

**T.C.**

**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME BÖLÜMÜ**

**KONYA YÖRESİ SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ ÜRETİM  
İŞLETMELERİ**

**ARASINDAKİ REKABET ANALİZİ**

**“PORTER ELMAS MODELİ”**

**HAZIRLAYAN**

**Nuri KÖKSOY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU**

**KONYA - 2018**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nuri KÖKSOY		
	Numarası	148111011022		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	KONYA YÖRESİ SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ İŞLETMELERİ ARASINDAKİ REKABET ANALİZİ " PORTER ELMAS MODELİ "			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı  
İmzası

Nuri KÖKSOY



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nuri KÖKSOY
	Numarası	148111011022
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU
	Tezin Adı	Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmeleri Arasındaki Rekabet Analizi "Porter Elmas Modeli"

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan "Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmeleri Arasındaki Rekabet Analizi "Porter Elmas Modeli" başlıklı bu çalışma 28/05/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doç. Dr.	Mustafa Atilla ARICIOĞLU	
2	Doç. Dr.	Haluk GEDİKOĞLU	
3	Dr. Öğr. Üye.	Selçuk KARAYEL	

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Konya yöresi süt ve süt ürünleri üretim işletmeleri arasındaki rekabetin küreselleşen dünya ekonomisinde ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler çerçevesinde ne düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılmış ve eksik yönlerin giderilmesi için tavsiyelerde bulunulmuştur.

Öncelikle çalışma konusu seçiminde, çalışmanın yürütülmesinde engin hoşgörü ve yakın desteğini esirgemeyen danışmanım Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bili Dalı öğretim üyesi Doç Dr. M. Atilla ARICIOĞLU hocama, Yüksek Lisans yapmam konusunda beni teşvik eden Yrd. Doç. Dr. Ece SARIGÜL hocama ve değerli eşine, Konya Tarım İl Müdürlüğünde görev yapan veteriner hekim Naim GÜRBÜZ bey'e, ayrıca bu süreçte her türlü yardım ve fedakârlıklarını esirgemeyen sevgili ailem “ eşim Ayşe KÖKSOY ve oğlum Ali KÖKSOY a “ teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Rekabet, değişik amaçlarla değişik öğeler vurgulanarak tanımlaması yapılabilen ekonomik, sosyal ve siyasi nitelikli boyutları olan bir kavramdır. Rekabet en genel anlamı ile kıt kaynakların paylaşılma mücadelesi olarak da tanımlanabilir. Rekabet edebilirlik hız koşusu değil bir maratondur. Bu uzun maratonda başarıyı ve sürdürülebilirliği yakalamanın temelinde ise uluslararası rekabetin doğru olarak analiz edilmesi yatmaktadır (Porter, 1990).

Bu çalışmanın amacı; Konya yöresi süt ve süt ürünleri üretim işletmelerinin rekabet analizinin yapılmasıdır. Analizde Michael Porter'ın Elmas modeli kullanılmıştır. Çalışmanın ilk bölümü giriş olarak düzenlenmiştir. İkinci bölümde rekabetin tanımları verilmiş, genel çerçevesi detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde farklı uzmanların ve bilim insanlarının rekabet bakış açıları irdelenmiştir. Dördüncü bölümde Michael Porter'ın Elmas Modeli ve Değer Zinciri etkisi ele alınmıştır. Beşinci bölümde süt ve süt ürünlerine genel bakış altında dünya, Türkiye ve özellikle Konya yöresindeki süt ve süt ürünleri sektörü hakkında bilgiler yer almaktadır. Altıncı bölümde ve son bölüm de ise Konya yöresi süt ve süt ürünleri üretim işletmelerinin rekabet durumlarının araştırması yapılmış, çalışmanın metodu tanıtılmış, veriler paylaşılmış ve bulgular detaylandırılmıştır. Çalışmada; Konya yöresi süt ve süt ürünleri üretim işletmelerinin rekabet analizinde ampirik bir metod olan "Porter'ın Elmas Modeli" kullanılmıştır. Araştırmaya 45 adet üretim işletmesi katılmıştır. Verilerin toplanmasında 30 maddeden oluşan 5 li Likert tipi anket yapılmıştır.

Altıncı bölümün sonunda ise araştırmada ulaşılan sonuçlar irdelenmiş ve sektör işletmelerinin ulusal ve uluslararası verimlilik ve sürdürülebilir rekabet çerçevesinde neleri yapması gerektiği konusunda saptamalar yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

## **ABSTRACT**

Competition is a concept that has economic, social and political dimensions that can be defined for different purposes. Competition can be described in the broadest sense as the fight against sharing insufficient sources. The success of this marathon lies in the fact that international competitiveness is directly analyzed at the center of catching up competition. (Porter, 1990)

The aim of this study is to analyze the competition among milk and milk products companies in Konya region. Michael Porter's diamond model has been used as a competition analyze model in this study. In the first chapter of the study has been organized as the introduction chapter. The second chapter of the study includes the definitions of competition by examining concept of competition in detail. In the third chapter, some strategies related to the competition has been examined from the points of different writers. The fourth chapter, includes information about the place of milk and milk products companies in Konya and Turkey as well as in the world. In the fifth chapter of the study the method of the study together with the results have been examined and analyzed. This study is a quantitative one and Michael Porter's diamond model has been used to analyze the competition among milk and milk products companies in Konya. The participants of the study are 45 milk and milk products companies. In the study. A 5 likert type scale including 30 items was used to collect data. In the fifth chapter also the results of the study have been analyzed and findings have been discussed. The findings of the study have been shown as tables in this chapter.

In the final chapter of the study, there are some suggestions for the milk and milk products companies for being more successful and compete with the other companies in the sector. Furthermore, there are some suggestions for further studies

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	ii
TEZ KABUL FORMU .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ .....	1

### İKİNCİ BÖLÜM

#### REKABETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Rekabetin Tanımı .....	2
2.1.1. Rekabetin Olumlu Etkileri.....	3
2.1.2. Rekabetin Olumsuz Etkileri.....	4
2.2. Rekabet Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	5
2.2.1. Klasik Görüş.....	5
2.2.1.1. Adam Smith: .....	6
2.2.1.2. David Ricardo: .....	7
2.2.2. Neo-klasik Görüş.....	8
2.2.2.1. Alfred Marshall: .....	8
2.2.2.2 Leon Walras .....	8
2.2.2.3 Edward Chamberlin .....	9
2.2.2.4. William Stanley Jewons: .....	9
2.2.2.5. Francis Ysidro Edgeword: .....	10
2.2.3. Schumpeteryan Görüş.....	10
2.2.4. Hayekçi Görüş.....	11
2.3. Rekabetten Rekabetçiliğe Geçiş.....	13
2.3.1. Temel Evreler .....	14
2.3.1.1. Üretim ve Maliyete Dayalı Rekabet .....	14
2.3.1.2. Ürün Pazar Genişlemesine Dayalı Rekabet.....	14
2.3.1.3. Kalite ve Hıza Dayalı Rekabet.....	15

2.3.1.4. Değer Yaratmaya Dayalı Rekabet .....	15
---	----

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **REKABET STRATEJİLERİ**

3.1. Schumpeter İçin Rekabetçilik .....	20
3.2. Kaynak Temelli Teori .....	21
3.3. Edward De Bono'nun Rekabet Üstünlüğü .....	24
3.4. Prahalad ve Hamel için Rekabet .....	25
3.5. Mavi Okyanus Stratejisi .....	29
3.6. Michael Porter ve Rekabette Üstünlük .....	37
3.6.1. Michael Porter Rekabet Üstünlüğü Kuramı ve Beş Güç Modeli.....	38
3.6.1.1. Yeni Girişim Tehdidi .....	39
3.6.1.2. İkame Tehdidi .....	42
3.6.1.3. Mevcut Rakipler Arasında Çekişme .....	42
3.6.1.4. Alıcıların Gücü .....	45
3.6.1.5. Tedarikçilerin Gücü .....	46

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MİCHAEL PORTER'IN ELMAS MODELİ VE “ DEĞER ZİNCİR ETKİSİ “**

4.1. Elması oluşturan unsurlar.....	51
4.1.1. Girdi Koşulları.....	51
4.1.2. Talep Koşulları .....	52
4.1.3. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı .....	55
4.1.4. İlgili ve Destekleyici Aktörler .....	55
4.1.5. Devlet .....	56
4.1.6. Şans.....	56
4.2. Değer Zinciri Tanımı ve Modeli .....	57
4.2.1. Değer Zinciri Modelinin Birincil Faaliyetleri.....	58
4.2.2. Değer Zinciri Modelinin Destekleyici Faaliyetleri.....	59
4.3. Rekabet Analizi ile İlgili Uygulama Örnekleri .....	60

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİNE GENEL BAKIŞ**

5.1. Dünya’da Süt ve Süt Ürünleri Üretimi ve Ticareti .....	67
5.2. Türkiye’de Süt ve Süt ürünleri Üretimi ve Ticareti .....	69
5.3. Konya Yöresinde Süt ve Süt Ürünleri Üretimi ve Ticareti .....	71



5.3.1 Konya da Süt Üretimi: .....	72
5.3.2 Konya da Süt Ürünleri Üretimi: .....	72
5.3.3 Konya'da Süt ve Süt Ürünleri Ticareti: .....	73

## ALTINCI BÖLÜM

### KONYA YÖRESİ SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ ÜRETİM İŞLETMELERİNİN REKABET DURUMLARININ ARAŞTIRILMASI

6.1. Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerinin Rekabet Gücünü Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi.....	74
6.1.1. Faktör (girdi) Koşulları:.....	74
6.1.1.1. Coğrafi Konum .....	74
6.1.1.2. Fiziksel Altyapı .....	75
6.1.1.3. İnsan Kaynakları .....	75
6.1.1.4. Bilgi Kaynakları.....	76
6.1.1.5. Bilim ve Teknoloji Altyapısı.....	76
6.1.1.6. Finansman Kaynakları .....	77
6.1.2. Talep Koşulları .....	77
6.1.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler .....	78
6.1.4. Şirket Stratejileri ve Rekabet (iş) Ortamı .....	78
6.1.4.1. Şirket Stratejileri .....	78
6.1.4.2. Rekabetin Yapısı .....	79
6.1.4.3. Firma Yapıları .....	79
6.1.5. Devlet (Kamu).....	80
6.1.5.1. İşbirliği Yapılan Kurumlar.....	80
6.2. Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Sektöre Yönelik Fırsatlar ve Tehditlerin (GZFT) Analizi .....	80
6.3. Porter'ın Elmas Modeli ile Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerinin Rekabet Analizi.....	83
6.3.1. Çalışmanın Amaç ve Kapsamı .....	83
6.3.2. Çalışmanın Yöntemi .....	84
6.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	85
6.3.4. Verilerin Analizi .....	86
6.3.4.1. İşletmenin Hukuki Yapısı .....	86
6.3.4.2. İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiği .....	87
6.3.4.3. İşletmenin ölççeği.....	87

6.3.4.4. Sektördeki İşbirliği Değerlendirmesi .....	88
6.3.4.5 Daha Önce Bu Kapsamda Bir Çalışma Yapılıp Yapılmadığı .....	88
6.3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler .....	88
6.3.5.1. Faktör Koşul ve Piyasaları .....	89
6.3.5.1.1. İhtisaslaşmış beyin gücü (AR-GE, İnovasyon, yönetim, pazarlama vb) .....	91
6.3.5.1.2. Nitelikli iş gücü .....	91
6.3.5.1.3. Küresel Teknoloji ve Yönelimler ile İlgili Stratejik Bilgi .....	92
6.3.5.1.4. Yeni Pazar, Müşteri ve İş İmkanları ile İlgili Bilgi .....	92
6.3.5.1.5. Kamusal fonlarla (Türkiye ve AB) uygulanan AR-GE ve teknoloji transferi hakkında bilgi .....	93
6.3.5.1.6. İhtisaslaşmış yatırım fonları ve/veya mali kaynaklara erişim .....	93
6.3.5.2. İlgili ve Destek Sektörler .....	94
6.3.5.2.1. İş geliştirme hizmetleri veren kurum ve Kuruluşlar .....	96
6.3.5.2.2. AR-GE ve İnovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşlar	96
6.3.5.2.3. Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar .....	97
6.3.5.2.4. Tasarım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar .....	97
6.3.5.2.5. Pazarlama, tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar .....	98
6.3.5.3. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı .....	99
6.3.5.3.1. Küme Aktörleri arasında İşbirliği ve Diyalog .....	101
6.3.5.3.2. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar	101
6.3.5.3.3. Uluslararasılaşma ve İhracat İçin Yerel "İş Ağları" Oluşturma Desteği .....	102
6.3.5.3.4. Ortak Tedarik (Hizmet ve/veya Ürün) Girişimleri İçin Destek .....	103
6.3.5.3.5. Kamu İhaleleri İçin İşbirliği ve Ortaklıklar .....	103
6.3.5.3.6. Çok Ortaklı Proje ve Girişimler İçin Teşvik ve Destekler .....	104
6.3.5.3.7. Kritik Kütle (Kümede Yeterli Sayıda Firma Bulunması) .....	104
6.3.5.4. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı .....	105
6.3.5.4.1. Yerel talep ( Tüketici ve/veya Diğer Sektörler) .....	106
6.3.5.4.2. Ulusal talep ( Tüketici ve/veya Diğer Sektörler) .....	107
6.3.5.4.3. Kamu İhalelerine "Ayrıcalıklı" Erişim .....	108
6.3.5.5. İşbirliği Kurumları .....	108
6.3.5.5.1. Üniversite Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesi İçin Destek ve Teşvikler	110

6.3.5.5.2. Teknoloji transferi için destek.....	111
6.3.5.5.3. İhtisaslaşmış İşgücü Çekme ve / veya Geliştirme Programları .....	111
6.3.5.5.4. İhtisaslaşmış Beyin gücü Çekme ve / veya Geliştirme Programları	112
6.3.5.5.5. Yerel Üniversiteler Tarafından İş Kümesine Verilen Destek.....	113
6.3.5.6. Kamu Kurumları .....	113
6.3.5.6.1. İş Kümesini Destekleyen ve Tanıyan Kamu Kurumları.....	115
6.3.5.6.2. Cari Mevzuat İş Kümesinin Rekabetçiliği .....	116
6.3.5.6.3. İdari (bürokratik vb) İşlemlere Kamu Kurumları Tarafında Verilen Destek .....	116
6.3.5.6.4. Kamu Kurumları Tarafından İş kümesinin Daha Rekabetçi Hale Gelmesi İçin Verilen Destek.....	117
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	119
KAYNAKÇA.....	125
EKLER.....	133
ÖZGEÇMİŞ .....	142

## KISALTMALAR VE SİMGELER

AB	Avrupa Birliği
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma ve geliştirme
G.Z.F.T	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Araştırması
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO	İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
MEVKA	Mevlana Kalkınma Ajansı
SBF	Siyasal Bilgiler Fakültesi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TR52	Konya Karaman İli Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Bölge Çalışma Planı
T.Z.O.B.	Türkiye Ziraat Odaları Birliği

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kırmızı Okyanus ve Mavi Okyanus Stratejileri ( Mauborgne ve Kim, 2005 ).....	36
Tablo 2. İşletmelerin Hukuki Nitelikleri ve Sahiplik Durumları .....	86
Tablo 3. İşletme faaliyet süreleri.....	87
Tablo 4. İşletmenin Ölçeği .....	87
Tablo 5. Sektörel İşbirliği Değerlenmesi .....	88
Tablo 6. Daha Önce Bu Kapsamda Bir Çalışma Yapılıp Yapılmadığı .....	88
Tablo 7. Faktör Koşul Ve Piyasalar İle İlgili Unsurların Sektör İçin Önemi ve Sektörde Bulunma .....	89
Tablo 8. İlgili ve Destek Sektörler Önem ve Bulunma .....	94
Tablo 9. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamın Önem ve Bulunma .....	99
Tablo 10. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı Önem ve Bulunma .....	105
Tablo 11. İşbirliği Kurumları Önem ve Bulunma .....	108
Tablo 12. Kamu Kurumları Önem ve Bulunma .....	114

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Müşteri- İhtiyaç Matrisi (Hamel ve Prahalad, 1994) .....	28
Şekil 2. Maliyetlerin Düşürülmesi ve Müşteri Değerinin Artırılması suretiyle "Yenilik Değeri" Yaratılması (Mauborgne ve Kim, 2005).....	34
Şekil 3. Rekabetin 5 kuvveti ( Michael Porter 1980 ).....	39
Şekil 4: Porter Elmas Modeli Porter, 1990 .....	49
Şekil 5: Değer Zincir Modeli. ....	58
Şekil 6. Konya Yöresi Süt Endüstrisi Rekabet Elması.....	118



## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Önem ve Mevcudiyet Matrisi .....	84
Grafik 2. Faktör Koşul Ve Piyasalar Radar Grafiği .....	89
Grafik 2.1. Faktör Koşul Ve Piyasalar Saçılım Matrisi .....	90
Grafik 2.1.1. İhtisaslaşmış Beyin Gücü Matrisi .....	91
Grafik 2.1.2. Nitelikli iş Gücü Matrisi .....	91
Grafik 2.1.3. Küresel teknoloji ve yönelimler Matrisi .....	92
Grafik 2.1.4. Yeni Pazar, Müşteri ve İş İmkanları ile İlgili Bilgi Matrisi .....	92
Grafik 2.1.5. Kamusal fonlarla (Türkiye ve AB) uygulanan AR-GE ve teknoloji transferi hakkında bilgi Saçılım Matrisi .....	93
Grafik 2.1.6. İhtisaslaşmış Yatırım Fonları ve / veya Mali Kaynaklara Erişim.Saçılım Matrisi	93
Grafik 3. İlgili ve Destek Sektörler Radar Grafiği .....	94
Grafik 3.1. İlgili ve Destek Sektörler Saçılım Grafiği .....	95
Grafik 3.1.1. İş geliştirme hizmetleri veren kurum ve kuruluşlar Saçılım Matrisi .....	96
Grafik 3.1.2. AR-GE ve İnovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşlar Matrisi ...	96
Grafik 3.1.3. Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar Saçılım Matrisi.....	97
Grafik 3.1.4. Tasarım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar Saçılım Matrisi.	97
Grafik 3.1.5. Pazarlama, tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar Saçılım Matrisi .....	98
Grafik 4. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı Radar Grafiği .....	99
Grafik 4.1. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı Saçılım Grafiği.....	100
Grafik 4.1.1. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog Saçılım Matrisi .....	101
Grafik 4.1.2. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar Saçılım Matrisi .....	101
Grafik 4.1.3. Uluslararasılaşma ve ihracat için yerel "iş ağları" oluşturma desteği Saçılım Matrisi .....	102
Grafik 4.1.4. Ortak tedarik (hizmet ve/veya ürün) girişimleri için destek Saçılım Matrisi ..	103

Grafik 4.1.5.Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar Saçılım Matrisi .....	103
Grafik 4.1.6. Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler Saçılım Matrisi .....	104
Grafik 4.1.7. Kritik kütle (Kümede yeterli sayıda firma bulunması)Saçılım Matrisi .....	104
Grafik 5. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı Radar Grafiği .....	105
Grafik 5.1. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı Saçılım Grafiği .....	106
Grafik 5.1.1. Yerel talep ( tüketici ve/veya diğer sektörler) Saçılım Matrisi .....	107
Grafik 5.1.2. Ulusal talep ( tüketici ve/veya diğer sektörler)Saçılım Matrisi .....	107
Grafik 5.1.3. Kamu ihalelerine "ayrıcalıklı" erişim Saçılım Matrisi.....	108
Grafik 6. İş Birliği Kurumları Radar Grafiği .....	109
Grafik 6.1. İşbirliği Kurumları Saçılım Grafiği .....	109
Grafik 6.1.1. Üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler Saçılım Matrisi .....	110
Grafik 6.1.2. Teknoloji transferi için destek Saçılım Matrisi.....	111
Grafik 6.1.3. İhtisaslaşmış iş gücü çekme ve / veya geliştirme programları Saçılım Matrisi	111
Grafik 6.1.4. İhtisaslaşmış beyin gücü çekme ve / veya geliştirme programları Saçılım Matrisi .....	112
Grafik 6.1.5. Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen destek Saçılım Matrisi .....	113
Grafik 7. Kamu Kurumları Radar Grafiği.....	114
Grafik 7.1. Kamu Kurumları Saçılım Grafiği .....	114
Grafik 7.1.1. İş kümesini destekleyen ve tanıyan kamu kurumları Saçılım Matrisi .....	115
Grafik 7.1.2. Cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliği Saçılım Matrisi .....	116
Grafik 7.1.3. İdari (bürokratik vb) işlemlere kamu kurumları tarafında verilen destek Saçılım Matrisi .....	116
Grafik 7.1.4. Kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için Verilen destek Saçılım Matrisi.....	117



## GİRİŞ

Rekabet birçok değişik amaçlarla değişik öğeler vurgulanarak tanımlaması yapılabilen ekonomik, sosyal ve siyasi nitelikli boyutları olan bir kavramdır. Rekabetin önem ve faydasını anlamak için ne tür işlevleri yerine getirdiğini irdelemek gerekir, işlevleri irdelediğimizde sırasıyla; tüketici egemenliği, seçme özgürlüğü, kaynak dağılımında etkinlik ve kötüyü eleme gibi başlıca faydalarını görürüz.

Çalışmanın ikinci bölümünde; rekabetin tanımı, rekabet tarihinin kavramsal gelişimi (Klasik Görüş, Neo- Klasik Görüş, Schumpeteryan'cı Görüş, Hayek'çi Görüş) ele alınacak rekabetten rekabetçiliğe geçiş konuları ve rekabet için Üstünlük tartışmaları incelenecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; rekabet stratejileri ( Kaynak Temelli Teori, Edward De Bono için Rekabet Üstünlüğü, Prahalad ve Hamel için rekabet, Mavi Okyanus Stratejisi ve Michael Porter ve Rekabette Üstünlük ) konularına değinilecektir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; Michael Porter'ın Elmas Modeli yapısı ve Değer zincir Etkisi incelenecektir. Bölümün sonunda ise değişik sektörler için yurt içi ve yurt dışın da yapılan rekabet analiz çalışmaları sunulacaktır.

Çalışmanın beşinci bölümünde; süt ve süt ürünleri endüstrisi tanıtılacak, sektöre dünya, ülke ve yöre açısından bakılarak gerekli istatistiki verilere yer verilecektir.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise tez konusu araştırma için anket yapılacak, konuyla ilgili veriler alınacak, bulgular saptanacak bunun için de araştırmanın modeli olarak Michael Porter'ın Elmas Yöntemi kullanılacaktır. Elması Oluşturan Unsurlar, Girdi Koşulları, Talep Koşulları, Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı, İlgili ve Destekleyici Aktörler, Devlet ve Şans Faktörleri ele alınacak ve araştırma konusu olan Konya Yöresi için Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Porter'ın Elmas Modeline göre Rekabet Analizi yapılacak ve araştırmanın bulguları verildikten sonra yorumlanacaktır.

Çalışmanın sonun da ise araştırmada ulaşılan sonuçlar irdelenecek ve sektörün uluslararası sürdürülebilir rekabette ne yapabileceği hakkında saptamalar yapılarak önerilerde bulunulacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### REKABETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet çok değişik amaçlarla değişik öğeler vurgulanarak tanımlanabilen, ekonomik, siyasi ve sosyal nitelikli boyutları olan bir kavramdır. Rekabet en genel anlamıyla, varlığı az olan bir şeyin paylaşılması veya herhangi bir ödül kazanılmasına yönelik olarak belirli kurallar ve kıstaslar dahilinde insan haklarının ve temel özgürlüklerinin garanti altına alındığı, kimsenin diğerlerine göre ayrıcalık ve üstünlüğünün olmayacağı bir ortamda çok oyunculu bir oyun veya yarışma olarak tanımlamak mümkündür.

Rekabet tanımında beş öğeden bahsedilmektedir (Türkkan, 2001: s.70).

*Amaç:* Rekabette herkesin ortak hedefi, ulaşılmak istenen bir amacın varlığıdır. Rekabet oyuncuları bu amaca ulaşırken birbirlerinin varlığını kurallar çerçevesinde tehdit etmektedir. Kar'ın maksimize edilmesi, siyasette oyların artışının sağlanması, yarışmada zirvede yer alınması birer amaç gibi düşünülebilir. Rekabette amaç hedeflenen kıymetten pay alma yarışıdır. Hedefin bol olduğu bir ortamda hedef kıymetinin değeri düşük olacağı için yarışma gereği duyulmaz. Bir anlamda rekabet kıt kaynakların paylaşımı için verilen mücadele şeklinde değerlendirilebilir.

- *Kural ve kıyaslamalar:* Rekabet oyununda oyuncular kendi istedikleri doğrultuda hareket edemezler, oyun kurallarını kendileri belirleyemezler. Oyuna gireceklerin zorla engellenmesi veya zorlama ile oyuncuların oyundan çıkarılmaları söz konusu değildir. Mevcut durumun kurallara uyan herkesin yarışabileceği şekilde olması esastır. Rekabetin özgürce hukuk sistemi içerisinde yapılması gerekir.

- *Temel özgürlükler ve insan haklarının garanti altına alınması:* İktisadi alanda girişim özgürlüğü, akit (sözleşme) özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü, örgütlenme (yapılanma) özgürlüğü, seyahat (serbestçe dolaşım) özgürlüğüdür. Siyasi alanda düşünce ve ifade özgürlüğü, seçme ve seçilebilme özgürlüğü ön plandadır. Hür iradenin varlığı oyuncuların en iyiye ulaşabilmeleri için şarttır. Bu da bağımsız ve etkin bir adalet mekanizmasıyla mümkündür.

- *Ayrıcalık ve ayrımcılığın olmaması:* Rekabet yarışında başlangıçta belirlenen kuralların her yarışmacıya eşit uzaklıkta belirlenmesi gerekir. Bazılarının yararlandığı, bazılarının da yararlanamadığı durumlar söz konusu olmamalıdır. Burada da Devletin konumu son derece önemlidir.

- *Birden fazla oyuncu bulunması:* Rekabetin özünde yarışma vurgusu yapılıyorsa oyuncu birden fazla hatta belirli bir grubun rekabet kurallarını yönlendirmesini engelleyebilecek çoklukta olması kabulü de aranmaktadır. Burada önemli olan tüm oyuncuların rekabet baskısını ayrı ayrı hissetmeleridir. “Rekabet kavramı kısa vadede basit algılamada bir oyuncunun kaybederken diğer oyuncuyu kazanması gibi görünebilir. Bu da matematiksel anlamda nötr veya sıfır toplamlı bir yarış gibi ifade edilse de, uzun vade de geniş çerçeveden bakıldığında herkesin kazançlı çıkabileceği, en doğru tanımla iyilerin daha kazançlı çıkabileceği bir oyundur.

### **2.1.1. Rekabetin Olumlu Etkileri**

Rekabetin ne derecede önemli ve yararlı olduğunu anlayabilmek için, rekabetin ne türlü işlevleri yerine getirdiğini inceleyip sorgulamak gerekir ([www.rekabet.dernegi.org/rekabethakkında.htm](http://www.rekabet.dernegi.org/rekabethakkında.htm), 2015).

- ❖ *Tüketici egemenliği:* Bir toplumda hangi malların üretileceğine tüketici karar vermektedir, bu da rekabetin en önemli işlevlerinden birisi olarak karşımıza çıkar.

- ❖ *Seçme özgürlüğü:* Tüketiciler tüketileceği malları kendileri seçmektedirler, bu durum da tüketiciler aynı zaman da üreticileri hangi maldan üreteceklerine yön vermesi şeklinde de yorumlanabilir. Seçme özgürlüğü refah toplumlarının en vazgeçilmez öğelerindendir.

- ❖ *Kaynak dağılımında etkinlik:* Kaynak dağılımında etkinlik, en sade haliyle en fazla istenen ve ihtiyaç duyulan hizmetlerin ve malların en uygun teknolojiler kullanılması suretiyle toplumun refah seviyesinin en yüksek seviyeye çıkarılması çabasıdır.

- ❖ *Rekabetin elek görevi:* Rekabet; etkin olmayan girişimcileri saf dışına bırakma ve başarılı olan girişimcileri ise ödüllendirme gibi bir etki

yaratmaktadır. Girişimciler rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek için iç dinamiklerini en etkin Şekilde sağlamalı, diğer taraftan da bir tketicim toplumunun taleplerini de en etkin Şekilde karşılamalıdır. Rekabet bu yönü ile değerlendirildiğinde elek işlevi görmektedir. Başarılı olamayan işletmeler başarılı olan girişimciler tarafından devir alınarak etkin koşullarda topluma yeniden kazandırılırlar.

Rekabetin olumlu işlevlerinden biri de, girişimcileri yeniliklere teşviktir. Tketicim toplumunun ihtiyaını karşılamak için yeni teknolojilerle, yeni girdileri kullanarak, yeni bir malı veya hizmeti üretmek, üretileni çeşitli pazarlama yöntemleri ile piyasaya sürmek neticede girişimciyi ayakta tutmak, hatta girişimcinin başka yeniliklere ulaşmasına imkan sağlamaktır. Bu sayede girişimci de karlılığını ve büyümesini devam ettirecektir.

Rekabetin önemli işlevlerinden bir diğeri, bireysel çıkarlar ile toplumun çıkarlarını bağdaştırmaktır. Rekabet ortamında girişimciler her çeşit kaynak israfından uzaklaşmaya, ürettikleri mal ve hizmetlerinin fiyatlarını piyasa Őartlarına yakın tutmaya, piyasa ihtiyaçlarını istenilen yer ve zamanda sunmaya zorlayarak bireyin ve toplumun menfaatlerini ortak çıkar olarak gözetir.

Ayrıca rekabet, demokratikleşme açısından da büyük önem taşımaktadır, daha adil bir gelir ve servet dağılımını olmasını sağlayabilir. Rekabetin iyi işlediği ülkelerde tekelliliğe izin verilmeyecektir, dolayısıyla kuralların ihlal edilmesi söz konusu olmayacak, haksız kazanç yolu kapanacaktır.

### **2.1.2. Rekabetin Olumsuz Etkileri**

Rekabetin olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkilerinden de bahsedebiliriz. Bunlardan bazıları Şu Şekildedir ( Türkan, 2001: s.91). Rekabet ortamına alışma sürecinde ‘‘kısa vadede’’ ortaya çıkan sorunlar işletmeleri strese sürükleyebilir. Ancak bu sorunlara firma bazında getirilecek düzenlemeler ile çeşitli çözümler bulunabilir.

- Yine rekabetin kendi kendisini yok ettiği ve tahrip edici sonuçlar yaratabileceği Şeklinde eleştiriler de mevcuttur, bunlara da sistem içinde çözümler getirilebilir.

- Rekabet sürecinde işletmeler zaman zaman çevre kirliliğine yol açabilirler. Bu da topluma bir maliyet yükü getirebilir.
- Rekabetin olumsuz etkilerinden biride, rekabet baskısının günlük yaşam için de çok yer alması ve girişimcileri çok meşgul etmesi neticesinde şirketlerin gelecekle ilgili bir vizyonun oluşturulmasını, engellemektedir, buna da miyopik rekabet olgusu veya diğer bir adıyla uzağı görememe olgusu denmektedir.
- Rekabetin diğer bir olumsuz etkisi de, rekabet süreci içerisinde toplumun sosyo-kültürel açıdan fakirleştiği görüşüdür. Ucuz işçilik sonucu çalışanın hane gelirinin azalması, girişimcinin maliyetleri aşağı çekmek için ahlaki yargıları fazlaca önemsememesi, sonucunda da toplumun huzurunun kaçması gibi olumsuz etkilerdir.

## **2.2. Rekabet Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Rekabet kavramına tarihsel olarak baktığımızda yaklaşık iki yüzyıl veya daha fazla bir süreçte, toplumun şekillendirilmesinde önemli bir etkiye sahip olarak görünmektedir. Birçok iktisatçı, iktisat teorisinin özünü oluşturan rekabet kavramının iktisadi analizi üzerinde ortak bir fikir birliğine varamamışlardır. Aslında rekabet kavramı epeyce bir süre iktisat yazınında günlük kullanımdaki anlamı ile ele alınmıştır. (Tokatlıoğlu, 1999: s.9) Rekabetin İktisadi anlamda geçmişine bakıldığında rekabet; Klasik Görüş sahibi iktisatçıların dinamik bir süreç olarak, Neo Klasik Görüş sahibi iktisatçıların statik bir süreç olarak, Schumpeteryan'ın Görüşünü evrimci bir süreç olarak, Hayek'in Görüşünü bir keşif süreci olarak incelemişlerdir.

### **2.2.1. Klasik Görüş**

Klasik iktisat 1776 ve 1843 yılları arasında geçen, yaşanan ekonomik gelişmeleri etkileyen ve Batı'ya hâkim bir iktisadi düşünce akımıdır. 1776-1843 arasında dünyanın hem siyasi hem de iktisadi gelişiminde çok önemli değişimler yaşanmıştır. Aristokrasi tarım arazilerini zapt etmiş, bunun üzerine bazı küçük işletmeler topraklarını terk etmek ve büyük yerleşim merkezlerine özellikle de sanayinin hızlı geliştiği yerlere geçimini sağlamak için göç etmiştir. Böylece bedensel olarak çalışan emekçi bir kesim ortaya çıkmış ve genel olarak “işçi sınıfı”

diye adlandırılmıştır. Bu süreç İngiltere’de Sanayi Devrimi’nin yaşanmasında da etkili olmuştur. Büyük çaplı işletmeler ölçek ekonomisinden yararlanarak hem seri üretimi hem de kaliteli üretimi sağlamışlardır. Tarımda geleneksellik terk edilmiş ve modern tarımsal üretim anlayışı gelişmeye başlamıştır. Yaşananlar uluslararası ticari faaliyetlerin gelişmesini sağlamıştır. Bu dönemin iktisadi anlayışında kişilerin refahları ile mutlulukları önemlidir ve bunlar da üretimdeki verimlilikle artmaktadır. Toplumlar ne kadar serbest dış ticarete açık hale gelirlerse, o derecede zenginleşir ve refah düzeyleri artar. Rekabete dayalı bu sistem, dış müdahale olmadığında istenilen en iyi duruma gelir. Klasik iktisat anlayışı bu çerçevede bireyci ve toplumcu refahı artıran rekabete olumlu ve olmazsa olmaz bir misyon yüklenir. Görülmez el kuramı, tam rekabetin ekonomik etkinliğin en önemli şartlarından biri olarak kabul eder (Aktan ve Vural, 2004: s.20).

Klasik Görüş sahibi iktisatçıların başında, Adam Smith ve David Ricardo gelmektedir.

#### **2.2.1.1. Adam Smith**

Adam Smith rekabeti bireyler arasındaki bir ekonomik etkinlik olarak irdelemiştir. Ekonomik dünya ise, satıcıların ve alıcıların rol aldığı bir rekabet sahnesidir. Adam Smith serbest ticaret ve uluslararası uzmanlaşmanın yararlarını “Mutlak Üstünlük Teorisi” ile açıklar. Bir ülke karşı ülkeye göre hangi malları daha düşük maliyetle üretiyorsa o malların üretiminde uzmanlaşmalı ve bunları ihraç ederek pahalıya üretebildiklerini dış ülkeden ithal etmelidir. Maliyet kavramı sadece emekten ibarettir.

Tüketiciler ise taleplerini daha ucuza karşılama çabası içindedirler. Bu anlamda ...özgürce ve genel çerçevede rekabet, herkesin kendisini korumaya almak için başvurduğu bir güçtür. Adam Smith çoğu kez özgürlük kavramı ile rekabet kavramını özdeş anlamda kullanmıştır. Smith'e göre rekabet, ekonomik temsilcilere, kendi çıkarları doğrultusunda hareket serbestliği veren tam özgürlük ya da serbest rekabettir. Bir malın ederi, piyasa rekabetçi olduğunda değil, herkesin istediğince ekonomik faaliyette bulunacağı tam özgürlük yapısındayken, doğal fiyatına eşit olacaktır. Tam özgürlük ve serbest rekabetin

yukarıda sıralanan sonuçları doğurabilmesi için rakiplerin bilgi birikimleri ve bilgi edinimleri birbirlerinden uzak olmamalıdır. Üretimle ilgili sırlar, yeni üretim tekniklerini, patent hakları ve benzeri konular unsurlar rekabeti engellemektedir şeklinde düşünülmektedir. Fakat bu üretim teknikleri ve sırlar uzun bir dönem saklı kalamamaktadır. Bu nedenle kısa dönemlerde sağlanan bu aşırı karlar, uzun dönemde eşitlenmektedir. Smith'e göre gerekli koşullar aşağıda sıralanmıştır (Tokatlıoğlu,1999: s.15). Rekabetten sağlanması istenen beklenen sonuçlar ancak uzun vadede elde edilebilmektedir. Dolayısı ile rekabet sürecinde, belirli bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır.

- ❖ Ekonomik faaliyetlerin tümü serbest ortamda gerçekleştirilmelidir. Her ne olursa olsun piyasaya girişlerin ve çıkışların önünde bir engel olmamalıdır. Girişimcilerin ve tüketicilerin ekonomik faaliyetlerini kısıtlayan her türlü durum bozulmaya neden olmaktadır.
- ❖ Rakiplerin her biri diğerlerinden bağımsız bir şekilde hareket edebilmelidirler. Rakip sayısı çoğaldıkça, aralarında daha az uzlaşma olacak, yarışmacı rekabetin şiddeti artabilecektir. Rakiplerin sayısı, değişik endüstrilerdeki aşırı karların önlenebileceği kadar fazla olmalıdır.

#### **2.2.1.2. David Ricardo**

Ricardo'nun esas teorik ilgisi, ulusal üretimin üç ana sosyal sınıf arasında ücret, kar ve rant olarak bölünmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ricardo'ya göre, bu payların uzun dönemli değişme yönleri emeğin geçimi için gerekli üretimin maliyetine bağlıdır. Ricardo, sürekli bir nüfus artışı olacağı ve belli bir tarım üretim teknolojisi varsayımları altında gittikçe verimi daha düşük toprakların üretime alınmasının zorunluluk arz edeceği, bunun sonucunda azalan verimleri gündeme getireceğini sonucunda da yiyecek maddelerinin pahalı olacağını düşünmüştür. Bu düşüncesi Ricardo'yu, gıda maddelerinin, emek-maliyeti yönünden mukayeseli avantaja sahip ülkelerden serbestçe ithal edilmesinin yararlarını savunmaya yönlendirmiştir (Bocutoğlu, 2012:s.134).

"Mukayeseli Üstünlükler Teorisi" David Ricardo tarafından klasik iktisada yapılan en önemli katkıdır. David Ricardo, Adam Smith'in mutlak üstünlük şeklinde

adlandırılan görüşüne karşı, "Mukayeseli Üstünlük" teorisini geliştirmiş ve devletler arası ticareti ve uzmanlaşmayı bu kapsamda açıklamıştır. Bu teori; serbest ticaret sayesinde her ülkenin kendine uygun malları üretmek konusunda uzmanlaşacağını irdelemektedir. Bu düşüncenin temel dayanağı; teorinin ortaya atıldığı dönemde serbest ticaret bir ülkede üretilmeyen ya da üretimi diğer ülkelerden daha pahalıya üretilen malları diğer ülkelerden satın almasının daha yararlı olacağı görüşüdür.

David Ricardo tarafından geliştirilen bir diğer teori ise "Emek Değer Teorisi"dir. Buna göre bir malın /değerinin belirleyicisi üretimi için harcanan emektir.

## **2.2.2. Neo-klasik Görüş**

### **2.2.2.1. Alfred Marshall**

Klasik iktisatçılar, malın değerini belirlemede sadece arzı, neo-klasik iktisatçılar ise yalnızca talebi dikkate almışlardır. Marshall ise bu yaklaşımın sentezini yapmış, değer kısıtında talebe bağlı olarak oluştuğunu, uzun dönemde ise arza göre şekillendiğini iddia etmiştir. Marshall piyasadaki rant kavramını yeniden değerlendirmiş ve sonucunda "rant benzeri" kavramını literatüre kazandırmıştır (Marshall, 1962: s.461). Buna göre rant kısa dönem için üretim faktörlerinin hızla arttırılmasından ortaya çıkar. Üretim faktörleri ile üretimin miktarı sabitken, faktör talebi arttıkça, faktör fiyatları normal faktör fiyatlarından daha yüksek hale gelecek, ortaya çıkan fiyat farkı da "rant benzeri" kavramını doğuracaktır. Marshall'a göre para sadece değişim aracıdır.

### **2.2.2.2 Leon Walras**

Leon Walras'ın kurduğu matematiksel sistem, faydayı maksimize etmenin belirleyici olduğu takas ekonomisinde tam rekabet koşullarında en yüksek toplam faydanın elde edilebileceğini ortaya koymaktadır. Walras ekonomide tek taraflı sebep-sonuç ilişkisinin olmadığını, ilişkilerin karşılıklı olduğunu belirtmektedir. Walras ile takipçileri bu ilişkileri matematiksel denklemler ile belirtmişler, ekonominin tamamını içeren genel bir denge teorisi geliştirmeye çaba göstermişlerdir. Walras'a göre tam rekabetin olduğu bir piyasada bireyler



bu piyasaya bir ürün yelpazesi ile katılacaklar, müzayedeye benzer biçimde katılımcılar karşılıklı olarak fiyat önerilerini sunacak, bu fiyatlarda arz ve talep dengede olursa denge fiyatı hemen oluşacaktır. Ancak ilgili fiyatlarda arz ile talep dengede olmazsa, piyasa katılımcıları mübadelenin devamında bir fayda görmeyinceye kadar bu sürece devam edecek, sonunda da denge fiyatına ulaşılacaktır (Walras, 1965: s.145).

### **2.2.2.3 Edward Chamberlin**

Chamberlin önceleri birbirinden bağımsız olarak ele alınan tam rekabet ve tekeller piyasası teorilerini bir araya getirmiştir. Chamberlin'e göre piyasa fiyatları genellikle hem rekabetçi hem de tekeller unsurlarına belirlenmektedir. Bir firmanın tekeller olma avantajlarından önemli ölçüde faydalanıyor olması halinde gerek kısa vadede, gerekse uzun vadede fiyat ortalama maliyetinin üstünde olacaktır. Ancak tekeller rekabet koşulları altında çok sayıda firma faaliyet gösteriyorsa, bu durum sektöre serbest giriş olanakları uzun vadede tekeller kazancının sonlanmasına neden olacaktır.

### **2.2.2.4. William Stanley Jewons**

William Stanley Jewons'un rekabet teorisi, alış-veriş yapan beden üzerinden kurgulanmıştır. Bu bedenden kasıt alıcı ve satıcıların oluşturdukları gruplardır. (akt.Tokathioğlu, 1999; Backhouse,1990: s.28)

Jewons'a göre, ürünler iyi tanımlanmış ve piyasa katılımcıları fiyatlar ile ürünlerin özellikleri konusunda eksiksiz bir şekilde bilgilendirilmişlerse, piyasaların sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmeleri mümkün olabilecektir.

Diğer taraftan bir malın değerinin yalnızca onun için harcanan emekle ölçülmesi mümkün değildir. Bununla birlikte bir malın değeri onun miktarına da bağlıdır. Miktar artmakta ise son birim yararı düşecektir. Fayda kazanmaya yönelik yapılacak her şey için belirli bir zahmete, yani maliyete katlanması gerekir. Jewons'a göre istek ve ihtiyaçlarımızın en fazlasını en düşük çabayla karşılamak, arzu edilen şeylerin çoğunu, arzu edilmeyenlerin minimumuyla sağlamak, bir diğer ifadeyle zevki en çoklamak iktisadi bir sorundur.

### 2.2.2.5. Francis Ysidro Edgeworth

Edgeworth, rekabet kavramını fiyat alıcı bir davranış ile ele almaktadır. Edgeworth, fertler arasındaki mal alışverişine konu olan anlaşmalar ve bu anlaşmaların yeniden yapılanmasına imkan veren koşullarla ilişkilendirilen rekabet kavramını "iletişim özgürlüğü" olarak ele almaktadır. Edgeworth, rekabet alanını belirli bir malın değiş-tokuşunu gerektirecek sözleşmeleri yeniden yapmaya arzulu tüm bireyler olarak belirlemektedir. Tam rekabet alanı ise bunun yanında dört değişik özelliğe de sahip olmalıdır (akt Tokatlıoğlu, 1999; Stigler,1965: s.5-26).

- Herhangi bir fert sonsuz sayıdaki istekliden herhangi biri ile yeniden sözleşme yapmakta serbest olmalıdır.
- Herhangi bir fert aynı anda sonsuz sayıda istekli ile sözleşme yapabilmekte serbest olmalıdır. Bu iki şart sözleşme konusu malın sonsuza bölünebilmesini gerektirmektedir.
- Herhangi bir fert üçüncü kişinin rızası olmaksızın, bağımsız bir şekilde ikinci bir kişi ile yeniden sözleşme yapmakta serbest olmalıdır.
- Herhangi bir fert üçüncü kişiden bağımsızca ikinci bir fert ile sözleşme yapmakta serbest olmalıdır.

### 2.2.3. Schumpeteryan Görüş

Schumpeter'e göre piyasa sistemi, sermaye birikim sürecinin devamlı olarak yeni üretim yöntemleri, yeni sınai organizasyon biçimleri, yeni taşıma yöntemleri ile yeni piyasaların bulunmasını gerektiren, hatta yapısal istikrarsızlık eğilimi içeren, dinamik bir sistemdir. Sermaye birikim süreci tanım gereği, iktisadi yapının içeriden dönüştürüldüğü, mevcut olanın yok edilerek yerine yeni bir yapının geçirildiği bir "yaratıcı yıkım" süreci ile tanımlanmaktadır (Schumpeter, 1942: s.81-86). Yaratıcı yıkım sürecinin temelinde, bir yenilik yer almaktadır. Girişimci tarafından yenilikler sürekli olarak piyasa sürecine getirilmektedir. Böylece, rekabet avantajı sağlamak yoluyla kar fırsatları aradığından, karın kendisi, bu yeniliklerin sonunda ortaya çıkan bir rant benzeri (quasi-rent) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle kar,

yenilik getiren girişimcinin, bu yeniliğinin başka birisi tarafından taklit edilmesine kadar geçen sürede geçici tekelleri bir ranttır.

Ancak böyle bir durumda bile, rekabetin işleminin engellendiğinden söz edilemez; özellikle piyasaya giriş çıkışların kolaylığını belirleyen batık maliyetlerin olmadığı ya da önemsiz derecede olduğu durumlarda, her zaman sisteme yeni girişler ortaya çıkacak ve girişimcinin monopol güce sahip olduğu süre azalacaktır. Piyasanın kendisinde, monopolistik yada oligopolistik unsurların var olduğu durumda bile, giriş tehdidinin varlığı piyasanın işleyişini engellemeyecektir (Günel, Özel, 2005: s.63-84).

#### **2.2.4. Hayekçi Görüş**

Hayek, kendini liberal görüşçü olarak tanımladıktan sonra, liberalizmin dayandığı, kendiliğinden doğan düzenin işleyişini sağlayan öğenin rekabet olduğunu vurgulamaktadır. Ancak Hayek, dinamik ve dengeden uzaklaştırıcı bir rekabet anlayışını benimsemektedir ve tam bilgi anlayışını da sert bir şekilde eleştirmiştir. (akt.Tokatlıoğlu,1999; Hayek,1997: s103.) Hayek'e göre toplumsal koordinasyonu sağlayan bilgi, toplum fertlerinin arasına yayılmış, parçalı, eksik ve hatta birbiri ile çelişkilidir. Bireyler sadece kendi şartlarının, yeteneklerinin ve tercihlerinin bilgisine sahiptir ve bunun dışında kalan, toplumun genel olarak sahip olduğu üretim süreçleri ile ilgili kaynaklar ve olasılıklar onlara büyük ölçüde kapalıdır. Bu tür pratik bilgiler, genel kurallar anlamında bilimsel ya da teknik olarak nitelenemeyecek, belirli durumların organize edilmemiş zaman ve mekanlarının bilgisidir. Hayek, her bir bireyin sahip olduğu, birtakım yönlerden diğer bireylere üstün olabilmesini sağlayan yegane pratik bilginin, ancak bu kişi o bilgiyi kullandığı takdirde ya da onunla işbirliği yapıldığında etkin olarak kullanılabileceğini vurgular. Bu bilgiler teorik olarak değil, ancak pratik yapma sonucu ya da hiç farkına varmadan bir geleneğin takip edilmesi sonucu ortaya çıkan, bireylerin sahip olduğu bilgilerdir. Bir marangoz çırağının ustasından işinin inceliklerini öğrenmesi ya da bir yatırımcının uygun yatırım imkanları hakkında kendini geliştirmesi çoğu zaman ifade edilemeyen ancak kişiye özgü bilgiler olarak kalacaktır. Oysa ekonomik planlamayı yapacak merkezi bir otoritenin kullanacağı istatistik, şeyler arasındaki farklılıkları – spesifik kararların alınmasında çok önemli olabilecek mekan, kalite ve diğer belirli özellikler– onları

tek bir çeşitmiş gibi bir araya getirerek soyutlamak durumundadır. Hayek ekonomik sorunun değişimden kaynaklandığını ve değişim olmasaydı hiçbir zaman yeni bir plan yapmamıza ya da yeni bir karar almamıza gerek kalmayacağını belirtir. Dolayısıyla, modern ekonomilerin işleyişi, zaman ve yerle ilgili öznel koşullara dayanan ve sürekli ayarlama gerektiren değişikliklerle ilgili olduğu öne sürülür. Teknolojik bilginin gelişmesi ile insanların, ekonominin günlük problemlerin öneminin azalacağını zannettiklerini belirten Hayek, durumun bunun tam tersi olduğunu, medeniyet geliştikçe toplumsal yapının daha da karmaşık bir yapı ve kuralları takip eden bireylerin kendi öz planlarına daha da bağımlı olduğunu iddia eder (Hayek,1945; s.521-523).

Hayek'e göre problem planlamanın yapılıp yapılmaması değil, bu planlamanın insan odaklı bir şekilde her ferdin kendi iktisadi kararlarını almasına izin vererek mi yoksa merkezi bir planlama örgütü tarafından bireylere tepe noktadan emirler algısı yaratılarak mı yapılacağıdır. İnsan odaklı planlamada, her bir bireyin başka bireylerin amaçları ve kaynakları ile ilgili bilgileri edinmesi ve bu sayede kendi ekonomik planlarını başkalarının ekonomik planları ile uyumlu hale getirebilmesi ancak fiyat sisteminde özetlenen bilgi sayesinde mümkündür. Fiyatların her bir bireyin "bilinmezlik perdesini" aşarak üretimin sosyal koordinasyonuna katılabilmeleri, onların fiyat veri ipuçlarıyla takip etmeleri ile mümkündür. Bu planlama türünde ekonomik aktörlerin ekonomideki her bir yeni değişikliği tam olarak bilmelerine gerek yoktur, fiyatlardaki değişiklikler onların kendi planlarını değiştirmeleri ve yeni duruma uyum sağlamaları için yeterlidir. Merkezi planlamanın ise, bireyleri karar alma süreçlerinden dışladığı için, bu tür ekonomik değişimlerden haberdar olmasının mümkün olmadığı belirtilir.

Hayek piyasa bilgi ilişkisini daha da açarak rekabeti bir keşif süreci olarak ortaya koyarak, rekabetçi mücadelenin karşıt planların bireysel katılımcılarını sosyal sistemin geneli hakkında bilgilendirdiğini öne sürer. Aynı konu üzerinde yoğunlaşan ve rekabet edenlerin hangisinin kullandığı yöntem ve bilgiler daha doğru ise üretimi yapacak olan da o olacaktır. Böylece farklı ürünler için daha gelişmiş bilgi ve yöntemler keşfedilmiş olacaktır ( Don Lavoie, Ocak 1990, s. 78).

### 2.3. Rekabetten Rekabetçiliğe Geçiş

Klasik anlamıyla rekabet, evrendeki kıt kaynakların düşük maliyetlerle üretilerek, buldukları çevre içerisinde en yüksek karla satma yarışı olarak tarif edilmiş isede, II. dünya savaşı sonrası batı devletlerinin dünya ticaretini geliştirmeye yönelik yaptıkları çalışmaların başında, Birleşmiş Milletler Para ve Finans Konferansında uluslararası ticarete geçerli olacak ödeme sistemi olan " Uluslararası Para Anlaşması " yapmışlardır. Yapılan bu anlaşma ile katılan tüm batılı ülkelerin paraları Bretton Woods sisteminde Amerikan Dolarına endekslenerek sabit kur sistemine geçilmiştir. Ancak 1971 yılında ekonomideki küreselleşmenin paralelinde, girişimcilerin ulusal pazarların sınırlarının dışına çıkarak, küresel pazarlara girmeye başlamasıyla birlikte rekabet artmaya başlamıştır. Liberal açılımların güç kazanmasının en temel görüntüsü, Bretton Woods sisteminin çöküşünü takip eden dönemde Petrol Krizine karşı arayışlar, A.B.D den başlayarak diğer ülkelere yayılan serbestleşme (liberalleşme) sonucunu doğurmuştur. Bu trend, finansal sermayenin zaman içerisinde bir taraftan hacim, diğer taraftan hareketlilik açısından reel sermayeye göre yüksek düzeylere çıkmasını sağlamıştır (Seyidoğlu, 2003: s. 11).

Finansal sermayenin devreye girmesiyle teknolojik gelişmeler hız kazanmış, beraberinde bilgi birikimi artmış, sınırların ortadan kalkmasıyla yerel anlamdaki rekabet artık uluslararası ticarete faaliyet gösteren rakipleriyle de rekabet etme durumunu doğurmuştur. Böylece 1970 li yıllardaki rekabet anlayışıyla başarıya ulaşamayacağı fikrine varılmıştır. Bu dönemde en başlıca rekabet gücü olan fiyat, yerini artık müşteriye odaklılığa bırakmaktadır. Bu kapsamda hız en önemli rekabet alanlarından biri haline gelmiştir. İşletmecilerin başarıya ulaşma yolu müşterilerine hızlı, daha iyi hizmet ve mamul sunmaktan geçmektedir Ayrıca yeni ürünler geliştirilmesinde ve yeni pazarlara ulaşma ve pazarlardan çıkış karalarında hız faktörü avantajlı bir konum sağlayacaktır (Yüksel ve Özkara, 1999: s.7).

Artık rekabet açısından "iyi" kavramı yerini "yeni" kavramına bırakmaktadır. İşletmelerin rekabet alanı benzer ürün ve hizmetleri daha iyi sunmaktan yeni hizmetler ve ürünler sağlamaya dönüşmüştür. Günümüzde işletmeler hayatlarını sürdürebilmeleri için fark yaratmak zorundadırlar. Küreselleşmenin gündemimize soktuğu diğer bir sonuç da birlikte yapılan rekabettir.

Birlikten güç doğar mantığıyla örtüşen bu kavramla, işletmeler en iyi olduğu alanda uzmanlaşma yoluna gitmişlerdir.

Bu ise makro açıdan verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bunun başlıca sebebi her işin en iyilerce yapılıyor olmasıdır. İşletmelerin tüketici ve perakendeci müşterileriyle ve tedarikçileriyle birlikte çalışmalarını daha fazla etkin olmalarını sağlayabilecektir.

### **2.3.1. Temel Evreler**

Rekabet Evrimi anlayışındaki Temel Evreler sırasıyla; Üretim ve Maliyete Dayalı Rekabet, Ürün Pazar Genişlemesine Dayalı Rekabet, Kalite ve Hıza Dayalı Rekabet ve Değer Yaratmaya Dayalı Rekabet olarak inceleyebiliriz (Özkara, 1997: s.50).

#### **2.3.1.1. Üretim ve Maliyete Dayalı Rekabet**

Endüstri Devriminin ilk zamanlarında üretim ve arz yetersizliği söz konusu olduğundan, pazarlara üreticiler hakim olmuştur.

Bu dönemde rekabet üstünlüğünün temel kaynağı üretimin hacmi olurken, rekabetin şekillendiği ortam ise, iç pazarlardır. Bu nedenle iç pazarlarda üretim artışı sağlayan işletmeler, henüz doymamış pazarlardan daha fazla pay alabilmişler, fakat rakiplerin çoğalması ile birlikte durum farklılık göstererek, maliyetin düşüklüğü yeni bir üstünlük aracı olarak ortaya çıkmıştır (Kavrakoğlu, 1994: s.79).

#### **2.3.1.2. Ürün Pazar Genişlemesine Dayalı Rekabet**

Bu dönemde pazarların genişlemesi ve yeni ürün ya da hizmet çeşitlerinin ortaya çıkması, işletmelerin rekabet anlayışını yeni bir değişime zorlamıştır. Çünkü yeni pazarlardan yeni paylar alabilmek için pazarlamanın sunduğu araçlar yetersiz kalmıştır. Bu sebeple işletmeler yalnızca pazarlama araçlarından değil, diğer tüm fonksiyonların bir bütün olarak uygulanmasını öneren araçlara yönelmişlerdir. Bu bağlamda üretim ve maliyet boyutunu, pazarların yapılarıyla bütünleştiren stratejik yönetim, rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında yeni bir araç olarak uygulamaya başlanmıştır (Dinçer, 1998: s.185).

Bu devrede rekabetçi stratejiler oluşturmanın temelini, pazar fırsatlarının belirlenebilmesi için yapılan çevre analizleri ve işletmenin bu fırsatları değerlendirebilecek kaynaklara sahip olup olmadığıyla ilgili yapısal analizler oluşturur (Williams, 1992: s.65).

### **2.3.1.3.Kalite ve Hıza Dayalı Rekabet**

1980 'li yıllar ve sonrasında rekabetin niteliklerinin ve kurallarının değişmesine neden olan çok sayıda gelişme yaşanmıştır. Bu dönemden itibaren arz ile talep dengesinde ilk defa arzın artması şeklinde bir gelişme ortaya çıkması, birçok mal ve hizmet üreticisini göreceli olarak sayıca azalan müşteriye kazanabilmek doğrultusunda kıyasıya bir hız rekabet ortamına sokmuştur (Yüksel ve Özkara, 1999: s.7).

“1990 'lı yılların odak noktası ise kaliteye yönelimdir. Kalitenin artık bir rekabet stratejisine dönüşmesi işletmelerin çevrelerini değişen bu paradigmayla tekrar değerlendirmelerini gerekli hale getirmiştir. Ayrıca rekabetçi açıdan üstünlük sağlamak açısından yüksek kaliteyi uyguluyor olmak sadece farklılaşma stratejisi olarak değil, bununla birlikte düşük maliyet stratejisini de gündeme getirmiştir. Düşük maliyet ve yüksek kaliteyi gerçekleştirebilen işletmeleri rakiplerinden daha farklı hale getiren özellik ise “sonuç alma hızı” olarak kabul edilmektedir. Buna göre pazarların gelişmesini hızlı bir şekilde algılayabilmek, yeni pazarlara hızlı bir şekilde girebilmek, yeni ürünleri üreterek müşterilere sunabilmek, müşteriye hızlı bir şekilde hizmet vererek isteklerini hızlı bir şekilde karşılayabilmek günümüzde temel rekabet ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Kalitenin rekabet stratejisi şeklinde ortaya çıkması, işletme çevresinin değişen bir bakışla değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Hamel ve Prahalad, 1996: s.29).

### **2.3.1.4. Değer Yaratmaya Dayalı Rekabet**

Günümüzde rekabetin ulaştığı boyut diğer tüm evreleri de kapsamaktadır. Ancak bu evre, günün koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştıracak bir rekabet anlayışından çok, geleceğin rekabet kurallarını hazırlayan pazar lideri konumunu sürdürebilecek bir rekabet anlayışı öngörmektedir (Barney, 2001: s.18).

Bu model; bugünden ziyade gelecekteki koşulların tahmin edilerek, yaratıcı olan düşüncelerle farklılıklar ortaya konulmasını esas almaktadır. Yeni rekabet anlayışının özellikleri şu şekildedir (Özkara, 1997: s.55-59).

- *Değer Yaratma:* İşletmelerin tanınırlıklarını sağlayan faaliyetleri değil, sundukları ürünler ve hizmetlerdir. Çünkü tüketicilerin bu ürünleri veya hizmetleri satın alma sebebi yaratıkları değer ve sağladıkları faydadır. Bu nedenle başarı sağlamayı amaçlayan işletmeler sundukları ürünlerin veya hizmetlerin hangi nedenle ve ne şekilde kullanıldığını bilmek zorundadırlar. Hatta değer yaratmak yalnızca maddi anlamda ürünleri veya hizmetleri sunmak değildir. Maliyet ve kalite gibi geleneksel değer yaratma unsurlarıyla birlikte insanlığa, çevreye ve topluma özen gösteren, yaratıcılık gibi destekleyen unsurların da yer alması gereklidir. Değer yaratan işletmelerin odağında bulunması gerek unsurlar; yenilik, kalite, verimlilik, etkenlik ve beklenen başarıya yeteneği, denetim; maliyet denetimi, strateji ve gerçekleştirenleri bilme yeteneği, özen; müşteriye, iş görene ve çevreye özen, yaratıcılık; yeni değerler üretme şeklinde sıralandırılır.

- *Öz Yeterlilik:* İşletme açısından ürün ve hizmetlerinin ikameleri karşısında sürdürülebilir olarak tercih edilmelerini sağlayabilmek rekabet edebilme açısından çok önemli bir yetenektir. Bu ise, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özel bilgi ve beceri kaynakları olarak nitelendirilen öz yeterlilikle sağlanabilmektedir. Çünkü bu bilgi ve beceri veya kaynaklar müşteriler için yüksek değere sahip ürün ve hizmetler üretmek için taklit edilmesi güç ve özel yeteneklere dönüşmektedir.

- *Zaman:* İşletmeler açısından rekabet çoğu zaman müşteriler etrafında şekil bulmaktadır. Bundan dolayı işletmeler müşteri odaklı yapılanarak yönetilmelidir. Şirketler müşterilerin isteği doğrultusunda hızlı çözüm bulma ve isteği çözümüyle zorundadırlar. Ayrıca işletmelerin müşteri kazanmaya yönelik olarak bu süreci kısaltmaları kendilerine önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır.

- *Ağlar Oluşturma:* Küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler, şirketleri esnek örgüt yapılarına yönelmelerini sağlamaktadır. Ağlar örgüt içinde



veya dışındaki ilişkilerin iş birliği esasına ilişkilendirilmesiyle ortaya çıkar. Bu yapıda gerekli kaynakların tümünü ellerinde bulundurmalarına gerek yoktur, elinde olmayan kaynakları en iyi olan işletmeden tedarik ederek yeniliklere hızlı aksiyon alarak cevap verebilirler. Rekabet olgusundaki bu değişimler her işletmenin kendi rekabet modelini oluşturmasını, her birinin birbirinden farklı özellikleri ile farklı ürün ve hizmetler, farklı yollar geliştirerek gelecekteki rekabet kurallarını kendilerinin belirlemesi gerektiğini ortaya koymuştur. İşletmeler açısından bu farkındalık; rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması ve bütün stratejilerin küresel işletme boyutunda düşünülerek uygulanması gibi özellikleri de taşıması gerekmektedir.

Rekabet için Üstünlük Tartışmaları: Tüm işletmelerin ana amacı varlığını idame ettirmek ve geliştirmektir. Burada en büyük engel zaman geçtikçe sertleşen rekabet unsurlarıdır ve bu rekabetten kaçınmaları mümkün gözükmemektedir. Rekabet düzeninin zorlayıcı yapısı içerisinde ayakları üzerinde duran her firmanın rekabetçi üstünlüğü vardır ve durum baştan kabul edilir. Bu rekabet gücünün sürdürülebilir bir güce dönüşmesi için tüm çabaların akıl ve bilinçle sarf edilmesi gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü tam anlamıyla mutlak bir güç anlamı içermez. Türkkan'a göre rekabet gücünün içerisinde iki açılmadan söz edilir. Birincisi pasif karakterlidir ve şirketlerin karşı karşıya kaldığı rekabet baskısı ile şirketlerin bu rekabet karşısında ayakta kalma becerisi. İkincisi aktif karakterlidir bu da aslında her şirketin piyasadaki baskı yaratabilme gücüdür (Türkkan, 2001,s.146).

Rekabet üstünlüğünün kalıcı olmasıyla ilgili olarak çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Bu konuda en önemli katkının Porter tarafından sağlandığı kabul görmektedir. Porter'ın ortaya koyduğu rekabet stratejileri; maliyet, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin rekabet avantajının çıkış noktası olduğunu kabul etmektedir. Zamanla ulaşılan aşamada rekabetin içeriğinin ve boyutunun değişmesi, geleneksel stratejilerle öne çıkabilmenin olası olmadığını veya üstünlük sağlanmış dahi olsa bunun sürdürülemeyeceğini ortaya koymuştur. Bu nedenle yeni stratejiler oluşturulması evresine geçilmiştir. Bu evrede öne çıkan gelişme olarak G. Hamel ve C.K.Prahalad'ın temel yetenekleri rekabetçi üstünlüğün ifadesi olarak gören çalışmaları gösterilmektedir.

Değişimin rüzgarının kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında değişmeyen tek şeyin her daim rekabetçi üstünlüklerin değiştiğidir. Rekabeti en iyi tanımlayan kavramın özünde belirsizlik ve risklerle örülü olduğu gerçeğidir. Böyle bir yapı içerisinde denge oluşturmaya uğraşmak değişimin mantığına terstir ( Uzgören, 1999: s.68).

Rekabet üstünlüğü sağlamak ile risk alma arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Porter'e göre rekabet sürecinde üstünlük sağlamak risk almaya ve riskin yüksek olduğu alanlara atılma arzusuna bağlı olarak gerçekleşmektedir (Porter, 1998: s.49).

Rekabetçi üstünlüklere iki farklı yaklaşımdan söz edilir. Birinci yaklaşımda, rekabet gücünü makro boyutta bir olgu olarak değerlendiren düşünürler, rekabetçi üstünlüklerin ancak doğal ve beşeri zenginliklere dayanarak, tutarlı makro, iktisadi politikalar üreterek dünyadaki sorunlara duyarlı, bilinçli, yeniliklere açık ve ahlaki değerlere sahip bireyler yetiştirme odaklı bir eğitim sistemine yatırım yaparak ve ekonomilerini uluslararası piyasaya entegre ederek ülke bazında kazanılabileceğinin altını çizmişlerdir. Bu görüş daha önce bahsedilen uluslararası ticaret teorisi varsayımlarıyla örtüşen bir anlayışın ifadesini yansıtmaktadır Bu anlamda özellikle Porter'a ulusal rekabet üstünlüğü kavramı, toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi anlamında serbest ve eşitlikçi piyasa ortamında ürün/hizmet kalitesini kısacası üretimde verimliliği artırarak ileri zamanda halkın kalkınmışlık seviyesini ve refahını artıran politikalara sahip olma ve uluslararası kalitede ve standartlarda mal üretme yeteneğini ifade etmektedir (Çivi'ye atfen Baltacı, Burgazoğlu vd: 2012, s.3).

İkinci yaklaşımı savunanlar ise rekabet gücünün günümüzde işletmelerin içinde anlamını bulduğunu ifade ederek, işletmelerin rekabetçi gücünü mikro seviyede değerlendirmişlerdir. Rekabetçi üstünlük işletme yönetimi açısından dikkate alındığında; kendisini rakip işletmelerin önüne geçiren uygulamalarını, piyasayı düzenleyebilme ve önderlik etme becerilerini, dönüşebilme ve uyum kapasitesini, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmayı ve girişimci özelliklerini taşımayı içermektedir. Çok sayıda araştırmacı tarafından rekabetçi üstünlük sağlayan çeşitli unsurlar ortaya konmuştur. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmenin çok zor taklit edilebilir yetenek ve beceri gücüne sahip olması (Hamel ve Prahalad; 1996: s.34-36).
- Yüksek kalite düşük maliyetle doğru zemin ve zaman da üretebilme becerisi (Çivi, 2001: s.30-31).

Finansal piyasaların dünya ölçeğinde bütünleşmesi ve bu piyasalarda rekabet edebilme baskısı karşısında işletmelerin güçlü finansal kaynak ve etkin finans politikalarına sahip olmaları (Alp, 2002: s.71-72). İç ve dış piyasaların, iç ve dış faktörlerin tutarlı bir şekilde analiz edilebilmesinin geçerli rekabet stratejilerine dönüştürülmesinde ilk öncelik olması karşısında bu analize kısa sürede her türlü veri sağlamak için pazarlama bilgi sistemi oluşturulması (Yeşilada, Akça vd, 2003: s.301-302). Tanyeri, 2003). Rekabetçiliği ürün ve hizmetlerdeki yenilik ve keşiflerin yanı sıra bu yeniliklerin farklı bir tecrübe, konsept ve estetik bileşiminde sunulmasının ifadesi olan “iş konsepti buluşçuluğu” na da aynı derecede önem verilmesi (Hamel, 2000): s.86-89). Merkezi üretim ve yönetim mekanizmasına esneklik kazandırabilmesi için işletmenin asıl işlerine odaklanması, bunun dışında tamamlayıcı tüm işleri diğer işletmelere kaydırarak kaynak ve zaman tasarrufu sağlaması (Toptaş, 1998: s.31-32).

- İşletme imajı ve marka tanınırlığının güvenli olması, ürün farklılaştırma yetisi, önderlik etme özelliği, müşteri odaklı olmanın yanında doğru pozisyon alabilme ve odaklanma stratejisi, etkili satış gücü ve akışkan bir dağıtım kanalı seçimi, ürün yelpazesinin geniş olması kültürel dokunun sağlam olması. (Aker, 1989: s.94).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### REKABET STRATEJİLERİ

#### 3.1. Schumpeter İçin Rekabetçilik

Schumpeter açısından piyasa sistemi, sermaye birikim sürecinin sürekli olarak yeni üretim teknikleri, yeni endüstriyel organizasyon şekilleri, yeni nakliye yöntemleri ve yeni piyasaların bulunmasını öngören, ayrıca yapısal açıdan istikrarsızlık eğiliminde olan, dinamik bir sistemdir. Schumpeter'e göre sermaye birikimi süreci tanım gereği, iktisadi yapının içeriden dönüştürüldüğü, eskinin yok edilerek yerine yeni bir yapının meydana getirildiği bir "yaratıcı yıkım" süreci ile nitelenmektedir (Schumpeter, 1942: s.81-86).

Yaratıcı yıkım sürecinin esasında yenilik yatmaktadır. Girişimci devamlı bir şekilde yeni icatları piyasa sürecine ulaştırmak, neticede ise rekabet avantajı sağlamayabilmek amacıyla kar fırsatları kovaladığından, bu yeniliklerin sonucunda kar bir rant-benzeri olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yenilik ortaya koyan girişimcinin bu yeniliği piyasaya çıkarmasıyla rakiplerinin bunu taklit ederek veya bu yeniliğin üzerinde değişiklikler yaparak piyasaya sürmesi arasındaki geçici olarak tekeli olmanın sağladığı bir ranttır. Ancak böylesi bir durumda dahi, rekabet engellenemez, batık maliyetlerin olmadığı veya çok önemsiz olduğu giriş çıkışın kolay olduğu piyasalarda, piyasaya her zaman yeni girişler olacak ve girişimcinin monopol gücünü elinde bulundurduğu güç azalacaktır. (Güenalp, Özel, 2005: s.63-84)

Piyasanın kendisinde, monopolistik ya da oligopolistik unsurların var olduğu zamanda bile, giriş tehdidinin varlığı piyasanın işlemlerini engellemeyecektir. Bununla birlikte, bu noktada Schumpeterin Ekonomik Gelişme Teorisi (1911) ile Kapitalizm Sosyalizm ve Demokrasi (1943) eserleri arasında düşüncelerinin dikkate değer bir biçimde değişime uğradığı düşünülebilir. Schumpeter, birinci kitabında yenilik etkinliğinin, yüksek düzeyde rekabetçi şartlarda faaliyet gösteren küçük ölçekli firmalardan kaynaklandığını iddia ederken, sonraki eserinde yenilik etkinliğinin esas kaynağının yüksek seviyede oligopolistik sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarda aranmasının gerektiğini ileri sürmüştür. Birinci kitabında yeniliklerin arkasındaki nedeni, karlarını maksimize etmeye

uğraşan girişimciler şeklinde ifade etmiş, ikinci kitabında ise modernize edilmiş araştırma ve geliştirme laboratuvarlarının kurumsallaşmasının sermaye birikimini garanti altına aldığını ifade etmiştir. Schumpeter son dönemdeki çalışmalarında araştırma ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirebilecek ölçüde büyük ve oligopolistik eğilimleri olan işletmelerin, tam rekabet şartlarında gerçekleştirilemeyecek türden kitlesel üretimin sağladığı imkanları değerlendirmekte daha başarılı olduğunu savunmaktadır Schumpeter, 1911, 1943, 1946.

Bir işletme, piyasa şartlarındaki değişimlere uyum gösterme şeklinde bir tepki vermektense, yeni ürünler hazırlamak, yeni üretim ve pazarlama teknikleri benimsemek suretiyle örgütsel ve yapısal açıdan önemli değişiklikler sağlayabilecek, hatta oyunun kurallarını bile değiştirebilecek türden yaratıcı tepkiler" gösterebilir. Böyle tepkiler araştırma ve geliştirme etkinlikleri ile kurumlaştırılabildiği ölçüde, girişimciden sahip olması beklenen "kişisel algı ve güç eskisine göre artık çok daha önemsiz duruma; ve yerini stratejistlerin ekip çalışmasına terk edecek artık yenilikler otomatik hale gelecektir (Schumpeter, 1947: s.154). Yani girişimciler " yaratıcı yıkıma" rekabetin felsefesi olarak bakacaklardır.

### **3.2. Kaynak Temelli Teori**

Rekabet üzerinde firma kaynaklarının etkisi ilk defa 1930'larda Chamberlin 1933 ve Robinson 1933 tarafından araştırılmıştır. Bu düşünce daha sonra "Firmanın Büyümesi Teorisi" Penrose, 1959 olarak geliştirilmiştir. Seth ve Thomas 1994 teoriyi bir değer yaratma yaklaşımı şeklinde irdelerek Neo-Klasik İktisat Teorisi'nin devamı olarak düşünmüştür. Belirtilen iktisatçılar, piyasa mekanizmaları ve yapıları haricinde, işletmelerin diğer işletmelerin sahip olmadıkları varlıkları ve kabiliyetleri neticesinde rekabet avantajı ve normalin üstünde kar elde edebileceklerini iddia etmişlerdir. Kaynak Temelli Teori, daha çok endüstri işletmelerine yoğunlaşmış olsa da, diğerlerine de uygulanması mümkündür.

Aynı yönetsel bir çatı altında toplanan ve çeşitli kaynakları elinde bulunduran işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için sürekli büyümeleri gerekmektedir. İşletmeler akılcı bir örgüt yapısını gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını dikkate alarak oluştururlar. Firmanın maddi kaynakları, üretim tesisleri,

makineler, toprak ve doğal kaynaklar, hammadde, yarı mamul ve mamullerdir. İnsan kaynağı ise nitelikli ve niteliksiz çalışanlardan; yönetsel, teknik, memur ve işçilerden oluşur. Yönetsel eşgüdüm ve iletişim ilgili işletmenin sınırlarını belirler.

Kaynak Temelli Teori dışındaki firma teorilerinin yapısı çoğunlukla durgun ve statik bir yapıdadır. Bu teorilerin iktisadi dünyaya bakış açıları statiktir. Faaliyetlerin toplamda sıfır kazanç sağladığı varsayımından hareket ederler. Rekabet yatay düzlemde gerçekleşmektedir. İşletmelerin birbirlerine üzerinde rekabetçi avantaj sağlamaları mümkün değildir. Diğer taraftan Kaynak Temelli Teorinin bakış açısı dinamiktir ve firmaların sürekli büyüyebileceğini kabul eder.

Kaynakların rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için dört özellik vardır, bunlar. (Barney, 1991:s.99-120);

- *Değerli olması:* Firmanın stratejilerini uygulamaya koymasında etkinlik sağlaması ve bu etkinliğinin artırılmasına yardımcı olabilmesi.
- *Az bulunur olması:* Değerli kaynakları eğer birden çok sayıda fazla firma elinde bulunduruyorsa, bu durumda ilgili kaynaklar rekabetçi avantaj sağlama vasfını kaybedeceklerdir.
- *Kopyalanamaz olması:* Kaynakların işletmeye özel tarihsel durumu ve sosyal karmaşıklık gibi sebeplerden ötürü kopyalanamaz olmalıdır. Öncelikle ilgili kaynakların kopyalanmasının maliyeti yüksek mi?" sorusu sorulmalıdır.
- *Yerine konamaz olması:* İlgili kaynağın stratejik olarak yerine bir başka kaynağın konamaması gereklidir.

Kaynak Temelli Teori, firmaların kendilerine rekabetçi avantaj sağlayan kaynaklara sahip olduklarını, aynı zamanda ilgili kaynakların uzun dönemde performans artışı sağlayacağını var sayar Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984, Barney, 1991

Bir diğer kaynak temelli görüş olan stratejik rekabet modeli, rekabetçi üstünlük sağlamak açısından, işletmenin benzersiz kaynaklarını kullanmayı ve geliştirmeyi öngörmektedir (Collins, 1994: s.143-150).

Kaynak temelli görüş, kaynak gelirleri ile elde edilen rekabetçi faydaların sürdürülebilirliğini baz alır ve bunun gerçekleştirilebilmesi açısından, sadece firmaların hangi noktaya kadar taklit edilmesi güç ve kolaylıkla aktarılıp değiştirilemeyen kaynakları ele aldığı üzerinde durur. Kaynak temelli görüşü endüstriyel örgüt ekonomisinden ayıran temel görüş, firmalara kazanç sağlayan farklı kaynaklardır. Firma kaynakları, şirketin yapabileceklerini sınırlar. Bu kaynaklar üretim sistemleri, teknoloji, makineler gibi somut unsurlarla, marka, patent ya da mülkiyet hakları gibi soyut unsurlardan oluşur (Mathews, 2002:s.8-10).

Firma kaynakları genel olarak dört başlık altında incelenmektedir. (Collins ve Montgomery, 1997: s.106-107)

- ❖ Somut Kaynaklar: Firmanın bilançosunda da yer bulan ve değere dönüşmesi kolay olan kaynaklardır.
- ❖ Soyut Kaynaklar: Firma ünü, marka ismi, know-how, teknik bilgi, marka, patent, mülkiyet hakları, deneyimler ve benzeri gözle görülemeyen kaynaklardır.
- ❖ Organizasyonel Yetenekler: Soyut ya da somut kaynakların aksine girdi faktörü bulunmayan ancak girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan insan kaynağı ve organizasyon el süreçlerin birleşimidir.
- ❖ Finansal Kaynaklar: Nakit değerler, yedekler ve borçlar gibi kaynaklardan oluşmaktadır.

İşletme kaynakları araştırmaların bazılarında finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar şeklinde sınıflarken, bazılarında dokunulabilen veya dokunulamayan kaynaklar olarak ya da yetenekler ve yeterlilikler olarak ayrıştırılmıştır. Kaynak temelli teori ile ilgili deneysel çalışmaların; hipotezleri, yöntemleri ve bakış açılarında bir birlik olduğunu söylemek kolay değildir. Bunun temel sebebi, ilgili teori kapsamında geliştirilen modellerin anahtar unsurlarını ölçeklendirilmesindeki ve kavramsallaştırılmasındaki temel zorluktur. Gerçekleştirilen araştırmaların bulgularının ve sonuçlarının birbirlerinden oldukça farklı olduğu görülmektedir. Buna karşın kaynak temelli yaklaşım firma düzeyinde gerçekleştirilen etkinlik ve etkililik ölçmeye ve firmaların stratejik avantaj

yaratma kapasitesini değerlemeye yönelik çalışmaların önemlilerindedir (Fahy, 2001:s.1-2).

### **3.3. Edward De Bono'nun Rekabet stnlğ**

De Bono'ya göre rekabet kavramı iş dünyasında düşünceyi sınırlayan tehlikeli ve baştan çıkarıcı bir tuzaktır. Bir işletmeyi yönetme durumunda olanlar rekabetin ötesine geçerek rekabet üstü olmalıdırlar. Küresel pazarda ayakta kalabilmek için, rekabet yeteneğine sahip olmak gerekir. Japonlarla, Almanlarla, Tayvanlılarla bu yetenek sayesinde rekabet edebilirsiniz, bu sizi ayakta tutabilir. Ne var ki, amacı sadece ayakta kalmak olan her işletme eninde sonunda iş dünyasının dışında kalacaktır. Yalnızca ayakta kalabilmeye yönelik plan yapan işletmeler başarısız olacak, firmalarını başarılı bir gelecek üzerine tasarlayıp yönlendirenler faaliyetlerine devam edecektir. Öyleyse rekabet sadece, ayakta kalmanın "temel çizgisi"ni oluşturan ögelerden biri olarak önem taşır (De Bono, 1992: s.1-8).

De Bono rekabet üstü için örnek oluşturabilecek bir deneyimini şu şekilde özetlemektedir. "Avrupa otomobil üretiminde yüzde 25lik ciddi bir kapasite fazlası vardır. Bir keresinde, Detroit dışında en büyük Ford şirketi olan İngiliz Ford'un pazarlama bölümü için bir seminer veriyordum, Avrupa pazarındaki rekabeti tartışıyorduk, Ford'un İngiltere'nin kent merkezlerindeki otoparkların çoğuna sahip olan NCP şirketini satın almasını söyledim. NCP bir Ford şirketi olursa, kent merkezlerindeki tüm otopark girişlerine, bu otoparkları ancak Ford marka arabaların kullanabileceğini belirten bir duyuru konabilirdi. Otomobil artık yalnızca bir mühendislik parçası değildir diye görüşümü savundum. Arabayla kent içerisinde girmek zorundaysanız, park etme olanağı arabanın bütünleşmiş değeri"nin tartışılmaz bir parçasıdır. Tabii Ford şirketi önerimi kabul etmedi, bir mühendislik şirketi olarak, otopark satın almanın kendi işleri olmadığını söylediler. İleride bazı girişimciler büyük olasılıkla otoparklar satın alacaklar ya da inşa edecekler, sonra da Korelilere zel markalı arabalar yaptıracaklar, arabaları satacak, park ettirecek, sigorta edecek ikinci elden satacaklar. İmalat yalnızca, bu kar merkezinin yararlandığı bir hizmet olacak ve imalat maliyetlerinin yüzdesi düşecek. Ford şirketine verdiğim bu öneri rekabet üstüne güzel bir örnektir.



De Bono'ya göre rekabet, diğlerleri ile aynı yarışta koşmayı tercih etmektir. Rekabet üstünde ise rakipler, kendi yarışlarını kendileri seçmektedir. Rekabet üstülük "değler tekelleri" yaratmakla da ilişkilidir. Değler yaratmayan faaliyetlerde tekel oluşturmak yasa dışı olduğu halde, değler tekellerinde böyle bir şey söz konusu değildir. Ayakta kalabilmek için rekabete ihtiyacınız varken, başarı kazanabilmeniz rekabet üstü olmanızdan ve değler tekelleri yaratmanızdan geçer. Rekabet üstü olabilmek için zihinsel bir tutuma, bir stratejiye ve bir kavram tasarımına ihtiyaç vardır.

İş dünyası, ürünün ortaya çıkarıldığı ve ürün ile üretim üzerinde yoğunlaşılın "Ürün Değlerleri" döneminin ardından rekabete odaklanılın, "Rekabetçi Değlerler" dönemine geçmiştir. Bu aşamaya geçildiğini ortaya koyan en iyi örneklerden Amerika Birleşik Devletleri pazarında Japon Otomobil Üreticilerinin sağladığı yerdir. Rekabet üstü olmanın temeli "Bütünleşmiş Değlerler" aşamasıdır. Burada dikkatler müşterinin karmaşık değlerler sistemine odaklanmakta ve kavram oluşturmak suretiyle rekabet üstü olunabilmektedir. Buna örnek olarak "Japonların bulanık mantık sistemini kullanmak suretiyle, insan yardımı olmaksızın çamaşırılın ağırlığını algılayan ve yapabileceğini şeyi belirleyen akıllı çamaşır makinesini üretmeleri" verilebilir.

Bütünleşmiş değler tekelleri; fiziksel ve teknolojik açıdan benzersiz olma tanınmış adlara dayanılma, egemenlik kurma, sektöre giriş maliyetlerinin yüksekliği ya da marka imajını kullanmak suretiyle oluşturulabilir. Bütünleşik değlere ulaşmanın temeli, özünü yaratıcılık olan kavram tasarlaması ile atılır. Yaratıcılığın ise ar-ge çalışmaları ile desteklenmesi gereklidir. Rekabet üstü görüşüne göre artık stratejik rekabet alışıla geldiği şekilde tek başına yeterli değildir. Pazar da lider olmaya oynamanın yolu; rakiplerle aynı yarış içinde olmaktan değil, kendi yarışını kendi yaratmaktan, birlikte çabalamak yerine, üste çabalamaktan geçmektedir (De Bono, 1992:s.1-8).

### **3.4. Prahalad ve Hamel için Rekabet**

Prahalad ve Hamel, şirketlerin mevcut sektör içindeki bugünkü konumlarının iyi olmasının gelecekte de yine iyi olacağı anlamına gelemeyeceği

düşüncesini savunmuşlar, mevcut iş dünyasını analiz etmişler, burada ortaya çıkan yenilikleri gözlemişler tek " Geleceği Kazanma" adına bir rekabet strateji süreci ortaya koymuşlardır. Bu; dar kalıpları ve varsayımları yıkıp yeni sektörler ortaya çıkarmayı hedefleyen stratejiler oluşturulması anlamına gelmektedir.

Bir mimarın derin bir vadide görkemli bir köprüyü görebilmesi gibi geleceğin sektörünün şirketinin mimarisini tasarlamaktır. Bu tasarı ayrıntılı bir plan değildir, var olanların yanı sıra oluşturulması gereken yeni yetkinlikleri saptamak en önemli husustur.

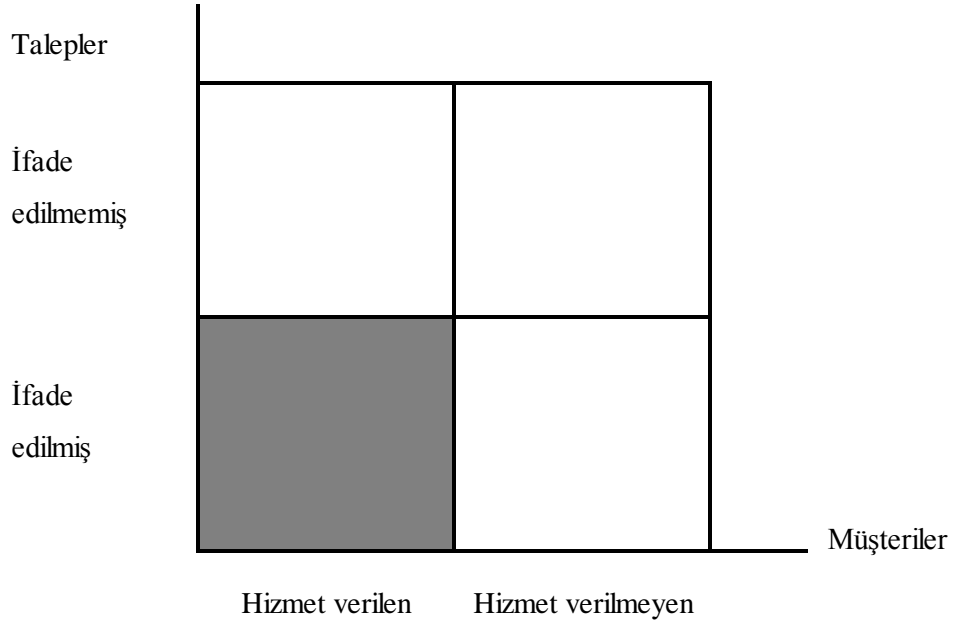
Prahalad ve Hamel rekabet strateji süreci (Hamel ve Prahalad, 1996: s.34-46);

*Yönetici ve Piyasa Durumu:* Araştırmalara göre yöneticiler işletmedeki zamanlarının %40 ını şirketin dışındaki gelişmeleri izlemeye, bu zamanın %30 unu ise piyasanın 4-5 sene sonraki durumunu öngörmeye çalışmakla harcamaktadırlar. Geleceğin araştırması için ise bu sürenin sadece %20 ni ayırmaktadırlar Diğer bir ifadeyle üst yönetim ancak zamanlarının yaklaşık %3 kısmını şirketle ilgili ileriye yönelik bir perspektif oluşturmak için kullanmaktadırlar. Kalan sürede ise rakiplerini incelemekte ya da şirket içindeki kontrol görevlerini yerine getirmektedirler. Yöneticilerin zamanını, gelecek konusu yerine, yeniden yapılandırma, toplam kalite, toplu üretken bakım ve yalın organizasyon gibi bazı kavramların da alması mümkündür. Aslında bu çalışmaların işletmede önemli faydaları da görülebilir. Maliyetin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması gibi önemli sonuçlar verebilen bu yaklaşımlar büyük bir hızla rekabet aracı haline gelmiştir. Ancak geç kalınmış girişimler işletmelerin yalnızca sadece daha fazla kaybetmelerini engelleyebilir, rakibi taklit ederek sadece aradaki farkın açılmaması sağlanabilir ama bunlar rakibi geçmeye yetmez. Takip edecek yenilik fark daha fazla açılmasına neden olacaktır. Bundan dolayı yeni sistemlerin uygulamaya konmasının yanında, şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayacak yenilikleri düşünmeleri gereklidir. Çoğu üst kademe yönetici ve dolayısıyla yönettikleri firmalar klasik rekabet anlayışına sahiptir. Bir diğer ifadeyle yalnızca pazar paylarını yükseltmeye yönelik olarak çalışmaktadırlar. Pazar payını artırmanın yolunun da daha kaliteli ve ucuz üretmekten, reklamlar yoluyla satışlarını artırmaktan geçtiğini düşünmektedirler. Ancak piyasalardaki ve sektörlerdeki değişimler gözlemlenirse ortada alışılmışın dışında bir tablo olduğu

görürecektir. Özellikle de piyasaya yeni giren şirketlerin büyük ölçekli şirketlere rağmen büyük başarılar elde edebilmektedirler. Bunu sağlayan sebep ise sektöre önemli seviyede yenilik getirmeleridir. Büyük şirketlerin önemli kayıplara uğramalarına iki temel sebep gösterilebilir. Bunlar; geçmişte yaşamaya devam edilmesi ve geleceğin oluşturamamasıdır. (Hamel ve Prahalad, 1996: s.34-46).

Yeni Rekabet Anlayışı: Çoğunlukla firmaların stratejileri; devamlı olarak süreçleri iyileştirmeye çalışmak, mevcut müşterilerine daha iyi ve hesaplı ürünler veya hizmetler sunabilmek, bunu reklamlarla desteklemek ve böylece pazar paylarını artırabilmektir. Ancak günümüzün büyük bir hızla değişmekte olan ve rekabetin sürekli arttığı iş dünyasında bu stratejinin geçerliliğini sürdürmesi mümkün değildir. Ayrıca yeni pazarlar yaratmayı amaç edinen stratejiler geliştirilmezse rekabette geride kalınması kaçınılmaz olacaktır.

Şekil 1 de ki matrisin yatay ekseninde müşteriler, dikey ekseninde ise müşteri ihtiyaçlarını yer almaktadır. Sarı alt kare firmaların pazar payı için rekabet ettikleri alanı göstermektedir. Emek ve zamanın tamamı bu bölge için harcanmakta, tüm reklamlar bu alan için yapılmaktadır.



### Şekil 1. Müşteri- İhtiyaç Matrisi (Hamel ve Prahalad, 1994)

Beyaz alanlar ise yeni strateji yaklaşımında bulunulan alanları göstermektedir. Burası şirketlerin oluşturabilecekleri yeni piyasalar açısından bir rehberdir. Bu bölümü; müşterilerce ifade edilen ancak hizmet verilmeye başlanmamış alanlar ve müşterilerce henüz ifade edilmeyen alanlar şeklinde iki kısma ayrılması mümkündür. Henüz hizmet sunulmayan müşterilere ulaşma stratejisine Sony firmasının geçmişteki plastikten imal edilmiş çeşitli renklerdeki radyoları ve kasetçalarını örnek olarak verilebilir. Bu ürünler sayesinde ilgili firma o güne kadar henüz hizmet vermediği çocukları müşteri portföyüne eklemiştir. Buna benzer biçimde tüm firmalar hizmet ve müşteri sınırlarını yeni baştan gözden geçirmelidirler.

İkinci kısım ise müşterilerin henüz kendilerinin bile farkında olmadıkları ihtiyaçlarına yöneliktir. Burada firmanın sınırlı bir gözlem yapmaktansa, büyük bir öngörü ve yaratıcılıkla henüz fark edilmeyen ihtiyaçlara karşılayabilecekleri "beyaz alanlar" oluşturmaları gerekmektedir. Yine Sony firmasından örnek verecek olursak, geçmişte piyasaya sürdükleri walkman ürünü, insanların henüz farkında olmadıkları, kimseyi rahatsız etmeden, diledikleri yerde müzik dinleyebilme ihtiyacını karşılamıştır. Matrisin sağ üst karesi için bir stratejiye örneği olan bu durumun hizmet sunulmayan müşterilerin ifade edilmeyen ihtiyaçlarını gidermek şeklinde tanımlanması mümkündür.

Sol üst köşe ile ilgili geliştirilecek stratejiler ise hizmet verdiğimiz müşterilerin ifade etmedikleri ihtiyaçlarına yöneliktir. Buna da örnek Carrefour verilebilir. Firmanın zaten var olan stratejisi büyük marketler ile büyük bir müşteri kitlesine ulaşmak, aynı zamanda ürün çeşitliliği sağlayarak müşterilerini toplu alışverişe yönlendirmektedir. İlgili firma "beyaz alan" stratejisi olarak da; müşterilerin alışverişlerinin uzaması durumunda karınlarının acıkabileceğini düşünmüş ve bina içerisinde restoranlar açmıştır

- *Strateji Oluşturulması:* Bu modele göre strateji esnek olmalı, sürekli öğrenmeye, hata yapmaya ve hatalardan ders çıkartmaya kapalı olmamalıdır.

Modelde göre strateji oluşturmak için ilk adım olarak temel yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir.

- *Temel Yetkinlikler:* Bir şirkete rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşterilerine özel değer olarak yansıyan tüm becerileridir. Bu becerilerin temel yetkinlik olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gereklidir.
- *Müşteri Yararı:* şirketin sahip olduğu belirli bir konudaki beceri rakip firmalardan farklı bir fayda sağlayabilmelidir.
- *Rakiplerden Farklılaştırma:* Bir beceri, rakipler firmalarca kolayca taklit edilememesi durumunda temel yetkinlik olabilir.
- *Başka Alanlara Uygulanabilirlik:* Temel yetkinliğin yalnızca faaliyet gösterilen sektörde değil diğer sektörlerde de var olabilmesi gereklidir.

Bir sonraki aşamada ise şirketin sahip olduğu temel yetkinlikler ile neler yapılabileceği konusunda sektör öngörüsü ardından da son olarak sektör öngörüsü paralelinde, şirketin geleceğe ilişkin ortak hayali ve amacı olarak da nitelendirilebilecek "stratejik niyet" oluşturulur (Hamel-Prahalad, 1996: s.34-46).

### **3.5. Mavi Okyanus Stratejisi**

Mavi okyanus stratejisi Mauborgne ve Kim tarafından, Insead ve Harvard üniversitelerinde geliştirilmiştir. 20 yılı aşkın bir sürede 300 firmada araştırma yapılmış, başarısını sürdüren firmaların eğilimleri belirlenmiştir. Bu stratejide aynı anda farklılaştırılmış bir strateji ile maliyetleri düşürme çabaları vurgulanmaktadır. Mavi okyanus stratejisi ile ortak bir bakış açısı tanımlanarak, farklı müşteri grupları için farklı ürün demeti ve farklı bakış açısı önerilmektedir. Buna göre şirketler faaliyet standartlarını endüstri standartlarını üzerine çıkarmalı ve müşterilerine rekabet içinde oldukları şirketlerin sunduklarından daha yüksek değerler sunabilmelidirler. Şirketleri düşük maliyetlerle değer sunabilmeleri bazı faaliyetlerini elemelerine ya da azaltmalarına bağlıdır (Butler, 2008: s..169).

Mavi Okyanus Stratejisi bir taraftan farklılaşma sağlarken, diğer taraftan maliyetlerdeki düşüşleri gündeme getirmektedir (Leavy, 2005: s.14). Bu yaklaşım stratejik dönüşüme bir yol göstericidir. İşletmenin vizyonu doğrultusunda yeni bir

büyüme modeli yeniden geliştirilmeli ve bu dönüşüm için uyumlu hale getirilmelidir. Rekabetin oldukça çetin olduğu kalabalık pazarlarda büyümenin sürdürülmesi oldukça zorlaşmıştır. Bunun gerçekleştirilebilmenin anahtarı, yenilikçi yaklaşımlara sahip olunması ve yeni büyüme alanları bulunmasıdır.

Artık şirketler açısından önemli olan unsur, faaliyet gösterdikleri pazarlardaki rakipleriyle kafa kafaya yarışmak, kıran kırana mücadele içine girmek değil; rekabeti sonlandırmak için farklılıklar oluşturarak, düşük fiyat politikaları uygulayabilmektir. Bu yaklaşımla şirket, içinde olduğu endüstrinin kabuğundan sıyrılarak kendine hiçbir rakibinin bulunmadığı yeni bir pazar yaratması mümkündür (Kim, 2006: s.111).

Rekabetçi üstünlük işletmelerin; uygun bir pazar konumu sağlanması, bu konunun korunması ve sürdürülmesine yönelik uyguladıkları stratejilerin neticesinde gelişir. Rekabette önemli olan diğerlerinin yarışına katılmak olmayıp, kendi yarattığı yarışın sürdürülmesidir. Rekabetçi üstünlüğün temel değerlerinden en başta geleni değer yaratılmasıdır. Rakiplerle savaş içinde olmaktan çok, pazar ve müşteri değeri yaratmak e daha ön plandadır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün çevresi ile sahip kendisine ait değerleri doğru tanımlaması ve bu değerleri mümkün olduğunca ileri taşınması gereklidir (Papatya, 2007, s. 15; Peng, 2001, s. 820).

Mavi Okyanus Stratejisi ile önerilen; işletmelerin, stratejilerinin faaliyet gösterdikleri çevrece belirlenmesine izin vermeleri değil, bunun tam aksine kendi çevrelerini belirleyecek kapasitede bir strateji geliştirmeleridir. Yöneticiler, kurumsal bir strateji geliştirirken işe öncelikle içinde oldukları çevrenin koşullarını veya sektörü analiz ederek başlarlar. Ardından da rekabet içinde oldukları işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirler. Böylece rekabetçi bir avantaj sağlayarak rakiplerinin üstesinden gelebilecekleri kendilerine ait bir stratejik pozisyon oluşturmaya çalışırlar. Bu sürecin altında yatan düşünce, işletmenin stratejik seçeneklerinin içinde bulunduğu çevre tarafından sınırlandırılmasıdır. Bir diğer ifadeyle, “yapısalcı” olarak isimlendirilen bu yaklaşımla yapı stratejinin biçimlendirilmesi amaçlanmaktadır.

*Yapı -> Strateji*

On yıllardır, bir işletmenin performansının içinde bulunduğu sektöründeki rekabetçi çevre tarafından belirlenmemesi gerektiğini savunan Mavi Okyanus adı altında bir strateji teorisi geliştirilmektedir. Bu stratejinin çerçevesi, işletmelerin sistematik bir şekilde sektörlerini yeniden yapılandırmaları ve yapı- strateji dizilimini kendi faydalarına yönelik olarak tersine çevirmelerine yardımcı olabilir. Yeniden Yapılandırıcı olarak adlandırılan bu Mavi Okyanus Stratejisi yaklaşımında verilen yapı strateji tarafından biçimlendirmektedir (Kim ve Mauborgne, 2009: s.73-74).

*Yapı -> Strateji*

Mavi Okyanus Stratejisi ilkeleriyle; faaliyet gösterilen pazarın sınırlarının yeni baştan yapılandırılması, büyük resme odaklanılması, mevcut talebin ötesine geçilebilmesi, doğru bir stratejik dizilim yapılması, örgüt içindeki engellerin giderilmesi ve stratejinin yapılandırılması önerilmektedir.

*Doğru Bir Stratejik Yaklaşım Belirlenmesi:* Üst düzey işletme yöneticilerinin ilk yapması gereken, işletmenin karşı karşıya olduğu rekabet koşullarının ışığında uygun bir stratejik yaklaşımın belirlenmesidir. Doğru yaklaşımın seçimi üç faktöre dayalıdır. Bunlar; işletmenin içinde olduğu yapısal koşullar, kaynakları ve kapasitesi ile stratejik akıl grubudur. Eğer yapısal koşullar uygun değilse, kaynaklar ve kapasite ne düzeyde ne olursa olsun işletme için “yapısalcı” bir yaklaşım uygun bir seçenek olmayacaktır. Bu durumla daha çok arzın çok yüksek olduğu, çok sıkı bir rekabetin bulunduğu, düşük kâr marjları ile çalışılmak zorunda kalınan sektörlerde karşılaşılır. Böyle bir ortamda, yeniden yapılandırıcı bir yaklaşım benimsenmeli ve sektörün sınırlarını yeni baştan çizecek bir strateji oluşturulmalıdır. Yapısal koşullar, kaynak ve kapasiteler herhangi işletmeyi bir yaklaşım a yönlendiremiyorsa, bu durumda doğru seçim işletmenin stratejik akıl grubuna bağlı olacaktır. Bir işletme eğer gelecekteki fırsatları kaçırma konusundaki risklerin farkındaysa ve yenilik yapma istek ve becerisine sahipse yeniden yapılandırıcı bir yaklaşımı benimsemesi daha kolay olacaktır. (Kim ve Mauborgne, 2009: s.74).

*Üç Strateji Önermesi:* Hangi yaklaşım tercih edilirse edilsin bir stratejinin başarılı olması üç önermenin geliştirilmesi ve hizalanmasını gerektirir.

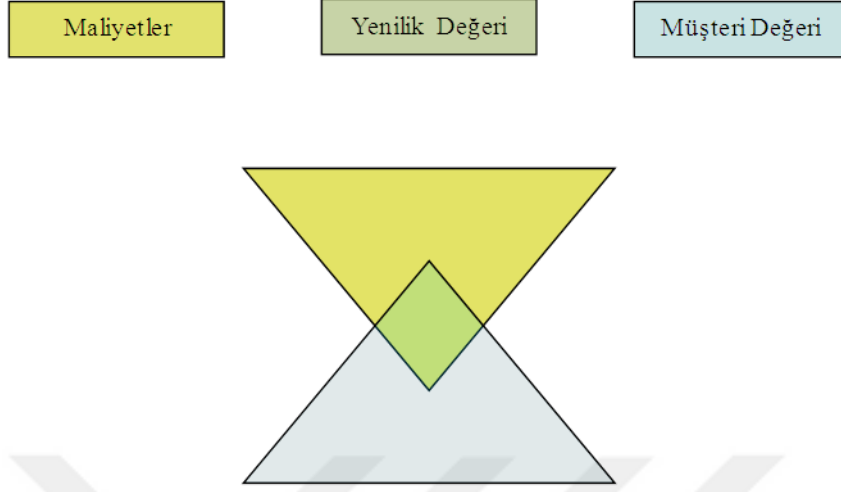
Bunlar; tüketicileri çekebilecek bir değer önermesi, kâr önermesi ve stratejinin uygulanmasını teminen şirketi ve çalışanları motive edecek insan kaynağı önermesidir. İki yaklaşımı birbirinden ayırdığı nokta, önermelerin nasıl hizalanacağıdır. Değer ve kâr önermeleri, bir işletmenin müşterilerine neler sunmakta olduğu ve bunlardan nasıl fayda sağlanacağını belirler. Bir diğer ifadeyle bir stratejinin içeriğini değer ve kâr önermeleri oluşturur. Uygulamanın kalitesi ise insan önermesi ile ortaya çıkar. Eğer önermeler demeti birbiri ile uyumsuz, eksik ve aynı hizaya getirilememiş ise işletmenin tarafından yüksek performanslı ve sürdürülebilir bir strateji üretilmesi mümkün olmayacaktır. Örneğin, işletmenin değer ve kâr önermeleri güçlü olmasına karşın eğer insan önermesi çalışanları ve diğer ilgilileri motive edecek düzeye erişemiyorsa ancak geçici ve sürdürülebilir olmayan geçici başarılar sağlanabilecektir (Kim ve Mauborgne, 2009: s.75).

*Mavi Okyanus Stratejisi Diziliminin Sağlanması:* Dubai'nin yeniden yapılandırmacı Mavi Okyanus Stratejisi uygulayarak elde ettiği başarılar bu konuda örnek olarak verilebilir. Ülke bu yaklaşıma dayalı uygulamaları ile daha önce örneği olmayan, son derecede kârlı bir büyüme süreci yakalamıştır. Dubai'nin başarısı 30-40 yıl önce hayal bile etmek mümkün değildi. Uçsuz bucaksız çöllerinde neredeyse hiç beton yapı bulunmamaktaydı. İş imkânları yeterli değildi, sağlık hizmetleri oldukça kötüydü. Fakat ülke emirliğinin aldığı stratejik kararlar ile Dubai, sahip olduğu yapısal dezavantajlarla baş edebilmiş ve siyasi açıdan bir bölgede bir istikrar adası haline gelmiştir. Artık ülke gelirlerinin yalnızca sadece %5'lik kısmı petrol ve doğal gazdan elde edilmektedir. Yakın bir tarihe kadar bu oran %30'lar seviyesindeydi. Dubai, dünya genelinde turistlerin ve iş adamlarının gitmeyi tercih ettiği yerlerden biri haline gelmiştir. Ülke hidrokarbon sektörünün dışında, küresel ekonomi ile güçlü bir bütünleşme sağlayabilmiş ekonomiye sahip tek Arap ülkesidir. Dubai'nin değer önermesi, yatırımları ile devletin ekonomik gelişmesine ivme kazandıran yabancı yatırımcıları hedeflemiştir. Kâr önermesi ülkenin bu yatırımcılardan fayda elde etmesini ve gelirlerini artırmasını sağlamıştır. İnsan önermesi ise, hem ülke vatandaşlarını, hem de bu ülkeye yerleşen diğer ülke vatandaşlarını ve yabancı ortaklarını, ülkenin değer ve kâr önermelerini



benimsemeye ve stratejisini desteklemeye teşvik etmiştir (Kim ve Mauborgne, 2009: s.76)

*Mavi Okyanus Stratejisinin Köşe Taşı:* Bu yaklaşımın temel mesajı rakiplerle rekabette olmak yerine rekabetin önemsiz kılınmasıdır. Kırmızı okyanus rekabetin çok şiddetli ve acımasız gerçekleştiği pazarları işaret ederken, mavi okyanus henüz hiçbir firmayı hizmet sunmadığı potansiyel pazarları göstermektedir. Birçok işletme enerjilerini Firmaların kırmızı okyanusa yönelterek, rekabetçi bir avantaj elde etmeye ve bunu sürdürmeye gayret etmektedir. Ancak, mavi okyanusa odaklanarak, henüz keşfedilmemiş pazarlardaki fırsatları belirlemeye çalışmak daha doğru bir strateji olacaktır. Bu şekilde karları eriten kıran kırana rekabete girmeksizin yeni talepler ortaya çıkartılabilecektir. Başarılı stratejik uygulamaların denenmesi Şekil 1’de gösterildiği gibi yenilik değerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Mavi okyanusun arkasındaki temel stratejisi de budur. Mavi okyanus ile; sektördeki rakiplerin alt edilmesine odaklanmaktansa, yenilik değer oluşturan, işletme ve müşterileri açısından değer yükselmesini sağlayan, yeni talepler ortaya çıkartarak rekabeti önemsiz hale getiren ve taklit eden firmalar kendi seviyesine gelene kadar rekabetin olmadığı yeni bir pazar yaratabilen işletmeler vurgulanmaktadır. Yenilik değeri, müşteri faydasının artırılmasından ve maliyetlerin düşürülmesinden söz etmektedir. İki amacın da başarılabilceğini irdeleyen iki araç önerilmektedir. Birincisi “strateji tuvali” adı verilen diyagramdır. Diyagramdaki X eksen, sektörün yatırım yaptığı ve yarışma içinde olduğu çeşitli faktörleri yan yana göstermektedir. Y eksen ise ilgili işletmenin belirtilen tüm faktörlere ayrı ayrı yaptığı yatırımları ve ne miktar mal ve hizmet sunduğunu ölçmektedir. Örneğin havayolu taşımacılığı sektöründe, bu faktörler bilet fiyatlarını, uçuş sıklığını, uçuş sırasında sunulan yiyecek ve içecekleri, farklı sınıfları ve bunların benzerlerini ihtiva eder. Rakiplerin stratejik açıdan profillerinin de, bir değer eğrisi kullanılmak suretiyle, ilgili strateji tuvali üzerinde gösterilmesi mümkündür. Birçok sektörde işletmeler birbirlerine benzer stratejileri izlerler. Bu nedenle tek bir değer eğrisi ile farklı rakiplerin profillerini bir arada gösterilebilir (Davies, 2008: s.226).



**Şekil 2. Maliyetlerin Düşürülmesi ve Müşteri Değerinin Artırılması suretiyle "Yenilik Değeri" Yaratılması (Mauborgne ve Kim, 2005)**

*Mavi Strateji Uygulamanın Prensipleri:* Bu yaklaşımda takip edilmesi önerilen altı yol; alternatif sektörlere bakılması, stratejik gruplara bakılması, sektördeki müşteri demetlerinin baştan tanımlanması, tamamlayıcı müşteri demetlerine bakılması, sektörün fonksiyonel-duygusal yönlendirmesinin baştan düşünülmesi ve zaman içinde dış olayların şekillendirilmesine katılmak şeklinde belirtilmektedir.

Diğer taraftan Mavi Okyanus Stratejisi üzerine kurulu olduğu yedi adet prensip söz konusudur. Bunlar;

- ❖ Pazar sınırlarının yeniden belirlenmesi,
- ❖ Sayılara odaklanması,
- ❖ Uygulamanın dizayn edilmesi,
- ❖ Değer zinciri boyunca her bir faaliyete için istenen kalite seviyelerinin tasarlanması,
- ❖ Taleplerin ötesine ulaşılması,
- ❖ Temel sorunlarla baş edilmesi ve

- ❖ Sınırlarda bir liderlik yöntemi kullanılarak doğru bir stratejik sıralama sağlanmasıdır (Butler, 2008: s.170).

Dört Eylem Yapısı: Kendisini Mavi Okyanus Stratejisi kapsamında yapılandırmayı öngören işletmelerin gerçekleştirmesi gereken dört eylem şunlardır;

- + Değer zincirindeki az sayıdaki faaliyetlerin sektör standartlarının üstüne çıkartmak,
- + Sektör standartlarının altında kalan faaliyetleri azaltmak,
- + Sektör içindeki bazı faaliyetleri sonlandırmak,
- + Yenilikçi faaliyetler ortaya çıkartmak (Leavy, 2005: s.16; Butler, 2008: s.170).

*Kırmızı Okyanusa Karşı Mavi Okyanus:* Mavi okyanus stratejisinin konusu pazar sınırlarının baştan dizayn edilmesi ile ilgilidir. Bu yaklaşım fırsatların sistematik bir biçimde aranmasına yönelik altı yol önerir. Bunları denemek suretiyle işletme yeni taleplerin kaynağının nereler olabileceği konusunda ipuçları sağlayabilir. Alternatif sektörler, sektör içindeki stratejik gruplar, müşteri grubu, tamamlayıcı ürün ve hizmetler, sektörün fonksiyonel veya duygusal uyumu ve zaman içinde gelişen eğilimleri şeklinde sıralanan bu yollar Tablo 1’de gösterilmiştir (Davies, 2008: s.227).

**Tablo 1. Kırmızı Okyanus ve Mavi Okyanus Stratejileri ( Mauborgne ve Kim, 2005 )**

<b>Faktörler</b>	<b>Kırmızı Okyanus Stratejisi</b>	<b>Mavi Okyanus Stratejisi</b>
<b>Sektör</b>	Sektördeki rakiplere odaklanma	Alternatif Sektör arayışları
<b>Stratejik Grup</b>	Stratejik grup içerisinde uygun Pozisyon Alma.	Alternatif Stratejik grup Arayışları
<b>Müşteri Grubu</b>	Müşteri Grubu için daha iyi Hizmete yoğunlaşma	Sektördeki Müşteri grubunu Yeniden Tanımlama
<b>Ürün ve Hizmet Sunum Alanı</b>	Sektör sınırları içerisinde en iyi Ürün ve Hizmet değeri sağlama	Tamamlayıcı Ürün ve Hizmet Anlayışı
<b>Fonksiyonel Duygusal Uyum</b>	Sektör içinde fiyat performansını artırmaya odaklanma	Fonksiyonel ve Duygusal Uyumun tekrar düşünülme ve Yapılandırılması
<b>Zaman</b>	Çevrede meydana gelen değişiklikler Uyum sağlama	Çevre değişimlerine zamanın ötesinde uyum sağlanması

Kim ve Mauborgne 2005 yılında 106 şirket ile yaptıkları çalışmalarında, araştırmaya konu şirketlerin %86 kısmının kırmızı okyanus stratejisi anlayışı içerisinde olduklarını ve adım adım iyileştirmeler yaparak büyümeye ve gelişmeye çalıştıklarını bulmuşlardır. Kalan %14'ün ise yeni bir değer yaratmak için çaba gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Doğru Stratejik Dizilim: Mavi Okyanus Stratejisi için en uygun stratejik dizilimde işletme öncelikle, faaliyetlerinin fikrinin yüksek müşteri faydası sağlayıp sağlamayacağını dikkate almalıdır. İkinci olarak, hangi fiyat ile en fazla müşteri çekebileceği irdelenmelidir. Sonrasında ise olası maliyetlerin arzu edilen karlığa olanak verip vermeyeceği hesaplanmalıdır. Son olarak ise, uyum sağlanmasının önündeki potansiyel engeller belirlenmelidir.

Kırmızı okyanus stratejisi yaklaşımında ise rekabet savaşa benzetilmektedir. Pazarlardaki bu savaş yıkıcı, sınırlı ve bağımlı bir şekilde olmaktadır. Her savaşta

olduğu gibi kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Zaten işletmeler de faaliyetlerini rakiplerinin kaybetmesi doğrultusunda yönlendirmektedirler. Kırmızı okyanus stratejisi yaklaşımına göre; tarihsel olarak da görüleceği gibi yeni pazarlara ulaşarak ya da yeni bir pazar segmenti oluşturarak sınırsız ve bağımsız kalabilmek olası değildir (Kim ve Mauborgne, 2005: s.27).

### **3.6. Michael Porter ve Rekabette Üstünlük**

İnsanların uğraştıkları konuların çoğunda daha iyinin başarılması açısından en etkili güçlerden biri rekabettir. Rekabet; piyasalarda birbirleriyle yarışmakta olan işletmelerden, globalleşmeyle baş etmek için çaba gösteren ülkelere ya da toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeye gayret eden kurumlara kadar, her yerde söz konusudur. Her işletmenin müşterilerine üstün değerler sağlayabilmek sunabilmek için bir stratejiye ihtiyacı vardır. Rekabet günümüzde tüm dünyaya yayılmış, hemen her konuda yıpratıcı bir şekilde şiddetlenmiş, ülkeler refahlarını artırmaya çalışmaktan ziyade, mevcut olanları ellerinden kaçırmamak için rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Rekabet ihtiyaçların sürekli artmasına karşın, kaynağın az olduğu sanat, eğitim, sağlık ve hayırseverlik gibi alanları da içerecek şekilde, toplumun tüm katmanlarına yayılmıştır. Bugün artık her alandaki ve büyüklükteki kurum ve kuruluşlar değer yaratabilmek adına rekabet etmek mecburiyetindedirler. Değer müşterinin ihtiyaçlarının karşılanabilme ya da aşılabilme, aynı zamanda bunun etkin olarak yapılabilme becerisidir. İşletmeler müşterilerine değer sunmak zorundadırlar. Ülkeler de coğrafi iş konumları gereği bunu gerçekleştirmek mecburiyetindedirler. Bu durum ürün ya da hizmet sunan bir işletme için geçerli olduğu kadar, sağlık hizmeti sunmakta olan bir sağlık kurumu ya da yardımsever katkılar sağlayan bir vakıf için de geçerlidir (Porter, 2010: s.11)

Porter tarafından belirlenen rekabet üstünlüğü anlayışının temelleri endüstri iktisadına ilişkin kuramsal temele dayanmaktadır. Porter'a göre rekabet üstünlüğü anlayışının teması, bir işletmenin bir endüstride rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturup sürdürülebileceği ve genel stratejileri nasıl uygulamaya koyabileceği üzerinedir. Zira Porter, endüstri ortamının bir işletmenin hareket kabiliyetini ve strateji belirleme özgürlüğünü şekillendirmedeki önemi üzerinde durmaktadır (Porter, 1998: s.20).

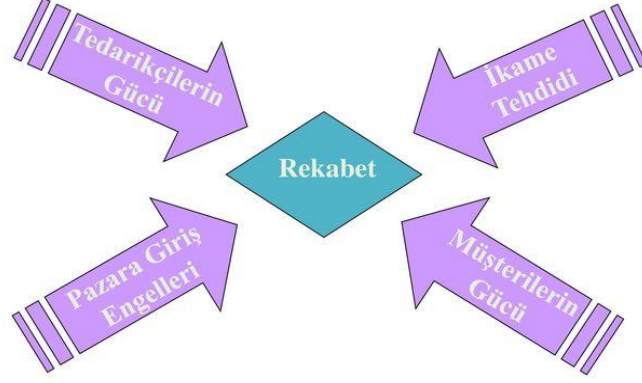
Porter sektör şartların analizini; şirketin sektörde doğru pozisyon alabilmesinin ve uygun bir strateji belirleyebilmesinin ön koşulu olarak görmektedir. Stratejik yönetim yaklaşımının özünde, stratejinin uygulanması aşamasından çok, oluşturulması aşaması yer almaktadır. Endüstri ortamının, özellikle son zamanlarda, ulusal ve hatta yerel koşullar nedeniyle işletmelerin stratejilerini belirlemede oynadığı belirleyici rolün anlaşılması, Porter'ın çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Porter takip edilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olduğunu ileri sürdüğü endüstri yapısına ilişkin geliştirdiği "beş güç modeli" ile rekabet üstünlüğüyle ilgili yazına çok değerli bir yönetsel araç önerisi sunmaktadır. Porter'ın geliştirdiği rekabet üstünlüğü yaklaşımı; sektöre yeni giriş yapacak işletmeler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler üreten firmaların bulunması ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan etkilenmektedir (Porter, 2010): s.34).

### **3.6.1. Michael Porter Rekabet Üstünlüğü Kuramı ve Beş Güç Modeli**

Porter'a göre rekabet üstünlüğü nedeniyle ortaya çıkan sektör karlılığı, ürünün ne denli sevildiğinin ya da üretimde uygulanan teknoloji değil, sektörel yapının işlevidir. (Porter, 1998: s.5)

Sektörün yapısı geçirdiği evrim nedeniyle zaman içinde değişebilse dahi göreceli olarak sabittir. Ortaya çıkabilecek yapısal bir değişimi sektörün karlılığını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilen beş rekabet göreceli etkinliğinin değişmesine neden olabilir. Diğer bir ifadeyle sektörde ortaya çıkması olası eğilimler, belirlenecek strateji için en önemli gösterge olduğundan faaliyet gösterilen sektörün yapısını etkilemektedir. Bu yüzden endüstride ki beş rekabet gücü ögesine yer verilmiştir. Bu beş güç modelin kapsamında iki adet önemli tehdit ögesi söz konusudur. Bunlardan ilki, ikame işletmelerle bu işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerden doğan tehdit, diğeri ise sektöre yeni girebilecek işletmelerin oluşturduğu tehdittir. Bunlar hali hazırda sektörde faaliyet gösteren işletmeleri güç durumda bırakmasalar dahi her an sektöre eklenip tehdit unsuru oluşturabilirler. Bu nedenle stratejik analizin yapılmasında bu iki unsur göz önünde bulundurulmalıdır. Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçleri ise işletmelerin hali hazırda karşı karşıya buldukları, etkileşim halinde oldukları ve alınacak stratejik kararları etkileyebilme özelliği olan rekabet gücü unsurlarıdır (Porter, 2010: s.60).

## Porter - “5 Kuvvet” Modeli



Şekil 3. Rekabetin 5 kuvveti (Porter 1980)

### 3.6.1.1. Yeni Girişim Tehdidini

Bir sektörde yeni giren girişimciler, yeni kapasite oluşturmalarının yanında fiyatlar, maliyetler ve rekabet için gereken yatırım miktarı üzerine baskıya neden olan bir pazar payı kapma arzusuna sahiptirler. Bu yüzden sektöre yeni girişler, ilgili sektörün kar potansiyeline tavan sınır koymak gibi bir tehdit ortaya çıkarır. Eğer yüksek seviyede bir tehdit söz konusuysa, sektörde halen faaliyet gösteren işletmelerin yeni rakipleri caydırmak için fiyatlarını aşağıya çekmeleri ya da yatırımlarını artırmaları gerekebilir. Bir sektörde yeni giriş tehdidi, giriş engellerinin yüksekliğine ve yeni giriş yapacak işletmelerin sektörde halen faaliyet göstermekte olanlardan bekleyecekleri tepkilere bağlıdır. Eğer düşük giriş engelleri söz konusuysa ve yeni girişimciler sektördeki mevcut rakiplerinden fazla misilleme beklemiyorlarsa giriş tehdidi yüksektir ve sektör karlılığı vasattır. Aslında karlılığın düşük kalmasının nedeni sektöre yeni olup olmaması değil, yeni giriş tehdidinin söz konusu olmasıdır. Giriş engelleri sektörde halen faaliyet gösteren işletmelerin yeni girişimcilere karşı sahip olduğu avantajlardır. Giriş engellerinde yedi temel kaynak vardır (Porter, 2010: s.38).

- ❖ *Arz yönlü ölçek ekonomileri:* Bu ekonomilerde, daha büyük hacimlerde üretim yapan firmalar sabit maliyetleri daha fazla birime

yayabilecekleri, daha etkin teknolojiler kullanabilecekleri ya da tedarikçilerden daha iyi şartlar elde edebildikleri için birim başına daha düşük maliyetlerden faydalanırlar. Arz yönlü ölçek ekonomileri, potansiyel girişimciyi ya sektöre büyük ölçekte girerek yerleşik rakipleri yerinden etmeye ya da maliyet olumsuzluğunu kabul etmeye zorlayarak yeni girişimleri zorlaştırır.

- ❖ *Talep yönlü ölçek faydaları:* Ağ etkileri olarak da bilinen bu faydalar, müşterilerin bir firmanın ürünü için ödeme yapma isteğinin, firmanın diğer müşterilerinin sayısının artmasına paralel olarak arttığı sektörlerde ortaya çıkar. Alıcılar kritik bir ürün için daha büyük şirketlere, daha bilindik markalara güvenebilirler. Bu faydalar, müşterinin sektöre yeni giren bir firmadan mal veya hizmet alma isteğini sınırlar ve yeni giriş yapan firmanın büyük bir müşteri tabanı oluşturmasına kadar kontrolü altındaki fiyatı düşürerek, herhangi bir yeni girişin önüne geçer.
- ❖ *Müşterinin değiştirme maliyetleri:* Değiştirme maliyetleri alıcıların tedarikçi değiştirdiği zaman karşılaştığı sabit maliyetlerdir. Bu tip maliyetler, alıcı satıcıyı değiştirdiğinde, örneğin ürün şartnamelerini değiştirmek, çalışanları yeni bir ürün kullanmak için yeniden eğitmek yada süreçleri veya bilişim sistemlerinde değişiklikler yapmak zorunda kalması nedeniyle ortaya çıkar. Değiştirme maliyetleri ne ölçüde kadar yüksek olursa, sektöre yeni girişi yapan firmanın müşteri edinmesi de o denli zordur.
- ❖ *Sermaye ihtiyaçları:* Rekabet edebilmek için büyük finansal kaynak yatırımları yapma ihtiyacı yeni girişimcileri yıldırabilir. Sermaye sadece sabit tesisler için değil, aynı zamanda müşteri kredisini genişletmek, stok yapmak ve kuruluş zararlarını finanse etmek için de gerekebilir. Sermaye görünür reklamcılık ya da araştırma geliştirme gibi telafisiz ve dolayısıyla finanse edilmesi daha zor maliyetler için gerekiyorsa engel özellikle büyüktür.



- ❖ *Boyuttan bağımsız yerleşiklik avantajları:* Her ne boyutta olursa olsun yerleşik şirketler, sektöre yeni giriş yapabilecek rakiplerinin sahip olmadıkları maliyet ve kalite avantajlarına sahip olabilirler. Bu avantajlar, tescilli teknolojilere, en iyi hammadde kaynaklarına öncelikli erişim, en elverişli coğrafi konumlarda öncelik hakkı, köklü marka kimlikleri ya da yerleşik firmalara nasıl daha etkin üretim yapılacağını öğreten toplu deneyim gibi kaynaklardan gelebilir. Yeni girişimciler bu tür avantajları bertaraf etmeye çalışırlar.
- ❖ *Dağıtım kanallarına eşitsiz erişim:* Yeni girişimci, elbette ürününün ya da hizmetinin dağıtımını sağlama almalıdır. Örneğin, yeni bir gıda kaleminin fiyat kırma, promosyonlar, yoğun satış çabaları ya da benzeri yollarla diğerlerini market raflarından uzaklaştırması gerekir. Toptan ya da perakende dağıtım kanalları imkanlarının boyutu ne kadar sınırlıysa ve sektörde faaliyet gösteren firmalar rakipler o kanalları ne ölçüde bağlamışsa, sektöre giriş de o kadar zorlaşır.
- ❖ *Kısıtlayıcı devlet politikası:* Devlet politikası sektöre yeni girişler önünde engel oluşturabilir, mevcut engelleri artırabilir veya tam aksine engelleri kaldırılır ve girişleri destekleyebilir. Örneğin devlet lisans koşulları ve dış yatırım kısıtlamaları yoluyla sektöre girişi doğrudan sınırlandırır, hatta yasaklar. Perakende alkol satışı, taksi hizmetleri ve havayolları gibi düzenlemeye tabi sektörler görünür örneklerdir. Devlet politikası, tescilli teknolojiyi taklitten koruyan kapsamlı patent kuralları ya da yeni gelenlerin karşısına çıkan ölçek ekonomilerini yükselten çevre ve güvenlik düzenlemeleri gibi yollarla diğer giriş engellerini yükseltebilir. Elbette devlet politikaları doğrudan sübvanseler ile eski ve yeni firmaları destekleyebilir.

### 3.6.1.2. İkame Tehdidi

İkame, bir ürüne ait işlevi aynı veya benzer bir şekilde gören başka bir üründür. Video konferans, yüz yüze faaliyetin ikamesidir. Plastik, alüminyuma ikame olarak gösterilebilir. Elektronik posta ekspres postanın ikamesidir. İkameler her zaman mevcuttur, ancak asıl üründen çok farklı görünebileceklerinden gözden kaçırmak da çok kolaydır. Babalar günü hediyesi arayan biri için kravat ve elektrikli aletler ikame olabilir (Porter, 2010: s.47).

İkame tehdidi yüksek olması sektör verimliliğini etkiler. İkame ürünler ve hizmetler fiyatlara bir üst sınır getirerek sektörün karlılığını kısıtlar. Bir sektör ürün performansını artırarak, pazarlama veya diğer araçlar kullanarak ikame ürünü uzaklaştırılmazsa, karlılık ve çoğu zaman büyüme potansiyeli konularında sıkıntı çekebilir. İkameler karları sadece normal zamanlarda sınırlamaz, sektörün iyi günlerde kazanacağı zenginliği de azaltır. Örneğin gelişmekte olan ekonomilerde kablolu telefon hatlarına yönelik talep patlaması, birçok tüketicinin cep telefonunu ilk ve tek telefon hattı yapmayı seçmesiyle birlikte durdu. Bir ikamenin tehdit oranının yüksek olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Porter, 2010: s.47-48).

- ❖ Sektör ürün için çekici bir fiyat-performans trade-off'u sunar. İkamenin nispi değeri ne kadar yüksekse, endüstrinin kar potansiyeli üzerindeki kısıtlama da o kadar sıkıdır.
- ❖ Müşterinin ikame ürüne geçerken değiştirme maliyeti yüksek değildir. Örneğin, tescilli, markalı bir ilaçtan markasız olana geçmek çok cüzi bir maliyet gerektirir. Markasız ürünlere geçişin bu kadar güçlü ve hızlı olmasının nedeni de budur. İkame tehdidi elbette sektöre faydalı olacak şekilde de değişebilir ve bu da sektörün gelecekteki karlılık ve büyüme potansiyelinin iyi bir göstergesidir (Porter, 2010: s.48).

### 3.6.1.3. Mevcut Rakipler Arasında Çekişme

Sektörde halen faaliyet gösteren işletmeler arasındaki çekişme; fiyatların indirilmesi, yeni ürünler sunulması, reklam ve halkla ilişkiler etkinlikleri ve Hizmetlerin iyileştirmesi gibi pek çok şekilde ortaya çıkar. Yüksek çekişmenin

ulaşacağı sınırlar ilgili sektörün karlılığını olumsuz yönde etkiler. Bu etkinin sınırlarını birinci olarak rekabetin yoğunluğu, sonrasında ise rekabet ettikleri temel belirler. Çekişmenin en yoğun olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2010: s.49);

❖ Fazla sayıda rakip bulunmaktadır ya da rakipler büyüklükleri ve güçleri açısından aşağı yukarı aynı seviyededirler. Bu durumlarda, rakipler kanunsuz faaliyetlere girişmekten kaçınmazlar. Bir sektör lideri olmadığında, sektör için arzulanen uygulamaların hiçbiri gerçekleşmez. Sektör yavaş büyüyordur, yavaş büyüme pazar payı savaşlarına yol açar.

❖ Çıkış engelleri yüksektir. Giriş engellerinin diğer yüzü olan çıkış engelleri, son derece uzmanlaşmış aktifler ya da yönetimin kendini belirli bir iş alanına adanması gibi şeyler yüzünden ortaya çıkar. Bu engeller, şirketlerin düşük ya da negatif getirileri olsa da pazarda kalmasını sağlar. Aşırı kapasite kullanımında kalır ve hastalıklı olanlar varlıklarını sürdürdüğü müddetçe sağlıklı rakiplerin karlılığı düşük olacaktır.

❖ Rakip işletmeler işlerine son derece bağlıdır. Liderlik emelleri, özellikle de belirli bir alanda sektörde ekonomik performanslarının performansın ötesine geçen hedefleri söz konusudur. Bir işe aşırı bağlılık farklı sebeplerden ortaya çıkar. Örneğin, rakip devlet kurumlarının istihdam ya da prestiji de içeren hedefleri olabilir. Büyük şirketlerin birimleri bir sektöre imajla ilgili sebeplerle ya da tam hizmet sunmak için katılabilir. Kişilik ve ego çatışmaları, medya ve ileri teknoloji alanlarında olduğu gibi, bazen rekabeti karlılığa zarar verecek ölçüde abartır.

❖ Firmaların birbirlerini tanımamaları, rekabet açısından farklı yaklaşımlar benimsemeleri ya da farklı hedefleri olması gibi nedenlerle birbirlerinin işaretlerini algılayamazlar. Çekişmenin sertliği, sadece rekabetin yoğunluğunu değil, temelini de yansıtır. Çekişme eğer yalnızca fiyat temelinde gerçekleşiyorsa kar üzerinde yıkıcı bir etkisi olur. Çünkü fiyat rekabeti karı sektörden doğrudan müşterilerine aktarır. Fiyat indirimleri genelde rakiplerin boy ölçüşmelerini ve art arda misillemeler yapmalarını kolaylaştırır. Sürekli fiyat

rekabeti ayrıca müşterilerin ürün özelliklerine ve hizmete daha az dikkat etmelerine yol açar.

Fiyat rekabetinin mümkün olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

✚ Rakipler firmaların ürünleri ya da hizmetleri neredeyse aynıdır ve müşterinin değiştirme maliyetleri de düşüktür. Bu durum rakipleri yeni müşteri kazanmak için fiyat kırmaya teşvik eder.

✚ Sabit maliyetler yüksek, marjinal maliyetler düşüktür. Bu durum rakipleri daha çok müşteri çalmak için fiyatları ortalama maliyetlerinin altına, hatta marjinal maliyetlere yakın bir düzeye indirmeye zorlarken, diğer yandan sabit maliyetlerin karşılanmasına katkıda bulunur.

✚ Kapasitenin etki yaratabilmesi için büyük miktarlarda artırılması gerekiyordur. Büyük kapasite artışlarına duyulan ihtiyaç, polivinil klorür alanında olduğu gibi, sektörün arz-talep dengesini bozarak sıklıkla uzun ve yinelenen aşırı kapasite ve fiyat kırma dönemlerine yol açar.

✚ Ürün dayanıksızdır. Bu durum, fiyatları düşürme ve ilgili ürünü hala bir değeri varken satma doğrultusunda güçlü bir istek uyandırır. Dayanıksız ürün ve hizmetler yaygın olarak düşünülenden çok daha fazladır. Nasıl ki gıda ürünleri bozulduklarından dolayı dayanıksızlarsa, bilgisayar modelleri de bir süre sonra yeni modeller çıkınca modaları geçtiği için dayanıksızdırlar.

En az rekabetin boyutları kadar önemli olan bir diğer konu da rakiplerin de aynı boyutlarda rekabet ediyor olmalarıdır. Rakip firmaların tamamının veya çoğunun aynı ihtiyaçları karşılamayı veya aynı özellikler üzerinden rekabet etmeyi amaçlamaları durumunda, sonuçta sıfır toplamlı bir rekabet ortaya çıkar. Bu durumda bir firmanın kazancı diğerinin kaybını ifade eder ve bu durum karlılığı olumsuz yönde etkiler. Tüm rakiplerin amacı; farklı fiyat, ürün, hizmet, özellik ya da marka kimliği karmaları sunmak suretiyle farklı müşteri segmentlerinin ihtiyaçlarını karşılamak olursa, rekabetin pozitif toplamlı olması mümkündür. Bu durumda ilgili sektörün ortalama karlılığını da yükseltebilir. Ayrıca böyle bir rekabet şekli daha yüksek bir ortalama karlılığı desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda daha çok müşteri grubunun ihtiyaçların da daha iyi karşılanması nedeniyle sektörün

genişlemesine neden olur. Pozitif toplamı rekabetten doğan fırsatlar, farklı müşteri gruplarına hizmet vermekte olan sektörlerde daha yüksek olacaktır (Porter,2010: s.51).

#### **3.6.1.4.Alıcıların Gücü**

Güçlü müşteriler, fiyatların düşürülmesine yönelik baskı yaparak, daha yüksek kalitede veya daha çok hizmet talep ederek böylece fiyatları yukarı çekerek ve çoğunlukla sektör katılımcılarının birbirine düşmesine neden olarak kendilerine daha fazla değer sağlayabilirler. Ancak diğer taraftan bunları yaparken sektör karlılığını da düşürürler. Müşteriler eğer sektörde faaliyet gösteren firmalar karşısında pazarlık yapma kozuna sahiplerse güçlüdürler. Böyle bir durumda müşteriler özellikle fiyat konusunda fiyata duyarlılarsa, güçlerini öncelikle fiyatların düşmesi konusunda baskı yapmak için kullanırlar. Bir müşteri grubunun pazarlık kozunu elinde bulundurduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2010: s.45);

- Alıcı sayısı azdır ya da her biri tek bir satıcının boyutuna oranla yüksek hacimlerde alım yapar. Yüksek sabit maliyetler ve düşük marjinal maliyetler rakiplerin üzerindeki kapasiteyi indirim yaparak dolu tutma baskısını artırır.

- Sektör ürünleri standarttır ve farklılaşmamıştır. Müşteriler sürekli zaman eşdeğer bir ürün bulabileceklerini düşünüyorlarsa satıcıları birbirine düşürme eğilimi gösterirler.

- Alıcılar satıcı değiştirdiklerinde çok az değiştirme maliyetiyle karşılaşılır. - Satıcıların çok karlı olması durumunda, alıcılar geri çekilip sektör ürününü kendileri üretmek gibi bir tehdit arz ederler.

Bir alıcı grubunun fiyata duyarlı olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2010: s.45-46);

- Sektörden satın aldığı ürün, maliyet yapısı ya da satın alma bütçesinin çok küçük bir miktarını oluşturur. Bu durumda alıcılar, tıpkı ev satın alan tüketiciler gibi, her seçeneği değerlendirir ve sıkı pazarlık yaparlar. Bir sektörde satılan ürün, alıcının maliyetlerinin ve harcamalarının çok küçük bir parçasını oluşturuyorsa, alıcılar genelde fiyata daha az duyarlıdır.

○ Alıcı grubu az kar eder, nakit sıkıntısı çeker ya da alım giderlerini kıstmak zorundadır. Tam tersine, son derece karlı ya da nakit zengini müşteriler genelde fiyata daha az duyarlıdır.

○ Sektör ürünü alıcının ürün ya da hizmetlerinin kalitesini pek etkilemez. Sektörün sunduğu ürünün kaliteyi etkilediği durumlarda, müşteriler genelde fiyata fazla duyarlı değildir.

○ Sektör ürününün alıcının diğer giderleri üzerindeki etkisi azdır; tam tersine, bir sektör ürünü ya da hizmetinin performansı artırarak ya da işgücü, malzeme veya benzeri maliyetleri düşürerek masrafını tekrar tekrar çıkardığı durumlarda, alıcılar genelde fiyattan çok kaliteye önem verirler.

Alıcı gücünün çoğu kaynağı, tüketiciler ve kurumsal müşteriler için eşit ölçüde geçerlidir. Kurumsal müşteriler gibi tüketiciler de farklılaşmamış, kazançlarına oranla pahalı ve ürün performansının sınırlı sonuçlar doğurduğu türde bir ürün satın alıyorsa, fiyata daha duyarlıdırlar. Tüketicilerin temel farkı, ihtiyaçlarının daha soyut ve daha zor ölçülebilir olmasıdır (Porter, 2010: s.46).

### **3.6.1.5. Tedarikçilerin Gücü**

Güçlü tedarikçiler; daha yüksek fiyatlar uygulayarak, kalite ve hizmetleri sınırlandırarak veya sektörde faaliyet gösteren firmaların maliyetleri aktarmalarını sağlayarak, değeri önemli ölçüde ele geçirirler. İş gücü sağlayanlar da dahil olmak üzere, güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını ürün ve hizmet fiyatlarına yansıtamayan sektörlerden karlılık sızdırabilirler. Şirketler, girdiler açısından birbirinden farklı alanlardaki geniş bir tedarikçi grubu ile iş yaparlar. Bir tedarikçinin güçlü olduğu koşulların şöyle sıralanması mümkündür (Porter, 2010: s.43);

✚ Mal veya hizmet sunduğu sektörden daha güçlüdür.

✚ Tedarikçi grubu gelir açısından ilgili sektöre önemli ölçüde bağımlı değildir. Çok sayıda sektörle iş yapabilen tedarikçiler müşterilerinin her birinden en yüksek oranda kar sağlamak konusunda tereddüt etmezler. Ancak eğer bir tedarikçinin iş hacminin ya da karının büyük bir kısmını belirli bir sektör sağlıyorsa, bu durumda tedarikçiler ilgili sektöre makul fiyatlandırma yaparak, ar-ge ile lobcilik gibi faaliyetlerde bulunarak yardım etmek isterler.

✚ Sektörde faaliyet gösteren firmalar tedarikçilerini değiştirirken değiştirme maliyetlerine maruz kalmazlar. Örneğin, şirketler ağırlıklı olarak özel yardımcı donanımlara ya da bir tedarikçinin donanımının çalışmasına ilişkin eğitime yatırım yapmışsa tedarikçileri değiştirmek zor olacaktır.

- Tedarikçiler farklılaştırılmış ürünler sunar.
- Tedarikçi grubun temin ettiği ürünün ikamesi yoktur.
- Tedarikçi grubunun göz ardı edilmemesi gereken bir şekilde sektöre dahil olma tehdidi söz konusudur. Eğer sektörde faaliyet gösteren firmalar tedarikçilerine kıyasla çok fazla para kazanıyorlarsa bu durum tedarikçilerin de pazara dahil olmasına yol açabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MİCHAEL PORTER'IN ELMAS MODELİ VE “ DEĞER ZİNCİR ETKİSİ “

Porter 1990 yılında yayınlanan “Ulusların Rekabet Avantajı” isimli kitabında sorduğu bazı ülkelerin neden diğerlerine kıyasla daha rekabetçidir sorusunun cevabını bulabilmek için dünya genelinde 10 ülkeden 100’ün üzerinde sektörü incelemiş ve sonrasında “Elmas Modeli” olarak adlandırdığı yeni bir model ortaya koymuştur. Porter çalışmasında dünyadaki ihracat pazar paylarını esas ülke bazında ülke için rekabet haritaları çıkarmıştır. Sonrasında seçilmiş sektörleri örnek olay analizi yöntemiyle detaylı olarak incelememiştir. İncelenen ülkeler; Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur’dur.

Porter’ın Elmas Modelinde ülkelerin rekabet gücü ile becerisinin belirlenmesinde elmasın dört köşesini oluşturan dört ana faktöre müracaat edilmektedir. Ana faktörlerin dışında iki dolaylı faktörün daha incelenmesinin gerekliliğinden bahsedilmektedir ( Porter, 1990: s.78-80 ).

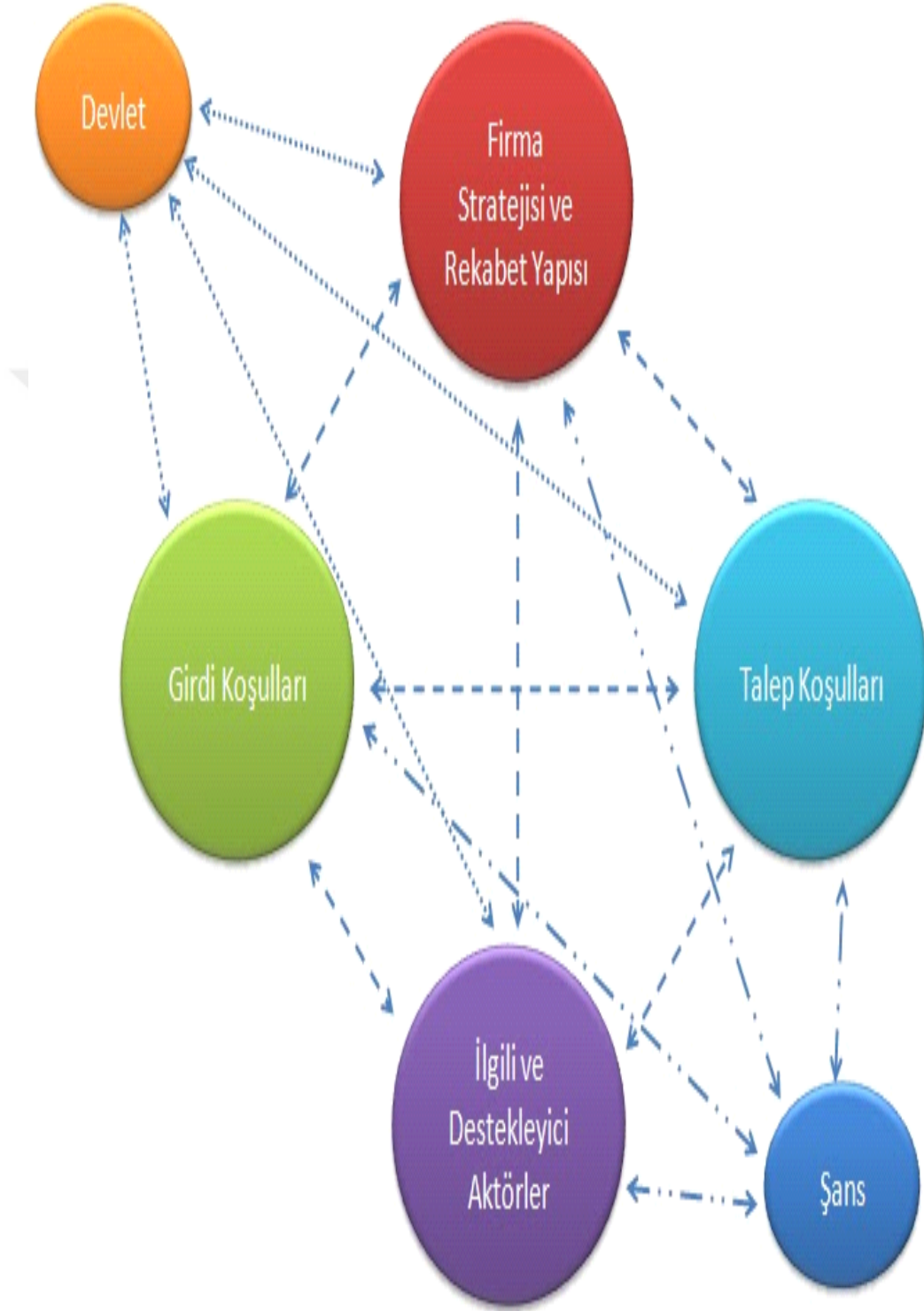
Ana faktörler şunlardır;

- Girdi şartları,
- Talep şartları,
- Firmanın stratejisi ve rekabet Yapısı
- İlgili ve destekleyici aktörler.

Dolaylı faktörler ise “devlet” ve “şans”tır.



Şekil 4: Porter Elmas Modeli



Şekil 4: Porter Elmas Modeli

Porter, bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı olmasının, diğerlerinde ise başarısız kalmasının sebeplerini geliştirmiş olduğu elmas modeli ile açıklamaktadır. Porter'a göre; ulusal elmasın en verimli olduğu endüstriler ve endüstriyel bölümlerde başarılı olunmaktadır. Başarı diğerlerinden ayrılmış ve dış entegrasyon sağlayamamış endüstrilerde değil, işletme kümelerinde sağlanmaktadır. İşletme kümeleri, işletme ve çeşitli kamu ve özel sektör enstitülerinin tedarikçileri ve diğer bağlantılı unsurlarla birlikte faaliyette oldukları endüstriyel bölgelerdir. Bu kümelerin geliştirilerek yaygın hale getirilmesi ülkelerin ve endüstrilerin rekabetçi üstünlükler sağlamalarını hızlandıracaktır (Porter, 1990: s.78).

Ülkelerin rekabetçi avantajlarının belirleyici faktörlerinin neler olduğu araştırılırken Porter'in elmas modelinden hareket edilir. Öncelikle Porter farklı endüstrilerin rekabetçi avantajın farklı kaynakları olabileceğini öngörür. İkinci olarak çok sayıda firma küresel pazarlarda faaliyet gösterirken rekabetçi avantajda yurt içi değişimlerin etkisi altında kalmazlar. Bu firmaların ürün ve süreç geliştirmeleri, bunları da özel becerilerle oluşturmaları zorunludur. Üçüncü olarak, firmalar aşamalı olarak veya hamle yapmak suretiyle sürekli yenilik yaratmalıdırlar. Bu durum firmaların rekabet avantajını destekler ve kazanç sağlar. Rekabetçi ilerlemenin ve yeniliklerin incelenmesine ihtiyaç hissedildiğinde, yerel ulus teşvik rolü üstlenir. Son olarak da rekabet edebilir konumda olan firmaların yeni pazarlara, erken davranmak suretiyle agresif bir biçimde girmeleri ve buralarda erken rekabetçi avantajlar sağlamaları gerekir. Porter, teknolojik yenilikleri öne çıkarmak suretiyle uluslararası rekabet avantajlarının dinamik açıklamasını da yapmıştır. Uluslararası firmalarla ve içinde bulunarak rekabet ettikleri sektörlerle ilgili araştırmalar yapmak suretiyle ilgili endüstriye ait analizlerde bulunmuştur. Porter, özellikle büyük çok uluslu işletmelerin daha yüksek seviyede ve devamlı rekabetçi avantajlar peşinde koşmaları gerektiğini ifade etmektedir. Firmaların uluslararası düzeyde sağladıkları başarının kaynaklarını aşağıdaki başlıklarda toplanması mümkündür (Kibritçioğlu, 1998: s.66-71);

- Ulusal çevre veya yerel konum,
- Sürekli iyileştirme, değişim ve yenileme çalışmaları,

- Ülke dışında yapılan doğrudan yatırımlar,
- İzledikleri küresel stratejiler.

#### **4.1. Elması oluşturan unsurlar**

Ülkelerin rekabet güç ve yeteneği belirlenirken dört grup ana değişkenden hareket edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, elmas modeli dört ayrı bileşenden ve bu bileşenlerin altındaki çeşitli değişkenlerden oluşmaktadır. Alt değişkenler sektörler göre farklılık göstermektedir. Buna ilave olarak, sektörün alt sektörlerinin değişkenlerini değişik özelliklere sahip olabilmektedir. Devlet, yani kamu yönetimi, temel değişkeni de Elmas Modelinde ülke temel değişkeninde dört ana değişkene ek olarak dışsal bir değişken olan zaman da dikkate alınmaktadır. Diğer bir dışsal neden olarak da karşılaşılan fırsatlar ve şanslar olarak değerlendirilir ( Bakoğlu, 2003: s.732).

##### **4.1.1. Girdi Koşulları**

Ülkelerin; kaynaklar ve teknoloji gibi kendi önemli girdilerini ortaya çıkartabilir. Bununla birlikte, bölgesel girdilerden kaynaklanan dezavantajlar kuruluşları ulusal açıdan nispeten avantaj sağlayabilecek yenilikler yaratmaya ve yeni yöntemler geliştirmeye zorlar. Girdi koşulları temel değişkeninin altında çoğunlukla hammadde ve işgücü bulunmaktadır (Barca vd, 2006:s.40).

Herhangi bir endüstrinin başarılı olması için yer aldığı ortamda elverişli faktör koşullarına sahip olması gereklidir. Emek, işlenebilir arazi, doğal kaynaklar, sermaye ve altyapı gibi üretim faktörleri herhangi bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan girdilerden ibarettir. Faktör koşulları şu alt gruplara ayrılmaktadır. Bu unsurların rekabet avantajı sağlanabilmesini teminen verimliliği artırıcı olarak devrede olması gerekmektedir (Erkan, 2004: s.358).

- ✚ Beşeri Kaynaklar: İnsan kaynağının niteliği ve niceliği,
- ✚ Fiziki Kaynaklar: Arazi, su, iklim, hammadde, enerji gibi unsurların miktar ve kalitesi,
- ✚ Bilgi Kaynakları; Mal ve hizmetlerle ilgili bilimsel ve teknik bilgiler, pazara ait bilgiler,

✚ Sermaye Kaynakları; Yatırımların miktarı, maliyetleri ve sermaye piyasasının durumu,

✚ Altyapı; Çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumları.

Temel (Pasif Faktörler) faktörlerin ticaretin bir bölümünü açıklaması mümkündür. Bunlar ayrıca firmaların düşük faktör maliyetlerinin olduğu bölgelere yerleşmesini de açıklayabilir. Ancak şirket merkezlerinin ve endüstri merkezlerinin yerlerini açıklaması mümkün değildir. Bu faktörler doğal kaynakları işlenmesine yönelik alanlarda, tarıma dayalı işlerde, ileri teknoloji gerekliliğinin ve kalifiye işgücü ihtiyacının yüksek olmadığı durumlarda önemli olabilirler. Ancak rekabet avantajı yaratılabilmesi için temel faktörlerin yerine, uzmanlık, araştırma-geliştirme, mühendislik becerileri gibi unsurlara sahip olan ileri seviyedeki faktörlerin (aktif faktörler) kullanılması gereklidir. Bu nedenle özel sektör faktör geliştirme programlarına sahip olmaya ihtiyaç duyar. Porter, işgücünün eğitim seviyesini, ülkenin altyapısını ve bu altyapının kalitesini faktör koşulları içinde dikkate almakta, eğitim, araştırmaya önem vererek ve yenilikler ortaya koyarak faktör yaratmanın önemini vurgulamaktadır (Erkan, 2004: s.358 ).

Birçok endüstri açısından kendine özgü faaliyetlerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda belirli yerlerin seçilmesi açıklanabilir olmasına karşın, birtakım yerel bölgeler, sanayilerin çoğuna temel olmasını açıklayamaz. Temel faktörler ileri teknoloji gerektirmeyen sanayilerde ve tarım endüstrilerinde değişmezler. Aktif faktörler genellikle teknolojik becerilere ihtiyaç duyulan endüstrilerde kullanılırlar. İleri seviyedeki faktörler yüksek değerde rekabet avantajı yaratmak için gerekli olan faktörlerdir. Ürün farklılaştırması, patentli ürün teknolojisi gibi unsurlar günümüzde olduğu gibi ileriki dönemlerde de rekabetçi avantajlar sağlanmasında daha önemli olacaktır (Dobkins, 1996: s.597).

#### **4.1.2. Talep Koşulları**

Porter'a göre talep koşulları ulusal firmalar tarafından gerçekleştirilecek yeniliklerin oranını ve özelliklerini şekillendirmekte, en etkili belirleyicidir. Rekabet amacının belirlenmesinde yerel talebin kalitesinin, yerel

talebin miktarından daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Porter, 1998: s.87-91). Ülke içindeki talep koşulları, bir endüstrinin uluslararası rekabet gücünü olumsuz ya da olumlu açıdan üç mekanizmayla etkiler. Bunlar; yerel talebin kompozisyonu, yerel talebin nicelik olarak büyümesi ve iç talebin ulusal sınırı aşmasıdır (Aktan, Vural; 2004: s.58).

**Yerel talebin kompozisyonu:** Bir ürünün yerel pazarlardaki talebinin, dışarıdaki pazarlardakine göre yüksek olduğu dönemlerde, yerel kuruluşlar bu ürüne daha fazla önem verirler. Bu ülke dışından satın alınmaya başlandığında, rekabet avantajını birlikte gelir. Talep koşulları, üretilen mallara veya hizmetlere olan talep değişkenliklerini ifade eder. Bunlar nitelikli talep, ihracat ve yeni pazar imkanları şeklinde tanımlanabilmektedirler. Nedeni de iç pazarın talep kar olmasının rekabet avantajı doğurmasıdır. Güçlü ve değişimleri takip etmekte olan bir pazar, beraberinde bölgesel firmaları da küresel değişimleri takip etmeye teşvik eder. Ülkedeki alıcıların talebi yüksek standartların karşılanmasına ihtiyaç duyuyorsa bu durum işletmeleri zorlayabilir. Firmaların rekabet avantajı yaratmasında, iç talepten kaynaklanan baskılar, dışarıdan gelen baskılardan önceliklidir. Yerel talebin düzenlenmesinin üç ana karakteristiği rekabetçi avantaj sağlanmasındaki önemli olan özelliğidir (Porter, 1998: s.87-91).

*Talebin bölümlenme yapısı ve kısımları:* Bu yapı talebin belirli değişiklikler için dağıtılmasına yöneliktir. Bir ulusun firması, global kısımlarda rekabetçi avantajı kazanmak için daha uygundur. Yerel ulusa ait talebin büyük bir hissesinin olduğunu temsil etmek ancak diğer uluslarda daha az önemli bir hissenin hesabını vermesidir.

*Sofistike olmuş ve talep eden alıcılar:* Alıcılar yüksek baskılı koşullarda lokal firmaların nitelikleri ve hizmetleri bakımından kaliteyi sağlamıştır. Alıcılar iklim coğrafyası, standart düzenler, vergilendirme ve norm gibi özel koşulları faktör dezavantajları yüzünden veya ulus yüzünden talep edebilmelidir. Herhangi bir ulusal pazarda tüketicilerin talepleri fazla ise ve bu tüketiciler yerel firmaları ürünün özellikleri, kalitesi ve hizmeti konusunda yüksek standartlara zorluyorsa firmalara rekabet avantajı yaratabilirler.

İleride gündeme gelecek ihtiyaçları talep eden alıcılar: Eğer yerel ulusa ait alıcıların talepleri gelecekte yaygınlaşacak nitelikteyse firma yine avantajlı bir konumda olacaktır.

**Yerel talebin nicelik olarak büyümesi:** Daha talep kar bir iç pazar rekabet avantajı doğurabilir. Yurtiçi talebin yüksek olması yerel işletmeleri büyük ölçekte faaliyet göstermeye, teknolojilerini geliştirmeye ve değiştirmeye, verimliliğin artırılmasına yönelik yatırımlar yapmaya zorlar (Porter, 1998: s.92-97).

Yerel Talebin Büyüklüğü: yerel ulusa ait pazarın büyüklüğü özellikle oluşturulan rekabetçi avantajlarda ölçü veya öğrenim ekonomileri olduğu zaman faydalı bir şekilde olur. Yerel talep ne kadar büyükse, firmalar yatırım veya yeniden yatırıma o ölçüde fazla yönelebilirler.

Bağımsız Alıcıların Sayıları: Bağımsız alıcıların sayılarının fazla olması firmaların yeniliğe ve gelişime açık olmalarını etkilemektedir.

Yerel Talebin Büyüme Oranı: Yerel talebin büyümesi için yeni teknolojileri benimsemesi bir ulusun ortaya koyduğu yatırımlardan faydalanacak kadar az indirim yapmaktadır.

Erken İç talep: ayrıca erken iç talep uluslararası talebe ışık tutar.

Erken Doygunluk: Erken doygunluk ise firmaları yenilik yapmaya, değişmeye, güncelleşmeye ve yabancı pazarlara açılmaya zorlamalıdır. Eğer zorlarsa olumlu sonuçlar ortaya çıkar.

**İç talebin ulusal sınırı aşması:** Güçlü ve değişimleri takip eden pazar, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlar. Ulusal rekabet avantajı yaratmada talebin bileşim ve niteliğinin belirlenmesinde; talebin dağılım yapısı; alıcı taleplerinin niteliği (nitelikli talebi karşılama), beklentileri önceden görme ve erken davranmak belirleyici olmaktadır. İç talepten kaynaklanan değişik etkiler birbirini güçlendirerek etkilediği gibi; talep koşulları ayrıca rekabet avantajının genel belirleyicileri olan unsurlar da karşılıklı etkileşim içindedir. Hareketli ya da çok uluslu yerel alıcılar, Yabancı ihtiyaçlar, yukarıda sayılan koşulları yerine getiren bir piyasa uluslararası rekabet gücünü büyük ölçüde artırır ve destekler. Ancak, yerel alıcıların talep ve ihtiyaçlarına odaklanmayı teşvik etmeyen büyük bir piyasa

durgunluğuna yöneltir. Sonuçta yurtiçi piyasadaki durgunluk, bir süre sonra firmaları dış piyasalara iterek global piyasalarda rekabete zorlar. Talep koşullarını oluşturan  unsurun rekabet avantajına sağladıkları katkı açısından önem derecelerine bakıldığında; Porter'ın yerel talebin kompozisyonunun rekabet avantajının temelini oluşturduğunu, yerel talebin büyüme oranının yatırım davranışını, zamanlamayı ve motivasyonu etkileyerek söz konusu avantajın büyümesine yardımcı işlevi olabileceğini, yerel talebin ulusal sınırı aşmasına yol açan ve ulusun ürün ve hizmetlerini yurtdışına iten mekanizmaların ise yerel talebin sağladığı rekabet avantajına üçüncü düzeyde katkıda bulunan etken olduğunu belirttiği dikkati çeker ( Bakoğlu, 2003: s.732-733).

#### **4.1.3. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

Porter, firmaların kuruluş biçimlerini, organizasyon yapılarını, yönetim Őekillerini ve ulusal rekabetçiliğini "Firma stratejisi ve rekabet yapısı" kısmında ele almıştır. Firmaların yönetim Şekilleri ile firma stratejisi doğrudan etkileşim içindedir. Firmanın kültürü, organizasyonu yapısı, yönetim biçimi, firmanın ilişkileri gibi unsurlar işletmenin rekabet yapısı üzerinde olumlu veya olumsuz olarak etkiler yaratmaktadır.

Yerel ve küresel rekabetin yapısı da rekabet açısından birbiriyle ile yakından ilişkilidir. Firmalar her ne kadar iç piyasadaki düşük rekabeti bir avantaj olarak grseler dahi, yüksek nitelikli bölgesel rekabet durumu, firmaları ekonomik olanaklarının ötesine geçmeye zorlar ve yenilikçiliği teşvik ederek küresel rekabete hazırlar (Bulu vd, 2004: s.5)

#### **4.1.4. İlgili ve Destekleyici Aktörler**

Bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, kuruluşlar maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşar. Bu etki tedarikçiler küresel rekabet yaşadığında ise güçlenir. İlgili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ve ihracatçı bir endüstrinin en önemli temel değişenini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle bu tür kurum ve kuruluşların varlığı ve faaliyetleri sektör ve/veya sektörlerin rekabetçi gücünü, dolayısı ile, ihracatılık kabiliyetini çok önemli oranda

etkilemektedir. Örneğin, ilgili sivil toplum kuruluşları, bilgi üreten kurumlar vs. hep bu kapsamda yer almaktadır (Barca vd, 2006: s.40).

Uluslararası rekabet gücü olan endüstrilerin, yan sanayinin veya destekleyici sanayilerin ülke içinde yer alması bir endüstrinin ulusal avantajın belirleyicisidir. Bir işletmenin uluslararası düzeyde rekabet avantajı yakalayabilmesi ve bunu koruyabilmesi için ilgili işletme bağlantı içinde olan yan sanayi ve destek endüstriler önemlidir. Girdi temini, yeniliklerin uygulanması ve faaliyetin uluslararası ortama taşınması açısından bağlı ve destek endüstrilerin durumu belirleyicidir. Etkin bir destek ağı içindeki endüstriler, işletmeye etkinlik, hız, önderlik ve maliyet gibi konularda avantajı kazandırır. Bilgi ağı ve kültürel yakınlık gibi unsurlar bağlı ve destek endüstrilerden işletmeye doğru bazı uyarıcı etkilerin devreye girmesini sağlamaktadır. Bağlı ve destek endüstrilere olan ihtiyaç gelişmiş faktör koşulları ve talep koşullarına paralel olarak gelişmekte olup bunun da bir sistem bütünlüğü içinde değerlendirilmesi gerekir. Eğer bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, işletmeler de maliyetlerini olumlu yönde etkileyen ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşarlar. Bu etki tedarikçilerin küresel anlamda rekabetçi olması durumunda daha da güçlenir. İlgili ve destekleyici endüstriler, bir endüstrinin gelişimi içinde, yerel firmaları da canlandırır. Yani ana endüstri, yerel firmalardan malzeme ve ekipman alır ve yerel firmalara da ürün, malzeme vs. satar. Üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetleri için yerel firmalarla iş birliği yapar (Erkan, 2004: s.358).

#### **4.1.5. Devlet**

Devlet ise; geliştirilmiş standartlar uygulayarak işletmeleri performanslarını yükseltmeleri için cesaretlendirmek, talep görmesi mümkün ürünleri önceden belirleyip bunları modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, bölgesel rekabeti engelleyecek birliktelikleri (tekelleşmeyi) kısıtlamak gibi fonksiyonlar üstlenir (Porter, 2010: s.53).

#### **4.1.6. Şans**

Kontrol edilememesine karşın sektörü etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen savaşlar ve doğal afetler gibi olaylar şans faktörleri kapsamında ise değerlendirilmektedir.



Küresel rekabetin dolaylı belirleyeni olan fırsatlar genellikle: yenilikler; temel teknolojilerde yenilenmeler (mikrobiyoloji); girdi maliyetlerinde ani değişmeler (petrol); finans piyasasındaki değişmeler, dünya ve yerel taleplerde dalgalanmalar; dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkarlar. Devletin izlediği politikalar ise pozitif ve negatif etkenler olarak girebilirler (Aktan, Vural; 2004: s.62).

#### **4.2. Değer Zinciri Tanımı ve Modeli**

Değer zinciri Herhangi bir ürün veya hizmetin kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm operasyonları açıklayan bir tanımdır.

Porter tarafından literatüre kazandırılan Değer Zinciri Modeli şimdiye kadar hem teoride hem de pratik çalışmalarda kendisine uygulama alanı bulmuştur. İki ana kısımdan oluşan modelin birincil faaliyetlerini giren lojistik, operasyon (işlem), çıkan lojistik, pazarlama ve satış ve hizmetler oluştururken, destekleyici faaliyetlerini ise, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) halkaları meydana getirmektedir.

Değer zinciri, esasen rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir. Bu itibarla model, bir firmanın ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Rekabet üstünlüğünü bir firmaya genel olarak bakarak anlamak mümkün değildir. Nitekim rekabet üstünlüğü firmanın tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirmekte olduğu birçok farklı operasyondan kaynaklanmaktadır. Rekabet üstünlüğünü kazandıran operasyonları daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra o firmaya özgü uygun operasyonları tespit etmek gerekmektedir (Porter, 1985: s.33-34).

Değer zinciri çerçevesinin amacı maliyetleri en az düzeye indirirken değer sunumunu en yüksek düzeye yükseltebilmektir (Porter,1980: s.4). Değer zinciri analizindeki ana düşünce, müşteriye yönelik olarak daha fazla değer sunuldukça,

daha yüksek rekabet gücü kazanıldığıdır. Bir işin ortaya çıkardığı değer, değer operasyonlarının gerçekleştirilmesine yönelik maliyeti geçmesi durumunda bu iş kârlı olarak nitelendirilebilecektir. Firma, değeri bir grup operasyonu gerçekleştirerek ortaya çıkarmaktadır (firmanın kendi değer sunan operasyonlarının yanı sıra, yukarı doğru tedarikçilerinin ve aşağıya doğru kanal üyelerinin yer aldığı dikey operasyonlardan meydana gelen bir değer sistemi içerisinde de faaliyet gösterdiği unutulmamalıdır).



**Şekil 5: Değer Zincir Modeli.**

#### **4.2.1. Değer Zinciri Modelinin Birincil Faaliyetleri**

Birincil faaliyetler hizmet veya ürünün fiziki sunumu veya teslimatı ile direkt ilgili olup kendi etkinlik ve etkilerini artıran destekleyici operasyonlar ile bağlantılıdır. Bunları beş ana başlık altında gösterebiliriz (Porter, 1985: s.33-34).

**Giren lojistik işlemleri:** İşletme bünyesine her türlü malın tedarikçilerden alınması, depolanması, saklanması ve envanterinin çıkarılması

**Operasyonlar:** Burada her türlü hammadde, yarı mamul madde, mamul maddelerin nihai ürüne dönüştürülmesi ( imalat-montaj ) sürecindeki işlemler olup ürüne değer kazandırmaya yöneliktir.

**Çıkan lojistik işlemleri:** Nihai ürünlerin toptan satış, perakende satış kısacası tüketicilere ulaşması için siparişlerin hazırlanması, sevkiyatın yönlendirilmesi aşamasıdır.

**Pazarlama ve satış:** Müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini belirleme, ürünler hakkında her türlü tanıtımların yapıldığı fiyatların belirlendiği aşamadır.

**Hizmetler:** Ürünlerin satış sonrası takipleri, alıcı firmaların görüşleri ve değerlendirilmesinin yapıldığı aşamadır.

#### 4.2.2. Değer Zinciri Modelinin Destekleyici Faaliyetleri

İşletmelerde birincil faaliyetlerin gerçekleştirilmesi destekleyici faaliyetlerin devreye girmesiyle kolaylaşmakta ve istenilen seviyeye gelebilmesini sağlayıcı faktör olmaktadır. Destekleyici faaliyetleri de dört ana başlıkta gösterebiliriz ( Porter, 1985: s.43 ).

*Firma Altyapısı:* İşletmenin Kurumsal ve stratejik planlarının ortaya konması ile birincil faaliyetler istenilen şekilde desteklenir genel yönetim, kalite yönetimi, planlama, finans, muhasebe vs.

*İnsan Kaynakları Yönetimi:* Çalışanlar işletmelerin genellikle pahalı hayati kaynakları olarak görülürler. İnsan Kaynakları yönetimi, çalışanların seçimi, işe alınması, eğitimleri, kariyer gelişimleri, ödüllendirilmeleri ve ödemelerinin yapılmasını yönetmekle yükümlüdür. Porter, bu yetişmiş insan kaynağının rekabet gücünü artırdığını ifade etmektedir.

*Teknoloji Geliştirme:* Teknolojinin etkin ve verimli bir şekilde kullanımı değer zincirinin rekabet üzerindeki etkisine olumlu katkıda bulunmaktadır. ar-ge çalışmalarının tümünü, işlem otomasyonunu ve değer zincirini destekleyen diğer teknolojileri içermektedir. Teknoloji, rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olup, günümüzde maliyet indirimi sağlamakta, yeni ürün üretiminde katma değeri artırmaktadır. Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve maliyetlerinde indirim yapabilmelerinde yenilikçi teknolojileri uygulayabilme ve uyarlayabilme yetenekleri büyük önem taşımaktadır.

*Satın alma:* yeni ham madde ve birçok değer ortaya çıkaran operasyonda kullanılan girdileri satın alma fonksiyonudur. Porter, satın alınan girdilerin kendilerine değil, firmanın değer zincirinde kullanılan girdileri satın alma fonksiyonuna işaret etmektedir. Bu fonksiyon tüm mal, hizmet ve materyallerin satın alınmasını kapsamaktadır. Burada amaçlanan en yüksek kalite için en düşük fiyatı garanti edebilmektir. Hammadde alımı giren lojistik ve üretimi etkileyerek en rekabetçi fiyatları elde etmede belirleyici olmaktadır.

**4.2.3. Kar Marjı:** Porter marj kelimesini, toplam değer ile değer operasyonlarının maliyeti arasındaki fark için kullanmaktadır. Burada değer bir hizmet veya mal için müşterinin ödemek isteyeceği fiyat olarak nitelendirilmektedir. Kar marjı kavramı organizasyonların değer zincirindeki tüm operasyonların birbirleri ile olan ilişkilerini ve bağlarını yönetme kabiliyetlerinden doğan kârı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, bir organizasyonun değer zincirindeki tüm operasyonlarının maliyetlerinin toplamından müşterinin ödemek isteyeceği fiyatın daha yüksek olması kâra işaret etmektedir.

### **4.3. Rekabet Analizi ile İlgili Uygulama Örnekleri**

Burada; çeşitli analiz yöntemleri ile rekabet yapıları konunun hakimi yerli ve yabancı uzmanlar tarafından araştırılıp çalışmaları yapılmış, sonuçlar ortaya konmuş, üretilen çözümler ve tavsiyeler üzerinde durulmuştur.

Tülek ve Büyüközkan (2016), çalışmalarında ülkemizdeki zeytinyağı sektörünün rekabetçiliği açısından en uygun stratejinin belirlenmesine katkıda bulunmayı amaçlamışlardır. Araştırmalarında Porter'ın Elmas modeli temelli AHP yöntemini uygulamışlardır. Buna kapsamdaki uzman değerlendirmeleri ve hesaplamalar doğrultusunda; araştırma ve geliştirme uygulamaları ile yenilikçiliğe odaklanmanın ülkemiz zeytinyağı sektörünün rekabetçiliği açısından en iyi strateji olacağını öngörmüşlerdir.

Riasi (2015) çalışmasında gölge bankacılık sisteminin küresel finansal sistemde neden bu kadar rekabetçi ve kontrol edici olabildiğini Porter'ın elmas modelini kullanarak araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre devletin gölge bankacılık sektörünün rekabet gücüne katkısı belirlenememiştir, buna karşın ilgili

sektörle doğrudan ilişkili diğer sektörlerin, bankaların stratejilerinin ve talep koşullarının gölge bankacılık sektörünün rekabet gücüne katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Baltacı, Burgazoğlu ve Kurtuldu (2014) yapılan ortak araştırmalarında Kırklareli'nin gıda ve içecek imalatı sektörünün rekabetçiliğini Porter'ın Elmas Modelini kullanarak analiz etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları; rekabet düzeyi, yapısı, dinamikleri ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada iyileştirilmesi gereken faktörler olduğunu göstermiştir. Kırklareli ili gıda ve içecek imalatı sektörü faktör koşulları doğrultusunda analiz edilmiş; nitelikli işgücü, fiziki altyapı ve teknolojiyi kullanımı gibi konularda rekabetçi olunamadığını, bununla birlikte kaliteli hammaddeye ulaşım kolaylığı, enerji kullanımı ve yeterli finansal kaynaklarına erişim gibi konularda ise rekabetçi avantajlar tespit edildiği görüşüne yer verilmiştir.

Akdağ, Mete ve İmhan (2014), Diyarbakır Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünü araştırmışlar ve Kümelenme Haritası ile Rekabet Elmasını oluşturmuşlardır. Sonuçlar, ilgili sektörün avantajlara sahip olduğunu ve rekabetçilik seviyesinin de ileri düzeyde bulunduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, çok sayıda dezavantajlı ve geliştirilmesi gereken konuların da olduğu görülmüştür.

Yazgan ve Yiğit (2013); Rekabet gücünün değerlendirilmesi ve birtakım öneriler sunulabilmesi amacı ile Porter'ın elmas modelini kullanarak Türk sivil havacılık sektörünü analiz etmişlerdir. Buna göre ilgili sektör nitelikli insan gücü bulmakta sıkıntılar yaşamakta, yakıt maliyetlerinden olumsuz yönde etkilenmektedir. Diğer taraftan sektör ülkenizin coğrafik özellikleri açısından avantajlı durumdadır. İç talebin yüksekliği ve sektörel büyüme imkanları da diğer önemli avantajlar olarak vurgulanmıştır.

2013 Kılıç (2013) Türkiye'nin pamuk ve bağlantılı iplik ile dokuma endüstrisinin uluslararası ticaret açısından rekabetçi yapılarını ve rekabet durumlarını etkileyen unsurları incelenerek, belirlenecek sorunlara çözüm önerileri sunmak maksadıyla karşılaştırmalı üstünlükler analizine doğrultusunda hesaplamalar yapmış, ayrıca uluslararası ticaretteki rekabet konumlarını belirlemiştir. Araştırmacı ayrıca

Ege, Akdeniz ve GAP bölgelerinden seçtiği on bir ilde bulunan bazı firmalarla anket uygulamıştır. Hem açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler analizi nin, hem de anketin sonuçları ülkemizin pamuk, iplik ve dokuma sektörlerinin ilerleyen zamanlarda dünya ölçeğinde rekabet etmede önemli zorluklar yaşayacağına işaret etmektedir.

Bakan ve Doğan (2012) Porter'ın elmas modelini kullanarak Kahramanmaraş ili sanayisinin rekabet gücünü önde gelen dört sektörü baz alarak analiz etmişler ve strateji önerilerinde bulunmuşlardır.

2012;11(3) Mann ve Byun (2011) Hindistan konfeksiyon perakende sektörünün rekabet gücünü belirlemek üzere Porter in elmas modelini kullanarak araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, elmas modelinin çoklu belirleyicilerini analiz ederek Hindistan giyim perakende sektörüne giriş fırsatlarını ve önlerindeki önemli zorlukları belirlemişlerdir.

Sun, Fan ve Shi (2010) Çin Halk Cumhuriyetinin Pekin ve Tiençin şehirlerindeki emlak piyasasında rekabet edebilirlik faktörleri arasındaki etkileşimleri analiz etmişlerdir. Porter Elmas Modeli temel alınarak hazırlanan bu çalışmada, rekabet edebilirlik faktörleri modeli oluşturulmuş ve faktörler dört ana kategoriye ayrılmıştır. Her kategori ile ilgili endeksler toplandıktan sonra, tüm faktörlerin gayrimenkul sektörünün rekabet gücüne olan katkısını analiz etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Veriler ilgili şehirlerdeki emlak piyasasında rekabet gücüne en fazla etki eden unsurun ilişkili sektörler, ikincisinin ise talep olduğunu ortaya koymaktadır.

Shafaei (2009) İran'ın dört büyük sentetik elyaf üretim şirketinin rekabet performansını ölçmüştür. Porter'ın elmas modelinin kullanıldığı araştırmanın sonuçları dört şirketin rekabet gücünün önemli ölçüde düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmanın beş belirleyicisinden biri olan “faktör koşulu” ilgili firmalar için en yüksek performansı vermiştir. Çalışmada aynı zamanda yerel imalatçıları etkileyen bazı eksiklikleri de tanımlanmış ve firmaların rekabetçi performansını nasıl geliştirebileceklerine dair önerilerde bulunulmuştur.

Bulu ve Eraslan (2008) Bolu ilindeki turizm sektörünün uluslararası rekabetçiliğini Porter'ın elmas modelini uygulayarak alarak analiz etmişlerdir.

Araştırmalarında sektörün uluslararası rekabetçilik düzeyini belirlenmişler, rekabet yapısının temel özellikleri açıklanmışlar, küresel açıdan sahnesinde daha rekabetçi bir konum elde edilebilmesini teminen stratejiler önermişlerdir.. Çalışma Bolu ili turizm sektörünün uluslararası rekabetçilik açısından orta düzeyde bir güce sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Eraslan, İpçioğlu, Haşit ve (2008) Türk mermer sanayisinin önemli üretim merkezlerinden biri olan Bilecik yöresindeki mermer endüstrisinin yapısını Elmas Modeli ile analiz ederek uluslararası rekabetçilik gücünü ortaya çıkarmışlar, ayrıca sektörün geneline yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Araştırma sonuçları yörenin uluslararası rekabetçilik gücünün orta düzeyde olduğu tespitine yer vermektedir.

Altay ve Gürpınar (2008), Türk Mobilya sektörünün 2001-2006 dönemindeki ithalat ve ihracat değerlerini kullanarak, karşılaştırmalı üstünlükler endeksi ve diğer endeksler hesaplanması suretiyle uluslararası rekabet seviyesini bulmaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçları, 2005-2006 döneminde rekabet gücünde avantajlı bir konuma geçilmeye başlandığına işaret etmektedir.

Bulu, Eraslan ve Barca (2007) yılında yaptıkları çalışmalarında Porter'ın elmas modelini kullanarak Türk gıda endüstrisinin uluslararası arenada rekabetçiliğini araştırmışlar, sektörün rekabet yapısının temel özelliklerini açıklamışlar ve dünyada daha rekabetçi hale gelinebilmesini teminen önerilerde bulunmuşlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre ilgili sektörün uluslararası rekabetçilik gücü orta seviyelerdedir.

Eraslan, Karataş ve Kaya (2007) yılında yaptıkları çalışmaları ile Porter'ın elmas modelini kullanmak suretiyle Türk plastik sektörünün rekabetçilik düzeyini belirlemişler, rekabet yapısının temel özelliklerini ortaya koymuşlar ve dünya genelinde daha rekabetçi bir konuma gelinebilmesi doğrultusunda 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 girdi koşullarının değerleri 2.75, firma stratejisi ve rekabet yapısı 2,52 ilgili ve destekleyici kuruluşlar 2,28 talep koşulları 4, 22 olarak hesaplanmıştır. Devletin etkinliği ise 2, 25 olarak bulunmuştur.

Gürpınar ve Barca (2007) ülkenin mobilya sektörünün uluslararası arenada rekabet gücünü araştırmışlardır. Sektör iki aşamada araştırmaya konu edilmiştir. Birinci aşamada, ulusal ve uluslararası dış ticaret verileri kullanılmak suretiyle farklı indekslerle sektörün uluslararası arenadaki rekabet gücü belirlenmiştir. İkinci aşamada Porter'ın Elmas Modeli uygulanmak suretiyle rekabet üstünlüğü analiz edilmiştir. Sektörün 2001-2004 döneminde rekabet gücüne sahip olmadığı belirlenmiştir. Diğer taraftan bir trend olarak değerlendirildiklerinde, ilgili sektörün 2001'den sonra sürekli olarak artmakta olan rekabet gücü gösterdiğini ifade etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları, sektörün 2001–2004 döneminde dezavantajlı olduğunu, 2005–2006 yıllarında ise daha avantajlı bir konuma ulaştığını ortaya koymaktadır.

Miral (2006), 1994–2005 dönemine yönelik çalışmasında, Türkiye'nin yaş meyve ve sebze sektörünün rekabet gücünü karşılaştırmalı üstünlükler yöntemi ile incelemiştir. Ölçümleri ile alt ürün gruplarından avantaja ve dezavantaja sahip olanları belirlemiştir.

Bulu ve Eraslan (2006) bir diğer çalışmalarında ise Porter'ın elmas modeli kullanılarak 2004 yılı itibarıyla Türk Elektronik Sektörünün rekabetçilik düzeyini belirlemişler ve rekabet yapısının temel özelliklerini açıklayarak, uluslararası alanda daha fazla rekabetçi olabilmeleri açısından stratejiler önermişlerdir. Çalışmalarında hem birincil hem de ikincil araştırma yöntemlerini kullanmışlardır. Sonuç olarak Türk Elektronik sektörünün rekabetçilik seviyesi ve sahip olduğu potansiyel açısından ülkenin hızlı olarak büyüyecek başlıca sektörlerinden biri şeklinde gördüklerini ifade etmişler. Bunun sağlanabilmesi için sektörün sahip olduğu potansiyelin özel sektör, kamu ve üniversite çevreleri tarafından anlaşılması gerektiğini belirtmişler, sektörün rekabetçilik seviyesini daha da artıracak adımların hep birlikte hızla uygulamaya konulmasını önermişlerdir.

Dögl, Holtbrügge ve Schuster (2006) Porter'ın rekabet gücü elmas modelini kullanarak Hindistan ve Çin'deki yenilenebilir enerjilere olan talebi ve Alman firmalarının bu talebi karşılama yeteneğini araştırmışlardır. Sonuçlar Hindistan ve Çin'deki yenilenebilir enerjiye yönelik talep önemli olmakla birlikte, biyo kütle,



güneş ve rüzgar enerjisi alanlarında belirgin farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur.

Miral (2006), 1994–2005 dönemini dikkate alan çalışmasında, Türkiye'nin yaş sebze ve meyve sektörünün rekabet gücünü karşılaştırmalı üstünlükler yöntemiyle ölçmüş, avantaja ve dezavantaja sahip olunan alt ürün gruplarını belirlemiştir.

Young ve Ghauri (2005) Çin Halk Cumhuriyeti yazılım sektörünü artan rekabet gücünü değerlendirmek için Porter'ın elmas modelini kullanarak analiz etmişler ve özellikle, Çin'in bu alandaki rekabet gücünü dünyadaki en iyi oyunculara kıyasla şekillendirmede hükümet politikaları ve kurumsal stratejilerin rolü üzerinde durmuşlardır.

Porter'ın elmas modeli ile Türk inşaat sektörünün rekabet avantajlarını araştırmış, Yerli müteahhitlik firmalarının uluslararası piyasalardaki başarısını, iş gücü maliyet avantajları ve umut vadeden bazı pazarlara kültürel ve coğrafi yakınlık olarak öngören yaklaşımı sorgulamıştır. Analiz sonuçları Türk müteahhitlerin avantajlarının belirtilen "faktör koşulları" ve "tesadüf" ile sınırlı olmadığını ortaya koymuştur.

Haezendonck vd. (2000) Antwerp limanının konteynır ve konvansiyonel kargo açısından Hamburg-Le Havre'daki ana rakiplerine göre rekabetçi konumunu Porter'ın elmas modelini kullanarak analiz etmişlerdir. Araştırmanın sonuçları Antwerp limanının, kullandığı üstyapı, liman çalışanları ve nakliye şirketlerinin esnekliği ve üretkenliğinden açısından önemli rekabetçi avantajlarının bulunduğunu göstermiştir. Analiz önemli dezavantajların ise Antwerp limanındaki pilotaj ve iç seyrüsefer servis sağlayıcılarının zayıf rekabetçiliği ve limanın sınırlı erişilebilirliği olduğunu ortaya koymuştur.

Curran (2000) Birleşik Krallıktaki yükseköğrenim kurumlarının rekabetçi avantajını Porter'ın üç katmanlı modelini kullanarak araştırmıştır. Çalışma dört ana bileşene dayanmaktadır. Bunlar, faktör koşulları (bilimsel araştırmaya yönelim yönelimi ve kurumsal birikim); talep koşulları ; ilgili ve destekleyici diğer kurumlar; üniversite bölümlerinin stratejileri ve yapıları olarak belirlenmiştir.

Drescher ve Maurer (1999), çalışmalarında Avrupa Birliğinde faaliyet gösteren süt üretimi, süt işleme ve gıda işletme sektörleri ile Alman mandıra endüstrisinin rekabet gücünü “Açıklanabilir Karşılaştırmalı Üstünlükler Endeksini” kullanarak ölçülmüşler, Alman mandıracılık endüstrisinin süt, süt tozu, suyu kısmen alınmış süt ürünlerinde uluslararası rekabet avantajlarının bulunduğunu belirlemişlerdir.

Byoungcho ve Hwy-Chang (1996) Kore giyim sektörünün rekabet gücünü nereden kaynaklandığını araştırmışlar ve Porter'ın dört belirleyicisinden yola çıkarak, gelişmekte olan sektör için rekabet avantajı sağlayacak stratejiler önermişlerdir.

Konya Bölgesinde ise Güleş ve Arıcıoğlu 2005 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin rekabeti algılamaları ile üretim teknolojileri kullanımı ilişkisini otomotiv sektöründe yeni nesil üretim teknolojileri kullanımının rekabet üstünlüğü ve işletme performansına etkisi bağlamında araştırmışlardır. Ülkemizin en büyük 500 sanayi kuruluşu içinde yer alan otomotiv sektörü firmaları ile yapılan çalışmada verilerinin istatistiksel analizini yaptıklarında 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 olduğu sonucuna varmışlardır.

Arıcıoğlu vd, 2008 bir diğer çalışmalarında Ulusal Kümelene Politikasının Geliştirilmesi Projesi kapsamında 2008 yılında Konya Otomotiv Parça ve Aksamları sektöründe iş kümesi çalışması yapmışlar ve ilgili küme için bir yol haritası ortaya koymuşlardır. Analiz çalışmaları Konya Otomotiv Parça ve Aksamları İş Kümesi'nin birçok rekabet avantajı olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan ilgili iş kümesinin karşı karşıya oldukları bazı önemli zorluklar da ortaya konmuş ve çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİNE GENEL BAKIŞ

Süt bebeklikte yaşlılıkta vücudun gelişmesi güçlenmesi ve sağlığın korunması için gereken besin öğelerini barındıran, özellikle emziklik, bebeklik, çocukluk ve yaşlılık dönemlerinde kemik sağlığı açısından çok önemli olan, büyümede, bağışıklık sisteminin güçlenmesinde rol oynayan bir besindir. Besin öğelerinden protein, karbonhidrat, yağ grubu ile minerallerden, kalsiyum, fosfor, potasyum, çinko, vitamin olarak A,B,D,E ve K vitamini içeren çok zengin bir gıdadır ve üretiminin büyük bir bölümü büyükbaş hayvanlardan sağlanmaktadır. Süt ortalama olarak %4 oranında yağ, %3 oranında protein, %5 oranında diğer katı maddelerden ve %88 oranında sudan oluşmakta ve bu şekilde tüketildiği gibi evde, endüstride farklı işlemlerden geçirilerek pek çok farklı besine dönüştürülerek çoğunlukla günlük yaşamda sıkça tükettiğimiz yaşam için gerekli gıdaların başında gelmektedir.

#### 5.1. Dünya’da Süt ve Süt Ürünleri Üretimi ve Ticareti

Dünyada son yıllarda meydana gelen ekonomik gelişim ve dönüşüm süt ve süt ürünleri üretim, tüketim ve ticaretini de etkilemiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kişi başına düşen gelir ve nüfustaki artış zorunlu gıda maddesi olan ve insanların beslenmesinde ciddi bir payı olan süt ve süt ürünleri tüketimini artırmıştır. Süt ve ürünleri talebinde oluşan bu artış bu sektörün ticaretinin de artmasına neden olmuştur. 1980 li yıllara kadar süt ürünlerinde ürün çeşitliliği geleneksel olarak bilinen ve evlerde de de üretilen peynir ve tereyağı ile sınırlı iken, 1980 li yıllardan sonra yoğurt, süt tozu, dondurma ve peynir altı suyu tozu gibi süt ürünleri de üretilerek dünya sahnesinde endüstriyel anlamda yerini almıştır.

Dünyada Süt Üretimi Dünya da en çok süt üretimi yapan ülkelerin başında Hindistan, ABD, Çin gelmektedir (Faostat, 2009). Dünya Gıda Teşkilatı verilerine göre dünyada üretilen sütün %83,09’u inek, % 13,12’u manda, % 2,21 kısmı keçi, %1,32’si koyun ve %0,26 deveden sağlanmaktadır.

Dünyada Süt Ürünleri Üretimi Dünyada süt ürünleri üretiminde ABD ve AB ülkelerinin öne çıktığı görülmektedir. Dünyada süt ürünleri üretimini incelediğimiz de ( FAO, 2013; MEVKA, 2011 s.9 ).

Peynir; Dünyada ki en önemli peynir üreticisi ABD ve AB ülkeleridir. Bu ülkeler dünyadaki toplam peynir üretiminin yaklaşık 3/4 ünü üretmektedirler. Ülkemiz peynir üretimi sıralamasında dünyada 23.sırada yer almaktadır. Dünyada peynir üretiminde öne çıkan ülkeler; ABD %25,37, Almanya % 10,43, Fransa % 8,93, İtalya % 5,77, Hollanda 3,73, Polonya 3,50 dir. Süt Tozu; Dünyanın en önemli süt tozu üreticisi Yeni Zelanda ve ABD dir. Dünyadaki toplam süt tozu üretiminin yaklaşık 1/5 ini üretmektedirler. Ülkemiz süt tozu üretimi sıralamasında dünyada 21.sırada yer almaktadır. Dünyada süt tozu üretiminde öne çıkan ülkeler; Yeni Zelanda % 19,23, ABD %12,23, Brezilya %8,15,Fransa %7,14 dür. Krema; Dünyada ki en önemli krema üreticisi AB ülkeleridir. dünya krema üretiminin yaklaşık % 70 ini üretmektedirler. Ülkemiz krema üretimi sıralamasında dünyada 24.sırada yer almaktadır. Dünyada krema üretiminde öne çıkan ülkeler; Almanya %16,50, Fransa %11,54, Kanada % 10,16, Rusya % 9,80dir. Peynir altı suyu tozu; Dünyada peynir altı suyu tozu üretiminde % 67 ile AB ülkelerinin öne çıktığını görürüz. Almanya peynir altı suyu tozu üretiminde dünyada lider konum da olup, toplam üretimin 1/4 ünü üretmektedir. Ülkemiz peynir altı suyu tozu üretiminde yaklaşık 15.000 ton üretimi ile dünyada 22. sırada yer almaktadır. Tereyağı; Dünyada gelişmiş ülkelerin küçükbaş ve manda sütünden tereyağı üretiminde etkili olmadığı bu üretimin ağırlıklı olarak Asya, Afrika ve Arap ülkelerinde yaygın olduğu anlaşılmıştır (MEVKA, 2011: s.13). Dünyada tereyağı üretiminde öne çıkan ülkeler; ABD %13,77, Hindistan %12,99, Yeni Zelanda %8,29dir. Yoğurt; Fao veri tabanında 1987 yılı itibarı ile AB ülkeleri, Rusya, Çin gibi gelişmiş ülkeler yoğurt üretim verileri paylaşılmamaktadır. Paylaşılan verilere göre Suudi Arabistan %59,28, Türkiye %14,82, Endonezya %9,88dir.

Dünyada Süt Ürünleri Ticareti Dünya süt ürünleri dış ticaretinde en büyük **payı** peynir ve süt tozu almakta olup toplam ticaretin yaklaşık % 67 sini oluşturmaktadır. Dünya süt ürünleri ihracatında ürün oranları 2014 yılı ihracat ( bin

USD ), ( WTO, 2014 ) Peynir %37, süt tozu %30, krema %11, tereyağı %10, peynir altı suyu %7, yoğurt %5dir.

## 5.2 Türkiye’de Süt ve Süt rnleri üretimi ve Ticareti

Ülkemizde üretilen sütün yaklaşık %95’i büyükbaş hayvanlardan sağlanmaktadır. Bölgelere göre incelendiğinde en fazla süt üretimi sırasıyla; Ege, Kuzey Doğu Anadolu, Batı Karadeniz ve Batı Marmara, Akdeniz, Orta Anadolu, Orta Doğu Anadolu’da yapılmaktadır. Türkiye süt ürünlerinde kendisine yetecek üretimi yapmaktadır, yani iç talep yerli üretimle karşılanmaktadır. Tereyağı, yağsız ve tam yağlı sütte talep büyük oranda yerli üretimle karşılanmakta, krema peynir ve peynir altı suyunda talebin üzerinde gerçekleşen üretim dışarıya gönderilmektedir.

Türkiye’de kişi başına yıllık süt ve ürünleri tüketimi 2007 yılında yaklaşık 21kg civarında olup, ülkemiz dünyadaki sıralama da sadece gelişmiş ülkelerin değil Arnavutluk, Kazakistan ve Kırgızistan gibi gelişmekte olan bazı ülkelerin de gerisinde yer almakta idi, ancak son 10 yılda gerek çiğ süt üretimi gerekse süt ürünleri üretimi açısından bu konudaki dünyadaki önemli ülkeler arasına girmeyi başarmıştır. Dolayısı ile süt ürünleri sektöründe ciddi düzeyde büyüme yaşanmıştır. Ülkemizde işletmeler hammadde ve pazara yakın olan yerlerde yoğunlaşmıştır ve ülke genelinde 2015 yılı itibarıyla Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı Gıda Güvenliği Bilgi Sistemi ( GGBS ) onaylı gıda işletmeleri verilerine göre ülkemizde irili ufaklı yaklaşık 1.837 üretici firma ve 4787 adet süt toplama merkezi bulunmaktadır ( TÜİK, 2011; MEVKA, 2015 ).

Türkiye de süt fiyatları serbest piyasada arz ve talebe göre oluşmaktadır. Sütün gıda olarak çabuk bozulabilen ve soğuk depolarda saklanması gereken bir ürün olması sebebiyle üretiminden hemen sonra tüketilmesi gerekmektedir. Bu nedenle süt fiyatları düşse bile fiyatların yükselmesi için bekletilme durumu yoktur ve süt düşük olsa dahi güncel piyasa fiyatından satılmak zorundadır .

Ülkemizde hayvan türlerine bağlı olarak süt miktarlarının dağılımı ( ton ) ( TÜİK, 2014; MEVKA, 2015);

Manda 54.687, Sığır (Kültür) 9.319.392, Sığır (Melez) 6.563.876, Sığır (Yerli) 984.151, Keçi (Kıl) 460.642, Keçi (Tiftik) 2.752, Koyun (Yerli) 1.068.700,

Koyun (Merinos) 44.430 dur. Ülkemizde toplam süt üretiminde öne çıkan illerimiz; Konya, İzmir, Balıkesir, Erzurum, Kars, Sivas, Mardin, Aydın, Afyon, Diyarbakır dır.

*İçme Sütü;* Ülkemizde süt endüstrisi çiğ süt olarak en fazla inek sütünü kullanmakta olup, toplam içme sütünün % 93 lük kısmı ineklerden elde edilmektedir. 2014 yılında 1.325.548 ton süt içme sütü olarak kullanılmıştır.

Türkiye’de Süt Ürünleri Üretimi ;

*Peynir;* Ülkemizde iç piyasada yüksek talep gören peynir üretimi yıllar içerisinde sürekli artış göstermiştir. Peynir üretimi ( ton ); 2010 yılı 473.491, 2014 yılı 631.085dir. *Süt Tozu;* Sade bir tanımla süttten suyun uzaklaştırılması ile elde edilen süt tozu ürünü çikolata, bisküvi, pasta gibi gıda üretiminde kullanılmaktadır. Ülkemizde 2014 yılı 128.868 ton süt tozu üretilmiştir. *Peynir Altı Suyu;* Ülkemizde Peynir altı suyunun % 92 si sıvı olarak üretilmekte ve gıda üretim sanayinde yoğun olarak kullanılmaktadır. 2014 yılında ülkemizde 670.000 ton peynir altı suyu üretilmiştir. *Kaymak;* İçerisinde % 60 süt yağı içeren kremayı ifade eden bir ürün olup çoğunlukla yine gıda imalat sanayinde ve günlük yaşamda kahvaltılık olarak üretilip tüketilmektedir. 2014 yılında ülkemizde 31.128 ton kaymak üretilmiştir. *Tereyağı;* İçerisinde en az % 82 süt yağı içeren bir süt ürünü olup, üretim işletmelerinde hammadde olarak krema kullanılarak üretilmektedir. Yine gıda imalat sanayinde ve evlerimizde yoğunlukla kullandığımız bir üründür. Ülkemizde 2014 yılında 45.670 ton tereyağı üretimi yapılmıştır. *Yoğurt;* Ülkemizde yoğurt iç talebi oldukça yüksek bir süt ürünü olup, sadece gıda işletmelerinde üretilmekle kalmayıp, evlerimizde de sıkça üretilen bir süt ürünüdür. Bunun içindir ki üretim verileri sadece gıda işletmeleri için geçerlidir, evlerde yapılan yoğurtların istatistiği verilerine ulaşmamaktadır. 2014 yılında ülkemizde 1.101.261 ton yoğurt üretildiği TÜİK verilerinden anlaşılmaktadır (TÜİK, 2014; MEVKA, 2015).

Ülkemizde süt ve süt ürünlerinin büyük bir kısmı iç piyasada tüketilirken, dış piyasalara da etkin bir şekilde pazarlamasının yapılabilmesi için gelişmiş bir hayvancılık sektörü olması esastır. Avrupa Birliği Uyum Kriterlerinin tamamını sağlayamamış olmamız nedeniyle bu ülkelere ihracatımızda istenilen seviyelerde

değildir. Süt ürünleri dış ticareti son 15 yılda önemli düzeyde artış göstermiştir. 2000 yılında 14.6 milyon dolar olan süt ürünleri ihracatı 2014 yılında 20 katın üzerinde bir artış sağlayarak 311.7 milyon dolar seviyelerine ulaşmıştır.

### **5.3. Konya Yöresinde Süt ve Süt Ürünleri Üretimi ve Ticareti**

Konya ve Türkiye süt üretiminde yıllar itibarı ile önemli oranlarda artış göstermektedir. Büyükbaş hayvan sütü üretiminin toplam süt üretimindeki payı Türkiye ve Konya da % 90 civarında bulunmaktadır. Ülkemiz toplam çiğ süt üretiminin %5 ini üreten Konya birinci sırada yer almaktadır. Konya ili 822.427 ton büyükbaş, 85.462 ton küçükbaş hayvanlardan toplamda 907.889 ton çiğ süt üretmektedir (TÜİK, 2014; MEVKA, 2015). Konya'yı takip eden iller sırasıyla İzmir, Balıkesir, Erzurum, Kars ve Sivas'tır. Çiğ süt üretiminde Konya ilinin ilçelerine baktığımızda en fazla büyükbaş hayvan sütü üreten ilçelerin olarak Ereğli, Çumra, Karapınar, Karatay, Ilgın ve Kadınhanı olduğunu görmekteyiz. Küçükbaş hayvan sütünde ise Karapınar, Ereğli ve Cihanbeyli ilk sıralarda yer almaktadır (TÜİK, 2014 ).

Konya ili sahip olduğu hayvan varlığı, süt üretim miktarı ve kurulu süt işleme kapasite ile ülkemizin en önemli süt ve süt ürünleri üretim merkezleri arasında yer alan Konya'nın süt işletmeciliği açısından eskilere dayanan bir geçmişi vardır ve ilk işletmelerin 1965 yıllarına dayandığı görülür. İşletme sayısı açısından Konya 97 adetle ülkemizde 4.sırada yerini almaktadır. Konya'da toplam işletme sayısının yaklaşık % 60 kısmı merkez ilçelerindedir. Bu merkez ilçeleri arasında birinci sırayı Karatay almaktadır. Sonraki yıllarda hayvancılığın gelişmesiyle, bu konuda teşviklerin verilmesiyle de ciddi oranda artışlar olduğu görülmektedir. Konya da ki işletmelerin % 50 si günlük 10 ton ve altında süt işleme kapasitesine sahipken, 3 firma da 1000 ton üzeri süt işleme kapasitesine sahiptir (TÜİK, 2014; MEVKA, 2015).

Mevlana Kalkınma Ajansının 2015 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışma Konya yöresindeki süt ve süt ürünleri sektörü ile ilgili önemli verilen ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre;

- İşletmelerin %20'si Ar-ge birimleri olduğunu beyan etmişlerdir. Ar-ge çalışmaları günümüz dünyasında rekabetçiliğin ve var olmanın en önemli unsurlarından olmuştur.
- Çalışmaya katılan işletmelerin %69'u süt aldıkları yerlerde en dikkat ettikleri konunun hijyen olduğunu belirtmişlerdir.
- İşletmelerde istihdam durumu firmaların büyüklüğüne göre artış gösterip, beyaz yakalı çalışan sayıları da cirosu yüksek olan firmalarda daha çok istihdam edildiği görülmektedir.
- Araştırmaya katılan firmalardan %59'u pazarlama sıkıntısı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Ancak pazarlama sorunu olduğunu belirten firmaların birincil sorunlarının perakende gıda ürünleri satıcılarının piyasaya etkisi olduğu öğrenilmiştir.
- İl düzeyinde dış ticaret verileri yayınlamadığı için süt ve süt ürünleri sektöründe genel bir değerlendirme yapılamamış, ancak firmaların birçoğunun ihracat yapmadıkları ve yapmayı düşünmedikleri gözlemlenmiştir. İhracat yapmayı düşünen firmalarında üretim modernizasyonu ve yurt dışı pazar araştırma desteği bekledikleri ortaya konmuştur.

### **5.3.1 Konya da Süt Üretimi:**

Konya Damızlık Sığır Yetiştiriciliği Birliğinin yaptığı araştırmaya göre 2016 yılında 1.018.936 ton süt ile Türkiye de süt üretiminde ilk sırada Konya ili bulunmaktadır (TÜİK, 2017).

Konya'da süt üretim miktarlarının ilçe düzeyinde dağılımları incelendiğinde ise özellikle büyükbaş hayvan varlığı dağılımının fazla olduğu ilçelerde süt üretim miktarları da fazladır. Süt üretiminin en fazla olduğu ilçeler sırasıyla Ereğli, Çumra, Karapınar, Karatay, Ilgın ve Kadınhanı'dır. Küçükbaş hayvan sütünde Karapınar, Ereğli ve Cihanbeyli ilk sıralarda yer almaktadır.

### **5.3.2 Konya da Süt Ürünleri Üretimi:**

Ülkemizde il düzeyinde süt ürünleri üretimlerini paylaşan resmi bir kurum olmaması nedeniyle il düzeyinde süt ürünleri üretimine yönelik bir değerlendirme



yapılamamıştır. Sadece TOBB Sanayi veri tabanında kayıtlı olan firmalar ile ilgili verilere ulaşılabilmektedir. Bu veriler üretilirken faaliyet kolları esas alındığı için bir takım yanlış değerlendirmelere sebep olabilmektedir. Şöyle ki; bir firmada sadece tek ürün üretilbileceği gibi birden fazla üretim de olabilmektedir. Dolayısıyla her bir üründe bu firma ve firmada çalışan kişi sayısı tekrar sayılabilmektedir (TÜİK, 2014; MEVKA, 2015).

### **5.3.2 Konya’da Süt ve Süt Ürünleri Ticareti:**

İşletmelerin vazgeçilmez iki fonksiyonu olan üretim ve pazarlamadan, üretim, geleneksel olarak girişimcinin daha çok dikkatini çekmiş ve daha önemli görülmüştür. Ancak, insanların değişen isteklerini daha iyi biçimde karşılayabildikleri oranda işletmelerin kârlılığının artması, pazarlamanın önemini ön plana çıkartmaktadır. Yeni girişimlerde ve yeni ürünlerde yüksek başarısızlık oranı gösteren istatistikler, her iki alanda da başarı kazanabilmek için pazarlamanın doğru algılanıp, doğru uygulanmasının önemi büyüktür. Günümüzde işletmelerin ulusal ve uluslararası ölçekte rekabet edebilirliklerini artıran ve sürdürülebilir kılan temel unsurlardan birisi de pazarlama kabiliyetleridir. Süt ürünlerinin pazarlanmasında en büyük etkenlerden birinin rekabet olduğu gerçeğinin yanında “ Marketlerin Piyasa Etkisi “ en büyük etken olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle zincir marketlerin daha uzun vadeli mal alım istemeleri devamında ise fiyat kırma talepleri, istedikleri vade ve fiyata ulaşamadıkları takdirde ürünleri marketlere koymama gibi yaptırımlar uygulamaları raf ömrü çok uzun olmayan bu ürünler için düşük fiyatlara satılma sonucunu doğurmaktadır.

TÜİK il düzeyinde dış ticaret verileri yayınlamadığı için Konya da süt ve süt ürünleri sektöründe genel bir değerlendirme yapılamamaktadır. Ancak ildeki firmaların büyük bir bölümünün ihracat yapmadıkları bilinmektedir.

## ALTINCI BÖLÜM

### KONYA YÖRESİ SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ ÜRETİM İŞLETMELERİNİN REKABET DURUMLARININ ARAŞTIRILMASI

Konya yöresi süt ve süt ürünleri üreticileri arasındaki rekabetin incelenmesi daha önceden araştırma konusu olarak yapılmamış olup, sadece 2015 yılında genel sektör raporu olarak bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma yörenin ve ülkenin uluslararası piyasalarda verimlilik ve sürdürülebilir rekabette daha iyi konumlara gelebilmesinde ilgililere katkıda bulunabilmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada Michael Porter'in "Rekabet Elması" modeli esas alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle Konya Süt ve Süt ürünleri sektörünün rekabet gücünü etkileyen, faktör (girdi) şartları; talep koşulları; ilgili ve destekleyici sektörler; şirket stratejisi ve rekabet, devlet ve işbirliği yapılan kurumlar unsurları incelemiştir. Daha sonra Konya yöresinde faaliyet gösteren süt ve süt ürünleri üretim işletmelerinin rekabet edebilirliğine etki eden unsurlara yönelik algılamaları ölçülmüştür.

#### **6.1. Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerinin Rekabet Gücünü Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi**

Bu kısımda Porter'in Elmas Modelinde belirlediği rekabeti yönlendiren unsurlar ve bunların alt başlıkları Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmeleri açısından değerlendirilmiştir.

##### **6.1.1. Faktör (girdi) Koşulları:**

Bu parametre kapsamında (ihtisaslaşmış) işgücü, hammadde, bilgi kaynakları, fiziki altyapı, finansman gibi faktör koşullarının mevcut olup olmamasının sektörün rekabet gücü üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde:

##### **6.1.1.1. Coğrafi Konum**

Coğrafi konum eğer bir sektörün pazar ve/veya kaynaklara erişimi açısından özel bir avantaj yaratıyorsa, ilgili sektörün rekabetçi kapasitesine de önemli katkılar sağlaması öngörülmektedir. Konya, Ankara'ya karayolu ile yaklaşık üç saatlik mesafede, Türkiye'nin batı ile kuzey bölgelerini Akdeniz'e, doğu ve güneydoğu bölgelerini Ege ye bağlayan bir karayolunun varlığı ile ulusal ticaretin yanında

Konya-Mersin demiryolu, Konya-Alanya-Antalya demiryolu çalışmaları tamamlandığında buradaki limanlardan uluslararası ticaret imkanını doğuracaktır. Yine Konya-İstanbul havayolunun olması hava yolu ile de dış ticaretin gerçekleşebileceğini avantajını sağlamaktadır.

Kaynaklara erişim açısından değerlendirildiğinde sektörün üretiminde ana girdi olan sütün iller bazında birinci sırada Konya'da üretiliyor olması Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerine önemli bir avantaj sağlamaktadır.

#### **6.1.1.2. Fiziksel Altyapı**

Konya'da 26,344 Milyon metrekare alanda kurulu altyapı imkanları gelişmiş Organize ve özel Sanayi Bölgeleri bulunmaktadır. Süt ve süt ürünleri işletmelerinin üretimde kullanacakları yem hammaddelerinin büyük bir bölümünü yerel olarak buradan temin etmeleri yanında ayrıca üretim için gerekli makine ve ekipmanlarının da bir bölümünü Konya sanayilerinden tedarik etme avantajları vardır. Ancak Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerine özel ya da bu işletmelerin yoğunlaştığı organize sanayi bölgesi bulunmamaktadır. Üreticilerin dağınık olarak faaliyet göstermelerine karşın bölgedeki altyapı olanaklarının yeterli olduğu söylenebilir.

#### **6.1.1.3. İnsan Kaynakları**

Bölgenin mavi yakalı işgücü maliyeti açısından avantajlı olduğu söylenebilir. Ancak geniş bir işgücü havuzunun bulunmasına karşın mavi yakalı çalışanların deneyim ve beceri eksikliğinin yanı sıra nitelikli eleman sayısında da orta düzeyde olduğu bilinmektedir. Satış, pazarlama, muhasebe ve finans gibi alanlarda beyaz yakalı işgücü konusunda yetersizlik bölgenin genel sorunu olarak değerlendirilmektedir. Genellikle aile işletmeleri durumunda olan bu sektörde ikinci ve üçüncü kuşağın gerek yurt içi, gerek yurt dışı gerekse bölgedeki Ziraat Fakültesi, Veteriner Fakültesi, Gıda Mühendisliği ve Meslek Yüksek Okullarının ilgili bölümleri ile yine işletmecilik alanında katkı sağlayabilecekleri bölümleri okuyarak eğitim öğrenim düzeylerini artırdıkları ve sektöre beyaz yakalı iş gücüne katkı sağlamaya başladıkları bir gerçektir.

#### **6.1.1.4. Bilgi Kaynakları**

Bölgenin ve sektörün müracaat edebileceği bilgi kaynaklarının en başında Konya’da kurulmuş olan 4 üniversite gelmektedir. Bunlar; Selçuk Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Karatay TOOB Üniversitesi ve Konya Gıda ve Tarım Üniversiteleridir. Bu üniversiteler özellikle beyaz yakalı istihdamın artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca bölgede faaliyet gösteren sanayi odaları, ticaret odaları, Avrupa Bilgi Merkezi, Bahri Dağdaş Araştırma Enstitüsü, organize sanayi bölge müdürlükleri ve Tarım İl Müdürlüğü Gıda Kontrol Laboratuvarı ve Kalkınma ajansları gibi çeşitli kurum ve kuruluşlar iç ve dış pazar bilgileri ve dünyadaki gelişmelerle ilgili oluşturdukları çeşitli veri tabanları ile bilgilendirme sürecine kaynak oluşturmaktadırlar. Ancak çeşitli araştırmalar bölgedeki tüm sektörlerdeki üreticilerin fırsatlar konusundaki stratejik pazar bilgilerine yönelik güçlü taleplerinin istenilen düzeyde karşılanamadığını ortaya koymaktadır.

#### **6.1.1.5. Bilim ve Teknoloji Altyapısı**

Bölgede tarım ve tarıma dayalı sanayi konusunda uzmanlaşmış bir üniversite bulunmaktadır. Ayrıca Selçuk Üniversitesinde bulunan Veterinerlik ve Ziraat Fakülteleri 35 yıldır eğitim, öğretim ve araştırma yapmaktadırlar. Bunun dışında bölgedeki tüm üniversitelerde iktisat, işletme ve çeşitli mühendislik dallarında fakülteler ve bölümler yer almaktadır. Ayrıca destek veren kurum ve kuruluşlardan, Tarımsal İşletmeler Genel Müdürlüğüne bağlı, Altınova Devlet Üretim çiftliği, Gözlu ve Konuklar üretim çiftlikleri, Konya Tarım İl Müdürlüğü, Konya İl Kontrol Laboratuvarı, Konya Veteriner Kontrol ve Araştırma Enstitü Müdürlüğü, Konya Ticaret Borsası Özel Gıda Kontrol Laboratuvarı, Konya Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Konya Teknokent), Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK), Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA), Ambalajlı Süt Üreticileri Derneği (ASÜD), Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Konya Ticaret Odası (KTO), Konya Sanayi Odası (KSO), Süt Birlikleri ve Türkiye Süt Üreticileri Merkez Birliği (TSÜMB), sayılabilir.

#### **6.1.1.6. Finansman Kaynakları**

Bölgede neredeyse tüm ticari bankaların çok sayıda şubesi ve bunlardan bazılarının da bölge müdürlükleri bulunmaktadır. Bu da üretici firmaların banka kaynaklı finansmana erişiminde sorun olmadığını göstermektedir, ancak genel olarak ticari bankacılığın yapısı gereği, gerekse de ekonomik konjonktürel yapı gereği orta ve uzun vadeli kredi olanakları sınırlıdır. Bunun yanında Türkiye Ziraat Bankasının mevzuat kapsamında sübvansiyonlu krediler kullandırması, Ekonomi Bakanlığının Teşvik uygulaması ve Kırsal Kalkınma Ajanslarının destekleri mevcuttur.

Konya süt endüstrisi işletmelerinin halka açılma konusunda istekli olmadıkları görülmektedir. Üretici firmaların hiçbirinin hisseleri Borsa İstanbul aracılığı ile halka arz edilmiş değildir. Finansal sermaye ihtiyacını önemli oranda öz kaynaklardan karşılamaya çalışmalarına karşın bölgede faaliyet gösteren işletmelerin özellikle yatırım sermayesi ihtiyaçlarını AB finansman kaynaklarından, Kalkınma Bankalarından ve devletin sunmuş olduğu teşvikler ve desteklerden karşılama konusunda oldukça istekli oldukları görülmektedir (Arıcıoğlu, 2008).

#### **6.1.2. Talep Koşulları**

Elmas yaklaşımı, bu parametre kapsamında yerel (ulusal ya da bölgesel) talebin doğasına ve yapısına odaklanmaktadır. Yerel talebin incelenmesinin temel nedeni yerel talebin bazı özelliklerinin rekabetçi üstünlükler sağlayabilmesidir. Örneğin, yerel talebin yüksek beklenti içermesi sektördeki işletmelerin daha yenilikçi ürünler geliştirmesi yönünde baskı oluşturmakta, küresel rekabet ortamında bazı yönelimleri daha erken fark etmelerini ve böylece önlem almalarını sağlayabilmektedir. Ayrıca yerel talebin büyüklüğü ya da büyüme potansiyeli taşıması da sektörün rekabetçilik kapasitesini etkileyebilmektedir. Sektörün talep koşullarının avantajları olarak; Konya ili coğrafi olarak geniş bir tarım arazisine sahip olması burada yaşayan halkın yaşantı biçimine uygun tükettikleri gıdaların başında süt ve süt ürünlerinin gelmesidir. Dezavantajları olarak da üretici firmaların büyük bir kısmının marka olamayışını söyleyebiliriz.

Diğer yandan üretilen ürünlere mamul ya da yarı mamul olarak bölgesel ve ulusal talebin varlığında bir sorun bulunmamaktadır. Girdi maliyetlerinin yüksekliği

ve pazara giriş engelleri gibi nedenlerle uluslararası pazarın talebi çok zayıf seviyededir.

### **6.1.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler**

Bir sektörün rekabet gücü o sektörle ilgili ve/veya destek sektörlerin rekabetçiliği ile de yakından ilgilidir. Rekabetçi olmayan saklama ve ulaşım sektörlerinin olmadığı bir coğrafyada dünyanın en güzel ve fazla çiçekleri yetiştiriliyor olsa dahi söz konusu sektörlerin rekabetçi olduğu bölgelere göre dezavantajlı olunacaktır.

Konya Sütü ve Sütü Ürünleri Üretim sektöründe ilgili ve destekleyici sanayiler arasında, soğuk hava depoları, tedarikçiler, lojistik, finans, pazarlama ve danışmanlık gibi sektörler bulunmaktadır. Bunlardan süt üreticileri, ambalaj firmaları gibi tedarikçiler bölgesel olarak mevcut ve ihtiyacı karşılayacak düzeydedir. Üretim sürecinde kullanılan makine ve teçhizatlar ise kısmen bölgede üretilmekle birlikte önemli bir kısmı ülke, hatta yurtdışından sağlanabilmektedir. Sektör, taşımacılık ve lojistik hizmetlerini Konya merkezli veya Konya'da faaliyet gösteren ulusal-uluslararası firmalardan sorunsuz sayılabilecek düzeyde alabilmektedir.

### **6.1.4. Şirket Stratejileri ve Rekabet (iş) Ortamı**

Bu parametre sektördeki firmaların izledikleri stratejiler ve birbirleri ile nasıl rekabet ettikleri ile ilgilidir. Yapıcı ve yoğun rekabet ortamları firmaların rekabetçilikleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Yerel iş ortamının kalitesi (girişimcilik seviyesi, yabancı sermaye vb.) de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

#### **6.1.4.1.Şirket Stratejileri**

Maliyet, verimlilik, ürün kalitesi, pazarlama ve satış stratejileri başarının başlıca belirleyici unsurları olarak görülmektedir. Süt ve Sütü Ürünleri pazarında fiyat bir diğer önemli bir rekabet unsurudur.

Bölgedeki tüm sektörleri kapsayan (1.400 adet işletme) bir araştırma ARGE çalışması yapanların oranının %16,4 olduğunu, yani büyük kısmının (%80,1) böyle bir çaba göstermediğini ortaya koymaktadır. ARGE için bütçelenen kaynakların ise

düşük olduğu belirtilmektedir (Konya Saha Araştırma Raporu, 2007). İlgili sektörde de benzer bir durum söz konusudur.

#### **6.1.4.2. Rekabetin Yapısı**

Konya Süt ve Süt Ürünleri üreticileri hem bölgesel hem de ülke genelinde rekabete maruzdur. Firmaların hammadde (süt) tedarikçileri ağırlıklı olarak üretimin gerçekleştirildiği bölge ve yakın çevresinde faaliyet göstermektedir. Bu da Süt ve Süt Ürünleri üreticilerinin bölgede yoğunlaşmasına neden olmakta ve yoğun rekabeti beraberinde getirmektedir.

#### **6.1.4.3. Firma Yapıları**

Türkiye'nin genelinde olduğu gibi Konya Süt ve Süt Ürünleri üreticilerinin de önemli bir kısmı aile işletmeleridir. Aile işletmelerinde “profesyonel iş gücü” istihdam etmek konusunda zorluklar ortaya çıkabilmekte, bu durum bir taraftan üretim ve yönetimde ailenin baskın bir biçimde söz sahibi olmasına diğer taraftan aile dışındakilerin bu süreçte yer almasının engellenmesine neden olmaktadır. Aile işletmelerinin bir takım avantajlarının yanı sıra bu dezavantajlar özellikle geleneksel aile bağlarının belirleyici olmasına da bağlı olarak süreci zorlaştırmaktadır. Aile üyelerinden çok profesyoneller tarafından yönetilen şirketlerde daha çok görülen yönetim ve üretim rol ve fonksiyonlarının çoğu aile şirketine sergilenemediği ya da bunlara ihtiyaç duyulduğu kabul edilmektedir. Ancak aile şirketlerinin kurumsallaşma seviyesi ile bağlantılı bazı dezavantajları olsa dahi bazı avantajları da bulunmaktadır. Öncelikle aile şirketlerinde başarı ve büyüme kararlılığının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca esnek olabilmek ve atik davranabilmektedirler. Bunlara ek olarak gelecekteki yöneticilerin bugünden belirlenebilme imkanı olduğundan bu görevleri üstlenmeleri için gerekli bilgi ve beceriyle donatılmaları ve bu göreve hazırlanmaları mümkün olabilmektedir. Ancak aile şirketlerinde kuşaklar arası çatışma, yetki karmaşası gibi sorunlar da ortaya çıkabilmektedir (Arıcıoğlu, 2008).

Konya'daki sanayi işletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde bunların %85 inin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Süt ve süt ürünleri üretim sektöründeki işletmelerde ise bu oran daha da yüksektir.

Şirket yapısı konusundaki bir diğer önemli unsur yabancı sermayeli yatırımlarla ilgilidir. Bölgede yabancı işletmelerin durumuna ve sektör dağılımına bakıldığında, yabancı işletmelerin farklı iş kolları ve ölçekte yer alan işletmelerle ortaklık ve satın alma yolu ile ilişki kurduğu görülmektedir, hukuki yapıları incelendiğinde bunların %85 inin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Ancak süt ürünleri üretim sektöründe ise Algida süt ürünleri üreten yabancı sermayeli büyük bir kuruluş olarak karşımıza çıkar.

#### **6.1.5. Devlet (Kamu)**

Sektörün rekabetçiliği kamu politikaları ve merkezi veya yerel kamu kurumlarının sektörün istek ve ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarıyla yakından ilişkilidir. Sektörün rekabetçiliği de devletin vergilendirme, enerji, işgücü gibi çeşitli makro düzeydeki politikalarından ve yasal mevzuattan etkilenmektedir. İstihdamın üzerindeki yüklerin de işletmeleri rekabeti olumsuz yönde etkilediği varsayılmaktadır. Bunların başında ise vergi ve sigorta primleri ile kıdem tazminatı yükümlülüğü gelmektedir.

#### **6.1.5.1. İşbirliği Yapılan Kurumlar**

Konya Süt ve süt ürünleri üretim sektörüne destek veren kurum ve kuruluşlardan Konya Gıda Tarım İl Müdürlüğü, Konya İl Kontrol Laboratuvarı, Konya Veteriner Kontrol ve Araştırma Enstitü Müdürlüğü, Konya Ticaret Borsası Özel Gıda Kontrol Laboratuvarı, Konya Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Konya Teknokent), Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK), Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA), Ambalajlı Süt Üreticileri Derneği (ASÜD), Anadolu Birlik Holding, Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Konya Ticaret Odası (KTO), Ziraat Bankası, Konya Sanayi Odası (KSO), Süt Birlikleri ve Türkiye Süt Üreticileri Merkez Birliği (TSÜMB), bazıları olarak sayılabilir.

### **6.2. Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Sektöre Yönelik Fırsatlar ve Tehditlerin (GZFT) Analizi**

#### **Güçlü Yanlar**

1-Bölgenin geniş tarım arazilerine sahip olması



2-TR52 Bölgesi'nin tabii su kaynakları (göl, akarsu ve yeraltı suları) ve suni su alanları (barajlar, göletler ve kanallar) ile sulama potansiyeline sahip olması.

3-Yörenin süt üretimine yönelik büyük ve küçükbaş hayvancılık için geniş meralara sahip olması.

4-Bölgede süt ineğinin yoğun varlığı.

5-Bölgede süt ve süt ürünleri üretimi için gerekli makine ekipman ı ve laboratuvar altyapısının varlığı.

6-Bölgede süt ve süt ürünleri üretimini destekleyici, yöre sektörüne hizmet veren kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları ve eğitim kurumlarının varlığı.

7-Bölgede süt ve süt ürünleri üretimi sektörünün kullandığı girdileri üreten sanayinin varlığı tarım makine-ekipmanlar ı, süt sağım üniteleri ve süt işleme makineleri.

8-Bölgede üretilen sütün ürünlere dönüştüğü sanayi tesislerinin varlığı.

9-Bölgede üretim yapan ve ürünlerini yurt geneline satan marka oluşturabilecek potansiyelli firmaların varlığı.

10-Artan yurtiçi ürün talebinin ve yurtdışı pazarın varlığı.

### **Zayıf Yanlar**

1-TR52 Bölgesi tarım arazilerinde toprak verimini kısıtlayıcı faktörlerin (toprak derinliği, arazi meğili, toprak yapısı, sulanma kabiliyeti, yağış rejimi, erozyon ve dağlık kesimlerde üretime hazır arazinin azlığı ile toprak bütünlüğünün olmaması varlığı.

2-TR52 Bölgesi'nin sulanabilecek tarım alanlarının büyük bir oranı su azlığı, altyapı eksikliği ve bilinçsiz su kullanımından dolayı sulanamaması.

3-TR52 Bölgesi'nde yer alan tarımsal işletmelerin azlığı ve ölçek olarak küçük olması, nedeniyle girdi maliyetlerinin yüksek olması.

4-Meraların besiciliğe uygun vasıf ve kullanım sorunlarının olması ve yem bitkileri üretim alanlarının düşük olması.

5-Sütlerin sağlandığı büyükbaş hayvanların çoğunluğunun yerli ırk olması ve hayvanların düşük süt verimliliği.

6-Bölgede süt üretimi ile uğraşan çiftçilerin bilinç ve yönlendirilmeleri konusunda yaşanan eksiklik.

7-Bölgede süt ve süt ürünleri üretimini destekleyici ve sektöre hizmet veren kurumların arasında işbirliği eksikliği.

8-Sektör işletmelerinin ölçek sorunlarının varlığı.

9-Süt sanayi tesislerinde tam kapasiteli çalışmama sorunu ve yüksek kalitede süt temin edememe sorunu.

10-İşletmelerin markalaşma ve tanıtım konusunda sorunlarının olması.

11-Girdilerin yüksek maliyette elde edilmeleri sonucunda AB pazarına ürün satamama sorunları.

### **Fırsatlar**

1-Konya Ovaları Sulama Projesinin hayata geçirilmesi ile sulanan arazilerin artacak olması.

2-Mavi Tünel'in 2012 yılında devreye girmesi ve DSİ nin sulama yatırımları.

3-Bölgede mevcut süt ve ürünleri üretimi yapacak büyük ölçekli işletmelerin bu konu üzerindeki ciddi yatırım yapma istekleri.

4-Meraların ıslah edilme gündeminin varlığı ile kiralama imkanının doğması.

5-Tarımsal alanda teknik danışmanlık hizmetinin uygulamaya başlanması ve tarımsal yayımlar.

6-Ülke ekonomisinin büyüme trendine bağlı olarak sanayinin bu bölgede gelişmesi ve artan tarım destekleri.

7-Bölgede hali hazırda bulunan 3 üniversiteye ilave bölgeye kazandırılan Konya Tarım ve Gıda Üniversitesinin varlığı.

8-Kişi başına tüketilen süt ve süt ürünlerinin tüketimi için yapılan çalışmalar ve tüketimin artma potansiyeli.

10-Ar-ge ve ürün geliştirme konusunda çalışmaların devam etmesi.

### **Tehditler**

1-Bölgede var olan toprak erozyonu ve çölleşme riski

2-Küresel ısınma sonucu yeraltı ve yer üstü su kaynaklarının azalması

3-Yanlış kullanıma bağlı yerüstü ve yeraltı su kaynaklarının bilinçsizce tüketilmesi

4-AB tam üyelik sürecindeki kota sisteminin getireceği kısıtlamaların olabileceği.

5-Makroekonomik istikrarın bozulması.

6-Markalaşma ve Tanıtım için gerekli olan finansman giderinin sürekli olarak artması.

7-Süt üretilen hayvanlarda hastalıkların riski, yüksek girdi maliyetleri ve süt fiyatlarındaki istikrarsızlık (MEVKA-2023; TR 52 Düzey 2 Bölgesi Süt Ürünleri Sektör Kümelenmesi)

### **6.3. Porter'ın Elmas Modeli ile Konya Yöresi Süt ve Süt Ürünleri Üretim İşletmelerinin Rekabet Analizi**

Bu çalışma da hedef kitle Konya yöresindeki faal durumda olan süt ve süt ürünleri üretim işletmeleridir. Konya yöresinde ilgili sektörde faaliyet gösteren 76 adet üretim işletmesinden 64 ine ulaşılarak anket formu iletilmiştir. Belirlenmiş süre içerisinde bunlardan 52 adedinden geri dönüş sağlanmıştır. Yapılan inceleme sonucunda 45 adet işletmeye ait verilerin değerlendirilebilir olduğu görülmüş ve Porter'ın beş kuvvet modeli uygulanarak rekabet analizi yapılmıştır.

#### **6.3.1. Çalışmanın Amaç ve Kapsamı**

Konya Yöresinde faaliyet gösteren süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin rekabet gücünün tanımlanarak, rekabetçi üstünlüklerinin ortaya çıkartılmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinin ve amacın hangi bağlamda tartışılması gerektiğine

ilişkin Konya yöresinde faaliyet gösteren 76 üretim firması tespit edilmiş, 64 firma ile irtibat sağlanmıştır. Bunlardan bazılarının merdiven altı firma olması nedeniyle çalışmaya dahil edilememiş olup 45 adedi ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmaya katılan işletmeler yörede üretim yapan işletmelerin % 60'ını oluşturmaktadır.

### 6.3.2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada Porter'ın Elmas Modeli kullanılmıştır. Belirlenen alt başlıklardan hazırlanmış sorular ile ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi Rekabet Elması'nın altı unsuru etrafında şekillendirilmiş ve katılımcıların görüşleri; faktör koşul ve piyasaları (6 madde), ilgili ve destek sektörler (5 madde), firma stratejileri, yerel rekabet ve işbirliği ortamı (7 madde), talep koşulları ve talebin yapısı (3 madde), işbirliği kurumları (5 madde) ve kamu kurumları (4 madde) hakkında toplamda 30 maddede belirlenmeye çalışılmıştır. Her madde için katılımcılardan ilgili hususun önem ve mevcudiyet derecesini 5'li ölçekte ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda örneği sunulan matrislere işlenmiş ve ortaya çıkan bulgular araştırmamıza mesnet teşkil etmiştir.

<b>Mevcudiyet</b>	<b>5</b>	<b>Çık</b> Sözkonusu unsur iş kümesinde bulunmaktadır, ancak rekabetçilik açısından düşük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla bu unsurun oluşturulmasına ve/veya varlığının devam ettirilmesine ilişkin kaynaklar, rekabetçilik açısından daha önemli unsurlara aktarılmalıdır.	<b>Koru</b> Sözkonusu unsur iş kümesinde bulunmaktadır ve yüksek bir öneme sahiptir. Mevcut durum korunmalıdır.
	<b>1</b>	<b>Yok Say</b> Sözkonusu unsur mevcut olmadığı gibi, iş kümesi açısından yüksek bir öneme de sahip değildir. Unsur göz ardı edilebilir.	<b>Yatırım Yap</b> Sözkonusu unsur yüksek bir öneme sahiptir ancak iş kümesindeki varlığı yeterince güçlü değildir. Bu unsurun güçlendirilmesine yönelik yatırım yapılmalıdır.
		<b>3</b>	<b>5</b>
		<b>Önem</b>	

Grafik 1. Önem ve Mevcudiyet Matrisi (Konya Otomotiv Parça ve Aksamları

Ulusal

### **Kümelene Politikasi Geliştirilmesi Projesi, 2008)**

Önem ve mevcudiyet derecesi 3'ün üzerinde olan unsurlar matriste "KORU" bölümünde yer almaktadır. Diğer bir tanımla, bu bölümde yer alan unsurların mevcudiyetlerinin devam etmesi gerekmektedir. Önem derecesi 3'ün üzerinde ancak mevcudiyet derecesi 3'ün altında olan unsurlar ise matriste "YATIRIM YAP" bölümünde yer almaktadır. Bu unsurların geliştirilmesi için yatırımların yapılması gerekmektedir. Yatırımlar niteliklerine göre kamusal olabileceği gibi özel sektör tarafından da işbirliği çerçevesinde yapılabilir.

Önem derecesi 3'ten küçük ancak mevcudiyet derecesi 3'den büyük olan unsurlar ise matriste "ÇIK" bölümünde yer almaktadır. Bu unsurlar küme içerisinde mevcuttur ancak küme oyuncuları tarafından çok önem verilmemektedir. Eğer bu unsurlar için bir kaynak ayrılıyorsa, bu kaynağın matriste "KORU" veya "YATIRIM YAP" bölümündeki unsurlara aktarılması önerilmektedir.

Son olarak matriste "YOK SAY" bölümünde yer alan unsurların önem ve mevcudiyet seviyeleri 3'ün altındadır. Dolayısıyla bu unsurlar için de herhangi bir girişimde bulunulmamalıdır.

### **6.3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Veri toplama aracı olarak anketler kullanılarak süt ve süt ürünleri üretim işletmelerinin rekabet edebilirliğine etki eden unsurlara yönelik algılamalarının ölçülmesi hedeflenmiştir. Anketler rekabet elması modelinin altı unsuruna uygun olarak düzenlenmiştir.

Çalışmada 45 firmaya veri toplama aracı olarak sorulan 5 adet soru ve cevapları

- İşletmenin ünvanı ve/veya hukuki yapısı:

A.Ş: 8 adet, LTD: 21 adet, Adi Ortaklık: 2 adet, Şahıs: 14 adet.

- İşletmenin kaç yıldır faaliyet gösterdiği:

1-3 yıl: 6 adet, 4-6 yıl: 11 adet, 7-10 yıl: 8 adet, 16-20 yıl: 9 adet, 21-30 yıl: 11 adet.

- İşletmenin ölçeği:

Mikro: 23 adet, Küçük: 16 adet, Orta: 4 adet, Büyük: 2 adet.

- Sektördeki işbirliği değerlendirmesi:

Çok kötü:3 adet, Kötü: 20 adet, Orta: 11 adet, İyi: 10 adet, Çok iyi 1 adet.

- Daha önce bu kapsamda bir çalışma yapıp yapılmadığı:

Evet yapıldı: 39 adet, Hayır yapılmadı: 6 adet.

Devamında Elmas Modelinin 6 unsurunun katılımcılar açısından önemi ve sektörde bulunmalarına yönelik algılamalarının ölçülebilmesini sağlamak amacıyla 30 adet önem ve 30 adet bulunma olmak üzere toplamda 60 maddeli likert tipi tutum ölçeği altında anket yapılmıştır. Rensis Likert tarafından 1932 yılında geliştirilmiş olan tutum ölçeğinde katılımcıların ifadeleri genellikle beş kategori üzerinden derecelendirmeleri istenmektedir. Çünkü kategori sayısı beşten aşağıya düştükçe ölçek düzeyi açısından bilgi kaybı oluşmakta, yükseldikçe kategoriler arasında belirgin farklılıklar sağlanmaktadır (Erkuş,2003). Ölçek bu doğrultuda 5'li derecelendirme sistemine göre düzenlenmiştir (çok düşük, düşük, orta, yüksek, çok yüksek). Soru maddelerinde (1) “çok düşük”, (2) düşük, (3) “orta”, (4) “yüksek” ve (5) “çok yüksek” olarak alınmıştır.6.3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada veri toplama aracı olarak; (1) işletmenin ünvanı ve/veya hukuki yapısı, (2) işletmenin kaç yıldır faaliyet gösterdiği, (3) işletmenin ölçeği, (4) sektördeki işbirliği değerlendirmesi ve (5) daha önce bu kapsamda bir çalışma yapıp yapılmadığı sorulmuş, alınan cevaplar ve değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

#### 6.3.4.1 İşletmenin Hukuki Yapısı

	Sayı	Yüzde
Anonim Şirket	8	17,78
Limited Şirket	21	46,67
Adi Ortaklık	2	4,44
Şahıs	14	31,11
Toplam	45	100

**Tablo 2. İşletmelerin Hukuki Nitelikleri ve Sahiplik Durumları**

İşletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında ağırlıklı olarak limited ve şahıs şirketi oldukları görülmektedir. Diğer taraftan gerek anonim şirketlerin gerekse limited şirketlerin de ağırlıklı olarak aile işletmeleri olduğu belirlenmiştir.

#### 6.3.4.2. İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiği

	SAYI	YÜZDE
1-3 yıldır	6	13,3
4-6 yıl	11	24,4
7-10 yıl	8	17,8
16-20 yıl	9	20,0
21-30 yıl	11	24,4
Toplam	45	100,0

**Tablo 3. İşletme faaliyet süreleri**

45 adet işletmenin faaliyet süreleri; 6 adeti 1-3 yıl, 11 adeti 4-6 yıl, 8 adeti 7-10 yıl, 9 adeti 16-20 yıl, 11 adeti 21-30 yıl, 11 adeti 21-30 yıldır faaliyette oldukları tespit edilmiştir. Faaliyet süreleri açısından homojen bir dağılım gözlenmiştir.

#### 6.3.4.3. İşletmenin Ölçeği

	SAYI	YÜZDE
Mikro (1-9 çalışanlı)	23	51,1
Küçük (10-49 çalışanlı)	16	35,6
Orta (50-149 çalışanlı)	4	8,9
Büyük (150 üzeri çalışanlı)	2	4,4
Toplam	45	100,0

**Tablo 4. İşletmenin Ölçeği**

45 adet işletmenin ölçeği; 23 adedi mikro, 16 adeti küçük, 4 adeti orta, 2 adeti büyük işletmedir. İşletmelerin ölçeklerinin belirlenmesinde T.C Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Daire Başkanlığının çalışan sayısı kriteri dikkate alınmıştır. Ankete katılan süt ve süt ürünleri işletmelerinin büyük çoğunluğunun mikro ve küçük ölçekli oldukları görülmektedir.

#### 6.3.4.4. Sektördeki İşbirliği Değerlendirmesi

	SAYI	YÜZDE
Çok kötü	3	6,7
Kötü	20	44,4
Orta	11	24,4
İyi	10	22,2
Çok iyi	1	2,2
TOPLAM	45	100,0

**Tablo 5. Sektörel İşbirliği Değerlenmesi**

Sektördeki iş birliği değerlendirme ne; 3 işletme çok kötü, 20 işletme kötü, 11 işletme orta, 10 işletme iyi ve 1 işletme de sektördeki iş birliğine çok iyi görüş bildirmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin genel olarak sektörel işbirliği algısının yüksek olmadığı anlaşılmıştır.

#### 6.3.4.5 Daha Önce Bu Kapsamda Bir Çalışma Yapılıp Yapılmadığı

	SAYI	YÜZDE
Evet yapıldı	39	86,7
Hayır yapılmadı	6	13,3
TOPLAM	45	100,0

**Tablo 6. Daha Önce Bu Kapsamda Bir Çalışma Yapılıp Yapılmadığı**

Ankete katılan işletmelerden bu kapsamda bir çalışma yapıp yapılmadığı ile ilgili 39 işletme yapıldı, 6 işletme hayır yapılmadı diye görüş bildirmişlerdir.

#### 6.3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

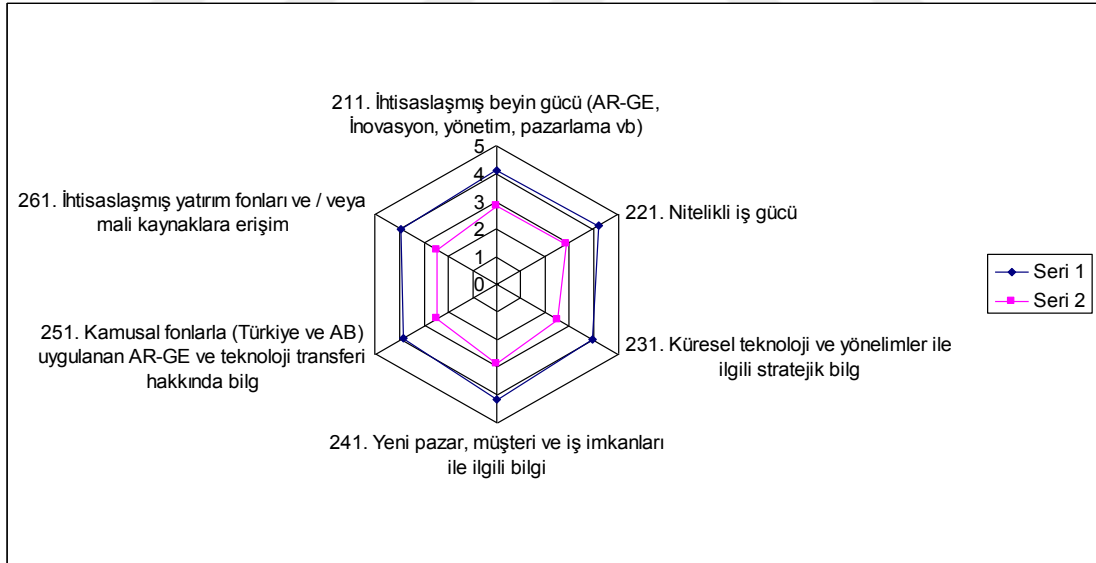
Porter ın Elmas Modelinde ele aldığı 6 adet faktörle ilgili 6 gruptan oluşan 30 adet anket sorusu işletmelere sorulmuş ve alınan bulgulardan 6 grup için 6 adet radar ve saçılım grafikleri, ayrıca her bir grup içerisindeki sorulardan alınan bulgular için ayrı ayrı saçılım matrisleri oluşturularak değerlendirmeler yapılmıştır.



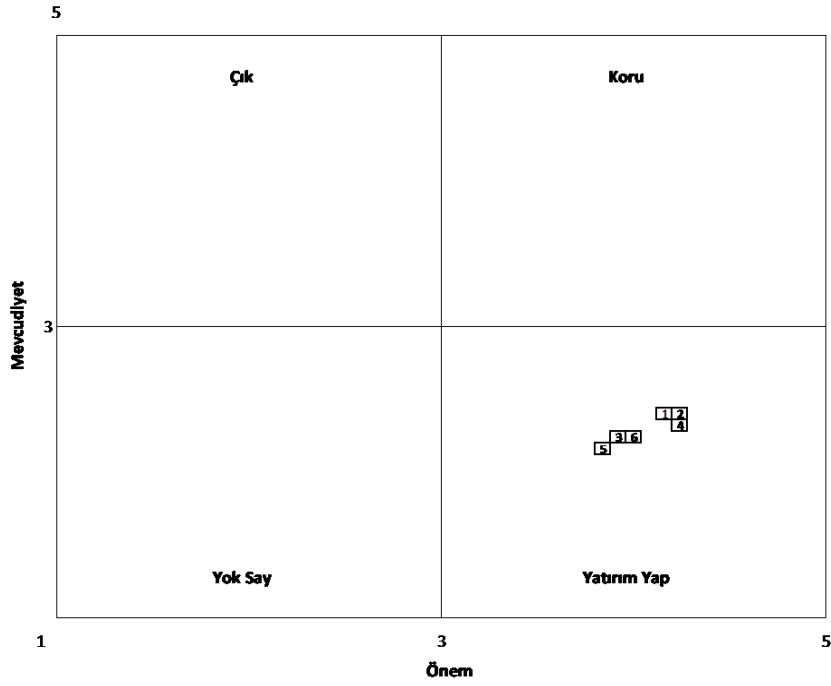
### 6.3.5.1. Faktör Koşul ve Piyasaları

	Sayı	Önem	Bulunma
1.1. İhtisaslaşmış beyin gücü (AR-GE, İnovasyon, yönetim, pazarlama vb)	45	4,13	2,84
1.2 Nitelikli iş gücü	45	4,20	2,87
1.3. Küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilgi	45	3,96	2,51
1.4 Yeni pazar, müşteri ve iş imkanları ile ilgili bilgi	45	4,18	2,89
1.5 Kamusal fonlarla (Türkiye ve AB) uygulanan AR-GE ve teknoloji transferi hakkında bilgi	45	3,87	2,44
1.6. İhtisaslaşmış yatırım fonları ve/veya mali kaynaklara erişim	45	3,96	2,47

**Tablo 7. Faktör Koşul Ve Piyasalar İle İlgili Unsurların Sektör İçin Önemi ve Sektörde Bulunma**



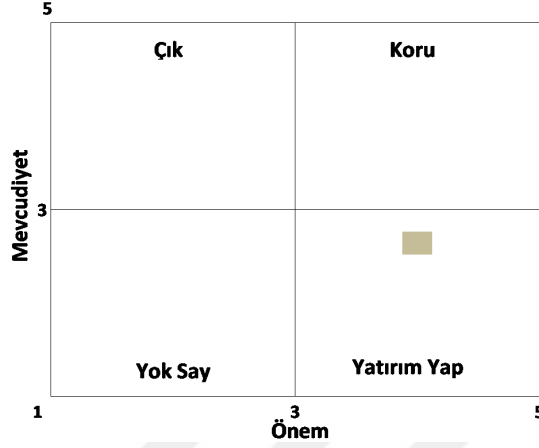
**Grafik 2. Faktör Koşul Ve Piyasalar Radar Grafiği**



**Grafik 2.1. Faktör Koşul ve Piyasalar Saçılım Matrisi**

Faktör Koşul ve Piyasaları ile ilgili 6 maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde tüm maddelere verilen önemin görece olarak yüksek sayılabilecek 4 üzerinde ve yakınında olduğu görülmektedir. Diğer taraftan ilgili maddelere ait mevcudiyet algılarının tamamı 3 ün altındadır. Mevcut bulgular sektörün rekabet edebilirliğinin artırılması için Faktör Koşul ve Piyasalarına yatırım yapılması gerektiğini göstermektedir. Konya bölgesi süt ürünleri işletmelerinin Faktör Koşul ve piyasalar için rekabet gücü genel olarak (2.59) ORTA düzeydedir

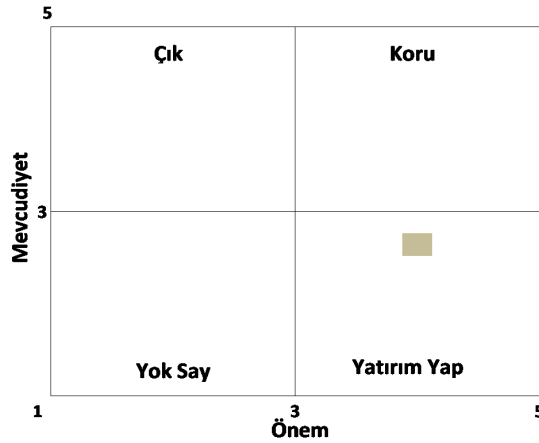
### 6.3.5.1.1. İhtisaslaşmış beyin gücü (Ar-Ge, İnovasyon, yönetim, pazarlama vb)



**Grafik 2.1.1. İhtisaslaşmış Beyin Gücü Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere ihtisaslaşmış beyin gücünün küme için önemi 4.13, kümede bulunması 2.84 dür. Bu bulgular her ne kadar yatırım yapılması gerekliliğini gösterse de, önem ve bulunma değerleri arasındaki 1.29 puanlık farkı büyük bir yatırım ihtiyacının olmadığına işaret etmektedir.

### 6.3.5.1.2. Nitelikli iş gücü

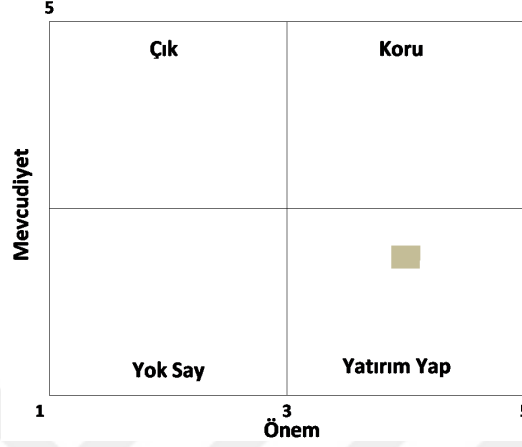


**Grafik 2.1.2. Nitelikli İş Gücü Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere nitelikli iş gücünün küme için önemi 4.20, kümede bulunması 2.87 dir. Bu bulgular sonucunda Önem ile bulunma değerleri arasındaki farkın çok yüksek olmaması nedeniyle Nitelikli İş Gücü konusunda da

büyük bir yatırıma gerek olmayıp küçük bir yatırımla bu konudaki eksikliğin giderileceği görülmektedir.

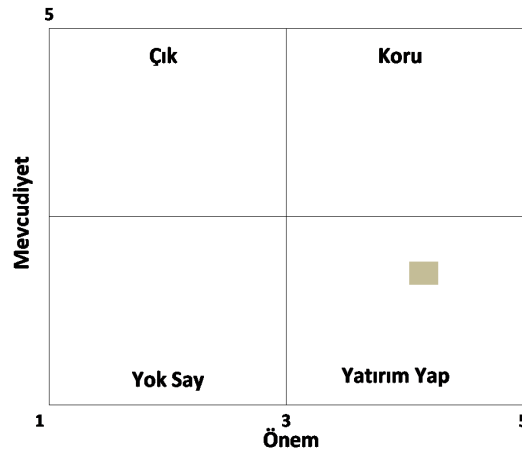
#### 6.3.5.1.3. Küresel Teknoloji ve Yönelimler ile İlgili Stratejik Bilgi



**Grafik 2.1.3. Küresel teknoloji ve yönelimler Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilginin küme için önemi 3.96, kümede bulunması 2.51 dir. Buradaki bulgular neticesinde büyük bir yatırımı gerektirmeyen yatırımların yapılması ile bu konudaki katılımcılar tarafından algılanan eksiklik giderilecektir.

#### 6.3.5.1.4. Yeni Pazar, Müşteri ve İş İmkanları ile İlgili Bilgi

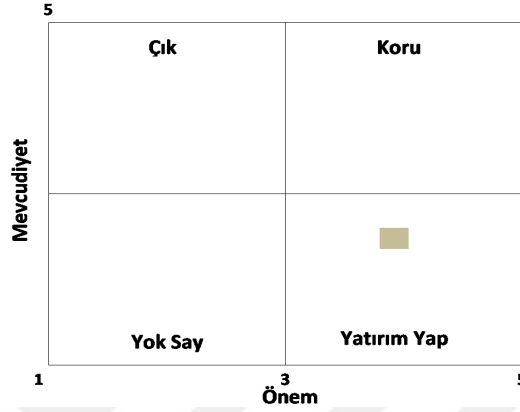


**Grafik 2.1.4. Yeni Pazar, Müşteri ve İş İmkanları ile İlgili Bilgi Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere yeni pazar, müşteri ve iş imkanları ile ilgili bilginin küme için önemi 4.18, kümede bulunması 2.89 dur. Anket katılımcılarının

arzu ettikleri düzeyde yeni Pazar, müşteri ve iş imkanları konusunda yatırım yapılması gerekliliği söylenebilir.

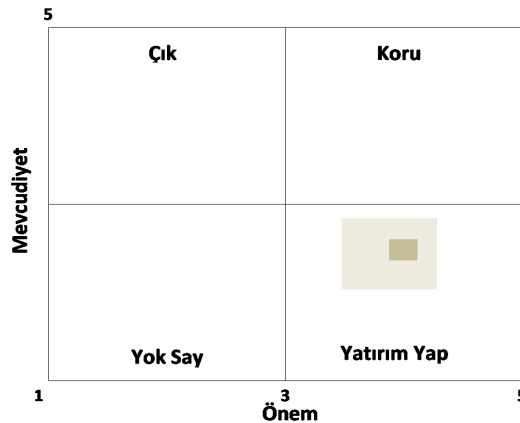
#### 6.3.5.1.5. Kamusal fonlarla (Türkiye ve AB) uygulanan AR-GE ve teknoloji transferi hakkında bilgi



Grafik 2.1.5. Kamusal fonlarla (Türkiye ve AB) uygulanan AR-GE ve teknoloji transferi hakkında bilgi Saçılım Matrisi

Grafikten de görüldüğü üzere, kamusal fonlarla (Türkiye ve AB) uygulanan Ar-Ge ve teknoloji transferi hakkında bilginin küme için önemi 3.87, kümede bulunması 2.44 dür. Kamusal fonlarla uygulanan AR-GE ve teknoloji transferi hakkında anket katılımcılarının önem derecesi çok yüksek olmamakla beraber arzu ettikleri düzeye ulaşabilmeleri için yatırım yapılabilir.

#### 6.3.5.1.6. İhtisaslaşmış yatırım fonları ve/veya mali kaynaklara erişim



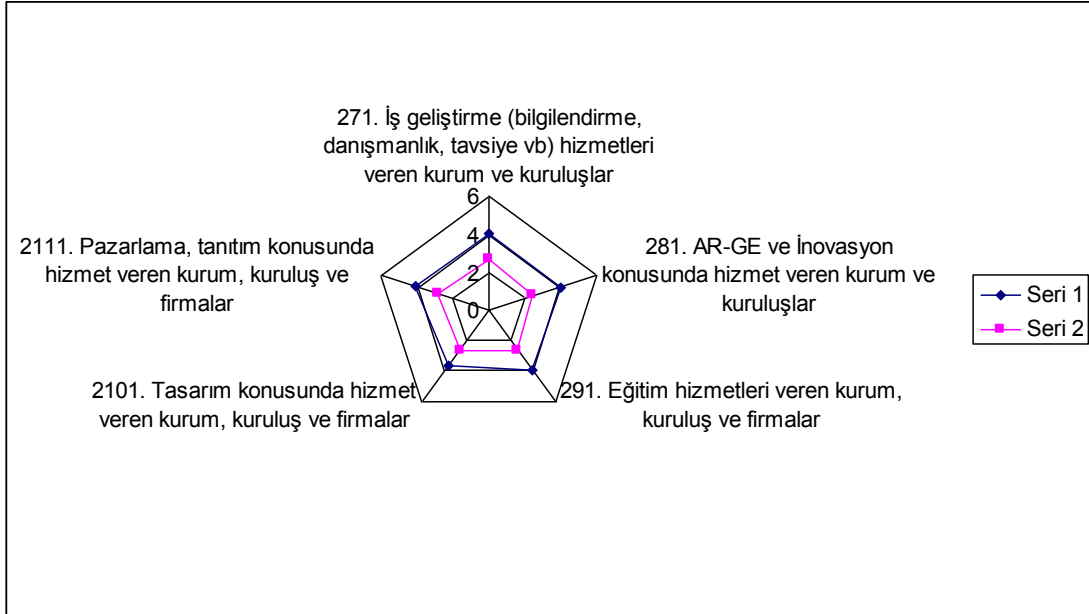
Grafik 2.1.6. İhtisaslaşmış Yatırım Fonları ve / veya Mali Kaynaklara Erişim. Saçılım Matrisi

Grafikten de görüldüğü üzere, ihtisaslaşmış yatırım fonları ve / veya mali kaynaklara erişimin küme için önemi 3.96, kümede bulunması 2,47 dir. Bu konuda bir miktar yatırım yapılması sonucu bulgularda saptanan önem derecesine yakın bir mevcudiyet sağlanabilir.

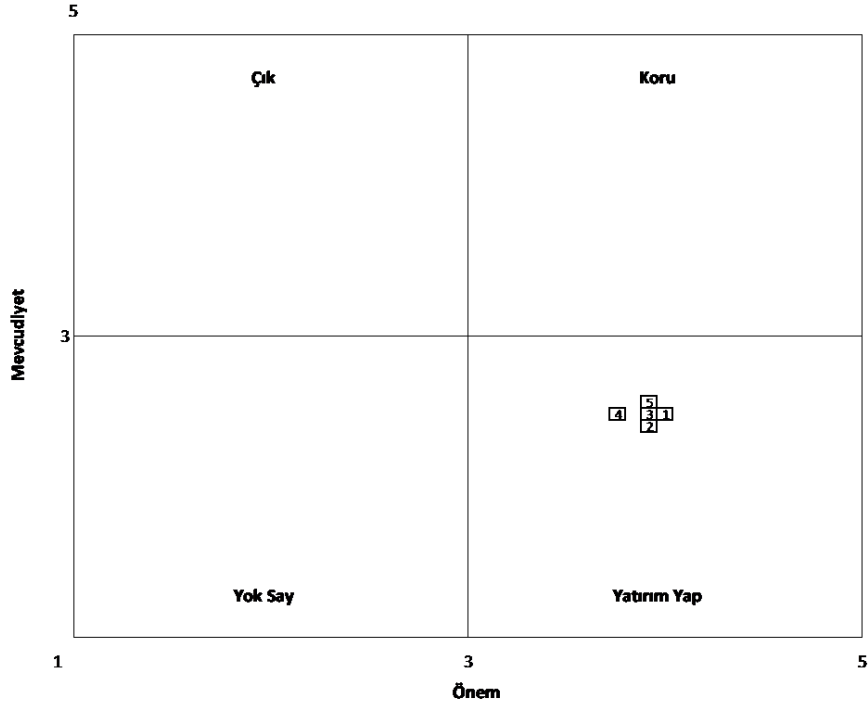
### 6.3.5.2. İlgili ve Destek Sektörler

	SAYI	Önem	Bulunma
2.1. İş geliştirme (bilgilendirme, danışmanlık, tavsiye vb) hizmetleri veren kurum ve kuruluşlar	45	4,02	2,67
2.2. AR-GE ve İnovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşlar	45	3,91	2,44
2.3. Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar	45	3,89	2,60
2.4. Tasarım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	45	3,60	2,62
2.5. Pazarlama, tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	45	4,00	2,82

**Tablo 8. İlgili ve Destek Sektörler Önem ve Bulunma**



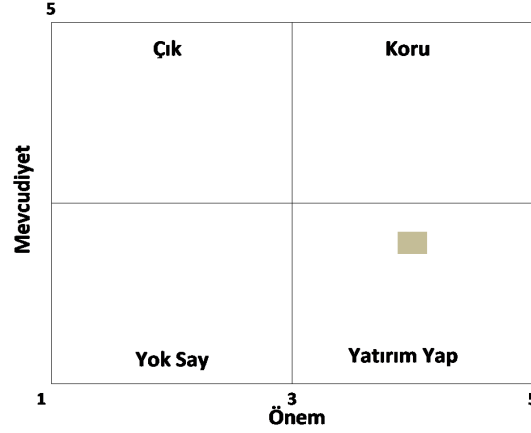
**Grafik 3. İlgili ve Destek Sektörler Radar Grafiği**



**Grafik 3.1. İlgili ve Destek Sektörler Saçılım Grafiği**

Ankete katılanlar bu alanda İş geliştirme (bilgilendirme, danışmanlık, tavsiye vb) hizmetleri veren kurum ve kuruluşların varlığının artması ile, Ayrıca pazarlama tanıtım programları yanında AR-GE İnovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşların da verecekleri destekler ile rekabetin istenilir düzeyde sürdürülebilir olabileceğini vurgulamaktadırlar. Konya bölgesi süt ürünleri üretim işletmelerinin İlgili ve Destek Sektörler den yansıyan rekabet gücü genel olarak (2.63) ORTA düzeydedir

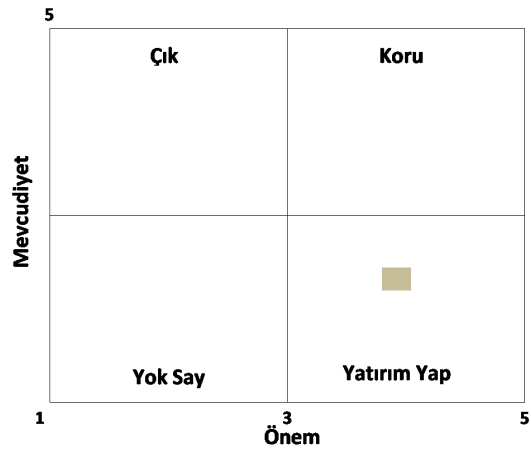
### 6.3.5.2.1. İş geliştirme hizmetleri veren kurum ve Kuruluşlar



**Grafik 3.1.1. İş geliştirme hizmetleri veren kurum ve kuruluşlar Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, iş geliştirme (bilgilendirme, danışmanlık, tavsiye vb) hizmetleri veren kurum ve kuruluşların küme için önemi 4.02, kümede bulunması 2.67 dir. Anket bulgularında önem derecesi yüksek olan bu konuda da yatırımın yapılması gerekliliği saptanmıştır.

### 6.3.5.2.2. AR-GE ve İnovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşlar



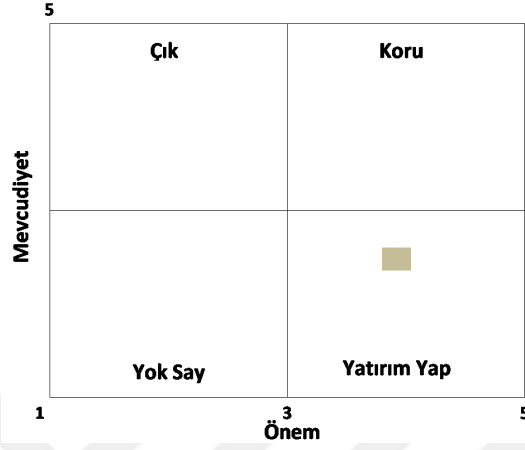
**Grafik 3.1.2. AR-GE ve İnovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşlar Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, Ar-Ge ve inovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşların küme için önemi 3.91, kümede bulunması 2,44 dür.



Katılımcıların anket bulguları sonucunda Ar-Ge ve inovasyon konusunda da kurum ve kuruluşlardan daha fazla yardım talep ettikleri sonucu görülmektedir.

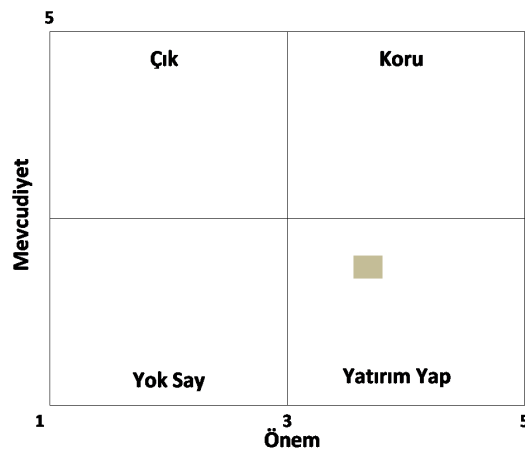
#### 6.3.5.2.3. Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar



**Grafik 3.1.3. Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, eğitim hizmetleri veren kurum , kuruluş ve firmaların küme için önemi 3.89, kümede bulunma 2.60 dır. Anket katılımcılarından edinilen bulgulara göre sektörde istenilen düzeyde sürdürülebilir rekabetin sağlanması için bu konuda eğitim hizmeti almaları eğilimi gözlenmiştir.

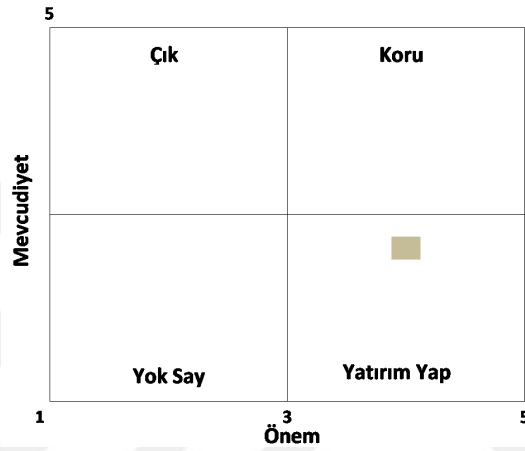
#### 6.3.5.2.4. Tasarım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar



**Grafik 3.1.4. Tasarım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, tasarım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmaların küme için önemi 3.60, kümede bulunma 2.62 dir. Ankette çıkan sonuçlara göre tasarım konusunda destek talepleri de bulunma seviyeleri de orta düzeyin biraz üstünde kalmaktadır. Bu konuda yapılacak az bir yatırım desteği ile isteklerini karşılayabileceklerdir.

#### 6.3.5.2.5. Pazarlama, tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar



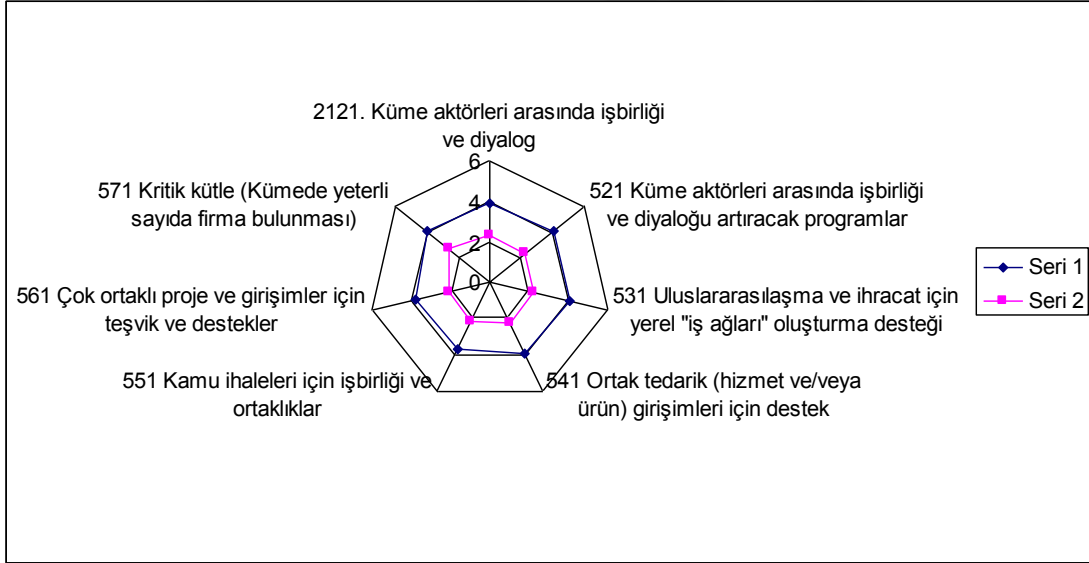
**Grafik 3.1.5. Pazarlama, tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, pazarlama, tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmaların küme için önemi 4.00, kümede bulunma 2.82 dir. Anket bulguları sonucu pazarlama ve tanıtıma verdikleri önem derecesi yüksek olan pazarlama ve tanıtım eksikliğinin giderilmesi için yatırım talep ettikleri gözlemlenmiştir.

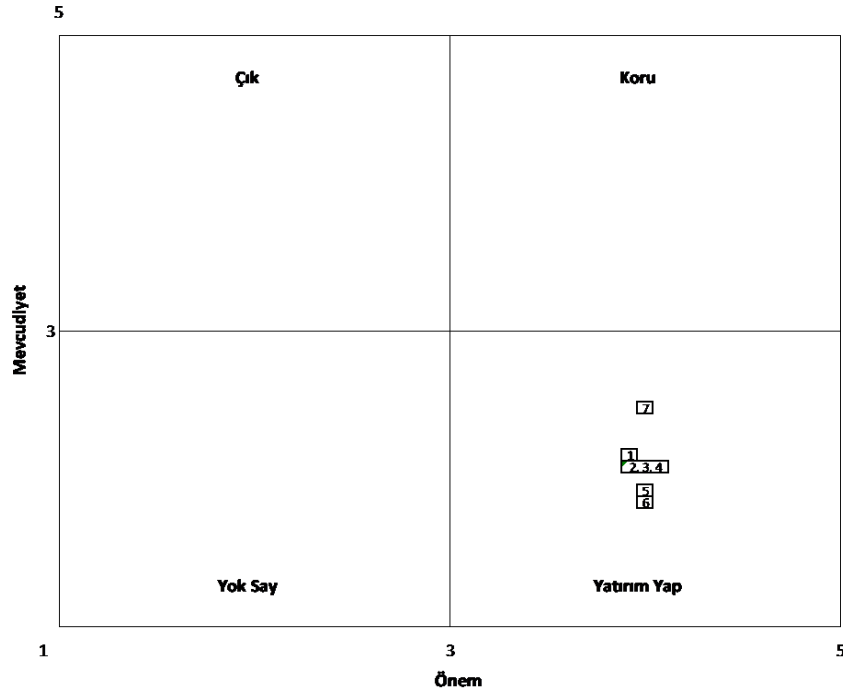
### 6.3.5.3. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı

	Sayı	Önem	Bulunma
3.1. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog	45	3,93	2,31
3.2. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar	45	4,07	2,24
3.3.Uluslararasılaşma ve ihracat için yerel "iş ağları" oluşturma desteği	45	4,07	2,22
3.4. Ortak tedarik (hizmet ve/veya ürün) girişimleri için destek	45	3,96	2,27
3.5. Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar	45	3,67	2,18
3.6.Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler	45	3,76	2,07
3.7.Kritik kütle (Kümede yeterli sayıda firma bulunması)	45	3,96	2,62

**Tablo 9. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamın Önem ve Bulunma**



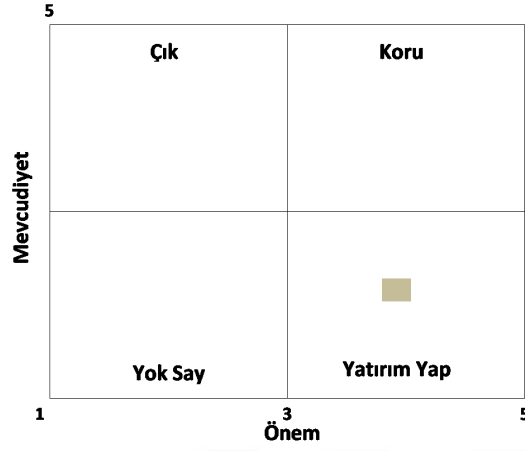
**Grafik 4. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı Radar Grafığı**



**Grafik 4.1. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı Saçılım Grafiği**

İş kümesinin rekabette başarıya ulaşabilmesinde sosyal sermayenin kapsamında yer alan ve önemli bir niteliğe sahip olan ilişki düzeyi yapılan araştırmada da karşımıza çıkmaktadır. Nitekim işbirliği ve diyalog programlarına (4,07) verilen önem ankette katılımcılar tarafından vurgulanırken, diğer taraftan uluslararasılaşma, ihracat yapma ve yerel iş ağları kurma istekleri de yüksek oranda talep edildiği görülmektedir. Ayrıca bu sürecin geniş bir kitle arasında olması üzerinde durulan bir diğer yargı olup; kritik kütle ile sağlanacak etkinliğin artacağı ifade edilmektedir. Konya bölgesi süt ürünleri üretim işletmelerinin Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamından yansıyan rekabet gücü genel olarak (2.27) ORTA düzeydedir

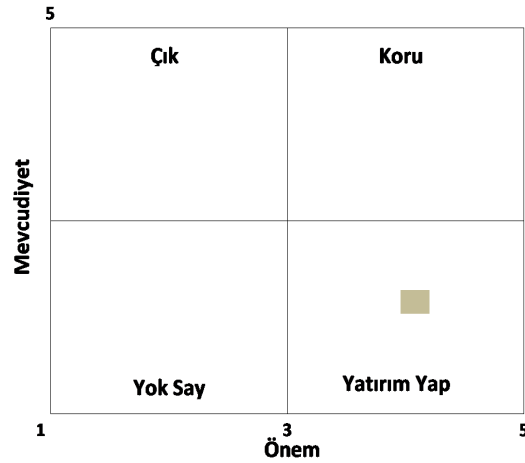
### 6.3.5.3.1. Küme Aktörleri arasında İşbirliği ve Diyalog



**Grafik 4.1.1. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogun küme için önemi 3.93, kümede bulunma 2.31 dür. Her ne kadar ankete katılan katılımcıların birçoğunun aile ortaklığı şeklinde işletmeleri olup şirket sınırlarının ortaya çıkacağı çekincesiyle dışarı açılmasalar da, küme aktörleri arasındaki işbirliği ve diyalogu önemseyip istediklerini söyleyebiliriz.

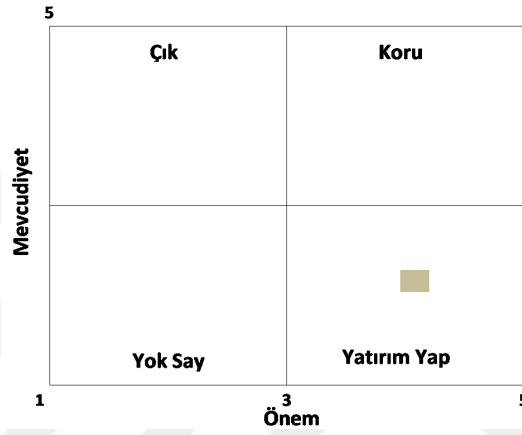
### 6.3.5.3.2. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar



**Grafik 4.1.2. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programların küme için önemi 4.07, kümede bulunma 2.24 dür. Ulaşılan bu bulgularda da iş birliği ve diyalogu artıracak programların artma talebinin yüksek oranda benimsendiğini görebiliriz. Beşeri sermayenin önemi burada vurgulanmaktadır.

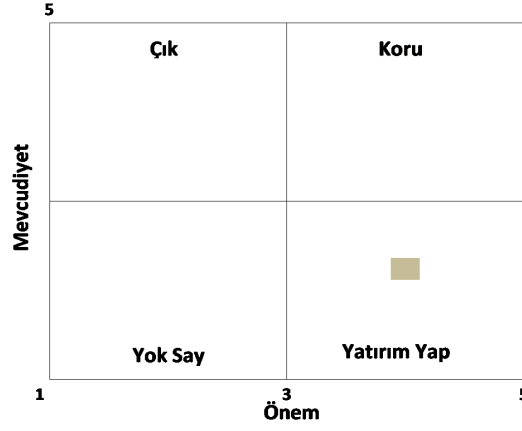
### 6.3.5.3.3. Uluslararasılaşma ve İhracat İçin Yerel "İş Ağları" Oluşturma Desteği



Grafik 4.1.3. Uluslararasılaşma ve ihracat için yerel "iş ağları" oluşturma desteği Saçılım Matrisi

Grafikten de görüldüğü üzere, uluslararasılaşma ve ihracat için yerel "iş ağları" oluşturma desteğinin küme için önemi 4.07, kümede bulunma 2.22 dir. Ankete katılan işletmelerin uluslararasılaşma ve ihracat için yerel iş ağlarını oluşturma desteğine verdikleri önem derecesi oldukça yüksek olup, bu konuda yapılacak yatırımlara çok istekli oldukları gözlemlenmiştir.

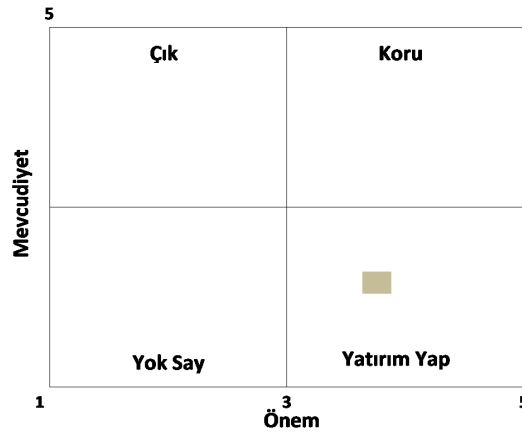
#### 6.3.5.3.4. Ortak Tedarik (Hizmet ve/veya Ürün) Girişimleri İçin Destek



**Grafik 4.1.4. Ortak tedarik (hizmet ve/veya ürün) girişimleri için destek Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, ortak tedarik ( hizmet ve/veya ürün ) girişimleri için desteğin küme için önemi 3.96, kümede bulunma 2.27dir. Anket bulgularında önemsedikleri ama bunu pek beceremedikleri bir konuda ürün veya hizmette ortak tedarik kanallarının kullanılması konusu olarak söyleyebiliriz. Bu konuda yapılacak yatırımlarla buradaki eksikliğin giderileceği düşünülmektedir.

#### 6.3.5.3.5. Kamu İhaleleri İçin İşbirliği ve Ortaklıklar

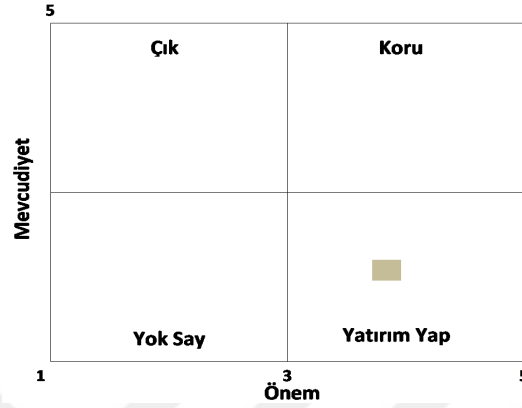


**Grafik 4.1.5. Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıkların küme için önemi 3.67, kümede bulunma 2.18dir. Sektör işletmelerinin kamuya ürün / hizmet verme konusunda pek sıcak bakmadıkları daha önce de ifade edilmişti, aynı

isteksizlik kamudaki ihalelere işbirliği ve ortaklık yaparak girme konusunda da görülmektedir.

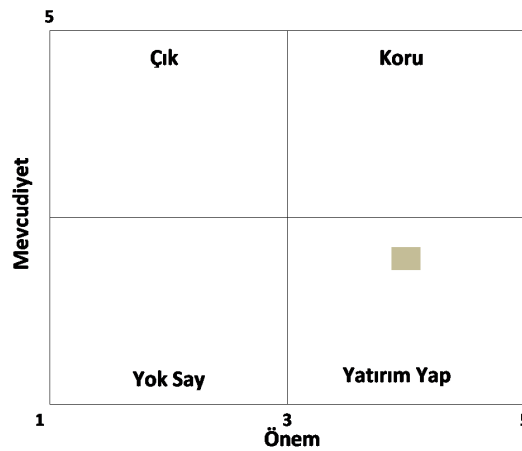
#### 6.3.5.3.6. Çok Ortaklı Proje ve Girişimler İçin Teşvik ve Destekler



**Grafik 4.1.6. Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve desteklerin küme için önemi 3.76, kümede bulunma 2.07dir. Ankete katılan işletmelerin teşvik ve destek kapsamlarında bile çok ortaklı projelerde yer alma düşüncelerine verdikleri önem derecesi çok yüksek değildir, ancak oldukça düşük sayılabilecek bir seviyede kümede bulunma bulguları olduğundan bu konuya ciddi yatırımlar ile eğilmeleri gerekmektedir.

#### 6.3.5.3.7. Kritik Kütle (Kümede Yeterli Sayıda Firma Bulunması)



**Grafik 4.1.7. Kritik kütle (Kümede yeterli sayıda firma bulunması) Saçılım Matrisi**

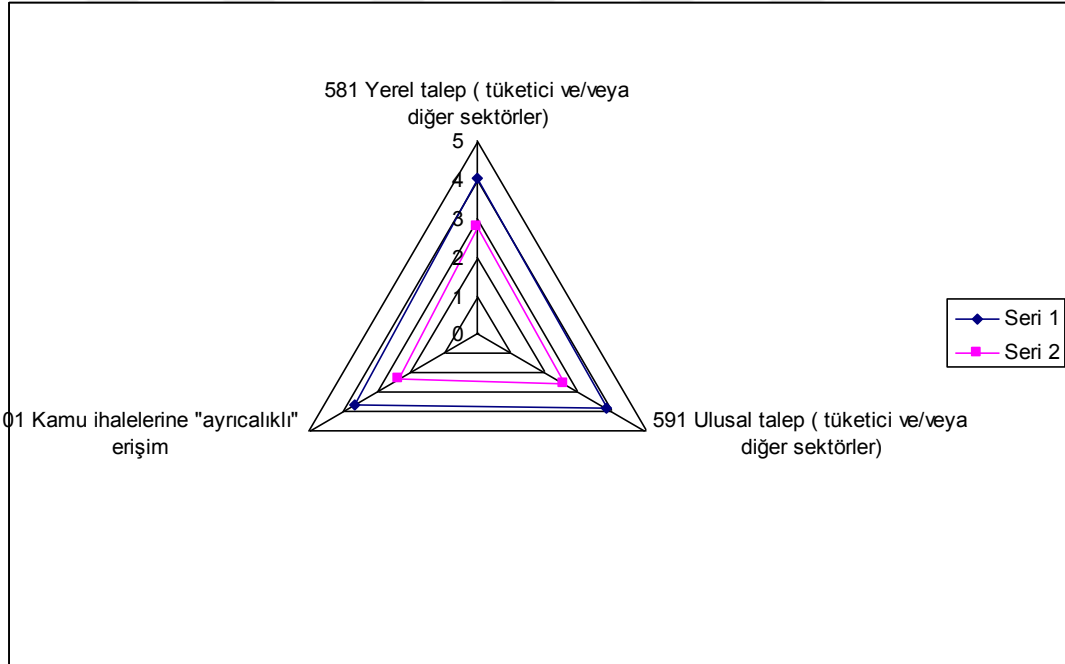


Grafikten de görüldüğü üzere, kritik kütlelerin (kümede yeter sayıda firmanın bulunması ) küme için önemi 3.96, kümede bulunma 2.62dir. Anket bulgularında ortaya çıkan yüksek önem derecesine sahip diğer bir bulgu da sektör firmalarının yörede yoğunlaşma talebi, diğer bir bakışla bölge olarak süt endüstrisi konusunda lider bir şehir konumuna gelme düşünceleri şeklinde yorumlanabilir.

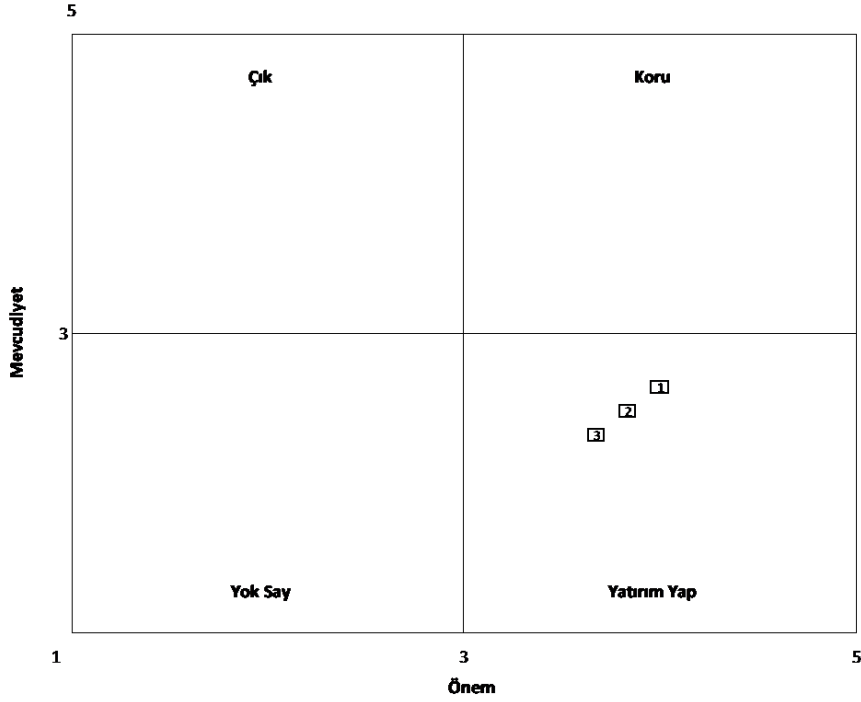
#### 6.3.5.4. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı

	Sayı	Önem	Bulunma
4.1. Yerel talep ( tüketici ve/veya diğer sektörler)	45	4,02	2,76
4.2. Ulusal talep ( tüketici ve/veya diğer sektörler)	45	3,82	2,56
4.3. Kamu ihalelerine "ayrıcalıklı" erişim	45	3,64	2,33

**Tablo 10. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı Önem ve Bulunma**



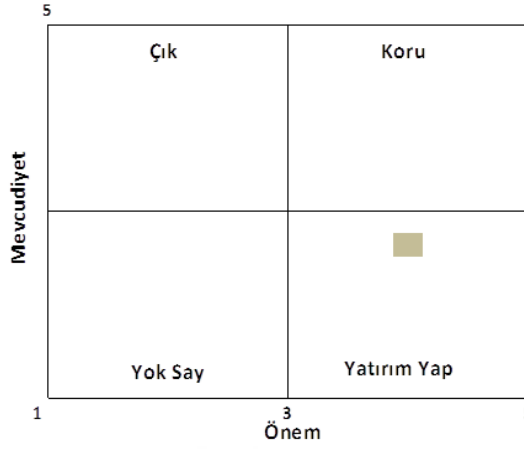
**Grafik 5. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı Radar Grafiği**



**Grafik 5.1. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı Saçılım Grafiği**

Talep koşulları içerisinde sunulan üç seçenek arasında katılımcılar önem derecesi açısından ilk tercihlerini yerel talep boyutunda kullanırken (4,02), ulusal talep ve kamu ihalelerine ilişkin tercihler sıralamada biraz daha altlarda yer almaktadır. Nitekim sektör temsilcileri açısından da kamu ihale sürecinden daha çok yerel ve ulusal talebin önemsendiği bilinmektedir. Yerel talebin öne çıkmasını istemelerinin altında işletmelerin özellikle yöreye ürünlerini tanıtır, genel olarak tarım şehri olarak bilinen Konya'nın süt endüstrisiyle markalaşmasını talep etmeleri şeklinde yorumlanabilir. Konya bölgesi süt ürünleri üretim işletmelerinin Talep Koşulları ve Talebin yapısından yansıyan rekabet gücü genel olarak (2.55) ORTA düzeydedir.

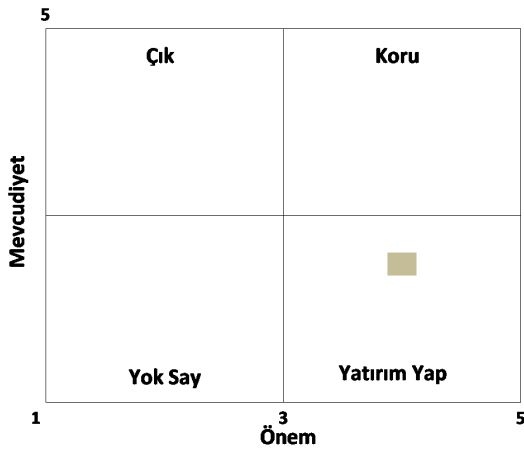
#### 6.3.5.4.1. Yerel talep ( Tüketici ve/veya Diğer Sektörler)



**Grafik 5.1.1. Yerel talep ( tüketici ve/veya diğer sektörler) Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, yerel talebin ( tüketici ve/veya diğer sektörler ) küme için önemi 4.02, kümede bulunma 2.76 dır. Ankete katılan işletmelerin 3lü talep açısından en önem verdikleri konu “yerel talebin” varlığını istemeleri, yöre kendi tüketeceği her ürünü üretebilmeli ve bu konuda marka şehir olma algısının yüksek olması şeklinde değerlendirilebilir.

#### 6.3.5.4.2. Ulusal talep ( Tüketici ve/veya Diğer Sektörler)

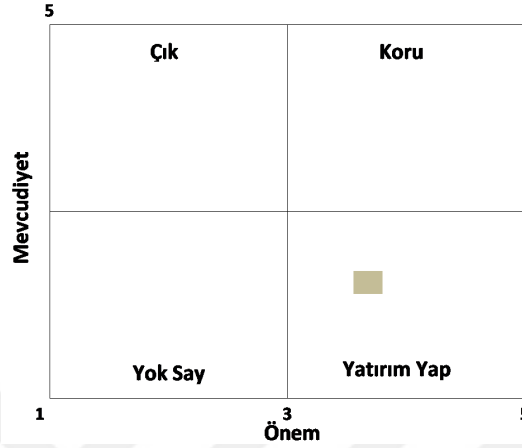


**Grafik 5.1.2. Ulusal talep ( tüketici ve/veya diğer sektörler)Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, ulusal talebin ( tüketici ve/veya diğer sektörler ) küme için önemi 3.82, kümede bulunma 2.56 dır. Ankete katılan işletmelerin ikincil önem derecesine sahip olarak gördüğü ulusal talebin varlığı, yöre

ihtiyacının karşılanması sonrası ürün fazlası üretimin ulusal pazarda değerlendirilmesi arzusu olarak yorumlanabilir.

#### 6.3.5.4.3. Kamu İhalelerine "Ayrıcalıklı" Erişim



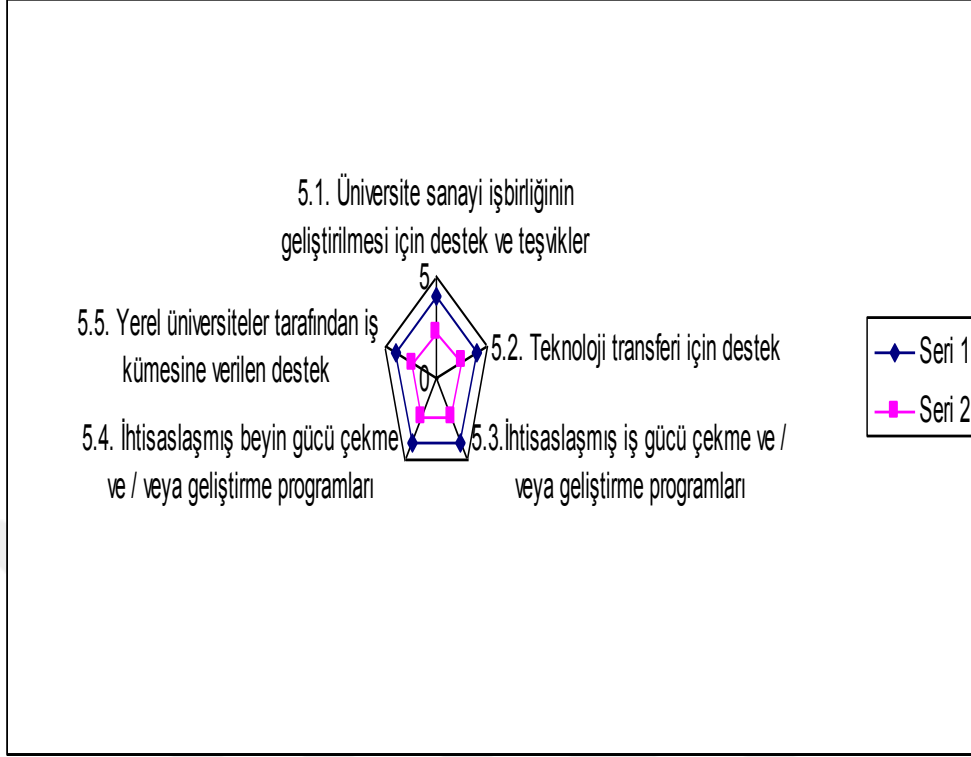
**Grafik 5.1.3. Kamu ihalelerine "ayrıcalıklı" erişim Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, kamu ihalelerine “ayrıcalıklı” erişimin küme için önemi 3.64, kümede bulunma 2.33 dür. Anket bulguları neticesi işletmelerin kamu ihalelerine katılma arzuları, zorunluluk dışında çok fazla düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

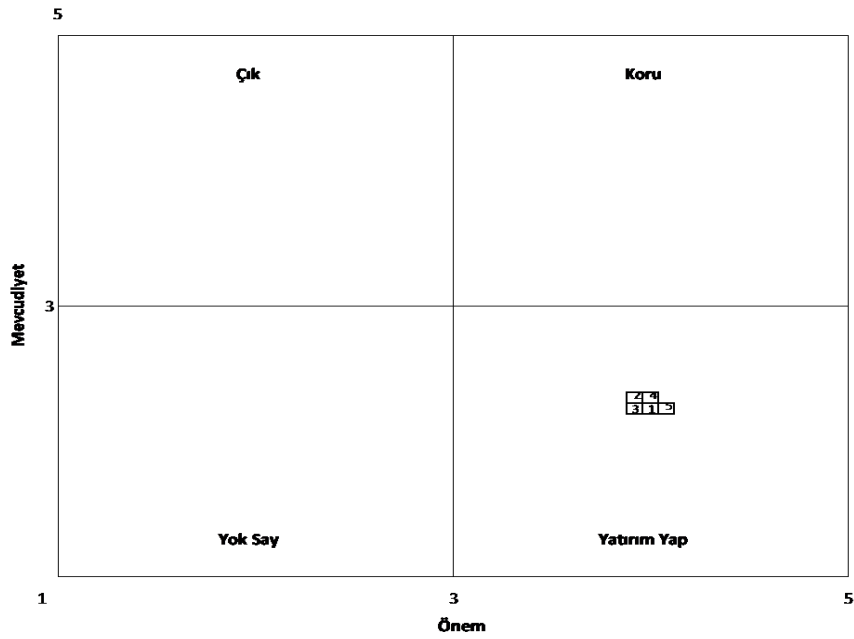
#### 6.3.5.5. İşbirliği Kurumları

	SAYI	Önem	Bulunma
5.1. Üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler	45	4,09	2,24
5.2. Teknoloji transferi için destek	45	3,89	2,44
5.3. İhtisaslaşmış iş gücü çekme ve / veya geliştirme programları	45	3,91	2,38
5.4. İhtisaslaşmış beyin gücü çekme ve / veya geliştirme programları	45	3,93	2,37
5.5. Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen destek	45	3,89	2,31

**Tablo 11. İşbirliği Kurumları Önem ve Bulunma**



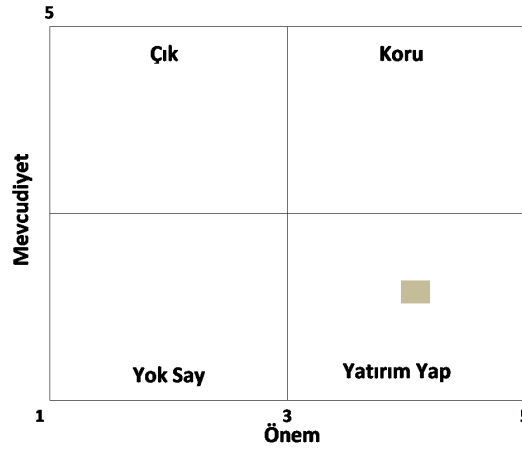
**Grafik 6. İş Birliği Kurumları Radar Grafiği**



**Grafik 6.1. İşbirliği Kurumları Saçılım Grafiği**

Üniversite ile sanayi arasındaki işbirliği bölge tarafından önemsenmekte ve bu durum özellikle Konya Sanayi Odası tarafından sağlanmakta ve desteklenmektedir. Bireysel ilişkilerin yanı sıra kurumsal bağlamdaki bu etkileşim katılımcılar açısından da önem verilen ilk unsur olarak (4,09) belirtilmekte, kurumların işbirliğine olan katkı için ise özellikle ihtisaslaşmış beyin gücünün korunması ve bölgeye çekilmesine (3,93) özen gösterilmesi önerilmektedir. Bu durum faktör koşullarında belirtilmiş olan iş gücü talebi ile de paralellik arz etmektedir. Ancak bu kez bunun işgücü sağlayıcılar tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ortaya konulmaktadır. Yine rekabet sürecinde belirtilen ARGE vurgusu bu kez teknoloji transferi konusunda (3,89) tekrarlanmakta ve işbirliği yapılan kurumlardan bu alandaki destek talep edilmektedir. Teknoloji transferinin iki yönlü olması ise bir taraftan bölgenin inovasyon gücünü arttırırken diğer taraftan yeni pazar arayışlarına katkı sağlayacaktır. Konya bölgesi süt ürünleri üretim işletmelerinin İşbirliği Kurumlarından aldığı desteğin rekabet gücüne yansımaları genel olarak (2.35) ORTA düzeydedir

#### 6.3.5.5.1. Üniversite Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesi İçin Destek ve Teşvikler

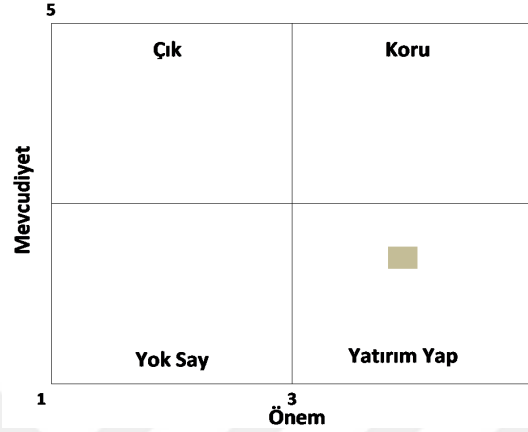


**Grafik 6.1.1. Üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşviklerin küme için önemi 4.09, kümede bulunma 2.24 dür. Anket bulguları sonucunda İş birliği kurumları içerisinde en çok önem derecesine sahip

üniversite sanayi işbirliği çıkması bu konuda ciddi anlamda yatırıp bekledikleri şeklinde algılanabilir.

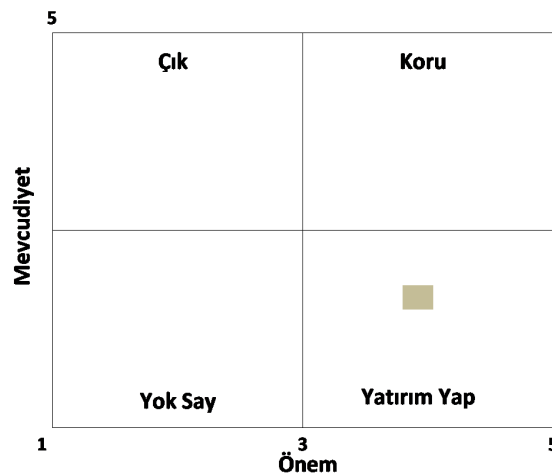
### 6.3.5.5.2. Teknoloji transferi için destek



**Grafik 6.1.2. Teknoloji transferi için destek Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, teknoloji transferi için desteğin küme için önemi 3.89, kümede bulunma 2.44 dür. Anket bulguları sonucunda teknoloji transferi desteğine verilen öneminde yüksek değere sahip olması buna mukabil kullanılan yeni teknolojilerin yeterli görülmemesi sonucu bu konuda yatırım yapılması isteklerini doğurmaktadır.

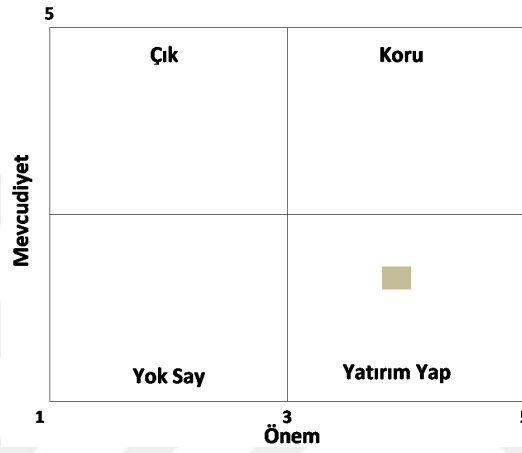
### 6.3.5.5.3. İhtisaslaşmış İşgücü Çekme ve / veya Geliştirme Programları



**Grafik 6.1.3. İhtisaslaşmış iş gücü çekme ve / veya geliştirme programları Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, ihtisaslaşmış iş gücü çekme ve/veya geliştirme programlarının küme için önemi 3.91, kümede bulunma 2.38dir. Ankete katılan işletmelerin üretim / hizmet kalitesine verdikleri önemin yüksek olduğu söylenebilir, bu konuda yapılacak yatırımlarla hedefledikleri ihtisaslaşmış iş gücüne ulaşabilecekleri düşünülebilir.

#### 6.3.5.5.4. İhtisaslaşmış Beyin gücü Çekme ve / veya Geliştirme Programları

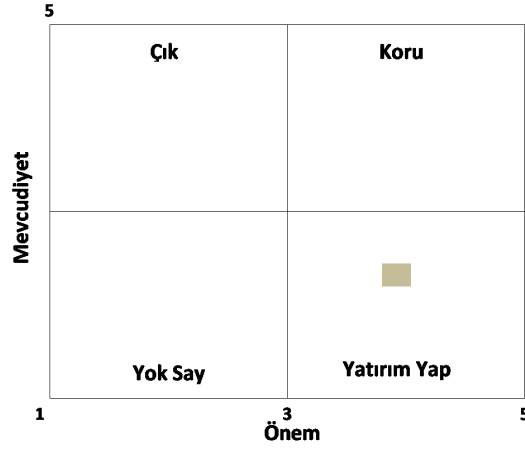


**Grafik 6.1.4. İhtisaslaşmış beyin gücü çekme ve / veya geliştirme programları Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, ihtisaslaşmış beyin gücü çekme ve/veya geliştirme programlarının küme için önemi 3.93, kümede bulunma 2.37dir. Sektörün işinde uzman beyaz yakalı yönetici ve çalışanlara ihtiyacı olduğu verdikleri önem derecesinde belirtilmiş olup, bu konudaki eksikliğin giderilmesi ile rekabet güçlerinin artacağı görüşü algılanmıştır.



### 6.3.5.5. Yerel Üniversiteler Tarafından İş Kümesine Verilen Destek



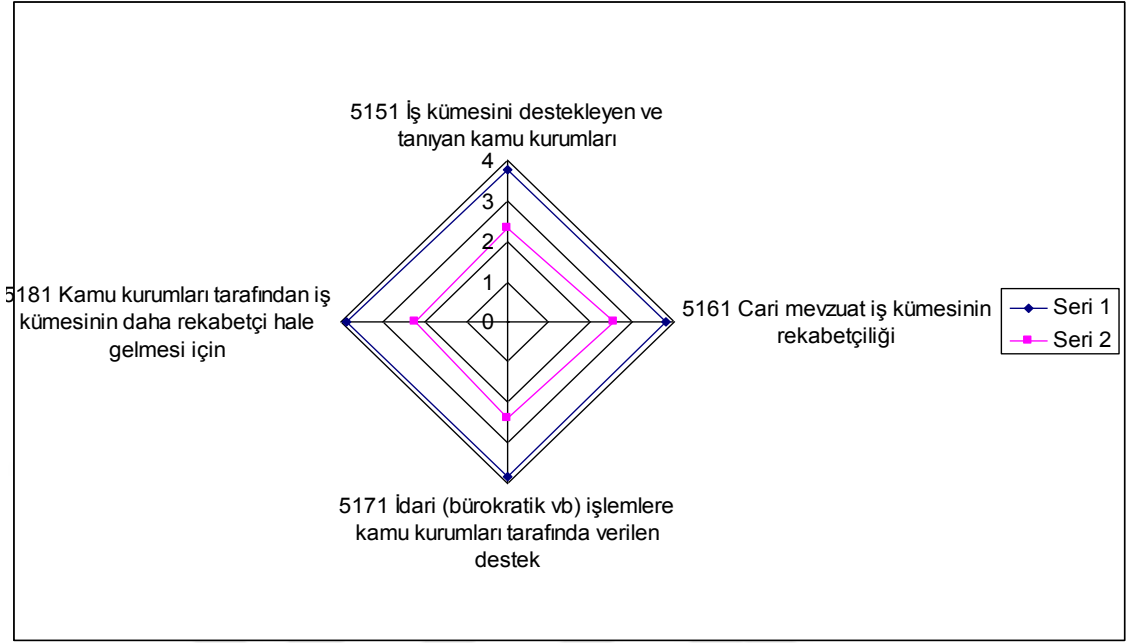
**Grafik 6.1.5. Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen destek Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen desteğin küme için önemi 3.89, kümede bulunma 2.31dir. Yerel üniversitelerden alınacak bilimsel destek ve projeler ile işletmelerinin daha iyi rekabet edebilme şanslarının olduğu algısına varılabilir.

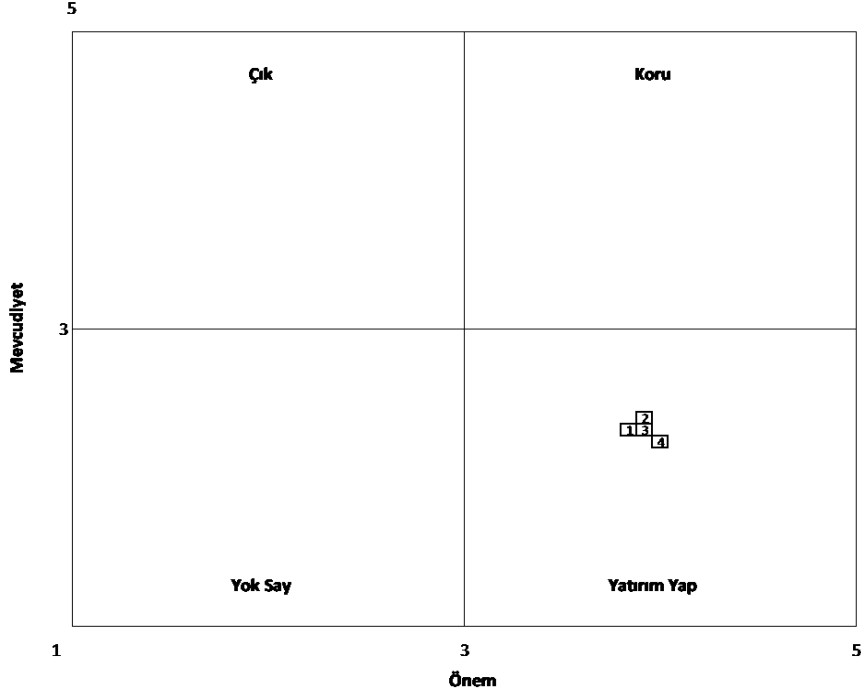
### 6.3.5.6. Kamu Kurumları

	SAYI	Önem	Bulunma
6.1. İş kümesini destekleyen ve tanıyan kamu kurumları	45	3,76	2,33
6.2. Cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliği	45	3,80	2,56
6.3.İdari (bürokratik vb) işlemlere kamu kurumları tarafında verilen destek	45	3,84	2,38
6.4.Kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için verilen destek	45	3,87	2,22

**Tablo 12. Kamu Kurumları Önem ve Bulunma**



**Grafik 7. Kamu Kurumları Radar Grafiği**

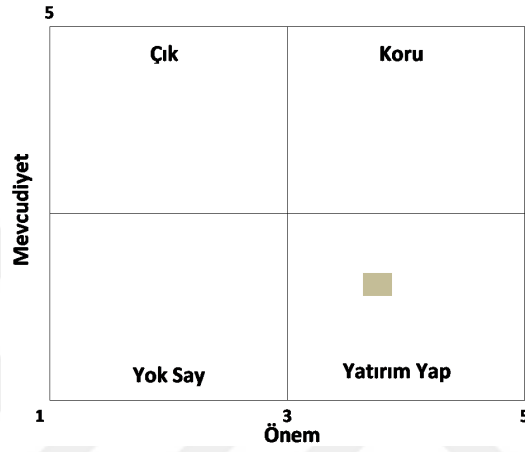


**Grafik 7.1. Kamu Kurumları Saçılım Grafiği**

Bu alandaki en büyük beklentinin rekabet konusunda kamu kurumlarının destekleyici çalışmaları olduğu ankette ifade edilmiştir (3,87). Bu kurumların konuya

eğilmeleri ve özen göstermeleri bölgenin sahip olduğu potansiyel değerler de göz önüne alındığında, katılımcılar açısından hem Küme'ye hem de Bölge'ye önemli düzeyde katkı sağlayacağı inancını pekiştirmektedir. Konya bölgesi süt ürünleri üretim işletmelerinin Kamu Kurumlarından aldığı desteğin rekabet gücüne yansımaları genel olarak (2.37) ORTA düzeydedir

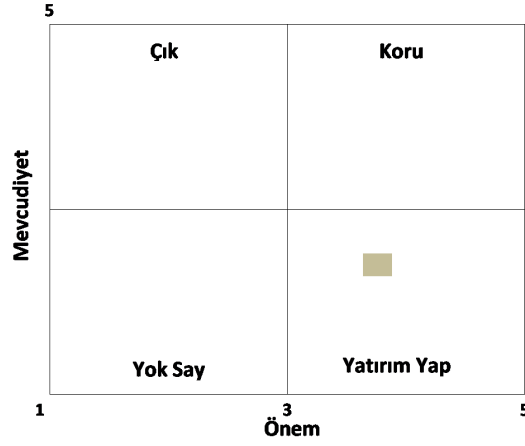
#### 6.3.5.6.1. İş Kümesini Destekleyen ve Tanıyan Kamu Kurumları



**Grafik 7.1.1. İş kümesini destekleyen ve tanıyan kamu kurumları Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, sektörü destekleyen ve tanıyan kamu kurumlarının küme için önemi 3.76, kümede bulunma 2.33 dür. Buradan sektörle doğrudan ve dolaylı olarak ilgili kamu kurum ve kuruluşları sektörün ihtiyacı olan çözümleri bulabilir algısı işletmelerde olabilir, yapılacak yatırımlarla rekabet yapabilme şanslarını artıracabilecekleri sonucu gözlemlenebilir.

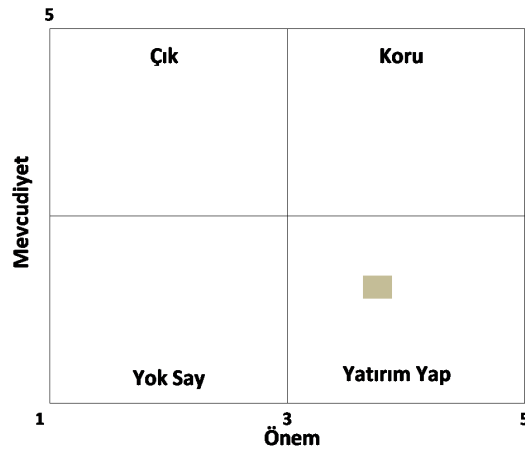
### 6.3.5.6.2. Cari Mevzuat İş Kümesinin Rekabetçiliği



**Grafik 7.1.2. Cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliği Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliğinin iş kümesi için önemi 3.80, kümede bulunma 2.56 dır. Anket bulgularına göre süt endüstrisinin tabi olduğu cari mevzuatın sektör işletmelerini daha iyi rekabet edebilir şekilde uygun olmasını talep ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

### 6.3.5.6.3. İdari (bürokratik vb) İşlemlere Kamu Kurumları Tarafında Verilen Destek

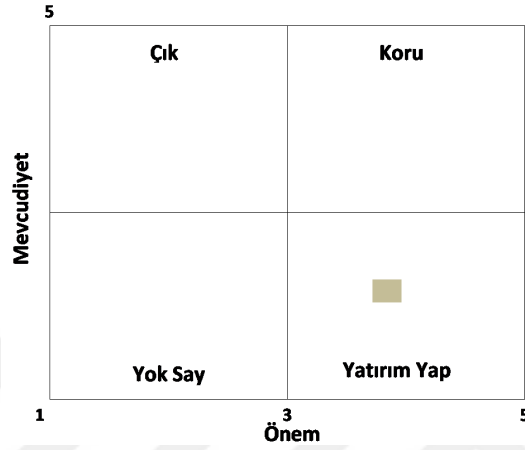


**Grafik 7.1.3. İdari (bürokratik vb) işlemlere kamu kurumları tarafından verilen destek Saçılım Matrisi**

Grafikten de görüldüğü üzere, idari (bürokratik vb) işlemlere kamu kurumları tarafından verilen desteğin küme için önemi 3.84, kümede bulunma

2.38dir. Anket bulguları işletmelerin idari ve bürokratik işlemler de kamu tarafından ciddi oranda desteklenmesi sonucuna varılabilir.

#### 6.3.5.6.4. Kamu Kurumları Tarafından İş kümesinin Daha Rekabetçi Hale Gelmesi İçin Verilen Destek

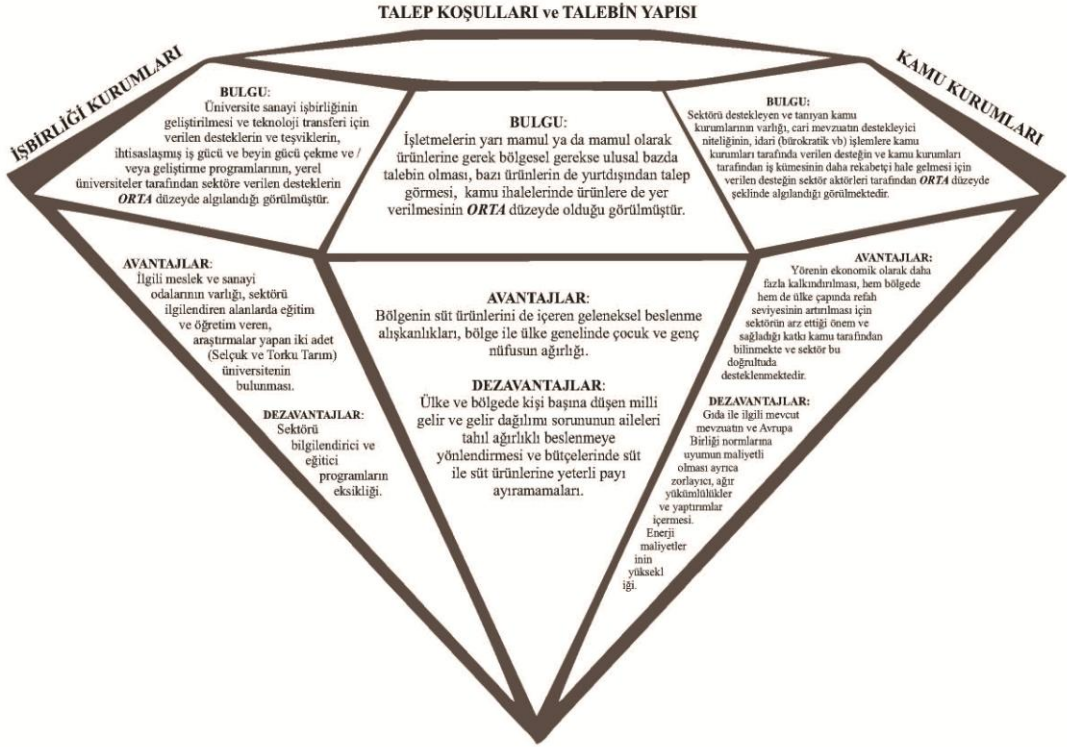
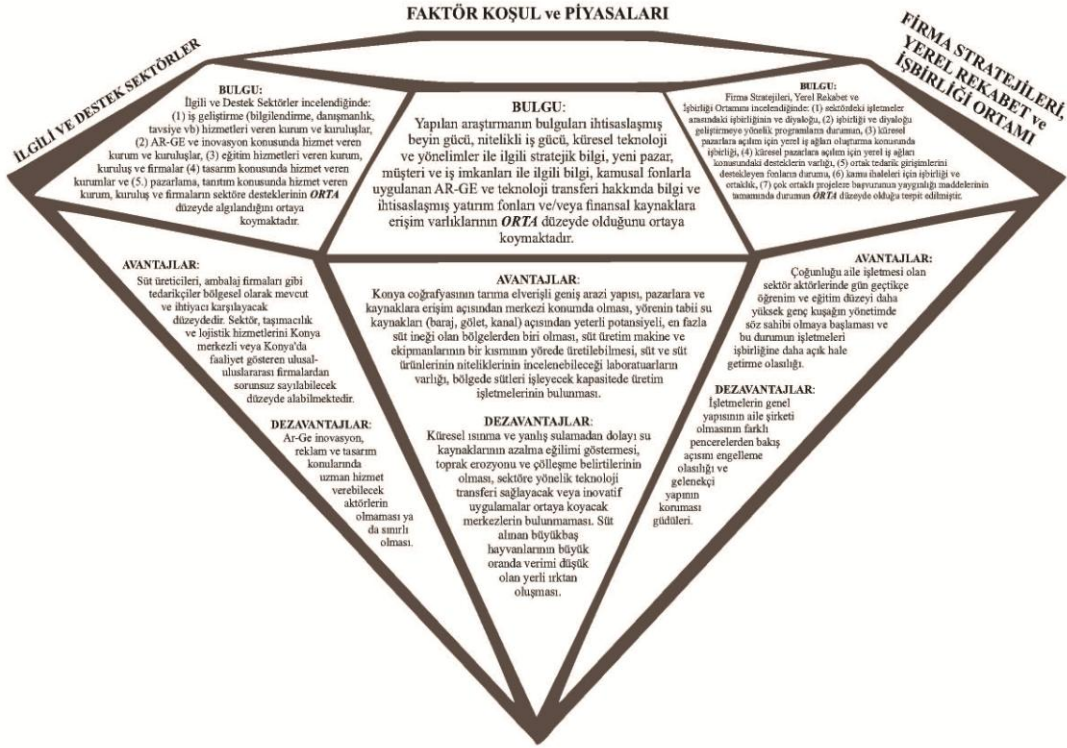


**Grafik 7.1.4. Kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için**

#### Verilen destek Saçılım Matrisi

Grafikten de görüldüğü üzere, kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesinin küme için önemi 3.87, kümede bulunma 2.22dir. Anket bulguları ile işletmelerin beklediği en büyük desteğin kamu tarafından olması gerektiğini söyleyebiliriz. Sürdürülebilir Rekabet edebilirlik konusunda kamunun desteği tüm iş kümesini ilgilendiren bir durumdur yorumunu yapabiliriz.

Tüm bulgular bir araya getirildiğinde ve bunlar sektörün sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlar ile birleştirildiğinde aşağıda sunulan Konya Süt ve Süt Ürünleri Sektörüne yönelik “Rekabet Elması” ortaya çıkmaktadır.



Şekil 6. Konya Yöresi Süt Endüstrisi Rekabet Elması

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel anlamda rekabet, aynı veya benzer alanlarda faaliyet gösteren kişilerin veya kuruluşların en güçlü, en hızlı, en başarılı, en saygın, en bilinen veya en beğenilen olmak gibi çeşitli nedenlerle karşılıklı yarış halinde olma durumlarıdır. Rekabet, piyasa ekonomisinin ayrılmaz bir parçası olup, bir piyasada aynı mal ve hizmeti üreten çok sayıda üretici ve bunları talep eden çok sayıda kişi veya işletmenin olması, bunların da kendi faydaları doğrultusunda daha uygun fiyat veya satış koşulları gerçekleştirmek yarışma içinde olmalarıdır. İşletmeler açısından rekabet ise en basit anlamıyla piyasadaki satıcıların birbirlerinden daha fazla müşteri çekerek mal ve hizmet satışlarını, beraberinde karlılık seviyelerini artırmak için giriştikleri mücadeledir. Kalitenin ve verimliliğin artması için rekabet vazgeçilmez bir unsurdur.

Michalel Porter'a göre (2010) günümüzde tüm dünyaya yayılmış, hemen her konuda yıpratıcı bir şekilde şiddetlenmiş, ülkeler refahlarını artırmaya çalışmaktan ziyade, mevcut olanları ellerinden kaçırmamak için rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Rekabet ihtiyaçların sürekli artmasına karşın, kaynağın az olduğu sanat, eğitim, sağlık ve hayırseverlik gibi alanları da içerecek şekilde, toplumun tüm katmanlarına yayılmıştır. Bugün artık her alandaki ve büyüklükteki kurum ve kuruluşlar değer yaratabilmek adına rekabet etmek mecburiyetindedirler. Değer müşterinin ihtiyaçlarının karşılanabilme ya da aşılabilme, aynı zamanda bunun etkin olarak yapılabilme becerisidir. İşletmeler müşterilerine değer sunmak zorundadırlar. Diğer taraftan rekabet üstünlüğü sağlanması sonucu ortaya çıkan sektör karlılığı ürünün ne kadar çok sevildiğinin ya da üretimde uygulanan teknoloji değil, sektör el yapının işlevidir.

Çalışmanın konusunu oluşturan Süt ve Süt Ürünleri Üretimi sektörü diğer sektörlerle kıyaslandığında genel olarak üretim risklerinin fazla olduğu belirtilmektedir. Sektör iklim şartları, çevre, enerji, çiğ süt üreticileri, tüketici tercihleri, ham madde maliyetleri, piyasa koşulları ve teknoloji değişimi gibi çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği Konya ili ise sahip olduğu hayvan varlığı, süt üretim miktarı ve kurulu süt işleme kapasitesi yönünden ülkemizin en önemli süt ve süt ürünleri üretim merkezlerinden birisidir. İşletme sayısı açısından Konya 97 adetle ülkemizde 4.sırada yerini almaktadır. Konya’da toplam işletme sayısının yaklaşık % 60 kısmı merkez ilçelerindedir. Bu merkez ilçeleri arasında birinci sırayı Karatay almaktadır. Sonraki yıllarda hayvancılığın gelişmesiyle, bu konuda teşviklerin verilmesiyle de ciddi oranda artışlar olduğu görülmektedir. Konya da ki işletmelerin % 50 si günlük 10 ton ve altında süt işleme kapasitesine sahipken, 3 firma da 1000 ton üzeri süt işleme kapasitesine sahiptir (TÜİK, 2014).

Verilerin toplanmasında; 4 adet demografik ölçek frekans bilgileri sorusu ile Elmas modelinin 6 adet unsurunu içeren 2 başlık altına 30 adet önem sorusu ve 30 adet bulunma sorusu olmak üzere 60 maddeli 5 li likert tipi anket ölçeği kullanılmıştır. Konya yöresinde ilgili sektörde faaliyet gösteren 76 adet üretim işletmesinden 64 ine ulaşılarak anket formu iletilmiştir. Belirlenmiş süre içerisinde bunlardan 52 adetinden geri dönüş sağlanmıştır. Yapılan inceleme sonucunda 45 adet işletmeye ait veriler değerlendirilebilir olduğu görülmüştür. Bunların faaliyet süreleri; 6 adeti 1-3 yıl, 11 adeti 4-6 yıl, 8 adeti 7-10 yıl, 9 adeti 16-20 yıl, 11 adeti 21-30 yıl, 11 adeti 21-30 yıl şeklindedir. Faaliyet süreleri açısından homojen bir dağılım gözlenmiştir. 45 adet işletmenin ölçeği; 23 adeti mikro, 16 adeti küçük, 4 adeti orta, 2 adeti büyük işletmedir. Ankete katılan süt ve süt ürünleri işletmelerinin büyük çoğunluğunun mikro ve küçük ölçekli oldukları görülmüştür. Sektördeki iş birliği değerlendirmesi ise; 3 işletme çok kötü, 20 işletme kötü, 11 işletme orta, 10 işletme iyi ve 1 işletme de sektördeki iş birliğine çok iyi görüş bildirmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin genel olarak sektör el işbirliği algısının yüksek olmadığı anlaşılmıştır. Ankete katılan işletmelerden kümelenme çalışması yapıp yapılmadığı ile soruya ise 6 işletme yapıldı, 39 işletme hayır yapılmadı diye görüş bildirmişlerdir. Bu veriler dikkate alındığında araştırmamızın özgün bir çalışma olduğu kanaatine ulaşılabilir.

Araştırmanın bulguları ve sektörün mevcut yapısı “Avantajlar ve Dezavantajlar” olarak değerlendirildiğinde;



- *Faktör koşul ve piyasaları* açısından; ihtisaslaşmış beyin gücü, nitelikli iş gücü, küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilgi, yeni pazar, müşteri ve iş imkanları ile ilgili bilgi, kamusal fonlarla uygulanan AR-GE ve teknoloji transferi hakkında bilgi ve ihtisaslaşmış yatırım fonları ve/veya finansal kaynaklara erişim varlıklarının *orta* düzeyde algılandığını ortaya koymaktadır. Bu konudaki *avantajlar*; Konya coğrafyasının tarıma elverişli geniş arazi yapısı, pazarlara ve kaynaklara erişim açısından merkezi konumda olması, yörenin tabii su kaynakları (baraj, gölet, kanal) açısından yeterli potansiyeli, en fazla süt ineği olan bölgelerden biri olması, süt üretim makine ve ekipmanlarının bir kısmının yörede üretilebilmesi, süt ve süt ürünlerinin niteliklerinin incelenebileceği laboratuvarların varlığı, bölgede sütleri işleyecek kapasitede üretim işletmelerinin bulunması şeklinde düşünülmüştür. *Dezavantajlar* ise küresel ısınma ve yanlış sulamadan dolayı su kaynaklarının azalma eğilimi göstermesi, toprak erozyonu ve çölleşme belirtilerinin olması, sektöre yönelik teknoloji transferi sağlayacak veya inovatif uygulamalar ortaya koyacak merkezlerin bulunmaması. Süt alınan büyükbaş hayvanlarının büyük oranda verimi düşük olan yerli ırktan oluşmasıdır.

- *İlgili ve destek sektörler* faktörü incelendiğinde; (1) iş geliştirme (bilgilendirme, danışmanlık, tavsiye vb) hizmetleri veren kurum ve kuruluşlar, (2) AR-GE ve inovasyon konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşlar, (3) eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar (4) tasarım konusunda hizmet veren kurumlar ve (5.) pazarlama, tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmaların sektöre desteklerinin *orta* düzeyde algılandığını ortaya koymaktadır. Bu parametreye ait *avantajlar*: süt üreticileri, ambalaj firmaları gibi tedarikçiler bölgesel olarak mevcut ve ihtiyacı karşılayacak düzeyde olmasıdır. Ayrıca sektör, taşımacılık ve lojistik hizmetlerini Konya merkezli veya Konya’da faaliyet gösteren ulusal-uluslararası firmalardan sorunsuz sayılabilecek düzeyde alabilmektedir. *Dezavantaj* ise Ar-ge inovasyon, reklam ve tasarım konularında uzman hizmet verebilecek aktörlerin olmaması ya da sınırlı olmasıdır.

- *Firma stratejileri, yerel rekabet ve işbirliği ortamı* konusunda: (1) sektördeki işletmeler arasındaki işbirliğinin ve diyalogu, (2) işbirliği ve diyalogu geliştirmeye yönelik programların durumun, (3) küresel pazarlara açılım için yerel iş

ağları oluşturma konusunda işbirliği, (4) küresel pazarlara açılım için yerel iş ağları konusundaki desteklerin varlığı, (5) ortak tedarik girişimlerini destekleyen fonların durumu, (6) kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklık, (7) çok ortaklı projelere başvurunun yaygınlığı maddelerinin tamamında durumun *orta* düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu konudaki *avantajların* ise çoğunluğu aile işletmesi olan sektör aktörlerinde gün geçtikçe öğrenim ve eğitim düzeyi daha yüksek genç kuşağın yönetimde söz sahibi olmaya başlaması ve bu durumun işletmeleri işbirliğine daha açık hale getirme olasılığı olduğu söylenebilir. İşletmelerin genel yapısının aile şirketi olmasının farklı pencerelerden bakış açısını engelleme olasılığı ve gelenekçi yapının koruması güdülerini de bir *dezavantaj* olarak değerlendirilmiştir.

- *Talep koşulları ve talebin yapısına* ait bulgular da işletmelerin yarı mamul ya da mamul olarak ürünlerine gerek bölgesel gerekse ulusal bazda talebin olması, bazı ürünlerin de yurtdışından talep görmesi, kamu ihalelerinde ürünlere de yer verilmesinin *orta* düzeyde olduğunu göstermektedir. Bölgede bu konudaki avantajlar süt ürünlerini de içeren geleneksel beslenme alışkanlıkları, bölge ile ülke genelinde çocuk ve genç nüfusun ağırlığı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dezavantajlar ise ülke ve bölgede kişi başına düşen milli gelir ve gelir dağılımı sorununun aileleri tahıl ağırlıklı beslenmeye yönlendirmesi ve bütçelerinde süt ile süt ürünlerine yeterli payı ayıramamaları olarak sıralanabilir.

- İşbirliği kurumları konusunda ise üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi ve teknoloji transferi için verilen desteklerin ve teşviklerin, ihtisaslaşmış iş gücü ve beyin gücü çekme ve / veya geliştirme programlarının, yerel üniversiteler tarafından sektöre verilen desteklerin *orta* düzeyde algılandığı görülmüştür. Bu konudaki *avantajlar*; ilgili meslek ve sanayi odalarının varlığı, sektörü ilgilendiren alanlarda eğitim ve öğretim veren, araştırmalar yapan iki adet (Selçuk ve Konya Tarım ve Gıda) üniversitenin bulunması olarak düşünülmüştür. Sektörü bilgilendirici ve eğitici programların eksikliği ise bir dezavantajdır.

- Son olarak kamu kurumları ele alınmış olup, sektörü destekleyen ve tanıyan kamu kurumlarının varlığı, cari mevzuatın destekleyici niteliğinin, idari (bürokratik vb) işlemlere kamu kurumları tarafında verilen desteğin ve kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için verilen desteğin

sektör aktörleri tarafından orta düzeyde şekilde algılandığı görülmektedir. Kamu kurumlarına yönelik başlıca avantajın yörenin ekonomik olarak daha fazla kalkındırılması, hem bölgede hem de ülke çapında refah seviyesinin artırılması için sektörün arz ettiği önem ve sağladığı katkı kamu tarafından bilinmekte ve sektör bu doğrultuda desteklenmesi olduğuna inanılmaktadır. Gıda ile ilgili mevcut mevzuatın ve Avrupa Birliği normlarına uyumun maliyetli olması ayrıca zorlayıcı, ağır yükümlülükler ve yaptırımlar içermesi ve enerji maliyetlerinin yüksekliği ise göze çarpan dezavantajlardır.

Ayrıca; araştırmanın bulguları ve sektörün mevcut yapısı hakkında aşağıdaki sonuç ve değerlendirmemiz sektörün sürdürülebilir rekabetçi yapısına katkıda bulunacaktır.

Koşul ve piyasalarla ilgili unsurların iş kümesi için önem ve bulunma durumları’’ açısından en çok önem verilen unsurların sırasıyla nitelikli iş gücü, yeni pazar müşteri ve iş imkanları hakkında bilgi ve ihtisaslaşmış beyin gücü olduğu göstermektedir. Bu üç unsurun bulunma durumlarında kısmen, diğer unsurların bulunma durumlarına göre bir artış söz konusudur. Araştırma kapsamındaki işletmelerin unsurlar içinde en az önemsedikleri konuları başında sırasıyla, tasarım konusunda hizmet veren kurum kuruluş ve firmaların önemi, kamusal fonlarla uygulanan Ar-ge ve teknoloji transferi hakkında bilgi ve eğitim hizmetleri veren kurum kuruluş ve firmaların önemi gelmektedir. Bulunma düzeyleri açısından en düşük küme aktörleri arasındaki işbirliği ve diyalog unsurudur. Bu unsura verdikleri önem derecesi yüksek olmasına karşın, aktörlerin işbirliği ve diyalog içerisinde pek bulunmadıkları gözlemlenmiştir. Bu konuda işletmelerin rasyonel düşündükleri ve konuyu önemsedikleri ancak, bu görüşlerini uygulamaya koyamadıkları görülmektedir.

İlgili sektör ve desteklerin iş kümesi için önemi ve iş kümesinde bulunma durumları açısından da; en çok önem verilen unsurların sırasıyla, (1) süt ürünleri kümesi ile ilgili çalışmalar yapılması, (2) küme aktörleri arasında iş birliği ve diyalogu artıracak programlar yapılması, (3) uluslararasılaşma ve ihracat için yerel’ iş ağları’ oluşturma desteği ve üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler olduğu belirlenmiştir. Bu durum; daha öncede belirtildiği üzere yörede ki

süt ve süt ürünleri üretici işletmelerin coğrafi olarak dağılımı kümelenme çalışmalarının sağlıklı ve düzenli yapılamadığı, dolayısı ile küme aktörleri arasındaki iş birliği ve diyalogun kopuk olmasına neden olduğu ve küme aktörlerinin bu konunun bir an önce çözülmesini istedikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin ilgili unsurlar içinde en az önemsedikleri konuların başında sırasıyla, (1) kamu ihalelerine “ayrıcalıklı erişim”, (2) kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar ve (3) iş kümesini destekleyen ve tanıyan kamu kurumlarının önemi gelmektedir. Buradan da süt ve süt ürünleri raf ömrü sınırlı olan temel gıdalardan olduğu için günlük tüketimin tedarik edildiği market ve şarküterilere vermeleri tercih sebepleri olabileceği öngörülebilir.

Konya süt ve süt ürünleri üretim işletmeleri arasındaki rekabet analizi sonucu belirlenen sorunların, sebeplerinin ve bu konudaki kapsamlı çözüm önerilerinin ortaya konulabilmesi açısından, araştırmamızın ileriki dönemler de diğer araştırmacılar için ekonometrik bir çalışmaya faydalı kaynak olabileceği kanısındayız.

## KAYNAKÇA

**AKDEDE**, Sacit Hadi, Aykut Hami Turan. (2008) "**Bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri**: kaynak temelli yaklaşım ile Denizli ilinde ampirik bir uygulama." Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 63.04: 001-028.

**AKER**, Halit. (2003) "Hâkim İşletme ile Bağımlı şirket Arasındaki Hukukî İlişki ve Hâkim İşletmenin Sadakat Borcu", BATİDER, C. XXII, S. 2, s. 153

**AKTAN**, C. Can, İstiklal Y. Vural. (2004). **Yeni ekonomi ve yeni rekabet**. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

**AKTAŞ**, Cihan. (2003). **Gelişmekte olan ülkelerde rekabet politikası**: bir çerçeve çalışması. Rekabet Kurumu.

**ALP**, Ali (2002). "**Uluslararası Mali Piyasalardaki Gelişmeler ve Türkiye** (Developments in the International Financial Markets and Turkey)," İstanbul: İMKB Yayınları.

**ARICIOĞLU**, Mustafa Atilla vd. (2008), **Küme Oluşumu - Konya Otomotiv Parça ve Aksamları İş Kümesi için Yol Haritası**, AB Destekli Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi.

**AUDREDSCH** David B, Carree M.A, Thurik AR (2001) **Does Entrepreneurship reduce Unemployment?** Tinbergen Institute Discussion Paper 2001-074/3, Tinbergen Institute.

**AUDREDSCH**, David B.; W. J. Baumol, vd. (2001), "**Competition Policy in Dynamic Markets**", International Journal of Industrial Organization, 19, 613-634.

**BAKOĞLU**, Refika. (2003) "**Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı**." İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 1. ss. 65-76.

**BARCA, M, M. Said Döven, and K. Taşkin. (2006). "Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranılan Kriterler, Karşılaşılan Engeller." İTO Yayınları 24.**

**BARNEY, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 1, 99-120.**

**BARNEY, J.B., (2001). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, M.A, Second Edition, Reading, Addison- Wesley.**

**BOCUTOĞLU, Ersan 2012, İktisadi Düşünceler Tarihi, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2012.**

**BONO, Edward De; (1992) "Rekabetüstü", (Çev: Oya Özel,1996), Remzi Kitabevi, İstanbul.**

**BUTLER, Colin (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. Strategic Change, 17, ss.169–178**

**BUTLER, P. ve C. Neil (1994), "Political Marketing Structure and Process", European Journal of Marketing, V.28, no:1, ss.19-34**

**COLLIS, D.J. ve Montgomery, C. (1997), Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm, Irwin McGraw- Hill Press, Boston.**

**ÇİVİ, Emin,(2001). "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması." Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8.2 s.21-38.**

**DAKER, David A., Wiley, John, (1988). Strategic Market Management, 2. Ed., USA, 1988.**

**DAVIES, B. (2008) Frogs and Snails and Feminist Tales (Sydney: Ailen and Unwin).**

**DİNÇER, Ömer. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayınevi.**

**DOBKINS, I. H., 1996, Location, innovation and trade: The role of localization and nation-based externalities,** Regional Science and Urban Economics, Volume 26, Issue 6.

**DAN LAVOIE, 1990 “Computation, Incentives, and Discovery: The Cognitive Function of Markets in Market Socialism”,** Annals of the American Academy of Political and Social Science, Cilt 507, Privatizing and Marketizing Socialism, Ocak 1990, s. 78.

**ERDOĞAN, Savaş. (2000). "Türkiye'nin İhracat Yapısındaki Değişme Ve Büyüme İlişkisi: Koentegrasyon Ve Nedensellik Testi Uygulaması." Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, S.10,**

**ERKAN, Hüsni. (2004). Ekonomi sosyolojisi.** Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

**FAHY, J. (2001) Role of Resources in Global Competition** (London: Routledge).

**FAO. (2009). Fishery Information Data and Statistics Unit.** Fishstat Plus v. 2.30. Rome: FAO.

**FAO. (2013). Fishery Information Data and Statistics Unit.** Fishstat Plus v. 2.30. Rome: FAO.

**GHOSHAL, S. / Barlett, C.A. / Moran, P. (1999), “A New Manifesto for Management,”** Sloan Management Review, 40/3: 9-20.

**GÜLEŞ, Hasan Kürşat, Mustafa Atilla Arıcioglu (2005). İşletmelerin Rekabeti Algulamaları İle Üretim Teknolojileri Kullanımı İlişkisi: Yeni Nesil Üretim Teknolojileri Kullanımının Rekabet Üstünlüğü Ve İşletme Performansına Etkisi Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması, Öneri-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(6), ss: 55-66.**

**GÜNALP, Burak. Hüseyin Özel. (ESİAD) (2005)."Rekabet Politikalarının Esasları."** Siyasa, Yıl, 1. Sayı 1. ss. 63-84.

**GÜRPINAR, Koray. Mehmet Barca. (2007). "Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 2.2 ss. 41-61.**

**HAMEL Gary (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.**

**HAMEL, Gary, and C. K. Prahalad. (1996). "Geleceği Kazanmak." Ankara inkılâp Kitapevi.**

**HAYEK, F.A 1945. The American Economic Review, Vol. 35, No. 4. ; s.521-523).**

**KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1994). *Hızlı Gelişme, and Kriz Yönetimi İçin Bir Model. "Sinerjik yönetim."* Kalder Yay. İstanbul.**

**KİBRİTÇİOĞLU, Aykut.(1998). "Porter'in Rekabetçi avantajlar yaklaşımı ve iktisat Kuramı." *Future's Technologies* 48: 66-71.**

**KİBRİTÇİOĞLU, Aykut. (1998)."Firma ve Ürün Kalitesi: Nedir? Neden Önemlidir?." *Future's Technologies*.**

**KIM W.C. (2006). *İnovasyon'la Büyüme Dersleri*. Capital 14(9), 109-112.**

**KIM, W.C., Mauborgne, R., (2009a). *How Strategy Shapes Structure*. Harvard Business Review, September 2009, 73-80.**

**LEAVY, B, (2005). Value pioneering – how to discover your own “blue ocean”;** Interview With W.C. Kim & R. Mauborgne, *Strategy & Leadership*, 33 (6), 13-20.

**EĞİLMEZ, Mahfi ve Ercan Kumcu.(2004). "Ekonomi Politikası." Remzi Kitapevi, İstanbul.**

**MARSHALL, Alfred (1962) *Principles of Economics*, 8th edition, Macmillan and Co. Ltd, London**



**MATHEWS, J.A. (2002),” Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics”, Journal of Evolutionary Economics, Springer Verlag, Sydney.**

**MEVKA-2023; TR 52 Düzey 2 Bölgesi Süt Ürünleri Sektör Kümelmesi)**

**ÖZKARA, Erdem. (1997). "Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma." Çukurova University, İİBF Dergisi 7.1 : 47-71.**

**PAPATYA, Nurhan. (2007). Kaynak tabanlı görüş. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.**

**PENG, Mike W.(2001). The resource based view and international business. Journal of Management, 27 ( 6), 803–829**

**PENROSE, E. (1959), The Theory of Growth of the Firm (London: Basil Blackwell).**

**PORTER, M.E. (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, ss: 33- 34.**

**PORTER, M.E. (2000). “Competitive Strategy”, New York: The Free Press, 1980;**

**PORTER,, M. E. (1990) "Rekabet Pozisyonu." 48-51.**

**PORTER, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Londra, Basingstoke: Macmillan.**

**PORTER, M. E. (1998). Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction, Free Press, New York., 557s.**

**PORTER, M. E. (2000). "Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri." Çev: Gülen Ulubilgen.**

**PORTER, M. E (1998). "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü." Küresel Rekabet.**

**PORTER, M. E. (2010). "Rekabet üzerine." Harvard Business Review Kitabı, İstanbul, Optimist Yayınları.**

**KAPLINSKY, R. Morris M. "Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis", Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prec/v47y2004i2p74-115.html>, s: 4.**

**RANGONE, A. (1999). "A Resource-Based Approach to Analysis in Small-Medium Sized Enterprises". *Small Business Economics*. Vol: 12. Kluwer Academic Publishers.**

**SCHUMPETER, J. (1911), *The Theory of Economic Development*, (revised edition: 1926) Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934**

**SCHUMPETER, J . (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 5 th ed., London: George Allen and Unwin, 1976.**

**SCHUMPETER, J. (1946), "Capitalism", *Encyclopaedia Britannica*, vol. IV, pp. 801-807, reprinted in Schumpeter, *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, Richard Clemence (ed.), New Brunswick: Transaction Publishers, 1989, pp. 189-210.**

**SCHUMPETER, J. (1947), "The Creative Response in Economic History", *Journal of Economic History*, Nov., p. 149-159, reprinted in Schumpeter, *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, Richard Clemence (ed.), New Brunswick: Transaction Publishers, 1989, pp. 221-231**

**SETH, A.Thomas, H. (1994), "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research," *Journal of Management Studies*, 31/ 2: 165-191.**

**SEYİDOĞLU, Halil. 2003 *Uluslararası Finans*, İstanbul, Güzem Can Yayınları, 2003, s. 11.**

**TEKİN**, Mahmut. Hasan Güleş, vd. (2000). "**Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi.**" Damla Ofset, s. 65 Konya.

**TOKATLIOĞLU**, İbrahim. (1999). "**İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi.**" *Ekonomik Yaklaşım* 10.33.

**TOPTAŞ**, Ülker. (1998). **Türkiye'de Kayıtdışı Ekonominin Nedenleri.** TES-AR Yayınları.

**TÜRKKAN**, Erdal. (2001). **Rekabet Teorisi Ve Endüstri İktisadı.** Turhan Kitabevi.

**UZGÖREN**, Ergin. (1999). "**Bilgi Toplumunda Uluslar Arası Rekabet Edebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Statejik yaklaşım: Devirgen Yaratıcılık (Innovation).**" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* Kütahya.

**WALRAS**, L.1965. **Correspondence of Léon :s.145**

**WERNELFERT**, B., (1984). **A resource-based view of the firm,** *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.

**WILLIAMS**, Jeffrey R. (1992). "**How Sustainable is Your Competitive Advantage?**", *California Mangement Review*, Spring.

**YEŞİLADA**, Tahir, F.A Yeşilada vd, (2003). **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri,** *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, sayı:1, ss.299-312

**YÜKSEL**, Berrin, Belkıs Özkara (1999). **Afyon Mermer Sektörünün Rekabet Analizi,** Afyon.

## İnternet Kaynakları

[www.iktisadiyazilar.blogspot.com](http://www.iktisadiyazilar.blogspot.com), 2015.

[www.mevzuatdergisi.com./2004; 2015](http://www.mevzuatdergisi.com/)

[HYPERLINK "http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakk](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakk) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"ında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm)ww.rekabetdernegi.org/rekabethakkHYPERLINK ["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakk](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakk) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"ında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkHYPERLINK](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakk)

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"ında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm)HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org](http://www.rekabetdernegi.org) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakk](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakk) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"ında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm) HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm)g/rekabethakk HYPERLINK

["http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm"ında.htm"](http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkında.htm)ında.htm, 2015

## EKLER

### Ek 1 Anket

## KONYA YÖRESİ SÜT ENDÜSTRİSİNİN GENEL DURUMU

### ANKET

## 1-FAKTÖR KOŞUL ve PİYASALARI

- İhtisaslaşmış beyin gücü ( AR-GE, İnovasyon, yönetim, pazarlama vb.)

İş Kümesi için Önemi				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
İş Kümesi için Mevcut				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

- Nitelikli iş gücü

İş Kümesi için Önemi				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
İş Kümesi için Mevcut				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

### 1.3 Küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilgi

İş Kümesi için Önemi				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
İş Kümesi için Mevcut				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

- **Yeni pazar, müşteri ve iş imkanları ile ilgili bilgi**

İş Kümesi için Önemi				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
İş Kümesi için Mevcut				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

- **Kamusal fonlarla ( Türkiye ve / veya AB ) uygulanan AR-GE ve teknoloji Transferi programları hakkında bilgi**

İş Kümesi için Önemi				
Çok Yüksek ( )	Yüksek ( )	Orta ( )	Düşük ( )	Çok Düşük ( )
İş Kümesi için Mevcut				
Çok Yüksek ( )	Yüksek ( )	Orta ( )	Düşük ( )	Çok Düşük ( )

## 1.6 İhtisaslaşmış yatırım fonları ve / veya mali kaynaklara erişim

İş Kümesi için Önemi				
Çok Yüksek ( )	Yüksek ( )	Orta ( )	Düşük ( )	Çok Düşük ( )
İş Kümesi için Mevcut				
Çok Yüksek ( )	Yüksek ( )	Orta ( )	Düşük ( )	Çok Düşük ( )

## 2-İLGİLİ VE DESTEK SEKTÖRLER

### 2.1 İş geliştirme ( bilgilendirme, danışmanlık, tavsiye vb.) hizmetleri veren

#### Kurum ve kuruluşlar

İş Kümesi için Önemi				
Çok Yüksek ( )	Yüksek ( )	Orta ( )	Düşük ( )	Çok Düşük ( )

### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

## **2.2 Ar-Ge ve inovasyon konusunda destek veren kurum ve kuruluşlar**

### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

## **2.3 Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluşlar ve firmalar**

### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

## **2.4 Tasarım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar.**

### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

## **2.5 Pazarlama ve tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar**

<b>İş Kümesi için Önemi</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
<b>İş Kümesi için Mevcut</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

# **3- FİRMA STRATEJİLERİ, YEREL REKABET VE İŞBİRLİĞİ ORTAMI**

## **3.1 Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog**

<b>İş Kümesi için Önemi</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
<b>İş Kümesi için Mevcut</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

## **3.2 Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar**

<b>İş Kümesi için Önemi</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
<b>İş Kümesi için Mevcut</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

## **3.3 Uluslararasılaşma ve ihracat için yerel “ iş ağları “ oluşturma desteği**



#### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

#### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### **3.4 Ortak tedarik ( hizmet ve/veya ürün ) girişimleri için destek**

#### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

#### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### **3.5 Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar**

#### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

#### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### **3.6 Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler**

#### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

#### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

### **3.7 “ Kritik kütle “ ( kümede yeterli sayıda firma bulunması )**

<b>İş Kümesi için Önemi</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
<b>İş Kümesi için Mevcut</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

## **4- TALEP KOŞULLARI VE TALEBİN YAPISI**

### **4.1 Yerel talep ( tüketici ve / veya diğer sektörler )**

<b>İş Kümesi için Önemi</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
<b>İş Kümesi için Mevcut</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

### **4.2 Ulusal talep ( tüketici ve /veya diğer sektörler )**

<b>İş Kümesi için Önemi</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )
<b>İş Kümesi için Mevcut</b>				
Çok Düşük ( )	Düşük ( )	Orta ( )	Yüksek ( )	Çok Yüksek ( )

### **4.3 Kamu ihalelerine “ ayrıcalıklı “ erişim**

**İş Kümesi için Önemi**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

**İş Kümesi için Mevcut**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

## 5- İŞBİRLİĞİ KURUMLAR

### 5.1 Üniversite –sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler

**İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

**İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### 5.2 Teknoloji transferi için destek

**İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

**İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### 5.3 İhtisaslaşmış işgücü geliştirme ve / veya çekme programları

**İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

**İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

## **5.4 İhtisaslaşmış beyin gücü geliştirme ve veya çekme programları**

### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

## **5.5 Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen destek**

### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Yüksek ( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük ( ) Çok Düşük ( )

# **6- KAMU KURUMLARI**

## **6.1 İş kümesini tanıyan ve destekleyen kamu kurumları**

### **İş Kümesi için Önemi**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

### **İş Kümesi için Mevcut**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

## **6.2 Cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliği**

**İş Kümesi için Önemli**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

**İş Kümesi açısından yeterli**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

**6.3 İdari ( bürokratik vb ) işlemlere kamu kurumları tarafından verilen destek**

**İş Kümesi için Önemli**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

**İş Kümesi açısından yeterli**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

**6.4 Kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için**

**İş Kümesi için Önemli**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

**İş Kümesi açısından yeterli**

Çok Düşük ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek ( ) Çok Yüksek ( )

## ÖZGEÇMİŞ

1963 yılında Konya’da doğdum, ilk, orta, lise öğrenimimi burada tamamladıktan sonra, 1985 yılında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kimya Eğitimi anabilim dalından mezun oldum. 1986 yılında kısa dönem askerlik görevimi tamamladım, 1990 yılına kadar özel sektör de yöneticilik yaptım, 1990 yılında T.Garanti Bankası A.Ş de göreve başladım 22 yıl süren bankacılık görevimi 2012 yılında emekli olarak tamamladım. 2013 yılında gıda sektöründe özel bir firmanın finans yöneticisi olarak kısa bir süre çalıştım, halen özel bir sektörde profesyonel olarak yöneticilik yapmaktayım, Evli ve bir çocuk sahibiyim.

