gerekmektedir (Beşirov, 2007).

*Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:* Sektördeki mevcut firmalar yeni girecek olan firmalara göre maliyet üstünlüğüne sahiptir ve yeni girecek firmalar sektöre girmekten vazgeçebilir. Sektördeki firmaların sahip oldukları maliyetle ilgili avantajların nedenlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Porter, 2015:13-14):

- Markalı ürün teknolojisine sahip olmaları,
- Hammaddelere rahat erişim sağlamaları,
- Elverişli yerlere sahip olmaları,
- Devlet desteklerinden faydalanıyor olmaları,

- Deneyim kazanmış olmaları şeklinde sayılabilir.

*Devlet politikaları:* Devlet, hammaddeye erişimde kota ve denetimlerle sektöre girişe sınırlandırma getirebilir veya engelleyebilir. Kamyon taşımacılığı, alkollü içki perakendeciliği, navlun sevkiyatı ve bankacılık hükümet denetimi altındaki sektörler arasındadır. Kayak yeri gelişimi ve kömür madenciliği gibi sektörlerde daha zor sınırlamalar getirebilir. Devlet, hava ve su kirliliği standartları ve emniyet yönetmeliği gibi denetimler yoluyla giriş engellerini etkilemekte dolaylı olarak önemli bir rol oynayabilir (Porter, 2015:16)

### **2.2.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Bir sektörde firmanın karını etkileyen etkenlerden biri de tedarikçilerdir. Tedarikçi bir sanayide mal ve hizmet üretmek için ihtiyaç duyulan hammadde, hizmet alımları gibi konuları sağlayan kişidir (Eren, 2013:147).

Müşterilere pazarlık gücü sağlayan koşulların tam tersi tedarikçilere pazarlık gücü sağladığı için rekabetçi firmalar, müşterilerin pazarlık gücünü düşürmek için aldığı tedbirler, tedarikçilere pazarlık gücü sağlamaktadır. Bu nedenle firma, pazarlık gücünü kaybetmemek için stratejik kararlar almalıdır (Kömürlü, 2003:21-22). Tedarikçilerin pazarlık gücünün çok olması için aşağıdaki şartlar gereklidir (Eren, 2010:147-148):

- Pazarda tek üreticinin tedarikçi olması veya ürünlerde farklılık olması,
- Farklı tedarikçilere geçmenin maliyetinin yüksek olması,
- Tedarikçinin sağladığı ürünlerin ikamesinin bulunmaması,
- Tedarikçinin elde ettiği toplam satış cirosunun içinde işletmenin sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olmasına bağlıdır.

### **2.2.3. Alıcıların Pazarlık Gücü**

Alıcı, endüstrideki ürün, mal ve hizmetleri isteyen kişidir (Eren, 2013:149). Firmanın alıcıları ile ilişkisi, alacağı stratejik kararları etkilemektedir. Alıcılar bazen işletmenin kararlarına uymak zorunda kalırken bazen de alıcı, talep ve isteklerine işletme kendi uymak zorunda kalabilir (Ülgen ve Mirze, 2014:99-100.)



Alıcılar aşağıda yer alan koşullarda sektördeki firmalara karşı pazarlık gücüne sahip olabilir (Olçay, 2011:19):

- Alıcılar, bir firmanın satışlarına göre büyük miktarlarda alımda bulduklarında (Yaylacı, 2007:17).
- Alıcının satın aldığı ürünler standart veya farklılaştırılmamışsa, (Anolay, 2015:30).
- Sektörden alınan ürünler, alıcının maliyetinin önemli bir kısmını oluşturduğunda,
  - Alıcılar sektör ürünü veya hizmetinin kalitesi, maliyeti, fiyatı vb. özellikler hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunda
  - Alıcılar sektörün ürettiği bir ürünü yapmak için geriye doğru bütünleşme yaptığında pazarlık gücüne sahip olabilir.

#### **2.2.4. İkame Ürünlerden Tehdidi**

İkame ürün, firmaların ürün ve hizmetlerinin benzeri olmayan, alternatif ürün veya hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Bir ürün veya hizmetin fiyatı arttığında, diğer bir ürün veya hizmetin satışı artıyorsa, bu iki ürün veya hizmet birbirinin ikamesidir (Oster, 1990:41). İkame ürünü tehdit eden faktörler aşağıdaki gibidir (Eren, 2010:88-152):

- İkame ürünler daha uygun fiyattaysa ve daha kaliteli ise alıcılar bu ürünlere yöneldiğinde,
  - Alıcıların ikame ürünleri tercih etmesinde geçiş maliyetleri hiç yoksa veya çok düşük olduğunda,
  - İkame ürünlerin alıcılar tarafından sevilmesi halinde, ikame ürünlere karşı talep arttığında pazardaki rekabet artacaktır.

Özetle sektördeki tüm firmalar, ikame ürün üreten firmalarla rekabet halindedir. İkame ürünler, fiyatlara üst sınır getirerek, sektörün getirilerini sınırlar. Ayrıca sektörün canlılık içinde olduğu sırada elde edeceği kazançları da azaltır. Örneğin 1978 yılında Fiberglas yalıtım üretimi yapanlar, artan enerji maliyetlerinin ve çetin kış şartlarının sonucunda büyük bir taleple karşılaştılar. Ancak sektörün fiyatları yükseltme becerisi, selüloz asbest ve strafordan oluşan

ikame yalıtım ürünlerinin çok olması nedeniyle silik kaldı. Mevcut ek tesislerdeki kapasiteyi talebi karşılayacak kadar arttırınca, bu ikame ürünler kârlılık üzerinde kesinlikle daha da güçlü sınırlara dönüşmüştür (Porter, 2015:28).

### **2.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu**

Rakip firmaların fiyat rekabeti, pazara yeni ürün veya hizmet sunması gibi taktiklerle manevra yapma biçimidir (Bağrıaçık, 2012:9). Rakipler, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşıladığı zaman, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu artmaktadır (Porter, 2015:21).

Bir sektördeki firmalar arasındaki rekabetin çeşitliliği ve yoğunluğu, sektörün karlılığını etkilemektedir. Firmalar arasındaki rekabet, fiyat rekabeti ve fiyat dışı rekabet olarak ikiye ayrılır. Fiyat rekabeti, firmaların gelirlerinin azalmasına neden olurken, fiyat dışı rekabetse reklam, araştırma geliştirme, hizmetler gibi firmaların maliyetlerini artırarak karların aşağıya inmesine neden olur. Fakat firmalar maliyetlerinin artmasını fiyatlarını arttırarak müşteriye yansıtabilir. Bu nedenle fiyat dışı rekabetin fiyat rekabetine göre karları düşürme potansiyeli daha azdır (Beşirov, 2007: 15). Ayrıca, sektör içinde mevcut olan rekabetin artması, birçok faktörün bir araya gelmesinin sonucudur ve bu temel faktörler aşağıdaki gibidir (Porter, 2015:21).

*Sektördeki Yoğunlaşma:* Firmanın çok olduğu ve rekabet avantajlarının benzer olduğu firmalardan oluşan sektörlerde rekabet yoğun olur (Birgönül ve Dikmen, 2001:9).

*Yavaş Sektör Gelişimi:* Sektörün yavaş büyümesi firmalar arasındaki rekabeti arttırır (Engin, 2005:16).

*Depolama ve Yüksek Sabit Maliyetler:* Üretim miktarında meydana gelen değişimlerden etkilenmeden sabit kalan maliyetler, firmalarda fazla kapasite olması halinde kapasiteyi doldurmak adına fiyat düşmesine neden olan baskılara yol açar ve fiyatları düşürmeye yöneltir. Bu nedenle sabit maliyetleri yüksek olan sektörlerde rekabet daha fazla yaşanır (Porter, 2015:22).

*Ürün/Hizmet Farklaştırması ve Geçiş Maliyetlerinin Olmaması:* Ürünler farklılaştırıldığında tüketicilerin ürünlere olan bağlılıkları veya küçük miktarlarda

yapılan fiyat değişikliklerinden etkilenmemeleri fiyat rekabetini engeller (Porter, 2015:23).

*Aşırı Kapasite:* Sektörde aşırı artış gösteren kapasite, fazla yatırım veya talepte yaşanan düşüştten ötürü sorun yaşatabilir. Bu durum ise aşırı kapasitenin bitip bitmeyeceği ile ilgili rekabetin yoğunluğunu gösterebilir (Grant, 2002: 79; Akt. Karacaoğlu, 2009:172).

*Farklılık Gösteren Rakipler:* Stratejileri, kökenleri ve yapıları ile farklılık gösteren firmaların birbirleri ile rekabet etmeleri sektöre çeşitlilik kazandırır. Fakat aralarında fikir birliği sağlamada zorlanırlar. Küçük üretim ve hizmet firmaları da sektöre çeşitlilik kazandırır. Çünkü firmalar sermayelerinden elde ettikleri normalin altında bir getiri sağlar. Ancak bu büyük firmalar için geçerli değildir (Porter, 2015:23).

*Yüksek Stratejik Çıkarlar:* Bir firma yüksek çıkarlar elde ettiğinde rekabet kısa sürer. Bosch, Sony veya Philips gibi firmalar küresel saygınlık sağlamak ve güven sağlamak için Amerika pazarında yer edinmek isteyebilir. Bu gibi zamanlarda hedef farklılaşmasının yanı sıra firma istikrarının zedelenmesi de yaşanabilir (Porter, 2015:24).

*Yüksek Çıkış Engelleri:* Firmalar ekonomik, stratejik ve duygusal faktörler yüksek çıkış engellerini oluşturması nedeniyle yaptıkları yatırımdan daha düşük gelir elde etseler bile rekabete devam ederler. İşçilik anlaşmalarını ve işçilerin pozisyon değiştirmesi nedeniyle oluşan maliyetleri içeren sabit maliyet, stratejik ilişkiler ve devlet/toplum kısıtlamaları çıkış engellerinin kaynağını oluşturmaktadır (Porter, 2015:25).

**Tablo 2.1: Engeller ve Karlılık**

Çıkış Engelleri	Çıkış Engelleri		
		Alçak	Yüksek
Alçak	Alçak	Alçak, istikrarlı getiriler	Alçak, riskli getiriler
	Yüksek	Yüksek, istikrarlı getiriler	Yüksek, riskli getiriler

**Kaynak:** Porter, Michael E. (2015); *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.:G. Ulubilgen) ,Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.27.

Tablo 2.1' e göre sektör karlılığı bakımından giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin düşük olduğu durum en avantajlı durumdur. Bu durumda sektöre giriş

yapmak isteyen firmalar vazgeçecek ve başarı gösteremeyen firmalar da sektörden ayrılacaklardır. Giriş ve çıkış engellerinin yüksek olması durumunda ise girişin vazgeçirilmesine rağmen başarısız firmalar sektörde kalmaya devam edecektir. Giriş engellerinin düşük, çıkış engellerinin yüksek olduğu durum ise giriş ve çıkış engelleri bakımından en kötü durumdur. Çünkü sektöre girmenin kolay olması nedeniyle sektör firmalar için cazip hale gelir ve girişler artar. Fakat sektörde durum kötüye giderse sektörden çıkmak isteyen firmalar çıkış engellerinin yüksek olmasından dolayı sektörü bırakamayacak ve karlılık düşecektir (Porter, 2015:27).

Porter sektördeki rekabeti güdüleyen güçlerin temelinde sürekli rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemektedir. Ancak, bu güçler 1973'teki Arap-İsrail Savaşı'nın Avrupa ekonomisinde yarattığı krize kadar Avrupa ve Amerika'da sürdürülen karma ekonomi için geçerli olmaktadır. Sektördeki firmaları dış rekabetten koruyan yasaların kalkmasıyla ve Toplam Kalite anlayışının yaygınlaşmasıyla bu modeldeki varsayımlar geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Özellikle bir konuda iyi olan o konuda taklit edilmekte ve bir üstünlüğü kalmamaktadır. Ayrıca günümüzde farklı projesi olan girişimcilere, finansman sağlanmaktadır. Bu nedenle piyasalarda yeni giriş yapmak isteyen firmalar için engeller azalır. Porter, son olarak da firma karlılığını tedarikçilerin etkilediğini ve tedarikçilerle ittifak kurmayı bir strateji aracı olarak tanımlamıştır. Fakat Toplam Kalite Anlayışına göre firmalar tedarikçileri ile çalışmakta ve firma ürettiği ürünün kalitesini arttırmak amacıyla tedarikçilerinin verim düzeyini arttırmaktadır. Porter'ın anlayışında tedarikçi bir engel olarak gösterildiği için çelişkiye neden olduğu tartışılmaktadır (Olcay, 2011:25-26).

### **2.3. Porter' a Göre Üç Genel Strateji**

Michael Porter' a göre, rakipleri devre dışı bırakmak için bir firmanın izlemesi gereken üç genel strateji Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.2: Üç Genel Strateji**

	<b>Alıcının Algıladığı Benzersizlik</b>	<b>Düşük Maliyetli Konum</b>
<b>Sektör Çapında</b>	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
<b>Yalnızca Belirli Bir Kesim</b>	ODAKLANMA	

**Kaynak:** Porter, Michael E. (2015); *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.:G. Ulubilgen) ,Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 47.

### 2.3.1. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi, üretilen ürün ve hizmetlerin bütün sektörde “benzersiz” olarak sunulması fikrine dayanmaktadır (Özkan, 2007:61). Farklılaştırma, tasarım veya marka ismi, kalite, güven, dayanıklılık ve son teknolojileri içermesi, farklı ürün imajı, güçlü bir dağıtım kanalı ile alakalıdır (Porter, 2015:45). Bu stratejiyi uygulayarak başarılı olmak için firmalar müşteriyle empati kurmalı ve olaylara farklı bakış açısıyla bakmalıdırlar. Çünkü farklılaştırma stratejisi piyasaya çok çeşitli ürünler sunmanın yanında üretilen ürüne artı özellikler katarak ürünleri müşteriler için daha değerli hale getirmeye çalışır (Altuntuğ, 2007:183). Bunun için firmalar sermaye birikimine, araştırma ve geliştirme çabasına, üretim yeteneklerine, pazarlama kabiliyetine, dağıtım kanallarıyla işbirliğine, sektöründe uzun geçmişe, güçlü teknolojiye, kaliteye, müşterilerinin marka sadakatine sahip olmalıdır (Usta, 2006:2).

Farklılaşma stratejisini uygulayan firmalarda, ürünlerin rakip marka ürünlere göre farklılaştırılması sağlanarak müşterilerin uygulanan farklılaştırma sonucu ortaya çıkan fiyat farkını benimsemeleri için marka bağlılığı yaratılmaya çalışılmaktadır (Porter, 2015:45). Firmalar, müşterilerin ürüne bağlı olmalarının yanında fiyata karşı da daha az duyarlı olmalarını sağlayarak firmaların rekabetçi avantaj kazanması için çalışır. Örneğin Mercedes ve BMW otomobiller Avrupa’daki fiyattan daha yüksek bir fiyatla Amerika’da satılmasına rağmen tüketici bulabilmektedir. Çünkü bu ülke vatandaşları lüksü sevmeleri nedeniyle bu otomobiller için yüksek fiyat ödemeye razıdırlar (Doğan, 2011:36).

Farklılaştırma stratejisi uygulamak firmalara bazı avantajlar sağlar ve bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2015:45);

- Firma müşterilerinin markaya olan güvenini koruyarak marka bağlılığı oluşturur. Müşteri bağlılığı ise pazara yeni girmek isteyen firmalar için bir engeldir ve pazara girişi zorlaştırır.

- Farklılaştırılmış ürün/hizmette alternatifler daha az olacağı için müşteriler fiyata daha az duyarlı olur ve pazarlık gücü azalmış olur.

- Farklılaştırma stratejisi uygulanarak ikame malların, tedarikçilerin, mevcut rakiplerin yarattığı tehditler ortadan kaldırılabilir.

Farklılaştırma stratejisinin avantajların yanı sıra dezavantajları da vardır ve aşağıdaki gibidir (Ülgen ve Mirze, 2004:265-267);

- Farklılaşmayı uygulayan firmalar ve düşük maliyetli firmalar arasındaki maliyet farkı büyüdüğünde firma marka sadakatini koruyamaz ve müşteriler, tasarruf etmek için farklılaştırılmış firmanın ürün/hizmetlerini almaktan vazgeçebilirler.

- Farklılaştırma stratejileri taklit edilmeye başlandıkça avantajları azalır.

- Farklılaştırma stratejileri, bazı firmalarda maliyetlerin çoğalmasına sebep olabilir.

### **2.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği stratejisi, ürün ve hizmetleri rakiplerin ürettiğinden daha düşük maliyetle üreterek avantaj elde etmeyi hedeflemektedir. (Yılmaz, Başar ve Pabuçcu, 2015:411). Porter' a göre maliyet liderliği; yüksek verimlilikle faaliyet gösteren firmaların kuruluşunu, deneyimleri sayesinde yüksek seviyedeki maliyetlerin düşürülmesini, düzenli gider ve genel maliyetlerin kontrolü ile araştırma ve geliştirme, satış, reklam gibi alanlarda maliyetleri minimum düzeye indirmeyi gerektirmektedir (Porter, 2015:42-43).

Maliyet liderliği stratejisinin faydaları; (Bilir, 2016:43-44)

- Düşük maliyetli ürün üreten firma, rakiplere ve kuvvetli tedarikçilere karşı kendisini savunma imkânı sağlayabilir (Taşgit, 2008:19).

- Maliyet liderliğinde başarıya ulaşıldığında firma, kalite düzeyi sağlıyor ise rakipleri ile aynı fiyatı sunarak yüksek kar elde edebilir ya da daha düşük fiyat sunarak sürekliliği bulunan satış hacmi artışı sağlayabilir (Taşgit, 2008:19).

- Firmalar, mal ve hizmet süreçlerinde, inovasyon, yeni tutundurma yöntemleri, işletmenin etkinliğinin yanı sıra verimliliğini de arttırıcı etki yaratabilir.
- Düşük maliyetlerle maliyet liderliğini sağlamak, yüksek pazar payı elde etme ve hammadde kaynaklarına kolay ulaşımı sağlayabilir (Özkan, 2007:61).
- Firmalar, maliyetlerini düşürerek fiyat sayesinde pazarda liderliği elde edecek yöntemleri uygular ve maliyet avantajı yaratarak rekabet gücünü dengeleyebilmektedir (Coşar, 2006:29). İşletmenin, fiyatla rekabet etmesi halinde, faaliyetlerini ve maliyetlerini minimuma indirmesi gerekmektedir (Kuyucak ve Şengür, 2009:134).

Maliyet liderliği stratejisinin, firmalar açısından bazı riskleri de bulunmaktadır (Porter, 2015:54);

- Firmanın faaliyet boyunca yaptığı yatırımlar teknolojiadaki değişimler nedeniyle geçersiz hale gelebilir.
- Sektöre yeni giren firmaların ya da takipçilerin, ürünleri taklit ederek yatırım yapma olanağı bulunması, yürütülen her tür faaliyeti düşük maliyetlerle gerçekleştirebilmelerini sağlayabilir.
- Maliyet liderliği stratejisini uygulamanın en önemli risklerinden bir diğeri de maliyet odaklı düşünülmesi nedeniyle pazardaki sosyo-kültürel ya da teknolojik değişimlerin geç fark edilmesi ya da hiç fark edilememesidir

### **2.3.3. Odaklanma Stratejisi**

Porter, odaklanma stratejisi ile rekabette üstünlük sağlanabileceğini savunmuştur (Sayılı vd., 2006:34). Odaklanmada belirli bir müşteri ve ürün grubuna veya coğrafi pazar üzerine yoğunlaşma yaşanmaktadır. Stratejinin amacı dar ve belirli bir pazara daha iyi hizmet vermektir (Baş, 1999:32). Böylelikle rakiplerinden daha etkin olabilirler. Çünkü firmalar tüm kaynaklarını ve gayretlerini belirli bir hedefe yöneltmek kaynağının etkisini çoğaltırlar (Altuntuğ, 2007:185). Ayrıca bu stratejiyi kullanan firmalar, alanlarında uzmanlaşırlar rakiplerine göre avantajlı bir konum elde ederler (Özkan, 2007:65).

Odaklanma; farklılaştırmada ve maliyette odaklanma olarak ikiye ayrılır. Farklılaştırmada odaklanmada, firmalar bir alan belirler ve o alanda farklılaşmaya giderek müşterilerin özel isteklerine hitap eder. Maliyette odaklanmada ise

firmalar maliyetleri en aza indirerek ürünlerini düşük maliyetle üretir ve müşterilerin maliyet konusundaki farklılığa hitap ederler (Özer, 2013:363).

Odaklanma stratejisinin firmalara sağladığı avantajlar bulunmaktadır ve aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2015:46-48):

- Özel müşteriler için faaliyetlerin ikamesi zor olduğundan ikame ürünlerin tehdidi azalmış olur.
- Odaklanma stratejisi, tedarikçilerin dikey büyüme stratejilerini belirli bölümlere uygulamaları zorlaşabilir.
- Odaklanma stratejisi, müşterilerin geriye yönelik büyüme isteğini azaltabilir ya da engelleyebilir.
- Odaklanma stratejileri, firmaların büyümesine ve yeni fırsatların değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

Odaklanma stratejisinin sağladığı avantajların yanında dezavantajları da bulunmaktadır ve bunlar aşağıdaki gibidir (Porter, 2015:56) :

- Hedef pazarla geniş pazardaki müşteri ihtiyaçları arasındaki farkın azalması ile hedef pazarın zamanla geniş pazar oluşmaya başlaması, odaklanma stratejisini uygulayan firmaların rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilir.
- Rakiplerin hedef pazarda alt bölümlere giriş yapması odaklanma stratejisi uygulayan firmaların rekabet üstünlüğünün zayıflamasına neden olabilir. Çeşitli ürünlere sahip olan rakiplerle odaklanma stratejisi uygulayan firma arasındaki dar kitleye hizmet sağlamanın maliyet farklılığı, odaklanmış firmalara üstünlük sağlamayabilir.
- Hedef pazar, rakipler tarafından dikkat çektiğinde, pazara hizmet etmek için kaynaklarını ve yetenekleri geliştirirler. Bu durumda odaklanma stratejisi uygulayan firmalar üstünlüklerini kaybedebilirler.

Üç genel strateji boyut bakımından farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ve stratejilerin gerekliliklerine Tablo 2.3' de yer verilmiştir (Porter, 2015:49).



**Tablo 2.3: Genel Stratejilerin Gereklilikleri**

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
<b>Toplam Maliyet Liderliği</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Süreli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim</li><li>• İşlem mühendisliği becerileri</li><li>• İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi</li><li>• Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler</li><li>• Düşük maliyetli dağıtım sistemi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sıkı maliyet kontrolü</li><li>• Sıkı, ayrıntılı kontrol raporları</li><li>• Yapılandırılmış organizasyon, sorumluluklar</li><li>• Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler</li></ul>
<b>Farklılaştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güçlü pazarlama becerileri</li><li>• Ürün mühendisliği</li><li>• Yaratıcı yetenek</li><li>• Güçlü temel araştırma yetenekleri</li><li>• Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün</li><li>• Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu</li><li>• Kanallarla güçlü işbirliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AR&amp;GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon</li><li>• Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikle</li><li>• Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam</li></ul>
<b>Odaklanma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu</li></ul>

**Kaynakça:** Porter, Michael E. (2015); *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.:G. Ulubilgen) ,Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.49.

#### 2.3.4. Arada Sıkışıp Kalma

İşletmelerin, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden birini uygulayamaması sonucu karşı karşıya kaldıkları durum "arada sıkışma" olarak ifade edilebilir (Kamaşak, 2010:58). Arada sıkışıp kalan firma, farklılaştırma ve düşük maliyet liderliği stratejisini uygulayamaz. Bu durumdaki firma, fiyat indirimini isteyen alıcılarını veya düşük maliyet stratejisi uygulayan firmaların işini almak için karını kaybetmeyi kabul etmek zorunda kalır. Arada sıkışıp kalan işletmenin bu durumu aşması için zamana ihtiyacı olacaktır (Porter, 2015:49).

Arada sıkışıp kalan firmanın yapması gerekenler aşağıdaki gibidir (Öztürk, 2018:45-46);

- Öncelikle stratejik karar almalıdır.
- Maliyet lideri olmak için yatırım ve pazar payını artırmalıdır.
- Belirli bir pazara odaklamalı veya farklılaştırma yoluna gitmelidir. Son iki madde firmanın satış ve pazar payını azaltabilir.

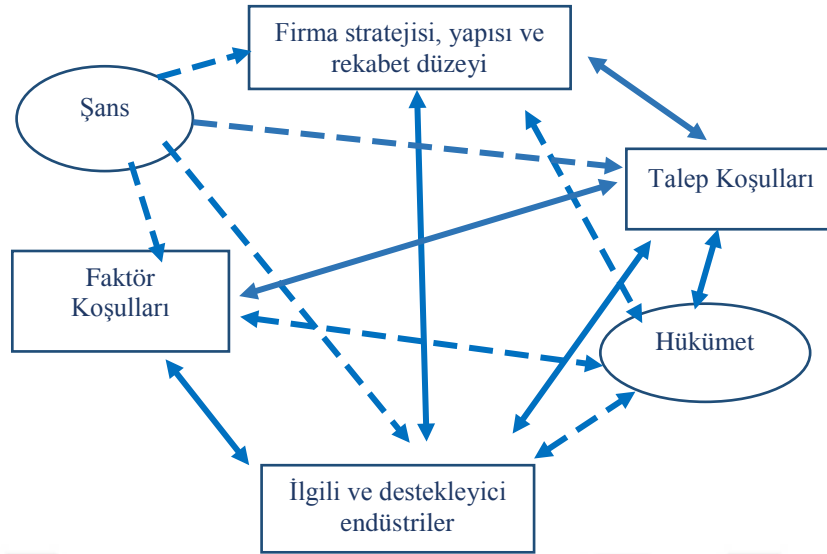
### **2.3.5. Birleşik Rekabet Stratejileri**

Firmanın üç genel stratejiden ikisini veya daha fazlasını aynı/yakın zamanda uygulamasına birleşik rekabet stratejisi olarak adlandırılmaktadır (Öztürk, 2018:46). Ticari engellerin kaldırıldığı ve küreselleşmenin yaşandığı uluslararası pazarların beklentilerine, değişik pazar yapılarına göre farklı stratejilerin uygulanması firmalar için bir zorunluluk haline gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2007:269). Stratejilerin birleşik olarak uygulanması, firmanın farklı stratejiler uygulayarak piyasa ile uyumlu olmasına bağlıdır. Ancak iki veya daha çok stratejiyi uygulamaya çalışan firma bazen rekabette üstünlük sağlayamayabilir ve pazarda lider konumuna gelemeyebilir (Ülgen ve Mirze, 2014:267).

### **2.4. Porter Elmas Modeli**

Porter “Ulusların Rekabet Avantajı” adlı kitabında uluslararası iktisat ile stratejik yönetim konusunda ulusal politikalar oluşturmuştur (Cho ve Moon, 2000:57). Ulusların rekabet gücünü belirleyen faktörleri ve alt sektörlerdeki rekabetçi yapıların ülkelerin gelişmesine sağladığı katkıları bulmak için ABD, Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur olmak üzere ekonomikleri ayrı on ülkede 100’den fazla sektörde dört yıl süren bir araştırma yapmıştır (Öz, 2002:509). Bu ülkeler, 1985 yılı itibariyle dünyadaki toplam ihracatın %50’sini gerçekleştiren ülkelerdir (Porter, 1998:21). Porter, ülkelerin ve sektörlerin rekabet üstünlüğü faktörlerini belirlemek için yaptığı bu analiz sonucunda “Elmas Modeli” ni oluşturmuştur (Barragan, 2005:3).

**Şekil 2.4: Porter Elmas Modeli**



**Kaynak:** Porter, Michael E. (1990); *The Competitive Advantage of Nations*, The Mac Millan Press, Hong Kong, s.20.

Şekil 2.4’ de elmasın dört köşesindeki içsel değişkenler “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “firma stratejisi, yapı ve rekabet”, “İlgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı” ve elmas modelinin dışındaki dışsal değişkenler şans ve hükümet dâhil edilmektedir (Porter, 1990:124-129). Elmas modelindeki faktörlerden herhangi biri endüstride güçlü olduğunda, endüstrinin rekabet gücü artacak, güçsüz olduğu durumda ise endüstrinin rekabet gücü azalacaktır (Altay, 2006:42).

#### 2.4.1. Faktör Koşulları

Faktör koşulları, ülkenin üretim faktörlerinden meydana gelmektedir. Üretim sürecinin girdileri olarak ifade edilen üretim faktörlerini beş grupta incelenmektedir (Porter, 1998:74- 75);

*Beşeri Kaynaklar:* Çalışanların yetenekleri, sayısı, çalışma saatleri, maliyetlerini kapsamaktadır. Personel kaynakları, mühendisler, teknisyenler gibi kategorilerden oluşmaktadır.

*Fiziksel Kaynaklar:* Bir ülkenin sahip olduğu topraklar, su ve maden kaynakları, hidroelektrik güç kaynakları, hava şartları fiziksel kaynaklar arasında yer almaktadır. Ülkedeki bu kaynakların miktarı, kalitesi ve bu kaynaklara erişilmede oldukça önemlidir.

*Bilgi Kaynakları:* Bilgi kaynakları, gelişmiş faktör koşullarından biridir. Bilgi kaynakları arasında üniversiteler, kamu araştırma kurumları, özel araştırma kurumları, piyasa araştırma raporları ve verileri, ticari birlikler yer almaktadır.

*Sermaye Kaynakları:* bir ülkenin finans kesiminin sahip olduğu sermaye miktarı Sermaye kaynakları olarak tanımlanabilir. Sermaye; teminatlı borç, hisse senedi, risk sermayesi, teminatsız borç, gibi farklı türlerde oluşmaktadır. Bir ülkedeki toplam sermaye stoku kaynakları, ülkenin ulusal tasarruf düzeylerinden ve ulusal sermaye piyasalarından etkilenmektedir. Ancak sermaye piyasaları ve tasarruf oranları bakımından ülkeler farklı yapılara sahiptir.

*Altyapı Kaynakları:* Altyapı kaynakları türü, kalitesi ve kullanıcının erişebildiği altyapı kaynaklarını ifade eder. Bu kaynaklar arasında ulaştırma sistemi, iletişim sistemi, konut edinme gibi yaşam kalitesini etkileyen faktörlerde altyapı kaynakları arasında yer alır.

Rekabet avantajı oluşmasını etkileyen bu faktörler uygulanan politikalar, teknolojik gelişmeler veya kültürel gelişmelerle geliştirilebilir ve değiştirilebilir (Bulu, Eraslan ve Kaya 2006:55). Ancak faktörlerin aynı zamanda verimli ve etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Ülkeler bu faktörleri birlikte kullandıkları zaman başarılı olmaktadır ve rekabet gücü kazanmaktadır. Porter' a göre üretim faktörleri klasik yaklaşımdaki gibi miras şeklinde geçmez, ülkeler tarafından oluşturulmaktadır (Ludvig, 2002:3). Temel faktörler firmalar arasındaki ticaretin bir kısmını açıklayabilmektedir. Ancak rekabet avantajı sağlamak için ileri düzeydeki faktörler kullanılmalıdır. İleri düzeydeki faktörler AR-GE, mühendislik becerisi gibi faktörleri kapsamaktadır (Erkan ve Erkan, 2004:8).

Gelişmiş teknolojilere ileri düzey faktörlerin kullanılması ve geliştirilmesi ile ulaşılabildiği için ülkelerin rekabet üstünlüğü oluşturmasında ileri düzeydeki faktörler daha etkili olmaktadır. Ülkelerin belli faktör dezavantajlarını avantaja çevirdiği durumlarla da karşılaşabilmektedir. Örneğin, İsveç'te inşaat süresinin kısa olması ülkede prefabrik ev sistemine öncelik tanınmasına olanak sağlamıştır. Bir diğer örnekte, Singapur ve Rusya faktör koşulları ve rekabet gücü açısından farklıdır. Rusya, tarihsel ve kültürel özelliklere sahip olmasına rağmen gereken

turizm altyapısı, sermaye, bilgi birikimi, işgücü bakımından eksiktir. Singapur ise, Rusya'ya göre fazla kaynağa sahip olmadığı halde elindeki kaynakları etkin şekilde kullanarak rekabet gücü kazanmıştır. Bunun nedeni ise, Singapur'un otel ve havayolu hizmetinde emin ve güvenilir bir girişimci kitlesine sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Grouch ve Ritchie, 1999). Ancak bazı faktörlerin değeri zamanla değişebilmektedir. Mesela teknolojinin değişmesi bazı faktörlerin kullanımını azaltmış olabilir. Faktör koşulları, teknolojik gelişmeler, ürünlerde yapılan yenilikler ve yatırım teşvikleri ile desteklendiğinde rekabet canlanır (Nilsson ve Peterson, 2002:18).

#### **2.4.2. Talep Koşulları**

Talep koşulları, Porter'a göre (1990), yurt içi talebin yapısını ifade eden ulusal rekabet gücünün belirleyici değişkenlerinden biridir.

Talep koşulları, ulusal rekabet gücünü elde etmeyi amaçlayan, yurt içi talebinin düzeni, yurt içi talebinin büyüklüğü ve büyüme yapısı, yerel talebin uluslararası hale gelmesi olarak üç özelliğe sahiptir (Tuna, 2006:8).

- *Yurt İçi Talebinin Düzeni:* Porter, gelecekte oluşabilecek talep yapısı hakkında firmalara verilen bilgiler doğrultusunda ulusların veya ulusal firmaların, diğer firmalardan önce haberdar olarak rekabet avantajı sağlayabileceklerini savunmaktadır (Bulu vd., 2006:55). Ayrıca alıcıların talepleri sonucu firmaların yenilik yapması ulusal firmaları bir adım öne taşır ve rekabet gücü sürdürülebilir hale gelir (Nilsson ve Peterson, 2002:18). Örneğin Japonya'da yaşanan sıcak hava nedeniyle evlerde yüksek enerjili havalandırmalar kullanılmaktaydılar. Ancak evlerin küçük olması nedeniyle tüketiciler, daha az enerji harcayan ve sessiz sistemlerden oluşan havalandırma sistemleri talep etmişlerdir. Bu talep karşısında Japonya istenilen havalandırma sistemleri üretmiş ve geliştirmiştir ve yurtiçi talebin değişimi ve yüksekliği büyük bir rekabet gücü sağlamıştır (Porter, 1998:87-91).

- *Yurt İçi Talebin Büyüklüğü ve Büyüme Yapısı:* Yurt içi talebin büyüklüğünün pozitif mi yoksa negatif mi olduğu tartışılmıştır. Bu tartışmalardan bazıları ölçek ekonomisi nedeniyle büyük iç pazarın rekabet açısından olumlu

olduğunu, bazıları ise küçük iç pazarın, başka pazarlar bulmak ve ürünleri ihraç etmek için firmaları etkilediği savunmaktadır (Tasevska, 2006:12).

*Yerel Talebin Büyüklüğü:* Büyük yerel talepte, ürünler diğer uluslar tarafından talep edilmiyorsa ve firmaları geniş ölçekte tesisler kurmaya teşvik ediyorsa firmaları rekabet gücü elde edilmeye teşvik eder (Porter, 1998:92).

*Bağımsız Satın Alıcıların Sayısı:* Bağımsız satın alıcıların sayısı, inovasyon açısından bir ürün veya hizmette bir ya da iki tüketicinin baskın olmasına göre daha iyi bir ortam yaratır (Tuna, 2006:9).

*Yurt İçi Talebin Büyüme Oranı:* Yurt içi büyüme sayesinde firmalar yeni teknolojilere kolayca alışarak yeni tesisler kurma avantajına sahip olurlar (Yiğit, 2008:72).

*Erken Yurt İçi Talebi:* Bir ülkede erken yurt içi talep yerel firmaların, yabancı rakiplerinden daha önce hareket etmelerini sağlayarak hızlıca kurulup gelişmelerini sağlar. Böylece yerel firmalar bir araya gelerek tecrübelerini birleştirip büyük ölçekli tesisler kurabilirler. Böylelikle erken yurt içi talep ulusların ihtiyaç ve isteklerini yansıtıyorsa rekabette üstünlük sağlanmış olur (Porter, 1990:96).

*Pazarın Erken Doyması:* Erken doymalık, erken yurt içi pazarına nüfuz ederken yerel firmaların kurulmasında yardımcı faktör olarak yer alır. Ayrıca Erken doymalık yurt içi piyasa da yerel firmalara ar-ge ve inovasyon yapmaları ve bu alanlara yönelmeleri konusunda baskı yapar. Doymuş bir pazar firmaları, ürün performanslarını artırarak niteliklerini yükseltmeleri, fiyatlarını düşürmeleri gibi konularda zorlar. Çünkü doymuş rekabeti kuvvetlendirir, firmaları maliyetlerini düşürmeleri açısından zorlar ve zayıf firmaların piyasadan silinmesine sebebiyet verir (Doğan, 2011:51).

- *Yerel Talebin Uluslararası Hale Gelmesi:* Yerel ürün ve hizmetlerin dış pazarlara açılması ile yurt içi pazarın uluslararası hale gelmiş olur (Mehrizi ve Pakneiat, 2008:81).

Bir ürün veya hizmet alanlar çok uluslu ise satış yapan firmalar için avantajdır. Çünkü yurt içi alıcıları farklı bir ülkede yabancı alıcı konumuna

gelebilir (Tuna, 2006:9). Örneğin, McDonalds' ın müşterileri yurt dışında da potansiyel müşteri olduğu için tüm ülkelerde bu firmayı tercih edebilirler. Çok uluslu firmalarda da bu durum geçerlidir. Çünkü çok uluslu firmalar buldukları ülkelerdeki tedarikçileriyle kolay iletişim kurabildiklerinden ve istedikleri üretim faktörlerini her yerde bulabilmelerinden dolayı ilişki halindedirler (Doğan, 2011:52)

### **2.4.3. İlgili Endüstriler ve Destekleyici Endüstriler**

İlgili endüstriler ve destek endüstrileri, elmas modelindeki üçüncü faktördür (Nilsson ve Peterson, 2002:19). Porter, yapmış olduğu çalışmalarla ilgili endüstriler ve destek endüstrileri olmadan başarılı sektörlerin var olmasının mümkün olmadığını vurgulamıştır (Mehrizi ve Pakneiat, 2008:81).

*İlgili Endüstriler:* İlgili endüstriler, endüstrinin olanaklarını ortak kullanan sektörleri belirtmektedir (Porter, 1990:98). Uluslararası alanda başarılı olan ilgili endüstriler avantajlar sağlamaktadır (Keser, 2012:147). Örneğin, Türkiye kaliteli süt ürünlerine sahip olduğu kadar, bu ürünleri üretebilecek yeterli makinesi de mevcuttur. Örneğin, İtalya, sadece iyi bir deri ve ayakkabı sektörüne değil, aynı zamanda iyi bir deri işleme makineleri sektörüne de sahiptir (Bulu, Eraslan ve Kaya, 2006:49-66).

*Destekleyici Endüstriler:* Destekleyici endüstriler, bir sektörün üretim yapabilmesi için gerekli olan üretim faktörlerinin temin edilmesinde ve inovasyonların uygulanmasındaki tedarikçi sektörleri ifade etmektedir (Porter, 1990:98). Ulusal sınırlar içerisinde rekabet avantajına sahip olan tedarikçi endüstrisinin olması, ilgili olan endüstrilerde avantaj sağlamaktadır. En önemli avantajı, tedarikçi endüstrilerin geniş kullanım alanına sahip olması ve inovasyon açısından ve uluslararası hale gelebilmek için girdiler üretebilmesidir. Böylece yeni girdilere maliyet açısından daha hızlı bir şekilde erişerek, firmalara yeni bilgi ve yeni teknolojilerin daha kolay uygulaması açısından avantaj sağlamaktadır (Pamuksuz, 2001:49).

#### **2.4.4. Firma Stratejileri, Firma Yapısı ve Firmanın Rekabet Düzeyi**

Firma stratejisi, firma yapısı ve firmanın rekabet düzeyi, elmas modelinin ilk üç faktörünü de kapsar ve sektörün rekabet düzeyini etkilemektedir (Mehrizi ve Pakneiat, 2008:81). Bu faktör bir firmanın yönetilmesi, ulaşmak istediği amaç ve hedefleri, çalışanlarının motivasyonları, firmanın bulunduğu sektördeki rekabet gücü, yerel rekabet ortamının büyüklüğü ile ilgilidir (Eraslan vd., 2008:280-281).

Porter, yapılan araştırmaların yerel rekabet avantajı elde etmek için, firmalara başarılı olma konusunda fayda sağlayacağını iddia etmiştir. Başarılı firmaların yurt içinde rekabet etmesi ve gelişmesi, yenilik yapmak için birbirlerine baskı oluşturması rekabet açısından oldukça önemlidir (Tuna, 2006:9). Bu sayede firmalar dış pazarlara açılmak isterler. Örneğin, kalem sektöründeki Staedtler adlı Alman firması, yerel pazarın büyük kısmına sahip olan Faber Castel adlı diğer Alman firmasının ısrarıyla uluslararası pazara giriş yapmıştır (Porter, 1990:119).

Yerel firmaların faaliyet gösterdikleri ülkede rekabet yapısı, rekabet şekli, rekabet ortamı, firma gelişiminin sürekliliğini sağlamaktadır. Sektördeki firmaların uyguladıkları stratejiler, ulaşmak istedikleri hedefler ve yönetimde yaşanan farklılıklar, rekabet avantajına etki ederek ülke içi piyasa yapısı rekabetin şeklini belirlemektedir. Firmalardaki yönetim farklılıkları firma stratejilerine direkt etki eder. Ancak kültürlerin yönetim farklılıkları, firma yapısı, firma ilişkileri rekabet yapısı açısından pozitif ve negatif etkileri vardır (Porter, 1990:105-106). Örneğin, uluslararası alanda başarı sağlayan Alman firmalarının yönetim yapısı hiyerarşik ve yöneticileri ise teknik bilgi açısından çok donanımlı bireylerken, İtalyan firmaları küçük ya da orta aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ülkeler arasındaki yönetim şekillerindeki bu farklılıklar; eğitim, donanım, tüketici ve üretici davranışları gibi ayrımlardan dolayı oluşmaktadır. Teknolojik inovasyonların oluşturulması ve uygulanması esnasında, yönetici-çalışan arasında sağlanan uyum, iç rekabette başarılı firmanın buluş ve yeniliklere yönelmesi rekabet avantajı sağlayan faktörler arasındadır. İç rekabet güçlü firma üzerinde baskı yaratarak firmaların ürün kalitesini geliştirmek veya yeni ürünler geliştirmek konusunda çalışmalar yapmasına olanak sağlamaktadır. İç rekabetin oluşmasıyla yaşanan yenilik süreci maliyetleri azaltmakta ve yeni ürünün üretim



süreci oluşturulmakta, hizmette ve kalitede yenilik getirmektedir ve bu sayede rekabetçi güce sahip firmalar ortaya çıkmaktadır (Eversole, 2005).

Porter rekabet gücünü belirleyen dört faktörün dışında, iki farklı değişken olduğunu savunmuştur. Bunlar, dışsal faktör olan devlet ve şans faktörleridir.

#### **2.4.5. Devlet**

Dışsal belirleyiciler arasında yer alan “*devlet*” faktörü sektörlerin uluslararası rekabet gelişiminde çok hassas bir unsurdur. Porter’ a göre devlet, rekabet üstünlüğü oluşturmamalı, Elmas Modeli’ ndeki dört belirleyici üzerinde yetenek ve üstünlük kazandırmalı, firmaları ve sektörleri daha yüksek performans düzeyine ulaştırmalı ve rekabet güçlerini önemli derecede arttırmalıdır (Porter, 1990:125).

Hükümetin görevi ana etkenleri yükseltmek ve gelişmiş faktörleri oluşturmak olmalıdır. Özellikle ülkelerin altyapı ve eğitim sistemlerinin geliştirilmesi, modern teknolojileri ve/veya lisansların edinimini içeren teknolojik tabanın gelişiminin sağlanmasıdır (Chobanyan ve Leigh, 2006:158).

Devlet, ayrıca anti tröst, kartel, tekelleşme, vergiler, finansal teşvikler, eğitim politikaları, kalite standartları, sermaye piyasası gibi konularda uygulamaya alınan yasal düzenlemelerle rekabet koşullarını doğrudan etkiler. Hükümetin aldığı kararlarla rekabet üstünlüğünde pozitif veya negatif etkiler ortaya çıkabilmektedir. Zaman zaman hükümet, elindeki kaynakları, politikasına uygun olarak teknoloji geliştirme ya da icatlara yatırım yapma amacıyla kullanabilir ve bu sayede rekabet üstünlüğünü dengeye getirebilir (Timurçin, 2010:63).

Antitröst kanun, ulusal rekabeti, yönetmelik yurtiçi talep koşullarını, eğitime yapılan yatırımlar faktör koşullarını, hükümet satın almaları ise ilgili endüstrileri ve destek endüstrilerini harekete geçirerek değişikliği sağlayabilir (Tuna, 2006:10). Mesela, Japonya faks cihazı için erken talepte bulunarak, o sektördeki firmaların rekabet etmesine olanak sağlamıştır. Faks cihazları yasal evrak olarak kabul edilerek faks hatlarının telefon hatlarına bağlanmasına izin verilmiştir. Fakat eski model talep olduğunda ulusal firmaların uluslararası pazara girmelerine

müdahale edilir. Mesela, İtalya’da finansal piyasalarda sağlanan sıkıyönetim, finans alanındaki firmaların uluslararası piyasada rekabet etmelerini zorlaştırmaktadır (Porter, 1990:128).

#### **2.4.6. Şans**

Şans faktörü, işletmenin kontrolü dışında ortaya çıkan faktörleri ifade etmektedir. AR-GE birimlerinin ortaya çıkardığı buluşlar, piyasada yeni bir teknoloji icat edilmesi, kullanılan mevcut teknolojinin üretiminin durdurulması, hükümet tarafından alınan önemli kararlar ve doğal afetler gibi olguların her biri şans faktörü olarak ele alınabilir. Bu olaylar, ülkelerdeki endüstriyel yapıyı baştan şekillendirebilirken, ülkede faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlüğünün kazanılmasına ya da kaybedilmesine de yol açabilmektedir (Timurçin, 2010:62).

Uluslararası ticaretin hızlı gelişimine bağlı olarak, üretim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yenilikçilik anlayışı, sosyal ve politik olaylar, talep ve tüketici tercihlerindeki değişimler ve birim üretim maliyetlerine yansıyan değişimler vb. unsurlar piyasalarda ani gelişen tehdit ve birçok fırsat oluşturabilecek durumlar çıkarmaktadırlar (Porter, 1990:124-125). Örneğin; döviz kurlarındaki veya girdi maliyetlerinde ani değişiklik yapılması dezavantaj oluşturabilir ve zamanı kısaltır. Savaşlar gibi büyük çaplı olaylar müşteri ilişkilerinin bozulmasına ve yerel bilimsel yatırımların azalmasına neden olabilir. Örneğin, Amerika’daki 11 Eylül’ de yaşanan terör saldırılarının sonucunda artan sınır güvenliği sorunu, Meksika ithalatçı firmaları üzerinde ulaşım ve erişim birimlerinin ihracını olumsuz etkilemiştir (Barragan, 2005:7). Bu ve benzeri değişikliklere adapte olabilen ve sorunlara hazırlıklı olan firmalar rekabet ortamında varlığını sürdürebilirken hazırlıksız yakalanan firmalar ise çok zor durumlar altında kalabilmektedir (Porter, 1990:124-125).

#### **2.5. Porter Elmas Modeli Kullanılan Önceki Çalışmalar**

Rekabet üstünlüğünün ve avantajının sürdürülebilirliği açısından firmaların stratejik yatırımları ve rekabet edebilirlik seviyesi büyük öneme sahiptir. Rekabet ile ilgili İnşaat sektörü literatüründeki çalışmaların çoğunluğu, rekabet stratejileri sayesinde gerçekleşen rekabet üstünlüğü üzerinedir. Bu anlamda akademik çalışmalarda Porter’ın Elmas Modeli ve Beş Rekabetçi Kuvveti ön plana

çıkılmaktadır. Ayrıca birtakım araştırmacılar herhangi bir modeli temel almaksızın kendi modellerini geliştirmişlerdir. Bu modeller, araştırmacılara ve sektördeki firmalara inşaat endüstrisindeki rekabeti anlamada, ulusal ve uluslararası rekabeti geliştirmede ve güçlendirmede yardımcı olmaktadır. Ancak tezin kapsamını Porter'ın Elmas Modeli oluşturduğu için bu alandaki literatür aşağıda sunulmuştur.

Curran (2001), yaptığı "Competition In UK Higher Education: Applying Porter's Diamond Model To Geography Departments" isimli çalışmasında "neden bazı kurumların diğerlerine göre daha başarılı olduğu" sorusuna cevap aramıştır. Birleşik Krallık' ta 1992 yılı öncesinde kurulan 43 eski ve 1992 yılı sonrasında kurulan yeni 23 üniversiteyi ve koleji yani toplamda 68 eğitim kurumunun araştırma performanslarını Porter'ın Elmas Modeli çerçevesinde değerlendirmiştir. Sonuçta, yüksek eğitimde coğrafi açıdan farklı yerlerde bulunan bölümlerin rekabet gücü elde etmede gösterdikleri çabayı anlamak için elmas modeli kullanımı hakkında rapor hazırlamıştır.

Mehrizi ve Pakneiat (2008), ulusların rekabet gücünü ölçen elmas modeli ile sektörel analizler arasında yeni ama etkili olan sektörel inovasyon sistemini karşılaştırmışlar ve İran'da ikinci el otomobil sektöründe bununla ilgili bir çalışma yapmışlardır. Sonuçta, sektörel inovasyon sisteminin gelişen ülkelerde önemli alanlardaki sistem başarısızlıklarına odaklandığını, yenilik sürecine ışık tuttuğunu görmüşlerdir. Bunun yanında elmas modelinin de üretim sürecinde avantajlar sağladığını, modelin belirleyici unsurlarından olan hükümetin önemli bir rol üstlendiğini vurgulamışlardır.

Elmas modeliyle ilgili yapılan yerli çalışmalara bakıldığında ise teorik bilgilerin birbiriyle benzer hatta bazı çalışmalarda aynı olduğu görülmektedir. Uygulama alanında Bulu ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmaların bu konuyla ilgili literatürün önemli bir parçasıdır. Yapılan yerli çalışmaların yer aldığı literatür aşağıda sunulmaktadır:

Bulu vd. 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada bilişim sektörünü ele almışlardır. Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Teknokentinde faaliyet gösteren yirmi altı bilişim firmasında uyguladıkları soru-cevap yöntemiyle

verilerini elde ederek Elmas Modeli çerçevesinde analiz yapmışlardır. Yapılan çalışmanın sonucunda ODTÜ Bilişim sektöründeki kümelenmenin eksikliklerini saptamış, sektörde rekabet gücünün artması için gerekli olan alanları belirlemişlerdir.

Bulu ve Eraslan (2006), “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi” isimli çalışmalarında dünyadaki elektronik sektörünün genel yapısı hakkında bilgi edinerek Türk elektronik sektörünün durumunu Elmas Modeli Analizi ile incelemişlerdir. İçsel ve dışsal değişkenler dikkate alınarak yapılan analiz sonucunda, sektörünün orta seviyede rekabetçilik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Nitelikli işgücünün ucuz ve yeterli olması, hammadde temin edilmesinde sorun yaşanmaması girdi koşulları pozitif etkilerken, hammadde dışı bağımlı olmak, sermaye yetersiz olması ve enerji fiyatlarının yüksek olması sektörün rekabetçiliğini negatif etkilediği ve ne gibi politikalar geliştirilerek daha rekabetçi olunacağı tartışılmıştır.

Bulu, Eraslan ve Borca 2007 yılında ele aldıkları çalışmalarında Türk gıda sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyini elmas modeli ile analiz etmişlerdir. Gıda sektörünün rekabetçilik düzeyini belirleyerek rekabet yapısının temel özelliklerini açıklamışlardır. Sonuç olarak faktör koşullarının, ilgili endüstrilerin ve destekleyici endüstrilerin, firma stratejisi ve firma yapısının, hükümetin rekabetçilik pozisyonuna etkisi orta, talep koşullarının etkisi ise yüksek olarak bulunmuştur. Genel anlamda ise Türk gıda sektörünün rekabetçilik düzeyi orta olarak tespit etmişlerdir.

Doğan (2011) çalışmasında Kahramanmaraş ili ana sektörlerinin rekabetçilik pozisyonlarını belirlemek için Porter Elmas modelinden yararlanmışır. Sektörlerin rekabet edebilirlikleri, sektör çalışanları ile gerçekleştirilen anket çalışması ile ortaya konulmuştur. 107’si tekstil, 64’ü gıda, 58’i kuyumculuk ve 49’u metal mutfak eşya sektöründen olmak üzere toplamda 278 anket elde edilmiştir. Analiz sonucunda tekstil sektörü ve metal mutfak eşya sektörü genel anlamda ve mevcut durum bakımından rekabetçilik gücünün “yüksek” seviyede, olduğu anlaşılmıştır. Gıda sektörünün ve kuyumculuk sektörünün ise genel anlamda ve mevcut durum açısından “orta” seviyede, bir rekabetçilik pozisyonuna sahip olduğu görülmüştür.

Olçay (2011) alışmasında Elmas Modelini kullanarak Bilecik seramik sektörünün rekabet edebilirlik seviyesi ‘orta’ seviyede tespit etmiştir. Bu çerçevede, girdi koşulları içerisinde önemli bir yere sahip olan hammadde, işgücü, lojistik ve finansal durumun, yapılan mülakatlar sonucunda mevcut durumunun “orta” seviye olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, teknoloji ve fiziki altyapının mevcut durumu “yüksek” olarak belirlenirken, enerji konusunda ise “düşük” ve yetersiz bir seviyede olduğu gözlenmiştir. Talep koşulları içinde yer alan iç talep ve dış talepte önemli bir nokta iken mevcut durumları “orta” olarak belirlenmiştir. Firmanın uyguladığı strateji ve firmanın rekabet yapısı içerisinde sektörün verimlilik düzeyi “yüksek”, firma ölçek yapısı ve firma organizasyonu, stratejik girişimciliğinin mevcut durumu “orta” olarak gözlemlenirken, seramik işletmelerinin çevresel etki değerlendirmesi “yüksek” olarak belirtilmiştir. İlgili ve destekleyici kuruluşlar içerisinde “orta” düzeyde yer alan sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimlerin katkısı ve üniversite sanayi iş birliğinin mevcut durumu “düşük” olarak ölçülmüş, standartları düzenleyen kuruluşların varlığı ve etkinliği ise bu değişken içinde önemli bir yere sahipken mevcut durumu diğerleri gibi “düşük” seviyede kalmıştır.

Bulu ve Eraslan (2008) Bolu ilindeki turizm sektörünün uluslararası düzeydeki rekabetçiliğini Porter’ ın elmas modelini kullanarak analiz etmişlerdir. Çalışmalarında Bolu ili turizm sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi belirlenmiş ve rekabet yapısının temel özellikleri ve küresel açıdan dünya piyasasında daha rekabetçi bir konum elde edilebilmesini sağlayacak stratejiler önermişlerdir. Çalışma da Bolu ili turizm sektörünün uluslararası rekabetçilik seviyesinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Eraslan, Karataş ve Kaya (2007) yılında yaptıkları çalışmaları ile Porter’ ın elmas modelini kullanarak Türk plastik sektörünün rekabetçilik düzeyini belirlemişlerdir. Rekabet yapısının temel özelliklerini açıklamışlar ve dünya genelinde daha rekabetçi bir konuma gelinebilmesi amacı ile strateji önerilerinde bulunmuşlardır. Bu çalışmada hem birincil hem de ikincil araştırma yöntemleri kullanıldıkları araştırmanın sonuçlarına göre Türk plastik sektörünün rekabet durumu 5 üzerinden 2.85’ tir. Sektördeki firma stratejisi ve rekabet yapısı 2.52, girdi koşullarının değerleri 2.75, talep koşulları 4.22, ilgili ve destekleyici

kuruluşlar 2.28 olarak hesaplanmıştır. Devletin etkinliği ise 2.25 olarak bulunmuştur.

Gürpınar ve Barca (2007), çalışmalarında Türk mobilya sektörünün uluslararası piyasalarda rekabet gücü analiz edilmiştir. Ulusal ve uluslararası ihracat ve ithalat verileri aracılığıyla çeşitli endeksler kullanılarak ilgili sektörün pazardaki rekabet gücü saptanmaya çalışılmıştır. Daha sonra, piyasa da rekabet gücünün dayanakları Porter' in geliştirdiği elmas modeli ile analiz edilmiştir. Sektörün 2001-2004 döneminde rekabet gücüne sahip olmadığı belirlenmiştir. Diğer taraftan bir trend olarak değerlendirildiklerinde, sektörün 2001' den sonra rekabet gücünün sürekli olarak artmakta olduğunu ifade edilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise sektörün 2001–2004 döneminde dezavantajlı bir seviyede olduğunu, 2005–2006 yıllarında ise daha avantajlı bir konuma eriştiğini açıklanmıştır.

Güleş ve Arıcıoğlu (2005), Konya Bölgesinde gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin rekabeti algılamaları ile üretim teknolojileri kullanımı ilişkisini otomotiv sektöründe yeni nesil üretim teknolojileri kullanımının rekabet üstünlüğü ve işletme performansına etkisini araştırmışlardır. Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içinde yer alan otomotiv sektörü firmaları ile yapılan çalışma verilerinin istatistiksel analizi sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabetçi güçlerini artırabilmek ya da en azından koruyabilmek için yeni nesil üretim teknolojileri kullanımını artırdıkları ve bu teknolojiler ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

İktisadi Kalkınma Vakfı, 1985 yılında Türk sanayi sektörünün Avrupa Topluluğu'na karşı rekabet gücünü belirlemek amacıyla 53 farklı sanayi sektöründeki yöneticilerle yapılan görüşmeler ve ilgili endüstrileri içeren çeşitli çalışma ve araştırmalardan elde edilen bilgi ve bulgular dikkate alınmıştır. Binek arabaları olarak çalışmaya konu edilen Türk Otomotiv Endüstrisinin rekabet gücünün düşük olduğu belirtilmiştir.

### 3. KULE VİNÇ SEKTÖRÜNÜN PİYASA YAPISI VE TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

#### 3.1. Türkiye Kaldırma ve Taşıma Ekipmanları Piyasa Yapısı

Kaldırma ve taşıma ekipmanlarının piyasa yapısının belirlenmesi amacı ile yoğunlaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik kullanılan analizler içerisinde en çok tercih edilen ve kabul gören; Herfindahl Hirschman İndeksi ve N-Firma Yoğunlaşma İndeksi kullanılacaktır.

##### 3.1.1. N-Firma Yoğunlaşma Oranı

N-Firma Yoğunlaşma Oran ( $CR_N$ ), endüstrideki en büyük N Sayıdaki firmanın toplam piyasa payını göstermektedir.  $CR_4$ , en büyük 4 firmanın piyasa payının toplamını ifade ederken ( $CR_8$ ), en büyük 8 firmanın toplam piyasa payını göstermektedir. N-firma yoğunlaşma oranının ölçülmesinde n değerinin belirlenmesinde belirli bir kriter yoktur. Ancak ampirik çalışmalarda sıklıkla 4 ve 8 olarak belirlenmektedir (Yolaç, 2010:1089).

$$CR_N = 1/x \sum_{i=1}^N xi \quad (3.1)$$

N-Firma Yoğunlaşma Oranı ( $CR_N$ );

$CR_N$ : "N" sayıda firma için yoğunlaşma oranı

$X_i$ : "i" firması için "X" değişkeninin, firmalar bu değişkene göre alt alta sıralandığında aldığı değer.

$X$ : Piyasadaki firmaların tümü için "X" değişkeninin aldığı toplam değer  
Uygulamada  $CR_N$  yoğunlaşma oranına göre; oran 0-30 arasında ise düşük (rekabet var), 31-50 arasında orta derecede (rekabet azalmakta, monopolcü rekabet), 51-70 arasında yüksek derecede (rekabet iyice azalmakta ve oligopol yapı oluşmakta) ve 71-100 arasında çok yüksek derecede yoğunlaşma olduğu kabul edilmektedir (TÜİK, 2013).

##### 3.1.2. Herfindhal-Hirschman İndeksi

Piyasa yapısının belirlenmesi için kullanılan diğer yöntem Herfindhal-Hirschman endeksidir.

Piyasa için H-H indeks değeri 0 ile 1 arasında değerler alabilmektedir. H-H İndeksi sanayide tek bir firma varsa en yüksek değer olan 1'e ulaşır. Eğer firmaların büyüklüğü birbirine eşit ise en küçük değeri olan  $1/n$ 'e düşer. Firma büyüklükleri arasında eşitsizlik arttığında H değeri yükselmekte, n sayısı arttığında ise H değeri azalmaktadır. Piyasada çok sayıda ve küçük ölçekli firmalar olduğunda indeks sifıra yakın bir değer almaktadır. 0- 0,2 arası H-H indeks değeri yoğun olmayan ve yüksek rekabetçi bir piyasayı; 0,2- 0,4 arası H-H indeks değeri orta yoğunluklu, monopolcü rekabetçi bir piyasası; 0,4- 1 arası da yoğun, rekabetçi olmayan oligopolcü bir piyasayı ifade etmektedir (Kaynak ve Ari, 2011:48).

$$HHI = \sum_{i=1}^n P_i^2$$

(3.2)

$P_i^2$ ; firma piyasa paylarının karelerinin toplamı

Bu endeks hem tüm dağılımı hesaba katmasından dolayı, hem de firma sayısındaki azlık ve firma büyüklükleri arasındaki değişikliklere hassas olmasından dolayı iyi bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bir piyasa için H-H İndeks değeri 0 ile 1 arasında değerler alabilmektedir (Günlü, 2011:103).

Türkiye piyasasında 2006 yılında başlayan veriler ile kaldırma ve taşıma ekipmanları sektöründe girişimci sayısı 2008 yılına kadar artan bir eğilimde olduğu gözlemlenirken 2009 yılından itibaren ise 2015 yılına dek girişimci sayısının azaldığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.1: Kaldırma ve Taşıma Ekipmanları İmalatı (28.22.10) 2006-2015 Yılları Arası Yoğunlaşma Oranları**

Analizler	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Girişim Sayısı</b>	1558	1816	2440	2130	1731	1257	1011	1081	1078	1164
<b>CR4</b>	15,80	12,21	13,96	14,62	15,21	15,14	10,82	8,48	14,12	11,97
<b>CR8</b>	23,90	18,83	22,41	21,80	22,62	22,64	17,83	15,04	21,15	17,86
<b>HHI</b>	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00

**Kaynak:** TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreTabloArama.do>, (Erişim Tarihi:15.08.2019).

Tablo 3.1' de CR4, CR8 ve HHI verileri yer almaktadır. Tabloda verilen veriler TÜİK internet sayfasından temin edilmiştir. 2015 yılından günümüze dek olan veriler henüz paylaşılmamıştır.



CR4 analizi sonuçlarına göre en düşük seviyenin 2013 yılında 8,48 olduğu en yüksek seviyenin ise 15,80 ile 2006 yılında gerçekleştiği gözlemlenmektedir. CR4 verileri göz önünde bulundurulduğunda 2006-2015 yılları arası verilerin 0-30 aralığında değer aldığı gözlemlenmiştir. Buradan hareketle piyasanın yoğunluk seviyesinin “düşük” rekabetin “yüksek” olduğu söylenebilir.

CR8 analizi sonuçlarına göre en düşük seviyenin 2012 yılında 17,83 yoğunlaşma oranı ile gerçekleştiği en yüksek seviyenin ise 23,90 yoğunlaşma oranı ile 2006 yılında gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Buradan hareketle yoğunluk seviyesinin 0-30 arası değer aralığında olduğundan piyasa yapısı olarak yoğunlaşmanın “düşük” olduğu rekabetin ise “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

HHI endeksi sonuçlarına göre 2006-2015 yılları arasında ki tüm veriler 0-0,2 aralığında yer almaktadır. Bu değer aralığı sonuçları göz önünde bulundurulduğunda piyasada yoğunluğun “düşük” rekabetin seviyesinin ise “yüksek” olduğu ve piyasanın “tam rekabetçi” bir piyasa olduğu söylenebilir.

CR4, CR8 ve HHI endekslerinden elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda üç analiz içinde çıkan sonucun kaldırma ve taşıma ekipmanları sektöründe yoğunlaşma “düşük” ve rekabet düzeyinin “yüksek” olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle piyasanın tam rekabet piyasası olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.2. Kule Vinç Sektörünün Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**

Kule vinçler genellikle şantiyelerde, sabit ya da yürüyüş takımları üzerinde kurulmuş, ortalama olarak 6-18 ton aralığındaki yükleri yatay ve düşey ekseninde kaldıran ve taşıyan çelik konstrüksiyondan oluşan makinelerdir. Kule gibi yükselen bir yapıları olduğundan bu şekilde adlandırılmışlardır (Pi Makine, Erişim Tarihi:05.03.2018).

US97 Kod sınıflaması içerisinde yer alan kule vinçlerin 2915.0.04 kod sınıfında yer aldığı ve 842620 GTİP numarası ile ithalat ve ihracat işlemlerinin gerçekleştiği gözlemlenmiştir.

Kule vinç sektörü için araştırma yapılırken birlikte irdelenmesi ve araştırma yapılması gereken ana sektör, inşaat sektörü konut alt başlığıdır. Kule vinç sektörü ise inşaat sektörünün tamamlayıcı sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnşaat sektörü genel olarak konut sektörü, yollar (kara yolu, demir yolu vb.) hava alanı, barajlar, sanayi ve ticari yapıların tümünü kapsamaktadır. İnşaat sektörü emek yoğun bir sektördür. İnsanların temel ihtiyacı olan barınma sorununa çözüm sunduğu için önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan emek yoğun bir sektör olarak faaliyet sürdürmesinden dolayı iş gücü talebi oluşturur ve işsizliği azaltmaya büyük katkı sağlar. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin istihdam oranını arttırmak için kullandığı bir strateji olarak değerlendirilebilir (Ateş, 2011:4).

Kule vinçler ağırlıklı olarak inşaat sektörüne yönelik üretilmekte ve bina-konut yapımında demir, kalıp, kum, çimento vb. malzemeleri kaldırmak için kullanılmaktadır. Buradan hareketle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin temel kalkınma stratejisi olarak kullandığı inşaat sektörü günümüz koşulları gereği kule vinç sektörünü de beraberinde büyütmektedir.

### **3.2.1. Dünyada Kule Vinç Ticareti**

İnşaat sektörünün gelişimine ve artışına paralel olarak ilerleyen sektör tüm dünyada konut yapımı için yaygın olarak kullanılan hemen hemen her ilde karşımıza çıkan bu devasa makineler ülke ekonomileri içinde de önemli bir paya sahiptirler.

Dünyada kule vinçlerin en yoğun olarak kullanıldığı ülkeler şüphesiz ki en yüksek katlı binaların yapıldığı ülkelerdir. Bunların başında Dubai, Amerika, Japonya, Katar, Suudi Arabistan vb. diğer ülkeler gelmektedir. Dünyada aktif olarak faaliyet gösteren kule vinçlerin ortalama olarak %15' inin Dubai'de yer aldığı tahmin edilmektedir.

Yapılan piyasa araştırması sonucu 8 ton kaldırma kapasitesine sahip bir kule vincin ortalama 150-350 bin Euro aralığında satış bedeli olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle kule vinçlerin ülke ekonomilerindeki önemi bir kez daha gün yüzüne çıkmaktadır.

Aşağıda tablolar halinde ülkelerin yıllar itibari ile kule vinç ithalatı ve ihracatı dolar bazında gösterilmiştir.

2018 yılı Dünya piyasasında ithalat ve ihracat verileri göz önünde bulundurularak ortalama 3.390 milyar dolarlık bir ağırlığının olduğu tespit edilmiştir (<https://www.trademap.org>).

**Tablo 3.2: Dünya Kule Vinç İthalatı (Milyon \$)**

Sıra No	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
	<b>Dünya ithalatı</b>	<b>1.893.875</b>	<b>1.666.149</b>	<b>1.523.453</b>	<b>1.588.137</b>	<b>1.686.122</b>
1	Almanya	99,755	86,778	109,365	140,255	176,467
2	Birleşik Arap Emirlikleri	92,983	52,678	34,986	68,819	106,774
3	Amerika	115,910	152,520	124,809	96,192	100,150
4	Fransa	35,690	29,173	44,243	73,084	88,621
5	İngiltere	20,669	40,563	61,610	80,735	82,786
6	Kore	61,132	106,143	175,445	109,243	82,578
7	Avusturya	20,083	20,612	35,705	39,684	60,252
8	Belçika	33,490	41,530	47,162	67,609	59,005
9	İsviçre	61,009	40,966	55,593	66,502	56,444
10	İsrail	34,799	26,060	20,152	34,566	55,943
11	Avustralya	30,639	41,065	39,464	48,045	54,341
12	İtalya	11,651	20,253	25,493	22,710	31,222
13	Singapur	34,825	22,275	7,636	11,372	30,539
14	Tayland	22,924	24,572	26,990	25,842	29,927
39	<b>Türkiye</b>	<b>53,006</b>	<b>65,532</b>	<b>31,687</b>	<b>22,596</b>	<b>10,542</b>

**Kaynak:** Trade Map, <https://www.trademap.org> (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

Dünya kule vinç ithalatı listesine bakıldığında 2014 yılında 1 milyar 893 milyon 875 dolar ile zirve yaptığı yıl olarak gözlemlenirken devam eden yıllarda azalma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak 2017 yılında tekrar artan oranlı ivme kazandığı tablodaki verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 3.2' nin sıralaması 2018 yılı ithalat verileri üzerine derlenmiştir. Buradan hareketle Almanya 2018 yılında ithalattaki en büyük paya sahiptir. 2. Sırada Birleşik Arap Emirlikleri yer alırken 3. Sırada Amerika yer almaktadır. Türkiye ise 2018 yılı ithalat sıralamasında 39. Sırada yer almaktadır.

Tablo 3.2' deki verilerden yola çıkarak kule vinç sektöründe imalatçı ülkelerin aynı zamanda ithalat sıralamasında zirve yapabileceğini de bize göstermektedir. Örnek olarak Almanya kule vinç sektörü için üretim yapan ve sektörün liderleri arasında değerlendirilen bir ülke olarak ithalat listesinde 1. Sırada yer almaktadır.

**Tablo 3.3: Dünya Kule Vinç İhracatı (Milyon \$)**

Sıra No	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
	<b>Dünya İhracatı</b>	<b>1.698.798</b>	<b>1.598.598</b>	<b>1.428.284</b>	<b>1.548.988</b>	<b>1.703.153</b>
1	Çin	462.483	422.788	317.530	330.225	321.123
2	İtalya	255.044	242.804	236.970	263.126	301.839
3	Almanya	246.873	291.573	223.039	252.505	300.464
4	İspanya	171.862	135.745	161.463	207.338	223.515
5	Fransa	111.607	120.152	111.809	151.521	173.790
6	Portekiz	52.577	36.391	44.466	57.665	64.783
7	Birleşik Arap Emirlikleri	66.131	52.682	52.444	17.944	41.263
8	Hollanda	23.634	35.959	28.744	33.880	27.582
9	Malezya	3.501	5.062	17.985	15.748	23.808
10	Amerika	37.331	24.374	12.648	26.485	23.141
17	<b>Türkiye</b>	<b>3.504</b>	<b>4.478</b>	<b>1.274</b>	<b>933</b>	<b>9.468</b>

**Kaynak:** Trade Map, <https://www.trademap.org>, (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

Dünya kule vinç ihracatı listesine bakıldığında 2014 yılında 1.698,798 milyar dolar ile zirve yaptığı yıl olarak gözlemlenirken devam eden yıllarda azalma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak 2018 yılında tekrar artan oranlı ivme kazandığı ve 2014 yılı rakamlarını geride bırakarak 1.703,153 milyar dolar ile yeni bir zirve yaptığı tablodaki verilerden anlaşılmaktadır.

İhracat sıralaması 2018 yılı verileri üzerine derlenmiştir. Buradan hareketle Çin 321 milyon 123 bin dolar ile 2018 yılında ihracattaki en büyük paya sahiptir. 2. Sırada İtalya yer alırken 3. Sırada Almanya yer almaktadır. Türkiye ise 2018 yılı ihracat sıralamasında 17. Sırada yer almaktadır.

Tabloda ki verilerden yola çıkarak kule vinç sektöründe ihracatın zirvesini birçok sektörde zirveyi elden bırakmayan Çin' in aldığı görülmektedir. 2. Sırdaki İtalya ise 2018 yılına gelene dek 250-260 milyar dolar düzeyinde ihracat gerçekleştirerek sektördeki varlığı sabit ve artan oranlı tuttuğu gözlemlenmiştir. 3. Sırada yer alan Almanya da aynı şekilde yıllık olarak ortalama 250-260 milyon dolar düzeyinde dalgalanmalar gösterdiği görülmektedir. Yine tablodan da anlaşılacağı üzere ilk üçte yer alan firmaların 2018 yılında ihracat değerlerini 300 milyon doların üzerine çıkarmayı başardıkları gözlemlenmiştir.

### 3.2.2. OECD Ülkelerinde Kule Vinç Ticareti

Tablo 3.4' de 2014-2018 yılları arası OECD ülkeleri tarafından gerçekleştirilen kule vinç ithalatı sıralaması yer almaktadır. Listede 1. Sırayı 176.467 milyon dolar ile Almanya alırken 2. Sırayı 100.150 milyon dolar ile

Amerika'nın aldığı, 3. Sıra da ise 88.621 milyon dolar ithalat değeri ile Fransa yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 3.4: Yıllar İtibari İle OECD Ülkelerinin Toplam Kule Vinç İthalatının Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	Almanya	99.755	86.778	109.365	140.255	176.467
2	Amerika	115.910	152.520	124.809	96.192	100.150
3	Fransa	35.690	29.173	44.243	73.084	88.621
4	İngiltere	20.669	40.563	61.610	80.735	82.786
5	Kore	61.132	106.143	175.445	109.243	82.578
6	Avusturya	20.083	20.612	35.705	39.684	60.252
7	Belçika	33.490	41.530	47.162	67.609	59.005
8	İsviçre	61.009	40.966	55.593	66.502	56.444
9	Avusturalya	30.639	41.065	39.464	48.045	54.341
10	İtalya	11.651	20.253	25.493	22.710	31.222
21	<b>Türkiye</b>	<b>53.006</b>	<b>65.532</b>	<b>31.687</b>	<b>22.596</b>	<b>10.542</b>
<b>Toplam OECD İthalat Değeri</b>		<b>660.677</b>	<b>779.792</b>	<b>907.946</b>	<b>976.452</b>	<b>1.039.952</b>
<b>Toplam Dünya İthalat Değeri</b>		<b>1.893.875</b>	<b>1.666.149</b>	<b>1.523.453</b>	<b>1.588.137</b>	<b>1.686.122</b>

Kaynak : Trade Map, <https://www.trademap.org>, (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

2018 yılın da 1.868.122 milyon dolar olarak gerçekleşen dünya kule vinç ithalatının 1.039.952 milyon doları OECD ülkeleri tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Türkiye 2018 yılı OECD ülkeleri kule vinç ithalatı listesinde 10.542 milyon dolar ile 21. Sırada yer almaktadır.

**Tablo 3.5: Yıllar İtibari İle OECD Ülkelerinin Toplam Kule Vinç İhracatının Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	İtalya	255.044	242.804	236.970	263.126	301.839
2	Almanya	246.873	291.573	223.039	252.505	300.464
3	İspanya	171.862	135.745	161.463	207.338	223.515
4	Fransa	111.607	120.152	111.809	151.521	173.790
5	Portekiz	52.577	36.391	44.466	57.665	64.783
6	Hollanda	23.634	35.959	28.744	33.880	27.582
7	Amerika	37.331	24.374	12.648	26.485	23.141
8	Belçika	25.345	29.789	16.128	27.750	19.771
9	Kore	10.794	17.982	9.272	9.677	12.714
10	Danimarka	14.568	15.417	10.829	11.380	10.475
11	<b>Türkiye</b>	<b>3.504</b>	<b>4.478</b>	<b>1.274</b>	<b>933</b>	<b>9.468</b>
<b>Toplam OECD İhracat Değeri</b>		<b>1.020.271</b>	<b>1.000.411</b>	<b>904.973</b>	<b>1.090.665</b>	<b>1.224.758</b>
<b>Toplam Dünya İhracat Değeri</b>		<b>1.698.798</b>	<b>1.598.598</b>	<b>1.428.284</b>	<b>1.548.988</b>	<b>1.703.153</b>

Kaynak : Trade Map, <https://www.trademap.org>, (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

Tablo 3.5’ de 2014-2018 yılları arası OECD ülkeleri tarafından gerçekleştirilen kule vinç ihracatı sıralaması yer almaktadır. Listede 1. Sırayı 301.839 milyon dolar ile İtalya alırken 2. Sırayı 300.464 milyon dolar ile Almanya’ nın aldığı, 3. Sıra da ise 223.515 milyon dolar ihracat değeri ile İspanya’ nın yer aldığı görülmektedir.

2018 yılın da 1.703,153 milyar dolar olarak gerçekleşen dünya kule vinç ihracatının 1.224.758 milyar doları OECD ülkeleri tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir.

Türkiye 2018 yılı OECD ülkeleri kule vinç ihracatı listesinde 9.468 milyon dolar ile 11. Sırada yer almaktadır.

### 3.2.3. Almanya’da Kule Vinç Ticareti

2018 yılı verilerine göre sektörün ithalat liderinin (Almanya’ nın) ithalat gerçekleştirdiği ülkeler sırasıyla Fransa İtalya ve İspanyadır. Fransa ve İtalya’ dan yıllar itibari ile artan oranlı bir ithalat gözlemlenirken ispanyadan 2015 yılında %40 ye yakın bir dalgalanma olduğu Tablo 3.6’ da gözlemlenmektedir.

**Tablo 3.6: Yıllar İtibari İle Almanya’nın Toplam Kule Vinç İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra No	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	Fransa	32.434	30.866	38.531	44.991	52.549
2	İtalya	27.345	29.591	28.268	34.436	39.352
3	İspanya	25.871	15.088	26.172	38.142	36.940
4	Portekiz	7.148	4.286	8.855	9.842	16.981
5	Rusya	171	271	-	1.607	5.475
6	İsviçre	1.164	1.300	2.930	2.579	4.622
7	Birleşik Arap Emirlikleri	-	-	-	224	4.124
8	<b>Türkiye</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.913</b>
9	Avusturya	1.212	875	664	1.904	3.562
10	Belçika	1.660	1.464	2.493	2.607	2.755
<b>Almanya’ nın Toplam İthalatı</b>		<b>99.755</b>	<b>86.778</b>	<b>109.365</b>	<b>140.255</b>	<b>176.467</b>

Kaynak : Trade Map, <https://www.trademap.org>. (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

Almanya son 5 yıl verileri göz önünde bulundurulduğunda 2015 yılında ithalatta bir azalma sürecine giderken takip eden 2016 yılında bu gerilemeyi büyük oranda arttırmayı başarmış olarak değerlendirilmektedir.

2018 yılı Almanya ithalat sıralamasında Türkiye 8. Sırada olarak yer almaktadır. Diğer yıllar göz önünde bulundurulduğunda Türkiye'nin Almanya'ya herhangi bir ihracatı olmadığı gözlemlenirken 2018 yılında 3 milyon 913 bin dolar ihracat yapmayı başarmıştır.

Almanya'nın kule vinç ithalat değerlerine bakıldığında yıllar içinde en büyük ithalat payının ilk üç sırada yer alan ülkeler arasında değişiklik gösterdiğini söylemek mümkündür. Buradan yola çıkarak Almanya'nın kule vinç ithalatında daha çok Avrupa birliği ülkelerinden kule vinç ithal ettiğini ve tedarikçi değişikliğinde yeni ülkelere ithalat miktarının ilk üçe oran ile çok küçük seviyelerde kaldığını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.7: Yıllar İtibari İle Almanya' nın Toplam Kule Vinç İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra No	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	Fransa	19.819	16.633	24.323	33.553	48.981
2	Avusturya	18.301	14.475	23.370	28.999	41.678
3	İsviçre	29.682	21.684	31.375	37.967	31.264
4	Amerika	47.625	62.155	16.743	20.037	29.174
5	Hollanda	7.177	15.076	13.804	9.027	28.964
6	Belçika	8.657	6.097	6.579	19.585	25.696
7	İngiltere	7.163	4.649	12.633	15.275	11.129
8	İsrail	-	973	379	1.724	9.242
9	İtalya	615	695	3.255	7.900	7.415
10	İrlanda	-	646	2.497	2.239	6.767
22	<b>Türkiye</b>	<b>3.221</b>	<b>21.919</b>	<b>2.373</b>	<b>1.476</b>	<b>2.574</b>
<b>Almanya'nın Toplam İhracat Değeri</b>		<b>246.873</b>	<b>291.573</b>	<b>223.039</b>	<b>252.505</b>	<b>300.464</b>

Kaynak : Trade Map, <https://www.trademap.org>, (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

2018 yılı verilerine göre sektörün ithalat liderinin ihracat gerçekleştirdiği ülkeler sırasıyla Fransa, Avusturya ve İsviçre'dir. Fransa Almanya' nın en büyük kule vinç tedarikçisi olarak yer alırken aynı zamanda en büyük ihracat gerçekleştirdiği ülke olarak Tablo 3.7' de karşımıza çıkmaktadır.

Almanya' nın son 5 yıl verileri göz önünde bulundurulduğunda 2015 yılında ithalatta bir azalma sürecine giderken takip eden 2016 yılında bu gerilemeyi büyük oranda tersine çevirmeyi başardığı gözlemlenmektedir..

Almanya'nın ihracat sıralamasında Türkiye 22. Sırada olarak yer almaktadır. Diğer yıllar göz önünde bulundurulduğunda Almanya'nın Türkiye'ye

en büyük oranda ki ihracatı 2015 yılında gerçekleştirilmiştir. Ancak diğer yıllarda 3 milyon 221 bin doları geçmediği gözlemlenmiştir. Bu durumla ilgili yapılan araştırmalar 2015 yılında İstanbul Yeni Havalimanının inşaatında kullanılmak üzere Almanya da yer alan özel bir kule vinç imalatçısı şirketten 58 adet kule vinç siparişi verildiği görülmüştür (Makine Market, 2017).

### 3.2.4. Çin’de Kule Vinç Ticareti

2018 yılı verilerine göre sektörün ihracat liderinin ihracat gerçekleştirdiği ülkeler sırasıyla Kore, Birleşik Arap Emirlikleri ve Singapur’dur. Çin’in ihracat sıralamasında 1. Sırayı 2015 yılında itibaren Kore’ nin koruduğu Tablo 3.8’ de görülmektedir.

**Tablo 3.8: Yıllar İtibari ile Çin’ in Toplam Kule Vinç İhracatının Ünelere Göre Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra No	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	Kore	20.674	43.791	78.638	46.943	34.232
2	Birleşik Arap Emirlikleri	52.276	35.127	22.959	44.098	27.625
3	Singapur	24.523	17.546	8.189	8.299	27.17
4	Filipinler	17.604	21.570	11.392	14.332	20.615
5	Vietnam	3.281	22.416	37.525	24.032	17.699
6	Malezya	59.190	47.282	24.901	21.400	17.653
7	Tayland	17.204	16.852	15.980	13.424	15.308
8	Endonezya	21.652	21.969	11.165	15.738	15.111
9	İsrail	8.298	3.611	2.741	6.767	14.742
10	Kuveyt	413	7.597	1.627	7.046	13.070
28	Türkiye	15.934	12.794	5.088	4.178	1.682
<b>Çin’in Toplam İthalat Değeri</b>		<b>462.483</b>	<b>422.788</b>	<b>317.530</b>	<b>330.225</b>	<b>321.123</b>

**Kaynak :** Trade Map, <https://www.trademap.org> (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

Yüksek katlı binaları ile öne çıkan Birleşik Arap Emirlikleri Çin’ in ihracat listesinde 2. sırada yer almaktadır. 2014 yılında 52.276 milyon dolarlık ithalat değeri son beş yılın en büyük değeri olarak karşımıza çıkarken 2018 yılında 27.625 milyon dolarlık bir ithalat gerçekleştirmiştir.

Tablo 3.8’ de 3. sıra da yer alan Singapur 2014 yılında 24.523 milyon dolarlık ithalat ile zirve yaparken devam eden yıllarda ithalat değerini 8.189 milyon dolar seviyesine kadar düşürmüştür. 2018 yılına geldiğimizde ise yine bir zirve yaparak 27.625 milyon dolar düzeyine çıkmıştır.



Çin' in kule vinç ihracat listesinde Türkiye 2018 yılında 28. Sırada yer almaktadır. 2014 yılında 15.934 milyon dolarlık ithalatı azalan oranlı bir seyir izleyerek 2018 yılında 1.682 milyon dolara kadar düşürmüştür.

**Tablo 3.9: Yıllar İtibari ile Çin' in Toplam Kule Vinç İthalat Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	Kore	-	474	702	556	549
2	Japonya	-	3.960	-	104	323
3	Çin	2.498	1.107	-	97	85
4	Belçika	-	-	-	400	-
5	Danimarka	-	-	-	7	-
6	Almanya	3.825	2.067	4.023	-	-
7	İtalya	-	1.240	-	60	-
8	Malezya	958	9.542	-	-	-
9	Hollanda	-	-	-	5	-
10	Türkiye	-	-	-	-	-
<b>Toplam İthalat Değeri</b>		<b>12.033</b>	<b>18.949</b>	<b>4.815</b>	<b>1.228</b>	<b>957</b>

Kaynak : Trade Map, <https://www.trademap.org>, (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

Tablo 3.9' da Çin' in kule vinç ithalat sıralamasında ki ilk 10 ülkenin verileri yer almaktadır. Toplam ithalat değeri ise tüm ithalat gerçekleştirdiği ülkeleri içermektedir.

2018 yılında sektörün ihracat liderliğini yürüten Çin' in ithalat tablosuna bakıldığında 2014 yılında en büyük ölçekli ithalatı 3.825 milyon ile Almanya'dan gerçekleştirdiği, 2015 yılında 9.542 milyon dolar ile Malezya' dan gerçekleştirdiği, 2016 yılında 4.023 milyon dolar ile Almanya' dan gerçekleştirdiği, 2017 yılında ise milyon dolarların yerini bin doların aldığı 2018 yılında da yine aynı ölçekte Kore' den 549 bin dolarlık ithalat gerçekleştirdiği görülmektedir.

Çin kule vinç sektöründe ihracat odaklı çalışmalar yürüttüğü ithalatı ise oldukça düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.2.5. Türkiye'de Kule Vinç Ticareti

Türkiye'nin kule vinç ithalat tablosuna (Tablo 3.10) bakıldığında inşaat sektörünün gelişimine paralel olarak 2014 yılında 53.006 milyon dolar olarak ve takip eden 2015 yılında 65.532 milyon dolar ile zirve yaptığı görülmektedir. Takip eden yıllarda azalma gösterdiği ve 2018 yılında toplam ithalat değerinin 10.542 milyon dolar olarak gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 3.10: Yıllar İtibari ile Türkiye' nin Toplam Kule Vinç İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	İtalya	22.180	20.267	9.806	11.383	3.191
2	Çin	18.320	18.403	12.658	8.060	2.779
3	Almanya	4.685	23.017	3.117	1.216	2.652
4	İspanya	1.990	2.470	2.523	1.308	1.555
5	Fransa	-	350	34	23	277
6	Polonya	-	-	-	135	88
7	Kore	-	-	1.732	-	-
8	Avusturya	-	-	10	38	-
9	Portekiz	5.485	944	1.751	431	-
10	Amerika	-	346	81	56	-
<b>Toplam İthalat Değeri</b>		<b>53.006</b>	<b>65.532</b>	<b>31.687</b>	<b>22.596</b>	<b>10.542</b>

**Kaynak :** Trade Map, <https://www.trademap.org>. (Erişim Tarihi:09.02.2019).

Türkiye'nin 2018 yılı kule vinç ithalatında ilk sırayı 3.191 milyon dolar ile İtalya'nın aldığı, 2. Sırayı ise 2.779 milyon dolar ile Çin' in aldığı 3. Sırayı ise 2.652 milyon dolar ile Almanya'nın aldığı görülmüştür. Tablo 3.10' da ilk üç sırada yer alan ülkelerin yıllar itibari kendi araların da yer değiştirildikleri ve 4. Sıraya düşmedikleri gözlemlenmiştir. Bu durumda sıralamada ilk 3'te yer alan ülkelerin ürünlerinin Türkiye de yoğunlukla kullanıldığını göstermektedir.

Türkiye piyasasında yer alan firmalar ile yapılan görüşmeler de girişimcilik süreçleri 2010 yılında başladığı ve günümüze kadar gerçekleştirdikleri etkin stratejiler ve iç piyasa ağırlıklı çalışmaları ile ithalatta azalma konusunda başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

**Tablo 3.11: Yıllar İtibari ile Türkiye' nin Toplam Kule Vinç İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı (Milyon \$)**

Sıra	Ülke Adı	2014	2015	2016	2017	2018
1	Almanya	-	-	-	-	3.811
2	Azerbaycan	150	-	-	-	2.196
3	Özbekistan	-	-	-	-	978
4	Sudan	-	-	-	1	689
5	Kıbrıs	-	-	-	190	449
6	Rusya	30	-	-	-	277
7	Fransa	-	6	17	-	229
8	Irak	2.243	715	10	2	185
9	Tanzanya	-	-	-	-	120
10	Birleşik Arap Emirlikleri	62	-	-	-	112
<b>Toplam İhracat Değeri</b>		<b>3.504</b>	<b>4.478</b>	<b>1.274</b>	<b>933</b>	<b>9.468</b>

**Kaynak :** Trade Map, <https://www.trademap.org>. (Erişim Tarihi: 09.02.2019).

Tablo 3.11' de Türkiye'nin 2014-2018 yılları arası ihracatı ile ilgili veriler yer almaktadır. Tabloda 2014 yılında Irak' a 2.243 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirdiği ve bu değer de bu yıllar arası en büyük değer olduğu gözlemlenmiştir. 2018 yılında kadar gerçekleşen diğer değerlerde neredeyse yok denecek kadar az olduğu kaydedilmiştir.

2018 yılının 3. Çeyreğinde ise ülkemizde yaşanan döviz kuru yükselişleri ve iç piyasada satışları, konut sektöründeki daralmaya bağlı olarak durma noktasına gelen sektör firmaları faaliyetlerinin sürdürebilmeleri için hızlı bir şekilde ihracat ağırlıklı politikalara yönelmişlerdir. 2018' in son çeyreğinde gösterdikleri performans ile 9.468 milyon dolar ile Türkiye' nin en büyük kule vinç ihracatını gerçekleştirmeyi başarmışlardır.

Burada sektör yöneticilerinden edinilen bilgilere göre; yerel talebin uluslararası talep haline dönüşmesinin öneminin büyük olduğu gözlemlenmiştir. 2018 yılı 2. Çeyreğinden itibaren yaşanan daralma ile yurtiçi müteahhitlerin yurt dışı ülkelere yöneldikleri ve yurtdışı ülkelere ihaleler aldıkları gözlemlenmiştir. Alınan bu ihalelerde ve inşaat çalışmaları sırasında ise yurt içinde birlikte çalıştıkları yerli markaları tercih ettikleri ve bu sayede ihracata büyük düzeyde katkı sağladıkları tespit edilmiştir.

2019 yılında ise ülkemizde daralmanın etkilerinin devam ettiği ve faizlerin hala yüksek olmasının konut-inşaat sektöründe durgunluğa sebebiyet vermesi nedeni ile kule vinç sektörünün ihracata ağırlık vereceği ve 2019 yılında sektör temsilcilerinden edinilen hedefler doğrultusunda ihracatın 20 milyon dolar olarak gerçekleşeceği öngörülmektedir.

## **4. KULE VİNÇ SEKTÖRÜNÜN PORTER YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE REKABET GÜCÜ ANALİZİ**

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın yöntemi, amacı, veri toplama yöntemi, kapsamı gibi konulara değinilecektir. Daha sonra kule vinç sektörü için elmas modeli analizi uygulaması gerçekleştirilecek ve modelin temel belirleyicileri, içsel ve dışsal faktörleri sektör için tanımlama yapılacaktır.

### **4.1. Araştırmanın Yöntemi**

Türkiye genelinde kule vinç imalatı, satış, kiralama ve distribütörlük faaliyeti yürüten 15 firmaya gidilerek kule vinç sektörünün rekabet analizini belirleyeme yönelik mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat sonucunda elde edilen veriler, temel tanımlayıcı istatistikler şeklinde özetlenerek sektörün genel durumu hakkında bilgi edinilmiştir. Bu bilgiler aracılığıyla Elmas Modeli Analizi gerçekleştirilecektir.

### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Kule vinç sektörünün ulusal ve uluslararası pazarda sahip olduğu rekabetçi pozisyonunu Porter' ın Elmas Modeline göre belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Rekabet gücü analizlerinin yapılmasındaki asıl amaç, sektör firmalarının güçlü ve zayıf olunan yanları ile işletmelerin fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesidir. Türk kule vinç sektörünün rekabet gücünün durum tespitini yapabilmek amacı ile kullanılan elmas modelinde ulusların rekabet gücünü belirleyen dört temel unsura ve ilave olarak dışsal etki sağlayan iki unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesi gerçekleştirilecektir. Bunlar faktör koşulları, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir. Ek olarak devlet ve şans faktörü de ele alınmıştır. Kullanılacak olan elmas modeli yöntemi ile kule vinç sektörünün söz konusu altı faktör esas alınarak ulusal ve uluslararası rekabet avantajı elde etmede ne derece başarılı olduğunu tespit edilmeye çalışılacaktır.

### **4.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, veri toplama yöntemi olarak birincil ve ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Birincil veri toplama

yöntemi olarak derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat yöntemi, sektörün rekabet analizini yapabilmek amacıyla, elmas modelinin temel ve alt bileşenleri ışığında oluşturulan sorular, Türkiye genelinde kule vinç sektöründe faaliyet gösteren işletmelere (birim müdürleri ve şirket yöneticilerine), ilgili sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerine sorularak yapılmıştır. Yapılan mülakatlar, sohbet havasında ve soru cevap şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için kullanılan ikincil veri toplama yöntemi ise araştırmaya kaynak oluşturması açısından sektöre ait sivil toplum kuruluşlarının yayınlamış olduğu aylık bültenler, makale ve görsel kaynaklar, inşaat ve yapı sektörlerinin aylık yayınlamış oldukları dergiler (sektörle alakalı sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının, dernek kayıtları ve dernek seminer slaytları, ilgili internet siteleri ve firma katalogları) incelenmiştir.

#### **4.4.Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma Türkiye genelinde kule vinç sektöründe faaliyet gösteren toplamda 15 adet kule vinç üretici ve kule vinç distribütörü firmaları, ilgili ve destekleyici sivil toplum kuruluşları olan; TGM Kule Vinç, Düzce Ticaret ve Sanayi Odası, Düzce Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü, MÜSİAD, TÜSİAD, AKVODER, Kule Vinç Operatörler Derneği, SAMİB, İSDER, İMDER vb. kuruluşlar ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

#### **4.5. Kule Vinç Sektörünün Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizinin Yapılmasında Uygulanan Yöntem**

Porter' ın Elmas Modeli, Türkiye kule vinç Sektörü için M. Bulu' nun geliştirmiş olduğu yöntem uygulanmıştır. Değişkenlerin her biri iki dereceli olarak üç kategoride (yüksek, orta ve düşük) değerlendirilmiştir. Modelde yüksek 'y', orta 'o' ve düşük 'd' ile sembolleştirilmiştir. Değişkenlerin her biri önce ait oldukları faktör için önemleri, daha sonra ise mevcut durumları bu üç kategoriden birisi ile ifade edilmiştir. Örneğin olarak teşvik alt faktörü devlet faktörü için yüksek öneme sahiptir; dolayısıyla ilk önce 'y' harfini almıştır. Mevcut durum ise, orta seviyeli olarak tespit edilmiş ise 'o' ile ifade edilmiştir. Sonuç olarak teşvik değişkeni 'yo' olarak tespit edilmiş olacaktır (Bulu vd., 2006:57).

Araştırmada yer alan alt değişkenler, yapılan mülakatlar ve sektörle ilgili raporların incelenmesi sonucunda elde edilen verilerle belirlenmiş ve sadece rekabetçilik konusuna etkisi yüksek olan değişkenler değerlendirmeye alınmıştır.



**Şekil 4.1: Türkiye Kule Vinç Sektörünün Ulusal ve Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi (Orta)**

**FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI (ORTA)**

- (yo) Sektörün Verimlilik Düzeyi
- (yo) Firmaların Ölçek Yapısı Ve Organizasyonu/ Rekabet Stratejileri
- (yo) Etkin Pazarlama Stratejileri
- (yd) Girişimcilik
- (yy) Kule Vinç İşletmelerinin Çevresel Etki Değerlendirilmesi

**DEVLET**

**DEVLET (DÜŞÜK)**

- (yd) Sektöre Yönelik Yasal Düzenlemeler
- (yo) Teşvik
- (yd) Denetim

**GİRDİ KOŞULLARI**

**GİRDİ KOŞULLARI (ORTA)**

- (yo) Hammadde
- (yo) İşgücü
- (yo) Lojistik
- (yo) Teknoloji Ve Fiziksel Altyapı
- (yo) Finansal Durum

**FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI**

**İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR**

**İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR (DÜŞÜK)**

- (yd) Üniversite-Sanayi İşbirliği
- (yd) Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkinliği
- (yd) Yerel Yönetimlerin Katkısı
- (yd) Standartları Düzenleyen Kuruluşların Varlığı Ve Etkinliği
- (yd) Tedarikçi Değişkeni

**ŞANS**

**ŞANS (ORTA)**

- (yo) Ani Talep Değişiklikleri
- (yd) Kur Dalganmaları
- (yo) İklim Değişiklikleri

**TALEP KOŞULLARI**

**TALEP KOŞULLARI(ORTA)**

- (yy) İç Talep
- (yo) Dış Talep

#### 4.5.1. Kule Vinç Sektöründe Faktör Koşulları (Orta)

Faktör koşulları; hammadde, işgücü değişkeni, enerji, lojistik, teknoloji ve fiziksel altyapı değişkenlerinden oluşmaktadır.

*Hammadde Değişkeni:* Kule vinçler genel anlamda çelik-konstrüksiyon yapıdan oluşmaktadır. Dolayısıyla üretim için kullanılan hammadde temel anlamda demir ve çelikten oluşmaktadır. Sektörde yaklaşık olarak 10 farklı kalitede çelik malzeme kullanılmaktadır. Ancak kullanılan malzeme yüksek derecede esnekliğe sahip olması gerektiğinden Türkiye’de sıklıkla üretilen bir malzeme olmayıp demir- çelik ithalatçıları tarafından ülkemize ithal olarak girip kule vinç üreticileri tarafından üretimde kullanılmaktadır. Ancak son dönemlerde sektörün ihtiyacı ve diğer sektörlerin bu yüksek esneklikteki malzemelere ihtiyaç duyması ve talebin artmasıyla günümüzde büyük ölçüde Türkiye’de üretilir hale gelmiştir.

*İşgücü Değişkeni:* Kule vinç sektörü için ihtiyaç duyulan iş gücü 3’e ayrılmaktadır. İlki; üretim kısmını oluşturmaktadır. Üretim kısmında ağırlıklı olarak kaynakçı, taşlamacı, boya-kumlama işçisi, elektrikçi, talaşlı imalat personeli, cnc operatörü vb. diğer meslek gruplarını barındırırken işgücü bulma konusunda üretim yapılan bölge ve ile göre mevsim ve tarımsal faaliyetlerden kaynaklanan birtakım sorunlar yaşanmaktadır. Bunlar içinde TGM kule vinç firması Düzce Gümüşova OSB’de faaliyet göstermektedir. Bulunduğu ilin fındık üretiminde önemli ölçüde etkisi olması sebebiyle yaz aylarında işçilerin fındık toplama-harman yapma vb. durumlarda iş gücüne katılmadıkları izin aldıkları ve bu durumun da üretimde aksamalar olmasına sebebiyet verdiği görülmektedir.

İkinci işgücü tanımı ise servis ekibi olarak tanımlanan montaj de-montaj arıza bakım gibi hizmetleri sağlayan ekiplerdir. Bu ekipler ortalama olarak 60 ile 120 metre arası yüksekliğe kurulan kule vinçleri montaj – de-montaj işlemlerini gerçekleştiren personellerden oluşturmaktadır. Bu alan da personel bulmak oldukça zordur. Yükseklik korkusu gerekli eğitim ve sertifikasyon süreci işgücü temininde aksamalar yaşanmasına sebebiyet vermektedir.



Bir diğeri iş gücü ise kule vinç operatörleridir. Sektör çalışanları servis ekipleri gibi 60 metre ile 120 metre arası yükseklikte günlük ortalama 8 saat çalışan personellerden oluşmaktadır. Bu yükseklikte çalışabilecek personel temininde de birtakım zorluklar yaşanmaktadır. Operatörler proje bazlı çalışmakta olup ortalama proje süreleri 6 ay ile 24 ay arası değişiklikler göstermektedir.

*Enerji Değişkeni:* Enerji maliyetleri kule vinç sektörü için yaklaşık olarak üretim maliyetinin %7' lik kısmını oluşturmaktadır. Üretimde temel enerji kaynağı elektrikten oluşmaktadır. Enerji ihtiyacını karşılamada zorluk çektikleri gözlemlenmiştir.

*Teknoloji ve Fiziksel Alt Yapı:* Küreselleşme olgusunun da etkisi ile sürekli değişmekte ve gelişmekte olan pazarı yakalayabilmek ve pazarın gerisinde kalmamak için işletmelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Sürekli değişim ve yenilik olgusunun birçok sektörle olduğu gibi kule vinç sektörü ile de doğrudan ilişkisi vardır. Özellikle kule vinç sektöründe pazarda var olabilmenin en büyük şartı teknolojik yenilikleri yakından takip etmekten geçmektedir. Türkiye de kule vinç sektöründe faaliyet gösteren işletmelere baktığımızda ise, teknolojik alt yapı ve yatırımlarını sürekli yenileyen ve sektöre yeni giren firmaların olduğu gözlemlenmektedir. Kule vinçlerin hedef pazarı inşaat sektörü olduğu için inşaat sektöründe meydana gelen gelişmeleri yakından takip ederek daha hızlı montaj ve de montaj olabilen kule vinçler üretmeyi hedefleyen ve nakliye sırasında daha az yer kaplayan kule vinçler üretme çabasında olduğu gözlemlenmiştir. Yine bir diğer gelişme ise bom ucunda daha fazla yük kaldırma kapasitenin sağlanması olduğu gözlemlenmiştir.

*Finansal Durum Değişkeni:* Kule vinç sektöründe yer alan firmalar için hammadde tedariki ve ihracat süreci için KGF ve Eximbank kredilerinden düşük faiz ve teşvikli kredi kullandıkları gözlemlenmiştir. Kule vinç imalatı için kullanılacak hammadde miktarı yüksek düzeyde sermaye gerektirdiği, servis hizmetleri, kurulum, nakliye sürecinin de aynı şekilde güçlü finansman faktörüne sahip olmayı zaruri kıldığı gözlemlenmiştir. Buradan hareketle finans araçlarının ve sektör ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmenin önemli düzeyde rekabet avantajı sağlayacağı ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan kule vinç satışı için en çok tercih edilen satış yöntemi finansal kiralama (leasing) olup sektörün yakından takip ettiği bir diğer finansman aracıdır.

*Lojistik Değişkeni:* Türkiye genelinde kule vinç sektöründe faaliyet gösteren imalatçı firmaların ve distribütörlerin ağırlıklı olarak İstanbul – Kocaeli – Ankara - Düzce illerinde merkez kurdukları ve bu bölgelerden tüm Türkiye'ye hizmet verdikleri gözlemlenmiştir. Bu illerde kurulmalarının temel nedeni ise yüksek katlı yapıların yoğunluklu olarak bu bölgelerde yapılması; bir diğer ifadeyle kule vinç ihtiyacının en yoğun olarak bu bölgelerde bulunmasıdır. Kule vinçler sevk edilirken yurtiçinde tırlar/çekiciler vasıtasıyla karayolunu kullanmaktadır. Bir kule vinç ortalama olarak 8-9 tırda sevk edilmektedir. Günümüz akaryakıt fiyatları, araç bakım ve yıpranma paylarının maliyeti göz önünde bulundurulduğunda önemli bir maliyet değişkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İhracat sırasında ise Open Top, High Cube olarak adlandırılan konteynerler vasıtası ile limanlardan gerçekleştiği gözlemlenmiştir

#### **4.5.2. Kule Vinç Sektöründe Talep Koşulları (Orta)**

Talep koşulları iç talep ve dış talep alt değişkenlerinden oluşmaktadır. Değişkenler ayrı ayrı incelenerek aşağıda sunulmuştur.

*İç Talep:* Kule vinç sektörünün hedef pazarı inşaat-konut sektörü olduğundan iç talebi, inşaat ve konut sektörünün büyümesine paralel olarak büyüme eğilimi göstermektedir. Türkiye' de kule vinç sektöründe faaliyet gösteren kule vinç firmaları makinelerini Türkiye'nin 4 bir tarafına gönderdiklerini ancak özellikle Marmara – Batı Karadeniz- Kuzey Ege- İç Anadolu gibi bölgelerden yoğun talep aldıklarını dile getirmektedirler. Bunun sebebinin ise yüksek katlı binaların ve büyük şantiyelerin, diğer bir ifadeyle hızlı bir şekilde tamamlanması gereken şantiyelerin bu bölgelerde yer almasından kaynaklanmaktadır. Türkiye' de hali hazırda bulunan kule vinçlerin ortalama olarak %65' in İstanbul ilinde faaliyet gösterdiği edinilen bilgiler arasındadır.

Diğer bir durumda Tablo 3.10' den anlaşılacağı üzere Türkiye'de kule vinç üretici sayısının azlığı ve var olan kule vinç firmalarının üretim kapasitelerinin yurt

içi talebe yetmemesi sebebiyle 2016 yılında yaklaşık olarak 100 milyon TL' lik ithalat yapıldığı da anlaşılmaktadır.

Sektörde yer alan firmaların 2017 yılından itibaren yeni yatırım çalışmalarına yöneldiği ve yıllık üretim kapasitelerini 2 katına çıkarma hedefi içinde oldukları gözlemlenmiştir. Kapasite artışı hedefleyen sektör kuruluşlarının ihracat sürecine yönelecekleri ve uluslararası arenada yer almak arzusu içinde oldukları gözlemlenmiştir.

*Dış Talep:* Türkiye' de kule vinç sektöründe yer alan firmalar ile yapılan görüşmeler ve mülakatlar aşamasında edinilen bilgiler ışığında 2018 yılının üçüncü çeyreğine kadar iç piyasaya öncelik verildiği ve yeterli sayı da üretici olmadığı için ihracatın ikinci plana atıldığı gözlemlenmiştir. Ancak 2018 yılının üçüncü çeyreğinden itibaren faizlerin yükselmesi, konut sektöründe ve iç piyasada yaşanan daralma nedeni ile faaliyetlerini sürdürebilmek için ihracat sürecine yöneldikleri ve pazar arayışı içine girdikleri gözlemlenmiştir.

Uluslararası piyasa da var olan talebi yakalamak, ihracat sürecini başlatmak ve hızlandırmak konusunda ülkemizde üretilen ürünlerin özellikle fiyat konusunda rakiplerinin önünde olduğu ve bu sayede ihracat sürecine hızlı bir başlangıç yapılmıştır. 2019 ilk yarısında Rusya, Özbekistan, Ukrayna ve Sudan' a çeşitli ebatlarda kule vinç ihracatı gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı sonuna kadar Avrupa pazarına ihracat hedefi ile ilerleyen sektör döviz kurunda yaşanan artışı fırsata çevirerek ürünlerini rakip firmalara karşı pazara uygun fiyatla sunma fırsatını en iyi şekilde değerlendirme çabası içerisindedir.

#### **4.5.3. Kule Vinç Sektöründe İlgili ve Destekleyici Endüstriler (Düşük)**

İlgili ve destekleyici endüstrileri, sivil toplum kuruluşlarının etkinliği, yerel yönetimlerin katkısı, üniversite-sanayi işbirliği, standartları düzenleyen kuruluşların varlığı ve etkinliği ve tedarikçilerin durumu gibi alt değişkenler oluşturmaktadır.

*Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Değişkeni:* Kule vinç sektörü ile doğrudan ya da dolaylı olarak faaliyet gösteren birçok sivil toplum kuruluşu yer almaktadır. Bunlardan bazıları: (İMDER) İş Makineleri Distribütörleri ve İmalatçıları

Derneği, (İSDER) İstif Makineleri Distribütörleri ve İmalatçıları Derneği, (SAMİB) Sakarya Makine İmalatçıları Derneği, (MİB) Makine İmalatçıları Birliği, Kule Vinç Operatörler Derneği, Anadolu Kule Vinç Operatörler Derneği gibi birçok kuruluş tarafından sektörü geliştirebilmek için reklam, tanıtım ve fuarlar vb. ile faaliyetler sürdürmektedir. Ancak sivil toplum kuruluşlarını özellikle yurtdışı bağlantı ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerektiği ortak fikir haline dönüşmüştür.

*Yerel Yönetimlerin Katkısı Değişkeni:* Yerel yönetimlerin doğrudan sektöre katkısı olmayıp imalat sanayi için bankalar ve bilumum devlet kuruluşları ile bir takım iş birliği içine girdikleri ve imalat sanayinde yer alan firmalara özel indirimli uygulamalar sağladığı gözlemlenmektedir.

*Üniversite-Sektör İş Birliği Değişkeni:* Firmalar ile yapılan görüşmeler neticesinde sektörün özellikle statik hesaplamalar konusunda zorluklar yaşadığı ve bu hizmetin bir kısmını ithal ettiği gözlemlenmiştir. Bunun önüne geçebilmek için üniversite-teknoparklar ile iletişime geçildiği ve bu hesaplamalar ile ilgili ortak çalışmalar yürütüldüğü saptanmıştır. Ancak çalışmaların istenilen düzeyde sonuçlanmadığı ve Türkiye’de bu eksiliğin sonuçlanması için üniversiteler aracılığıyla çalışmalarının devam ettiği belirtilmiştir.

Diğer bir ithal ürün olan kule vinç kanca motoru, redüktörü için üniversite sanayi iş birliği kapsamında TÜBİTAK-1009 proje çağrısı altında başvuruya hazırlandıkları gözlemlenmiştir.

Diğer taraftan üniversite laboratuvar imkânları kullanılarak uygun maliyetlerde kalite kontrol analizlerinin yapıldığı ve bu iş birliği için sivil toplum kuruluşlarının üye firmalara özel indirimler uyguladığı gözlemlenmiştir. Bu konuda Düzce Ticaret Odasının, Düzce Üniversitesi Laboratuvarında (DÜBİT) üyelere özel indirimler uyguladığı görülmüştür.

İmalatçı firmaların buldukları illerden stajyer öğrenci çalıştırdıkları ve uzun vadede nitelikli iş gücü için hazırlık yaptıkları gözlemlenmiştir.

*Tedarikçiler Değişkeni:* Sektör için ihtiyaç duyulan makine-teçhizat için iç ve dış piyasada yeterli sayıda tedarikçi mevcuttur. Fiyat-kalite politikası

çerçevesinde istenilen tercihte bulunulabilirken, hammadde sürecinde motor, redüktör gibi ürünler doğrudan ithal edilmekte ve dışa bağımlılığı beraberinde getirmektedir. İthal grubu ürünler maliyetin önemli bir kısmını kaplamaktadır. Diğer taraftan yurt içi distribütörler ve tedarikçiler vasıtasıyla sürücüler ve bir takım demir çelik tedarik süreci vardır. Bu durumda döviz kuru sektör için ihracat sürecinde avantaj sağlarken hammadde grubu ithalinde dezavantaj olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.5.4. Kule Vinç Sektöründe Firma Stratejileri, Yapısı ve Rekabet Düzeyi (Orta)**

Firma stratejisi ve rekabet yapısı, sektörün verimlilik düzeyi, firmaların ölçek yapısı ve organizasyonu, etkin pazarlama stratejileri ve girişimcilik gibi alt değişkenlerinden oluşmaktadır.

*Sektörün Verimlilik Değişkeni:* Kule vinç sektöründe yer alan firmaların verimlilik düzeylerinin orta seviye olduğu değerlendirilmektedir. İşletmelerinin hammadde ihtiyaçları için tedarik edecekleri demir-çelik sınıflarını, üretici firmaların; yıllık üretim planına göre değişiklik göstermektedir. Doğrudan üreticiden temin edebilmek için yüksek tonajda sipariş verilmesi gerektiği, bunun içinde güçlü sermaye miktarına sahip olunması gerektiği belirtilmiştir. Tek parti ürün için büyük sermaye ayıramayan firmaların sektörde al-sat yapan firmalardan daha yüksek maliyetle demir-çelik temin ettikleri bu durumda üretim maliyetlerini doğrudan %10 oranında arttırdığı gözlemlenmiştir.

Sektörün ağır sanayi sınıfta yer alması nedeni ile üretimde çalışan personeller için fazla mesai uygulaması sağlık sorunları ortaya çıkarabileceği gibi bazı meslekler için fazla mesai uygulaması sosyal güvenlik kurumu tarafından yasaklamıştır. Hal böyle iken fazla mesai yerine çift vardiya sistemi kullanılmakta ve daha fazla personel istihdam edilmesi yolu ile çözüm sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu durumda işçilik maliyetlerini artırmaktadır. Sektörün liderleri bu duruma çözüm olarak sermayenin güçlenmesi ve devlet teşvik' i ile birlikte robot kaynak makinelerini kullanma yoluna başvurabileceklerini böylelikle kaynak proseslerinden oluşabilecek sorunları minimuma indirip üretimde kaliteyi arttırmayı ve fazla mesai uygulamasına gerek kalmayacağını düşünmektedirler.

*İşletmelerin Ölçek Yapısı ve Organizasyonu / Rekabet Stratejileri Değişkeni:* Türkiye’ de kule vinç sektöründe faaliyet gösteren imalatçı, distribütör ve kiralama şirketlerinin büyük çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmakta ve limited şirket olarak faaliyet sürdürmektedir. Anonim şirket olarak faaliyet gösteren şirketlerin sayısı oldukça azdır. Yönetim firma sahipleri tarafından ve aile fertlerinden oluştuğu gözlemlenmiştir. Firma yapıları mikro ve orta ölçeklidir. Çalışan sayıları 10- 250 arası değişmektedir. Sektörde yer alan firmaların kule vinç sektöründe uzmanlaşmaya gitmek istedikleri ve bu sebeple üretimde ve ilgili diğer faaliyetlerin dışında herhangi çalışma ve yapılaşmaya gitmedikleri gözlemlenmiştir.

*Etkin Pazarlama Stratejileri:* Sektörde yer alan firmaların 2018 yılının üçüncü çeyreğine kadar iç piyasada Pazar payını artırma gayreti içinde oldukları beraberinde yurtdışı yerleşik firmalarında Türkiye’ ye ihracat yapmak için önemli ölçüde mücadele ettikleri Tablo 3.10’ daki Türkiye ithalat verilerinden anlaşılmaktadır. Buradan hareketle Türkiye de yerleşik firmaların konut-inşaat sektörü daralma sürecine girene kadar özellikle fiyat, servis ve yedek parça tedarik sürecini hızlandırarak etkin bir pazarlama stratejisi oluşturdukları gözlemlenmiştir. Böylelikle ithalat verileri 65 milyon dolardan 12 milyon dolara kadar düşmüştür.

İhracat sürecine bakıldığında ise sektörün 2018 yılına kadar ihracata ağırlık vermedikleri ve pazarlama stratejilerini iç piyasa ağırlıklı oluşturdukları ithalat ve ihracat verilerinden açıkça anlaşılmaktadır. 2018 yılında bağlı oldukları konut sektöründe yaşanan daralma ile bugüne dek ağırlık verilmeyen ihracat sürecine yöneldikleri, uluslararası piyasada yer alma çabası içinde oldukları gözlemlenmiştir. Yeni başlayan ihracat süreci içinde tercih edilen ülkelerin ağırlıklı olarak coğrafi konum itibari ile yakın ülkeleri tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Bu ülkelerden bazıları; Rusya, Ukrayna, Özbekistan, Azerbaycan, Kıbrıs, Sudan başlıca olarak sıralanmaktadır.

*Girişimcilik Değişkeni:* 2018 yılı ve öncesinde tüm sermaye miktarını işletme sahipleri karşılandığı görülürken, 2019 yılından itibaren KOSGEB girişimcilik desteği ile birlikte sektörün orta-yüksek teknoloji sınıfında yer alması sebebi ile 260 bin TL ye kadar olan kısmı devlet destekleri ile karşılanabilecektir.

Ancak kule vinç üretimi için ihtiyaç duyulan hammaddeyi satın almak için güçlü bir finansman gücüne sahip olmayı zaruri kılması üzerinde sektörde yeni girişimcilik sıklıkla rastlanan bir durum değildir.

*Kule vinç sektörünün Çevresel Etki Değerlendirmesi:* Kule vinç sektörü gerek imalat aşamasında gerekse kullanım ömrünü tamamlayan kule vinçlerin piyasadan kaldırılmasında oldukça çevreci oldukları gözlemlenmiştir. Sektörde imalat aşamasında oluşan metal atıkları hurdacılar vasıtasıyla toplatılmakta ve geri dönüşüm ile tekrar eritilip metal haline dönüştürülmektedir. İmalat aşamasında herhangi bir kimyasal süreç yer almayıp sadece boyama işlemleri kimyasal olarak değerlendirilmektedir. Boya süreci ise genel olarak büyük ölçekli boya fırınlarında gerçekleştirilmektedir. Böylece doğaya salınan bir atık olmayıp boya sürecinde kullanılan atık kapların geri dönüşüm şirketleri tarafından toplanıp tekrar kullanıma kazandırıldığı gözlemlenmiştir. Piyasa da ortalama 25 yıl kullanım ömrü olan kule vinçlerin kullanım süresi bittiğinde hurda metal olarak toplanıp tekrar eritilip birtakım aşamalardan geçtikten sonra kullanıma hazır demir olarak piyasaya sunulmaktadır.

Ayrıca sektörde yer alan imalatçı firmaların faaliyet için yatırım öncesi il çevre müdürlüklerinden ÇED görüşü talep ettiklerinde muaf olarak görüş aldıkları gözlemlenmiştir.

#### **4.5.5. Kule Vinç Sektöründe Devletin Rolü (Düşük)**

Devleti ise, sektöre yönelik yasal durum, vergiler ve teşvik gibi alt değişkenlerden oluşturmaktadır.

*Sektöre Yönelik Yasal Durum Değişkeni:* Sektöre yönelik mevzuatlar çerçevesinde ağır ve sorunlu işleyen bir yapının olduğu görülmektedir. Özellikle piyasada faaliyet gösteren ve aktif olarak saha da çalışan kule vinçlerin denetim süreçlerinin oldukça eski yöntemler ile hatta birçoğunun denetimden uzak faaliyet gösterdiği gözler önüne serilmektedir. Buradan hareketle firmalar piyasada denetim sürecinin sıklaştırılması uygunsuz ve insan hayatını tehdit edebilecek makinelerin piyasadan toplanıp hurdaya ayrılması gerektiği yönünde çalışmalar sektörün en büyük beklentileri arasında yer almaktadır. Edilen bilgilere göre ülkemizde 25 yıllık ömrünü tamamlamış bazı kule vinçlerin yurt dışına çıkarılıp

kumlama ve boya işleminin ardından tekrar ülkemize sıfır ürün olarak sokulduğu firma yöneticilerinin karşılaştığı durumlar arasında yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında denetimi gerçekleştirecek nitelikli denetmen sayısının artması, sektör de yer alan firmalar ile ortak çalışma yürütmeleri sektör firmalarının beklentileri arasında yer almaktadır.

Sektörle ilgili bir diğer önemli sorun ise, ülkemizde yerli bir kule vinç imalat standart'ının olmayışıdır. TS EN 14439+A2 kule vinç standart'ı kullanılmakta olup güncel üretim tekniklerini içermediği ve FEM Standartlarından uyarılma yapıldığı değerlendirilmiştir. Buradan hareketle denetimsel sorunlar ile beraber üretim aşamasında da kontrol, rekabet ve kalite kavramalarının ön plana çıkmasına engel olduğu gibi ülke içinde aktif olarak çalışan kule vinçlerinin insan hayatı ile ilgili birtakım riskleri ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.

*Teşvik Değişkeni:* Kule vinç imalatı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının sunmuş olduğu teşvik kapsamında US 97 Kodlama sınıfı içerisinde 29.15.0.04 kodu ile (İstanbul ili hariç olmak üzere) hangi ilde yatırım yapılırsa yapılsın en az 4. Bölge desteklerinden yararlanabilecek bir sektör olduğu anlamına gelmektedir. Buradan hareketle sektöre yönelik devlet destekleri arasında Arazi tahsisi, KDV muafiyeti, KDV iadesi, indirimli kurumlar vergisi uygulaması, SGK işveren hissesi desteği ve faiz desteği gibi bir takım vergisel muafiyetler ve indirimler ile birlikte sektörün daha rekabet edebilir hale gelmesi amaçlanmıştır.

Diğer teşvik türleri arasında doğrudan kule vinç sektörü ya da kaldırma taşıma ekipmanları sınıfı yer almasa da özellikle 2017 yılından itibaren devletin özellikle imalat sanayisinde yer alan tüm firmalara tanıdığı özel muafiyetler ve ilave teşvikler ile sektörlere rekabet avantajı sağlanması hedeflenmektedir. Bu kapsamda istihdamın artması ve ihracatın gelişmesi için KOSGEB gibi diğer destek kuruluşlarının da aralarında yer aldığı çağrı bazlı bazı teşvik uygulamaları yer almaktadır. Bunlardan bazıları arasında 2017-01 KOSGEB-KOBİGEL 2018-01 KOSGEB-KOBİGEL çağrıları sıralanabilir. Sektörde yer alan firmalardan bazılarının bu desteklerden yararlandığı ve makine parkuruna otomasyon sistemli cnc makineleri aldığı bu sayede daha seri ve daha az hurda parça çıkaran bir üretim kapasitesine sahip oldukları gözlemlenmiştir.



#### 4.5.6. Kule Vinç Sektöründe Şans Faktörü (Orta)

Şans faktörü işletmenin kontrolü dışında ortaya çıkan faktörleri ifade ederken ARGE birimlerinin ortaya çıkardığı buluşlar, dış politikada ortaya çıkan gelişmeler, ülke içinde meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, talep te ortaya çıkan ani değişimler vb. durumlar şans faktörü için etkili olabilecek alt başlıklar olarak sıralanabilir (Timurçin, 2010:62). Bu değişkenler öncülüğünde sektör çalışanları ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerde/mülakatlarda sektörde yer alan imalatçı firmaların ürünleri için ARGE çalışmaları yaparak ortaya çıkan ürünlere faydalı model belgesi ile patent aldığı gözlemlenmiştir. Yurt içi imalat ve satış hakkını elinde bulundurması nedeni ile sektöre önemli düzeyde rekabet avantajı sağlamaktadır. Diğer taraftan 2015-2018 yılları arası inşaat ve konut sektöründe yaşanan arz ve talep artışı kule vinç talebini de arttırmıştır. Ortaya çıkan bu talep artışı sektörün güçlenmesine istihdamda artış yaşanmasına katkı sağlamıştır.

Sektör firmaları bu süreçte nitelikli personel sayısını artırırken üretim kapasitesini ve beraberinde kaliteyi de artırma çabaları içerisine girmiştir. 2018 yılı 3. Çeyrekte döviz kurunda yaşanan ani yükseliş ile başta inşaat sektörü ve konut sektörü önce ciddi bir daralma sürecine girmiş ve yılın son çeyreğinde yeni başlayan proje sayısı neredeyse durma noktasına gelmiştir. Diğer taraftan hammadde tedarikçilerinde ciddi sorunlar yaşayan sektör firmaları tedarikçilerin ürünler için fiyat vermediklerinin hatta hammadde satmak istemediklerinin ileri sürmüşlerdir. 2015-2018 yılları arası talep' te yaşanan artış ile sektörde yer alan firmaların yeni veya ilave yatırım sürecine girdikleri gözlemlenmiştir. Yatırım sürecinde yaşanan döviz kuru artışları sektörü bir darboğaza sokmuştur. Bu durumdan çıkmanın ve ürün satışı yapmanın yolunu arayan firmalar için iç piyasada talep durgunluğu yaşanmıştır. Çıkış yolu olarak döviz kurunda yaşanan artışların dış piyasada rakip ürünlere göre büyük bir fiyat avantajı sağlamıştır. Tablo 3.11' den de anlaşılacağı gibi 2018 yılı ihracat ve ithalat dengesi yıllar itibari ile en yakın seviyeye yaklaşmıştır. Burada elmas modeli dışsal değişkeni olan şans, sektörde yer alan firmalara iç piyasa da daralma yaşatırken ihracatın önünü açmıştır.

## SONUÇ

Elmas Modeli analizi Michael E. Porterin uluslararası piyasada ilgili sektörün rekabet analizini tespit etmek amacı ile geliştirmiş olduğu bir yöntemdir. Buradan hareketle Türkiye kule vinç sektörün de faaliyet gösteren işletmelerin Porter'ın Elmas Modeli ile rekabet analizinin yapılması bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye kule vinç sektörünün ulusal ve uluslararası piyasa da sergilemiş olduğu faaliyetlerin rekabet kavramıyla ilişkisi Porter'ın elmas modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Elmas modelinde yer alan dört temel belirleyiciye ve iki dışsal faktöre göre sektör analizinin yapıldığı ve rekabet gücünün ortaya konulduğu bir modeldir. Bu temel belirleyiciler, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileri ve rekabet ortamı olarak kabul edilirken dış faktörler ise devlet ve şans olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada ele alınan elmas modeline göre Türkiye kule vinç sektörünün rekabet edebilirlik seviyesi “orta” olarak tespit edilmiştir.

Yapılan mülakatlar sonucu girdi koşulları içinde önemli bir yere sahip olan hammadde, işgücü, lojistik, enerji, finansal durum, teknoloji ve fiziksel altyapının “orta” seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Firma stratejisi ve rekabet yapısını sektör içinde “yüksek” derecede önemli olan sektörün verimlilik düzeyi, firmaların ölçek yapısı ve organizasyonu, etkin pazarlama stratejileri “orta” olarak değerlendirilirken girişimcilik seviyesi “düşük” olarak belirtilmiştir. Yine aynı başlık altında yer alan çevresel etki değerlendirilmesi “yüksek” olarak saptanmıştır.

Talep koşulları firmaların rekabet edebilirliğinde Yüksek derecede önem düzeyi sahip olduğu tespit edilirken, talep koşulları alt başlıkları altında yer alan iç talep “yüksek” derece olduğu saptanırken dış talebin “orta” düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Sektörün talep koşullarının “orta” seviye olduğu tespit edilmiştir.

İçsel değişkenler içerisinde yer alan ve son değişken olarak belirlenen ilgili ve destekleyici kuruluşlar içerisinde önem düzeyinin “yüksek” olduğu yapılan

mülakatlar ile tespit edilmiştir. Sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimlerin katkısı, üniversite sanayi iş birliği, standartları düzenleyen kuruluşların varlığı ve etkinliği, tedarikçilerin durumu “düşük” olarak tespit edilmiş ve içsel olan son değişken için sektörün mevcut durumu ‘düşük’ olarak tespit edilmiştir.

Dışsal değişkenler içerisinde yer alan devlet faktörü sektör için “yüksek” önem düzeyine sahip olduğu yapılan mülakatlar ile tespit edilmiştir. Faktör alt başlıkları arasında yer alan sektöre yönelik yasal düzenlemeler ‘düşük’ olarak tespit edilirken teşvik unsuru ‘orta’ seviye olarak tespit edilmiştir. Devlet Faktör koşulu genel olarak “düşük” seviyede kalmıştır.

Elmas modeli analizi ile elde edilen sonuçlara bakarak Türkiye kule vinç sektörünün rekabet güçlerini arttırmasına yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Sektör içerisinde imalatta ve servis montaj ekiplerinde çalışabilecek personel ihtiyacı gün geçtikçe artarken yetişmiş veya yetiştirilmek üzere personel temini güç geçtikçe zorlaşmaktadır. Konu ile ilgili meslek kuruluşlarının veya meslek liseleri vasıtası ile staj programları çerçevesinde işe alım garantili programlar düzenlenebileceği düşünülmektedir. Konuyla ilgili firma yetkilerinin böyle bir programı destekleyecekleri ve programa katılacaklarını belirtmişlerdir.

Nitelikli eleman konusu içerisinde yer alan, sektörün imalat aşamasında görevlendirilecek ve birtakım statik ve dinamik hesaplamaları yapmaya yetkin mühendis ihtiyacı konusunda büyük zorluklar yaşadıklarını ve bu konuda yurtdışından hizmet alımı yaptıkları gözlemlenmiştir. Bu konuda da yine işe alım garantili devlet destekli doktora programlarının düzelebileceği ve programa katılımın sağlanabileceği belirtilmiştir. Üniversite sanayi iş birliği için sektör adına önemli bir adım olabileceği değerlendirilmektedir.

Sivil toplum kuruluşları, sektör temsilcilerini ve sektörde yer alan çalışanları daha etkin organizasyonlarla bir araya getirebileceği düşünülmektedir. Konuyla ilgili yapılan görüşmelerde STK’ların ücret tarifelerinin yüksek olduğundan yakınan iş insanlarının yanı sıra yeterli ilgiliyi bulamadıklarını ifade eden sektör temsilcileri yer almaktadır.

Türkiye’de kullanılan Kule vinç üretim standardının, Avrupa’ da kullanılan FEM standartlarından uyarlama olduğu görülmüş ve mevcut kule vinç üretim standardının 14439+A2 olarak tespit edilmiştir. Sektör temsilcileri 14439+A2 kule vinç standardının yeterli düzeyde olmadığını ve ülkemiz de üretilen kule vinçlerde standarda eklenmesi gereken daha birçok denetim ve kontrol mekanizmasının olduğundan bahsetmektedirler. Bu doğrultuda Türkiye de üretim yapan firmalar ile iş birliğinin yapılması ve yerli bir kule vinç standardının oluşturulması sektörün geleceği adına son derece önem arz etmektedir.

2007 yılından itibaren ülkemize getirilen 10 yaş üstü ikinci el makinelerin birçok sorunu da beraberinde getirdikleri gözlemlenmiştir. Bunlardan bazılarının denetim eksikliğinden kaynaklı olduğu gözlemlenmiştir. Ortalama 20 yıl kullanım ömrü olan makinelerin kullanım ömrünü dolduranların ithal edildiği ve halen kullanılmakta olduğu gözlemlenmiştir. Burada piyasa denetiminden kaynaklı eksikliklerin yer aldığı düşünülmektedir. İnsan hayatını tehlikeye atabilecek can ve mal kaybına sebebiyet verebilecek bu durum için piyasa da faaliyet gösteren kule vinçlerin ömür testlerinden geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

28.22.14 Nace kodu ile faaliyet gösteren kule vinç imalatının orta-yüksek teknoloji sınıfında yer aldığı gözlemlenmiştir. Buradan hareketle yapılan araştırma da sektör için devlet desteklerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ülke içinde yaşanan taleplerin daralması ve sektörde yer alan firmaların ihracata yönelmelerine destek olmak için; kamu içinde destek veren kuruluşların kule vinç sektörü ve diğer sektörler içinde saha ya inerek bu destekleri firmalara daha doğru, net ve kolay aktarabilecekleri düşünülmektedir. Böylelikle sektör için yurtdışı fuar katılım destekleri, pazara giriş için verilen ulaşım-konaklama destekleri, yine pazara giriş için verilen belgelendirme desteği firmalar tarafından kullanılabilir olup ihracat için pazara giriş maliyetlerini düşürmek adına destek olunabilecektir. Böylelikle rekabet avantajı konusunda yurt dışı rakiplere karşı önemli bir adım atılmış olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Muhittin (2011); *Küresel Rekabet Gücü: Türkiye İçin Sistemik ve Eklektik Bir Yaklaşım*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Adıgüzel, Muhittin (2013); “Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesi ve Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 37, s.1-2.
- Akmermer, Bilgen (2015); “*Türkiye Su Ürünleri Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Rekabet Edebilirliğinin Porter’ın Elmas Modeli İle Değerlendirilmesi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Aktan, Coşkun ve İstiklal Y. Vural (2004); *Rekabet Gücü ve Türkiye, Rekabet Dizisi:2, Tisk Yayını*, Ankara.
- Alpaslan, Berrin (2001); “*Sigorta İşletmelerinde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*,” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Altay, Bülent (2006); “*Avrupa Birliğinde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliğinin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Altuntuğ, Nevriye (2007); “*Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Anolay, Refika Melis (2015); “*Algılanan Rekabet Güçleri, Rekabet Stratejisi ve Organizasyonel Performans İlişkisi: Türkiye Otelcilik Endüstrisi Uygulaması*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Asian Development Bank (2003); *Competitiveness in Developing Asia* <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/27716/ado2003.pdf>, (Erişim Tarihi:12.02.2015)
- Aslan, Nurdan ve Nuray Terzi, (2006); “Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS) Teorisi ve Teorinin Değerlendirmesi”, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s.1-14.
- Ateş, Alper Tunga (2011); “*Türkiye’de İnşaat Sektörünün Ekonomik Büyümeye ve İstihdama Katkısının Ampirik Analizi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Atik, Hayriye (2005); *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Babamurat, Torayev (2008); “*Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bahar, Ozan ve Metin Kozak (2005); “Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri İle Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s.139-152.
- Bağrıaçık, Rıdvan (2012); “*Türkiye Çimento Sektöründeki Rekabet Analizi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Barragan, Salvador (2005); “*Assessing The Power Of Porter's Diamond Model In The Automobile Industry In Mexico After Ten Years Of Nafta*”. Master Of Science In Management, Faculty Of Management, University Of Lethbridge, Lethbridge, Alberta, Canada.
- Baş, Abdurrahman (1999); “*Türk Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörünün Rekabet Analizi ve Uluslararası Bir Strateji Önerisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başkılıç, Esra (2006); “*Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü; Bazı AB Ülkeleri Kıyaslaması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bayraktutan, Yusuf (2003); “Bilgi ve Uluslararası Ticaret Teorileri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 175-186.
- Beşirov, İntikam (2007); “*Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bilir, Yasemin (2016); “*Turizmde Rekabet Gücünün Analizi ve Sürdürülebilir Rekabet: Porter'in Elmas Modeli Çerçevesinde Türkiye ve Yunanistan'ın Karşılaştırılması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Birgönül, Mustafa T. ve İrem Dikmen (2001); “Türk İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi” *TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası, XVI. Türkiye İnşaat Mühendisliği Teknik Kongresi ve Sergisi*, 1-3 Kasım, ODTÜ, Ankara.
- Bork, Rockefeller, (1993), *The Antitrust Paradox*, The FreePress, New York.
- Brakman, Steven, Harry Garretsen ve Charles van Marrewijk (2003); *An Introduction to Geographical Economics: Trade, Location and Growth*, Cambridge University Press.

- Bulu, Melih, Eraslan İ. Hakkı ve Şahin, Ö.( 2004); “Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Bulu, Melih, Eraslan, İ. Hakkı ve Kaya, Hüseyin (2006); “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 9, s.49-66.
- Bulu, Melih, Eraslan, İ. Hakkı (2008); “Bolu İli Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1.
- Cho, Dong Sung ve Hwy Chang Moon (2000); “From Adam Smith to Michael Porter, Evolution of Competitiveness Theory”, *Asia Pacific Business Series*
- Chobanyan, Armen ve Leigh, Laurence (2006); “The Competitive Advantages Of Nations Applying The “Diamond” Model To Armenia”, *International Journal of Emerging Markets*, Cilt 1, Sayı 2, s.147-164.
- Coşar, Yeşim (2006); “Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Curran, P.J. (2001) “Competition in UK Higher Education: applying Porter'sdiamond model to Geography departments”, *Studies in Higher Education*, Cilt 26, Sayı 2, s.223- 251.
- Cüreoğlu, Mehmet (2010); “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Malatya.
- Çelik, Kenan (2008); *Uluslararası İktisat*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Çınar, Abdullah (2005); “Açılış Konuşması”, *İstanbul Ticaret Odası Kobiler’ de Rekabet ve Verimlilik Semineri*, 9 Mayıs, İstanbul, s. 9.
- Çivi, Emin, (2001); “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2 , s. 21-38.
- Doğan, İnci (2011); “Stratejik Rekabet Aracı Olarak Porter’ ın Elmas Modeli ve Bir Alan Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Engin, Ediz (2005); “İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eraslan, İ. Hakkı, İpçioğlu, İsa, Haşit, Gürkan ve Burcu Ersahan (2008) ; “Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, s.193-217.

- Eraslan, İ., A. Karataş ve H. Kaya (2007); "Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Y 6, Sayı 11, s.203-219.
- Eraslan, İ.H., M. Bulu ve M. Borca, (2007); "Türk Gıda Sektörünün Ulusal Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s.333.
- Eren, Erol (1990); *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İÜ İİE Yayını.
- Eren, Erol (2010); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol (2013); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkan, Hüsni ve Canan Erkan (2004); "Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika", *Üçüncü Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım 2004, s.8.
- Eroğlu, Ömer ve Gökhan Özdamar (2006); "Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme," *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, s.85-104.
- Eversole, Robyn (2005); "The Competitive Advantage Of Towns: Transaction Costs And Innovation In A Rural Service Town" *2nd Future Of Australia's Country Towns Conference Bendigo* 11-12-13 July. Australia.
- Grouch, I. G. ve J. R Ritchie, (1999); "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity", *Journal of Business Research*
- Güleş, Hasan Kürşat ve Mustafa Atilla Arıcıoğlu (2005); "İşletmelerin Rekabeti Algılamaları ile Üretim Teknolojileri Kullanımı İlişkisi: Yeni Nesil Üretim Teknolojileri Kullanımının Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansına Etkisi Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 23, Sayı 6, s.55-66.
- Günlü, Aytekin (2011); "Çiğ Süt Pazarlanmasında Süt Sanayi İşletmelerinde Firma Yoğunlaşma Oranlarının Araştırılması: Burdur İli Örneği", *Kafkas Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s.101-106.
- Gürpınar, Koray ve Mehmet Barca (2007); "Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri" *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 41-61.
- Hayva, S. (2014); "Rekabetçiliğin Hizmet Kalitesine Etkisi: Kahramanmaraş İli Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) (1985); "Avrupa topluluğu Karsısında Türk Sanayiinin Durumu (53 Sanayi Kolunu Kapsayan Araştırma)", İKV Yayınları, No 1985-210, İstanbul.



- İliç, Derya ve Tamer Keçecioglu (2009); “Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme”, *Eastern Mediterranean University, Faculty of Business and Economics, FBE Journal*, Cilt 10-11, 2008-2009, s.1.
- Kamaşak, Rıfat (2010); “Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi”, *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Cilt 21, Sayı 65, 2010, s.46-64.
- Karabıyık, Hande, (2005); “*Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Karacaoğlu, K., (2009); “Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), s.165-187.
- Karlık, Rıdvan (2002); *Uluslararası Ekonomi*, İstanbul, Turhan Kitabevi.
- Karlık, Rıdvan (2009); *Uluslararası Ekonomi: Teori- Politika*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kaynak, Selahattin, Yılmaz Onur Ari (2011); “Türk Otomotiv Sektöründe Yoğunlaşma: Binek ve Hafif Ticari Araçlar Üzerine Bir Uygulama”, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt 22, Sayı 80, s.39-58.
- Köksoy, Nuri (2018); “*Konya Yöresi Süt Ve Süt Ürünleri Üretim İşletmeleri Arasındaki Rekabet Analizi - Porter Elmas Modeli*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kömürlü, Alper (2003); “*Porter Modeli Bağlamında İnşaat Endüstrisinde Rekabet Stratejisi*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kuyucak, Ferhan ve Yusuf Şengür (2009); “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 11 Sayı 16, s.134.
- Layton Sarah, Alfred Hurd ve William Lipsey (1998); *Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız*, (Çev.: Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.
- Ludvig, E. (2002); *Porter’s Diamond and Subsidies, Seminar in Organisation and International Management*, Paderborn, Germany.
- Makine Market, <http://www.makina-market.com.tr/cpt/detay/10116/yeni-havaliman-icin-tarihi-kule-vinc-siparisi>, Erişim Tarihi: 05.08.2017
- Mehrizi, Mohammad Rezazade ve Pakneiat, M. (2008); “Comparative Analysis Of Sectoral Innovation System And Diamond Model (The Case Of Telecom

- Sector Of Iran”, *Journal Of Technology Management & Innovation*, Cilt 3, Sayı 3, s.78-90.
- Nılsson, Erika ve Frida Peterson, (2002); “The HomeCom Project: An Analysis of Collective Action Between Competitors and Educational and Municipal Institutions”, *Degree Thesis, Department of Economics*, Linköping.
- OECD (1996); Economic Statistics and National Accounts Division Extracts from OECD Foreign Trade by Products Files, içinde: K. Heidensohn ve E. P. Hibbert (1997), A Sectoral Analysis of Europe s International Competitiveness Competitiveness Review, Vol: 7-2.
- Olçay, Miraç (2011); “*Bilecik Seramik Sektörünün Elmas Modeli İle Rekabet Analizi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Oster, S.M. (1990); *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press.
- Ozan Özer (2012); “*Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli ile Türkiye İspanya Karşılaşması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öke, Altan (1993); *Yüksek Binalar ve Problemleri*, TMMOB Makina Mühendisliği Odası, Cilt 1, Sayı 6, İstanbul.
- ÖZ, Ö., (2002); “Assessing Porter’s Framework For National Advantage: The Case Of Turkey”, *Journal of Business Research*, Cilt 55, Sayı 6, s.509-515.
- Özer, Mehmet Akif (2013); *21. Yüzyılın Modern Eğitimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özgen, H. ve Seviğin, A., (2000); “Türk Tekstil Sanayii’ndeki Büyük İmalat İşletmelerinin Rekabet Stratejisi Geliştirme Süreçlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s.1-11.
- Özkan, R.B. (2007); “*Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Mehtap (2018); “*Porter’in Rekabet Stratejileri: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Pamuksuz, Mustafa Kemal (2001); “Competitiveness of the Turkish White Goods Industry An Application of Porter’s Diamond Model”, *Middle East Technical University*, December, Ankara.
- Pi Makine; <https://pimakina.com.tr/kule-vincleri/184-kule-vinc-nedir>, Erişim Tarihi:05.03.2018.

- Porter, Michael E. (1990); *The Competitive Advantage of Nations*, The Mac Millan Press, Hong Kong.
- Porter, Michael E. (1998); *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press. New York, s.13-91.
- Porter, Michael E. (1998); “Clusters and New Economics of Competition”, *Harvard Business Review*, Cilt 76, Sayı 6, s. 77-90.
- Porter, Michael E. (2015); *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.:G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Posner, M. V. (1961), “International Trade and Technical Change”, *Oxford Economic Papers*, Cilt 13, s.323-341.
- Presidents Commission on Industrial Competitiveness (1985); Report of the Presidents Commission on Industrial Competitiveness, Washington.
- Samuelson, Paul Anthony (1966); *Economis*, Menteş Kitabevi, İstanbul.
- Saylı, H., Mustafa Kurt ve Ahmet Baytok (2006); “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 16, s.31-46.
- Seyidoğlu, Halil (2003); *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulamaları*, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Seyidoğlu, Halil (2007); *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulamaları*, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Tasevska, G.M., (2006); “*An Economic Analysis of the Macedonian Viticulture – A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors*”, Degree Thesis in Business Administration, SLU, Department of Economics, s.12.
- Taşgıt, Yunus Emre (2008); “*Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Tatlıcı, Özge (2009); “*Çekim Modeli: Türkiye'nin İhrâcâtı Üzerine Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Tavşancı, Savaş (2002); “*Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: DENTAŞ Ambalaj ve Kâğıt Sanayi A.Ş. Örneği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Türk Dil Kurumu (2018), [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts), (Erişim Tarihi: 04.09.2018)

- Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek (2005); “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama,” V. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s.63-68.
- Timurçin, Deniz (2010); “*Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*” ,Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Trade Map, <https://www.trademap.org>, Erişim Tarihi: 09.02.2019.
- Tuna, Emelj (2006); “*The Tobacco Sector in The Republic Of Macedonia-Competitiveness Analysis*”, SLU, Department of Economics. Degree Thesis in Business Administration.
- Tunç, Havva (2004); *Uluslararası Ticaret, Para ve Finans*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Turhan, Gökçe Tekin (2012); “*Kara Sınırı Komşuları İle Ticaretin Türkiye’nin Kalkınmasına Etkisi-Çekim Modeli Yaklaşımı*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÜİK, Haber Bülteni, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15846>, (Erişim Tarihi:04.12.2019).
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) (1991) ; 21. *Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Yatırım Stratejisi*, No:1991-TÜSİAD/91.3.141.
- Usta, Metin (2006); *Rekabet Stratejisinin Eleştirisi Üzerinden Alternatif Stratejilerin Bir Değerlendirmesi*, <http://www.metinusta.net/events/Rekabet%20Stratejisinin%20Eleştirisi.pdf>,(Erişim Tarihi: 16.07.2018).
- Ünsal, Erdal (2005); *Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Açık Ekonomi Makro İktisadi*, İmaj Yayınevi, Ankara.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze (2004); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze (2007); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze (2014); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yaylacı, Ali Faruk (2007); “*Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, Mustafa Kemal, Enes Emre Başar ve Hakan Pabuçcu (2015); “Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi:

Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 15, Sayı 3, s.409-419.

Yiğit, Sema (2008); “*Ülke Rekabetçiliğinde Porter’ ın Elmas Modeli*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Yolaç, Sema (2010); “Türkiye İmalat Sanayiinde Yoğunlaşma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 50, s.1087-1100.

Zarakoğlu, Avni (1981); *İktisadi Düşünceler Tarihi*, Olgaç Matbaası, Ankara.



## EKLER

**Ek 1: Kule Vinç Görsel**



**Ek 2: Kule Vinç Görsel**



### Ek 3: TGM Kule Vinç Üretim Tesisi-Gümüşova OSB



## ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında Düzce' de doğdum. Lise öğrenimimi Düzce Cumhuriyet Anadolu Lisesinde, 2005-2009 yılları arasında tamamladım. 2010 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde İktisat bölümünde lisans eğitimime başladım ve 2014 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisat bölümünden mezun oldum. Askerlik görevimi tamamladıktan sonra 2015 yılında yine Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İktisat Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimime başladım. 2016 yılında ise Düzce de yer alan TGM KULE VINÇ SAN. VE DIŞ TIC. LTD. ŞTI. firmasında Proje ve Teşvik sorumlusu olarak çalışma hayatıma başladım. Halen çalışmaya devam etmekteyim.

