

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ULUSLARARASI FİRMALARA KARŞI YERLİ
FİRMALARIN ALTERNATİF REKABET
STRATEJİLERİ: AKARYAKIT SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZGÜR ÇAĞRI ÇAKIROĞLU

GAZİANTEP
TEMMUZ 2010

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ULUSLARARASI FİRMALARA KARŞI YERLİ
FİRMALARIN ALTERNATİF REKABET
STRATEJİLERİ: AKARYAKIT SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZGÜR ÇAĞRI ÇAKIROĞLU

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZİANTEP
TEMMUZ 2010

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Uluslararası Firmalara Karşı Yerel Firmaların Alternatif Rekabet Stratejileri:
Akaryakıt Sektöründen Bir Uygulama**

ÖZGÜR ÇAĞRI ÇAKIROĞLU

Tez Savunma Tarihi: 26.07.2010

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AĞIR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Yrd.Doç.Dr.Mehmet TEKİNKUŞ (Tez Danışmanı) _____

Yrd.Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN (Jüri Başkanı) _____

Doç.Yrd.Doç.Dr.Ömer ÖZÇİÇEK _____

ÖZET
ULUSLARARASI FİRMALARA KARŞI YEREL FİRMALARIN
ALTERNATİF REKABET STRATEJİLERİ: AKARYAKIT SEKTÖRÜNDEN
BİR UYGULAMA

ÇAKIROĞLU, Özgür Çağrı

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Tekinkuş

Temmuz 2010, 138 sayfa

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim Biliminde özellikle firmaların rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır.

Küreselleşen dünyada artan rekabet ortamında firmalar Stratejik Yönetim tekniklerinden yararlanarak, örgütsel yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden yapılandırmaktadırlar.

Bu tez çalışmasında işletmelerin izleyebileceği rekabet stratejileri ve bu rekabet stratejilerinin özellikleri literatür taraması yapılarak belirlenmiştir. Bu literatür çalışması sonucunda elde edilen bilgilere göre TC Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'ndan akaryakıt dağıtım lisansı almış olan firmalarla görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın amacı gereği, zaten pazara önemli ölçüde hakim olan yabancı sermayeli firmalar elenmiş ve yerli sermaye olan firmalarla rastgele görüşmeler yapılmıştır.

Türkiye'de akaryakıt sektörü, sağladığı yüksek oranlı istihdam ve vergi gelirleriyle ekonomik ve sosyal yönden çok önemli bir sektördür. Akaryakıt, kriz dönemlerinde diğer mamullere göre tüketimi çok daha az değişen, özel ve stratejik bir üründür.

Görüşme sonuçları analiz edildiğinde firmalardan bir tanesinin strateji ve uygulamaları ile diğerlerinden farklılaştığı ve bu kritik sektörde yabancı firmaları zorlamakta olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Rekabet, Strateji, Rekabet Stratejileri, Akaryakıt Sektörü

ABSTRACT**ALTERNATIVE COMPETITIVE STRATEGIES OF NATIONAL COMPANIES AGAINST MULTINATIONALS: AN APPLICATION FROM THE LIQUID FUEL SECTOR**

ÇAKIROĞLU, Özgür Çağrı

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervizor: Assist. Prof. Dr. Mehmet Tekinkuş

July 2010, 138 pages

The meaning of strategy has started to being used at management field as well as having a fruquent use in defending area. The strategies that the firms and companies follow had caused to being of discipline that first called Strategic Planning and then Strategic Management. Nowadays, Strategic Management is one of the most important searching areas in science of management.

In globalling world today considering the rising level of competition we could say that the firms are rapidly remaintainig their organizational structures, systems and their process.

In this thesis study the Competition Strategies and its special features which firms would follow are described by doing literature work. According to the results from the literature work several interviews are made with the managers of fuel companies. In order to follow the real purpose of this study the multinationals, which have the most market share in the liquid fuel sector, were eliminated and national companies were selected randomly.

Liquid Fuel Sector has great economic and social importance for the sustainability of a high ratio employment and strong tax income for the government. Liquid Fuel is a special and strategic product since during economic crisis the consumption of fuels is less changeable than other commodities.

When the results of the interviews were analized, it was determined that one of the firms has come forward with its different applications and competitive strategies. It was also indicated that this company is a hard competitor about the market shares of the multinationals in this critical and strategic sector.

Key Words: Competition, Strategy, Competitive Strategies, Liquid Fuel Sector

ÖNSÖZ

Son yıllarda yaşanan hızlı küreselleşme ve ekonomik entegrasyon süreci ile birlikte gerek yerel ve gerekse uluslararası çapta olsun, mevcut pazarlar yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek, rakiplerinden bir adım öne çıkabilmek ya da ortaya çıkacak yeni fırsatları değerlendirerek yeni pazar alanlarında iyi bir konum sağlamak oldukça önemli hale gelmiştir. Mevcut rekabet ortamı koşullarında başarıya ulaşabilmek için bir takım rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Bu çalışma ile ekonomik başarıya ulaşmada uygulanabilecek rekabet stratejileri ortaya konmuş ve uygulamalı bir örnek olması açısından da Türkiye Akaryakıt Sektörü'nde faaliyet gösteren firmalar incelenmiştir.

Tez çalışmamda; öncelikle bilgi, birikim ve deneyimleriyle hiçbir katkı ve desteğini esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Tekinkuş hocama, Gaziantep Üniversitesi İşletme Bölümünün değerli öğretim üyelerine ve hayatımın her aşamasında bana desteğini sunan değerli eşim Sayın Ümran Özdamar Çakıroğlu'na sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. PROBLEM DURUMU	2
1.2.1. Problem Cümlesi.....	3
1.2.2. Alt Problemler.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
1.6. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	5
1.7. TANIMLAR.....	5
1.7.1. Genel Tanımlar.....	5
1.7.2. Türkiye Akaryakıt Sektörüne İlişkin Tanımlar.....	5
2. KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI.....	8
2.1. REKABET KAVRAMI	8
2.1.1. Rekabetin Tanımı.....	8
2.1.2. Rekabet Ortamı	9
2.1.3. Rekabet Baskısı.....	11
2.2. REKABET GÜCÜ	12
2.2.1. Rekabet Gücü Göstergeleri	13
2.2.2. Rekabet Gücünün Yükseltilmesi.....	17
2.2.2. Rekabetin Önemi ve İşlevi.....	20
2.2.3. Rekabetin Yararları	21
2.2.3.1. Rekabetin ekonomik yararları.....	22
2.2.3.2. Rekabetin toplumsal yararları	23

2.2.3.3. Rekabetin siyasal faydaları	24
2.3. STRATEJİ KAVRAMI.....	24
2.3.1. Strateji Tanımı.....	24
2.3.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	25
2.3.2.1. Strateji ve politika	26
2.3.2.2. Strateji ve taktik	26
2.3.2.3. Strateji ve program.....	27
2.3.2.4. Strateji ve yöntem	27
2.3.2.5. Strateji ve plan.....	27
2.3.3. Stratejinin Ögeleri	28
2.3.3.1. Faaliyet sahası	28
2.3.3.2. Gelişme vektörü	28
2.3.3.3. Rekabet avantajı	29
2.3.3.4. Sinerji	29
2.3.3.5. Dış çevresel öğeler	30
2.3.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama	31
2.3.4.1. Stratejik yönetim	31
2.3.4.2. Stratejik planlama	37
2.3.4.3. Stratejik yönetim stratejik planlama ilişkisi.....	39
2.4. REKABET STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	41
2.4.1. Rekabet Stratejisinin Tanımı.....	41
2.4.2. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler	42
2.4.2.1. Giriş tehdidi.....	43
2.4.2.2. Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu.....	45
2.4.2.3. İkame ürünlerden baskısı	46
2.4.2.4. Alıcıların pazarlık gücü.....	47
2.4.2.5. Tedarikçilerin pazarlık gücü	47
2.4.3. Rekabet Stratejini Etkileyen Faktörler	48
2.4.4. Rekabet Stratejisi Türleri	51
2.4.4.1. Genel rekabet stratejileri	51
2.4.4.1.1. Toplam maliyet liderliği.....	52
2.4.4.1.2. Farklılaştırma	53
2.4.4.1.3. Odaklanma	54
2.4.4.1.4. Genel rekabet stratejilerinin riskleri.....	56
2.4.4.1.5. Genel rekabet stratejilerine yorum ve eleştiriler.....	57
2.4.4.2. Kaynak tabanlı strateji	58
2.4.4.3. Yatay bütünleşme stratejileri	60
2.4.4.3.1. Pazara nüfuz etme	61
2.4.4.3.2. Mamul farklılaştırma.....	61
2.4.4.3.3. Pazar farklılaştırma	62
2.4.4.4. Dikey bütünleşme stratejileri	62
2.4.4.4.1. İleriye doğru dikey bütünleşme.....	64
2.4.4.4.2. Geriye doğru dikey bütünleşme	64
2.4.4.5. Çeşitlendirme stratejileri	65
2.4.4.5.1. Tek yönlü çeşitlendirme	66
2.4.4.5.2. Pazar çeşitlendirme	67
2.4.4.5.3. Mamul çeşitlendirme.....	67
2.4.4.5.4. Çok yönlü çeşitlendirme.....	68
2.4.4.6. Dış büyüme stratejileri	68

3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	70
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	70
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	70
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	71
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ.....	73
3.4.1. Birincil Araştırma (Derin Görüşme yöntemi).....	73
3.4.2. İkincil Araştırma (Literatür Taraması).....	75
3.4.3. Birincil Araştırma İçin Düşünölmüş Olan Alternatif Yöntemler.....	75
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	78
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ.....	79
4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	79
4.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKLAR.....	93
EKLER.....	97
EK 1. SATIŞA GÖRE İLK 10 DAĞITICI LİSANSI SAHİBİNİN SİRALAMASI.....	98
EK 2. 2009 YILI DAĞITICI ŞİRKETLERİN İTHALAT MİKTARLARI.....	99
EK 3. 2009 YILI TOPLAM AKARYAKIT TÜRLERİNE GÖRE DAĞITICI ŞİRKETLERİ SATIŞ PAYLARI.....	100
EK 4. 2008 YILI İTİBARIYLA DAĞITICI SATIŞ PAYLARI.....	106
EK 5. 2009 YILI İTİBARIYLA DEPOLAMA LİSANSLARI VE DEPOLAMA KAPASİTELERİ.....	108
EK 6. PETROL PİYASASI KANUNU.....	110
EK 7. REKABETİN KORUNMASI HAKKINDAKİ KANUN.....	125
EK 8. DERİN GÖRÜŞME TEKNİĞİ SORULARI.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	138
VITAE.....	138

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklar.....	32
Tablo 2.2. Genel rekabet stratejileri.....	51
Tablo 3.1. Yabancı sermayeli akaryakıt dağıtım şirketleri.....	72
Tablo 3.2. Odak grup ve derin görüşme yöntemleri karşılaştırması.....	76
Tablo 3.3. Derin görüşme sorularının analizi.....	78
Tablo 4.1. Yöneticilerin kişisel detay matrisi.....	80
Tablo 4.2. Dağıtıcı lisansı sahiplerinin satış özeti.....	80
Tablo 4.3. Opet firması satış teşkilatı uzmanlık alanları.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Stratejik planlama çerçevesi.....	39
Şekil 2.2. Beş rekabetçi güç.....	42
Şekil 2.3. Rekabet stratejisi çarkı.....	48
Şekil 2.4. Üç genel rekabet stratejisi arasındaki fark.....	55
Şekil 3.1. Araştırmanın evrenini oluşturan firmaların pazar payları.....	73
Şekil 3.2. Örneklemin araştırma evrenini temsil kabiliyeti.....	73
Şekil 4.1. Satışa göre ilk yedi dağıtıcı lisansı sahibinin 2008/2009 payları.....	81
Şekil 4.2. Dağıtıcı lisansı sahiplerinin akaryakıt ithalat payları.....	83
Şekil 4.3. Yerli ve yabancı dağıtıcı lisans sahiplerinin akaryakıt ithalat payları.....	83
Şekil 4.4. İllere göre depolama kapasite payları.....	84
Şekil 4.5. 1998-2009 yılları arasında dünya ortalama ham petrol fiyatları.....	85

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
AŞ	: Anonim Şirketi
BP	: British Petroleum Company
BRGM	: Beş Rekabetçi Güç Modeli
CRM	: Customer Relationship Managemant
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KDİM	: Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli
KDV	: Katma Değer Vergisi
LPG	: Likit Petrol Gazı
Ltd Şti	: Limited Şirketi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖTV	: Özel Tüketim Vergisi
PETDER	: Petrol Sanayi Derneği
PO	: Petrol Ofisi Anonim Şirketi
SİB	: Stratejik İş Birimi
SRÜ	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TL	: Türk Lirası

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Ülkemizde özellikle son dönemde yoğunlaşan özelleştirme hareketleriyle ulaştırma, iletişim, bankacılık, enerji vb kilit sektörlerde kontrolün kaybedilmesi, ekonomi ve milli güvenlik konularında stratejik öneme sahip bazı kaynakların yabancıların kontrolüne bırakılıyor olması, endişeleriyle ciddi tartışmalar yaşanmaktadır.

Bu tartışmalara konu olmayan fakat bizce aynı ölçüde önemli olan bir başka gerçek ise özelleştirmeye ilgili endişelerin yanında, stratejik öneme sahip sektörlerde faaliyet gösteren özel teşebbüslerin uluslararası firmalarla rekabette zorlanıyor olmasıdır.

Buldukları sektörde pazar kaybeden veya başka faaliyet alanlarına etkili girişler yapamayan Türk Firmaları'nın uyguladıkları (veya uygulayamadıkları) rekabet stratejileri nelerdir?

İşte bu sorunun yanıtı, büyüklüğü yetmiş beş milyar, faaliyetler sonucu oluşan dolaylı vergi tutarı ise otuz beş milyar Türk Lirası olan ve istihdam düzeyi iki yüz elli bin kişiyi aşan, Akaryakıt Sektörü'nden, bir örnekle araştırılmak istenmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde problemin durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıtlıları, genel ve özel tanımlar ortaya konulacaktır.

İkinci bölümde kuramsal bilgiler ve literatür taraması yapılarak rekabet kavramı, strateji kavramı, rekabet gücü ve rekabet stratejileriyle ilgili temel kavramlar incelenecektir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın metodolojisi, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri ile verilerin analizi yapılarak akaryakıt sektöründen derin görüşme tekniği ile bir örnek olay çalışması yapılacaktır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın bulguları ve analizi ortaya konacaktır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise saha çalışması neticesinde elde edilen veriler, akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren milli firmaların rekabet gücünün arttırabilmesi temennisiyle paylaşılacaktır.

1.2. PROBLEM DURUMU

Dünyada her geçen gün yaşanan değişimler ve gelişmeler işletmelerin sürekliliğini tehdit etmektedir. Diğer bir deyişle, şiddetini arttıran rekabet karşısında işletmelerin ayakta kalabilmeleri zorlaşmaktadır.

Söz konusu pazar ortamında ayakta kalma mücadelesi vermek ve süreklilik sağlamak için işletmelerin rekabet tabanını yeniden yaratmak zorunda oldukları açıktır. Bu bağlamda, günümüz işletmelerinin avantajları/anahtarları belirlemesi, karşılıklı ve sürekli bağımlılığa anlam vererek, yeni oyuncuların kimler olduğunu ve kimlerin aktörleştiğini tespit etmesi çok daha zor olmaktadır.

Artık sadece ülke içerisinde veya çok sınırlı bir uluslararası çevrede gösterilen faaliyetlerin etkisiyle mücadele etmekten öte, küresel bir pazarda dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsatlardan yararlanmak ve küresel rakiplerle mücadele zorunluluğu doğmaktadır. Günümüzün küresel dünyasında, işletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için geliştirecekleri stratejilerin önemi büyüktür.

1990'lı yıllarda, Gümrük Birliği Anlaşması, Türkiye'nin dış pazarlara ve yabancı sermayeye açılması, ülke içi rekabetin artması, pazarların çeşitlenmeye başlaması ve ülke çapında yaşanan krizler, büyük veya küçük olsun işletmeler için dikkatle ve isabetle seçilecek stratejilerin önemini artırmıştır. Türkiye'de bu konuda başlatılmış bulunan faaliyetlerin verimli olmadığı görülmektedir.

Ülkemizde yeterince uygulanmayan ve önemi anlaşılamayan stratejik planlama ve yönetim konuları, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rakiplerinden ayrılarak farklı bir konumda bulunmaları için büyük önem taşımaktadır.

Geleneksel olarak bir sektörde rekabetin göstergeleri sektöre yeni girişler, tedarikçilerin gücü, müşterilerin gücü, ikame ürünler ve mevcut işletmeler arasındaki

rekabettir. Sektördeki işletmeler ise maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejileri ile rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışırlar. Ancak günümüzde geleneksel stratejilerle rekabet edebilmenin, ayakta kalabilmenin mümkün olmadığı işletmeler tarafından anlaşılmaktadır.

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle uluslararası faaliyet gösteren ve çok uluslu şirketler artmış, dolayısıyla yerel firmalarında rakipleri her geçen gün çoğalmıştır. Akaryakıt sektörü gibi büyük sermayeler isteyen sektörlerde de uluslar arası firmalar hakimiyet kurmuşlardır. Bu durum, kendi ülkelerinde ve kendi pazarlarında faaliyet göstermekte olan nispeten daha küçük ölçekli yerel firmaların, klasik anlamda rekabet edebilme yeteneklerini yok ederek bu tarz firmaların yaşam haklarını da bir nevi ellerinden almıştır. Buna karşın yerel firmalar genel rekabet stratejileri dışında farklı stratejiler kullanarak sektörde varlıklarını koruma ve rekabet etme çabasındadırlar.

1.2.1. Problem Cümlesi

Akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren yerel firmalar sektördeki uluslararası firmalara karşı hangi alternatif rekabet stratejilerini uygulamaktadır?

1.2.2. Alt Problemler

- Akaryakıt sektöründeki yerel firmalar rekabet stratejilerini belirlerken hangi faktörlerin etkisinde kalmaktadırlar?
- Akaryakıt sektöründeki yerel firmalar rekabet stratejilerini belirlerken uluslararası firmalardan ne düzeyde etkilenmektedirler?
- Akaryakıt sektöründeki yerel firmalar rekabet güçlerini yükseltmek için hangi faaliyetlerde bulunmaktadırlar?
- Akaryakıt sektöründeki yerel firmalar sektördeki uluslararası firmalara arasından sıyrılmak fark yaratmak için hangi faaliyetlerde bulunmaktadırlar?
- Akaryakıt sektöründeki yerel firmalar uluslar arası firmalarla rekabet edebilmek için hangi rekabet stratejilerini kullanmaktadırlar?

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren yerel firmaların sektördeki uluslar arası firmalarla rekabet ederken klasik rekabet stratejileri haricinde hangi stratejilerle rekabet ettiklerini OPET örneğiyle inceleyerek ortaya koymaktır.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde küreselleşme ile çok uluslu firmaların sayısı ve faaliyet alanları artmıştır. Özellikle insanların tüketmek zorunda oldukları ürünlerin bulunduğu sektörlerde uluslar arası faaliyet gösteren firmalar her geçen gün çoğalmaktadır. Türkiye’de akaryakıt sektörünü incelediğimizde sektörün ihtiyacının %95’i 12 firma tarafından karşılanmakta olup sektörde başı çekenler ise uluslar arası firmalardan oluşmaktadır.

Sektörde tüketim her geçen gün artarken, tedarikçi firmalar aynı oranda çeşitlenmemektedir. Bunda en büyük etken ise sektördeki uluslararası büyük firmalardır. Yerel firmaların sektördeki büyük firmalarla rekabet edebilmesi firmanın ekonomik gücüyle ve izleyeceği rekabet stratejisiyle ilgilidir.

Bu çalışma ile akaryakıt sektöründeki uluslar arası firmalara karşı yerel firmaların rekabet edebilmek için kullandıkları stratejiler incelenecek olup, hangi stratejilerin başarılı olduğu belirlenerek diğer sektördeki firmalara da rekabette önemli olan faktörlerin neler olduğu ve hangi stratejilerden faydalanabilecekleri hakkında yön verilebileceği düşünülmektedir.

Türk firmaları; göreceli olarak uluslar arası firmalara göre daha küçük ölçekli olduğundan, önereceğimiz stratejiler firmalar için faydalı olacaktır. Küreselleşen dünyada rekabet etme gücü düşük olan firmaların bu zayıf yönleri, alışlagelmişin dışında önerilerle kuvvetlendirilecektir. Bu durum dev firmaların pazara hakim olmalarını, rekabeti belirleyen tek oyuncu olarak ortaya çıkmalarını, pazarın yavaş fakat tehlikeli biçimde monopolleşmesini bir noktaya kadar engelleyebilecektir. Bu durum hiç şüphesiz milli ekonomiye katkı sağlayacaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

- Akaryakıt sektörüyle,
- Akaryakıt sektöründen incelenecek olan akaryakıt dağıtım firmalarıyla,
- Akaryakıt dağıtım firmalarının görüşülen yöneticileriyle,
- Yöneltilen sorularla ve
- Ulaşılan yerli ve yabancı kaynaklarla sınırlıdır.

1.6. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmada mülakat yapılacak yöneticilerin soruları samimiyetle ve içtenlikle yanıtlayacakları varsayılmıştır.

1.7. TANIMLAR

1.7.1. Genel Tanımlar

Rekabet: Rekabet iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarışır". Bu genel tanım çerçevesinde rekabet, yarışma biçiminin (ticaret, ihale vs.), araçlarının (fiyat, reklam, ar-ge vs.), amaçlarının (kar, promosyon, ödül, ayakta kalmak vs.), her türlüünü içermektedir (Emek, 2006:36).

Strateji: Strateji, bir kişi ya da bir kuruluşun belirli bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için tüm kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. (Rodoplu, 2004:253).

Rekabet stratejisi: belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür (Kızılyalçın, 2005:37).

Akaryakıt sektörü:her türlü akaryakıt (benzin, fuel oil ve kalyak, vb) ve LPG gazını kapsayan sektör.

1.7.2. Türkiye Akaryakıt Sektörüne İlişkin Tanımlar

Ülkemizde akaryakıt sektörü 5010 nolu Petrol Piyasası Kanunu ile belirlenmektedir. Çalışmanın bu kısmında Kanun'da belirlenen tanımlara kısaca yer verilmektedir (<http://www.epdk.gov.tr/mevzuat/kanun/petrol/son.pdf>).

Bayi: Bayilik faaliyeti için gerekli donanıma sahip gerçek ve tüzel kişileri,

Bayilik: Karşılıklı yükümlülüklerin ekinde fizibilite olan bir sözleşmeye bağlanarak akaryakıt dağıtım şirketleri tarafından gerçek ve tüzel kişilere akaryakıtın kullanıcılara ikmal yetkisi verilmesi işlemi,

Dağıtıcı: Akaryakıt dağıtım yetkisi olan ve lisansına işlenmesi halinde depolama, taşıma, ihrakiye ve madeni yağ üretimi işlemleri yapabilen sermaye şirketini,

Dağıtım: Serbest kullanıcılara akaryakıt toptan satışı ve ikmal dahil bayilere akaryakıt satış ve ikmal faaliyetlerinin bütünü,

Ham petrol: Yerden çıkarılan sıvı haldeki doğal hidrokarbonları,

İletim: Boru hattı vasıtasıyla petrolün taşınması işlemini (üreticilerin rafineriye veya iletim hattına ulaşan boru hatları ile tesislerin bünyesinde yer alan boru hatları hariç),

İşleme: Petrol ve diğer kimyasal maddelerden madeni yağ üretimi hariç yeni ürünler elde edilmesine ve/veya ürünlerin nitelik veya niceliğinin değiştirilmesine ilişkin işlemleri,

İşlemeci: Lisansı gereği işleme faaliyetini yapma hakkı verilmiş sermaye şirketini,

Katkı maddeleri: Akaryakıt ürünlerinin özelliklerini iyileştirmeye matuf organik ve inorganik maddeleri,

Kilometre tahdidi: Şehir içi veya şehirlerarası trafiğe açık yollarda aynı istikamette iki akaryakıt istasyonu arasındaki, Kurul tarafından çıkarılacak yönetmelikte belirlenecek asgarî mesafeyi,

Kullanıcı: Petrol kullanımı yapan gerçek ve tüzel kişileri,

Kullanım: Petrolün sadece kişisel ve işletme ihtiyaçları için tüketimini,

Lisans: Bu Kanuna göre gerçek ve tüzel kişilere piyasada faaliyet gösterebilmeleri için Kurul tarafından izin verildiğini gösterir belgeyi,

Lisanslı depocu: Lisanslı depolama faaliyeti yapan sermaye şirketini,

Lisanslı depolama: Piyasa faaliyetinde bulunanların stok ve işletme ihtiyaçlarını gidermek üzere başkasının mülkiyetindeki petrolün depolanması işlemini,

Madeni yağ üreticisi: Madeni yağ üretimi yapan gerçek ve tüzel kişileri,

Madeni yağ: Baz yağına veya kimyasal sentez yöntemi ile işlenen maddelere, bazı katkıların ilâvesi sonucu, hareketli ve temas halinde olan iki yüzey arasındaki sürtünme ve/veya aşınmayı azaltma veya soğutma özelliğine sahip mamul haline getirilen doğal veya yapay maddeleri,

Piyasa faaliyeti: Petrolün; ithalini, ihracını, rafinajını, işlenmesini, depolanmasını, iletimini, ihrakiye teslimini, taşınmasını, dağıtımını, bayiliğini,

Rafinaj: Ham petrolden başlayarak yeni ürünler elde edilmesine ilişkin işlemleri,

Rafinerici: Lisansı gereği rafinaj faaliyeti yapma hakkı verilmiş, petrol ticareti yapan sermaye şirketini,

Serbest kullanıcı: Kalorifer yakıtı, fuel-oil ve motorinde yıllık 5 000 tondan aşağı olmayacak şekilde Kurum tarafından ürün bazında belirlenen tüketim miktarından fazla yıllık petrol tüketimi olan lisanslı kullanıcıyı,

Solvent: Kimya ve sanayi tesislerinde tüketilen ve/veya yeni kimya ve sanayi mamulleri üretiminde kullanılan petrol ürünlerini,

Transit taşıma: Başka bir ülkeden gelen petrolün başka bir ülkeye Türkiye üzerinden kara ve deniz yolu ile taşınmasını,

Ulusal marker: Akaryakıtta rafineri çıkışında veya gümrük girişinde eklenecek katkıyı,

Üretim: Petrolün çıkarılmasını, ön işlenmesi ile saha dahilinde veya civarında bulunan depolara, iletim hattına veya rafineriye boru hattı ile taşınmasını veya depolanmasını,

Ürün: Fiziksel veya kimyasal işlem, rafinaj veya diğer yöntemlerle ham petrol ve/veya ürünlerinden elde edilen ürün veya ara ürün herhangi bir hidrokarbonu ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. REKABET KAVRAMI

2.1.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007:654).

Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesindeki önemli bir zorluk rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi işletmeler bazında da ifade edilmesidir. Rekabet, genel anlamda, yaşamın her alanında belli bir amaca ulaşmak için yarışmayı ifade eder. Rekabetin temel ögesi; insan şuuru, yükselme hırısı ve kişisel tatmin ile özdeşleşmiş olmasıdır. Rekabetin amacı, daha çok güç ve kazanç elde etmektir. Bu nedenle rekabetin en çok görüldüğü uygulama alanı, iktisadi alanlardır (Acar, 2005: 15).

Klasik iktisatçılar, rekabet kavramı üzerinde durmamış ancak varlığı sezgi yolu ile algılanan bir kavram olarak ele almışlardır. Birçok klasik iktisatçı için rekabet o kadar belirgindir ki, onun mantıksal özünün araştırılması gereksiz görülmüş ve analiz edilmemiştir (Söylemez, 2003:19).

Rekabet sürecinin önemini kavrayıp onu piyasa sisteminin merkezi unsuru olarak oturtan ve bilimsel düzeyde ilk ele alan kişi Adam Smith olmuştur. Smith, rekabet kavramını, üretilebilecek veya tüketilebilecek mal miktarının sınırlı olmasından dolayı alıcılar ve satıcılar arasındaki bir yarış olarak görmektedir. Bu

tanımdaki rekabet için zorunlu unsur kişisel özgürlük olarak gösterilmiş ve ayrıca rakiplerin sayılarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu yönüyle “...özgür ve genel rekabet herkesin kendini diğerlerinden korumak için başvuracağı bir güç” olacaktır. Smith’in iktisadi analizinde rekabetin ilk görevi piyasaları dengeye yöneltmek, ikinci görevi ise iş bölümünde iyileşmeler ve gelişmeler yaratarak artan getiriyi ve sermaye birikimini sürekli kılmaktır (Acar, 2005: 17).

Klasik görüş tarafından, dengeye ulaşmak için bir araç yani piyasa süreci olan rekabet kavramı neoklasikler tarafından “*piyasa yapısı*” olarak ele alınmıştır. Böylece klasik iktisatta dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran rekabet kavramı, neo-klasik analizde, denge sağlandığında, dengenin nerede olması gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik durumları ifade etmektedir. Bu yönüyle artık iktisat bilimi, ekonomik fenomenlerin ne olduklarını değil, ne olması gerektiğinin analizine yönelmiştir. Çünkü neoklasik iktisat, denge durumunu ele alırken, bir zorunluluk sonucu aslında gerçek ekonomik hayatta hiç rastlanmayan bir piyasa olan “*tam rekabet*” piyasalarını, analiz aracı olarak üretmiştir. Tam rekabet piyasası, çok sayıda alıcının ve satıcının bulunduğu, ilgili herkesin piyasa hakkında bilgi sahibi olduğu, piyasa giriş ve çıkışlarının serbestçe yapılabildiği, bölünebilen ve homojen bir malın yer aldığı varsayımları ile tanımlanmaktadır. Bu anlayışa göre, eğer firmalar sonsuz esneklikte bir talep eğrisi ile karşı karşıya iseler, tam rekabetin varlığı söz konusudur (Aktaş, 2003:4). Anlaşılacağı üzere rekabet kavramı, iktisat teorisinin bu kadar merkezinde yer almasına karşın, her dönemde, çeşitli çevrelerce, kavram ve işleyiş olarak farklı değerlendirmelerle ele alınmıştır.

İktisatı tanımlarken, sonsuz insan ihtiyaçları ile bu ihtiyaçları tatmin etmeyi sağlayacak kıt kaynaklar arasındaki dengeden söz edilir. Rekabet kavramı, tanımlamada da bahsedilen bireylerin sonsuz ihtiyaçlarına karşılık doğadaki mevcut kaynakların sınırlı olmasından dolayı ortaya çıkan bir kavramdır.

Stigler’in tanımı çerçevesinde “rekabet iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesinin mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarışır”. Bu genel tanım çerçevesinde rekabet, yarışma biçiminin (ticaret, ihale vs.), araçlarının (fiyat, reklam, ar-ge vs.), amaçlarının (kar, promosyon, ödül, ayakta kalmak vs.), her türlüünü içermektedir (Emek, 2006:36).

2.1.2. Rekabet Ortamı

Ekonomistlerce üzerinde birleşilen basit serbest piyasa ekonomisi tanımı ile rekabet, satıcı ve alıcıların aynı pazarda –serbest koşullarda- fiyat ve üretimi belirlemeleridir. Aynı tanımdan yola çıkarak, rekabetin içinde yasayacağı yer olan pazar kavramı da, arz ve talebin bulunduğu yer olarak tanımlanabilir. Yani başka bir söyleyişle pazar, serbest rekabetin sağlanmış olduğu ortamda, rakip işletmelerin veya kişilerin tüketicilere mal ve hizmetlerini sundukları bir ortamdır. Bunlardan ortaya çıkan sonuç piyasa ekonomisinin islerliğinin sağlıklı bir rekabet ortamına bağlı olduğudur (Badur, 2001:4).

Rekabet ortamı, rekabet baskısının hissedildiği ve yaratıldığı bir ortam olarak tanımlanmaktadır. İki tür rekabet ortamı bulunmaktadır. Bunlar; tam rekabet ortamı ve tam rekabet ortamının koşullarının gerçekleşmemesi nedeniyle ortaya çıkan aksak rekabet ortamıdır.

Tam rekabet piyasası ve diğer piyasalar tam rekabet şartlarına göre tanımlanırlar. Bu şartlar kısaca çokluk, bölünebilme, homojenlik, şeffaflık ve akışkanlıktır. Çokluk veya atomizite şartı, kısaca alıcı ve satıcının çok olması demektir. Ancak buradaki çok sözcüğü, sayı olarak çokluğu değil; alıcı ve satıcılardan hiçbirinin ne tek tek, ne de grup olarak piyasa fiyatını belirleyememeleri veya değiştirememeleri durumunu ifade eder (Yiğitbaşı ve Atabey, 2009).

Bu koşullardan birinin, birkaçının ya da tümünün aksaması sonucu oluşan ortam aksak rekabet ortamı olarak ifade edilmektedir. Tam rekabet ortamından ne kadar sapıldığını araştırmak -yani koşulların gerçek hayatta ne kadar geçerli olduğunu incelemek- aksak rekabet ortamının tek tür olmadığını göstermektedir. Aksak rekabet ortamları monopol, oligopol ve monopollü rekabet olarak gruplandırılmaktadır.

Rekabet ortamlarını belirleyen koşulların içinde firmaların sayıları, ürünlerin nitelikleri (homojenlik veya heterojenlik), bilginin dağılımı ve giriş çıkış şartları rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin herhangi bir firma tarafından piyasaya sunulan ve aynı zamanda nesnel, lokal veya zamansal açılardan diğerleri ile karşılaştırıldığında tüketicilerin gözünde farklı bir konuma sahip olmayan ürünler homojen ürünlerdir. Homojen ürünlerin söz konusu olduğu piyasa yapılarında tek bir fiyat oluşmaktadır. Bu nedenle tüketiciler her zaman en düşük fiyatı sunan firmaların ürünlerini tercih etmektedirler. Dolayısıyla homojen rekabette maliyet liderliği önemli bir rol oynamaktadır. Heterojen rekabette

ise, fiyatların yanı sıra, satıcıların farklı niteliklere sahip ürünleri de müşteri tercihlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle homojen bir piyasanın tersine heterojen bir piyasada farklı fiyatlar oluşabilmektedir. Firmalar fiyat, ürün tanıtımı ve satış politikaları aracılığıyla ürünlerine olan talebi arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda firmalar ürün farklılaştırması veya ürün yeniliği gibi bir takım stratejileri dikkate almaktadırlar.

Rekabet ortamının rekabet stratejilerinin oluşturulması bakımından önemini açıklamak için firma sayılarıyla ilgili şu şekilde bir örnek de verilebilir. Oligopolistik bir ortamda faaliyet gösteren firmalar açısından hem karşılıklı hem de oligopolistik bağımlılık söz konusudur. Bu nedenle her bir firmanın karı sadece kapasite, fiyat, miktar, ürün, reklam, yenilik gibi kendi stratejilerine değil piyasada faaliyet gösteren belirli sayıdaki diğer firmaların stratejilerine de bağlıdır (Badur, 2001:7).

2.1.3. Rekabet Baskısı

Rekabet baskısı bir firmanın rekabet olgusu nedeniyle yapamadıkları veya yapmak zorunda kaldıkları aksiyonlarla tanımlanmaktadır. Rekabet baskısından söz edebilmek için gerekli ilk şart, her firmanın hem kuvvetli bir rekabet baskısı hissetmesi hem de kuvvetli bir rekabet baskısı yaratabilmesidir. Bu açıdan önemli olan ilk husus, bir firmanın rekabet baskısı duyup duymadığı ve eğer duyuyorsa rekabet baskısı nedeniyle neleri yapamadığı ve neleri de istemeden yapmak zorunda kaldığıdır. Bu çerçevede rekabet baskısının firmaya getirdiği sınırlamalar, yükümlülükler ve zorunluluklar vardır (Emek, 2006:36).

Firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Bu hamle ve tepki şekli, olayı başlatan firmayı ve bir bütün olarak sektörü daha iyi duruma getirebilir de, getirmeyebilir de. Eğer hamleler ve karşı hamleler artarsa, sektördeki tüm firmalar bundan zarar görebilir ve eskisinden daha kötü duruma gelebilir (Porter, 2000:21).

Tüm bunlara yol açmamak ve etkili bir rekabet baskısı oluşturabilmek ve rekabet baskısının karşısında durabilmek için rekabetçi davranışı ve gerekçelerini bilerek uygulamak gerekir.

Rekabetçi davranış en basit tanımıyla rakibinden gelen rekabet baskısına duyarlı olma ve rakiplerine yönelik bir rekabet baskısı yaratmaktır. Rakibinin yarattığı rekabet baskısına duyarlı olabilmek için rakibini veya rakiplerini çok yakından takip etmek gerekir. Rekabet ortamının oluşmadığı ülkelerde genellikle firmalar rakiplerini tanımadıkları gibi, tanımak ihtiyacını da duymazlar. Rekabet

ortamının geliştiği ülkelerde ise firmalar, rakiplerinin fiyatlarını, uyguladıkları satış stratejilerini, ürünlerinin kalitesini ve diğer özelliklerini, rakiplerinin kullandıkları teknolojileri, hatta istihdam ettikleri insan kaynaklarını ve diğer ilişkilerini yakından takip ederek kendi durumları ile karşılaştırma ihtiyacı duyarlar. Rakibin yarattığı rekabet baskısına duyarlı olma, yasalar çerçevesinde rakiplerden öğrenmeye açık olmayı, öğrendiklerini yasaların elverdiği boyutlarda uygulamaya çalışmayı ve rakipten gelen rekabet baskısına karşı yeni stratejiler oluşturmayı içerir.

Rekabetçi davranışın bir diğer gereği de rakiplerine karşı bir rekabet baskısı yaratmadır. Burada rakiplerin yaptıklarının ötesine geçme ve rakiplerinden daha iyi olma konusunda çaba göstermek söz konusudur. Şüphesiz bu çabalar da rakipleri karşı tedbirler almaya zorlayacaktır. Her firma kendi stratejisini belirlerken karşı tarafın da tepkisini göz önüne alarak hareket edecektir. Bu durumda bazı firmalar rakiplerini kendisinin karşı koyamayacağı hamlelere zorlamaktan kaçınacaklardır. Yani rekabet sürecinde tarafların biribirine sınırsız bir biçimde, bir anlamda yok edici bir rekabet baskısı yaratması söz konusu değildir.

O halde rekabetçi davranışın bir diğer gereği, rekabet baskısının optimal ve sürdürülebilir bir düzeyde tutulmasıdır. Rekabet oyunu bir defaya mahsus oynanan bir oyun değildir. Belli bir piyasada sürekli rekabet içinde olan oyuncular zaman içinde deneme yanılma metoduyla sürdürülebilir rekabet baskısının ne olduğunu keşfedecekler ve bunun gereğini yapmayı öğreneceklerdir. Sürdürülebilir rekabet baskısı yaratma, rekabet oyununun herkesin kazandığı bir oyun haline dönüştürülmesi demektir (Türkkan, 2008).

2.2. REKABET GÜCÜ

Küreselleşme ile birlikte dünya ölçeğinde rekabet olgusunun giderek önem kazandığı günümüzde, ülkeler küresel piyasadaki daha fazla pay elde edebilmek için rekabet güçlerini artırma konusunda yoğun çaba içine girmişlerdir. Bu anlamda uluslararası rekabet gücü kavramı da gittikçe önemi artan bir kavram olarak iktisat yazınında yerini almıştır (Kesbiç, Baldemir ve Doğan, 2005:1).

Rekabet gücü kavramı iki bakış açısından tanımlanabilir: Mikro (işletme ve endüstri) ve makro (ülke) bakış açısı. Mikro düzeyli yaklaşımda ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası pazardaki etkileri incelenirken, makro yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabetteki konumu üzerinde durulmuştur. Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum), rekabet gücünü

girişimcilerin ürün ve hizmetleri tasarlama, üretme ve fiyatlandırma aşamalarında rakiplerine göre üstünlük kazanmaları olarak tanımlamıştır. Mikro düzeyden hareketle rekabet gücünü tanımlayan Sharples ve Milham, rekabet gücünü üretilen ürün ya da hizmetlerin mümkün olan en uygun fiyatlarla, uygun zamanda ve uygun yerde müşterilere teslim edilmesi ve bu işlemler sırasında en azından tüketilen kaynakların fırsat maliyeti kadar kazancın elde edilmesi olarak tanımlamışlardır (Çivi, 2001:30).

Daha yalın bir ifadeyle rekabet gücü; göreceli olarak bir sektörün diğer ülkelerin aynı sektörlerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile, bir ülkenin ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir. Göreceli bir ölçüt olan rekabet gücü, sektörlerin veya ülkelerin birbirine göre mevcut durumlarını ortaya koymaya yarar. Rekabet üstünlüğü yaratan sebepleri ortaya koymaktan ziyade, sonuçta oluşan rekabet gücünü ölçmeyi sağlar.

Rekabet gücünü firmalar için tanımlamak nispeten kolaydır, fakat bölgelerin ya da ülkelerin rekabet gücünü tanımlamak ise daha zordur. Örneğin tarımsal bir bölge ile finans merkezini birbirlerine rakip olmadıkları için karşılaştırmak zordur. Diğer bir yaklaşıma göre ise ülkelerin rekabet gücünü hesaplamak yerine firmaların rekabet güçlerini hesaplamının daha tutarlı sonuç vereceği vurgulanmaktadır.

Küreselleşen dünyada uluslararası firmaların rekabet gücünü belirlemede etkin olduğu savunulmaktadır. Yine bu sava göre, firmalara rekabet gücü sağlayan temel unsur ise ürün ve/veya üretim sistemlerinde yeniliktir (Demir, 2002:1). Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşıldığı üzere rekabet gücü tek bir boyuttan öteye çok boyutlu bir kavramdır (Aktan, 2003a).

2.2.1. Rekabet Gücü Göstergeleri

Firmaların, endüstrilerin ve hatta ülkelerin rekabet güçleri farklı yöntemler kullanılarak ölçülmekte ve söz konusu ölçümlerde genellikle sayısal verilerden yararlanılmaktadır. Rekabet gücünün ölçülmesi için başlıca rekabet gücü göstergelerinin tanımlanması gerekir (Altay ve Gürpınar, 2008:258). Rekabet gücü hesaplamalarında kullanılan temel göstergeler fiyat rekabeti ve yapısal unsurlar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

Fiyat Rekabeti: Fiyat rekabeti, rekabetin en kolay hissedilen ve en önemli şekli olmakla birlikte tek rekabet şekli de fiyat rekabeti değildir. Fiyat rekabeti, fiyatları olabilecek en alt seviyede tutarak rekabeti teşvik eder. Bu sayede şirketlerin kaynaklarını, verimlilik ve rekabet koşullarına uyabilme yeteneğiyle doğrudan bağlantılı olarak, en uygun şekilde dağıtmasına olanak verir. Tüketicilere geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinden yararlanabilme avantajı sağlar. Fiyat, üretim ile yakından ilgili olduğundan üretim kotaları fiyat rekabetini doğrudan etkileyebilir (İnandım, 2005: 28).

Reel Döviz Kurları: Reel döviz kuru, yabancı ülkelerde üretilen malların, yurt içinde üretilen mallar cinsinden görece fiyatlarını yansıtan ve uluslararası rekabeti ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir ekonomik göstergedir (İnandım, 2005: 29).

Ticarete konu olan malların yurtiçi üretim maliyetlerinin görece olarak artması, sözkonusu görece fiyatları yükseltmekte yani reel kuru değerlenmesine yol açmaktadır. Böylece diğer koşulların değişmediği varsayımında, ticarete konu olan malların, yurtiçi üretimi görece olarak verimsizleşmekte ve ülkenin uluslararası rekabet gücü olumsuz etkilenmektedir (Kotan, 2002:2).

Nispi Pozisyon: Ülkelerin uluslararası rekabet güçlerindeki değişimleri ölçmek üzere hesaplanan diğer bir araç da nispi pozisyon endeksidir. Hesaplaması reel döviz kuru hesaplamalarına benzemekle beraber bazı farklılıklar içermektedir. Reel kur hesaplamalarında yurtiçi ve yurtdışı görece fiyatların oranı kullanılırken, nispi pozisyon endeksinde, endeksin hesaplanacağı her ülke için kendi nominal döviz kuru yine kendi fiyat endekslerine oranlanması sözkonusudur. Bahsedilen oran ile yurtdışındaki fiyat değişimleri gözönüne alınmadan, yurtiçindeki kur ve fiyatların görece hareketlerini takip etmek mümkün olmaktadır. Hesaplamalara dahil edilen ülkelerden bir tanesinin kur-fiyat oranını sabitleyerek diğerlerinin görece değişimi hesaplanmaktadır. Böylece, ülkelerin, sabitlenen ülkeye oranla yurtiçi kur-fiyat hareketlerinin rekabete nispi katkısı ortaya çıkmaktadır (Kotan, 2002:2).

Birim İşgücü Maliyeti: Birim işgücü maliyeti, üretilen her bir birim çıktıya karşı gelen işçilik bedeli olarak tanımlanan maliyettir (Hernandez, 2005: 1). İşgücü maliyetlerindeki değişimler, sermaye maliyeti ile birlikte, firmaların uluslararası piyasalardaki rekabet güçleri açısından önemli bir unsur olmaktadır. Bu nedenle, rekabet gücündeki gelişmeler genelde birim işgücü maliyetlerindeki değişimler incelenerek yapılmaktadır. İşgücü kullanımı, teknolojik gelişme ve üretim

organizasyonunda yapılan düzenlemelerle, zaman içinde gelişmekte ve değişim alt sektörler itibariyle de önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Ancak işgücü kullanımındaki değişimin nihai amacı, üretimde verimliliği ve rekabet gücünü arttırmaktır (Yükseler, 2005:47).

İhracat Kar Marjı: İhracata konu olan malların üretiminde maliyet unsurunun veri alındığı durumda, kar oranlarındaki değişim aynı zamanda rekabet güçlerindeki farklılaşmayı da gösterecektir. Bunun için işgücü verimliliği ve işçi ücretleri kullanılarak hesaplanan nominal birim işgücü maliyetlerinin ihracat fiyatlarına oranıyla bulunan ihracat kar marjı endeksi gösterge niteliğindedir. Ancak hesaplanan endeks üzerinden yapılacak analiz sadece işgücü maliyetlerinin ihracat fiyatları üzerindeki rekabetçi etkisini ölçmektedir. Yani, hesaplanan endeks değerleri sermaye ve teknolojik ilerlemelerin maliyeti azaltıcı ya da rekabeti arttırıcı etkisini gözardı etmektedir (Kotan, 2002:3).

Yapısal Unsurlar: Rekabet gücünü gösteren yapısal unsurlar ise; makroekonomik performans ve niteliksel unsurlardır.

Makro Ekonomik Performans: Genel anlamda bir rekabet ölçüsü yakalamak açısından, ülkelerin ekonomik ve sosyal açıdan hangi düzeyde oldukları önemlidir. Kişi başına düşen GSYİH'deki istikrarlı artış, işsizlik oranının düşük seviyede olması, hanehalkının harcanabilir gelir düzeyi ve aldığı sosyal yardım miktarı, bir bölgedeki ekonomik aktiviteyi göstermesi açısından belirleyici niteliktedir (Kotan, 2002:4).

Bir ülkenin dış ticaret hadlerinde milli parası değer kazandığında ya da ithal fiyatlarına karşılık ihraç fiyatları arttığında iyileşme söz konusu olur. İyileşme sağlandığında ihracatın ithalatı karşılama oranı artar ve böylece ülke daha fazla ithalat gerçekleştirebilir. Mevcut dış ticaret dengesinde ve kaynak bolluğunda dış ticaret hadlerindeki bir iyileşme yurtiçi tüketimi arttırır. Bir ülkenin dış ticaret hadlerinde ve dolayısıyla kişi başı milli gelirindeki bir artış ihraç malları için dünya talebinde bir artış ya da ithalatı için dünya arzında fazla varsa gerçekleşebilir. Bu da ticaret ve kişi başı gelirle ulusal rekabet gücünün bağlantılı olduğu noktadır. Bir ülkenin ihracat portfolyosu ise hızla çöken endüstrilerinde yoğunlaşmışsa bu ticaret hadlerinin iyileşmesi yönünde bir eğilim meydana getirir. Ülkenin doğal kaynaklarında ya da fiziksel sermayesinde meydana gelecek artışlar da fert başına milli geliri arttırır. Bu kaynaklardaki artışlar fiziki sermayeye ve doğal kaynakların araştırılmasına yönelik olarak geçmişte yapılan yatırımların bir sonucudur.

Niteliksel Unsurlar: Rekabete katkısı olan diğer bir gösterge de somut olarak ölçümü zor olan niteliksel unsurlar sipariş teslim süresi, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, satış sonrası hizmetler, kapasite esnekliği, teknoloji ve ar-ge, nitelikli işgücü, firma imajı gibi kavramlardır.

Rekabete girilen ortam ister iç, ister dış pazar olsun, her iki durumda da müşterinin sipariş ettiği malı en kısa sürede teslim etmek rakiplere üstünlük sağlamak açısından önemli bir unsurdur.

Kalite ve standartlara uygunluk, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.

Nitelikli işgücü, 1980 sonrası, işçilik ücretleri rekabet gücünü belirleyici ana faktör olmaktan çıkmıştır. Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık, işçiliğin toplam maliyetler içindeki, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü, bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır.

Teknoloji geleneksel işletmeleri tanınmayacak derecede değiştirdiği gibi, yeni işletmeleri de etkisi altına almıştır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmeler rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir.

Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunda rekabet gücünü etkin kılan faktördür. Bugün rekabet gücü açısından üst sıralarda yer alan ülkeler dikkate alındığında, Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımların yüksek olduğu görülmektedir. Dünyada Ar-Ge harcamalarının GSMH'ya oranının en yüksek olduğu ülkeler; İsveç, Japonya, ABD, Fransa, Finlandiya, Almanya ve İngiltere'dir. Tüm bu ülkelerde Ar-Ge harcamalarının GSMH'ya oranı % 2 'nin üzerinde iken, OECD'nin her yıl yayınladığı "Başlıca Bilim ve Teknolojileri Göstergeleri" raporunda Türkiye' de 1995 yılı Ar-Ge harcamaları %0.38 ile sınırlı

kalmıştır. Bu durumda özellikle görev, büyük ölçekli işletmelerimizin bireysel çabasına ve üniversite-sanayii işbirliğine düşmektedir (Doğan, 2000).

Satış sonrası verilen ürünle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği iç ve dış pazarda ürünlerin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, bakım kolaylığı, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikayetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Tüm bu özelliklere sahip olan kısacası kaliteyi yakalayan işletme açısından rakipleri karşısındaki rekabet gücünün yükseleceğinden söz edilebilir (Doğan, 2000).

2.2.2. Rekabet Gücünün Yükseltilmesi

Rekabet gücünün yükseltilmesi için hem ülkelerin uygulaması gereken politikalar hem de işletmelerin bireysel olarak yapmaları gerekenler vardır. Uluslararası düzeyde ülkelerin rekabet güçlerini yükseltmek için Porter ve ekibi şu önerileri getirmektedir (Tekinay, 2008:62-63):

- Politikayı belirleyenler reform programının hızla uygulanması konusunda kararlı olmalıdır. Yolsuzluğu yok etmeye odaklanmalı, şeffaflık artırılmalı ve mikroekonomik iş çevresi geliştirilmelidir. Amaç, girişimci ruhu cesaretlendirmek ve iş çevresini mümkün olduğunca kolay ve sade yapmak olmalı. Bunun için kurallar azaltılmalı, gereken yerde özelleştirmeye gidilmeli ve böylelikle de kamu sektörünün rolü azaltılmalıdır. Ayrıca vergi sisteminde de sadeleştirmeler gerçekleştirilmelidir.
- Şirket liderleri daha çok, endüstrinin kümeleri gibi hareket etmelidir. İlgili alanlardaki özel şirketler, ilgili diğer ticari olmayan kurumlar ve kamu sektörünün önde gelen temsilcileri bir araya gelerek kendileri için bir grup stratejisi oluşturmaya yönelik hareket komiteleri kurmalıdır.
- Bugünün işletmelerinin stratejik düşünceleri, hareket etmeleri ve yönetmeleri gerekir. Böylesine büyük bir rekabet döneminde rekabet avantajı kazanmanın ve bunu elde tutmanın üç kuralı strateji, iş planı ve stratejik insan kaynaklarıdır.
- Rekabet avantajı kazanmak için bu derece önemli olan bu alanlar birbirleriyle güçlü bir bağ içindedir. Strateji iş planına şekil verir ve stratejik insan kaynaklarına yol açar. İş planı araçları stratejinin yürütülmesine ya da

revize edilmesine olanak sağlar. Stratejik insan kaynakları stratejinin uygulanabilmesine yardımcı olur ve operasyonel performansı artırır.

- Genellikle dünyanın her yerine ihracat yapmayı başarabilen şirketler, gelişmiş endüstriyel birliklerin sonucu başarılı olmuş olanlardır. Bu şirketlerin etrafında yerel iş ortamında başarılı, onları destekleyen şirketler ve endüstriler vardır. Bütün, onu oluşturan parçaların toplamına eşittir ya da bir ürün veya hizmetin kalitesi onu oluşturan girdilerin kalitesine bağlıdır denilebilir.
- Şirketler, yerel iş çevreleri onlara güçlü bir destek verdiğinde en iyi şekilde rekabet edebilirler. Yerel iş çevresi konularından genellikle kamu sektörü sorumludur. İyi bir üretim ve taşıma altyapısı, verimli sermaye piyasaları, iyi bir eğitim, araştırma enstitüleri, yetenekli ve motivasyon sahibi bir işgücü gibi faktörler önemlidir.
- İş çevresinin bir diğer önemli parçası da ekonominin yapısı ve şirketin içinde bulunduğu sektördür. Ekonominin rekabete açık olup olmaması, bürokratik ve korumacı engeller bulunup bulunmaması, yeni oyuncuların girişinin zor olup olmadığı gibi konular önemlidir. Bir şirket kendi ülkesinde ne kadar rekabet edebiliyorsa dışarıda da o şekilde rekabet etme şansına sahiptir.

İşletmelerin rekabet güçlerini artırılabilmesi için, işletme stratejilerini iyi bir şekilde seçmeleri ve bunu başarılı bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Temel bileşenler üç başlık altında toplanır (Papatya, 2003:24-25).

Değer Üretme: Bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi rakiplerinden daha fazla değer üretmesini gerektirir. Değerin üretilmesi, bazı değer yaratmaya ilişkin çevrelerinin tasarlanması ve bunların her birinin belirli bir duruma uygulanmasını gerektirir. Burada yaratılan değer benzersiz ve işlevsel olması önem taşımaktadır.

Ciddi Yaratıcılık: Ciddi yaratıcılık, pratik ve yapıcı olmaktır. Ciddi yaratıcılıkta bilinenlerin, deneyimlerin ve değerlerin, ya da varolan potansiyelin etkin kullanılması önem taşır. Yani ciddi yaratıcılık, bilinenlerin, deneyimlerin ve değerlerin ek değer elde etme konusunda en etkili şekilde kullanılmasının bir yoludur.

Kavram Araştırma ve Geliştirme: Rekabetteki gerçek başarı, konum ve üstünlük anlayışı, farklı düşünüp kavramların üretilmesini gerektirir. Dolayısıyla çoğu işletmelerin rekabet sorunlarının gerisinde kavram araştırma ve geliştirme

yetersizliği bulunmaktadır. Rekabet alanında bu yetersizlikler, kendi yararına kavramların araştırılıp geliştirilmemesini ifade eder. Oysa amaç, kavramların üretilmesi ve geliştirilmesi, rekabetçi üstünlük için vizyonun paylaşılmasıdır.

İşletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi için, ürünlerde ve rekabet süreçlerinde yenilik ve teknolojik gelişme hızının artırılması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla rekabet gücü yüksek işletmelerin önemle ağırlık vermesi gereken konular ise şunlardır (Doğan, 2000):

- **Pazar Araştırması:** İç ve dış pazarlara girmek ve bu pazarlarda sürekli kalabilmek çok iyi bir pazar organizasyonu gerektirdiği gibi ürünün nitelik olarak müşteri zevk ve gereksinimlerini karşılama özelliğinin olmasını da gerektirmektedir. Pazara girmek için öncelikle pazarın müşteri eğilimlerinin çok iyi bilinmesi yanında, rakip işletmelerin mevcut yapıları ile eğilimlerinin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bu nedenle pazar araştırmasının yapılması zorunlu hale gelmiştir. Çağımızın üretici işletmelerinin teknoloji gereksinimlerini karşılamak, çok hızlı değişen müşteri zevk ve gereksinimlerine göre ürün üretebilmesi açısından önem taşımaktadır. Rekabetin üst düzeylerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapabilen ve pazar değişkenliğine uygun esnek üretim yeteneğine sahip işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı ürünü müşterilerine sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler. Böylece, yüksek rekabet gücü için işletmelerin, müşterilerle yakın ilişkiler kurmaları, onların beklentilerine istenilen nicelik ve zamanda cevap verebilmeleri, şikayet, izlenim ve beğenilerini ayrı değerlendirmeleri, rakip ürünlerle kendi ürünlerini kıyaslayarak gelişimlerinde süreklilik sağlamaları, analiz ettikleri pazar bilgileri doğrultusunda gelecek dönem çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir.
- **Ürün Tasarımı ve Geliştirilmesi:** Yeni bir ürün geliştirilirken, üretim, kalite kontrol ve servis aşamalarında ortaya çıkabilecek tüm sorunların önceden belirlenip çözümlenmesi, ürünün mevcut teknoloji ile tam uyum içinde olmasına özen gösterilmesi, hataların tasarım aşamasında önlenmesi için kalite amaçlı tasarım tekniklerinin (Eş zamanlı Mühendislik, Kalite Fonksiyon Göçerimi, Hata Modu ve Etki Analizi, Kıyaslama gibi...) kullanılması, özellikle rakip ürünlerle ayrıntılı kıyaslamalar yapılarak ürün tasarımı ve geliştirme çalışmalarının yapılması ve ürün tasarımı konusunda en

yeninin yakalanabilmesi için Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

- **Süreç Geliştirme:** Süreç geliştirme faaliyetleri günlük faaliyetler haline getirilerek, süreç geliştirme işlemi sadece mühendislerin sorumluluğundan çıkartılıp üretimi yapan tüm bireylerin sorumluluğunda olduğu bilinci aşılmalıdır.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** İç müşterinin (çalışanlar) tatminine yönelik, sorumluluk almayı, yenilikler yaratmayı özendiren, katılımcı bir insan kaynakları yönetimi sistemi kurulması konusunda tüm birimler ortak çaba sergilemelidir.
- **Bilgi Organizasyonu:** Kararların ve denetimin etkin biçimde yürütülmesini sağlamak üzere verimli bir “Bilgi Organizasyonu” nun kurulduğu gerekli, yeterli bilginin zamanında bürokrasiye takılmadan iletilmesinin sağlandığı bir bilgi organizasyonunun oluşturulmaya çalışılması gerekmektedir.

2.2.3. Rekabetin Önemi ve İşlevi

Rekabetin neden önemli ve yararlı olduğunu anlayabilmek için rekabetin hangi işlevleri yerine getirdiğini sorgulamak gerekir (Türkkan, 2005)

Rekabetin yerine getirdiği işlevler şu şekilde sıralanmaktadır (Badur, 2001: 7-8):

- **Kaynak Dağılımı İşlevi:** Optimum kaynak dağılımının ve dolayısıyla optimum verimliliğin sağlanmasında, fonksiyonel işlerliğe sahip rekabet en iyi araçtır. Ekonomik kaynaklara sahip olan birimler, bunları en karlı biçimde kullanmak isteyeceklerinden rekabet yoluyla kaynaklar en etkin oldukları alanlara kayarlar.
- **Teknik Gelişmeyi Sağlama İşlevi:** Pazarlanabilir yeni bir ürüne dönüşecek yeniliğin firmalara sağlayacağı kazançlar, yeniliğin yaratılması için güçlü bir teşvik unsuru olmaktadır.
- **Gelir Dağılımı İşlevi:** Etkin rekabet, ekonomik başarının ödüllendirilmesine dayandığı için, daha verimli olanlar daha çok kar ve dolayısıyla daha yüksek gelir sahibi olacaktır.

- **Tüketici Tercihlerinin Tatmini İşlevi:** Rekabet piyasadaki mal çeşitliliğini, fiyatların düşürülmesini, kalitenin artırılmasını sağlayarak tüketicinin yararını korur.
- **Ekonomik Gücü Kontrol İşlevi:** Etkin rekabet kontrol edilemeyen ekonomik gücün ortaya çıkmasını engeller. Ekonomik gücün kontrolü belli bir boyuttan sonra, politik gücünde kontrolü anlamına gelir.
- **Politik Gücü Kontrol İşlevi:** Etkin rekabetin işlediği bir alanda devlet müdahalesinin hiçbir dayanağı bulunamayacağı için, devlet herhangi bir müdahaleden önce bunun zorunlu olup olmadığını iyice gözden geçirmekle mükellef olur.
- **Bireylerin Tercih ve Davranışlarında Özgürlük Sağlama Fonksiyonu:** Etkin rekabet, girişimcilere maksimum davranış ve seçim özgürlüğü sağlar. Bu özgürlük etkin bir rekabetin temel koşullarından biri olmanın dışında, başlı başına değer de içerir.

Rekabet, demokratikleşme açısından da büyük önem taşır. Rekabet ortamında tekellere, ayrıcalıklı guruplar ve güç odaklarına yer yoktur. Rekabet ortamında oyuncuların kural koyabilmesi veya kuralları etkileyebilmesi mümkün değildir. Rekabet ortamında piyasalarda oluşan fiyatları, ücretleri, rantları ve faizleri kimse belirleyemez ve önemli ölçüde etkileyemez. Bu değişkenler milyonlarca karar vericinin yer aldığı piyasalarda bir anlamda adil bir oylama sonucunda belirlenir. Rekabet kültürü, ekonomik alanda olduğu gibi siyasi alanda da adil yarışma koşullarının gelişmesini teşvik eder.

Rekabetin neden önemli ve yararlı olduğunu sorgulamanın bir diğer yolu da rekabet olmasıydı nelerin olabileceğini düşünmektir. Rekabetçi bir düzenin alternatifi tekelciliğin, ayrımcılığın, kayırmacılığın, keyfiliğin, kuralsızlığın zor ve baskının egemen olduğu merkeziyetçi bürokratik düzendir. Böyle bir düzen içinde yüksek refah düzeyine ulaşmış bir örnek ülke yoktur (Türkkan, 2005).

2.2.4. Rekabetin Yararları

Günümüzde serbest piyasa ekonomisi genel kabul görmüş bir iktisadi düzendir. Bu düzenin varlığı için başka hiçbir unsur rekabet kadar stratejik öneme sahip değildir. Çünkü rekabet, iktisadi etkinliğin gerçekleşmesini sağlamakta; buna bağlı olarak sosyal ve siyasi faydalar ortaya çıkmaktadır (DPT, 2000:1).

2.2.4.1. Rekabetin ekonomik yararları

Rekabetten beklenen faydalar temel olarak ekonomiktir. Zira rekabet, piyasa aktörlerini etkin olmaya zorlayarak piyasaların ekonomik verimliliğe ulaşmasını sağlar. Ekonomik açıdan beklenen faydalar, üretimde ve kaynak dağılımında verimlilik ve teknolojik gelişme başlıkları altında incelenmektedir (Aktaş, 2003:4).

Üretimde Verimlilik: Ekonomik faaliyette bulunan teşebbüsler, varlıklarını korumak ve pazar paylarını artırabilmek için kar etmek durumundadırlar. Serbest rekabetin hakim olduğu piyasalarda faaliyet gösteren teşebbüslerin daha fazla kar edebilmesinin yolu ise, üretim maliyetlerinin düşürülmesinden geçer. Buna bağlı olarak teşebbüsler maliyetleri düşürmek amacıyla daha ucuza mal bulmak ve mevcut kaynakları daha etkin kullanmak zorunda kalırlar. Bunun doğal sonucu ise, üretimde verimliliğin sağlanmasıdır. Maliyeti gerektiği ölçüde düşüremeyen teşebbüsler ise, rakiplerin baskıları sonucu pazarlarını kaybederler (Esen, 2003:41). Bu baskının olmadığı tekeli piyasalarda, tekel olan teşebbüs üretimde verimliliğe gitmekten ziyade, aynı kârı keyfi fiyat tespit ederek elde edebilecektir (Aktaş, 2003: 4).

Kaynak Dağılımında Verimlilik: Kaynak dağılımında etkinlik ilkesi, belirli bir malın veri girdi seviyesinde ne miktarda üretileceği ve toplumsal değerlerin ne şekilde tahsis edileceği ile ilgilidir. (DPT, 2000:1). Toplumdaki ekonomik kaynaklar sınırlıdır. Örneğin, toplumda bütün kaynaklar kullanıldığı zaman, her bir maldan ancak belirli bir miktar üretilir. Herhangi bir malın üretimi artırıldığı zaman, başka bir malın üretiminin düşürülmesi gerekir, çünkü hammadde, işgücü, sermaye gibi toplumsal kaynaklar sonsuz miktarda değildir. Rekabet, kaynak dağılımında verimliliğin temininde en etkili yöntemdir ve kaynakların, tüketicilerin her bir malı elde etmek arzusu ve o mala verdiği ekonomik değere göre dağılımını sağlayarak, genel mutluluk ve refahın artmasını gerçekleştirir (Esen, 2003: 41-42).

Kaynak dağılımında verimlilik, bütün piyasalarda fiyatın marjinal gidere eşit olması ile gerçekleşir. Her bir firmanın üretim miktarı, piyasanın tümünü etkilemeyecek kadar küçüktür ve her bir firma üretim miktarını piyasa fiyatı ile son ürettiği malın marjinal gidere eşit olacak şekilde belirler. Bu, rekabet piyasasında faaliyet gösteren firmaların marjinal gelirlerinin fiyata eşit olmasının sonucudur. Oysa, tekeli firma bakımından durum farklıdır. Tekeli firmanın bir fazla mal satması halinde elde edeceği marjinal gelir satış fiyatına eşit değildir, çünkü fazladan arz edilen her bir mal, fiyatın düşmesine yol açar (Akıncı, 2001:11-12). Dolayısıyla, tekeli firma üretim miktarını talebe göre değil, marjinal maliyeti, marjinal gelirene

eşit olacak şekilde belirler. Bu fiyat seviyesinde ise tekелci firmanın normal karın üzerinde, aşırı kar elde etmesi mümkündür. Bu da üretim miktarının azalmasına ve kaynak tahsisinde tüketici etkilerinin azalmasına yol açacaktır. Şöyle ki, arz miktarı düşerken fiyatın artması; kimi tüketicilerin taleplerinin karşılanmaması, kimilerinin ise daha yüksek bedel ödemek zorunda kalması sonucunu doğurur. Tüketicilerden bazılarının fazla bedel ödemek zorunda kalması, bu fazlalık kadar kısmın piyasadan çekilmesine ve başka değerlerin yaratılmasına katkıda bulunmak yerine, tekелciye rant olarak aktarılmasına neden olur. Kaynak dağılımında verimliliğin bu şekilde bozulması, tüketicilerin arzularının daha az tatmin edilmesi demektir. Bu ise, rekabetin kısıtlanmasından toplumun görmüş olduğu zarardır (DPT, 2000:2).

Teknolojik Gelişme: Teşebbüslerin, piyasada faaliyetlerine devam edebilmelerinin şartı olan maliyetlerini düşürmelerinin bir diğer yolu ise yeni üretim teknikleri bularak, bunları rakiplerinden daha önce uygulayabilmektir. Rekabet avantajı sağlamak isteyen teşebbüsler, araştırma ve geliştirme faaliyetine ağırlık vermek suretiyle teknolojik gelişmeyi sağlayacaklardır. Anılan gelişme, sadece yeni bir üretim tekniğini değil, yeni bir ürün, örgütlenme veya hizmet şeklini de ifade eder. Rekabetin sağladığı teknolojik gelişmenin zincirleme etkisi dolayısıyla toplumsal refaha katkısı büyüktür (Aktaş, 2003: 4-5).

2.2.4.2. Rekabetin toplumsal yararları

Rekabetin sosyal faydaları yukarıda değinilen iktisadi etkinliğin gerçekleşmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi piyasa, iktisadi etkinliği gerçekleştirerek, düşük maliyet-yüksek üretim miktarı-düşük fiyat sayesinde refah etkisi yaratacak; aşırı karı engelleyerek, tüketicilerin korunmasını sağlayacaktır. Yine rekabet, siyasal yaşama oyları ile katılan halkın ekonomik yaşamda da görüş ve arzularını ifade etmesini sağlayacaktır (DPT, 2000:3).

Ayrıca, rekabetin varlığıyla ekonomik gücün tek bir elde toplanması engellenecek ve bu gücün toplumda yaygınlaşması sağlanacak ve teşvik edilecektir. Rekabetin, sosyal bakımdan bir diğer faydası ise, seçme ve fırsat özgürlüğünü sağlamasıdır. Zira, rekabetin kısıtlandığı piyasalarda tüketicilerin seçme özgürlükleri de fiilen kısıtlanırken, giriş engellerinin var olduğu piyasaya girmek isteyen teşebbüslerin de fırsat özgürlükleri kısıtlanmış olacaktır (Aktaş, 2003:5).

2.2.4.3. Rekabetin siyasal faydaları

Rekabet, ekonomik gücün tek bir elde toplanmasını önleyip, topluma yaygınlaştırarak, iktisadi güce sahip olanların siyasi hayata da egemen olmasını engeller (DPT, 2000:3). Rekabetçi yapının kurulamadığı veya korunamadığı piyasalarda önemli oranda yoğunlaşma meydana gelir. Bu yoğunlaşmalar neticesinde meydana gelen ekonomik güç, piyasada faaliyet gösteren bir ya da bir kaç teşebbüs tarafından kontrol edilir ve bu durum iktisadi çok sesliliğin ve özgürlüklerin kısıtlanmasına yol açar.

Bir teşebbüs herhangi bir yoldan piyasaya egemen konuma geldiği zaman, bu konumunu iyi niyetli amaçlar için kullanabileceği gibi, kötü amaçlar için de kullanılabilir. Serbest rekabetin korunmadığı düzenlerde, hakim durumda olan bir teşebbüsün ekonomik hayattaki davranışları tamamen kendi takdirine bırakılmıştır. Hakim teşebbüs, ekonomik gücünü kolaylıkla siyasi nüfuz elde etmek amacıyla kullanılabilir ve bu siyasi nüfuz vasıtasıyla iktisadi düzenin işleyişini kendi lehine bozar. Hatta bundan da önemlisi, siyasi karar alma sürecini kendi menfaatleri doğrultusunda etkileyebilir ve bu durum siyasal yaşamın geleceğini tehlikeye sokar.

İşte rekabet kuralları, teorik olarak bu tip olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını, iki farklı aşamada önleyebilme imkanına sahiptir. Her şeyden önce rekabet kuralları, ekonomik yoğunlaşma olgusuna sıcak bakmazlar ve gerek birleşme şeklindeki yapısal yoğunlaşmaları, gerekse kartel ve tröst benzeri işbirliği modellerini, rekabet kurallarına aykırı oldukları sürece yasaklarlar. Bundan başka, rekabet kurallarına aykırılık teşkil etmeyen, kendi iç dinamikleri vasıtasıyla piyasada hakim duruma gelmiş olan bir teşebbüsün de, hakim durumunu kötüye kullanmasını önlemek amacıyla, iktisadi faaliyetleri kontrol altında tutularak, teşebbüslerin rekabet kurallarına uygun davranması sağlanır (Esen, 2003:43).

2.3. STRATEJİ KAVRAMI

2.3.1. Strateji Tanımı

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, kelime anlamı itibariyle, "sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye" demektir.

Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya

nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Güçlü, 2005:66).

İlk olarak askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlerin rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir (Güçlü, 2005:68)

Strateji, bir kişi ya da bir kuruluşun belirli bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için tüm kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Stratejik vizyon ile stratejik karar kişi ve kuruluşun daha sonraki aşamalarında bütün karar ve davranışlarının bağımlı olacağı, temel başlangıç noktasıdır (Rodoplu, 2004:253).

Ne tür bir işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgilidir ve stratejiye sahip olmayan işletmeler amaçlarını açıkça saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde birincisi kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır. İkincisi, uygun bir ürün-pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulmaktadır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetleri ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler, hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden büyük ölçüde etkilenirler (Eren, 2005:27).

2.3.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji, bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Eren, 2005: 15-24; Güçlü, 2005:67-69).

2.3.2.1. Strateji ve politika

Strateji ve politika yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram oluşturmaktadır. Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırmda birleşme olanağı bulunamamışsa da strateji, politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır (Dinçer, 2007:12).

Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Kısacası politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.

2.3.2.2. Strateji ve taktik

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için, “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır” (Dinçer, 2007:14).

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzenidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır.

2.3.2.3. Strateji ve program

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşmasıdır. Bu yönü ile de politikalarından ve stratejilerden ayrılırlar (Dinçer, 2007:14).

2.3.2.4. Strateji ve yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan yada temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Önemli hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir (Dinçer, 2007:15).

2.3.2.5. Strateji ve plan

Birbirine benzer iki kavramdan biride strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişimiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştırarak “amaç fonksiyonun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır (Dinçer, 2007:25).

2.3.3. Stratejinin Öğeleri

2.3.3.1. Faaliyet sahası

İşletmenin izlediği amaçlar ile mevcut faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde, gelişme oranları yüksek ve düzenli olacaktır. Strateji tayininde ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir. Bu seçimde dikkat edilecek en önemli unsur, seçilen faaliyetler arasında müşterek bir bağ kurmaktır. Örneğin ecza sanayi ile bankacılık sahasında, ürün/pazar dağılımları açısından müşterek bir bağ bulmak çok zordur. O halde, müşterek bir bağlılığın zor olduğu faaliyet sahalarında gelişme olanakları da güç olmaktadır. Çünkü gelişme sahası olarak seçilen birden çok endüstride ürünlerin, fonksiyonların, teknolojilerin ve hele müşterilerin türleri o kadar yaygın olmaktadır ki, söz konusu bağı kurmak çok güçleşmektedir. Hâlbuki stratejik faaliyet sahasının sınırlarını iyice belirlersek, bu iyi belirlenmiş sahalar üzerinde derinliğine araştırmalar yapmak, istatistiklerden ve öngörülerden etkilice yararlanarak gelişme yönünü saptamak veya seçmek kolaylaşacaktır.

Strateji, işletmenin rakipleri arasında üstün bir duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiğine göre, bir işletme kendi faaliyet sahasına daha yakın olan hususları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdır.

İşletmelerin temel amacı müşteri yani tüketici yaratmak olduğuna göre faaliyet alanı belirlenirken de soruların cevapları tüketici bakış açısıyla bulunmalıdır. Bu durumda faaliyet alanı tanımını aşağıdaki üç boyutu içermektedir (Kısacık, 2005: 8):

- **Tüketici Grupları:** İhtiyaçları tatmin edilen tüketici gruplarının tanımlanmasıdır.
- **Tüketici Fonksiyonları:** Ürünlerle, tüketicilerin hangi ihtiyaçlarının tatmin edildiğinin tanımlanmasıdır.
- **Teknoloji:** Tüketici ihtiyaçlarının nasıl tatmin edildiğini, başka bir deyişle tüketici için yerine getirilecek belirli bir fonksiyonun alternatif yerine getirme yollarını tanımlar. Bu anlamda teknoloji tüketici sorununa bir çözümdür.

2.3.3.2. Gelişme vektörü

Bu vektör işletmenin faaliyet sahasını iyice belirledikten ve bununla ilgili sınırları saptadıktan sonra, onun hangi sahaya yöneleceğini yönetime açıklayan bir elemandır. Bu yönelme işletmenin hem üretiminde ve hem de satışlarında (veya

pazarlarında) mevcut ve yeni üretilecek ürünlerinin, mevcut ve yeni girilecek pazarlarının durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ilgilidir.

Gelişme vektöründeki bileşkenler, mevcut pazarlarda mevcut ürünlerle faaliyetleri artırmayı, mevcut ürünlerle yeni pazarlar arama ve pazarlarda gelişmeyi, mevcut pazarlarda yeni ürünler üreterek ürün farklılaştırmaya gitmeyi ve sonuncu olarak, yeni ürünler üretip, yeni pazarlara yönelerek mevcut faaliyetlere son verme, farklı yepyeni bir yapıya geçmeyi gerektirmektedir.

Gelişme vektörü, işletmeye bir sanayi dalında hangi sahalarda hareket etmek gerektiğini, bunun yollarını, yönlerini ve sınırlarını çizerek belirtmekte ve müşterek bağlılığı kurmak için faaliyet sahası kavramını tamamlamaktadır. Böylece işletme yöneticileri hangi hallerde faaliyet farklılaşmasına ürün ve pazar açısından gidileceğini kolayca saptayabilmektedirler (Eren, 2005).

2.3.3.3. Rekabet avantajı

Ürünler ve pazarlar alternatifi açısından müşterek bağlılığı yürütmenin üçüncü bir tamamlayıcısı, yenilik ve orijinallik politikasıyla ilgili olarak, çevredeki nadir fırsatları değerlendirip rekabet avantajı sağlayacak ürünlerde, üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle veya rakipleri geride bırakacak tipteki satış anlaşmalarıyla veya yeni teknolojilerden yararlanmak için lisanslar satın alarak bunların tekeline yararlanmak suretiyle rekabet avantajı kazanılabilecektir. Şu halde, rekabet avantajı da ürünler ve pazarlar yönünden söz konusu müşterek bağlılığa sadık kalmakla kazanılır. Faaliyet sahası ve gelişme vektörüne dayanan analizlerle iyice belirlenmiş bir strateji rakiplere üstünlük sağlayacak bir rekabet stratejisi kazandırır (Kısacık, 2005).

2.3.3.4. Sinerji

Sinerjinin etimolojik olarak anlamı işbirliğidir. Fakat bu kavramı stratejiyi belirleyen bir öge olarak "işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlayabiliriz. Sinerji bir ahenk ve yetenek ögesidir. Bu öge, işletmenin sahip olduğu araç ve faktörlerin hangi alanlarda (hangi üretim ve/veya pazar sahalarında) başarılı olacağını ve hangi alanlarda başarı gösteremeyeceğini belirleyecek bir göstergedir. Şu halde, gelişme vektörü ile ilgili olarak açıkladığımız farklılaştırma stratejisinin seçiminde sinerji vazgeçilmez bir faktördür. Sinerji

işletmenin sahip olduğu personelinin miktarına ve bilhassa kalitesine, birbirleriyle geçinme (anlaşabilme) durumuna; organizasyon yapısının ve haberleşme düzeninin etkinliğine, işletmenin üretim ve satışla ilgili üstün teknolojik niteliklerine, yerinden yönetim ve ahenkleştirme (koordinasyon)nin dengeli şekilde yürütülebilmesine, yönetim kadrolarında kişisel çalışmalardan grup çalışmalarına doğru yayılan bir çalışma şevkinin mevcudiyetine bağlıdır. Bu faktörler işletmenin sinerjisini veya diğer bir deyimle yeni girişeceği bir faaliyet alanında onun başarı yeteneğinin ölçüsünü gösterir (Eren, 2005).

2.3.3.5. Dış Çevresel Öğeler

Dış çevresel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eren, 2005):

- **Modern ekonominin genel seyri millî veya milletler arası endüstriyel anlaşmalar**, sanayide görülen firmalar arası birleşmeler,
- **Teknik gelişmelerin hızlanması**; üretim yöntemleri hızının değiştirilmesinde olduğu kadar, ürünlerin ticarî yaşama (hayat) sürelerinin kısalması sonucunu da doğuran hızlı teknolojik gelişmeler,
- **Devlet gücünün artan rolü**; tüm dünya ülkelerinde ekonomik yaşam üzerinde halk ve devlet gücünün gittikçe artan bir role sahip olması
- **Potansiyel pazarların önemli ölçüde gelişmesi**; hatta millî sınırlar dışına taşarak milletlerarası bir anlam ve öneme sahip olması ve böylece rekabet ölçüsünün de millî seviyeden milletlerarası düzeye çıkarak genişlemesi.
- **Haberleşme ve karar yapılarında görülen köklü değişimler**; hızla gelişen dünyada modern haberleşme araç ve gereçlerinin gittikçe artan bir hızla gelişmesi, elde edilen bilgileri işleyecek araçların bilhassa bilgisayarların geliştirilmesinde ve kullanım alanlarının yaygınlaştırılmasındaki hızlı gelişmeler,
- **Sosyolojik değişimler**; ekonomik değişmelerin gereği olarak aile yapılarında, sosyal ilişkilerde yeni sosyal dayanışma veya çalışma kurumlarının yayılmasındaki gelişmeler, bir işletmenin hangi sahalarda faaliyette bulunacağını veya daha önce faaliyette bulunuyorsa hangi yönde gelişmesi gerektiğini belirleyecek olan temel çevresel öğelerdir.

Bu ögesel (elemanlara ilişkin) açıklamalar sonucunda strateji kavramı daha açıklık kazanmaktadır. O halde, strateji işletme yönetiminde üç önemli role sahip olmaktadır.

- İşletmenin faaliyetlerinin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlamakta;
- Faaliyetlerini genişleterek büyürken takip edeceği yolları önermekte;
- En iyi fırsatlara doğru yöneltecek karar kurallarını vermektedir. Böylece stratejinin işletmenin yüksek yönetimi ile ilgili önemli bir kavram olduğu meydana çıkmaktadır.

2.3.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Stratejik yönetim ve stratejik planlama birbiri ile benzer ve karıştırılan iki farklı kavramdır. Aşağıda stratejik yönetim ve planlamaya dair açıklamalar yer almaktadır.

2.3.4.1. Stratejik yönetim

Stratejik yönetim, örgütün hiyerarşik yapısı göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsamakta, genel yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan yönetim için söylenen tüm hususlar stratejik yönetim içinde geçerliliğini korur. Ancak genel yönetimin, stratejik yönetimi kapsamasına rağmen aralarında bazı farklılıklar mevcuttur. Stratejik yönetimle genel yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Bu farklılıkların yanı sıra stratejik yönetim, genel yönetim de olduğu gibi örgütün yapacağı faaliyetleri ve bu faaliyetler için gerekli kaynakları yönetimin beş işlevini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak örgütün hedeflediği sonuçlara varmayı amaçlamaktadır. Ancak stratejik yönetim örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almakta, uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşmaktadır. Bu bakımdan stratejik yönetim sürecini; bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreç olarak değerlendirebiliriz. Bu süreç etkili ve verimli olmayı amaçlamakta, dolayısıyla örgütün dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümleri kapsamaktadır (Dinçer, 2007:38).

Tepe yöneticilerin firmaların stratejik çevresi üzerinde gösterdiği etkiler son dönemde akademik araştırmacıların giderek artan ilgisi ile karşılaşmaktadır. Stratejik Seçim Teorisyenleri (Child gibi) firmaların gelecekte yer alacakları stratejik çevrenin belirlenmesinde üst kademe yöneticilerinin azımsanamayacak bir takdir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Yöneticiler çevresel faktörleri, tanımlayarak, oluşturarak

ve kimi zaman da bertaraf ederek firmanın iç ve dış stratejik çevresinin oluşumuna etkide bulunurlar (Pegels, Song ve Yang, 2000:913).

Benzer şekilde (örneğin Hambrick ve Mason, 1984) Üst Kademe Teorisyenleri (upper-echelon theorists) de tepe yöneticilerin bir endüstri dalındaki stratejistler olduğunu ve bu yönetim kademelerinin firmaları yönlendirmenin yanı sıra piyasadaki rekabetin hızını ve etkinliğini de ayarladığını ileri sürmektedir (Pegels, Song ve Yang, 2000:913).

Tablo 2.1. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklar (Dinçer, 2007: 38)

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Günlük problemlerin çözümü ve kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve kabiliyetleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetleri, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel ve görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenir
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut ve birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku ve Risk	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli, hayati

Stratejik yönetim; ayrıntılı ve etkili stratejilerin oluşturulması ve planlanması için dış ve iç çevre dinamikleri ile rekabet şartlarının etrafı bir şekilde araştırılması, incelenmesi, değerlendirilmesi ve seçimini, örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesini, stratejilerin etkili bir şekilde yönetilmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulmasını kapsayan kararlar ve faaliyetler bütünü şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007:35).

Aynı zamanda stratejik yönetim, kar amaçlı ve kar amaçsız ile kamu sektörlerinde faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe odaklı vizyon ve misyon ile amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilerek stratejilerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği şeklinde de tanımlanabilmektedir (Aktan, 2003a:68).

Görüldüğü gibi yönetimin temel fonksiyonları ve yaklaşımları, stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Aynı zamanda sürekli değişen bir çevre işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Böyle bir durum karşısında örgütün üst yönetim kadrosu sürekli bir rekabet avantajı elde edebilmek açısından gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlamalı ve bu planlar dâhilinde stratejileri belirlemelidir. Belirlenen bu stratejilerin uygulanabilmesi için ise örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirler alınarak yürürlüğe konmalı, daha sonra da stratejiler uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa kontrol edilmelidir. Ancak bu süreç izlenirken amaç, geçmişteki başarıları tekrar etmekten daha ziyade beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmek olmalıdır (Eren, 2005:25).

Stratejik yönetim, her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özellikleri mevcuttur. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır (Dinçer, 2007:36-37):

- Stratejik yönetim, tamamıyla işletme veya örgütün geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Kendi görev ve yetkilerini ikinci şahıslara devretmiş olsalar bile, risk ve sorumluluk tepe yöneticilerine aittir. Ayrıca tepe yöneticisinin veya örgütün liderinin desteği ve katılımı olmaksızın stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır.
- Stratejik yönetim, gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Bir diğer ifadeyle örgütün ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- İşletme veya örgütün birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki bileşenlerinden meydana gelmektedir. Bütüne veya bileşenlerden herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman diğer bileşenler üzerindeki etkileri

göz önünde bulundurulur. Diğer taraftan, örgütlerin içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşimleri ve bağımlılıkları mevcuttur. Buna göre çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkilemektedir. Bu sebeple stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak görmektedir.

- Stratejik yönetim, stratejilerin işletme için temel istikamet göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve hiyerarşik kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, farklılaşmalarını önlemekte ve koordinasyon sağlamaktadır.
- Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik etmektedir. Diğer taraftan tepe yöneticisi tarafında belirlenen vizyon, strateji ve misyon gibi kavramları, örgütün diğer çalışanları tarafından benimsenmedikçe de örgütün ortak değeri ve amacı haline gelememektedir.
- Stratejik yönetim, işletmenin veya örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakların en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilenmektedir.

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olduğundan, bu süreç içerisinde belirli bir durum için özel bir strateji seçme tekniği bulunmamakta ve genel anlamda kullanılacak birçok teknik yer almaktadır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak kullanılan teknikler:

SWOT Analizi; SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Kısaca SWOT Analizi, organizasyonda “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile “dış durum analizi” yapılması sonucu organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu ve pazardaki fırsatlar ve tehditlerinin tespit edilmesi çalışmalarından oluşmaktadır (Aktan, 1998).

SWOT analizi genelde firmanın stratejik seçeneklerini bir reçete şekline dönüştürmek için kullanılır. Bu modelde ana hedefleri başarabilmek için belirlenecek olan stratejilerin firmanın içsel kaynakları, ayırt edici yetkinlikleri ile çevresel fırsat ve tehditleri harmanlaması gerekir. Bu strateji veya stratejiler firmanın güçlü yönlerini aktifleştiren, zayıf yönlerini yamayan, dışsal tehditleri savuşturan ve fırsatları kullanarak fayda üreten bir yapıda olacaktır (Farjoun, 2002:565).

Portföy Analizleri; Portföy analizi, işletme stratejilerinde seçim yapılırken yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SİB) çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir. Özellikle stratejik alternatiflerin analizi ve uygun stratejinin seçiminde en çok kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen portföy analizleri; GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi, Pazar rekabet matrisi, Büyüme/Pazar Payı Matrisi (Boston Danışma Grubu), Ürün yaşam analizi (Hofer Analizi), Ansoff büyüme matrisi, Stratejik Kümeleme Analizi, Mamul Hayat Eğrisi, Öğrenme (Tecrübe) Eğrileri, Karlılık ve PİMS Analizi, Pazar Çekiciliğinin Analizi ve Strateji Haritasıdır (Dinçer, 2007:268):

Q-Sort analizi; Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir değerlendirmesi yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır (Aktan, 1999b: 65).

Senaryo Analizi: Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir (Aktan, 1998).

Vizyon/Misyon Bildirileri: Vizyon bildirisi (vision statetment), organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon bildirisi (mission statetment) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler tek bir belge içerisinde toplanmıştır (Aktan, 2003a:73).

Arama Konferansı: Beyin fırtınası tekniği ile uygulanan, organizasyonda ortak akıl yaratmayı amaçlayan, üst yönetim ve tüm çalışanların katılımını esas alan bir planlama tekniğidir. Arama konferansı organizasyonların gelişmesinde, geleceğe dair hedeflerin belirlenmesinde, problemin teşhisi, çözüm yollarının bulunması ve iyileştirmeye yönelik planların uygulanmasında dünya çapında kullanılan yöntemlerden biridir. Bu konferansta ilk olarak işletme kimliği, misyon, vizyon tanımları tüm çalışanlarca yapılmaktadır. Arama konferanslarında genellikle 60 – 70 kişilik organizasyon çalışanı bir araya gelerek, birçok bakış açısını kapsayacak kadar geniş ve tüm grubun, süreçlerin her bir adımında diyalog kurabilmesi için yeterince küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışırlar. Bir veya iki gün süren arama

konferanslarında yer alan bu grupların çalışmaları bir araya getirilip, tekrar konu üzerinde tartışarak bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır (Aktan, 2003a:74).

Delphi Tekniği: Teknolojik tahmin için kullanılan hem niteleyici hem de niceleyici yaklaşımının bir karışımı olan bir karar verme tekniğidir. Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan, bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, önce konunun uzmanı kişilere gelecek hakkında örgütü etkileyebilecek olayların, olabileceğine inandıkları gelişmeleri listelemeleri, bu gelişmelerin zamanlaması, yapılabilirliği ve çekiciliği hakkındaki yorumları sorulur. Daha sonra tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılarak fırsat listeleri oluşturulur ve bu listeler her bir uzmana tekrar gönderilir. Bu işlem karar alınca ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

Nominal Grup Tekniği: Genellikle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin oluşturulmasında kullanılan bir tekniktir. Bu tekniğe göre bağımsız karar veren ve hareket edebilen uzman kişilerden meydana getirilmiş çalışma grupları, bir konu hakkında fikirlerini yazılı olarak belirtir. Bu yazılı beyanlardan sonra katılımcılar bu fikirleri önem derecelerine göre sıralayarak, not verirler (Aktan, 1998).

Çoklu Oylama (Multivoting): Bu analiz tekniğinde var olan bir problem için alternatif çözüm önerileri belirlenir ve bu öneriler ilgili çalışanlara sunularak bir oylama yapılır. Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Yapılan oylama sonucunda en çok oyu alan alternatifler üzerinde tekrar bir değerlendirme yapılarak bu alternatiflerin sayısı bire indirilmeye çalışılır. Böylece ilk başta belirtilen alternatifler arasından çalışanlarında üzerinde mutakip kaldığı bir alternatif seçilerek uygulamaya konulur. Bu tekniğe multivoting (çoklu oylama) denmesinin nedeni de birçok alternatif arasından seçim yapılmasıdır. Delphi tekniğinde genellikle “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden yararlanılır (Alicı, 2007:66).

Açık Grup Tartışmaları: Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup Tartışmaları tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar (Aktan, 2003b:75).

Risk Analizi: Amacı, kurum içersinde olabilecek tehlikelere uygun cevap verebilecek, kasıtlı ya da kasıtsız tehditlerin etkisini ve olma ihtimalini azaltacak hazırlıkları, prosedürleri ve kontrolleri teşhis etmektir. Risk analizleri, “ekonomik – mali risk” , “siyasi risk” , “ülke riski” v.s. den analizlerden oluşur. Risk analizinde riskler belirlenirken mevcut kıymetler tek tek göz önüne alınır ve her kıymetin içinde bulunduğu tehditler belirlenir ve mevcut olan karşı önlemler incelenir. Daha sonra ortaya konan kıymet, açıklık, tehdit ve karşı önlemler değerlendirilerek elde edilen veriler girdi olarak alınıp, matematiksel ve mantıksal metotlar kullanılarak risk değeri bulunur. Son olarak risk – kıymet eşleştirmesi yapılır (Gürer, 2006:93).

2.3.4.2. Stratejik planlama

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Bu çerçevede stratejik planlama (DPT, 2006:6):

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim aracıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.

Stratejik planlama;

- Bir yönetim planlaması modelidir,
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır,
- Giderek artan hızlı değişime ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırımı yapma ve geleceği tanımlamadır,
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır,
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir,
- İşletme, kurum veya kuruluşun yakın gelecekte nerede olmak istediğinin açıkça belirlenme sürecidir (Gürer, 2006:97).

Stratejik planlama kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet

ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Başka bir ifadeyle kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya “stratejik planlama” denir.

Genel olarak stratejik planlamanın temel özellikleri; şu andaki kararların geleceği belirlemesi, devamlılık arz eden bir işlem olması, bir yönetim tarzı olması ve birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır şeklinde özetlenmiştir.

- Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilendir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözüktür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir.
- Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır. Buradan, her gün değişiklik yapılacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Gerekli olduğu zamanlarda değişiklik yapılmalıdır.
- Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.
- Sistematik bir stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder.

Stratejik planlama sayesinde (Gürer, 2006:95);

- Fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak,
- Fırsat ve tehditleri değerlendirmek,
- Kurumun güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek,

- Çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek,
- Trendlerin izlenmesini sağlamak ve portatif olmak,
- Kişileri düşünceye sevk etmek,
- Kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak,
- Optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek, mümkündür.



Şekil 2.1. Stratejik planlama çerçevesi (Erk, 2009:6)

2.3.4.3. Stratejik yönetim stratejik planlama ilişkisi

1970'lerde ortak stratejik planlama, işletmelerde ortaya çıkmıştır. Uluslar arası ilişkilerin ve rekabetin, değişen sosyal değerlerin siyasal ve askeri belirsizliklerin yaşandığı bir dönem olan 1970'lerde geniş ölçekli planlar yapılmıştır. Planların beklentileri karşılamaması, stratejik planlamaya personelin tepkisi, üst yönetimin isteksizliği stratejik planlamadan vazgeçilmesine neden olmuştur. Yeni çözüm arayışları sonucu, stratejik planların nasıl uygulanacağına dair teknikler geliştirilmeye başlanmış ve stratejik yönetim anlayışı doğmuştur. 1980'lerde stratejik yönetim, stratejik planlamanın bir devamı ve onu daha ileriye götüren bir düşünce olarak geliştirilmeye başlanmıştır (Öztop ve Es, 2009).

Stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama) strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir.

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalaradır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir (Aktan, 1999a:3). Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi ve dış çevresinde her türlü önlem alınarak yürürlüğe konulmasını, yapılan tüm çalışmaların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesini kapsayan faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2002:8).

Çeşitli tanımların ortak yönleri bir araya getirildiğinde stratejik yönetimin, tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen bu proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejik yönetim, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruya vereceği yanıtlarla ilgilidir (Güner, 2005:61):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bir görüşe göre stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark: Stratejik planlama, en iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır (Öztop ve Es, 2009).

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli üst düzey yöneticilerinin arzu ettikleri gelecekteki sorunlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir.

Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Alpkan, 2000).

2.4. REKABET STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ TEMELKAVRAMLAR

2.4.1. Rekabet Stratejisinin Tanımı

Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir (Kızılyalçın, 2005:37).

İşletmelerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirmek için takip edebilecekleri pek çok stratejik alternatif bulunmaktadır. Bunun temelinde rekabet ortamında işletmenin varlığını devam ettirebilmek ve pazarda daha etkin bir hale gelebilmek olduğu düşünüldüğünde, bu yolda başarılı olmak için uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Rekabet özelliğine göre stratejiler bu grup içinde önemli bir yere sahiptir.

Rekabet stratejilerinin amacı piyasadaki rekabet kurallarına uyum sağlamak ve bu kuralları işletmenin lehine çevirmektedir (Ucal ve Gürsoy, 2006).

Rekabet stratejisi, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle* başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunmasıdır (Porter, 2000:43).

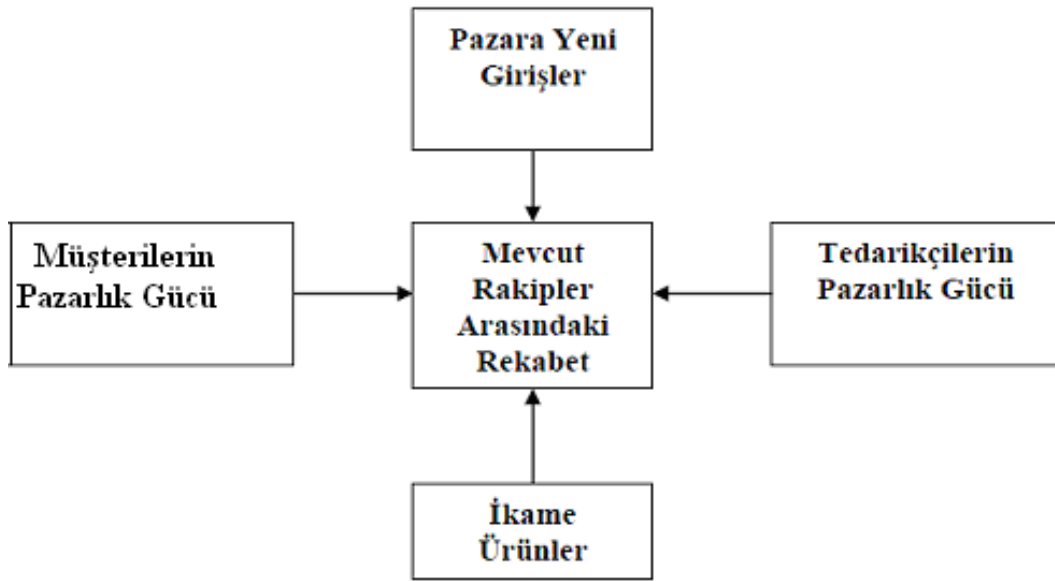
Bir veya birkaç alanda rekabetçi yetenekler kazandırmayı ve bu yetenekleri birer rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlayan rekabet stratejisi; bir firmanın temelde nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek olarak ifade edilmektedir (Ninjabat, 2007).

* Beş rekabet gücü; sektöre yeni girecek firmalar, sektördeki mevcut rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçilerden oluşmaktadır.

Rekabet stratejisi geliştirme sürecinde, sanayi analizinde sanayinin performans potansiyeli ve bunu etkileyen faktörler üzerinde durulur ve sanayinin aşağı yukarı benzer işletmelerden oluştuğu üstü kapalı olarak varsayılır. Ancak, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının daha iyi anlaşılması için, sanayideki işletmeler arasındaki farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerekir (Seviçin, 2005:61).

2.4.2. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler

İşletmenin bulunduğu sektördeki rekabetin durumu, onun temelini oluşturan yapısal dinamiklerden kaynaklanır ve beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar; pazara yeni girişler, ikame ürünler, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut işletmeler arasındaki rekabetin şiddetidir.



Şekil 2.2. Beş rekabetçi güç (Porter, 2000:4).

Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve kârlılığının yoğunluğunu belirler. Örneğin; sektöre yeni girecek olanların tehdit oluşturmadığı bir sektörde, çok güçlü bir Pazar konumuna sahip bir işletme bile, kendisinden üstün ve düşük maliyetli bir ikame ürün ile karşılaşırsa düşük bir getiri elde edecektir. Ortada ikame bir ürün yoksa ve girişler bloke edilmişse bile, mevcut rakipler

arasındaki yoğun rekabet, potansiyel getiriye sınırlandıracaktır. Rekabet yoğunluğunun en uç noktası, girişin serbest olduğu, mevcut işletmelerin tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, sayısız işletme ve ürünün birbirine benzer olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, mükemmel rekabetçi olarak tanımlanan sektördür (Porter, 2000:6).

Rakipleri karşısında daha üstün bir rekabet pozisyonu yaratmaya çalışan bir stratejik yönetici söz edilen 5 rekabetçi gücü iyi tespit ettiği ve yorumladığı ölçüde, firmasının içinde bulunduğu endüstrinin şartlarını ve sınırlarını tespit edebilir. Beş rekabetçi güç faktörünün kuvvetli olduğu ölçüde, o sektörde halen faaliyet gösteren yerleşik firmaların fiyatları yükseltme ve dolayısıyla karlılığı maksimize etme olanakları kuvvetlenmektedir (Gilani ve Gilani, 2008:15).

2.4.2.1. Giriş tehdidi

Birbiri ile rekabet halinde olan iki firma, yeni bir pazara kendi ürünleri ile giriş yapabilecek durumda ise ne yapmaları gerekir? Bir firma pazarda öncü olmanın avantajlarını elde edebilmek için hızla harekete geçip giriş yapmalı mıdır yoksa pazarın belirsizlikleri gereği taşıdığı risk ve tehditleri test etmesi için rakibinin giriş yapmasını mı beklemelidir? 600 yolcu kapasiteli süper jumbo jet pazarına girmeden önce Boeing ve Airbus firmalarının yöneticilerinin akıllarında bu sorular vardı. (Zuckerman 1998) Tıpkı (Lohr 1998) internet tarayıcıları (browser) pazarına girmeden hemen önce Microsoft ve Netscape tepe yöneticilerinin aynı soruları danışmanlarına sormuş olmaları gibi (Narasimhan ve Zhang, 2000:314).

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, Pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Porter'e göre aşağıdaki giriş engelleri vardır (Porter, 2000: 8-17):

- **Ölçek Ekonomileri:** Dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça, bir ürünün birim maliyetlerinde azalma olması demektir. Ölçek ekonomileri sektöre yeni girecek firmayı iki şekilde kararından döndürür; ya büyük ölçeklerde girmeye kalkışan firma mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz ya da küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden firma maliyet dezavantajları kaldıramaz.

- **Ürün Farklılaştırılması:** Sektöre yeni giren firmaları, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmeleri için çok fazla miktarda paralar harcamaya zorlayarak, giriş için bir engel yaratır.
- **Sermaye Gereklere:** Özellikle riskli veya telafi edilemez reklam veya Ar-Ge faaliyetleri için sermaye gerektiğinde, rekabet edebilmek için büyük finansal kaynaklarla yatırım yapma ihtiyacı da bir giriş engeli yaratır.
- **Geçiş Maliyetleri:** Bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyetlerin varlığı giriş engeli oluşturur.
- **Dağıtım Kanallarına Erişim:** Sektöre yeni girmiş olan firmanın, ürününün dağıtımını garantiye alma ihtiyacına dayalı bir giriş engeli yaratılabilir.
- **Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Sektörde yer edinmiş firmalar; markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat erişim olanağına, elverişli yerlere, ayrıcalıklı devlet destekleri ve deneyime sahip olabilirler. Bundan dolayı piyasaya girişler engellenebilir.
- **Devlet Politikaları:** Lisanslar, hammaddeye erişim standartları, çevre, gıda ve sağlıkla alakalı standartlar gibi denetimlerle veya korumacılık politikalarıyla sektöre girişi sınırlayabilir veya engelleyebilir. Bazen de sektöre yeni girecek firmanın beklenen misillemelerle karşılaşabilir.

Caydırıcı koşul olarak; güçlü misillemelerden oluşan bir gelenek, yerleşik firmaların önemli kaynaklara sahip olması ve yavaş sektörel gelişim gösterilebilir.

Sektöre yeni giriş yapan firmaların beraberinde getireceği yeni kaynaklar ve buna karşılık karşılaşıacağı giriş engelleri ile birlikte bu girişler zamanla o sektörde çeşitli stratejik grupların oluşmasına da neden olacaktır. Sektöre yeni giriş yapan bir firma veya mevcut sektördeki pozisyonunu yeniden konumlandıran bir firma söz konusu giriş tehditlerinin baskısı nedeniyle kendini halen sektörde faaliyetini sürdüren başka firmalara yakın bir pozisyonda konumlandırmaya çalışacaktır. Bu davranış eğilimi belirli bir zaman sürecinde o sektöre ait bölgesel işbirliği kümelerinin oluşmasına neden olacaktır (Fiegenbaum ve Thomas, 1993:72).

Bu nedenle özellikle ürün farklılaştırma stratejileri tarafından şekillendirilen sektörlerde, yeni girişlerin de tetiklemeyle, zaman içinde bazı firmaların birbirine benzeyip yaklaşarak bölgesel kümeler oluşturdukları gözlemlenebilir. Bu firmaların kullandığı sınırları belli olan rekabet stratejileri,

sektörde oluşan stratejik grupların tanımlanmasında temel unsur olarak kullanılacaktır (Fiegenbaum ve Thomas, 1993:72).

2.4.2.2. Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu

Mevcut rakipler arasındaki rekabet manevra yapma biçimini alır. Çoğu sektörde; bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri vardır, firma böylece misillemeyi veya karşı hamlede bulunma çabalarını körükleyebilir. Bir başka deyişle firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Yoğun rekabet, etkileşim halindeki birtakım yapısal faktörlerin bir sonucudur ve bunlara örnek olarak şunlar gösterilebilir. Aşağıda belirtilen koşulların her birinin rekabet yapısı üzerinde farklı etkisi bulunmaktadır (Porter, 2000: 20-26):

- Sayıca çok fazla veya birbirlerine denk rakiplerin olması,
- Yavaş sektörel gelişim,
- Yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetlerinin olması,
- Farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması,
- Büyük miktarlarla artan kapasite,
- Farklılık gösteren rakipler,
- Yüksek stratejik çıkarlar,
- Yüksek çıkış engelleri (uzmanlaşmış varlıklar, çıkışın sabit maliyetleri, stratejik karşılıklı ilişkiler, duygusal engeller, devlet ve toplumsal kısıtlamalar).

Bir firma ister sektör lideri olsun ister liderin takipçisi pozisyonunda veya niş pazara yönelik faaliyette bulunuyor olsun gelişen ve değişen çevre koşullarına adaptasyonda başarılı olabilmek için rakiplerini sürekli ve yakın bir takip içinde olmalıdır. Rekabet savaşında ayakta kalmak isteyen günümüz firmaları hem müşterilerini hem de rakiplerini yakından izleyen ve geri bildirimlerde bulunan sistemler geliştirmekte başka bir deyişle pazar odaklı davranmaktadır. Burada firmaları bekleyen en büyük tehlike rakiplerin hareket ve saldırılarına fazlaca odaklanarak müşterilerin değişen pozisyonlarını fark etmemek olacaktır. Son dönemde yapılan araştırmalar pazarlama yönelimini müşteri gereksinimlerinin neler ve hangi miktarda olduğunu saptamaya dönük olarak oluşturan ve üretim/karlılık planlamasını buna göre yapan firmaların bu çabası ile karlılıkları arasında oldukça

kuvvetli ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Gilani ve Gilani, 2008:15).

2.4.2.3. İkame ürünlerin baskısı

Genel olarak bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet etmektedirler. İkame ürün, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin aynısı ve benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek ürün ve hizmetlerdir. Örneğin şeker ile bal, tavuk eti ile soya unundan yapılmış et gibi (Tavşancı, 2006).

İkame ürünler sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel gelirlerini sınırlayabilmektedir. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör karları üzerindeki baskı da o kadar sıkı olabilmektedir. İkame ürünler yalnız normal zamanlarda karları sınırlamakla kalmaz, aynı zamanda bir sektörün büyük bir canlılık içinde olduğu sırada elde edeceği büyük kazançları da azaltabilir.

İkame ürünler ve sektöre etkileri incelenirken hükümet düzenlemeleri, sübvansiyonlar ve vergi politikaları da mutlaka dikkate alınması gereken konulardır. Örneğin ABD Hükümeti, güneş enerjisi sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılmasını çeşitli vergi teşvikleri, Ar-Ge ödenekleri ve bazı imtiyazlarla desteklemektedir. Bu durum özellikle evsel ısıtma alanında faaliyet gösteren çeşitli firmaların ikame ürünlerin baskısı altında kalmalarına neden olmaktadır. Güvenlik ve Çevre konularında getirilen yeni düzenlemeler ve kurallar ikame ürünlerin kalitesini ve nispi maliyetlerini doğrudan etkilemektedir (Porter, 1980:38).

Bir sektörde faaliyet gösteren firmaların ikame ürünler tehdidine karşı etkili bir savunma yapabilmeleri “kolektif endüstri hareketi”ni gerektirir. Tek bir firmanın, örneğin lider firmanın, ürünleri hakkında başlattığı bir reklam kampanyası sektörü ikame ürünlerin etkisinden korumak adına çok küçük bir etki yaratacaktır. Oysa sektördeki belli başlı tüm aktörlerin kolektif hareketiyle başlatılan yoğun ve sürekli bir kampanya tüm endüstrinin ikame ürün baskısı karşısındaki pozisyonunu sağlamlaştıracaktır. Bu tarz bir “ kolektif endüstri hareketi “ tüketicilerin/alcıların dikkatini sektörün üzerine yoğunlaştırdığı gibi bu duruş ikame ürün üreticisi rakiplerin de pozisyon ve stratejilerini gözden geçirmelerine neden olacaktır (Porter, 1980:38).

2.4.2.4. Alıcıların pazarlık gücü

Alıcılar; daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörlerle rekabet ederler. Alıcıların, işletmelerden talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Aşağıdaki koşullarda bir alıcı grubu güçlüdür (Porter, 2000:31):

- Satıcının satışlarına göre, alıcılar konsantre olmuştur veya büyük hacimlerde satın alırlar, Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturur,
- Sektörden satın aldığı ürünler standarttır veya farklılaştırılmamıştır,
- Çok az geçiş maliyetleriyle karşılaşır,
- Düşük karlar elde ederler,
- Alıcılar ciddi bir geriye entegrasyon tehdidi sergilerler,
- Sektörün ürünü, alıcının ürün veya hizmetlerinin kalitesi açısından önemsizdir,
- Alıcı eksiksiz bilgiye sahiptir

2.4.2.5. Tedarikçilerin pazarlık gücü

Tedarikçiler, işletmenin ihtiyacı olan ara malı, hammadde, araç-gereç veya nihai malların sağlanması için gereken faaliyet ve sorumlulukları gerçekleştiren taraflardır.

Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları arttırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı süpürüp atabilirler. Porter'e göre tedarikçileri güçlü kılan koşullar (Porter, 2000:34):

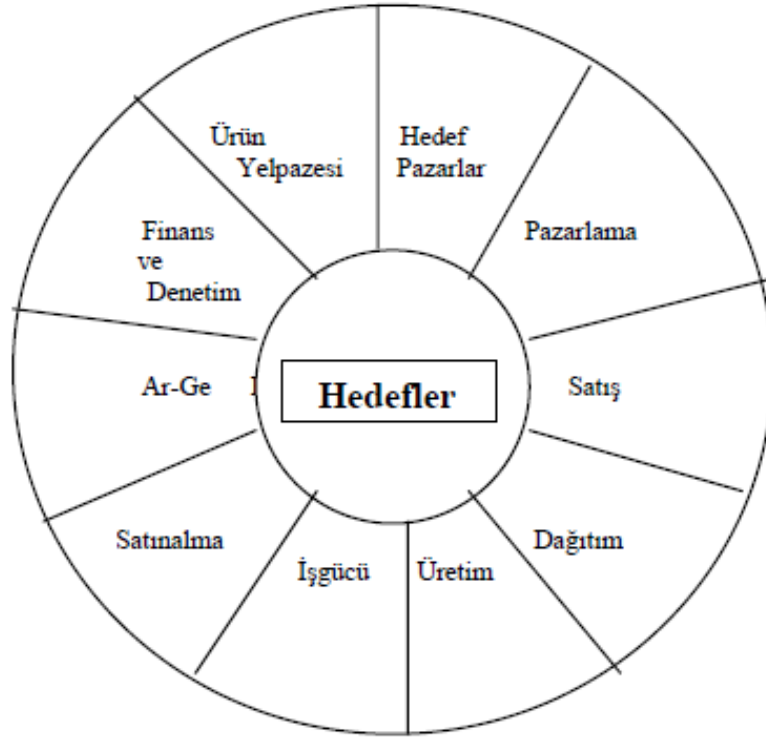
- Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler, satış yaptıkları sektörden daha konsantredir,
- Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerden çekinmek zorunda kalmaz,
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir,
- Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir,
- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur,

- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir.

Tedarikçilerin gücünü belirleyen koşullar değişime tabi olmakla kalmaz, aynı zamanda çoğu kez firmanın kontrolü dışındadır. Bununla birlikte, bir alıcı olarak, firma bazen çeşitli stratejilerle durumunu iyileştirebilir.

2.4.3. Rekabet Stratejini Etkileyen Faktörler

Bir rekabet stratejisi oluşturmak ve geliştirmek, temelde bir firmanın nasıl hareket edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.



Şekil 2.3. Rekabet Stratejisi Çarkı (Porter, 2000:28).

Şekil 2.3'te görülen çark, rekabet stratejisinin, firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlar yada hedeflerle, bu hedeflere ulaşmak için kullandığı araçlar veya uyguladığı politikaları gösterir. Michael Porter'ın "Rekabet Stratejisi Çarkı" (Porter, 2000:28) olarak adlandırdığı şekil, bir firmanın rekabet stratejisinin kilit noktalarını birarada barındırır. Çarkın merkezinde, firmanın rekabet şekli ve hedefleri yer alır. Çarkın parmakları ise firmanın bu hedeflere ulaşmak için kullandığı politikaları gösterir. Tıpkı gerçek bir çarktaki gibi, tekerleğin parmakları olan politikalar,

merkezden yani hedeflerden hareket edip, dışarı doğru yönelmeli ve birbirleriyle bağlantılı olmalıdırlar. Aksi takdirde çark dönmeyecektir.

Rekabetçi stratejiler, benzersiz bir değişim karması yaratabilmek için, bilinçli olarak rakiplerinden farklı düşünce ve davranış şekillerinin seçimi ve uygulaması olarak tanımlanabilir. Rekabetçi stratejilerin temelinde, dış çevre faktörleri (fırsat ve tehditler) ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleri, kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleri yani, işletme fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile firmanın önündeki fırsatlar ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörleri, işletme fonksiyonları ile somutlaşmaktadır (Porter, 2000:30).

İç çevre, şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumu gibi beceri ve varlıklarının profilini çizer. Dış sınırlar ise, şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanır. Sektördeki fırsat ve tehditler, beraberindeki risklerle ve potansiyel ödüllerle rekabet ortamını ortaya koyar.

Hamel ve Prahalad strateji dünyasında Micheal Porter'dan sonra en çok tanınan stratejistlerdir. Prahalad öncelikle mevcut iş dünyasını analiz etmiş, iş dünyasında gerçekleşen yenilikleri gözlemleyerek yeni bir rekabet anlayışı ve strateji anlayışı getirmiştir. Onlara göre, şirketlerin uzun dönemdeki başarısı, geliştirebilecekleri yaratıcı stratejilere bağlıdır. Yaratıcı stratejiler yaratabilmek için de, pazar payını temel alan dar bakışlıktan kurtulup, yeni pazarlar yaratma vizyonuna sahip olmak gerekir.

Hamel ve Prahalad'ın önerdiği modelde strateji, esnek olması gereken, sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı ve hatalardan ders çıkarmayı içeren bir yapıdadır. Modele göre strateji oluşturmanın ilk adımı şirketin temel yetkinliklerini belirlemektir. Temel yetkinlikler; bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünüdür. Herhangi bir özelliğin temel yetkinlik olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

- Müşteri yararı; şirketin belirli bir konudaki becerisi müşteriye rakiplerinden çok farklı bir yarar sağlayabilmelidir.
- Rakiplerden farklılaştırma; bir becerinin temel yetkinlik olabilmesi için rakipler tarafından kolay taklit edilememesi gerekmektedir.

- Başka alanlara uygulanabilirlik; temel yetkinlik sadece bulunulan sektörde değil diğer sektörlerde de var olabilmelidir.

Daha sonraki adımda ise şirketin elindeki temel yetkinlikler ile neler yapılabileceği, ilerde hangi piyasaların ne konumda olacağı, müşterilerin ne gibi dile getirmedikleri ihtiyaçları olacağı konularında bir “sektör öngörüsü” oluşturulur.

Son aşamada ise oluşturulan sektör öngörüsü doğrultusunda bir “stratejik niyet” oluşturulur. Bu şirketin gelecek ile ilgili ortak hayali veya amacı olarak da nitelendirilebilir. Hangi yetkinliklerin geliştirilmesi, hangi alanlarda araştırmalar yapılması gibi davranışlarda stratejik niyet doğrultusunda hareket edilir, hatalar yapılması durumunda ise bu hareketler stratejik niyet göz önüne alınarak yenilenir veya değiştirilir

Adrian Slywotzky de bir "Yeni Zaman Stratejisti"dir. Slywotzky genel olarak Gary Hamel ve C.K.Phalarad'ın gözlemlerine benzer gözlemler yapmıştır. Slywotzky'ye göre klasik rekabet anlayışı bir “tünel vizyonu”dur. Şirketler bu tünelin içindeki rakiplerini gözlemek ve onlarla rekabet etmekle uğraşırlar. Halbuki yeni rekabet anlayışı daha geniş kapsamlı olmalıdır. Bu da 360 derecelik bir “radar ekranı” ile mümkündür. Bu tanımlama ile sektörler arası rekabet vurgulanmakta ve firmaların sadece belirlenmiş sektör içinde değil sektör sınırlarını yenileyerek daha geniş bir alanda rekabet etmesi gerekliliği belirtilmiştir. Diğer bir anlatım ile Slywotzky'nin rekabet anlayışı pazar payı için rekabet etmektense esas hedef olan karlılık için, yeniliklerle sektörlerin geliştirilmesi yönündedir.

Slywotzky'nin strateji oluşturma sisteminin temelinde “müşteri talepleri” bulunmaktadır. Bu talepler doğrultusunda şirket hangi kanallarla bu talepleri karşılayabileceğini, bu kanallar için en uygun ürün veya hizmetin ne olduğu düşünülmeli, bu ürün ve hizmet için hangi hammaddelerin kullanılacağı ve bu girdileri işlemek için nasıl temel yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğine karar vermelidir.

Günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği düşünülürse strateji kavramı içinde şirketler bu değişimleri saptamalı ve bunlara uygun iş dizaynları geliştirmelidirler. Slywotzky, iş tasarımını geliştirildikten sonra da müşteri önceliklerine karşı uyanık olunması ve mevcut dizaynın ne zaman demode olacağının gözlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Slywotzky'nin geliştirmiş olduğu sistem hem bugünü hem de geleceği hesaba katan bir strateji geliştirme sistemidir. Bu yapısı ile tek başına kullanılabilecek bir model yapısındadır. Ne var ki modelin başarılı olması için

uygulanan şirketlerde yeni düşüncelerin olması gerekmektedir. Bir şirketteki yeni düşünce noksanlığı doğal olarak modelin bir eksikliği değildir fakat bu noksanlık modelin tüm pozitif yönlerin rağmen başarısız sonuçlar doğurabilmektedir (Usta ve Öztayşi, 2009).

2.4.4. Rekabet Stratejisi Türleri

2.4.4.1. Genel rekabet stratejileri

Porter, tanımladığı sektördeki rekabet düzeyini belirleyen beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı olduğunu belirtmiştir (Porter, 2000:44):

1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
2. Farklılaştırma Stratejisi
3. Odaklanma Stratejisi

Ender de olsa bazen işletmeler ana hedef olarak, birden fazla yaklaşımı başarılı bir şekilde izleyebilir. Bu genel stratejilerin herhangi birini etkili bir biçimde uygulayabilmek, genellikle örgütün tamamının bu işe adanmasını ve eğer birden fazla birincil hedef varsa, hafifletilmiş örgütsel ayarlamaların desteğini gerektirir.

Tablo 2.2. Genel rekabet stratejileri (Porter, 2000:51).

Genel Rekabet Stratejisi	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Örgütsel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim, süreç mühendisliği becerileri, işgücünün yoğun olarak gözlenmesi, üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler, düşük maliyetli dağıtım sistemi	Sıkı maliyet kontrolü, sık ve ayrıntılı kontrol raporları, yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar, kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri, ürün mühendisliği, yaratıcı yetenek, güçlü temel araştırma yetenekleri, kaliteveya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün, sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu, kanallarla güçlü işbirliği.	AR-GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon, sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler, üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam.
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.

2.4.4.1.1. Toplam maliyet liderliği

Deneyim eğrisi kavramının yaygınlık kazanması nedeniyle, 1970'lerde gittikçe artan bir şekilde genelleşen ilk strateji, bu temel hedefi amaçlayan bir dizi fonksiyonel politika aracılığıyla, bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gerekmektedir (Porter, 2000: 44).

Maliyet liderliği konumuna sahip olmak, işletmeye sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlar ve firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur, çünkü pazarlık, karları ancak sonraki en verimli rakibin karları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce, daha az verimli rakipler zarar görür (Dinçer, 2007:200):

- Düşük maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, firmasının hala getirileri elde edebileceği anlamına gelir.
- Düşük maliyetlik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler.
- Düşük maliyet, firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar.
- Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar.

Küçük ve orta boy işletmelerin maliyet liderliği stratejisini geniş pazar hedefinde uygulamaları çok zordur. Bu nedenle daha dar bir pazarda düşük maliyeti uygulamaları daha olasıdır. Bu strateji, dar bir pazar bölümüne odaklanma ile tüm maliyetleri düşük düzeyde tutma üzerine kurulmuştur (Aytekin, Kaya ve Özkan, 2006:82).

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde kar sağlamasına yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2007:258).

Maliyet liderliđi stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının dűşürűlmesi sűz konusu olmayıp, tűm faaliyetlerde maliyetlerin azaltılması esastır. Bűylece sektűrde oluřan fiyatlar ile maliyetler arasındaki fark açılacak ve iřletme ortalamasının űzerinde getiri sađlayarak rakiplerine űstűnlűk sađlayacaktır (Ŭlgen ve Mirze, 2007:260).

2.4.4.1.2. Farklılaştırma

İkinci genel strateji, firmanın sunduđu űrűn veya hizmeti farklılařtırarak, tűm sektűrde benzersiz olarak kabul edilen bir űey yaratmaktır. Bugűn çođu űretim űirketleri bařarıya ulařmada hatta ayakta kalmada yođun baskı altındadır. Hizmet endűstrileri ticaret içinde egemen bir rol almıřlardır. Çođu imalat vergi muafiyeti veya ucuz iř gűcűne sahip olan bir űlkeye tařınmıřtır. Ŭretilmiř malların çođu űzellikle ticari mal konumuna dűnűműřtűr. Bununla birlikte evre ve topluma karřı olan sorumluluklar űretim sűrelerini giderek karmařıklařtırmaktadır. Bunların tamamı bir artan tempo ile olmakta ve Pazar deđiřikliklerine neden olmaktadır (Hernandez, 2005).

Tepe yűneticiler genelde bu karıřık ortamda yeni bir űrűnű bir anahtar uđrařı olarak gűrmektedir. Yeni űrűnler yűksek kar oranlarına fırsat verirler, niř pazarlar yaratarak firmalara katma deđer sađlarlar. Gűnűműzde yeni űrűn geliřtirme kaygısı sadece Ar-Ge Bűlűmlerinin sorumluluđu deđil tűm organizasyonun űzerinde dűřűndűđu ve tartıřtıđu bir olgu haline gelmiřtir.

Farklılaştırma ile ilgili genel yaklaşımlar bir çok değişik biçim alabilir: Tasarım veya marka ismi, űzellikler, műřteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlardır. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri gűz ardı etmesine izin vermez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmuştur.

Farklılařtırmayı bařarmak, bazen yűksek bir Pazar payı kazanmaya engel olabilir. Bu, çođu kez yűksek Pazar paylarıyla bađdařmayan bir dıřlanmayı gerektirir. Bununla birlikte, daha yaygın olarak, farklılařtırmanın bařarılması için gereken yođun arařtırma, űrűn tasarımı, yűksek kaliteli malzemeler veya yođun műřteri desteđi gibi etkinlikler dođal olarak maliyetliyse, farklılařtırma, maliyet konumundan bir űdűn vermek anlamına gelecektir (etinel, 2005:117).

Farklılařtırma stratejisinin uygulanmasında dűrt boyut ya da yol vardır (Eren, 2005:254):

1. Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma
2. Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma
3. Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli, vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma.
4. Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma

Farklılaştırma, tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır. Karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum alıcıların gücünü azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir. Örneğin, yönetim danışmanlığını yaptığımız bir inşaat malzemeler satışı yapan bir 12 çalışanlı bir ticari işletmenin iyi bir analizi yapıldıktan sonra farklılaştırma strateji ile rekabet hamlesi yapması sağlanmış ve rakiplerin aynı başarıyı gösterememesinden dolayı bölgedeki pazar payı üç yılda %9 arttırılmıştır (Tavşancı, 2006).

2.4.4.1.3. Odaklanma

Genel rekabet stratejilerinden üçüncüsü, odaklanma stratejisidir. Bu strateji diğer iki stratejiden faaliyet alanının kapsamı açısından farklılık gösterir. Düşük maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejileri pazarın geniş bir bölümünde rekabetçi üstünlüğe elde etmeye çalışırken, odaklanma stratejisi pazarın belirli bir bölümünde veya bölümlerinde rekabetçi üstünlüğe elde etmeye çalışmaktadır. Bu stratejinin altında yatan temel düşünce, bir işletmenin dar bir pazar bölümüne, geniş pazar bölümlerine hizmet eden işletmelerden daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edeceğidir. Diğer bir ifadeyle, odaklanma stratejisi belirli bir pazar bölümünün beklentilerini karşılamada uzmanlaşmanın avantajlarından yararlanma esasına dayanmaktadır (Porter, 2000:48).

İşletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmek için şu koşullarda faaliyet yapması gerekir (Eren, 2005:262):

- Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan, değişiklik ihtiyacındaki müşteri grupları veya bölgelerinin olması,

- Rakiplerin, belli bir müşteri kesimine uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri, uzmanlaşmaya yönelmemeleri.
- SİB veya işletmenin kaynaklarını tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olmaması aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir Pazar kısmında etkin olabilmesi

Odaklanma, ya da farklılaşma ya da maliyet liderliği ya da her ikisi birden gerçekleştirilebilir. Farklılaşma odaklanmasında işletme seçtiği alanda farklılaşmaya giderken; maliyet odaklanmasında maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler. İşletme bu stratejilerle seçtiği bölümün veya alıcıların nadir ihtiyaçlarını karşılayarak ya üretim ve dağıtım sistemi içinde en iyi hizmeti vererek ya da farklı fiyat uygulayarak rakiplerinden farklılaşır (Dinçer, 2007:203). Üç genel strateji arasındaki farklar, Şekil 2.4’de gösterilmiştir (Porter, 2000:51).

Odaklanmayı başaran bir işletme potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde bir kazanç sağlar. Bir işletme maliyet liderliği veya farklılaşma yoluyla beş rekabet gücü karşısında sağladığı korumaları, odaklanma yoluyla da elde edebilir. Ayrıca odaklanma ikame mamullere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir (Dinçer, 2007:203).



Şekil 2.4. Üç genel rekabet stratejisi arasındaki fark (Porter, 2000:49)

2.4.4.1.4. Genel rekabet stratejilerinin riskleri

Rekabet ortamındaki tüm rekabet güçleri karşısında ayakta durmak için uygulanan genel rekabet stratejilerinin uygulanmasının beraberinde getirdiği bazı riskler de vardır. Strateji belirleme konumunda olan firma tüm bu riskleri her yönüyle değerlendirmeli ve buna göre karar vermelidir.

Toplam Maliyet Liderliği Riskleri (Porter, 2000:56):

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler;
- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün ve pazarlama değişikliklerinin görülememesi;
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için, fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

Farklılaştırma Riskleri (Porter, 2000:57):

- Düşük maliyetli rakiplerle, kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için, farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler. Alıcıların farklılaşma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar;
- Taklit, algılanan farklılaşmayı daraltır, bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

Odaklanma Riskleri (Porter, 2000:58):

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaşmayı dengeleyecek kadar genişletilir;

- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır;
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

2.4.4.1.5. Genel rekabet stratejilerine yorum ve eleştiriler

Literatürde, Genel Rekabet Stratejilerinden Toplam Maliyet Liderliği veya Farklılaştırma stratejilerinden bir tanesini uygulamaya adapte olamayan firmaların düşük rekabet performansı göstereceğine dair bir konsensüs bulunmaktadır. Bu tür performans gösteren firmaların, ortada kalmış (stuck in the middle) olduğu kabul edilebilir.

Walker ve Ruekert'e göre büyüme/farklılaştırma temelli stratejilerin, düşük maliyet stratejilerine göre başarı şansı daha yüksektir. Küçük üretici firmaların kısıtlı kaynakları ve yapısal avantajlarıyla büyüme/farklılaştırma temelli stratejileri takip etme olasılıkları çok daha yüksektir (Peneyides, 2003:125).

Miller ve Friesen'in dayanıklı tüketim malları sektöründe yaptıkları araştırmalarda ayrı ayrı Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma stratejilerini kullanmakta olan sektörsel grupların diğerlerine oranla rekabette çok daha başarılı olduğu ve karlı performans gösterdikleri ortaya konulmuştur (Peneyides, 2003:125).

Murray'a göre ise Toplam Maliyet Liderliği veya Farklılaştırma stratejilerinden bir tanesini seçerek uygulayan firmaların ortada kalmış (stuck in the middle) firmalara göre rekabette üstün durumda olduğu açıktır. O halde düşük maliyet ve farklılıklar yaratma konularının her ikisine de odaklanarak karma bir strateji izleyen firmaların sadece Toplam Maliyet veya sadece Farklılaştırma yöntemlerini kullanan firmalara oranla daha rekabetçi olmaları beklenebilir (Peneyides, 2003:125).

Üçüncü Genel Rekabet Stratejisi olan Odaklanma da rekabette üstün performans gösteren firmalarla ilişkilendirilmiştir. Woo ve Cooper'ın benzer çevresel faktörlerin etkisi altında faaliyet gösteren düşük pazar payına sahip firmalar üzerinde yaptığı araştırmada, rakiplerine göre daha başarısız konumda kalan firmaların temel probleminin açık bir hedefe (belirli bir müşteri ihtiyacının karşılanması, belirli bir pazar segmentine yönelme gibi) odaklanmada eksiklik olduğunun altı çizilmiştir. Bu nedenle müşteri odaklı pazar araştırmalarının ve pazar bölümlendirme çalışmalarının önemi vurgulanmıştır (Peneyides, 2003:126).

2.4.4.2. Kaynak tabanlı strateji

Kimi zaman yöneticiler rekabet düzeyini ve rakiplerini takip ederken saldırıların ve tehditlerin hep benzer ürün veya hizmetler sunan rakip firmalardan geleceğini düşünerek, dikkatlerini bu konuya yoğunlaştırırlar. Bundan 20 yıl önce ansiklopedi pazarında Britannica Ansiklopedilerinin tartışılmaz bir üstünlüğü vardı. 1990 lı yılların başında yapılan Pazar araştırmaları Britannica Ansiklopedisinin en yakın rakibi olarak World Book ve Colliers'i gösteriyordu. Britannica'nın yöneticileri konuyu bu dar perspektiften değerlendirerek hazır bilgiye olan ve artarak büyüyen ihtiyacı tespit edemediler. Göremedikleri bir diğer konu ise bu bilgi ihtiyacını başka bir şekilde karşılayabilecek, farklı kaynaklara sahip bir rakibin ortaya çıkma ihtimaliydi. Bu durumu tespit edebilselerdi belki bugün dünyanın en tanınan ansiklopedi satıcısı Microsoft firmasına karşı bir tedbir alabilirdi (Bergen ve Peteraf, 2003:1031).

"Kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM)", özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)" elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir. KDİM, SRÜ'nün temel belirleyicisi olarak dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafları, başka bir deyişle işletmenin kaynaklarını görür. Bu model analiz birimini endüstriden işletmeye kaydırıldığı için "beş rekabetçi güç modeli (BRGM)"nden farklı, ancak SRÜ'yü açıklamaya çalıştığı için de BRGM'yi tamamlayıcı bir model olarak düşünülebilir. Buna göre, bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur (Seviçin, 2006:110).

Kaynak Tabanlı Strateji görüşüne göre kaynak seçimi ve kaynak birikimi dışsal stratejik faktörler ile birlikte firma içi karar verme unsurlarının bir fonksiyonudur. Firma içi yönetim kararları etkinlik, verimlilik, karlılık ve ekonomik rasyonellik endişeleri ile şekillenir. Alıcı ve satıcıların gücü, rekabetin yoğunluğu ve ürün pazarının yapısı firmayı etkisi altına alan stratejik sektörel faktörlerdir. Bu faktörler hangi kaynakların hangi yöntemlerle seçilip elde edildiğini ve nasıl kullanıldıklarını doğrudan etkilemektedir (Oliver, 1997:698).

Kaynak tabanlı teorisinin iki temel varsayımı vardır:

1. **Kaynak farklılığı:** Bir işletmenin varlıkları, üretim kaynakları paketi olarak düşünülebilir. Her işletme farklı bir kaynak paketine sahiptir.

2. **Kaynak hareketsizliği:** Çevreden gelen fırsat ve tehditlere cevap verebilmek için gerekli bazı kaynaklar ya çok pahalı veya her firmanın sahip olamayacağı, taklit edemeyeceği bir niteliğe sahiptir.

Bir işletmenin sahip olduğu kaynak paketi çevre fırsatlarını ve tehditlerini karşılamaya yetiyorsa, o işletme sürdürülebilir bir yapıya sahip demektir. Ancak başkalarının sahip olmadığı bir kaynağı varsa, rekabet üstünlüğüne sahip demektir. Başka bir ifadeyle, bir firma kaynak hareketsizliğe sahipse, rekabet üstünlüğüne de sahip olacaktır (Kısacık, 2005:50-51).

Kaynak tabanlı strateji yaklaşımı rekabetçi avantajın sürebilirliği için kaynak ve yetenekler ilişkin dört temel gösterge tanımlamaktadır (Merih, 2009):

- **Dayanıklılık (durability):** Kaynak ve yeteneklerin zaman içinde rant yaratıcı özelliklerinin azalmamasıdır.
- **Şeffaflık (transparency):** Az sayıda kaynak ve beceri bileşimi gerektiren bir strateji, çok sayıda ve karmaşık bir bileşim gerektiren stratejilerden daha şeffaftır ve taklit edilebilir. Örneğin COMPAQ firmasının bilgisayar pazarındaki başarısı hız ve sezgiye dayanırken IBM firmasının çok boyutlu başarılarını değerlendirmek ve taklit etmek daha güçtür.
- **Edinilebilirlik (transferability):** Kaynaklara dayanan bir rekabetçi avantaj, bu kaynakların pazardan temin edilebilme durumunda diğer firmalara da transfer edilebilir. Buna karşılık üstünlük yeteneklere dayanıyorsa, yetenekler özel olarak kombine edilmiş kaynak bileşimleri olduğundan transferleri de o ölçüde güç olacaktır.
- **Kopyalanabilirlik (replicability):** Bazı yeteneklerin özellikle firma kültürü ile beslenmesi ve desteklenmesi durumunda kopyalanabilmesi oldukça güçtür. Örneğin IBM firmasının veya MICROSOFT un çalışanlarını motive ediş şekillerinin başkaları tarafından da uygulanabilmesi çeşitli güçlükler çıkarır. Kültür tabanlı bazı yeteneklerin basit yapıda olması bunların kopyalanabilmesi için yeterli değildir. Japonların iki çok iyi bilinen uygulaması JIT (tam zamanında üretim) ve Kalite Çevreleri çok karmaşık bir uygulama becerisi gerektirmediği halde, denedikleri bir çok Amerika ve Avrupa firmasında beklenen sonuçları doğurmamıştır. Basit görünen uygulamalar kopyalamada bu kadar sorun çıkarırken karmaşık olanların taklit edilmesindeki güçlükler açıktır. XEROX firmasının müşteriye hizmet

anlayışı yalnızca bir departmanın değil, bütün bölümleri kapsayan ve firmanın kültürüne entegre edilmiş bir yetenektir.

Burada verilen model esas olarak teorik görülmekler birlikte GRANT bunun uygulanmasının güçlü bir stratejik yaklaşım oluşturduğunu ileri sürmektedir. Kaynak ve yeteneklerin rant yaratan özelliklerinin incelenmesi, en önemli kaynak ve yeteneklerin dayanıklı, anlaşılması ve tanımlanması güç, kolay edinilemez, kopyalanması olanaksız ve firmanın mülkiyet ve kontrolüne sahip olanlar olduklarını vurgulamaktadır. 1984-88 arasında zor günler yaşayan HARLEY-DAVIDSON motosiklet firması firmanın bu özellikleri taşıyan imajına dayanan bir strateji uygulayarak, rakiplerinden daha geri modeller üretmesine rağmen zorlukları aşabildi. Güçlü ve zor erkeği çağrıştıran bu imaj geleneksel müşterilerden kaydırılarak profesyonellere de benimsetilebildi (Merih, 2009).

2.4.4.3. Yatay bütünleşme stratejileri

Yatay entegrasyon stratejisi, aynı tür mal ve hizmet üreten kuruluşların fonksiyonlarını birleştirmeleri ve tek amaç doğrultusunda çalışmaya yönelmelerini işaret eden bir stratejidir.

Yatay entegrasyon sayesinde firmalar buldukları Pazar içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişlerler. Söz konusu büyüme, firmaların kendi emek ve çalışmalarlarıyla olabileceği gibi, eşzamanlı olarak faaliyette bulunan diğer firmaların satın alınması ya da birleşmeye gidilmesi yoluyla da gerçekleşebilir.

Birleşme, iki veya daha fazla firmanın bir araya gelmesi ve birine ait aktiflerin ve borçlarının diğeri tarafından satın alınmasıdır. *Satın alma* ise bir firmanın, diğeri bir firmaya ait hisselerin tamamını ya da kontrol mekanizmasını elinde bulunduracak kadar kısmını satın almasıdır. Birleşme veya satın almalar yoluyla firmalardan birine ait fazla kaynaklar, diğesine ait eksik kaynaklar tarafından absorbe edilip, hızlı bir büyüme performansı gerçekleştirilebilir. Yine, iki veya daha fazla firmanın hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden, çeşitli ortak amaçlarla bir araya geldikleri *ortak girişim* anlaşmaları da yatay entegrasyonun başka bir gerçekleştirim şeklidir. Türkiye’de 2005 yılında Tüpraş’ın özelleştirilmesi ihalesini kazanıp ve %51 hissesini satınalan Koç-Shell girişim ortaklığı bu konuya iyi bir örnek teşkil edebilir.

Yatay entegrasyonun daha yoğun olduğu firmalar, aynı coğrafyada toplanma eğilimi göstermekte, böylece mekansal yakınlık avantajından

yararlanmaktadır. Sektörde yaratılan toplam katma değerin içinde, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalardan satın alınan ara malların yüzdesi ne kadar yüksekse, firmaların aynı coğrafyada kümelenme eğilimleri de yükselmektedir (Akgüngör ve Falcıoğlu, 2005:11).

Yatay birleşmeler çeşitli amaçlarla gerçekleştirilebilir (Türkan, 2003:141):

- Piyasa hakimiyetini arttırmak,
- Başka firmaların piyasa hakimiyetini engellemek,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanmak,
- Ar-Ge faaliyetlerini güçlendirmek,
- Daha büyük ve yeni pazarlara açılmak.

Bu konuda üç değişik strateji vardır:

2.4.4.3.1. Pazara nüfuz etme

Bu strateji pazarı ele geçirme ya da yüksek Pazar payı stratejisi olarak da adlandırılır. Bu strateji bir yandan pazara yayılarak güçlü mevzileri ele geçirmeyi, öte yandan da fiyatları düşük tutarak Pazar çekiciliğini ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu strateji şu koşullara uygun bir stratejidir;

1. Tüketicilerin fiyata karşı duyarlı oluşu, yani talebin esnek olduğu durumlara.
2. Satışların artması halinde maliyetlerin düşeceği durumlara,
3. Malın taklit edilmesinin ya da pazara girişlerin beklenmesi durumlarında.

Pazara nüfuz etme stratejisi; mevcut pazar doymamışsa, sanayi dalı büyürken rakiplerin pazar payları düşüyorsa ve işletmenin üretim kapasitesi yeterli ise, kullanılabilir (Dinçer, 2007:206).

2.4.4.3.2. Mamul farklılaştırma

İşletmeler, özellikle rekabet yoğun bir sektörde rakiplerine karşı üstünlük sağlama amacına yönelik olarak, mamul farklılaştırma ve/veya pazar bölümlendirme stratejilerini tek tek veya birlikte kullanabilirler. Bu stratejileri uygulayabilmek için işletmelerin sık sık reklam ve diğer tutundurma bileşenleri desteğine başvurmaları gerekir. Bu yüzden, işletmelerin bu tür stratejileri uygulayabilmesi için özellikle reklam ve diğer tutundurma bileşenlerini kullanabilme imkan ve yeteneklerinin güçlü olması gerekir. Ayrıca, işletmelerin mamul farklılaştırma ve farklı pazar bölümlerine hitap edebilme kaynak ve kapasitelerinin olması gerektiği de açıktır (Torlak, 1997:213).

Ürünün fiziksel görünümü, tüketicinin ihtiyacını nasıl gidereceğini göstermektedir. Yapılması gereken ürünü daha fazla soyutlayıp, ürünün fonksiyonunun ne olacağını belirlemesidir. Almanya'dan Pahl ve Beitz ürün tasarımında bu yöntemi kullanan öncülerdir. Ürün fonksiyonlarının belirlenip buradan hareket edilmesi yaklaşımı, “ürün ne tip fonksiyonları üstlenecek”, “bu üründen kimler faydalanacak” sorularının sorulmasıyla gerçekleşir (Farjoun, 2002:564).

Burada kritik öneme sahip olan nokta, ürün belirleme safhasında ürün ile ne yapıldığı, ürünün görevi ile ürünün konsepti ve yapılması düşünülen görevin ne olduğunun ayırt edilmesidir (Farjoun, 2002:565).

Farklı düşünce yapıları sayesinde ürünün birçok fonksiyonu aynı anda yerine getirmesi gerektiği düşünülür. Örneğin bir konserve açacağına değişik kaplara göre ayarlanabilmesi ve taşınabilir olması önemlidir. Bu fonksiyonların yerine getirilebilmesi için alt fonksiyonel gruplara ayrılması gerekmektedir (Farjoun, 2002:565).

2.4.4.3.3. Pazar farklılaştırma

Belirli bir mamulün mevcut pazarda kullanımını artırmaya yönelik çabalardan oluşur. Mamulün yeni bir kullanım alanını bulmak veya müşteri üzerindeki etkisini arttırarak bağımlılık sağlamak şeklinde uygulanabilir. Temel amaç, mamulü hiç kullanmayanları çekmektir (Dinçer, 2007:206).

Görüldüğü gibi yatay bütünleşme stratejilerinin temel hedefi, daha büyük miktarlarda satış yapmaya yöneliktir. Bir işletme (Kısacık, 2005:62):

- Belirli bir alanda tekeli bir özellik kazanmaya başlamışsa ve hükümetin bunu önlemeye yönelik müdahalesi yoksa,
- Büyüyen bir sanayi dalında rekabet ediyorsa,
- Rekabet üstünlüğü sağlayacak ölçek ekonomisi varsa,
- Genişleyen bir örgütü yönetebilecek kadar hem mali hem de beşeri kaynağı bulunuyorsa, yatay bütünleşme stratejileri kullanılabilir.

2.4.4.4. Dikey bütünleşme stratejileri

Dikey bütünleşme, üretim sürecinin birbirini takip eden aşamalarının kısmen veya tamamen belli bir firmanın mülkiyetinde ve kontrolünde olmasını ifade

eder. Dikey bütünleşme, firma kontrolünde, hammadde temininden pazarlamaya uzanan bir teknolojik zincirleme veya girdi-çıkı zincirlenmesi oluşturma tercihi veya zorunluluğu olarak da tanımlanabilir (Türkan, 2009).

Dikey bütünleşme diğer bir ifade ile üretim için gerekli mal ve hizmet ve üretim sonrası dağıtım hizmetlerini sunan işletmelerin içselleştirilmesi ile dikey entegrasyon gerçekleşir (Geyik ve Barca, 2003).

Faaliyet gösterilen endüstrilerin ilk safhalarında pazarlık problemlerinin bulunması, tedarik temin etmedeki güven eksikliği ve özel ihtiyaçlar KOBİ'leri dikey entegrasyona götüren önemli nedenlerdir. Endüstri olgunlaşp ürünler daha standardize olduğu zaman, işletmelerin dış kaynaklara bağımlılığı artar. Bundan dolayı, daha olgun endüstrilerdeki büyük ölçekli işletmeler daha az entegre olma eğilimindedirler. Daha genç endüstrilerdeki daha küçük işletmeler ve gelişmekte olan KOBİ'lerin birçoğu, dikey entegrasyona gitmeye daha fazla eğilimlidir (Aytekin, Kaya ve Özkan, 2006:81).

Dikey bütünleşme, ileriye ve geriye doğru olabilir. İleriye doğru bütünleşen işletme, talep noktalarını ele geçirerek, dağıtım kârlarından daha fazla pay almayı amaçlar. Geriye doğru büyüyen işletme ise arz kaynaklarına ulaşarak dağıtım kârlarını artırmaya çalışır. Dikey büyümenin rekabet avantajı sağlayacağı açıktır. Dikey büyüyen işletmeler, kâr açısından şu avantajları elde ederler (Çınaroğlu, 2003:10):

- Daha ekonomik bir üretimi gerçekleştirerek, dağıtım kârlarından daha fazla yararlanmak,
- Mal farklılaştırmasını kolaylaştırmak,
- Nihai tüketicilere daha yakın olmak

Dikey birleşme ile üreticiler uygun fiyat ve kalite arama, sağlayıcılar ise satış artırma amacıyla pazarlama maliyetlerinden kurtularak ve aralarında daha etkin iletişim sağlayarak işletme sinerjisi yaratabilirler. Örneğin, girdi üreten bir işletme, dikey bütünleşme sonucu reklâm giderlerinden kurtulur. Ayrıca, yönetim giderleri, reklâm gibi sabit maliyetler birden fazla üretim birimine dağılacığından, dikey bütünleşmiş işletme ölçek ekonomisinden yararlanarak kârlarını artırabilir (Çınaroğlu, 2003:11).

Günümüzde en başarılı dikey birleşme tekstil, kimya, metalürji ve petrol sanayilerinde görülmektedir.

2.4.4.4.1. İleriye doğru dikey bütünleşme

İleri dikey entegrasyon, bir firmanın ürettiği mamülü satın alan diğer firmalarla birleşmesine dayalı bir stratejidir. Örnek olarak, motor üreten bir firmanın otomobil üreten bir tesis satın alması gösterilebilir. Firmalar, ürettikleri malları normal bir kar marjıyla, arzuladıkları miktarda sürekli bir biçimde pazarlamada zorluklarla ve potansiyel kayıplarla karşılaşmaları halinde ise ileriye doğru bütünleşme tercihini yapabilmektedirler (Türkan, 2009).

İşletme, kendi mamullerini tüketen veya kullananlara doğru ilerler. Bu stratejiyi uygulayabilmek (Dinçer, 2007:207);

- Mevcut dağıtım kanalları pahalı veya işletmenin dağıtım ihtiyacını karşılamıyor ise,
- Dağıtıcıların halihazırdaki kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sunmada sınırlı kalıyorsa,
- İşletme, büyüyen bir sanayi kolunda faaliyette bulunuyorsa,
- Dağıtım yapabilecek beşeri ve mali kaynakları varsa,
- Belirli bir mamülü üretmek üstünlük sağlayacaksa,
- Dağıtıcı ve satıcıların kar oranı yüksekse, mümkün olacaktır.

İleri entegrasyonda, üretim süreci unsurları veya ürün satış koşulları kontrol altında olduğundan, firma ürün farklılaştırması konusunda başarıya ulaşır. İleri entegrasyonla birlikte, dağıtım kanallarına erişim sorunu çözülür, Pazar bilgilerine daha kolay erişim sağlanır.

2.4.4.4.2. Geriye doğru dikey bütünleşme

Firmaların ürettikleri malın girdilerini, piyasadan uygun fiyatla istenilen miktar ve kalitede düzenli olarak temin etmekte güçlüklerle karşılaşmaları onları geriye doğru bütünleşmeye zorlayabilmektedir (Türkan, 2009).

İşletmenin, üretiminden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Yani işletme, böyle bir durumda kendi kullandığı bir hammadde veya malzemeyi üretmeye başlamaktadır. Eğer bir işletme (Dinçer, 2007: 208):

- Mevcut satıcıların fiyatları yüksekse veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yetersiz kalıyorsa,
- Satıcılara karşı bir güvensizlik söz konusu ise,

- Rakiplerin çok sayıda olmasına karşı satıcılar azsa,
- İşletmenin mali ve beşeri kaynakları yeterli ise,
- Fiyatlardaki dengenin sağlayacağı üstünlükler önemliyse,
- Satıcıların kar oranları yüksekse,
- İhtiyaçlarını temin etmede çabukluk önemliyse, geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini seçebilir

Geriye doğru dikey entegrasyon stratejisi uygulayan bir firma, ihtiyacı olan ürünleri kendi üretimi ile karşılamak için, kendine özel bilgi ve verileri , bunlara ihtiyacı olan tedarikçilerle paylaşmak istemeyebilir. Fakat bu yolu seçen firma eğer kendisine gerekli olan girdiyi üretmezse, böyle bir durumda tedarikçiler pazarlık gücü elde edecek ve önemli bir giriş engeli oluşturacaklardır.

Geriye entegrasyon stratejisi, firmaya ileri entegrasyondan biraz daha farklı da olsa, farklılaştırma faaliyetlerini artırma olanağı sunabilir. Çünkü bu stratejiyle birlikte firma, üretimi için kilit olan girdilerinin üretimi üzerinde hakimiyet sağlayarak, ürününü en iyi şekilde farklılaştırabilir ve bunun daha güvenli şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir (Dinçer, 2007: 209).

2.4.4.5. Çeşitlendirme stratejileri

Bir firmanın faaliyette bulunduğu pazar sayısını arttırarak, yeni bir mamül veya pazar alanına girmesine dayalı büyümeyi sağlayan stratejilere çeşitlendirme stratejileri denir.

Çeşitlendirme stratejisinin uygulanma nedenleri şunlardır (Ülgen, 2009):

- Maliyet avantajı elde etmek;
- İlişkili çeşitlendirme ile işletmelerin birbirlerinin faaliyetlerinden ortak olarak yararlanmaları ve maliyet tasarrufu sağlamaları,
- Özyetenekleri birbirlerine kullandırarak maliyet tasarrufu sağlamaları,
- Pazar gücü elde etmek (daha geniş ve farklı bir pazara ürün sunmak),
- Yüksek gelir elde etmek (daha geniş ve farklı pazarlara, daha çok ürün satarak, daha çok gelir elde etmek),
- Teşvikler veya kısıtlamalardan yararlanmak (vergi teşvikleri, şirket kurtarma teşvikleri, tekel ve anti tekel uygulamaları vb),
- Risk azaltma veya dağıtmak (tek iş konusunda faaliyet yerine çeşitli işler yaparak yumurtaları ayrı sepette toplamamak),

- Yöneticilere ek gelir yaratmak ve/veya yöneticilerin işsiz kalma riskini azaltmak (yeni ürünler ve yeni pazarlar yaratarak yöneticilere ek iş ve gelir saylamak).

2.4.4.5.1. Tek yönlü çeşitlendirme

Tek yönlü çeşitlendirme, bir işletmenin mal-pazar, teknoloji ve pazarlama alanı ile ilgili olarak faaliyet alanını genişletmesi demektir.

İşletmenin bütün dikkatini ve kaynaklarını sadece bir iş hattına yöneltmesiyle ilgilidir. Esas yoğunluk pazarda hakim oldukları bir mamul üzerinde olmakla birlikte, portföylerine benzer nitelikte ve birbirleriyle ilgili birçok mamul/pazarı dahil edebilirler. Başka bir ifade ile tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde; ya mevcut teknolojiyi kullanan mamullerle mevcut veya yeni pazarlara girerek pazar üzerinde yoğunlaşılır ya da yeni teknolojilere dayalı yeni mamullerle mevcut pazara girilerek mamuller üzerinde yoğunlaşılır (Dinçer, 2007:208).

Bu stratejide şu yollar uygulanır (Ülgen, 2009):

1. Mevcut bir malın türevine yönelmesi: Ekmek üreten bir işletmenin simit ya da kraker üretmesi gibi:
2. İşletmenin teknolojisini ilerleterek esas malla ilişkili başka mallara yönelmesi: Tarımsal ilaç üreten bir işletmenin ev böcekleri için ilaç üretmesi gibi:
3. İşletme için önemli olan, ama başka pazarı da bulunan ara mallara ya da ham maddelere yönelmek.
4. İlgi alanını zenginleştirmek: Plastik alanın da faaliyet gösteren bir işletmenin plastik pencere çerçevesi üretmesi gibi.
5. Satın alma yönünden benzerlik gösteren mallara yönelmek: Pahalı bir takı satan bir mağazanın pahalı güzellik malzemelerini de satması gibi.
6. Başarılı bir malda elde edilen imajı bir başka mala yaymak: Başarılı bir kahve markasını çayda kullanmak gibi.

Bu stratejinin uygulama koşullarını şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:140):

1. Ucuz, güvenilir ve etkili bir dağıtım sistemi varsa,
2. İşletme mevcut işinde başarılı ise
3. Yeni ya da yeterince hizmet görülmeyen bir pazar bölümü varsa,
4. Temel endüstri geliyorsa,

5. Maddi ve beşeri kaynak yeterli ise,
6. Güçlü bir Ar-Ge varsa,
7. Sinerjiden yararlanmak mümkünse,
8. Çalışma alanları arasında kaynak aktarmak mümkün ve yararlı ise.

2.4.4.5.2. Pazar çeşitlendirme

Mevcut mamullerle yeni pazar arama çabalarını kapsar. Hedef, mamuller için ya yeni kullanım alanları ya da yeni müşteri gruplarıdır. Bu tür stratejilerin temeli satış artırma çabalarına dayanmaktadır. Böylece işletme, riskli çeşitli pazarlara dağıtarak ayırt edici bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaya çalışır. Aşağıdaki şartlar söz konusu olduğu zaman, pazar çeşitlendirme stratejileri kullanılabilir (Dinçer, 2007:209):

- Ucuz, kaliteli ve güvenilir yeni bir dağıtım kanalı ortaya çıkarsa,
- İşletme yaptığı işte çok başarılı ise,
- Yeni ve doymamış pazarlar ortaya çıkmışsa,
- Uygun maddi ve beşeri kaynakları varsa,
- İşletmenin üretim kapasitesi yüksekse,
- Temel sanayi kolu hızlı bir şekilde kapsamını genişletiyorsa.

2.4.4.5.3. Mamul çeşitlendirme

Bu stratejide, mevcut pazarlara yeni teknolojilere dayalı yeni mamuller sunulur. Risk, mamullere dağıtılarak rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılmaktadır. Eğer bir işletme (Dinçer, 2007:209):

- Olgunluk dönemine gelmiş başarılı mamullere sahipse,
- Hızlı bir şekilde teknolojik değişikliklerin meydana geldiği bir sanayi dalında faaliyette bulunuyorsa,
- Önemli rakipler daha uygun fiyatlarla daha kaliteli mamuller arz ediyorsa,
- Sanayi kolu hızla büyüyorsa,
- İşletmenin güçlü bir araştırma ve geliştirme kabiliyeti varsa, mamul geliştirme stratejilerini seçebilir.

2.4.4.5.4. Çok yönlü çeşitlendirme

Tamamen yeni pazarlarda yeni mamullerle faaliyete geçme stratejisidir. Aynı zamanda ilgisiz çeşitlendirme adı verilen bu stratejide işletmeler, faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırır (Dinçer, 2007:210).

Bu strateji şu yollarla uygulanır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:145);

1. Fırsat ve olanakları farklı olan işletmelerin birbirlerinin zayıf taraflarını öğretecek bir biçimde bir araya gelmeleri ile,
2. Satışları farklı mevsimlik dalgalanma gösteren işletmelerin, düzenli bir satış hasılatı ve düzenli bir üretim için bir araya gelmeleri ile,
3. Kaynaklarını belirli bir alana yatıran işletme, kaynakları serbest bir işletme ile birlikte, bir alana yatırım yapması ile,
4. Bir işletmenin kendi öz kaynaklarını değişik alanlara yatırması ile,

Bu strateji; satış, kar ve güç arttırmak, ekonomik potansiyeli etkin ve verimli bir biçimde kullanmak, İşletmenin geleceğini değişik faaliyet alanlarına bağlayarak, riski azaltmak ve sinerjiden yararlanmak gibi değişik avantajlara sahiptir. Ancak, yönetim birliğini sağlayamama, merkezi yönetime kayma, etkili bir eş güdüm kuramama ve denetim yetersizliği gibi olumsuzlukları vardır. Bu strateji şu durumlarda uygulanır (Dinçer, 2007:210);

- Mevcut sanayi dalında karlılık ve satışlar düşüyorsa,
- Yeni bir sanayi dalında faaliyet yapabilecek kadar maddi ve beşeri kaynak mevcutsa,
- İşletme için yeni yatırım alanlarında fırsat çıkmışsa veya başka bir işletmeyi satın alma imkanı doğmuşsa,
- Belirli bir yönde yoğunlaşmayı önleyecek hukuki müeyyideler varsa,
- İşletmenin birikmiş fonları varsa ve yeni yatırımlarla eskisi arasında olumlu sinerjiler olacaksa, uygulanabilir.

2.4.4.6. Dış büyüme stratejileri

Dışsal büyüme, “Bir işletmenin bağımsızlığını kaybetmek pahasına başka bir işletme ile birleşmesidir”. Dışsal büyüme esas itibarı ile ilgili işletmeler tarafından istenmeyen bir büyüme şeklidir. Gerçekten de işletmeler başlangıçta içsel büyüme şeklini tercih ederler. Ancak belirli bir ölçek büyüklüğünden sonra içsel büyüme bir büyüme alternatifi olmaktan çıkıp işletmenin kendi olanakları ile

büyüme alternatifi tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu aşamadan itibaren işletmeler dışsal büyümeyi tercih etmekte ve dışsal büyümenin avantajlarını değerlendirme yoluna gitmektedirler (Demir, 1998).

İşletmelerin daha büyük ve güçlü olmak amacıyla gerçekleştirdikleri anlaşma ve birleşmelerin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:146-147):

- Birleşmelerin önde gelen amacı, serbest ekonomik düzenin doğal sonucu olan rekabetin olumsuz etkilerinden korunmaktır. İşletmeler üretim kapasitesi, pazarlama bölgesi ve satış fiyatı üzerinde anlaşarak aralarındaki rekabeti sürekli veya geçici olarak kaldırabilirler.
- Büyük projeler için ya da tek başına bir işletme için karlı olmayacak alanlarda anlaşma ve birleşmelere gidilebilir. İşletmeler maliyetlerini büyük ölçüde etkileyen reklam giderlerine katlanmak zorundadırlar. Aynı ya da yakın alanlarda faaliyet gösteren işletmeler anlaşma ve birleşmelere giderlerse bu reklam giderlerinden kurtulurlar.
- Kendi aralarında anlaşarak, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için, araştırma ve geliştirme giderlerini ortaklaşa paylaşabilirler.
- Anlaşma ve birleşmeler monopol veya oligopol piyasaları yarattığından piyasaya egemen olma, satış miktarı ve satış fiyatlarını kontrol etme ve karı artırmaya ya da koruma gibi işlemlere oto finansman (kardan özsermayeyi geliştirme) kolaylığı sağlar.
- Birleşmeler sayesinde işletmeler, diğer işletmede var olan nitelikli ve uzman insan kaynaklarını kendi bünyesine alabilirler.

İşletmelerin dış büyüme şekilleri centilmenlik anlaşması, konsorsiyum, kartel, konsern, tröst, holding, tam birleşme ve satın alma ve joint venture (ortak girişim) olarak sıralanabilir. Dış büyüme stratejileri, genel rekabet stratejilerinden farklı olan işletmelerin rekabet avantajı sağlamak açısından yöneldikleri stratejilerden olup konunun özünden ayrılmamak adına burada ayrıntılara girilmeyecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan soru formlarının hazırlanması, pilot uygulamalar, saha uygulamaları ve araştırma verilerine yer verilmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada; yapılan literatür taraması sonrasında uygulama çalışması için veri elde etmek amacıyla “Derin Görüşme Yöntemi” kullanılmıştır. Şirket yöneticileri ile birebir yapılan görüşmeler iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde görüşülen yöneticiye çalışmanın amacı, görüşmecinin kimliği, ileride çalışmanın yayınlanabileceği ve edinilebileceği mecralar hakkında bilgiler verilmiş, kişi ve kurumların gizli kalmasını tercih ettikleri ayrıntıların yayınlanmaması ile ilgili güvence ve ön bilgi verilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından kendilerinin de faydalanabileceğini hisseden ve gizlilik konusunda ikna olan yöneticilerin görüşme sırasında çok daha rahat davrandıkları ve sağlıklı bilgi akışı sağladıkları gözlemlenmiştir. Bu kısımda verilen ayrıntıların benzer çalışmalar yapacak olan araştırmacılar için yol gösterici olması temenni edilmektedir.

İkinci bölümde ise görüşülen yöneticiye akaryakıt dağıtım şirketlerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini tespit etmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Derin Görüşme Yöntemi ile birlikte, belge incelemesi ve gözlem teknikleri de kullanılmıştır. Bu sayede görüşme neticesinde elde edilen bilgilerin, ilgili belgelerin incelenmesi ve piyasada yapılan gözlemler ile daha somut düzeyde ele alınabileceği düşünülmüştür.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Görüşme yöntemi için TC Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'ndan "Akaryakıt Dağıtım Lisansı" almış 49 firma incelenmiştir.. Uygulama için bu sektörün seçilmesinin ana nedeni akaryakıt dağıtım firmaları arasında şiddetli bir rekabetin gözlemlenmesidir.

Türkiye Akaryakıt Sektörünün yıllık cirosu yetmiş beş milyar TL'dir. Türkiye vergi gelirlerinin %20'sinin elde edildiği bu sektörde 2009 yılında yirmi beş milyar TL ÖTV ve on milyar TL KDV ile toplam otuz beş milyar TL vergi geliri elde edilmiştir (PETDER, 2010:18).

İşte bu kritik sektörde başrol oyuncularının uluslararası faaliyet gösteren dev firmalar olduğu ve milli firmaların bu yabancı devlerle rekabet etmeye çalıştığı gözlemlenmiştir. Bu durum çalışmamızın başında da tanımlanmış olan problem ve amaçlara uygun olduğundan söz konusu 49 firmanın oluşturduğu topluluk araştırma için gözlem altına alınmıştır.

Akaryakıt, uğruna ülkelerin işgal edildiği, rejimlerin değiştirildiği ve nihayetinde insanların öldürüldüğü çok kritik ve stratejik bir konu olduğundan çalışmanın özellikle milli akaryakıt firmalar için yol gösterici olması temenni edilmektedir. Araştırmacının şahsi fikirlerine göre tıpkı silah, demir çelik ve nükleer endüstri gibi akaryakıt endüstrisi de çok hassas bir jeopolitik konumda bulunan ülkemizin çıkarları ve geleceği açısından yabancı sermayenin yönlendirme ve yönetimine bırakılmaması gereken konulardan bir tanesidir. Çalışmada incelenen akaryakıt dağıtım işi ile ilgili faaliyet gösteren firmaların, yabancı rakiplerinin yaptığı gibi geriye doğru dikey entegrasyon stratejisi ile rafinaja ve hatta sondaja geçmesi ulusal güvenlik ve milli çıkarlarımız için hayati önem taşımaktadır.

Ülkemizde bu konuda faaliyet göstermekte olan ve TC Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'ndan "Dağıtıcılık Lisansı" almış 49 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerden 6 tanesinin yabancı sermaye olduğu ve kayıt dışı uygulamalar haricinde toplam cirosunun yetmişbeş milyar TL olduğu bilinen sektörde en yüksek pazar paylarına sahip oldukları bilinmektedir.

Tablo 3.1. Yabancı sermayeli akaryakıt dağıtım şirketleri (www.epdk.gov.tr)

Sıra	Dağıtıcı Lisans Tarihi	Yabancı Dağıtım Şirketleri	İstasyonlu	İstasyonsuz	Toplam
1	2005	Petrol Ofisi A.Ş. (PO)	2.798	117	2.915
2	2006	Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi (Shell)	1.198	15	1.213
3	2005	BP Petrolleri Anonim Şirketi (BP)	621	80	701
4	2005	Total Oil Türkiye A.Ş. (Total)	507	41	548
5	2006	Lukoil Eurasia Petrol Anonim Şirketi (Lukoil)*	757	88	845
6	2005	Delta Akaryakıt Ticaret A.Ş. (Gulf)	97	5	102
Toplam			5.978	346	6.324

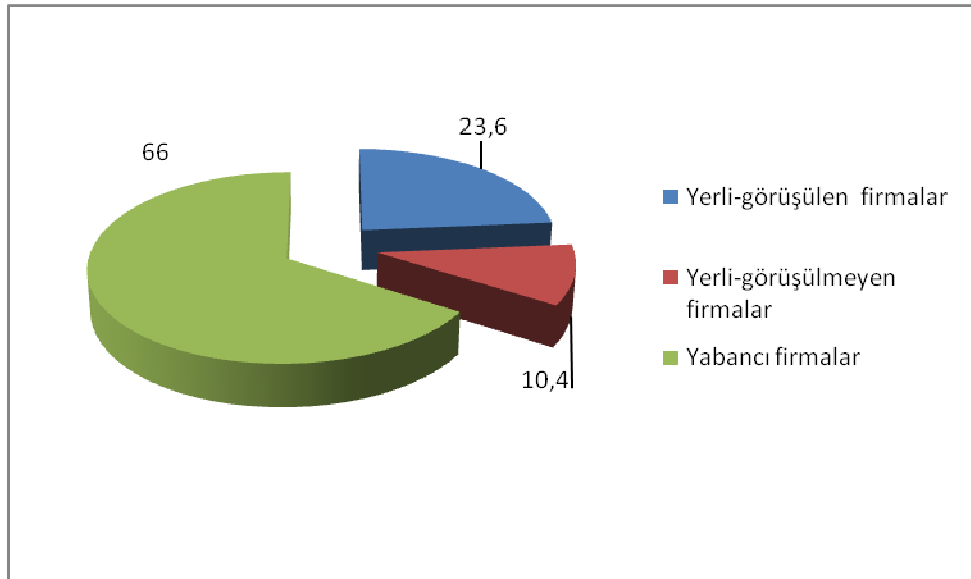
* 2010 yılı içinde Lukoil Firması, 636 bayiliği olan Türk Firması Akpet'i satın almıştır.

Çalışmamızın temel amacı milli sermaye olan firmalarımızın yukarıda sözü edilen uluslar arası firmalarla nasıl daha etkili rekabet edebileceğini ortaya koymak olduğundan, yabancı sermaye olan 6 firma kapsam dışında bırakılmış ve geriye kalan 43 firma araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninin tamamına ulaşma imkânı bulunmadığından araştırma uygulamasının yapılması için örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Bu grup içinden gelişigüzel örneklem olarak seçilen (randomly) 12 firmanın (araştırma evreninin adet olarak %28'ini oluşturmaktadır) çeşitli kademelerdeki yöneticilerine ve ulaşılabilen yönetim kurulu başkanlarına görüşme talebi yapılmıştır.

Görüşmeyi kabul eden 9 akaryakıt dağıtım firmasının (araştırma evreninin adet olarak %21'ini oluşturmaktadır), toplam 15 yöneticisi ile yapılan görüşme sonuçları analiz edilmiş ve veri olarak kullanılmıştır.

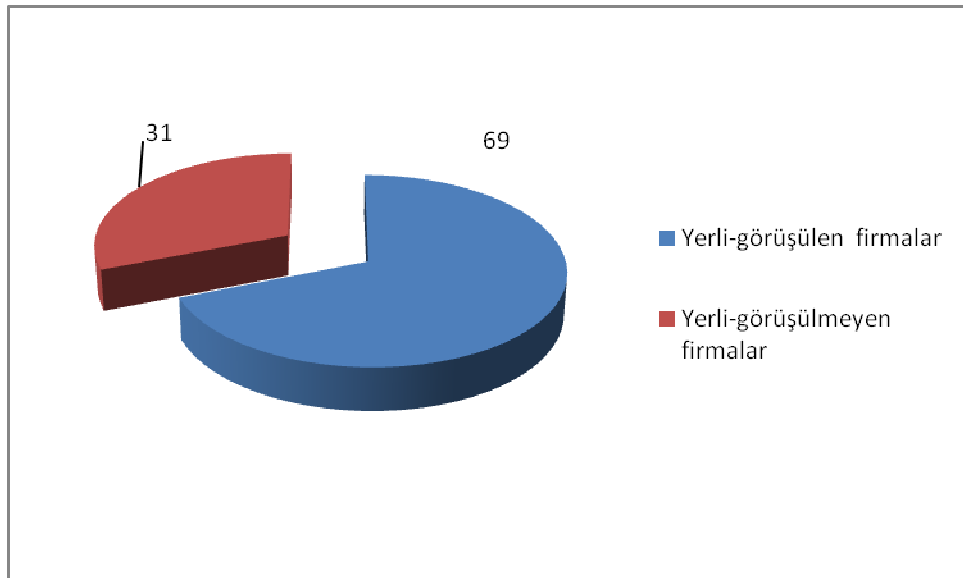
Örneklem olarak seçilen ve yöneticileri ile görüşmeler yapılan şirketlerin sektörde ne ölçüde bir büyüklük oluşturduğu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından kontrol edilmiştir.

Türkiye akaryakıt sektöründe yabancı sermaye olan dağıtım şirketlerinin toplam pazar payının (2009 yılı benzin, motorin ve fuel oil ürünleri için) %66 olduğu bilinmektedir. Geri kalan %34'lük pazar büyüklüğü araştırma evrenimiz olan 43 yerli firma tarafından paylaşılmaktadır. EPDK'nın 2009 Sektör Raporu verilerine göre çalışmamızda örneklem olarak seçilen 9 dağıtım firmasının pazar payları toplamı sektör içinde %23,6'dır.



Şekil 3.1. Araştırma evrenini oluşturan firmaların pazar payları (Ek.3'ten derlenmiştir)

Bu durumda örneklem olarak seçilen ve rekabet stratejileri incelenen grubun pazar payı büyüklüğü açısından yerli akaryakıt dağıtım firmalarının, yani çalışma evreninin, %69'unu temsil ettiği belirlenmektedir.



Şekil 3.2. Örneklemin araştırma evrenini temsil kabiliyeti (Ek.3'ten derlenmiştir)

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Bu çalışmada hem birincil hem de ikincil araştırma teknikleri kullanılmıştır.

3.4.1. Birincil Araştırma (Derin Görüşme Yöntemi)

Birincil araştırmanın temelini “Derin Görüşme Yöntemi” oluşturmaktadır. Görüşme yönteminde, sorular sorulmaya başlamadan önce; görüşmeci ve görüşülen

kişi arasında iyi bir ilişki kurulmalı, görüşülen bireyin cevaplarına karşı duyarlı ve dikkatli davranılmalıdır. Görüşmeler, çok iyi bir şekilde organize edilir ve yapılandırılırsa ankete göre daha detaylı bilgiler ortaya koyabilir.

Bu avantajlarına karşılık Derin Görüşme Yöntemi diğer veri toplama metotlarına göre çok daha maliyetli ve zaman alıcıdır. Bu yöntemde Görüşmecinin konu üzerindeki hakimiyeti ve bilgi birikimi yanında, kişilik özellikleri, iletişim kurma becerileri, ikna kabiliyeti (bazı yöneticileri sadece görüşmeye ikna edebilmek için birden çok kere ziyaret etmek, güven kazanıp ikna etmek gerekmiştir) ve hatta genel kültür seviyesi bile etkili rol oynamaktadır.

Saha çalışmamızda kullandığımız görüşmeci (Ö. Çağrı Çakıroğlu) 10 yıldır Akaryakıt Sektörü'nde orta kademe yöneticilik yaptığından soruların çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanması ve daha da önemlisi görüşmenin yönetilip yönlendirmesi, gereken bilgilerin karşı taraftan elde edilmesi konularında avantaj elde edilmiştir. Yapılan görüşmelerde elde edilmesi amaçlanan bilgiler (temelde akaryakıt dağıtım şirketlerinin izlediği rekabet stratejileri ve detayları öğrenilmek istenmiştir) yöneticilere doğrudan sorulduğunda "stratejik düzeyde ticari sır" olarak algılanacağından sorular bu endişeye neden olmayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu konuda hazırlanmış yerli ve yabancı onlarca çalışma, uzun ve zahmetli bir süreçte analiz edilmiş, görüşme ve anket soruları irdelenmiştir. Sonuç olarak araştırma için gerekli veriler; literatür taraması, alandaki deneyimli akademisyenlerin görüşlerinin alınması ve akaryakıt dağıtım sektöründe tecrübeli yöneticilerin de katkılarıyla oluşturulan derin görüşme tekniği soru formları ile tespit edilmiştir.

Araştırmamız kapsamında Türkiye Akaryakıt Dağıtım Sektörü'nde faaliyet göstermekte olan ve milli sermaye olan 9 farklı dağıtım firmasının çeşitli kademelerdeki 15 yöneticisi ile görüşülmüştür. Dört firmanın ikişer yöneticisi ile görüşme imkanı bulunmuştur. Bir firmanın üç yöneticisiyle ve geri kalan diğer dört firmanın da birer yöneticisiyle görüşme yapılmıştır.

Esas görüşmelerden önce hazırlanmış olan 30 soruluk form ile 2 adet pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmelerin süresi yaklaşık 90 dakikadır. Bu sürenin özellikle üst düzey yöneticiler için çok uzun olması ve bazı sorular için verilmiş olan cevapların birbirinin aynı olması nedeniyle soru formu revize edilmiş ve aynı bilgileri sorguladığı gözlemlenen sorular çıkarılmıştır. Firmaların rekabet stratejilerini çok açık şekilde sorgulayan ve pilot görüşmeler sırasında yöneticilerin cevaplamakta tereddüt ettiği sorular revize edilmiş ve daha dolaylı hale getirilmiştir.

Bu yöntemle esas görüşmelerde kullanılan 20 soruluk form elde edilmiştir. Görüşmecinin de giderek tecrübe kazanmasıyla 20 soruluk esas görüşmelerin süresi ortalama 60 dakikaya indirilebilmiştir.

Gerçekleştirilmiş olan 2 adet pilot görüşmeden elde edilmiş olan bulgular da çalışmaya dahil edilmiştir.

Görüşmeler firmaların, dolum tesisleri, bölge müdürlükleri ve genel müdürlüklerindeki toplantı ofislerinde yapılmış, görüşülen her firmanın şehir merkezlerindeki birer akaryakıt istasyonu ziyaret edilmiştir. Bu ziyaretler sırasında gözlem tekniklerini kullanma olanağı da bulunmuştur.

3.4.2. İkincil Araştırma (Literatür Taraması)

Literatür taraması öncelikle kitap ve yazılı makalelerden oluşmaktadır. Üniversite Kütüphaneleri başta olmak üzere, kitapevleri ziyaret edilmiş ve en güncel bilgiler toplanmıştır. Çalışmada yabancı kaynaklı kitap ve makalelerden de ağırlıklı olarak faydalanılmıştır. Konu ile ilgili benzer çalışmaların kaynakçalarından da birçok değerli bilgiye ulaşılmıştır. Bu kaynaklara ek olarak çalışmada örnek şirket olarak seçilen Opet Petrolcülük AŞ'nin de paylaştığı ve görülmesine izin verdiği raporlar bulunmaktadır. Bu kaynaklar arasında Faaliyet Raporları, Bağımsız Denetçi Raporları, Yıllık Değerlendirme Toplantısında Koç Holding Yöneticilerine yapılan sunumlar, Koç Holding Enerji Grubu Başkanlığı'na sunulan Pazar Payı Raporları ve Endüstri Raporları bulunmaktadır.

Daha sonraki aşamada internetin bize sağladığı tüm imkanlar kullanılmış; Çukurova Üniversitesi ve Gaziantep Üniversitesi'nin üye olduğu veri tabanları kullanılmış, konu ile ilgili web siteleri araştırılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde özellikle yabancı kaynakların konuya bakış açıları derlenmiştir.

3.4.3. Birincil Araştırma İçin Düşünölmüş Olan Alternatif Yöntemler

Çalışmanın hazırlık aşamasında, birincil araştırma yöntemi olarak kabul edilen ve başarıyla uygulanan derin görüşme yöntemi ile birlikte Odak Grup Çalışması yöntemi ve Anket Yöntemi de alternatifler olarak değerlendirilmiştir.

Odak Gruplar, moderatör tarafından yönlendirilen 8-12 katılımcının (hedef kitle) seçilen bir konuyu veya düşünce tarzını derinlemesine tartışmasıdır (McDaniel ve Gates 1999:128). Bu tür toplantıların amacı bir problemi katılımcılarla enine boyuna tartışarak, önemli ipuçları yakalamaktır. Odak gruplar; keşfedici, klinik ve

deneysel olmak üzere üçe ayrılırlar (Nakip 2003:73). Temelde tüm odak gruplar; fikir üretmek, düşüncelere ulaşmak, gerçekleri saptamak, ihtiyaçları, güdüleri ve tutumları belirlemek amacıyla yapılır.

Odak grupların popülaritesi son yıllarda kalitatif araştırmaya olan ilginin artmasıyla gündeme gelmiş ve yaratılan verimli tartışma ortamlarıyla bilginin hızlı ve güvenilir bir şekilde toplandığı görülmüştür. Hedef kitleye direkt ulaşan bu yöntem zamandan tasarruf etmesi bakımından da bir tercih nedenidir (McDaniel ve Gates 1999:128).

Genelde odak gruplarda katılımcılara direk sorular sormaktan kaçınılır. Bunun yerine genel bir tartışma konusu açılıp, bireylerin bu tartışmaya dahil olması sağlanmaktadır. Odak grup çalışmasında bu görev “Moderatör” dediğimiz kişiye düşmektedir.

Kalitatif araştırma yöntemleri arasında odak grup yöntemi, bu çalışmada da kullanılmış olan derin görüşme tekniğiyle özdeşleştirilmektedir. İki yöntemin hedefleri ve kullanılan teknikler açısından benzerlikler olduğundan alternatif yöntemler olarak kullanılabilirler. İki yöntem arasındaki benzerlikler ve farklılıklar Tablo 3.3 ile gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Odak grup ve derin görüşme yöntemleri karşılaştırması (Nakip, 2003:88)

KONULAR	ODAK GRUP	DERİN GÖRÜŞME
Grup etkileşimi	Yüksek	Yok
Grup baskısı	Var	Yok
Cevaplayıcılar arası rekabet	Yüksek	Yok
Cevaplayıcının hassasiyeti	Az	Yüksek
Görüşmecinin yorulma durumu	Az	Yüksek
Elde edilen bilgi miktarı	Çok	Orta
Maliyet	Orta	Daha yüksek
Teşvik unsurları	Limitli	Doyurucu
Görüşme programı düzenleme	Zor	Kolay
Toplantıyı yürütme	Zor	Kolay

Rekabet Stratejileri konusunun çok kapsamlı ve özellikle yoruma açık olması, firmaların literatürde yer alan rekabet stratejilerini tek başına değil zaman zaman karma olarak kullanması ve hepsinden önemlisi dinamik akaryakıt sektöründe

firmaların piyasa şartları ve rakip hareketlerine bağılı olarak kullandıkları yöntemleri değiştirmeleri nedeniyle anket tekniğinin pratikte fayda sağlamayacağına karar verilmiştir. Bununla birlikte rekabette kullanılan yöntemler yöneticiler tarafından ticari sır olarak değerlendirildiğinden, araştırmacı elde etmek istediği bilgilerin önceden hazırlanmış seçmeli cevaplar yoluyla değil de karşılıklı görüşme (ve belki tartışma) yöntemiyle alınabileceğini düşünmüştür.

Bu nedenlerle anket yöntemi elenmiş, odak grup veya derin görüşme yöntemleri arasında bir tercih yapılmıştır.

Yapılan pilot görüşmelerde odak grup yöntemi ile ilgili çeşitli zorluk ve olumsuzluklar ortaya çıkarılmıştır. Öncelikle merkezleri çeşitli coğrafi bölgelere dağılmış durumda olan akaryakıt dağıtım firmalarının yöneticilerinin aynı gün ve saatte belirli bir toplantı salonunda bir araya getirilmesi pratikte mümkün olmamıştır. Bununla birlikte bazı yöneticiler en tehlikeli rakiplerinin de bulunduğu bir ortamda, kullanmakta oldukları stratejileri tartışmanın uygun bir durum olmadığını bildirmişlerdir. Son olarak bazı yöneticiler düzenlenmesi düşünölen böyle bir toplantının Rekabet Kanunu'na aykırı bir fiil olabileceğini ve bu nedenle Rekabet Kurumu'nun duruma müdahale ederek çeşitli cezalar uygulayabileceğini hatırlatarak, araştırmacıyı bu konuda uyardımlardır.

Bunun üzerine 7 Aralık 1994 tarihli, 4054 sayılı, Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun incelenmiş ve Yasaklanan Faaliyetler başlığı altında 4. Madde olan "rekabeti sınırlayıcı anlaşma, uyumlu eylem ve kararlar" konusuna dikkat edilmiştir. Rekabet ile ilgili düzenlenecek bir toplantının Rekabet Kurumu tarafından akaryakıt dağıtım firmaları arasında bir uyumlu eylem hazırlığı (bir bölgede fiyatların belirlenmesi, araç yıkama ve buna benzer tüketicinin fayda sağladığı fakat şirketler için birer maliyet unsuru olan bazı hizmetlerden bir bölgede topluca vazgeçilmesi gibi) olarak algılanabileceği, nihai tüketicilerin aleyhine herhangi bir eylem olup olmadığının inceleme konusu haline gelebileceği anlaşılmıştır.

Bu nedenlerle odak grup çalışması yerine sahada uygulaması çok daha zor, daha maliyetli ve daha zaman alıcı olan derin görüşme yönteminin kullanılmasına üzerinde karar verilmiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Derin görüşme tekniği soru formları ile elde edilen veriler, şirketlerin pazar payı rakamları ile karşılaştırılarak rakiplerine göre daha iyi performans gösteren firmalar tasnif ve analiz edilmiştir.

Firmaların bölge müdürlükleri, genel müdürlükleri, dolun tesisleri ve nihai tüketici ile buluştukları akaryakıt istasyonlarında yapılan inceleme ve gözlemler sonucunda toplanan saha verileri de görüşme formları ile elde edilen verilerle karşılaştırılmış, görüşmelerde alınan bilgilerin geçerliliği kontrol edilmiştir.

Tablo 3.3. Derin görüşme sorularının analizi

REKABET STRATEJİSİ	DERİN GÖRÜŞME SORULARI
Toplam Maliyet Liderliği	2, 4, 14, 18
Farklılaştırma	3, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 19, 20, 21
Odaklanma	1, 8, 11
Kaynak Tabanlı	2, 3, 4, 7, 14, 16, 17, 21
Yatay Bütünleşme	2, 3, 5, 8, 11, 12, 17
Dikey Bütünleşme	5, 17
Çeşitlendirme	1, 2, 3, 5, 11, 12, 19, 20, 21
Dış Büyüme	5, 17, 18
Alternatif / Karma	18, 19, 21

Tablo 3.3'te akaryakıt dağıtım şirketlerinin uygulamakta olduğu rekabet stratejilerinin nasıl tespit edildiği gösterilmektedir. Derin görüşme yöntemi sorularının hangilerinin, hangi rekabet stratejisi veya stratejilerini açığa çıkarmaya yönelik olduğu tablo 3.3'te görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Özellikle literatür taraması sonucunda şirketlerin uyguladıkları genel rekabet stratejileri ayrıntıları ile analiz edilmiştir. Saha çalışması sırasında görüşülen yöneticilerden toplanan bilgiler eldeki bu verilerle karşılaştırılarak şirketlerin hangi rekabet stratejisini izlediği, karma strateji uygulayıp uygulamadıkları ve rakip uygulamaları ne ölçüde takip edip bunlardan etkilenip etkilenmedikleri ortaya çıkarılmıştır.

Ayrıca Akaryakıt Dağıtım Sektörünün resmi Pazar Payı verileri doğrultusunda hangi firmanın (diğer başarı kriterleri sabit kalmak kaydıyla) diğerlerine nazaran daha başarılı olduğu diğer bir deyişle hangi strateji veya stratejilerin daha etkin olduğu tespit edilmiş ve çalışmanın sonuç bölümünde ortaya konmuştur.

Gerek araştırmacının bireysel tecrübeleri ve gerekse akademik uyarı ve yönlendirmeler sonucunda Türkiye Akaryakıt Sektörü'nün oldukça dinamik ve değişken olduğu dikkate alınmıştır. Bu bağlamda firmaların Pazar Payı bilgileri mukayese edilirken aynı zaman aralıklarındaki hareketlilikler dikkate alınmış hatta tüm yönetici görüşmeleri Mayıs-Haziran 2010 zaman periyodu içinde gerçekleştirilerek çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği muhafaza edilmiştir.

Tablo 4.1. Yöneticilerin kişisel detay matrisi

No	Yaşı	Görevi	Eğitim Durumu
1	50	Yönetim Kurulu Başkanı	Lise
2	50	Genel Müdür	Üniversite
3	45	Akaryakıt Satış Müdürü	Üniversite
4	45	Bölge Müdürü	Üniversite
5	45	Yönetim Kurulu Başkanı	Lise
6	45	Gayrimenkul Değerleme ve Yatırım Koordinatörü	Üniversite
7	42	Bölge Müdürü	Lise
8	40	Genel Koordinatör	Üniversite
9	40	Genel Müdür Yardımcısı	Doktora
10	39	Genel Müdür	Üniversite
11	39	Satış Koordinatörü	Lise
12	39	Bölge Müdürü	Üniversite
13	38	Bölge Müdürü	Üniversite
14	33	Bölge Müdürü	Üniversite
15	25	Mıntıka Müdürü	Üniversite

Görüşülen yöneticilerin tamamı Akaryakıt Sektörü'nde 2009 yılının çok zor geçtiğini, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'nun piyasaya ve fiyatlara müdahalelerinden etkilendiklerini aktarmışlardır. Bununla birlikte artan varil fiyatlarına paralel olarak gelişen kayıt dışı uygulamalar ve kaçakçılığın satışlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumuna bağlı Petrol Piyasası Dairesi Başkanlığı'nın 2009 Petrol Piyasası Sektör Raporu incelendiğinde dağıtım şirketlerinin satışlarının 2008 yılında bir önceki döneme göre hemen hemen aynı kaldığı (%0,3 artış) 2009 yılında ise %3,4 düştüğü tespit edilmiştir.

Tablo 4.2. Dağıtıcı lisansı sahiplerinin satış özeti (*) (ton) (EPDK, 2010:15)

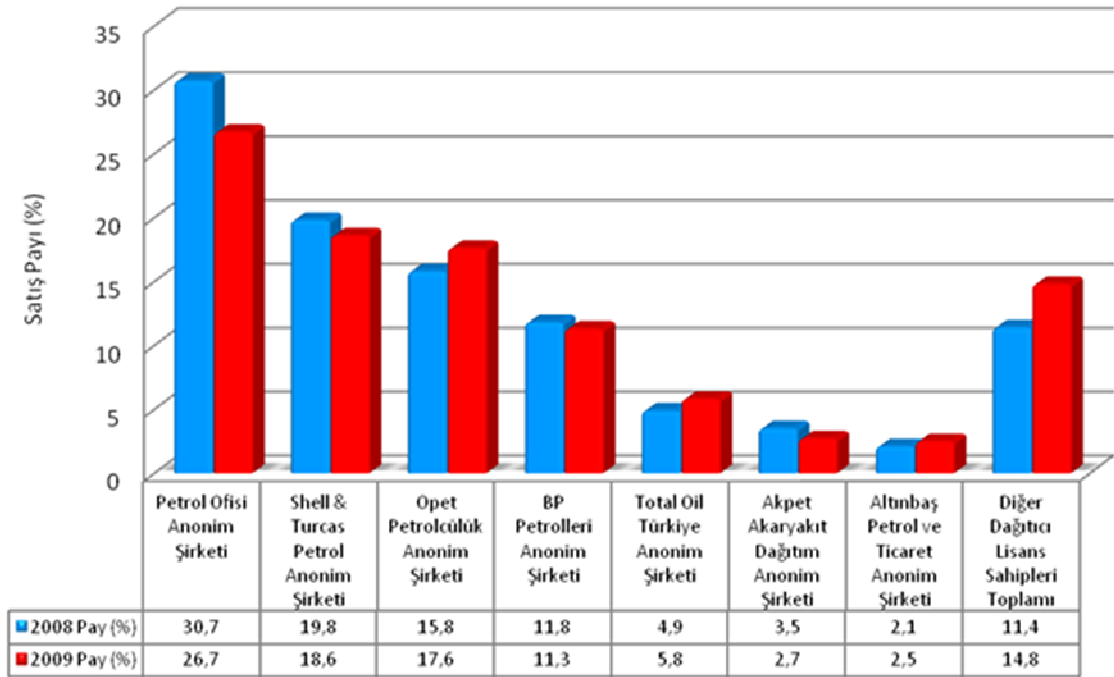
Akaryakıt	2007	2008	2009	Değişim (%)	
				2007→2008	2008→2009
Benzin Türleri	2.490.410	2.227.657	2.186.708	-10,6	-1,8
Motorin Türleri	13.394.174	13.574.538	13.714.924	1,3	1,0
Fuel Oil Türleri	2.219.203	2.354.125	1.638.192	6,1	-30,4
Toplam	18.103.787	18.156.320	17.539.824	0,3	-3,4

*Sadece bayilik ve serbest kullanıcı lisansı sahiplerine yapılan satışları kapsamaktadır.

4.2. ARASTIRMANIN ANALİZİ

Akaryakıt sektöründeki bu olumsuz tablo derinlemesine analiz edildiğinde çalışmanın odak noktasında olan yerli dağıtım firmalarından iki tanesinin yabancı şirketler karşısında pazar paylarını arttırdıkları tespit edilmiştir.

Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi pazar payını %2,1'den %2,5'e yükseltmiştir. Sektördeki ilk yedi firmanın değerlendirildiği EPDK raporunda yer almayı başaran ve diğer bir Türk firması olan Akpet Akaryakıt Dağıtım Şirketi pazar payı kaybetmiş ve sonrasında da Rus kökenli çok önemli bir yabancı akaryakıt firması olan Lukoil Eurasia Petrol Dağıtım Şirketi tarafından satın alınmıştır. Görüşmelerde farklı söylem ve uygulamaları ile dikkat çeken Opet Petrolcülük AŞ ise %3,4 küçülen pazarda, güçlü yabancılara karşı pozisyonunu iyileştirmiş ve %1,8 pazar payı artışı gerçekleştirmiştir.



Şekil 4.1. Satışa göre ilk 7 dağıtıcı lisansı sahibinin 2008-2009 payları (EPDK, 2010:28)

Akaryakıt dağıtım firmalarının 2008-2009 yılları için pazar payı hareketleri daha detaylı olarak Ek 1'de incelenmektedir.

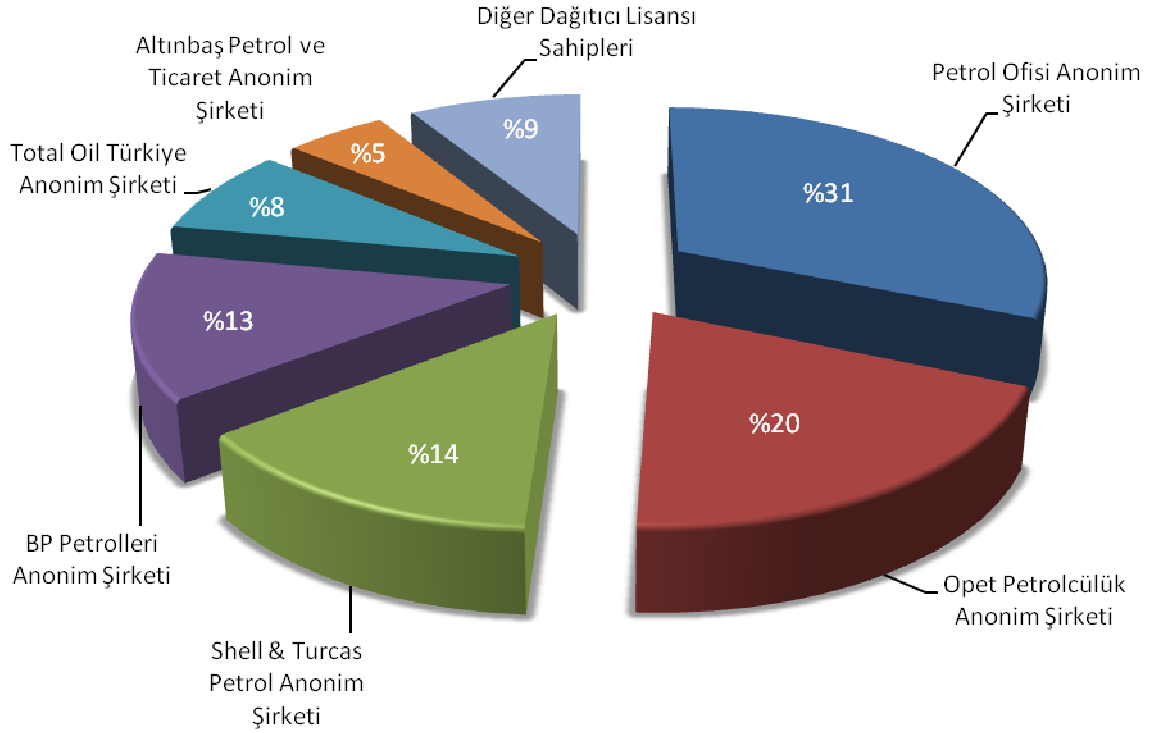
Türkiye akaryakıt piyasasında dağıtıcı lisansı sahiplerinin bayilik ve serbest kullanıcı lisansı sahiplerine yaptıkları satışlarda, en yüksek pazar payına sahip 5 şirketin (PO, Shell, Opet, BP, Total) pazar payları toplamı benzin türleri ve motorin

türleri için yaklaşık olarak sırasıyla %90 ve %78'dir. Fuel oil türleri bazında ise en yüksek pazar payına sahip ilk iki şirketin pazar payları toplamı yaklaşık olarak %64'tür. Dolayısıyla fuel oil türleri piyasasının oldukça yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. Benzin türleri piyasasının ise motorin türleri piyasasına göre daha yoğunlaşmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum benzin tüketicilerinin marka bağımlılığının motorin tüketicilerinin marka bağımlılığına göre daha katı olduğunu göstermektedir (EPDK, 2010:82).

İki yerli akaryakıt dağıtım firmasının diğer yerli firmalar arasından sıyrılarak sektör raporlarında ilk sıralarda yer alması ve hatta bunlardan bir tanesinin (1992 yılında kurulmuş olan Opet Petrolcülük AŞ) 1912'den beri, yaklaşık 100 yıldır, ülkemizde faaliyet göstermekte olan İngiliz kökenli bir enerji/petrol devi olan British Petroleum Company (BP) pazar payı rakamlarını geride bırakması mercek altına alınmıştır.

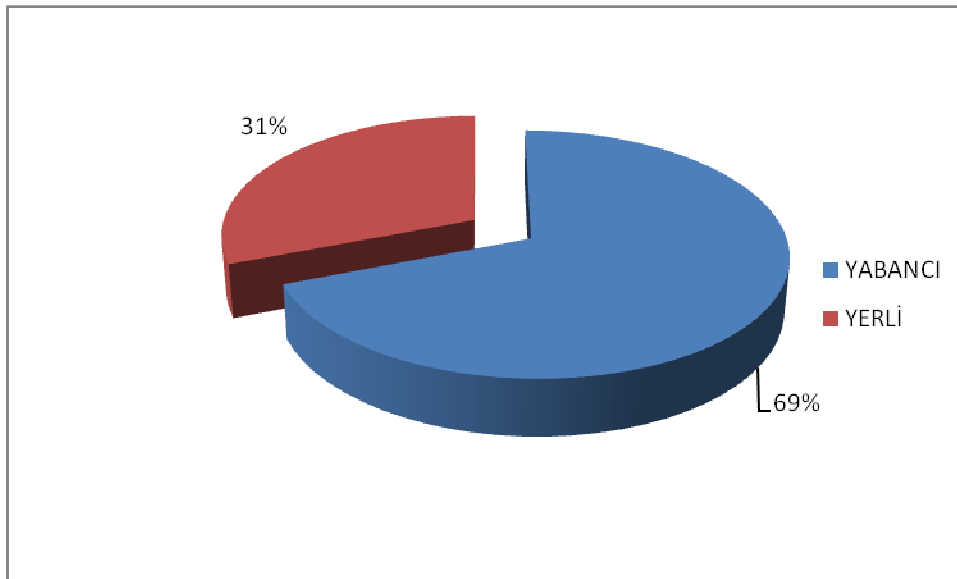
Görüşme soru formlarında verilen cevaplar analiz edildiğinde her iki firmanın da diğer yerli akaryakıt dağıtım şirketlerinden farklılaştığı noktanın yüksek depolama kapasiteleri ve depo yatırımları olduğu görülmektedir. Yöneticiler uluslar arası akaryakıt piyasalarından uygun zamanda, uygun fiyatlarla ürün tedarik ederek depolayabildiklerinden söz etmişlerdir.

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumuna bağlı Petrol Piyasası Dairesi Başkanlığı'nın 2009 Petrol Piyasası Sektör Raporu incelendiğinde yine bu iki firmanın en fazla akaryakıt ürünü ithalatı gerçekleştiren akaryakıt dağıtım firmaları arasında gösterildiği tespit edilmiştir. Hatta Opet Petrolcülük AŞ firması 2009 yılında gerçekleştirilen toplam akaryakıt ithalatının %20'sini tek başına gerçekleştirerek, sektör lideri olan yabancı ortaklı Petrol Ofisi AŞ'nin ardından ikinci olmuştur.



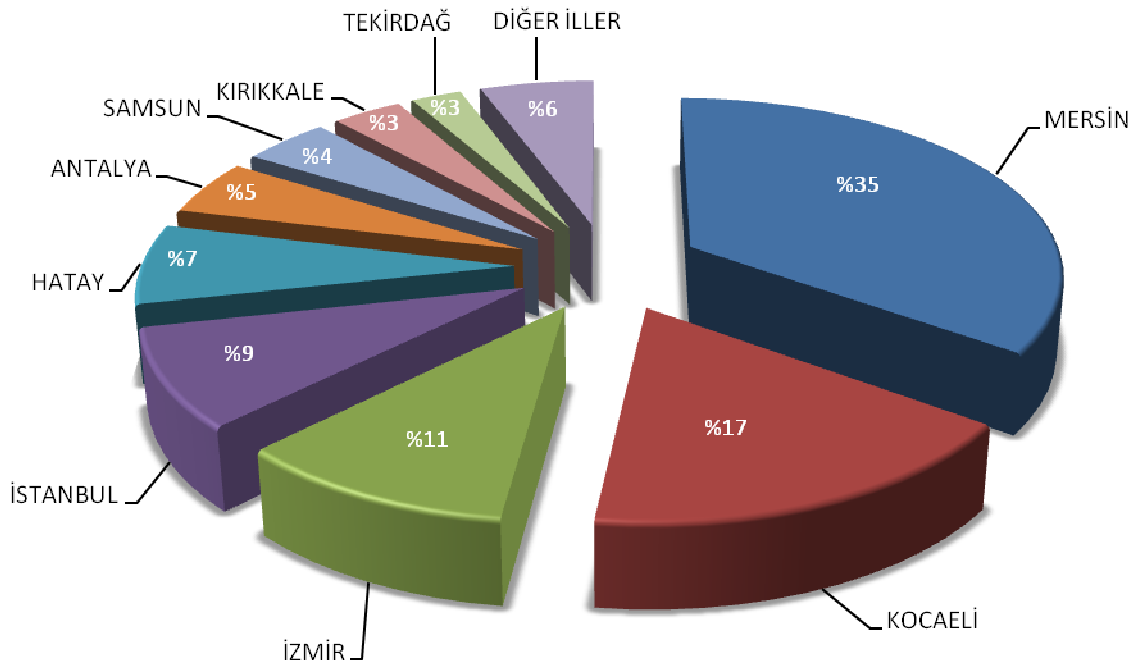
Şekil 4.2 Dağıtıcı lisansı sahiplerinin akaryakıt ithalat payları (EPDK, 2010:31).

2009 yılında Türkiye’de gerçekleştirilen toplam akaryakıt ithalatının %31’inin yerli akaryakıt dağıtım firmaları ve %69’unun da yabancı sermayeli akaryakıt dağıtım firmaları tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.



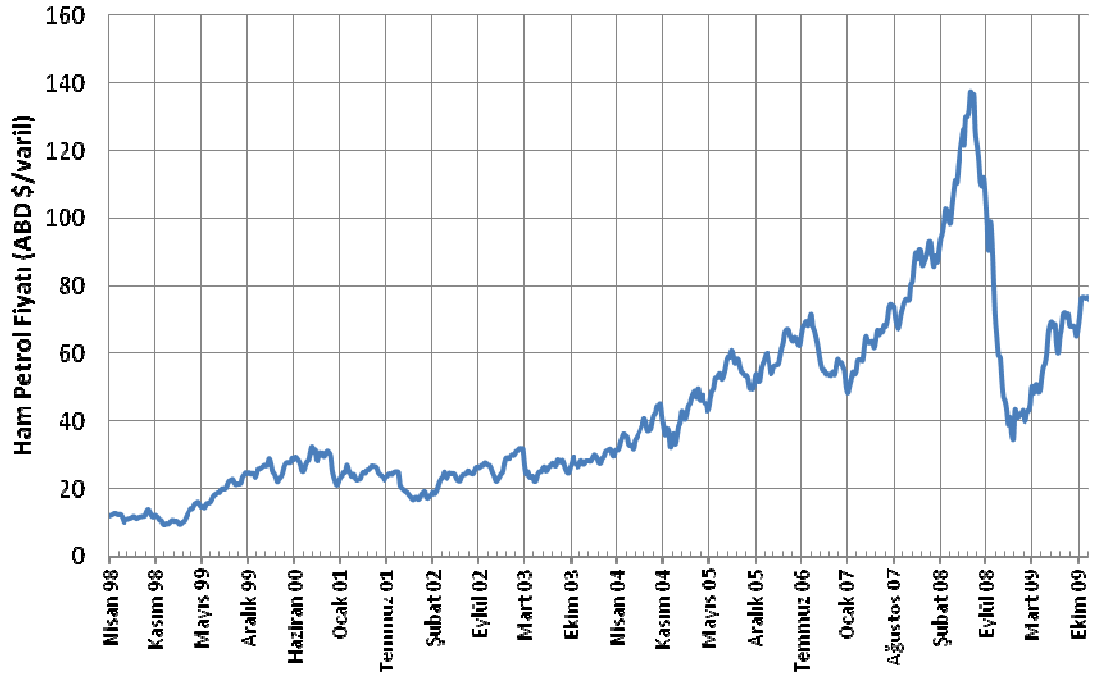
Şekil 4.3. Yerli ve yabancı dağıtıcı lisans sahiplerinin akaryakıt ithalat payları (EPDK, 2010:29).

Konu irdelendiğinde her iki firmanın Türkiye'nin çeşitli stratejik liman kentlerinde ve rafinerilerin bulunduğu bölgelerde altışar adet akaryakıt deposu olduğu, Altınbaş (Alpet) firmasının toplam 234.626.000 litre kapasite ve Opet firmasının 1.160.000.000 litre kapasiteye sahip olduğu anlaşılmıştır. Opet firması bu kapasite ile sektörde ikinci büyük depolama kapasitesine sahip şirket konumundadır. Sektördeki tüm firmaların iller bazında depolama kapasiteleri ayrıntılı olarak Ek.4'de verilmektedir.



Şekil 4.4. İllere göre depolama kapasite payları (EPDK, 2010:35).

Bu durumda her iki firmanın petrol varil fiyatlarının hiç beklenmedik zamanlarda dalgalanmasından en az seviyede etkilendikleri; Irak Krizi, İran Nükleer Krizi, Meksika Körfezi Fırtınası, Meksika Körfezi Petrol Platformu Sızıntısı vb sürprizler neticesinde birden yükselen fiyatlardan yüksek depolama kapasiteleri sayesinde fayda sağladıkları yorumu yapılabilmektedir.



Şekil 4.5. 1998-2009 Yılları arasında dünya ortalama ham petrol fiyatları (<http://tonto.eia.doe.gov>).

Firmalar dönem başına mutlak depolama hacmini arttırdıkça, ürünün birim maliyetlerinde azalma olmaktadır. Bu durum literatür taraması sırasında tespit edilen ve önemli bir giriş tehdidi olan ölçek ekonomilerinin kullanılmasıdır. Bu ayrıntı ülkemize kendi dağıtım kanalını kurarak giriş yapmak yerine Akpet firmasını (depoları ile birlikte) satın almayı tercih eden Rus kökenli çok önemli bir yabancı akaryakıt firması olan Lukoil Eurasia Petrol Dağıtım Şirketi'nin davranışının nedenini de açıklamaktadır.

Yüksek depolama kapasiteleri sayesinde ölçek ekonomisinden yararlanan ve elde ettikleri maliyet avantajını, sık ve ayrıntılı kontrol raporları, sıkı maliyet kontrolü, yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluk paylaşımı ile destekleyen her iki firmanın toplam maliyet liderliği stratejisini uyguladığı sonucuna varılmaktadır.

Aynı özelliklere sahip ve aynı rekabet stratejisini kullandığı düşünülen bu iki firmanın pazar payları arasındaki önemli farkın (%15,1 fark) incelenmesi gereken bir başka konu olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu durumda görüşme soru formlarında verilen cevaplara geri dönülmüş ve bu sefer ortak yönler değil firmaların birbirinden farklı uygulamaları mercek altına alınmıştır.

Öncelikle gerek yönetici görüşmelerinden ve gerekse saha gözlemlerinden Alpet firmasının elinde bulundurduğu maliyet avantajını şiddetli fiyat rekabeti için kullandığı sonucuna varılmaktadır. Mersin, Konya ve Adana illerinde yapılan istasyon ziyaretlerinde firmanın, bayilik sözleşmeleri gereği işletmeciliğine müdahale etme hakkı bulunduğu akaryakıt istasyonlarında rakiplere göre düşük pompa fiyatı uygulanmasını desteklediği ve bayilerine bu konuda destek verdiği görülmüştür. Rakiplere göre daha cazip fiyatların afişe edildiği Alpet istasyonlarına özellikle ağır vasıta kullanıcısı müşterilerin yoğun ilgi gösterdiği tespit edilmiştir.

Buna karşılık yine aynı illerde ziyaret edilen Opet istasyonlarında fiyat rekabeti yapılmasına ana dağıtım şirketi tarafından izin verilmediği tespit edilmiştir. Söz konusu istasyonların market ve tuvalet temizliği üst seviyededir, istasyonların belirli bir standarda göre yapıldığı ve Alpet istasyonlarına göre daha üstün bir teknoloji ile donatılmış durumda olduğu tespit edilmiştir. Müşterilerin online olarak şirket merkezine ulaşarak kampanyalar ve benzeri konularda bilgi alabilecekleri varsa şikayetlerini bildirebilecekleri kiosk isimli cihazlar tesis edilmiştir. Ayrıca çok gelişmiş CRM (Customer Relationship Management) uygulamalarının yapılabildiği, hatta müşteriye özel kampanyaların bile yapılabildiği ParoPod isimli cihazların varlığı dikkati çekmektedir.

Yine teknolojik bir farklılık olarak Opet firmasının istasyonlarında alternatif bir satış şekli gözlemlenmiş, bazı müşterilerin görevlilere verdikleri küçük anahtarlıklarla akaryakıt satın aldıkları ve ödeme ile ilgili zaman kaybetmeden istasyonlardan ayrıldıkları görülmüştür. Bu anahtarlıkların müşterinin kredi kartına bağlı olduğu ve sanki kredi kartı ile işlem yapılmış gibi ilgili karta satış kaydı geçtiği bilgisi alınmıştır.

Bir başka farklılık ise saha ziyaretlerinin yapıldığı dönemde tüm dünya ile birlikte ülkemizin de birinci gündem maddesi olan Domuz Gribi hastalığına karşı Opet firmasının istasyonlarında özel ekiplerin market ve tuvaletlerde dezenfekte işlemi yapıyor olmasıdır. Yapılan işlemin ardından ilgili ortamların dezenfekte edildiği ve güvenli olduğu müşterilere afiş ve posterler yoluyla duyurulmaktadır.

Opet firmasının satış noktalarında özürülü müşteriler için özel rampalar ve tuvalet kabinleri tesis edildiği de gözlemlenmiştir.

Müşterilerin genelde binek araçlar, bayan müşteriler ve çocuklu ailelerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Bu durum firmanın, ağır vasıtalar ve ticari taşıtlara göre çok daha düşük tüketimli olan, kaliteye ve markaya önem veren, gelir düzeyi yüksek, elit bir müşteri grubuna yönelik Odaklanma Rekabet Stratejisini uyguladığını göstermektedir.

Saha araştırmaları derinleştirildiğinde Opet firmasının, ilk tespitlerin aksine sadece binek araçlardan oluşan ve kaliteye önem veren müşteri segmentine odaklanmakla sınırlı kalmadığı bunun yanında bir de ikinci marka çalışması yaparak Sunpet isimli bir dağıtım kanalı daha kurduğu tespit edilmiştir.

Sunpet markası ile faaliyet gösteren ikincil Opet istasyonlarında kalite ve teknoloji seviyesi, istasyon standartları, altyapı yatırımları bölgesel pazarın durumuna göre ayarlanmakta ve gerekiyorsa fiyat rekabetine de izin verilerek ağır vasıtalar ve ticari araçlara satış gerçekleştirilmektedir.

Müşteri segmentleri ve odaklanma stratejileri konusunda bir adım daha ileriye gidildiğinde yerli rakiplerinden farklı olarak Opet firmasının satış teşkilatının çeşitli uzmanlık alanlarına ayrılmış olduğu da tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Opet firması satış teşkilatı uzmanlık alanları *

No	Departman	Uzmanlık Alanı	Personel Sayısı
1	Perakende Satışlar Opet	Opet akaryakıt istasyonları satış geliştirme	7 Bölge Md 21 Mıntıka Md
2	Perakende Satışlar Sunpet	Sunpet akaryakıt istasyonları satış geliştirme	4 Bölge Md 11 Mıntıka Md
3	Ticari ve Endüstriyel Yakıtlar	Kamu İhaleleri, Enerji Santralleri	5 Bölge Md
4	Deniz Satışları	Transit geçiş yapan gemilere ÖTV'siz satışlar	1 Bölge Md
5	Teknoloji ve Otomasyon Satışları	Filo sahibi ticari müşterilere satışlar, araç takip sistemleri	5 Bölge Md

*Opet insan kaynakları departmanı satış organizasyon şemasından alınmıştır.

Yukarıda açıklanan tüm veri analizleri doğrultusunda, Türk sermayesi olan ve 18 yıllık bir geçmişi olan Opet Petrolcülük AŞ firmasının Türkiye akaryakıt sektöründe yaklaşık 100 yıldır faaliyet göstermekte olan yabancı firmalarla rekabet edebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Firmanın strateji ve özel uygulamaları ile ilgili ticari sır olmayan ve yöneticileri tarafından paylaşılmasına izin verilen diğer detaylar ve diğer milli akaryakıt dağıtım firmalarına öneriler Sonuç ve Öneriler bölümünde ele alınacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyadaki ülkelerin enerji istatistikleri incelendiğinde, bir ülkenin ekonomik yapısı, büyümesi ve kalkınması ile enerji tüketimi arasında çok yakın ve doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletmelerin temel amacı büyümeyi sağlayarak işletmenin piyasa değerini maksimum yapmaktır. Hızlı teknolojik gelişme, artan rekabet, büyüyen pazarlar ve küreselleşme gibi olgular işletmelerin büyümeye yönelik stratejilerini belirlemede çok büyük öneme sahip etkenler olarak kabul edilir. Firmalar farklı rekabet araçlarını uygulama arayışına yönelmektedir. Firmalar arasındaki rekabet dinamik bir yapıya dönüşmekte ve rakip firmalar arasında bir güç edinmeye yönelik strateji arayışı gündeme gelmektedir.

Rekabet Stratejisinin temelinde, bir işletmenin çevresinde yer alan diğer rakip işletmelere kıyasla daha üstün bir performans göstererek kar seviyesini ve büyüme oranını uzun bir dönem için garanti altına almak yatmaktadır. Bu hedefe ulaşabilmek için işletmeyi doğru rotaya oturtacak stratejilerin uygulanması gerekir.

Her stratejinin işletmeye sağladığı faydalar değişmektedir. Örneğin maliyet liderliği uygulayan bir firma ürününde maliyet ve fiyat konularında avantaj sağlarken farklılaştırma uygulayan firmalar ürünün çekiciliğini, ürün özelliklerine önem vererek arttırmış olurlar. Odaklanan işletmeler ise yoğun rekabet ortamından sıyrılarak kendilerine daha rahat edebilecekleri bir kulvar açmış olurlar. Ayrıca her strateji kendi içinde kendine özgü riskler taşır. Maliyet liderliği uygulayan bir işletme rakiplerin farklılaştırmasından çok uzak düşebilir ve ürünleri sadece fiyat avantajı yüzünden tercih edilmeyebilir. Bu sebepler yüzünden strateji oluşturacak yönetici, en iyi seçimi yapabilmek için önceden bazı değerlendirmeler yapmak zorundadır.

İşletmelerin faaliyette buldukları veya bulunmayı planladıkları sektördeki rekabet şartlarının analiz edilmesi, bu analiz sonucuna göre stratejilerin belirlenmes

işletmenin mevcut pazar payının korunması ve bu pazar payının arttırılması için çok önemlidir.

Türkiye gibi sermayenin pahalı olduğu ve işgücü maliyetlerinin giderek arttığı ülkelerde rekabet edebilmenin en önemli yolu üretimin veya hizmetin kalitesini arttırarak marka yaratmaya yönelmektir. Günümüzde rekabet avantajı sağlamada ve uluslararası ticarete başarılı olmada bol ve ucuz iş gücü yerine nitelikli ve verimli iş gücü, sermaye bolluğu yerine teknolojik yenilikler ve yaratıcılık daha önemli hale gelmiştir.

Bu noktada çalışmanın örnek olay, saha araştırmaları bölümünde rakiplerinden farklı uygulamaları ile dikkat çeken Opet firmasının yöntemleri ve rekabet stratejisi üzerinde durulacak, Türkiye akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren diğer yerli firmalara önerilerde bulunulacaktır.

Araştırmanın Bulguları ve Analizi kısmında da belirtildiği gibi Opet firması yüksek kapasiteli depo yatırımları sayesinde uygun koşullarda akaryakıt ithal edip stoklayabilmekte ve ölçek ekonomisinden faydalanmaktadır.

Bununla birlikte firmanın temel rekabet stratejisinin Toplam Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma stratejilerinin bir birleşimi olan ve Karma Rekabet Stratejisi olarak adlandırılabilen bir yöntem olduğunun altı çizilmektedir.

Firma rakiplerinin pozisyonunu ve sektördeki gelişmeleri yakından izlemektedir. Türk tüketicisinin satın alma alışkanlıkları ve ihtiyaçları analiz edilmekte ve iş kolunda uygulanabilecek bir yenilik varsa Opet tarafından uygulanmaktadır. Firma arşivlerinde yapılan incelemelerde 20.03.2004 tarihinde İstanbul, Ankara ve İzmir'deki Opet istasyonlarında o güne kadar Türk tüketicisi tarafından bilinmeyen Kurşunsuz Benzin 98 Oktan satışına başlanmıştır. Yine arşiv kayıtlarına göre, düşük kükürtlü ve çevreci özelliği olan yeni nesil Motorin ürününü (Eurodiesel) 23.09.2004 tarihinde Türk tüketicileri ile ilk kez Opet markası buluşturmuştur. Bu durumda uygun şartlar oluştuğunda firmanın Mamul Çeşitlendirme Stratejisini de kullanmakta olduğu tespit edilmektedir. Bu durum aynı zamanda güçlü bir araştırma geliştirme kabiliyetine ve esnek süreçlerin varlığına işaret etmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde 2002 yılı sonunda Koç Holding Enerji Grubunun, Opet'in %50'sine ortak olduğu öğrenilmektedir. Bu bilgiden hareketle, 1992 yılında kurulan ve 10 yıllık bir süre boyunca sektörde içsel büyüme şekli ile

faaliyet gösteren firmanın belirli bir ölçek büyüklüğünden sonra bu yöntemin bir büyüme alternatifi olmaktan çıkması ile Dış Büyüme Rekabet Stratejisini kullanarak başka bir işletme ile birleşmeyi tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Bu ortaklığın ardından 13.09.2005 tarihinde Tüpraş'ın özelleştirilmesi sırasında verilen en uygun teklif ile Koç Holding Enerji Grubu, Aygaz AŞ ve The Shell Company ile birlikte Türkiye'nin tek rafineri şirketi satın alınmış ve böylece Opet Geriye Doğru Dikey Entegrasyon Rekabet Stratejisini kullanarak dağıtım ve pazarlamasını yaptığı akaryakıt ürününün üretildiği rafineri tesislerine de sahip olmuştur. Bu durumda Opet Firması dağıtımını yaptığı akaryakıt ürünlerinin üretimi için kilit olan girdilerin üretimi üzerinde hakimiyet sağlamış olmaktadır. Diplomatik krizler ve savaş zamanları gibi olağanüstü durumlarda akaryakıt ithalatının imkansızlaştığı durumlarda, firma sektörde sadece bir dağıtıcı değil üretici olarak da söz sahibi olacaktır.

Yine yöneticiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgilere göre Opet firması büyük şehirlerde ve bazı önemli satış noktalarında dağıtım kanalının temelini oluşturan bayilik sisteminin dışına çıkmakta ve özel noktalarda kendi istasyonlarını kurmaktadır. Bu durum Tüpraş konusunda geriye dikey entegrasyon yapan firmanın bazı noktalarda dağıtım kanalına daha fazla hakim olabilmek amacıyla İleriye Doğru Dikey Entegrasyon Rekabet Stratejisini de kullanmakta olduğunu işaret etmektedir.

Bu bilgiler ışığında Türkiye'de faaliyet gösteren ve yerli sermaye olan akaryakıt dağıtım şirketlerine araştırmacının önerileri aşağıdaki gibi olacaktır;

- Türkiye'de akaryakıt sektörü son derece dinamik, hızlı değişen ve yoğun rekabetin yaşandığı stratejik öneme sahip bir iş alanıdır.
- Ağırlıklı olarak, tamamen yabancı veya yabancı ortaklı şirketlerin hakimiyeti ve yönetimi altında bulunan sektörde rekabet edebilmek için esnek bir yapı ve hızlı karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır.
- Türkiye akaryakıt dağıtım sektöründe klasik rekabet stratejileri ile başarılı olmak mümkün görünmemektedir. Firmaların kendi kaynakları ve hedefleri doğrultusunda, piyasadaki fırsat ve tehditleri de çok yakından izleyerek, çeşitli stratejileri bir arada kullanmaları faydalı olacaktır.
- Opet örneğinin göstergeleri doğrultusunda, akaryakıt istasyonlarını farklılaştıran, temizlik ve standardizasyona değer veren, CRM uygulamaları

ve teknolojik altyapıya önem veren, ticari faaliyet ve reklamlar yanında sosyal sorumluluk projeleri ile de gündemde yer alan firmaların rekabette başarılı olmaları mümkündür.

- Müşteri segmentleri ve hedef kitleye göre esas marka yanında ikincil marka oluşturmak ve bir yandan ana markada prestij ve tutundurma faaliyetleri yapılırken diğer yandan uygun müşteri profilinin ihtiyaçlarına göre ucuz ürün tedarik etmek faydalı olacaktır. Akaryakıt satış operasyonunu mümkün olduğu kadar uzmanlaşmış ve farklı alanlara yönlendirilmiş olan satış yöneticileri üzerinden yürütmek rekabette hız ve esneklik ile birlikte önemli ölçüde müşteri memnuniyeti sağlayacaktır.
- Ülkemizde pek tercih edilmemekle beraber kendi kaynak ve imkanlarıyla belirli bir büyüme seviyesine gelmiş ve pazarda olgunluk seviyesinin durağanlığına geçmiş firmaların gerek ekonomik güç anlamında ve gerekse marka imajı, prestij açısından değer katacak başka firmalarla birleşme konusunu değerlendirmeleri faydalı olacaktır.
- Özellikle Koç Holding Enerji Grubu'nun Opet firması ile yürüttüğü başarılı çalışmaların ardından özellikle LPG sektöründe faaliyet göstermekte olan bazı köklü ve güçlü firmalar, uygun bir iş ortağı olarak akaryakıt dağıtım sektörüne de girmeyi değerlendirmektedir. Bu durum milli akaryakıt dağıtım firmaları için bir fırsata dönüşebilecektir. 18.06.2010 tarihli gazete haberlerinde Demirören Grubu içinde faaliyet gösteren ve Türkiye'de önemli bir LPG dağıtıcısı olan Milangaz Firması'nın yerli akaryakıt dağıtım firmalarından bir tanesi olan Bölünmez Petrolcülük AŞ (Moil)'nin %70 hissesini alarak ortak olduğu açıklanmaktadır (www.milliyet.com.tr).
- Özellikle yeni giriş yapan firmaların, diğer firmalarda kariyerinin sonlarına yaklaşmış olan tecrübeli yöneticileri danışman veya yönetici sıfatıyla transfer etmeleri pek çok süreci hızlandıracaktır. Bu tür yöneticilerin tecrübeleri yanında kendilerine bağlı önemli bir müşteri (bayii) portföyü ile birlikte hareket ettiği unutulmamalıdır.
- Son olarak uluslararası faaliyet gösteren ve dünya çapında markalaşmış şirketlerin de izlediği yöntem olan, petrol arama, sondaj ve rafinaj konularının tamamında faaliyet gösterebilmenin milli firmalarımızın

vizyonlarında, yöneticilerinin hayallerinde yer almasının doğru yönde ilerlemek açısından faydalı olduğu hatırlatılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Acar, D. (2005). *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma*. Asil Yay., Dağıtım, Ankara.
- Akgüngör, S. ve Falcıoğlu, P. (2005). Türkiye imalat sanayinde bölgesel uzmanlaşma ve sanayi kümeleri. *Pamukkale Üniversitesi Kentsel ve Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu* (KEAS), Denizli.
- Akıncı, A. (2001). *Rekabetin Yatay Kısıtlanması*. Rekabet Kurumu, Ankara.
- Aktan, C. C. (1998). Geleceği kazanmanın yolu: stratejik yönetim. *Yeni Türkiye*, Ocak-Şubat. 1-15.
- Aktan, C. C. (1999a). Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Türk İdare Dergisi*, Yıl.71. (425): 1-22.
- Aktan, C. C. (1999b). Yönetimde yeni konseptler ve yeni teknikler. *Türkiye Günlüğü*, (56): 78-88.
- Aktan, C. C. (2003a). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Aktan, C.C. (2003b). *Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası*. TİSK.
- Aktaş, C. (2003). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması*. Rekabet Kurumu, Ankara.
- Alıcı, Ş. (2007). *Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE.
- Alpkan, L. (2000). Strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2): 1-19.
- Altay, B. Gürpınar, K. (2008). Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler ve bazı rekabet gücü endeksleri: Türk mobilya sektörü üzerine bir uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.B.F. Dergisi* 10, (1): 257-274.
- Altıntaş, F. Ç. (2009). Strateji geliştirme süreci içerisinde stratejik başarı unsurlarının değerlendirilmesi. eusp.k.ege.edu.tr/planlama/araştırma/strateji/gelistirmesureci.doc-, (17.04.2009).
- Aytekin, M. Kaya, N. Ve Özkan, B. (2006). KOBİ Sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejilerini farklı performans ölçütleri açısından değerlendirmesine yönelik bir saha araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15): 77-94
- Badur, E. (2001). *Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar*. Rekabet Kurumu, Ankara.
- Bergen, M.E. ve Peteraf, M.A. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market based and resource based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10):1027-1041.
- Çetinel, S. (2005). *Pazarlama Planı El Kitabı*. Ankara
- Çınaroğlu, S., (2003). *Rekabet Hukukunda Dikey Birleşmeler: Etkinlik ve Rekabet*. Rekabet Kurumu, Ankara.

- Çivi, E. (2001). Rekabet gücü : Literatür araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 8 (2):21-38.
- Demir, H. (1998). Küreselleşme sürecinde şirketlerde birleşme ve tür değiştirme. *Dış Ticaret Dergisi*, 3 (10) :5-21.
- Demir, İ. (2002). Alt sektörlerde rekabet gücü ölçüm yöntemleri. *Planlama Dergisi*, (Özel Sayı): 229/234.
- Diñçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite uygulamalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1): 6.
- Doğan, Ö. İ. (2003). Kalite uygulamalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi. *D.E.Ü. S.B.E. Dergisi*, 2 (1).
- DPT, (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Rekabet Hukuku Ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- DPT, (2006). Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu. 2. Sürüm.
- Durna, U. ve Eren, V, (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1): 8
- Emek, U. (2006). Rekabet kavramı ve kapsamı üzerine. *İktisat, İşletme ve Finans*, yıl 21, (244): 35-37.
- EPDK, (2010). Petrol Piyasası 2009 Sektör Raporu. Ankara.
- EPDK, (2009). Petrol Piyasası 2008 Sektör Raporu. Ankara.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Yedinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul..
- Erk, N. (2009). *KOBİlerde Stratejik Planlama, Performans İyileştirme ve Yenilik Yaratma Süreci*. European Commission - Adana Ticaret Odası, Adana, ss.6.
- Esen, Ş. (2003). Türk rekabet politikası ve rekabet politikasından beklentiler. *Çimento İşveren Dergisi*.36-45.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7):561-594.
- Fiegenbaum, A. ve Thomas, H. (1993). Industry and strategic group dynamics: Competitive strategy in the insurance industry, 1970-84. *Journal of Management Studies*, 30(1):70-105.
- Geyik, M. ve Barca, M. (2003). Bilişim teknolojileri rekabet kurallarını değiştirdi mi? II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 17-18 Mayıs Derbent-İzmit.
- Gilani, S. ve Gilani, B.E.O. (2008). Competitive strategies analysis of the Arabian perfume market: Case in focus: Al Haramain perfumes. *International Journal of Business Strategy*, 8(3):13-36.
- Güçlü, N. (2005). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(2): 61-85.
- Güner, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, (446): 61.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*. (63): 91-104
- Gürsoy, D. (2009). Risk analizi. Gebze İleri teknoloji enstitüsü. <http://www.bilmuh.gyte.edu.tr/~ispinar/BIL673/Riskanal.pdf>, (17.04.2009).
- Hernandez, J. (2005). Competitiveness and Unit Labor Cost. http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/bus_focus/2005/competitiveness-laborcost.PDF
- İnandım, Ş. (2005). *Kısa Vadeli Sermaye Hareketleri ile Reel Döviz Kuru*

- Etkileşimi:Türkiye Örneği*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.
- İpekgil, Ö. Marangoz, M. Topoyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen Faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2):114-139.
- Kesbiç, Y. Baldemir, E. Doğan, S. (2005). Rekabet gücü ölçümü ve önemi: Türk tarım sektörü için bir analiz. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, 26-27 Mayıs.
- Kısacık, S. (2005). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri : Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Adana
- Kızılyalçın, A. (2005). *Rekabet ve İşbirliği Stratejilerinin Finansal Yönetim Açısından Değerlendirilmesi: Ege Bölgesi Tekstil Sektörü Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Kotan, Z. (2002). *Uluslararası Rekabet Gücü Göstergeleri Türkiye Örneği*. TCMB Araştırma Genel Müdürlüğü.
- McDaniel, C. ve Gates, R. (1999). *Contemporary Marketing Research*. International Thomson Publishing. USA. ss.128.
- Merih, K. 2009, stratejik yönetim,
<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> (17.04.2009)
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.88.
- Narasimhan, C. ve Zhang, Z.J. (2000). Market entry strategy under firm heterogeneity and asymmetric payoffs. *Marketing Science*, 19(4):313-327.
- Nıncbat, U. (2007).Küresel ve bölgesel pazarlarda rekabet stratejisi olarak firmaya özgü avantajların yaratılması.
<http://www.halklailiskiler.com.tr/HaberDetay.aspx?haberID=2845>
(17.04.2009).
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal*, 18(9):697-713.
- Öztop, S. Es, M. (2009). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama.
<http://www.yerelsiyaset.com/v2/index.php?goster=ayrinti&id=362>
- Papatya, N. (2003). Sürdürülebilir rekabette stratejik yönetim ve pazarlama odağı, *Kaynak Tabanlılık Görüsü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Pegels, C.C., Song, Y.I. ve Yang, B. (2000). Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(9):911-923.
- Peneyides, P.M. (2003). Competitive strategies and organizational performance in ship management. *Maritime Policy and Management*, 30(2):123-140.
- PETDER. (2010). Petrol Sanayi Derneği 2009 Sektör Raporu. Ankara, ss.18.
- Porter, M.E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts*, July-August:30-41.
- Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi*. (Çev:Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Rodoplu, D. (2004). Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3/4 (2): 251-273.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Ezgi Yayınları, Bursa.
- Seviçin A. (2005). Rekabet stratejisi geliştirme sürecinde stratejik grup analizi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 61.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara dayalı rekabet stratejisi geliştirme. *Dumlupınar*

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15):109-124.
- Söylemez, A. (2003). Rekabet Kavramının Değişen İçeriği: Farklı Yaklaşımlar. *Ekonomik Yaklaşım*, İlkbahar, 14(47):19-28.
- Tavşancı, S. (2006). Rekabet yarışında pastadaki payımızı arttırmanın yolları. *Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Vizyon Dergisinin Mayıs*.
- Tekinay, A. (2008). Porter ekibinden rekabet analizi. *Capital*.
- Torlak, Ö., (1997). imalatçı işletmelerde pazarlama problemleri ve alternatif pazarlama stratejileri. *Dünden Bugüne Adapazarı Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.-Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası, Adapazarı.
- Türkan, E. (2009). Dikey bütünleşmenin rekabet süre rolü. <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=704> (17.05.2009).
- Türkan, E. (2008). Rekabetçi davranış. <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=545>(17.05.2009).
- Türkan, E. (2005). Neden rekabet, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=612> (17.05.2009)
- Türkkan, E. (2003). Firmaların rekabet stratejileri ve rekabet ihlalleri. *Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi*, Rekabet Kurumu, Ankara.
- Ucal, M. ve Gürsoy, B. (2006). İşletmelerde rekabet stratejileri ve geleceğe yönelik politikalar.<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/760-isletmelerde-rekabet-stratejileri-ve-gelecege-yonelik-politikalar.html> (17.04.2009).
- Usta, Y. ve Öztayşi, B. (2009). “Stratejik Yaklaşım”, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm> (17. 04. 2009) .
- Ülgen, H. (2009). Strateji tipleri, İstanbul üniversitesi işletme fakültesi. www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders_verileri/strateji_tipler_ders_notu_slides.doc (17. 04. 2009).
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Kitapevi. İstanbul.
- Yiğitbaşı Ş. ve Atabey, A. Tam rekabet piyasası nedir? Tam rekabet piyasasında şartlar. http://www.ekodialog.com/Konular/tam_rek.html (17.04.2009).
- Yükseler, Z. (2005). *Türkiye'nin Rekabet Gücündeki Gelişim* (1997-2004). Türkiye Ekonomi Kurumu.
- Zerenler, M. Türker, N. Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17): 654-667.
- <http://www.epdk.gov.tr/mevzuat/kanun/petrol/son.pdf> (21.05.2010).
- <http://www.milliyet.com.tr/demiroren-m-oil-e-ortak-oldu/ekonomi/haberdetay/18.06.2010/1252396/default.htm> (18.06.2010).
- <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm> (17.04.2009).
- <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>
- http://tonto.eia.doe.gov/dnav/pet/xls/pet_pri_wco_k_w.xls, (29.07.2010).

EKLER

EK 1. SATIŞA GÖRE İLK 10 DAĞITICI LİSANSI SAHİBİNİN SİRALAMASI (*) (EPDK, 2010:16-20).

No	2008	Pay (%)	2009	Pay (%)
1	Petrol Ofisi A.Ş.	30,7	Petrol Ofisi A.Ş.	26,7
2	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	19,8	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	18,6
3	Opet Petrolcülük A.Ş.	15,8	Opet Petrolcülük A.Ş.	17,6
4	BP Petrolleri A.Ş.	11,8	BP Petrolleri A.Ş.	11,3
5	Total Oil Türkiye A.Ş.	4,9	Total Oil Türkiye A.Ş.	5,8
6	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	3,5	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	2,7
7	Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	2,1	Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	2,5
8	Bölünmez Petrolcülük A.Ş.	1,3	TP Petrol Dağıtım A.Ş.	1,8
9	Turkuaz Petrol Ürünleri A.Ş.	0,9	Bölünmez Petrolcülük A.Ş.	1,4
10	Enerji Petrol Ürn. Paz. A.Ş.	0,8	Turkuaz Petrol Ürünleri A.Ş.	1,2
	Diğer Şirketler Toplamı	8,4	Diğer Şirketler Toplamı	10,4

*Sadece bayilik ve serbest kullanıcı lisansı sahiplerine yapılan satışları kapsamaktadır.

**EK 2. 2009 YILI DAĞITICI ŞİRKETLERİN İTHALAT MİKTARLARI
(TON) (EPDK, 2010:29).**

Firma Adı	Kurşunsuz Benzin 95 Oktan	Kırsal Motorin	Motorin	Fuel Oil 3	Fuel Oil 5	Toplam
Petrol Ofisi A.Ş.	0	1.949.399	174.193	0	0	2.123.592
Opet Petrolcülük A.Ş.	0	920.828	349.457	53.128	0	1.323.413
Shell & Turcas Petrol A.Ş.	77.392	630.508	206.715	0	14.400	929.015
BP Petrolleri A.Ş.	74.083	581.706	221.690	0	28.680	906.159
Total Oil Türkiye A.Ş.	34.856	395.241	114.653	0	0	544.750
Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	17.577	296.583	36.463	0	0	350.623
Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	0	175.083	0	0	0	175.083
Siyam Petrolcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	0	149.258	0	0	0	149.258
Balpet Petrol Ürünleri Taşımacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.	0	83.475	5.000	2.401	0	90.876
Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama A.Ş.	0	62.936	0	0	0	62.936
Turkuaz Petrol Ürünleri A.Ş.	0	36.822	0	0	0	36.822
Petline Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	0	36.283	51	0	0	36.334
Can Aslan Petrolcülük Sanayi A.Ş.	0	13.400	0	0	0	13.400
N-Pet Petrol Ürünleri Paz. Nak. San. Tic. ve Dağıtım Ltd. Şti.	0	12.018	0	0	0	12.018
TP Petrol Dağıtım Limited Şirketi	0	10.109	0	0	0	10.109
Lukoil Eurasia Petrol A.Ş.	0	5.600	0	0	0	5.600
GS Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	0	3.700	0	0	0	3.700
Genel Toplam	203.908	5.362.949	1.108.222	55.529	43.080	6.773.688

EK 3. 2009 YILI TOPLAM AKARYAKIT TÜRLERİNE GÖRE DAĞITICI ŞİRKETLERİN SATIŞ PAYLARI * (EPDK, 2010:16-20).

Sıra No	Firma Adı	Akaryakıt Türü	Satış Miktarı (ton)	Genel Toplam (ton)	Piyasa Payı (%)	Genel Piyasa Payı (%)
1	Petrol Ofisi Anonim Şirketi	Benzin Türleri	521.687	4.699.245	23,86	26,7
		Motorin Türleri	3.618.292		26,38	
		Fuel Oil Türleri	547.139		33,40	
		Diğer	12.127		26,45	
2	Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	Benzin Türleri	629.885	3.268.600	28,75	18,6
		Motorin Türleri	2.579.761		18,81	
		Fuel Oil Türleri	58.335		3,56	
		Diğer	649		1,42	
3	Opet Petrolcülük Anonim Şirketi	Benzin Türleri	364.218	3.099.556	16,66	17,6
		Motorin Türleri	2.208.525		16,10	
		Fuel Oil Türleri	500.353		30,54	
		Diğer	26.460		57,71	
4	BP Petrolleri Anonim Şirketi	Benzin Türleri	327.665	1.991.165	14,98	11,3
		Motorin Türleri	1.502.975		10,96	
		Fuel Oil Türleri	159.529		9,74	
		Diğer	996		2,17	
5	Total Oil Türkiye Anonim Şirketi	Benzin Türleri	128.741	1.018.245	5,89	5,8
		Motorin Türleri	778.746		5,68	
		Fuel Oil Türleri	109.592		6,69	
		Diğer	1.168		2,55	
6	Akpet Akaryakıt Dağıtım Anonim Şirketi	Benzin Türleri	44.345	468.095	2,03	2,7
		Motorin Türleri	382.014		2,79	
		Fuel Oil Türleri	41.547		2,54	
		Diğer	189		0,41	
7	Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	34.612	433.052	1,58	2,5
		Motorin Türleri	394.635		2,88	
		Fuel Oil Türleri	2.996		0,18	
		Diğer	809		1,76	
8	TP Petrol Dağıtım Anonim Şirketi	Benzin Türleri	4.679	316.384	0,21	1,8
		Motorin Türleri	242.992		1,77	
		Fuel Oil Türleri	68.640		4,19	
		Diğer	73		0,16	
9	Bölünmez Petrolcülük Anonim Şirketi	Benzin Türleri	24.832	254.809	1,14	1,4
		Motorin Türleri	215.736		1,57	
		Fuel Oil Türleri	13.839		0,84	
		Diğer	402		0,88	
10	Turkuaz Petrol Ürünleri Anonim Şirketi	Benzin	12.566	209.217	0,57	1,2

Sıra No	Firma Adı	Akaryakıt Türü	Satış Miktarı (ton)	Genel Toplam (ton)	Piyasa Payı (%)	Genel Piyasa Payı (%)
		Türleri				
		Motorin Türleri	188.388		1,37	
		Fuel Oil Türleri	8.058		0,49	
		Diğer	205		0,45	
11	Balpet Petrol Ürünleri Taşımacılık Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	6.594	165.669	0,30	0,9
		Motorin Türleri	146.003		1,06	
		Fuel Oil Türleri	12.682		0,77	
		Diğer	390		0,85	
12	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama A.Ş.	Benzin Türleri	7.406	159.529	0,34	0,9
		Motorin Türleri	118.711		0,87	
		Fuel Oil Türleri	33.406		2,04	
		Diğer	6		0,01	
13	Eropet Akaryakıt Dağıtım Taşımacılık İnşaat Pazarlama Petrol Ürünleri İthalat İhracat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	3.986	149.392	0,18	0,8
		Motorin Türleri	138.679		1,01	
		Fuel Oil Türleri	6.707		0,41	
		Diğer	20		0,04	
14	Termopet Akaryakıt Nakliyat ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	7.229	140.039	0,33	0,8
		Motorin Türleri	121.774		0,89	
		Fuel Oil Türleri	10.882		0,66	
		Diğer	154		0,34	
15	Kadooğlu Petrolcülük Taşımacılık Ticaret Sanayi İthalat ve İhracat Anonim Şirketi	Benzin Türleri	6.269	137.032	0,29	0,8
		Motorin Türleri	121.695		0,89	
		Fuel Oil Türleri	9.068		0,55	
		Diğer	0		0,00	
16	Petline Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	Benzin Türleri	9.377	111.343	0,43	0,6
		Motorin Türleri	97.578		0,71	
		Fuel Oil Türleri	4.325		0,26	
		Diğer	63		0,14	
17	Starpet Garzan Akaryakıt Dağıtım Pazarlama Anonim Şirketi	Benzin Türleri	5.872	109.629	0,27	0,6
		Motorin Türleri	94.952		0,69	
		Fuel Oil Türleri	8.756		0,53	
		Diğer	49		0,11	
18	Siyam Petrolcülük Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	4.829	108.093	0,22	0,6
		Motorin Türleri	99.828		0,73	
		Fuel Oil Türleri	3.436		0,21	
		Diğer	0		0,00	
19	Kaleli Best Oil Petrolcülük Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	3.441	90.992	0,16	0,5
		Motorin Türleri	81.312		0,59	
		Fuel Oil	5.508		0,34	

Sıra No	Firma Adı	Akaryakıt Türü	Satış Miktarı (ton)	Genel Toplam (ton)	Piyasa Payı (%)	Genel Piyasa Payı (%)
		Türleri				
		Diğer	731		1,59	
20	Lukoil Eurasia Petrol Anonim Şirketi	Benzin Türleri	6.390	83.950	0,29	0,5
		Motorin Türleri	77.172		0,56	
		Fuel Oil Türleri	381		0,02	
		Diğer	7		0,02	
21	Can Aslan Petrolcülük San. A.Ş.	Benzin Türleri	5.432	83.722	0,25	0,5
		Motorin Türleri	66.193		0,48	
		Fuel Oil Türleri	12.067		0,74	
		Diğer	30		0,07	
22	N-Pet Petrol Ürünleri Pazarlama Nakliye Sanayi Ticaret ve Dağıtım Ltd.Şti.	Benzin Türleri	5.724	80.468	0,26	0,5
		Motorin Türleri	71.957		0,52	
		Fuel Oil Türleri	2.715		0,17	
		Diğer	72		0,16	
23	Yalçınkaya Petrol Ürünleri Pazarlama Dağıtım Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	3.474	69.527	0,16	0,4
		Motorin Türleri	58.931		0,43	
		Fuel Oil Türleri	7.122		0,43	
		Diğer	0		0,00	
24	Erk Petrol Yatırımları Anonim Şirketi	Benzin Türleri	4.792	63.695	0,22	0,4
		Motorin Türleri	58.902		0,43	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	1		0,00	
25	Delta Akaryakıt Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	3.853	62.683	0,18	0,4
		Motorin Türleri	56.224		0,41	
		Fuel Oil Türleri	2.559		0,16	
		Diğer	47		0,10	
26	Marpet Otomotiv Akaryakıt Madeni Yağ İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	1.220	53.241	0,06	0,3
		Motorin Türleri	52.021		0,38	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
27	Teco Petrolcülük Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	2.549	40.069	0,12	0,2
		Motorin Türleri	35.514		0,26	
		Fuel Oil Türleri	1.998		0,12	
		Diğer	8		0,02	
28	Birleşik Petrol Anonim Şirketi	Benzin Türleri	1.846	40.014	0,08	0,2
		Motorin Türleri	37.441		0,27	
		Fuel Oil Türleri	700		0,04	
		Diğer	27		0,06	
29	İnter-Oil Petrol Dağıtım Nak. ve Tur. İç	Benzin Türleri	660	18.622	0,03	0,1

Sıra No	Firma Adı	Akaryakıt Türü	Satış Miktarı (ton)	Genel Toplam (ton)	Piyasa Payı (%)	Genel Piyasa Payı (%)
	ve Dış Tic.Paz.A.Ş.	Motorin Türleri	16.857		0,12	
		Fuel Oil Türleri	1.105		0,07	
		Diğer	0		0,00	
30	Ozan Enerji Lpg Akaryakıt Dağıtım ve Nakliye Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	590	10.695	0,03	0,1
		Motorin Türleri	10.105		0,07	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
31	Türkoil Petrol Ürünleri Sanayi Ticaret ve Dağıtım Anonim Şirketi	Benzin Türleri	330	9.479	0,02	0,1
		Motorin Türleri	9.076		0,07	
		Fuel Oil Türleri	73		0,00	
		Diğer	0		0,00	
32	MMG Petrol Dağıtım ve Paz. İç ve Dış Tic. A.Ş.	Benzin Türleri	163	7.184	0,01	0,0
		Motorin Türleri	3.382		0,02	
		Fuel Oil Türleri	2.767		0,17	
		Diğer	872		1,90	
33	Damla Petrol İnşaat Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	1.126	6.400	0,05	0,0
		Motorin Türleri	5.169		0,04	
		Fuel Oil Türleri	105		0,01	
		Diğer	0		0,00	
34	Pasifik Liman İşletmeleri İşlt.Den.Ulus.Den.Taş.Pet.ÜR.Tic.Ltd.Şti.	Benzin Türleri	536	5.784	0,02	0,0
		Motorin Türleri	5.238		0,04	
		Fuel Oil Türleri	10		0,00	
		Diğer	0		0,00	
35	Goldser Turizm Otelcilik ve Petrol San. Tic. A.Ş.	Benzin Türleri	207	4.558	0,01	0,0
		Motorin Türleri	4.098		0,03	
		Fuel Oil Türleri	33		0,00	
		Diğer	220		0,48	
36	Denge Akaryakıt Dağıtım Pazarlama Petrol Ürünleri İthalat İhracat Sanayi Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	78	3.916	0,00	0,0
		Motorin Türleri	3.066		0,02	
		Fuel Oil Türleri	704		0,04	
		Diğer	68		0,15	
37	GS Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	Benzin Türleri	174	3.187	0,01	0,0
		Motorin Türleri	2.521		0,02	
		Fuel Oil Türleri	492		0,03	
		Diğer	0		0,00	
38	Cen Petrol Ürünleri Madeni Yağlar Dağıtım Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	28	2.323	0,00	0,0
		Motorin Türleri	2.291		0,02	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	

Sıra No	Firma Adı	Akaryakıt Türü	Satış Miktarı (ton)	Genel Toplam (ton)	Piyasa Payı (%)	Genel Piyasa Payı (%)
		Diğer	4		0,01	
39	Akdoğan Petrol Ürünleri Dağıtım Anonim Şirketi	Benzin Türleri	183	2.234	0,01	0,0
		Motorin Türleri	1.995		0,01	
		Fuel Oil Türleri	56		0,00	
		Diğer	0		0,00	
40	Standart Yağ Gaz Petrol Ürünleri Dağıtım Pazarlama Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	94	1.804	0,00	0,0
		Motorin Türleri	1.710		0,01	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
41	Parkoil Petrol Ürünleri Taşımacılık Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	122	1.460	0,01	0,0
		Motorin Türleri	1.044		0,01	
		Fuel Oil Türleri	288		0,02	
		Diğer	6		0,01	
42	Güvengaz Petrol Ürünleri Enr,Sist.Doğalgaz.İnş.Teks.Taş.San.A.Ş.	Benzin Türleri	9	1.169	0,00	0,0
		Motorin Türleri	941		0,01	
		Fuel Oil Türleri	219		0,01	
		Diğer	0		0,00	
43	Gören Petrol Depoculuk ve Nakliyat San. ve Tic. Ltd. Şti.	Benzin Türleri	119	599	0,01	0,0
		Motorin Türleri	480		0,00	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
44	Agpaş Petrol Ürünleri Pazarlama Sanayi Ticaret ve Dağıtım Anonim Şirketi	Benzin Türleri	0	0	0,00	0,0
		Motorin Türleri	0		0,00	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
45	Gürpet Petrol Ürünleri Pazarlama Madencilik Nakliyat Otomotiv Tarım Ürünleri Tekstil Sanayi ve Dış Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	0	0	0,00	0,0
		Motorin Türleri	0		0,00	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
46	Habaş Petrol Ürünleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Benzin Türleri	0	0	0,00	0,0
		Motorin Türleri	0		0,00	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
47	Karahan Nakliyat Hafriyat Petrol Ürünleri Otomotiv Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	0	0	0,00	0,0
		Motorin Türleri	0		0,00	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
48	Link Kimya Petrol Ürünleri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Benzin Türleri	0	0	0,00	0,0
		Motorin	0		0,00	

Sıra No	Firma Adı	Akaryakıt Türü	Satış Miktarı (ton)	Genel Toplam (ton)	Piyasa Payı (%)	Genel Piyasa Payı (%)
		Türleri				
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
49	Mabanaft Enerji Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi	Benzin Türleri	0	0	0,00	0,0
		Motorin Türleri	0		0,00	
		Fuel Oil Türleri	0		0,00	
		Diğer	0		0,00	
AKARYAKIT TÜRÜNE GÖRE TOPLAM						
		Benzin Türleri	2.187.892			
		Motorin Türleri	13.714.924			
		Fuel Oil Türleri	1.638.192			
		Diğer	45.853			
GENEL TOPLAM			17.586.861			

* Toplam akaryakıt satışları; yurtiçinde bayilere yapılan satışlar ve serbest kullanıcılara yapılan satışları içermektedir.

** Diğer başlığı altında Harmanlanan Etanol, Yakıt Nafta, Gazyağı, Otobiodizel ve Yakıtbiodizel yer almaktadır.

EK 4. 2008 YILI İTİBARIYLA DAĞITICI SATIŞ PAYLARI (TOPLAM AKARYAKIT*) (EPDK, 2009:18-19).

Firma Adı	Genel Toplam** (ton)	Piyasa Payı (%)
Agpaş Petrol Ürünleri Pazarlama Sanayi Ticaret ve Dağıtım Anonim Şirketi	2.611	0
Akpet Akaryakıt Dağıtım Anonim Şirketi	648.756	3,4
Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	416.552	2,2
Balpet Petrol Ürünleri Taşımacılık Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	137.295	0,7
Birleşik Petrol Anonim Şirketi	34.561	0,2
Bölünmez Petrolcülük Anonim Şirketi	244.860	1,3
BP Petrolleri Anonim Şirketi	2.392.997	12,5
Can Aslan Petrolcülük Sanayi Anonim Şirketi	119.813	0,6
Çevrem Alternatif Enerji Biodizel ve Petrol Ürünleri Gıda Sanayi Ticaret Limited Şirketi	0	0
Dabak Gaz Petrol Ürünleri Dağıtım Pazarlama Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	675	0
Damla Petrol İnşaat Ticaret Anonim Şirketi	20.168	0,1
Delta Akaryakıt Ticaret Anonim Şirketi	48.375	0,3
Denge Akaryakıt Dağıtım Pazarlama Petrol Ürünleri İthalat İhracat Sanayi Ticaret Limited Şirketi	4.898	0
Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama Anonim Şirketi	155.911	0,8
Epet Petrol Ürünleri Pazarlama Anonim Şirketi	0	0
Erk Petrol Yatırımları Anonim Şirketi	68.275	0,4
Eropet Akaryakıt Dağıtım Taşımacılık İnşaat Pazarlama Petrol Ürünleri İthalat İhracat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	76.281	0,4
Goldser Turizm Otelcilik ve Petrol San. Tic. A.Ş.	2.518	0
Gören Petrol Depoculuk ve Nakliyat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	32.006	0,2
GS Petrol Ürünleri Ticaret Anonim Şirketi	2.751	0
Gürpet Petrol Ürünleri Pazarlama Madencilik Nakliyat Otomotiv Tarım Ürünleri Tekstil Sanayi ve Dış Ticaret Anonim Şirketi	0	0
Güvengaz Petrol Ürünleri Enerji Sistemleri Doğalgaz İnşaat Taahhüt Tekstil Taşımacılık Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	1.687	0
Habaş Petrol Ürünleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	0	0
İnter-Oil Petrol Dağıtım Nak. ve Tur. İç ve Dış Tic.Paz. A.Ş.	1.033	0
Kadooğlu Petrolcülük Taşımacılık Ticaret Sanayi İthalat ve İhracat Anonim Şirketi	103.639	0,5
Kaleli Best Oil Petrolcülük Ticaret Limited Şirketi	77.258	0,4
Karahan Nakliyat Hafriyat Petrol Ürünleri Otomotiv Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	504	0
Lukoil Eurasia Petrol Anonim Şirketi	104.020	0,5
Mabanaft Enerji Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi	0	0
Marpet Otomotiv Akaryakıt Madeni Yağ İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	212	0
MMG Petrol Dağıtım Ve Paz. İç Ve Dış Tic. A.Ş.	4.161	0
N-PET Petrol Ürünleri Pazarlama Nakliye Sanayi Ticaret ve Dağıtım Limited Şirketi	65.589	0,3
Opet Petrolcülük Anonim Şirketi	2.880.672	15,1
Pasifik Liman İşletmeciliği Deniz Malzemeleri Uluslararası Denizcilik Taşımacılık Petrol Ürünleri Ticaret Limited Şirketi	25.877	0,1

Firma Adı	Genel Toplam** (ton)	Piyasa Payı (%)
Pet-Line Petrol Ürünleri Ticaret Anonim Şirketi	113.686	0,6
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	5.823.159	30,4
Petroteknik Petrol Sondaj İnşaat Sanayi Anonim Şirketi	0	0
Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	3.808.778	19,9
Siyam Petrolcülük Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	102.650	0,5
Starpet Garzan Akaryakıt Dağıtım Pazarlama Anonim Şirketi	90.024	0,5
Termopet Akaryakıt Nakliyat ve Ticaret Limited Şirketi	110.338	0,6
Total Oil Türkiye Anonim Şirketi	1.025.394	5,4
TP Petrol Dağıtım Limited Şirketi	72.846	0,4
Turkuaz Petrol Ürünleri Anonim Şirketi	188.440	1,0
Türkoil Petrol Ürünleri Sanayi Ticaret ve Dağıtım Anonim Şirketi	2.333	0
Yalçinkaya Petrol Ürünleri Pazarlama Dağıtım Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	119.589	0,6
Genel Toplam	19.131.192	100

(*) Toplam akaryakıt satışları; yurt içinde yapılan dağıtıcılar arası satışlar, bayilere yapılan satışlar ve serbest kullanıcılara yapılan satışları içermektedir.

(**)Benzin, motorin ve fuel oil'i içerir.

EK 4. 2009 YILI SONU İTİBARIYLA DEPOLAMA LİSANSLARI VE DEPOLAMA KAPASİTELERİ (EPDK, 2010:32-34).

Firma Adı	İli	Verildiği Tarih	Süre	Kapasite (m ³)
Askar Akaryakıt Dağıtım ve Pazarlama Limited Şirketi	GAZİANTEP	21.12.2004	15 Yıl	8.661
Solventaş Teknik Depolama A.Ş.	KOCAELİ	17.02.2005	15 Yıl	73.157
Poliport Kimya Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	KOCAELİ	24.02.2005	15 Yıl	17.100
ATAŞ Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş.	MERSİN	08.04.2005	15 Yıl	550.746
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	ANTALYA	08.04.2005	15 Yıl	108.769
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	TRABZON	08.04.2005	15 Yıl	78.242
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	MERSİN	08.04.2005	15 Yıl	109.870
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	KOCAELİ	08.04.2005	15 Yıl	242.987
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	İZMİR	08.04.2005	15 Yıl	165.325
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	İSTANBUL	08.04.2005	15 Yıl	101.523
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	KIRIKKALE	08.04.2005	15 Yıl	19.702
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	HATAY	08.04.2005	15 Yıl	98.282
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	SAMSUN	08.04.2005	15 Yıl	54.289
Pet-Line Petrol Ürünleri Ticaret Anonim Şirketi	KOCAELİ	14.04.2005	15 Yıl	20.773
Pet-Line Petrol Ürünleri Ticaret Anonim Şirketi	KIRIKKALE	14.04.2005	15 Yıl	5.841
Gören Petrol Depoculuk ve Nakliyat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	KOCAELİ	21.04.2005	15 Yıl	11.758
Anadolu Uluslararası Ticaret ve Taşımacılık A.Ş.	İSTANBUL	21.04.2005	6 Yıl	31.200
Çekisan Depolama Hizmetleri Limited Şirketi	İSTANBUL	21.04.2005	15 Yıl	75.640
Çekisan Depolama Hizmetleri Limited Şirketi	ANTALYA	21.04.2005	15 Yıl	36.805
Opet Petrolcülük Anonim Şirketi Kocaeli	KOCAELİ	21.04.2005	15 Yıl	37.500
Opet Petrolcülük Anonim Şirketi İzmir	İZMİR	21.04.2005	15 Yıl	56.598
Opet Petrolcülük Anonim Şirketi Mersin	MERSİN	21.04.2005	15 Yıl	240.000
Total Oil Türkiye A.Ş. İzmir	İZMİR	21.04.2005	15 Yıl	127.345
Total Oil Türkiye A.Ş.	İSTANBUL	21.04.2005	15 Yıl	47.050
Total Oil Türkiye A.Ş.	KOCAELİ	21.04.2005	15 Yıl	104.880
Ambarlı Depolama Hizmetleri Limited Şirketi	İSTANBUL	28.04.2005	15 Yıl	60.733
Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	KOCAELİ	28.04.2005	15 Yıl	32.000
Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	KIRIKKALE	28.04.2005	15 Yıl	27.400
Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	MERSİN	28.04.2005	15 Yıl	28.516
Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	İZMİR	28.04.2005	15 Yıl	14.000
Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	BATMAN	28.04.2005	15 Yıl	5.000
Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	HATAY	28.04.2005	15 Yıl	83.820
Siyam Petrolcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	MERSİN	28.04.2005	15 Yıl	96.400
Park Denizcilik ve Hopa Liman İşletmeleri Anonim Şirketi	ARTVİN	28.04.2005	15 Yıl	37.000
Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama Anonim Şirketi	MERSİN	28.04.2005	15 Yıl	41.208
Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	MERSİN	28.04.2005	15 Yıl	94.880
Altıntel Melamin Sanayi A.Ş.	KOCAELİ	28.04.2005	15 Yıl	41.100
İzgin Depolama Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	KOCAELİ	04.05.2005	15 Yıl	1.170
Denge Petrol Sanayi ve Ticaret İthalat İhracat Pazarlama Limited Şirketi	ANKARA	04.05.2005	15 Yıl	28.419
GS Petrol Ürünleri Ticaret Anonim Şirketi	İZMİR	12.05.2005	15 Yıl	12.064
Turkish Petroleum International Company Limited	ŞIRNAK	09.06.2005	15 Yıl	10.000
Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama Anonim Şirketi	KIRIKKALE	15.12.2005	15 Yıl	2.785

Firma Adı	İli	Verildiği Tarih	Süre	Kapasite (m ³)
Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	KIRIKKALE	09.02.2006	15 Yıl	12.000
The Shell Company Of Turkey Limited Merkezi Londra Türkiye Şubesi	İSTANBUL	11.05.2006	15 Yıl	54.135
Bölünmez Petrolcülük Anonim Şirketi	DENİZLİ	26.05.2006	15 Yıl	460
Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	SAMSUN	26.05.2006	15 Yıl	46.950
Opet Petrolcülük Anonim Şirketi	TEKİRDAĞ	26.05.2006	15 Yıl	106.615
Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	KOCAELİ	28.06.2006	15 Yıl	28.144
Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	İZMİR	28.06.2006	15 Yıl	11.520
Yılport Konteyner Terminali ve Liman İşletmeleri Anonim Şirketi	KOCAELİ	21.09.2006	15 Yıl	10.370
Güvengaz Pet. Ür. Enj. Sist. Doğalgaz İnş. Taah. Teks. Taş. San. ve Tic. A.Ş.	BARTIN	23.11.2006	15 Yıl	9.326
Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	İZMİR	29.03.2007	15 Yıl	53.109
Damla Petrol Ticaret Turizm Limited Şirketi	KIRIKKALE	25.05.2007	15 Yıl	11.000
Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	KIRIKKALE	05.07.2007	15 Yıl	20.100
Opet Petrolcülük Anonim Şirketi	GİRESUN	03.08.2007	15 Yıl	43.130
Lukoil Eurasia Petrol Anonim Şirketi	KOCAELİ	06.09.2007	15 Yıl	9.898
ATAŞ Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş.	MERSİN	27.09.2007	15 Yıl	19.586
Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	HATAY	22.11.2007	15 Yıl	18.558
Turkuaz Petrol Ürünleri Anonim Şirketi	KOCAELİ	13.12.2007	15 Yıl	23.160
Mobil Oil Türk Anonim Şirketi	ANTALYA	17.01.2008	15 Yıl	6.436
BP Petrolleri Anonim Şirketi	İSTANBUL	17.01.2008	15 Yıl	7.535
The Shell Company Of Turkey Limited Merkezi Londra Türkiye Şubesi	İZMİR	17.01.2008	15 Yıl	1.600
The Shell Company Of Turkey Limited Merkezi Londra Türkiye Şubesi	MUĞLA	17.01.2008	15 Yıl	2.000
Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	BATMAN	24.01.2008	15 Yıl	4.770
Akpet Akaryakıt Dağıtım Anonim Şirketi	MUĞLA	14.02.2008	15 Yıl	1.541
TP Petrol Dağıtım Limited Şirketi	KIRIKKALE	21.02.2008	15 Yıl	20.719
Akpet Akaryakıt Dağıtım Anonim Şirketi	ANTALYA	28.02.2008	1 Yıl	3.114
Turkuaz Petrol Ürünleri Anonim Şirketi	ANTALYA	20.03.2008	15 Yıl	24.350
Nergis Petrol Madencilik Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	MERSİN	29.05.2008	15 Yıl	126.119
Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	KOCAELİ	14.08.2008	15 Yıl	51.250
TP Petrol Dağıtım Limited Şirketi	HATAY	06.11.2008	15 Yıl	94.000
Kadooğlu Petrolcülük Taşımacılık Ticaret Sanayi İthalat ve İhracat A.Ş.	MERSİN	16.12.2008	15 Yıl	96.675
Motoil Uluslararası Taşımacılık ve Petrol Ürünleri Denizcilik Ticaret A.Ş.	HATAY	25.12.2008	15 Yıl	12.530
Samsun Akaryakıt Depolama Anonim Şirketi	SAMSUN	28.05.2009	15 Yıl	41.443
Can Aslan Petrolcülük Sanayi Anonim Şirketi	MERSİN	07.05.2009	1 Yıl	65.159
Eropet Akaryakıt Dağ. Taş. İnş. Paz. Pet. Ür. İth. İhr. San. ve Tic. Ltd. Şti.	KIRIKKALE	15.04.2009	15 Yıl	22.444
Akpet Akaryakıt Dağıtım Anonim Şirketi	SAMSUN	15.04.2009	15 Yıl	41.004
Shell & Turcas Petrol Anonim Şirketi	ANTALYA	15.04.2009	15 Yıl	32.807
Altınbaş Petrol ve Ticaret Anonim Şirketi	KOCAELİ	19.03.2009	15 Yıl	16.460
Garzan Petrol Nakliyat Kuyumculuk İthalat İhracat San. ve Tic. Ltd. Şti.	MARDİN	05.03.2009	15 Yıl	3.931
Starpet Garzan Akaryakıt Dağıtım Pazarlama Anonim Şirketi	KIRIKKALE	18.02.2009	15 Yıl	4.294
Petrol Ofisi Anonim Şirketi	BATMAN	29.01.2009	15 Yıl	7.416
TOPLAM				4.206.196

EK.5 PETROL PİYASASI KANUNU

Kanun No. 5015
Kabul Tarihi : 4.12.2003
Resmi Gazete Tarihi 20/12/2003
Resmi Gazete Numarası 25322

BİRİNCİ KISIM

Genel Hükümler

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Tanımlar ve Kısaltmalar

Amaç ve kapsam

MADDE 1. - Bu Kanunun amacı; yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan temin olunan petrolün doğrudan veya işlenerek güvenli ve ekonomik olarak rekabet ortamı içerisinde kullanıcılara sunumuna ilişkin piyasa faaliyetlerinin şeffaf, eşitlikçi ve istikrarlı biçimde sürdürülmesi için yönlendirme, gözetim ve denetim faaliyetlerinin düzenlenmesini sağlamaktır.

Bu Kanun; petrole ilişkin piyasaların sağlıklı ve düzenli işlemelerinin sağlanmasına ve geliştirilmesine yönelik; düzenleme, yönlendirme, gözetim ve denetim işlemlerini kapsar.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin doğrudan kendi mülkiyetindeki araç ve tesisleri vasıtasıyla yürüttüğü bu Kanun kapsamındaki faaliyetleri ile 5 Nisan 2001 tarihli ve 4636 sayılı Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO POL Tesisleri İşletme Başkanlığının Kuruluşu ve Görevleri Hakkında Kanun kapsamındaki Başkanlığın kendi mülkiyetindeki araç ve tesisleri vasıtasıyla yürüttüğü faaliyetleri bu Kanun hükümlerine tâbi değildir.

Tanımlar ve kısaltmalar

MADDE 2. - Bu Kanunun uygulanmasında;

- 1) Bakanlık: Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığını,
- 2) Kurum: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumunu,
- 3) Kurul: Enerji Piyasası Düzenleme Kurulunu,
- 4) AFRA: Londra'da ilân edilen ortalama navlun ücretlerinin değerlemesini,
- 5) Akaryakıt: Benzin türleri, nafta (hammadde, solvent nafta hariç), gazyağı, jet yakıtı, motorin türleri, fuel-oil türleri ile Kurum tarafından belirlenen diğer ürünleri,
- 6) Akaryakıt istasyonu: Dağıtıcı veya bunlarla tek elden satış sözleşmesi yapmış bayilerce ilgili mevzuata uygun (teknik, kalite ve güvenlik) olarak kurulup, bir veya farklı alt başlıktan birer akaryakıt dağıtıcısının tescilli markası altında faaliyette bulunan ve esas itibarıyla araçların akaryakıt, madeni yağ, otopaz LPG, temizlik ve ihtiyarî olarak bakım ile kullanıcıların tüplü LPG hariç diğer asgarî ihtiyaçlarını karşılayacak imkânları sunan yerleri,
- 7) Akaryakıtla harmanlanan ürünler: Metil tersiyer bütül eter (MTBE), Etanol vb. (yerli tarım ürünlerinden denatüre olarak üretilenler ile biodizel hariç) akaryakıt ile eşdeğer vergiye tâbi olan ve olacak ürünleri,
- 8) Asfalt : Zemin kaplamasında kullanılan ürünü,
- 9) Bayi: Bayilik faaliyeti için gerekli donanıma sahip gerçek ve tüzel kişileri,
- 10) Bayilik: Karşılıklı yükümlülüklerin ekinde fizibilite olan bir sözleşmeye bağlanarak akaryakıt dağıtım şirketleri tarafından gerçek ve tüzel kişilere akaryakıtın kullanıcılara ikmalî yetkisi verilmesi işlemi,
- 11) Dağıtıcı: Akaryakıt dağıtım yetkisi olan ve lisansına işlenmesi halinde depolama, taşıma, ihrakiye ve madeni yağ üretimi işlemleri yapabilen sermaye şirketini,
- 12) Dağıtım: Serbest kullanıcılara akaryakıt toptan satışı ve ikmalî dahil bayilere akaryakıt satışı ve ikmalî faaliyetlerinin bütünü,
- 13) Fizibilite: Kuruma verilmesi gerekli olmayan fakat bayilik sözleşmesi ekinde yer alan ve yapılacak yatırımların analizini içeren raporu,
- 14) Ham petrol: Yerden çıkarılan sıvı haldeki doğal hidrokarbonları,
- 15) İhrakiye : Ülkenin karasuları ve/veya karasuları bitişiğinde deniz vasıtalarına veya hava meydanlarında yerli ve yabancı uçaklara vergili veya vergisiz sağlanan akaryakıtı ve madeni yağı,
- 16) İhrakiye teslim şirketi ve bayii: Yurt içinden veya yurt dışından temin ettiği ihrakiyeyi deniz ve hava taşıtlarına ikmal eden lisanslı sermaye şirketini ve lisanslı bayileri,
- 17) İletici: İletim faaliyeti yapan sermaye şirketini,
- 18) İletim: Boru hattı vasıtasıyla petrolün taşınması işlemi (üreticilerin rafineriye veya iletim hattına ulaşan boru hatları ile tesislerin bünyesinde yer alan boru hatları hariç),
- 19) İşleme: Petrol ve diğer kimyasal maddelerden madeni yağ üretimi hariç yeni ürünler elde edilmesine ve/veya ürünlerin nitelik veya niceliğinin değiştirilmesine ilişkin işlemleri,
- 20) İşlemeci: Lisans gereği işleme faaliyetini yapma hakkı verilmiş sermaye şirketini,
- 21) Katkı maddeleri: Akaryakıt ürünlerinin özelliklerini iyileştirmeye matuf organik ve inorganik maddeleri,
- 22) Kilometre tahdidî: Şehir içi veya şehirlerarası trafiğe açık yollarda aynı istikamette iki akaryakıt istasyonu arasındaki, Kurul tarafından çıkarılacak yönetmelikte belirlenecek asgarî mesafeyi,
- 23) Kötüniyet: Piyasa faaliyetinin yapılmasında, petrolün kaybına, karışmasına, bozulmasına veya amaç dışı kullanımına sebebiyet veren bir eylem veya ihmali,

- 24) Kullanıcı: Petrol kullanımı yapan gerçek ve tüzel kişileri,
 25) Kullanım: Petrolün sadece kişisel ve işletme ihtiyaçları için tüketimini,
 26) Lisans: Bu Kanuna göre gerçek ve tüzel kişilere piyasada faaliyet gösterebilmeleri için Kurul tarafından izin verildiğini gösterir belgeyi,
 27) Lisanslı depocu: Lisanslı depolama faaliyeti yapan sermaye şirketini,
 28) Lisanslı depolama: Piyasa faaliyetinde bulunanların stok ve işletme ihtiyaçlarını gidermek üzere başkasının mülkiyetindeki petrolün depolanması işlemini,
 29) Madeni yağ üreticisi : Madeni yağ üretimi yapan gerçek ve tüzel kişileri,
 30) Madeni yağ: Baz yağına veya kimyasal sentez yöntemi ile işlenen maddelere, bazı katkıların ilâvesi sonucu, hareketli ve temas halinde olan iki yüzey arasındaki sürtünme ve/veya aşınmayı azaltma veya soğutma özelliğine sahip mamul haline getirilen doğal veya yapay maddeleri,
 31) Özel işlem: Petrolün nitelik olarak ayrı ürün haline getirilmesine yönelik olarak Kurumca belirlenen yöntemleri,
 32) Petrol: Bu maddenin (5), (14) ve (44) numaralı bentlerinde tanımlananları,
 33) Piyasa faaliyeti: Petrolün; ithalini, ihracını, rafinajını, işlenmesini, depolanmasını, iletimini, ihrakiye teslimini, taşınmasını, dağıtımını, bayılığını,
 34) Rafinaj: Ham petrolden başlayarak yeni ürünler elde edilmesine ilişkin işlemleri,
 35) Rafinerici: Lisansı gereği rafinaj faaliyeti yapma hakkı verilmiş, petrol ticareti yapan sermaye şirketini,
 36) Serbest kullanıcı: Kalorifer yakıtı, fuel-oil ve motorinde yıllık 5 000 tondan aşağı olmayacak şekilde Kurum tarafından ürün bazında belirlenen tüketim miktarından fazla yıllık petrol tüketimi olan lisanslı kullanıcıyı,
 37) Solvent: Kimya ve sanayi tesislerinde tüketilen ve/veya yeni kimya ve sanayi mamulleri üretiminde kullanılan petrol ürünlerini,
 38) Taşıma: Ham petrolün rafineriye ulaştırılmak üzere toplandığı teslim noktasından sonra, diğer ürünlerin ise taşıma araçları ile yapılan tüm nakil faaliyetleri bütünü,
 39) Taşıyıcı: Taşıma faaliyeti yapan gerçek ve tüzel kişileri,
 40) Tehlikeli eylem: Piyasa faaliyetinin yapılmasında, bunların yapıldığı mahalde veya yakınında bulunan bir kimsenin ölümüne, sakatlanmasına veya sağlığının bozulmasına, çevrenin kirlenmesine sebep olan veya olabilecek nitelikte bulunan bir fiil veya ihmali,
 41) Transit taşıma: Başka bir ülkeden gelen petrolün başka bir ülkeye Türkiye üzerinden kara ve deniz yolu ile taşınmasını,
 42) Ulusal marker: Akaryakıt rafineri çıkışında veya gümrük girişinde eklenecek katkıyı,
 43) Üretim: Petrolün çıkarılmasını, ön işlenmesi ile saha dahilinde veya civarında bulunan depolara, iletim hattına veya rafineriye boru hattı ile taşınmasını veya depolanmasını,
 44) Ürün: Fiziksel veya kimyasal işlem, rafinaj veya diğer yöntemlerle ham petrol ve/veya ürünlerinden elde edilen ürün veya ara ürün herhangi bir hidrokarbonu,

İfade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Lisansların Tâbi Olacağı Usul ve Esaslar, Lisans Sahiplerinin Temel Hak ve Yükümlülükleri
 Lisansların tâbi olacağı usul ve esaslar

MADDE 3.- Petrol ile ilgili;

a) Rafinaj, işleme, madeni yağ üretimi, depolama, iletim, serbest kullanıcı ve ihrakiye faaliyetlerinin yapılması ve bu amaçla tesis kurulması ve/veya işletilmesi,

b) Akaryakıt dağıtımı, taşınması ve bayilik faaliyetlerinin yapılması,

İçin lisans alınması zorunludur. Kurum, geliştireceği ilke ve ölçütler doğrultusunda, iletim ve işleme faaliyetlerinde lisans alma zorunluluğuna muafiyet getirebilir. Lisans vermede taahhüt üzerinden işlem yapılamaz.

Lisans taleplerine ilişkin değerlendirmeler 3 üncü madde hükümleri ve Kurumca belirlenecek diğer unsurlar çerçevesinde tamamlanarak en geç altmış gün içerisinde karara bağlanır ve ilgiliye tebliğ edilir. Reddedilen taleplerin gerekçesi bildirilir.

Bu Kanuna göre; lisansların verilmesi, güncelleştirilmesi, geçici olarak durdurulması veya iptaline ilişkin işlemler Kurumca yapılır. Lisansların verilmesinde pazara giriş açısından teknoloji, kalite, güvenlik, hizmet ve teşebbüsün sürdürülebilirliği dikkate alınır, bayi sayısı, depolama kapasitesi (işletme stok kapasitesi hariç) konularında sayısal büyüklüklerle sınırlama yapılmaz.

Başvurunun Kurumca kabul veya reddedilmesinde talebin, mevzuatta öngörülen koşullara uygun olması aranır.

Lisans kapsamındaki faaliyetlerde bulunacak özel hukuk tüzel kişileri 29.6.1956 tarihli ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tâbidir. Türkiye'de piyasa faaliyetlerinde bulunan ve yabancı devletler mevzuatına göre sermaye şirketi niteliğinde bulunan özel hukuk tüzel kişileri, Türk parasının kıymetini koruma hakkındaki mevzuata göre Türkiye'deki faaliyetleri bakımından Türkiye'de yerleşik sayılırlar.

Lisanslar; yukarıda sayılan faaliyet başlıklarına göre düzenlenir. Ayrıca lisanslarda, Kurumca belirlenen diğer alt başlıklar da yer alır.

Lisans, üzerinde kayıtlı faaliyeti yapmak üzere hak sahibi kılınan gerçek veya tüzel kişi adına verilir. Lisans belgesinde, faaliyet niteliğinin yanı sıra faaliyetin gerektirdiği tesisin türü ve coğrafi konumu, teknoloji ve miktarlar ile ilgili bilgiler de yer alır.

Kurum, bu Kanunda tanınan yetkiler dahilinde;

- a) Lisans gerektiren faaliyet ve/veya işlemlerin kapsamı,
- b) Lisans ile kazanılan hak ve üstlenilen yükümlülükler,
- c) Lisans kapsamındaki faaliyetlerin kısıtlanması,
- d) Faaliyetin yürütülmesine ilişkin olarak özel şartlar belirlenmesi,

Konularında düzenlemeler yapmaya yetkilidir.

Lisansta yer alan hususlarda değişiklik yapılmasını gerektirecek faaliyetler, Kurumca onaylanıp lisansa işlenmedikçe yapılamaz.

Lisanslar ile ilgili olarak;

- a) Başvuru, değerlendirme, lisans verme, lisans süresi, tadili, bedeli ile sona ermesi ve süre uzatma işlemlerine,
- b) Sınıflandırılması uygun görülen lisansların, sınıflandırılmasına ait esaslar ve sınıflara göre asgarî büyüklüklerine,
- c) Değişiklik ile sınıflandırmaya tâbi lisanslarda sınıf değiştirme işlemlerine,
- d) Aranacak asgarî nitelikler ve ilgililerin tasarrufunda olması gereken asgarî varlıklarına,
- e) Tutulması zorunlu olan kayıtlar ve kayıt yöntemleri ile bildirim yükümlülüklerine,
- f) Faaliyet alt başlıkları ve bunların tanımlarına,
- g) Kamunun can ve mal güvenliği ile kullanıcı haklarına ilişkin hususlara,
- h) Lisansta yer alacak hususlara,
- i) Lisans kapsamında olsun veya olmasın piyasa ile ilgili faaliyetlerin yönlendirilmesi, gözetimi, denetimi ve benzeri konulara,

Ait usul ve esaslar Kurumca çıkarılacak yönetmeliklerle düzenlenir.

Bu Kanun hükümleri saklı kalmak ve ilgili mevzuata göre işlemleri tamamlanmış olmak üzere, lisans sahiplerince veya kullanıcılarca, lisanslı depolar dışında kalan her türlü petrol depolama tesisi veya düzeneklerinin yapımı ve/veya kendi faaliyetleri kapsamında işletilmesi serbesttir.

Lisans sahiplerinin temel hak ve yükümlülükleri

MADDE 4.- Lisans, sahibine lisansta yer alan faaliyetin yapılması ile bu konularda taahhütlere girişilmesi haklarını verir.

Lisans ile tanınan haklar; bu Kanunun, ilgili diğer mevzuatın ve lisansta yer alan kayıtlı hususların yerine getirilmesi koşuluyla kullanılır.

Piyasa faaliyetinde bulunanlar, kötüniyet veya tehlikeli eylem sonucunu doğuracak her türlü işlemde özenle kaçınmak, bunların oluşumunun engellenmesi için her türlü tedbiri almak ile istenmeyen durumları en kısa sürede gidermek zorundadır.

Bu Kanuna göre faaliyette bulunanlar;

- a) Ticarî ve teknik mevzuata uygun davranmak,
 - b) Çevreye zarar vermemek için gerekli tedbirleri almak,
 - c) Kamunun can, mal ve çevre güvenliği ile kendi tesis ve faaliyetlerini önemli ölçüde tehdit eden veya olumsuz etkileyen bir durum oluştuğunda, kamu yetkililerini ve bundan etkilenme ihtimali bulunan ilgilileri haberdar etmek ile tehdidin niteliği ve niceliği ile bunu önlemek üzere alınmakta olan tedbirleri Kuruma bildirmek,
 - d) Zorunlu sigorta yükümlülüğü kapsamında bulunan, tesis ve/veya faaliyetleri sigortalamak,
 - e) Faaliyetleri nedeniyle üçüncü kişilere veya çevreye verilecek zarar veya zararları tazmin etmek,
 - f) 14 üncü maddenin birinci fıkrasına göre Kurumca belirlenen usul ve esaslara uygun bildirimleri yapmak,
 - g) Kurumca 14 üncü maddenin üçüncü fıkrasına göre istendiğinde, gerekli bilgi, belge ve numuneleri vermek, tutanakları imzalamak ile görevlilerin tesislerde inceleme yapmasına müsaade etmek,
 - h) Esas faaliyetlerine ilişkin tip sözleşme örneklerini ve bunlarda yapılacak değişiklikleri yürürlüğe koymadan önce Kuruma bildirmek,
 - i) Piyasa faaliyetlerinde, Kurulun belirleyeceği teknik düzenlemelere uygun akaryakıt sağlamak,
 - j) İletim ve depolamada kapasite kısıtları dışında kendilerinden yapılan talepleri ayırım gözetmeksizin karşılamak,
 - k) Eşit durumdaki alıcılara (kategorilere), eşit hak ve yükümlülük tanımak, farklı şartlar sürmemek,
- İle yükümlüdür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Lisans Türleri ve Faaliyetlerin Kısıtlanması

Lisansların türleri

Rafinerici

MADDE 5. - Rafinerici lisansı sahipleri, 9 uncu maddede sayılan faaliyetlerin yanı sıra;

- a) Lisansına işlenmek koşuluyla;tesisi içinde veya civarında işleme, depolama ile yakınındaki diğer tesislere boru hatları ile taşıma,
- b) Sahip olacağı dağıtım şirketi ile akaryakıt dağıtımı,

Faaliyetlerinde de bulunabilir. Rafinerici kendi dağıtım şirketine tanıdığı şartları kendisinden akaryakıt talep eden diğer dağıtıcılara da kategori bazında tanımak zorundadır.

Ulusal güvenlik açısından ihtiyaç duyulan akaryakıt ve diğer ürünlerin üretimi ve teslimi önceliklidir. Rafinericiler, Türk Silahlı Kuvvetlerinin kullandığı taktik yakıtların üretim kabiliyetini ürün talebi halinde sağlamak ve korumakla yükümlüdür.

Taşıma, işleme, depolama, iletim, madeni yağ üretimi, serbest kullanıcı, ihrakiye teslim şirketi ve ihrakiye bayii

MADDE 6. - 2 nci maddenin birinci fıkrasının (16), (18), (19), (28), (29), (36) ve (38) numaralı bentlerinde tanımlanan faaliyetlerin yapılması için verilecek lisanslara uygulanacak değerlendirme kriterleri ve lisansın verilmesini gerektirecek teknik ve malî şartlar Kurumca belirlenir.

Dağıtım

MADDE 7. - Dağıtıcı lisansı sahipleri, akaryakıt olarak tanımlanan ürünlerin dağıtım hakkına sahip olur.

Dağıtıcı lisansı sahipleri, kendi mülkiyetlerindeki veya sözleşmelerle oluşturacakları bayilerinin istasyonlarına akaryakıt dağıtımının yanı sıra, serbest kullanıcılara akaryakıt toptan satışı ve depolama tesislerinin yakınındaki tesislere boru hatları ile taşıma faaliyetlerinde bulunabilir. Dağıtıcılar başka akaryakıt dağıtıcılarının bayilerine dağıtım yapamazlar.

Dağıtıcılar, yıllık pazarlama projeksiyonları yapmak ve detayları ile her yıl Kuruma Şubat ayı içinde vermekle yükümlüdür. Yıl içinde, üçer aylık dönemlerde projeksiyonlarının gerçekleşme değerlemesini yaparak Kuruma; Ocak, Nisan, Temmuz, Ekim aylarında verir ve projeksiyonlarında oluşan yüzde ondan fazla artış ve eksilişleri açıklarlar.

Dağıtıcılar, 2 nci maddenin birinci fıkrasının (10) ve (13) numaralı bentlerinde belirtilen şekilde sözleşme ile bayilikler oluşturur. Bayilik süresi bitiminden üç ay öncesinde bayiliğin devamı için sözleşme yenilenemez ise sürenin bitimine kadar dağıtıcı, bayinin ikmal ihtiyacını karşılar. Süre bitiminde bayi, sözleşme yaptığı yeni dağıtıcının ürünlerini pazarladığı anlaşılacak şekilde faaliyetine devam eder ve en geç bir ay içinde eski dağıtım şirketi ile ilgili tüm belirtileri kaldırır.

Dağıtıcıların kendi işlettiği istasyonlar aracılığı ile yaptığı satış, dağıtıcının toplam yurt içi pazar payının yüzde onbeşinden fazla olamaz. Dağıtıcıların yurt içi pazar payı, toplam yurt içi pazarın yüzde kırkbeşini geçemez. Dağıtıcı, kendi işlettiği istasyonlara sübvansiyon ve bayi istasyonlarından farklı uygulama yapamaz.

Dağıtıcılar, tescilli markası altında yapılan faaliyetlere ilişkin kalite kontrol izlemesini etkin biçimde yapmak, bayilik iptallerini gerekçeleriyle birlikte Kuruma bildirmekle yükümlüdür. Akaryakıt dağıtımı için kurulacak tesis ve ekipmanlara ilişkin teknik, güvenlik, çevre ve benzeri kriterler Kurum tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Bayiler

MADDE 8. - Bayi lisanslarına ilişkin düzenlemeler (teknik, güvenlik, kapasite, çevre vb.) Kurum tarafından yapılır. Bayiler, dağıtıcıları ile yapacakları tek elden satış sözleşmesine göre bayilik faaliyetlerini yürütürler.

Bayiler lisanslarının devamı süresince;

- a) Bayisi olduğu dağıtıcı haricinde diğer dağıtıcı ve onların bayilerinden akaryakıt ikmali yapılmaması,
- b) Tağış ve/veya hile amacıyla akaryakıt katılabilecek ürünlerin akaryakıt katılmaması ve istasyonunda bulundurmaması,

İle yükümlüdür.

Bayiler ve dağıtıcılar, lisanslarına göre kurdukları akaryakıt istasyonlarını Kuruma bildirerek işletmeye başlar. Akaryakıt istasyonları, gerekli tedbirleri alarak tarım sektörünün ihtiyaçları için tanker ve köy pompası vasıtasıyla LPG hariç akaryakıt satışı yapılabilir.

Kurul, teknik ve ekonomik kriterlere göre bayilik kategorileri oluşturabilir. Bu durumda bayilik lisansları kategorilerine göre düzenlenir. Akaryakıt ve LPG istasyonları arasındaki mesafeler, aynı yönde olmak üzere, şehirler arası yollarda on kilometreden, şehir içi yollarda bir kilometreden az olmamak üzere Kurul tarafından çıkarılacak ve 1.1.2005 tarihinde yürürlüğe girecek yönetmelikle düzenlenir.

Faaliyetlerin kısıtlanması

MADDE 9. - Yurt dışından ham petrol ve akaryakıt temin edeceklerin rafinerici veya dağıtıcı veya ihrakiye teslim şirketi lisansına sahip olması gereklidir. Türkiye'de ham petrol üretimi yapan üreticiler, düşük gravite yerli üretim ham petrol ile karıştırılacak miktarda ham petrol ithalatı yapabilirler. Ham petrol ve akaryakıt ithalatı miktar ve belirli teknik ölçümleri yapabilecek donanıma sahip yetkili gümrük idarelerinden yapılır. Dağıtıcılarca yapılacak akaryakıt ithalatı, ilgilinin lisansında yer alan alt başlık kapsamındaki akaryakıtlarla sınırlıdır ve Kuruma bayi bilgileriyle birlikte verilen pazarlama

projeksiyonu ile uyumlu olduğu bildirildikten sonra yapılabilir. Dağıtıcılar arası akaryakıt ticareti Kurulun iznine bağlıdır. Ham petrolün yurt içinde ticareti; sadece rafinerici ve üreticilerce ve birbirleri arasında yapılabilir.

Dağıtıcılar, lisans başvurularında asgarî yıllık 60.000 ton beyaz ürün (benzin, motorin) dağıtım projeksiyonu ile bayi bilgilerini Kuruma vermek zorundadır ve kendi dağıtım ağına bağlı bayilerin işlettikleri akaryakıt istasyonlarında farklı lisans alt başlığına sahip dağıtıcıların bayisi sıfatı ile yapacakları faaliyetler hariç olmak üzere, kullanıcılara lisans alt başlığında yer almayan akaryakıtları teslim edemez.

İhrakiye teslimleri; rafinerici, dağıtıcı ve ihrakiye teslim şirketlerince yapılır. İhrakiye teslimi yapanlar, gümrük antrepolarına getirdikleri ve deniz/hava taşıtlarına verilmek üzere çıkardıkları akaryakıt cins ve miktarlarını üç ayda bir Kuruma bildirirler.

Akaryakıt haricinde kalan petrol ürünleri (solvent, madeni ve baz yağ, asfalt, solvent nafta vb.) ile ilgili ithalat ve ihracat dahil, faaliyetler Kurumun hazırlayacağı düzenlemelere göre yapılır.

Sanayi tesislerinde yan ürün olarak elde edilen ürünün yurt içinde akaryakıt olarak faaliyete konu edilmesi halinde, Kuruma bilgi verilmek şartıyla teknik düzenlemelere uygun olanları dağıtıcılara, uygun olmayanlar rafinerilerin olumlu görüş vermesi ve anlaşma sağlanması halinde rafinerilere teslim edilir. Rafinerilere verilmeyen ürünlerin ihraç edilmesi halinde fiili üretim ve ihracata ait aylık bilgiler Kuruma bildirilir.

Akaryakıtların, 4 üncü maddenin dördüncü fıkrasının (ı) bendinde belirlenen teknik düzenlemelere uygun olmayanları faaliyete konu edilemez.

Fabrika, şantiye, nakliye filosu işletmeleri ve benzeri kendi ihtiyaçları için depolama imkânı ve kendi araçlarına akaryakıt ikmal kapasitesi olan yerler hariç, araçlara yapılacak akaryakıt ikmal bayilik lisansı ve yeterli donanımı olan akaryakıt istasyonları dışında yapılamaz.

Bayiler lisanslarına işlenmek ve taşıma lisansı sahiplerinin taşıma araçlarında istenen kriterleri sağlamak koşuluyla kendi araçları ile taşıma yapabilirler.

İcrası için tesis gerektiren faaliyet türlerinde, bu maddede konu edilen hakların kullanılabilmesi için, ilgili tesisin fiilen faaliyette bulunması zorunludur.

Rafinericiler evsafına uygun ürün teslim etmek, dağıtıcılar ile bayiler ise akaryakıtların kullanım amacını, niteliğini, niceliğini değiştirmemek ile yükümlüdür.

Kurulca belirlenecek usul ve esaslara göre akaryakıtla harmanlanan ürünler bu durumda akaryakıt ile eşdeğer vergiye tâbi olurlar. Ancak, yerli tarım ürünlerinden elde edilen ve akaryakıtla harmanlanan ürünler bunun dışındadır.

Dağıtıcılar, bayilerin katılımıyla gerçekleştirdikleri promosyon kampanyası hakkında bayilerini, promosyon kampanyasının maliyetine ilişkin belgelerle birlikte şeffaf, açık bir şekilde bilgilendireceklerdir. Ancak bayilerin kampanyaya katılımı ihtiyarîdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Fiyat Oluşumu, Kamulaştırma, Erişim ve Eşgüdüm
Fiyat oluşumu

MADDE 10. - Petrol alım satımında fiyatlar en yakın erişilebilir dünya serbest piyasa koşullarına göre oluşur. Yerli ham petrol için, teslim yeri olan en yakın liman veya rafineride teşekkül eden "Piyasa Fiyatı" fiyat olarak kabul edilir.

Bu piyasa fiyatı, Türkiye'de üretilen ham petrolün Türkiye içinde veya dışında en yakın erişilebilir dünya piyasasında, evsaf ve izafi ağırlık bakımından normal olarak mutat ayarlamalara göre tespit edilmiş emsal petrolün belirlenen serbest rekabet fiyatına, aynı evsafta ham petrolün dünya piyasasından Türkiye'de teslim yeri olan limana veya rafineriye kadar getirilmesi için gerekli bütün giderlerin yarısının eklenmesi ve fakat Süveyş Kanalı geçişi ile Batman veya civarında üretilen ham petrolün Batman rafinerisinde oluşan piyasa fiyatına Batman-Dörtyol Boru Hattı geçiş ücreti hariç oluşan fiyat veya erişilebilir dünya piyasası mevcut olmadığı takdirde üretici tarafından Türkiye'de teslim edildiği yerde vergiler hariç fiilen uygulanan satış fiyatı olarak kabul edilir.

Üretimi yapılan yerli ham petrole emsal olarak, 26 API ve daha hafif petroler için Arab Medium (31 API) petrolünün, 26 API den daha ağır petroler için Ras Gharib (21.5 API) petrolünün otuz gün vadeli fiyatları esas alınır ve yerli ham petrol ile emsal alınan petrol arasındaki gravite farkının fiyat bakımından değerlendirilmesinde;

Emsal petrol ile yerli petrol arasındaki her bir 0.1 API gravite farkı için 2 ABD cent emsal petrolün varil fiyatına ilâve edilir veya çıkarılır. Ancak bir alt gravite grubunun fiyatı üst grubun fiyatından yüksek olamaz.

Emsal ham petrolün Türkiye'ye getirilmesi için gerekli bütün giderlerin hesaplanmasında, "Worldscale" de ilân edilen nominal navlun baz alınır, LR-2 sınıfı tankerler için tespit edilen AFRA yüzdesinin uygulanması ile nakliye maliyeti hesaplanır.

Gravite ayarlaması ve nakliyenin eklenmesi suretiyle bulunan fiyata (C+F) yürürlükteki sigorta mevzuatı ve primleri uygulanır. Tehlike ve harp hali sigorta primi uygulaması Bakanlığın değerlendirmesine tâbidir. İkinci bir değişikliğe kadar uygulanacak sigorta primi miktarı yüzde 0.075'i aşamaz.

İthalde alınan gümrük vergi ve resimlerin ilâve edilmesiyle yerli ham petrolün piyasa fiyatı bulunur. Yurt içi kara nakliye ücretleri için akaryakıtların fiyat teşekkülündeki nakliye rayıçları alınır.

Piyasa fiyatı tekliflerinde, T. C. Merkez Bankası tarafından açıklanan aylık döviz satış kuru ortalaması, petrol birimi olarak varil, metrik ton ve döviz cinsi olarak ABD Doları kullanılır. Piyasa fiyatlarına esas olan unsurların uygulamasında ortaya çıkabilecek sorunları değerlendirme ve çözmeye Kurul yetkilidir.

Rafinericiler, ham petrol üreticilerinin teklifi halinde oluşan bu asgarî fiyatlardan yerli ham petrolü alırlar ve ham petrol temininde yerli ham petrole öncelik tanırırlar. Rafinericiler ham petrol üreticilerinin bu asgarî fiyat veya bunun üzerindeki fiyat tekliflerine onbeş gün içinde yazılı olarak cevap verirler. Rafinericiler üreticilerin aleyhine olacak teslim yeri ve şartlarında maddî talep ve teklifte bulunamazlar. Fiyat uyumsuzlukları Kurumun hakemliğinde en geç otuz gün içerisinde tarafları bağlayacak şekilde sonuçlandırılır.

İthal ham petrol fiyatları dünya afişe fiyatları doğrultusunda yapılan petrol anlaşmalarına ve spot piyasa değerlerine göre temin edilebilen fiyat olarak değerlendirilir. Fiili ithalata ait bilgiler aylık olarak Kuruma bildirilir.

Rafinerici ve dağıtıcı lisansı kapsamında yapılan piyasa faaliyetlerine ilişkin fiyatlar, en yakın erişilebilir dünya serbest piyasa oluşumu dikkate alınarak, lisans sahipleri tarafından hazırlanan tavan fiyatlar olarak Kuruma bildirilir.

İşleme, boru hatları ile bağlantılı olmayan lisanslı depolama ve taşıma faaliyetlerinin tarifeleri, lisans sahiplerince hazırlanarak Kuruma bildirildikten sonra uygulanır.

İletim lisansı kapsamında yürütülen taşıma ve bu hatlarla bağlantılı tesislerdeki lisanslı depolama faaliyetlerine ilişkin tarifeler, lisans sahiplerince hazırlanarak Kurul onayını müteakip uygulanır. Kurul, tarife onay istemlerini müracaat tarihini takip eden otuz gün içerisinde karara bağlar.

Ancak, petrol piyasasında faaliyetleri veya rekabeti engelleme, bozma veya kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran veya doğurabilecek nitelikte anlaşma veya eylemlerin piyasa düzenini bozucu etkiler oluşturması halinde, gerekli işlemlerin başlatılmasıyla birlikte, her seferinde iki ayı aşmamak üzere, faaliyetlerin her aşamasında, bölgesel veya ulusal düzeyde uygulanmak için taban ve/veya tavan fiyat tespitine ve gerekli tedbirlerin alınmasına Kurum yetkilidir.

Belirli bölgelere ve belirli amaçlara yönelik olarak fiyatlara müdahale edilmeksizin kullanıcıların desteklenmesinin usul ve esasları ile miktarı Bakanlığın teklifi ve Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenir.

Mülkiyet, kamulaştırma ve özel tedbirler

MADDE 11. - a) Bu Kanun kapsamındaki tesisler için gerekli arazi, arsa ve binalara ilişkin hak veya mülkiyet edinimlerinin öncelikle anlaşma yoluyla yapılması esastır.

Bu Kanunda öngörülen faaliyetlerin gerektirmesi halinde;

- 1) Rafineri ve lisanslı depolama tesislerine,
- 2) İletim hatlarının mecralarına isabet eden arazi ve arsalarda irtifak hakkı tesisine ve bu hatların ayrılmaz parçası durumunda bulunan diğer binalar ve civarına isabet eden taşınmazlara,
- 3) İşleme tesislerinden Kurumca belirlenecek olanlara,

İlişkin edinimler 2942 sayılı Kamulaştırma Kanununda belirtilen esaslar dahilinde kamulaştırma yoluyla da yapılabilir. Kamulaştırılan taşınmazın mülkiyeti Hazineye, kullanma hakkı kamulaştırma bedelini ödeyen lisans sahibine ait olur. Kullanma hakkı tapu siciline kaydedilmek suretiyle lisans sahibi adına yapılır ve bunlar lisansın bir parçası olup lisans müddetince devam eder. Lisansın sona ermesi veya iptali halinde, lisans sahiplerince ödenmiş bulunan kamulaştırma bedelleri iade edilmez.

Bu konuda Kurulca verilecek kamulaştırma kararı kamu yararı kararı yerine geçer ve müteakip işlemler Kamulaştırma Kanunu hükümlerine göre yürütülür.

Kurulca uygun görülenler de dahil olmak üzere rafinaj ve iletim lisans sahiplerine ait tesislerin tapu sicil kayıtlarına, herhangi bir tasarrufun Kurumun izni bulunmadıkça kaydolunamayacağı şerhi de verilir.

b) Mülkiyetin gayri aynî haklar ve kiralama:Tüzel kişiler, faaliyetleri ile ilgili olarak kamuya ait araziler üzerinde, bedeli ilgili tüzel kişi tarafından ödenmesi suretiyle mülkiyetin gayri aynî hak tesisini ve bu arazilerin kiralanmasını talep edebilir.

Bu istek Kurulca uygun görüldüğünde, Kurum ilgili kanunlar uyarınca ihtiyaca göre intifa, irtifak, üst hakkı veya uzun süreli kiralama yoluna gider.

Bu şekilde elde edilen hakkın Kurul tarafından tespit edilen bedelini ödeme yükümlülüğü devralan tüzel kişiye aittir. Kullanım hakları, ilgili lisans veya sözleşmenin bir cüzü olup, geçerliliği, bunların geçerlilik süresi ile sınırlıdır.

İletim hatlarının her iki tarafında en az on beş metre, en fazla yüzer metre mesafe içerisinde; boru hattı için gerekli tesisler ve rafineriler ile lisanslı depoların tehlikelerden korunması için etrafında en fazla 500 metre mesafe içerisinde risk doğurabilecek nitelikte yapılaşma, ziraî ve tehlikeli işlere ilişkin olarak getirilecek kısıtlamalar ile bunların usul ve esasları Kurum tarafından çıkarılacak yönetmeliklerde düzenlenir.

İletim hatları ve bunların ayrılmaz parçası olan diğer tesisler hakkında 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanununun 11 inci maddesi hükmü uygulanmaz.

İletim tesisleri ile lisanslı depolama tesislerine erişim

MADDE 12. - Tesislerinde boş kapasite bulunan ileticiler ve lisanslı depocular; iletim ve depolama taleplerini, talebin aşağıda sayılan hususları sağlaması halinde, karşılamakla yükümlüdür.

Yapılan talebin;

- a) Lisans sahibinin tarifesine uygun olması,
- b) İlgili tesisin kapasitesine uygun yapılması,
- c) Lisans sahibinin tesisine, işletme kural ve koşullarına, iletildiği veya depoladığı petrole yönelik olarak bozucu veya risk artırıcı olumsuz etkileri olmaması,
- d) Tesisin, iletilen veya depolanan petrolün niteliğine uygun ve lisans sahibinin tarifesinde belirtilen asgarî miktarda olması,
- e) İletim için, petrolün cinsi de dikkate alınarak üretici, rafinerici, iletici veya dağıtıcı tarafından depolama için, depocunun tarifesinde belirtilen asgarî miktarın üzerinde olmak şartı ile herkes tarafından yapılması,

Gereklidir.

Eşgüdüm

MADDE 13. - Piyasayı doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda yetkili kılınan diğer mercilerce yapılacak her türlü düzenleme çalışması öncesi(vergî, resim ve harçlara ilişkin düzenlemeler hariç), Kurumun haberdar edilmesi ve çalışmalara iştirakinin sağlanması esastır.

Petrol piyasası faaliyetleri ile ilgili olarak Türk Standardları Enstitüsü tarafından yapılacak standard hazırlık çalışmalarında Kurum temsilcisi de bulunur. Piyasa faaliyetlerine ilişkin Türk standardları Kurul onayı ile mecburî hale getirilebilir.

Kurum;

- a) Lisanslı tesisler açısından büyük tehlikeler doğurabilecek hallerde,
- b) Piyasada haksız rekabet yaratacak ve yanıltıcı nitelikte reklam ve ilânlar ile benzeri faaliyetlerin yapılması durumunda,
- c) Piyasada faaliyet gösteren malzeme ve cihaz ithalatçı, üretici ve satıcıları ile bunların yetkili servisleri hakkındaki düzenleme ve uygulamalarda,

Görüş bildirmeye veya ilgili makamlardan talepte bulunmaya yetkilidir.

Kurum; piyasa faaliyetlerine ilişkin olarak açılmış veya açılacak kamu davalarına müdahil olabilir. Bu konularla ilgili olarak suç duyurusunda bulunabileceği gibi mevzuatın uygulanması açısından, adli ve mülki makamlardan yaptırım talebinde bulunabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgilerin Toplanması, Kayıt Düzeni, Denetim, Tebligat ve Sigorta
Bilgilerin toplanması, kayıt düzeni, denetim ve tebligat

MADDE 14. - Piyasa işleyişine ilişkin bilgileri derlemek amacıyla bildirim yükümlülükleri Kurumca belirlenir. Kurum, lisans sahiplerinin Vergi Usul Kanunu hükümleri saklı kalmak şartı ile düzenleyecekleri belge ve tutacakları kayıt düzenlerine ilişkin özel usul ve esaslar belirleyebilir.

Kurum, bu Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirirken, gerekli gördüğü her türlü bilgiyi kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilerden isteyebilir.

Görevlendirilen Kurum personeli, piyasa tarafları ve/veya tesisleri nezdinde, defterler de dahil olmak üzere her türlü evrak, belge ve emtianın incelenmesi, suret veya numune alınması, konuyla ilgili yazılı veya sözlü açıklama istenmesi, gerekli tutanakların düzenlenmesi, tesislerin ve işletiminin incelenmesi konularında yetkilidir. Görevlendirme yazısında amaç, kapsam, süre ve yetkinin çerçevesi yer alır.

Kurum piyasa faaliyetlerini kendi personeli ile veya kamu kurum ve kuruluşları ile özel denetim kuruluşlarından hizmet alımı yoluyla denetime tâbi tutar. Kurum, denetlemelerde kullanılmak üzere, Türkiye Akreditasyon Kurumu ile işbirliği yaparak akredite sabit ve gezici laboratuvarlar kurabilir, kurulmasına kaynak aktarabilir. Denetimde, ön araştırmada ve soruşturmada takip edilecek usul ve esaslar çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Bilgilerin ilgililere ve kamuya açıklanmasına ilişkin ilke, usul ve esaslar Kurumca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir. Piyasa açısından ticari gizlilik niteliği taşıyan bilgiler açıklanamaz.

Lisans sahiplerinin lisans belgesi içeriği özet bilgileri Kurum tarafından ilân edilir.

Kurumca bu Kanuna göre yapılacak her türlü tebligat hakkında 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümleri uygulanır, ancak, ilânen yapılacak tebligatlar Resmî Gazetede yayımlanır.

Sigorta

MADDE 15. - Lisans kapsamında yürütülen faaliyetler için, sigorta yaptırılması zorunludur. Bakanlar Kurulu kararıyla sigorta kapsamından muaf tutulacak faaliyetler belirlenebilir. Sigorta kapsamına alınacak varlık çeşitlerinin belirlenmesi ile bunların tâbi olacağı sigorta kolları ve muafiyet tanınan hususlar, Kurumca çıkarılacak yönetmeliklerde düzenlenir.

ALTINCI BÖLÜM

Diğer Hükümler
Petrol stokları

MADDE 16. - Piyasada sürekliliğin sağlanması, kriz veya olağanüstü hallerde risklerin önlenmesi ve uluslararası anlaşmalar gereği olağanüstü hal petrol stokları ile ilgili yükümlülüklerin ifası amaçlarıyla bir önceki yıl günlük ortalama kullanımının içindeki net ithalatın en az doksan günlük miktarı kadar petrol stoğu tutulur.

Ulusal petrol stoğu, rafineri, akaryakıt ve LPG dağıtıcı lisansı sahiplerinin ikmal ettiği günlük ortalama ürün miktarının minimum yirmi katını kendi depolarında veya lisanslı depolama tesislerinde topluca veya statülerine göre ayrı ayrı bulundurma yükümlülüğü ile sağlanır. Rafinerilere ve depolara boşaltılmak üzere karasularında bulunan yüklü tankerler ile rafinerilerdeki ham petrol ve yarı mamul ürünler, ürüne tahvil edilerek ulusal stok mükellefiyetine sayılır. Ulusal petrol stoğu, depolanan yerin durumuna ve mevzuatın müsaadesi şartı ile vergisiz tutulabilir.

Akaryakıt ve LPG dağıtıcı lisansı sahiplerinin, tank dibi hariç toplam stoğunun yirmi günlük kısmı şirketlerin minimum işletme stoğu olarak alınır ve ulusal petrol stoğundan sayılır. Ayrıca, bir tüketim tesisinde her bir cins üründen yılda 20.000 ton ve üzeri akaryakıt kullanan serbest kullanıcılar, tüketimlerinin onbeş günlük kısmını karşılayacak miktarda kendi depolarında stok bulundurmamak mecburiyetindedir ve bunlar ulusal petrol stoğu içinde mütalâa edilir.

Ulusal petrol stoğunun tamamlayıcı kısmı rafinericiler tarafından tutulur ve tamamlayıcı kısmın edinilmesi nedeniyle oluşabilecek kaynak ihtiyacı, finansman giderleri ve bu kısım stokların depolama ve idame maliyeti, tüketici fiyatlarına ilâve edilen (Kurul tarafından azami 10 ABD Dolar/ton'a kadar belirlenir.) ve rafinericilerin kullanımında kalan gelirler ile karşılanır. Rafinericilerin haricinde ithalat durumunda bu gelir rafinericiye ithalatçı tarafından ödenir. Rafinericiler tarafından her yıl bu gelirin muhasebesi hakkında Kuruma bilgi verilmesi zorunludur. Gelir, yeterli depolama tesisi ve stok sağlandıktan sonra idame giderlerini sağlayacak seviyeye çekilir.

Ulusal petrol stoğunun esas gün sayısının belirlenmesi, artırılması, yönetimi, getirilebilecek yükümlülükler, ulusal petrol stoğunun temin süresi, ulusal petrol stoğunun cinsi, miktarı ve stoklama yerinin belirlenmesi, ulusal petrol stoğuna dair petrol ve hizmet alımları, stok ve stoklamaya ilişkin diğer kararlar ile tedbirlerin alınması, ulusal petrol stoklarından olağanüstü hallerde satış yapılması ile Bakanlar Kuruluna sunulacak tekliflerin hazırlanması gibi konularda karar vermek üzere ve bu Kanuna göre oluşturulan Komisyonun çalışmasına ait usul ve esasların belirlenmesinde Bakanlar Kurulu yetkilidir.

Komisyon, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Müsteşarı başkanlığında, Millî Savunma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Petrol İşleri Genel Müdürlüğü ve Kurum temsilcilerinden oluşur. Komisyonca alınan kararların uygulanması ile sekreteryaya işleri Bakanlık tarafından yürütülür. Komisyonun kararlarına karşı yürütülecek hukukî işlemlerde muhatap Bakanlıktır.

Serbest kullanıcı

MADDE 17. - Serbest kullanıcıların belirlenmesine ve lisans verilmesine ilişkin usul ve esaslar Kurul tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Kalorifer yakıtı, fuel-oil ve motorinde yıllık tüketimi, 5000 tonun altında olmayacak şekilde Kurum tarafından belirlenecek olan yıllık tüketim miktarının altındaki kullanıcılara dağıtıcılar kendi işlettikleri akaryakıt bayileri üzerinden satış yapamazlar.

Ulusal marker

MADDE 18. - Rafinericiler ve dağıtıcılar yurt içinde pazarlayacakları akaryakıtta, rafineri çıkışında veya gümrük girişinde kurumun belirleyeceği şart ve özellikte marker ekleyeceklerdir.

Rafinerici ve dağıtıcılar, her yıl Şubat ayı içinde o yıla ait pazarlama projeksiyonlarını Kuruma bildirecek ve bu projeksiyona göre Kurumca temin edilecek ulusal marker yine Kurumca belirlenecek usul ve esaslara göre rafinerici ve dağıtıcılara akaryakıtta eklenmek üzere teslim edilecektir.

Kurum, ulusal marker ve idarî ve teknolojik yöntemler ile bir denetim sistemini kurar. Valilikler, görevli elemanların başvurusu halinde denetim amaçlı alınacak numunelerin kullanıcı ve bayilerden alınmasını ve emniyetini sağlamakla yükümlüdür.

Numunelerde yapılacak testlerde ulusal markerin gerektiği şart ve seviyede bulunmadığı ve alınan numunelerin laboratuvar analizi ile teknik düzenlenmelere uymadığı tespit edildiğinde, 19 uncu madde hükümleri uygulanır.

İKİNCİ KISIM
Çeşitli Hükümler
BİRİNCİ BÖLÜM

Cezalar, İdarî Yaptırımlar, Dava Hakkı,

Yönetmelik ve Yürürlükten Kaldırılan ve Uygulanmayacak Hükümler

İdari para cezaları

MADDE 19. - Bu Kanuna göre idarî para cezalarının veya idarî yaptırımların uygulanması, bu Kanunun diğer hükümlerinin uygulanmasına engel oluşturmaz. Bu Kanuna göre verilen ceza ve tedbirler diğer kanunlar gereği yapılacak işlemleri engellemez.

Bu Kanuna göre;

a) Aşağıdaki haller ağır kusur sayılarak, sorumluları hakkında beşyüz milyar Türk Lirası idarî para cezası uygulanır:

- 1) Lisans almaksızın lisansa tâbi faaliyetlerin yapılması.
- 2) Kurumca, 10 uncu madde gereği yapılan uygulamaların dolaylı veya dolaysız olarak engellenmesi veya engellenmeye teşebbüs edilmesi.
- 3) 9 uncu maddede yer alan kısıtlamalara uyulmaması.
- 4) 5, 6, 7, 8, 16, 17 ve 18 inci maddelerin ihlali.

b) Aşağıdaki haller birinci derece kusur sayılarak, sorumluları hakkında ikiyüz milyar Türk Lirası idari para cezası uygulanır:

- 1) Lisans almaksızın hak konusu yapılan tesislerin yapımına ve/veya işletimine başlanması ile bunlar üzerinde tasarruf hakkı doğuracak işlemlerin yapılması.
- 2) Sahip olunan lisansın verdiği haklar dışında faaliyet gösterilmesi.
- 3) 4 üncü madde hükümlerinin ihlali.
- 4) 12 nci maddede yer alan hükümler dahilinde iletim ve depolama tesislerine erişimin dolaylı veya dolaysız olarak engellenmesi.

Yukarıda belirtilenlerin dışında kalan ancak Kanunun getirdiği yükümlülüklere uymayanlara Kurumca elli milyar Türk Lirasına kadar idarî para cezası verilir.

Bayiler için yukarıda yer alan cezaların beşte biri uygulanır.

Cezalar tahsil edilinceye kadar, mahkeme kararı ile ilgililerin varlıklarına tedbir konulabilir. Tesisler, lisans alınıncaya veya bu Kanuna göre lisans gerektirmeyen faaliyet gösterecek hale getirilinceye kadar mühürlenir.

Ceza uygulanan bir fiilin iki takvim yılı geçmeden aynı kişi tarafından tekrarı halinde, cezalar iki kat olarak uygulanır.

Kurulun ceza vermesinde zamanaşımı süresi, ihlalin ve/veya olayın meydana geliş tarihinden itibaren beş yıldır. Bununla ilgili olarak Kurumun inceleme ve araştırma amacıyla yapacağı herhangi bir işlem, bu işlemin kişilerden birine tebliği anından itibaren zamanaşımını keser. Karar aleyhine yargı yoluna başvurulmuş olması da zamanaşımı süresini keser.

Ay içinde tahsil edilen idarî para cezaları müteakip ayın yirminci işgünü sonuna kadar irat kaydedilmek üzere Hazineye devrolunur.

İdarî para cezalarında tüzel kişilerin sorumluluğu 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 65 inci maddesine göre tayin olunur.

İdarî para cezalarının tahakkuk tarihini izleyen otuz gün içerisinde ödenmemesi halinde, cezanın ilgili vergi dairesi aracılığı ile tahsili sağlanır. Tahsilatta 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümleri uygulanır.

İdarî para cezalarının miktarları her yıl bir önceki yıla ilişkin olarak 213 sayılı Vergi Usul Kanununun mükerrer 298 inci maddesi uyarınca belirlenen yeniden değerlendirme oranında artırılmak suretiyle uygulanır. Bu şekilde yapılacak hesaplamalarda, milyon kesirleri dikkate alınmaz.

İdarî yaptırımlar

MADDE 20. - Lisans sahibi kişiler hakkında, bu Kanuna, bu Kanuna göre yürürlüğe konulmuş yönetmeliklere, Kurumun yazılı talimatlarına veya lisanslarına kayıtlı hususların herhangi birine riayet edilmediği takdirde, Kurum tarafından ön araştırma veya soruşturma başlatılır. Ayrıca, ilgiliye onbeş gün içerisinde aykırılıkların giderilmesi, aksi halde bahse konu piyasa faaliyetlerinin geçici bir süre için durdurulabileceği veya doğrudan doğruya iptal yaptırımının uygulanacağı ihbar edilir. Bu ihbara rağmen onbeş günlük sürenin bitiminde aykırılıklar giderilmezse, Kurum piyasa faaliyetini otuz günden az yüzseksen günden çok olmamak üzere geçici olarak durdurur. Geçici durdurma süresince, tehlikeli eylemin veya kötüniyetin veya ürünlerde zarar oluşmasının önlenmesi ile faaliyetin durdurulmasına neden olan durumun ortadan kaldırılmasına ilişkin faaliyetler dışında hiçbir piyasa faaliyeti yapılamaz. Lisans iptalleri Kurumca yapılacak soruşturma neticesine göre karara bağlanır.

Kaçak veya menşei belli olmayan ürün ikmal edenlerin lisansı iptal edilir. Teknik düzenlemelere uygun olmayan ürün ikmal edenler zararı tazmin etmekle yükümlüdür.

Akaryakıt istasyonu kapsamında sürdürülen bayilik faaliyetlerinin, bu Kanuna veya bu Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemelere aykırılığının Kurumca tespiti halinde, anılan istasyonda yapılan akaryakıt ikmali Kurumca geçici veya süresiz olarak mühürleme suretiyle durdurulur. İptale veya mühürlemeye ilişkin usul ve esaslar Kurumca çıkarılacak yönetmeliklerde düzenlenir.

Lisans iptaline veya mühürlemeye rağmen, faaliyetlerini sürdüren gerçek kişiler ile tüzel kişilerin yetkilileri hakkında, 765 sayılı Türk Ceza Kanununun 274 üncü maddesi hükümleri uygulanır.

Bu Kanuna göre yapılan talep veya işlemlerde, kanuna karşı hile veya gerçek dışı beyanda bulunulduğunun tespiti halinde lisans iptal olunur.

Teknik düzenlemelere uygun olmayan petrol ikmali nedeniyle kullanıcıya verilen zarar ve hasarların tazmini hususu, kullanıcıların muhatap olduğu lisans sahibi gerçek ve tüzel kişilerin lisanslarında ve sözleşmelerinde yer alır. Uygulamaya ilişkin usul ve esaslar çıkarılacak yönetmelikte belirlenir.

Dağıtım şirketinin lisansının iptal edilmesi veya faaliyetinin geçici olarak durdurulması halinde dağıtım şirketine bağlı bayiler, diğer dağıtım şirketlerinin bayii olarak faaliyetlerini sürdürürler.

Ön araştırma, soruşturma ve dava hakkı

MADDE 21. - Kurul, re'sen veya kendisine intikal eden ihbar veya şikâyetler üzerine doğrudan soruşturma açılmasına ya da soruşturma açılmasına gerek olup olmadığının tespiti için ön araştırma yapılmasına karar verir.

Ön araştırma ve soruşturmada takip edilecek usul ve esaslar, Kurum tarafından yürürlüğe konulacak yönetmelikle düzenlenir.

Kurul kararına karşı açılacak davalar ilk derece mahkemesi olarak Danıştayda görülür. Danıştay, Kurul kararlarına karşı yapılan başvuruları acele işlerden sayar.

Yönetmelik

MADDE 22. - Piyasa faaliyetlerine ilişkin hususlar; bu Kanunun ilgili maddelerinde atıfta bulunulan yönetmelikler ve piyasanın işleyişi esnasında ihtiyaç duyulan diğer hususlarda Kurum tarafından yürürlüğe konulacak yönetmeliklerle düzenlenir. Bu yönetmelikler Resmî Gazetede yayımlanır.

Ayrıca, Kurum yetkilerini Kurul kararıyla özel nitelikli kararlar almak suretiyle de kullanabilir. Özel nitelikli kararlardan kamuoyunu ilgilendiren hususlar ile yapılacak düzenlemeleri açıklamak amacıyla çıkarılacak tebliğler, basın ve yayın araçlarıyla veya özel bültenlerle duyurulur.

Yürürlükten kaldırılan ve uygulanmayacak hükümler

MADDE 23. - A) 10.9.1960 tarihli ve 79 sayılı Millî Korunma Suçlarının Affına, Millî Korunma Teşkilat, Sermaye ve Fon Hesaplarının Tasfiyesine ve Bazı Hükümler İhdasına Dair Kanunun 5 inci maddesi,

B) 3.4.1930 tarihli ve 1580 sayılı Belediye Kanununun 15 inci maddesinin ikinci fıkrasının (41) numaralı bendi,

Yürürlükten kaldırılmıştır.

C) 6326 sayılı Petrol Kanununun bu Kanuna aykırı hükümleri uygulanmaz.

İKİNCİ BÖLÜM

Elektrik Piyasası Kanununda Yapılan
Değişiklikler

MADDE 24. - 20.2.2001 tarihli ve 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanununun 5 inci maddesinin birinci fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Kurul, biri Başkan, biri İkinci Başkan olmak üzere dokuz üyeden oluşur.

MADDE 25. - 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanununun 5/A maddesinden sonra gelmek üzere aşağıdaki 5/B maddesi eklenmiştir.

Kurulun petrol piyasası ile ilgili görevleri

MADDE 5/B. - Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu petrol piyasası ile ilgili olarak aşağıda belirtilen görevleri de yerine getirir:

- a) Petrol Piyasası Kanunu hükümlerini uygulamak, Piyasa faaliyetlerine ilişkin her türlü düzenlemeleri yapmak ve yürütülmesini sağlamak.
- b) Petrol faaliyetlerine ilişkin plân, politika ve uygulamalarla ilgili Kurum görüş ve önerilerini belirlemek.
- c) Petrol piyasa faaliyetleriyle ilgili denetleme, ön araştırma ve soruşturma işlemlerini yürütmek, yetkisi dahilindeki ceza ve yaptırımları uygulamak ve dava açmak da dahil olmak üzere her türlü adli ve idari makama başvuru kararlarını almak.
- d) Uluslararası organizasyon ve teşkilatların petrol piyasasına ilişkin uygulamalarını izlemek.
- e) Petrol piyasasında lisans ve lisanslarla ilgili işlem bedellerini belirlemek.
- f) Petrol piyasasında faaliyet gösteren kişilerin denetlenmiş malî tablolarını incelemek veya incelettirmek.
- g) Petrol piyasasında faaliyet gösteren kişilerden istenecek olan, hizmet güvenilirliği, hizmet dışı kalmalar ve diğer performans ölçütleriyle ilgili raporların kapsamını belirlemek ve düzenli olarak Kurula vermelerini sağlamak.
- h) Petrol Piyasası Kanunu hükümlerine, çıkarılan yönetmelik hükümlerine, Kurul tarafından onaylanan tarife ve yönetmeliklere, lisans hüküm ve şartlarına ve Kurul kararlarına aykırı davranıldığı durumlarda, idari para cezası vermek ve lisansları iptal etmek.

MADDE 26. - 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanununun 9 uncu maddesine aşağıdaki fıkralar eklenmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında en az beş yıl süre ile görev yapan ve en az dört yıl süreli eğitim veren yüksek öğrenim kurumlarından mezun olan ve kamu personeli dil sınavı sonucu A derecesinde dil bildiğini belgeleyenler veya özel sektörde beş yıldan fazla hizmeti olup yüksek öğrenim ile dil konusunda aynı şartları haiz olanlardan, hizmetine ihtiyaç bulunanlar, bu kurum ve kuruluşlarda fiilen çalışmış oldukları süreler de dikkate alınarak derece ve kademeleri tespit edilmek suretiyle, 31.12.2004 tarihine kadar Kurumda durumlarına uygun boş kadrolara 657 sayılı Kanunun sınav ve

adaylık hükümlerine uyulmaksızın uzman olarak atanabilirler. Bu özelliklere sahip olmayan Petrol İşleri Genel Müdürlüğü personeli de, istekleri halinde ve Kurum ile Petrol İşleri Genel Müdürlüğü'nün mutabakatı alınmak şartıyla, Kurumda büro personeli olarak görevlendirilebilir. 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine göre istihdam edilmekte olanların bu hükme istinaden Kurum kadrolarına atanmaları, anılan Kanun hükümleri kapsamında değerlendirilir ve kıdem tazminatları kurumları tarafından ödenir.

Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay içerisinde Kurulun önerisi üzerine Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle Kurumun teşkilatlanması yeniden yapılır. Kurumda ücret ve malî haklar dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tâbi olarak idarî hizmet sözleşmesi ile sözleşmeli olarak istihdam edilen personelden; Kurum teşkilât yapısındaki değişiklik sebebiyle kadrosu kaldırılan, değiştirilen veya teşkilât kadrolarının hizmet icaplarına nitelikleri uygun olmadığı Kurulca tespit edilen ihtiyaç fazlası personel yukarıdaki yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir ay içerisinde Devlet Personel Başkanlığına bildirilir ve bu Başkanlıkça onbeş gün içerisinde ilgililerin kamu kurum ve kuruluşlarına atama teklifi yapılır. Kamu kurum ve kuruluşları, atama teklifi yapılan ilgili personeli durumlarına uygun boş kadrolara on gün içerisinde atarlar. Bu şekilde atanan personelin işe başlama sürelerine ve işe başlamamaları halinde yapılacak işlemlere ilişkin olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 62 ve 63 üncü maddeleri hükümleri uygulanır. Kurum personelinden diğer kamu kurum ve kuruluşlarına atanmaların yeni görevlerine başlayacakları tarihe kadarki geçecek sürede ücret ve malî hakları Kurumca ödenir.

MADDE 27. - 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanununun 2 nci maddesinin üçüncü fıkrasına "...halinde", ibaresinden sonra gelmek üzere "otoprodüktörler hariç olmak üzere" ibaresi ile 10 uncu maddesinin (B) bendinden sonra gelmek üzere aşağıdaki (C) bendi eklenmiştir.

C) Kurumun petrol piyasası ile ilgili gelirleri aşağıdaki kalemlerden oluşur:

- a) Katılma payı.
- b) Lisans, onay, izin ve vize işlemleri üzerinden alınacak bedeller.
- c) Yayın ve sair gelirler.
- d) Ayrıntıları kamuoyuna duyurulmak kaydıyla ve piyasanın gelişimine dair etüt ve proje çalışmalarının finansmanında kullanılmak üzere uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından verilecek hibeler.

(a) alt bendindeki katılma payının mükellefi; rafinaj, işleme, dağıtıcı, iletim, taşıma, ihrakiye, depolama, bayi ve madeni yağ üretim lisansı sahibi gerçek ve tüzel kişilerdir. Müşterek lisans sahipleri katılma payını toplam net satışları üzerinden öder. Katılma payı, lisans sahiplerince yıllık gelir tablolarında yer alan net satış tutarının binde biri oranını ve iki milyon ABD Dolarını aşmayacak şekilde Kurulca belirlenir. Yıl içinde uygulanacak katılma payı oranı bir önceki yılın Aralık ayı içinde açıklanır.

Net satış hasılatı içinde yer alması halinde, yıl içinde petrol için ödenen gümrük vergi, resim ve harçları ile Özel Tüketim Vergisi toplamı net satışlar toplamından tenzil edilir.

Katılma payı ödemekle yükümlü lisans sahipleri, herhangi bir bildirim beklemezsizin her yıl Mayıs ayı sonuna kadar bir önceki yıla ait bilanço ve gelir tablolarını Kuruma göndermek ve katılma payının yarısını Haziran, ikinci yarısını Kasım ayı sonuna kadar ödemek zorundadır.

Süresinde beyan edilmeyen veya hatalı beyan edilen katılma paylarına ilişkin cezaî ve idarî işlemler Kurumca tamamlanarak ilgili organlar nezdinde adlî ve idarî işlemler başlatılır. Süresinde ödenmeyen malî yükümlülükler ve gecikme zamları hakkında 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümleri uygulanarak ilgili vergi daireleri aracılığı ile tahsili sağlanır.

MADDE 28. - 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanununun geçici 2 nci maddesinin ikinci fıkrasının sonuna aşağıdaki hükümler eklenmiştir.

Petrol Piyasası Kanununun yürürlüğe girmesini müteakip en geç bir ay içinde atanacak iki üyenin görev süreleri altı yıldır. Bu üyeler kuraya tâbi tutulmaz ve bu iki üyeliğe görev süresinin bitiminde yeniden atama yapılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Geçici ve Son Hükümler

GEÇİCİ MADDE 1. - Bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce; 6326 sayılı Petrol Kanununa göre belge sahibi olan kişiler ile Bakanlıkça yapılan düzenlemelere istinaden faaliyetlerine izin verilen akaryakıt dağıtım ve pazarlama kuruluşlarının ilgili mevzuat kapsamında tanınan hak ve menfaatleri ile yükümlülüklerine ilişkin hükümler, bu Kanunda belirlenen süre ve esaslar dahilinde faaliyeti ile ilgili lisans verilinceye kadar saklıdır.

Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte fiilen, bu Kanunla yapılması için lisans alınması gereken faaliyetleri yürüten kişiler, bu Kanunun yayımı tarihinden sonra bir yıl içinde durumlarını bu Kanuna uygun hale getirerek, Kurum tarafından istenecek bilgi ve belgelerle Kuruma başvurmak zorundadır. Başvurusunu yapmış ancak işlemleri tamamlayamayan kişilerin faaliyetlerinin devamı için, üç ayı aşmamak üzere ek süre verilmesinde Kurum yetkilidir.

Süresinde başvurmayan veya süresinde başvurduğu halde süresinde durumunu bu Kanuna uygun hale getirmeyenlerin faaliyetleri, sürenin bitim tarihi itibarıyla durdurulur. Daha önce verilen hak, izin ve yetki doğurucu her türlü karar, işlem ve evrak başkaca bir işleme gerek kalmaksızın hükümsüz hale gelir.

Bu Kanunun yayımı tarihinde, yürürlükte olan petrol ürünleri ile ilgili kararname yönetmelik ve tebliğlerde yer alan hükümler, Kurumca düzenleme yapıncaya kadar saklıdır. Kurum tarafından oluşturulacak yönetmelik ve diğer mevzuat yürürlüğe girene kadar Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ve/veya Petrol İşleri Genel Müdürlüğüne yürütülmekte olan işlemlere ilişkin görevler sürdürülür. Ancak, bu süre içerisinde anılan mevzuata istinaden akaryakıt dağıtım ve pazarlama şirketlerinin kurulması ile ilgili olarak yeni ön müsaade ve statü verilmez.

Lisans yönetmeliği yürürlüğe girinceye kadar, faaliyete ilişkin lisans isteminde bulunulamaz. Lisans yönetmeliğinin yürürlüğe girişi, Kanunun yayımı tarihini takip eden yüzsekseninci günü aşamaz.

10.9.1960 tarihli ve 79 sayılı Milli Korunma Suçlarının Affına, Milli Korunma Teşkilat, Sermaye ve Fon Hesaplarının Tasfiyesine ve Bazı Hükümler İhdasına Dair Kanunun 5 inci maddesinin ve petrol ürünleri ile ilgili 98/10745 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının uygulanmasına 1 Ocak 2005 tarihine kadar devam edilir. Gerekliğinde bu süre Bakanlar Kurulu kararı ile altı aya kadar uzatılabilir. 98/10745 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının yürürlükten kalkması ile birlikte dağıtıcıların serbest ithalat faaliyetleri başlar.

Bu Kanunun yürürlüğe girmesinden sonra Kurul tarafından ikincil mevzuatın oluşturulması ve gerekli düzenlemeler tamamlanincaya kadar Petrol İşleri Genel Müdürlüğü tarafından belgelerin verilmesine devam edilir. Bu süreç sonunda 6326 sayılı Petrol Kanununun belge ile ilgili hükümleri yürürlükten kalkar.

6326 sayılı Petrol Kanunu hükümlerine göre belge sahiplerine tanınan gümrük ve diğer ithal vergi ve resimleri muafiyetinden yararlanarak ithal edilen malzemeye ilişkin takyitler başkaca hiçbir işleme ihtiyaç bulunmaksızın kaldırılır. Bu konuda doğmuş her türlü mükellefiyet ve kayıt terkin edilir.

GEÇİCİ MADDE 2. - Petrol piyasasını ilgilendiren özelleştirme işlemlerinde Kuruma bilgi verilir. Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde yapılan özelleştirme uygulamaları sonucu yeni lisans verilmesi veya lisansın tadil edilmesi işlemi herhangi bir işleme gerek kalmaksızın Kurumca yapılır.

Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte lisansa tâbi konularda faaliyet gösteren özelleştirme kapsamındaki kuruluşlar, özelleştirilinceye kadar üretim ve ticari faaliyetleri yönünden, 4.1.2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanununa tâbi değildir. Bu kuruluşlarda çalışan kapsam dışı personelin ücret ve diğer malî haklarının net aylık toplamını, Başbakanlık Müsteşarının ortalama net aylığının iki katını geçmemek üzere belirlemeye kuruluş yönetim kurulu yetkilidir. Ancak, ücret ve malî hakları bu fıkraya göre belirlenen kapsam dışı personelin, 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesi uyarınca başka kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilmeleri halinde, aynı maddenin beşinci fıkrası uygulanırken bu personelin eski pozisyonlarına ilişkin ücret ve diğer malî haklarının belirlenmesinde; bunların pozisyonlarına göre 15.11.2003 tarihinde uygulanmakta olan ücret ve diğer malî haklarına bu tarihten aynı maddenin ikinci fıkrası uyarınca atandıkları tarihe kadar geçen süre içinde kamu personeline yapılacak maaş artış oran ve/veya miktarları uygulanmak suretiyle bulunacak tutar esas alınır.

GEÇİCİ MADDE 3. - Ticari deniz vasıtalarına yapılacak Özel Tüketim Vergisiz akaryakıt satışları 7 nci maddenin ikinci fıkrasındaki sınırlamalar dışında dağıtıcılar tarafından doğrudan yapılır.

Yürürlük

MADDE 29. - Bu Kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 30. - Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

EK.6 REKABETİN KORUNMASI HAKKINDA KANUN

REKABETİN KORUNMASI HAKKINDA KANUN

Kanun Numarası: 4054

Kanun Kabul Tarihi: 07/12/1994

Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 13/12/1994

Yayımlandığı Resmi Gazete Sayısı: 22140

BİRİNCİ KISIM: AMAÇ, KAPSAM, TANIMLAR

AMAÇ

Madde 1 - Bu Kanunun amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır.

KAPSAM

Madde 2 - Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü teşebbüsün aralarında yaptığı rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma, uygulama ve kararlar ile piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmaları ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukuki işlem ve davranışlar, rekabetin korunmasına yönelik tedbir, tespit, düzenleme ve denetlemeye ilişkin işlemler bu Kanun kapsamına girer.

TANIMLAR

Madde 3 - Bu Kanunun uygulanmasında;

Bakanlık: Sanayi ve Ticaret Bakanlığını,

Rekabet: Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışı,

Hakim Durum: Belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücünü,

Teşebbüs: Piyasada mal veya hizmet üreten, pazarlayan, satan gerçek ve tüzelkişilerle, bağımsız karar verebilen ve ekonomik bakımdan bir bütün teşkil eden birimleri,

Teşebbüs Birliği: Teşebbüslerin belirli amaçlara ulaşmak için oluşturduğu tüzelkişiliği haiz ya da tüzelkişiliği olmayan her türlü birlikleri,

Mal: Ticarete konu olan her türlü taşınır ve taşınmaz eşyayı,

Hizmet: Bir bedel veya menfaat karşılığında yapılan bedeni, fikri veya her ikisi beraber olan faaliyetleri,

Kurum: Rekabet Kurumunu,

Kurul: Rekabet Kurulunu,

ifade eder.

İKİNCİ KISIM

BİRİNCİ BÖLÜM: YASAKLANAN FAALİYETLER

REKABETİ SINIRLAYICI ANLAŞMA, UYUMLU EYLEM VE KARARLAR

Madde 4 - Belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan Teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri hukuka aykırı ve yasaktır.

Bu haller, özellikle şunlardır:

- Mal veya hizmetlerin alım ya da satım fiyatının, fiyatı oluşturan maliyet, kar gibi unsurlar ile her türlü alım yahut satım şartlarının tesbit edilmesi,
- Mal veya hizmet piyasalarının bölüşülmesi ile her türlü piyasa kaynaklarının veya unsurlarının paylaşılması ya da kontrolü,
- Mal veya hizmetin arz ya da talep miktarının kontrolü veya bunların piyasa dışında belirlenmesi,
- Rakip teşebbüslerin faaliyetlerinin zorlaştırılması, kısıtlanması veya piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin boykot ya da diğer davranışlarla piyasa dışına çıkartılması yahut piyasaya yeni gireceklerin engellenmesi,
- Münhasır bayilik hariç olmak üzere, eşit hak, yükümlülük ve edimler için eşit durumdaki kişilere farklı şartların uygulanması,
- Anlaşmanın niteliği veya ticari teamüllere aykırı olarak, bir mal veya hizmet ile birlikte diğer mal veya hizmetin satın alınmasının zorunlu kılınması veya aracı teşebbüs durumundaki alıcıların talep ettiği bir malın ya da hizmetin diğer bir mal veya hizmetin de alıcı tarafından teşhiri şartına bağlanması ya da arz edilen bir mal veya hizmetin tekrar arzına ilişkin şartların ileri sürülmesi,

Bir anlaşmanın varlığının ispatlanamadığı durumlarda piyasadaki fiyat değişmelerinin veya arz ve talep dengesinin ya da teşebbüslerin faaliyet bölgelerinin, rekabetin engellendiği, bozulduğu veya kısıtlandığı piyasalardakine benzerlik göstermesi, teşebbüslerin uyumlu eylem içinde olduklarına karine teşkil eder.

Ekonomik ve rasyonel gerekçelere dayanmak koşuluyla taraflardan her biri uyumlu eylemde bulunmadığını ispatlayarak sorumluluktan kurtulabilir.

MUAFİYET

Madde 5 - Kurul, aşağıda belirtilen şartların tamamının varlığı halinde ... , teşebbüsler arası anlaşma, uyumlu eylem ve teşebbüs birlikleri kararlarının 4 üncü madde hükümlerinin uygulanmasından muaf tutulmasına karar verebilir:

- Malların üretim veya dağıtımı ile hizmetlerin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması,
- Tüketicinin bundan yarar sağlaması,
- İlgili piyasanın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalkmaması,
- Rekabetin (a) ve (b) bentlerindeki amaçların elde edilmesi için zorunlu olanlardan fazla sınırlanmaması.

(Değişik fıkra: 2/7/2005-5388 S.K./1.mad) Muafiyet belirli bir süre için verilebileceği gibi, muafiyetin verilmesi belirli şartların ve/veya belirli yükümlülüklerin yerine getirilmesine bağlanabilir. Muafiyet kararları anlaşmanın ya da uyumlu eylemin yapıldığı veya teşebbüs birliği kararının alındığı yahut bir koşula bağlanmışsa koşulun yerine getirildiği tarihten itibaren geçerlidir.

Kurul, birinci fıkrada gösterilen şartların gerçekleşmesi halinde, belirli konulardaki anlaşma türlerine bir grup olarak muafiyet tanınmasına sağlayan ve bunların şartlarını gösteren tebliğler çıkarabilir.

HAKİM DURUMUN KÖTÜYE KULLANILMASI

Madde 6 - Bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hakim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması hukuka aykırı ve yasaktır.

Kötüye kullanma halleri özellikle şunlardır:

- Ticari faaliyet alanına başka bir teşebbüsün girmesine doğrudan veya dolaylı olarak engel olunması ya da rakiplerin piyasadaki faaliyetlerinin zorlaştırılmasını amaçlayan eylemler,
- Eşit durumdaki alıcılara aynı ve eşit hak, yükümlülük ve edimler için farklı şartlar ileri sürerek, doğrudan veya dolaylı olarak ayrımcılık yapılması,
- Bir mal veya hizmetle birlikte, diğer mal veya hizmetin satın alınmasını veya aracı teşebbüsler durumundaki alıcıların talep ettiği bir malın veya hizmetin, diğer bir mal veya hizmetin de alıcı tarafından teşhiri şartına bağlanması ya da satın alınan bir malın belirli bir fiyatın altında satılmaması gibi tekrar satış halinde alım satım şartlarına ilişkin sınırlamalar getirilmesi,
- Belirli bir piyasadaki hakimiyetin yaratmış olduğu finansal, teknolojik ve ticari avantajlardan yararlanarak başka bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabet koşullarını bozmayı amaçlayan eylemler,
- Tüketicinin zararına olarak üretimin, pazarlamanın ya da teknik gelişmenin kısıtlanması.

BİRLEŞME VEYA DEVRALMA

Madde 7 - Bir ya da birden fazla teşebbüsün hakim durum yaratmaya veya hakim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır.

Hangi tür birleşme ve devralmaların hukuki geçerlilik kazanabilmesi için Kurula bildirilerek izin alınması gerektiğini Kurul, çıkaracağı tebliğlerle ilan eder.

İKİNCİ BÖLÜM: KURULUN YETKİLERİ

MENFİ TESPİT

Madde 8 - İlgili teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin başvurusu üzerine Kurul, elinde bulunan bilgiler çerçevesinde bir anlaşmanın, kararın, eylemin veya birleşme ve devralmanın bu Kanunun 4,6 ve 7 nci maddelerine aykırı olmadığını gösteren bir menfi tespit belgesi verebilir.

Kurul, bu belgenin düzenlenmesinden sonra 13 üncü maddedeki şartlar çerçevesinde görüşünden her zaman dönebilir. Ancak bu durumda taraflara Kurulun görüş değiştirmesine kadar geçen süre için cezai müeyyide uygulanmaz.

Dördüncü kısmında belirtilen hükümler çerçevesinde, rekabetin tesisi ve ihlalden önceki durumun korunması için yerine getirilmesi ya da kaçınılması gereken davranışları kapsayan bir kararı bildirir.

Meşru bir menfaati olan gerçek ve tüzelkişiler şikayette bulunabilir.

Kurul, birinci fıkraya göre bir karar almadan önce ilgili teşebbüs veya teşebbüs birliklerine ihlale ne şekilde son vereceklerine ilişkin görüşlerini yazılı olarak bildirir.

Kurul, nihai karara kadar ciddi ve telafi olunamayacak zararların ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğu durumlarda, ihlalden önceki durumu koruyucu nitelikte ve nihai kararın kapsamını aşmayacak şekilde geçici tedbirler alabilir.

BİRLEŞME VE DEVRALMALARIN KURULA BİLDİRİLMESİ

Madde 10 - (Metinden çıkarılan fıkra: 2/7/2005-5388 S.K./2.mad)

7 nci madde kapsamına giren birleşme veya devralma anlaşmaları Kurula bildirildiği tarihten itibaren Kurul, onbeş gün içinde yapacağı ön inceleme sonucunda birleşme veya devralma işlemine ya izin vermek ya da bu işlemi nihai incelemeye almaya karar verdiği takdirde, ön itirazını bildiren yazısı ile birlikte birleşme veya devralma işleminin nihai karara kadar askıda olduğunu ve uygulamaya sokulamayacağını, gerekli gördüğü diğer tedbirlerle birlikte ilgililere usulüne göre tebliğ etmek zorundadır. Bu durumda, bu Kanununun 40 ila 59 uncu maddeleri hükümleri uygulanır.

Kurulun, süresi içinde birleşme veya devralmaya ilişkin müracaata herhangi bir cevap vermediği ya da herhangi bir işlem yapmadığı hallerde, birleşme veya devralma anlaşmaları bildirim tarihinden 30 gün sonra yürürlüğe girerek hukuki geçerlilik kazanır.

BİRLEŞME VE DEVRALMANIN KURULA BİLDİRİLMEMESİ

Madde 11 - Bildirilmesi zorunlu olan birleşme ve devralma işleminin Kurula bildirilmemiş olduğu hallerde, Kurul, herhangi bir şekilde işlem den haberdar olduğu zaman kendiliğinden birleşme veya devralmayı incelemeye alır. İnceleme sonucunda;

a) Birleşme veya devralmanın 7 nci maddenin birinci fıkrası kapsamına girmediğine karar vermesi durumunda birleşme veya devralmaya izin verir, ancak ilgililere bildirimde bulunmadıkları için para cezası uygular.

b) Birleşme veya devralmanın 7 nci maddenin birinci fıkrası kapsamına girdiğine karar vermesi halinde; para cezası ile birlikte, birleşme veya devralma işleminin sona erdirilmesine; hukuka aykırı olarak gerçekleştirilmiş olan tüm fiili durumların ortadan kaldırılmasına; şartları ve süresi Kurul tarafından belirlenecek şekilde ele geçirilen her türlü payın veya mal varlığının eğer mümkünse eski maliklerine iadesine, bu mümkün olmadığı takdirde üçüncü kişilere temlikine ve devrine; bunların eski malik veya üçüncü kişilere temlik edilmesine kadar geçen süre içinde devralan kişilerin devralınan teşebbüslerin yönetimine hiçbir şekilde katılmayacağına ve gerekli gördüğü diğer tedbirlerin alınmasına karar verir.

BİLDİRİM

Madde 12 - Bildirim, Kurul tarafından hazırlanacak Bildirim Formlarının istediği bilgileri tam ve eksiksiz olarak içerir. Bildirimi taraflardan herhangi biri yapabilir. Bildirimde bulunan, diğer ilgili tarafı durumdan haberdar etmek zorundadır. Bildirime ilgili belgeler eklenir ve bildirim Kurul kayıtlarına intikal ettiği tarihte yapılmış sayılır.

MUAFİYET VE MENFİ TESPİT KARARLARININ GERİ ALINMASI

Madde 13 - Aşağıdaki hallerde muafiyet ve menfi tespit kararları geri alınabilir ya da tarafların belirli davranışları yasaklanabilir:

a) Kararın alınmasına esas teşkil eden herhangi bir olayda değişiklik olması,

b) Karara bağlanan şartların veya yükümlülüklerin yerine getirilmemesi,

c) Kararın söz konusu anlaşma hakkında yanlış veya eksik bilgiye dayanarak verilmiş olması,

Geri alma kararı (a) bendinde değişikliğin olduğu tarihten, diğer hallerde ise muafiyet veya menfi tespit kararının verildiği tarihten itibaren geçerlidir.

(c) bendinde belirtilen yanlış ve eksikliğin ilgili teşebbüsün hilesi veya kastı ile gerçekleşmesi halinde karar hiç alınmamış sayılır.

BİLGİ İSTEME

Madde 14 - Kurul, bu Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirirken, gerekli gördüğü her türlü bilgiyi tüm kamu kurum ve kuruluşlarından, teşebbüslerden ve teşebbüs birliklerinden isteyebilir.

Bu makamlar, teşebbüsler ve teşebbüs birliklerinin yetkilileri istenen bilgileri Kurulun belirleyeceği süre içinde vermek zorundadır.

YERİNDE İNCELEME

Madde 15 - Kurul, bu Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirirken gerekli gördüğü hallerde, teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde incelemelerde bulunabilir. Bu amaçla teşebbüslerin veya teşebbüs birliklerinin:

a) Defterlerini, her türlü evrak ve belgelerini inceleyebilir ve gerekirse suretlerini alabilir,

- b) Belirli konularda yazılı veya sözlü açıklama isteyebilir,
 c) Teşebbüslerin her türlü mal varlığına ilişkin mahallinde incelemeler yapabilir,
 İnceleme, Kurul emrinde çalışan uzmanlar tarafından yapılır. Uzmanlar incelemeye giderken yanlarında incelemenin konusunu, amacını ve yanlış bilgi verilmesi halinde idari para cezası uygulanacağını gösteren bir yetki belgesi bulundururlar.

(Ek fıkra: 01/08/2003 - 4971 S.K./25. md.) İlgililer istenen bilgi, belge, defter ve sair vasıtaların suretlerini vermekle yükümlüdür. Yerinde incelemenin engellenmesi veya engellenme olasılığının bulunması durumunda sulh ceza hakimi kararı ile yerinde inceleme yapılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İDARİ PARA CEZALARI İDARİ PARA CEZASI

Madde 16 - (Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./472.mad)

Kurul, teşebbüs niteliğindeki gerçek ve tüzel kişiler ile teşebbüs birlikleri veya bu birliklerin üyelerine;

- a) Muafiyet ve menfi tespit başvuruları ile birleşme ve devralmalar için izin başvurularında yanlış ya da yanıltıcı bilgi veya belge verilmesi,
 b) İzne tabi birleşme ve devralmaların Kurul izni olmaksızın gerçekleştirilmesi,
 c) Kanunun 14 ve 15 inci maddelerinin uygulanmasında eksik, yanlış ya da yanıltıcı bilgi veya belge verilmesi ya da bilgi veya belgenin belirlenen süre içinde ya da hiç verilmemesi,
 d) Yerinde incelemenin engellenmesi ya da zorlaştırılması,

hallerinden (a), (b) ve (c) bentlerinde belirtilenler için teşebbüsler ile teşebbüs birlikleri veya bu birliklerin üyelerinin karardan bir önceki mali yıl sonunda oluşan veya bunun hesaplanması mümkün olmazsa karar tarihine en yakın mali yıl sonunda oluşan ve Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin binde biri oranında, (d) bendinde belirtilenler için ise aynı şekilde saptanacak olan gayri safi gelirlerinin binde beşi oranında idarî para cezası verir. Ancak bu esasa göre belirlenecek ceza onbin Türk Lirasından az olamaz. Bu fıkranın (b) bendine göre idarî para cezası birleşme işlemlerinde tarafların herbirine, devralma işlemlerinde ise sadece devralana verilir.

Yerinde incelemenin mahkeme kararı ile gerçekleştirilmesi, yerinde incelemenin engellenmesi ve zorlaştırılmasına ilişkin olarak bu Kanunda öngörülen idarî para cezasının uygulanmasını engellemez.

Bu Kanunun 4, 6 ve 7 nci maddelerinde yasaklanmış davranışlarda bulunanlara, ceza verilecek teşebbüs ile teşebbüs birlikleri veya bu birliklerin üyelerinin nihai karardan bir önceki mali yıl sonunda oluşan veya bunun hesaplanması mümkün olmazsa nihai karar tarihine en yakın mali yıl sonunda oluşan ve Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin yüzde onuna kadar idarî para cezası verilir.

Teşebbüs veya teşebbüs birliklerine üçüncü fıkrada belirtilen idarî para cezaları verilmesi halinde, ihlalde belirleyici etkisi saptanan teşebbüs veya teşebbüs birliği yöneticilerine ya da çalışanlarına teşebbüs veya teşebbüs birliğine verilen cezanın yüzde beşine kadar idarî para cezası verilir.

Kurul, üçüncü fıkraya göre idarî para cezasına karar verirken, 30/3/2005 tarihli ve 5326 sayılı Kabahatler Kanununun 17 nci maddesinin ikinci fıkrası bağlamında, ihlalin tekerrürü, süresi, teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin piyasadaki gücü, ihlalin gerçekleşmesindeki belirleyici etkisi, verilen taahhütlere uyup uymaması, incelemeye yardımcı olup olmaması, gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel zararın ağırlığı gibi hususları dikkate alır. Kanuna aykırılığın ortaya çıkarılması amacıyla Kurumla aktif işbirliği yapan teşebbüs ya da teşebbüs birlikleri veya bunların yöneticileri ve çalışanlarına, işbirliğinin niteliği, etkinliği ve zamanlaması dikkate alınarak ve gerekçesi açık bir şekilde gösterilmek suretiyle üçüncü ve dördüncü fıkralarda belirtilen cezalar verilmeyebilir veya bu fıkralara göre verilecek cezalarda indirim yapılabilir.

Bu maddeye göre verilecek idarî para cezalarının tespitinde dikkate alınan hususlar, işbirliği halinde para cezasından bağışıklık veya indirim şartları, işbirliğine ilişkin usul ve esaslar Kurulca çıkarılacak yönetmeliklerle belirlenir.

NİSPİ İDARİ PARA CEZASI

Madde 17 - (Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./473.mad)

Kurul, teşebbüs ve teşebbüs birliklerine, 16 ncı maddenin birinci fıkrasında belirtilen cezalar saklı kalmak kaydıyla,

- a) Nihai karar veya geçici tedbir kararı ile getirilen yükümlülüklerle ya da verilen taahhütlere uyulmaması,
 b) Yerinde incelemenin engellenmesi ya da zorlaştırılması,
 c) Kanunun 14 ve 15 inci maddelerinin uygulanmasında, istenen bilgi veya belgenin belirlenen süre içinde verilmemesi,

durumunda her gün için, ilgili teşebbüsler ile teşebbüs birlikleri ve/veya bu birliklerin üyelerinin karardan bir önceki mali yıl sonunda oluşan, bunun hesaplanması mümkün olmazsa karar tarihine en

yakın mali yıl sonunda oluşan ve Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin onbinde beşi oranında idarî para cezası verir.

Birinci fıkranın (a) ve (c) bentlerine göre idarî para cezaları, bu bentlerde belirtilen kararlardaki yükümlülükler uylması için belirlenen sürenin dolmasından itibaren verilebilir. (a) bendindeki fiile ilişkin idarî para cezası, yükümlülük getirilen kararda herhangi bir süre belirlenmemiş ise, bu kararın tebliğini takip eden günden itibaren verilebilir. (b) bendindeki fiillere ilişkin idarî para cezası ise, fiilin gerçekleştiği günü takip eden günden itibaren verilebilir.

BU KANUNA GÖRE VERİLEN PARA CEZALARININ NİTELİĞİ VE UYGULANMASI

Madde 18 - (Mülga madde: 23/01/2008-5728 S.K./578.mad)

PARA CEZALARI VE SÜRELİ PARA CEZALARINDA ZAMANAŞIMI

Madde 19 - (Mülga madde: 23/01/2008-5728 S.K./578.mad)

ÜÇÜNCÜ KISIM: TEŞKİLAT

REKABET KURUMU

Madde 20 - Mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkülünün ve gelişmesinin temini ile bu Kanunun uygulamasını gözetmek ve Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirmek üzere kamu tüzelkişiliğini haiz idari ve mali özerkliğe sahip Rekabet Kurumu teşkil edilmiştir.

Kurumun ilişkili olduğu Bakanlık, Sanayi ve Ticaret Bakanlığıdır.

Kurum görevini yaparken bağımsızdır. Hiçbir organ, makam, merci ve kişi Kurumun nihai kararını etkilemek amacıyla emir ve talimat veremez.

Kurumun merkezi Ankara'dadır.

REKABET KURUMUNUN TEŞKİLATI

Madde 21 - Kurumun teşkilatı;

- a) Rekabet Kurulu,
 - b) Başkanlık,
 - c) Hizmet Birimlerinden,
- Oluşur.

BİRİNCİ BÖLÜM: REKABET KURULU

KURULUN TEŞEKKÜLÜ

Madde 22 - (Değişik madde: 2/7/2005-5388 S.K./3.mad)

Rekabet Kurulu, biri Başkan biri İkinci Başkan olmak üzere toplam yedi üyeden teşekkül eder.

Bakanlar Kurulu; iki üyeyi Rekabet Kurulunun, bir üyeyi Sanayi ve Ticaret Bakanlığının, bir üyeyi Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Devlet Bakanlığının, birer üyeyi ise Yargıtay, Danıştay ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin her boş üyelik için kendi kurumları içinden veya dışarıdan göstereceği ikişer aday arasından seçer ve atar.

Bakanlar Kurulu, Kurulun göstereceği üç aday arasından birisini Başkan olarak görevlendirir. İkinci Başkanı Kurul üyeleri seçer.

ATANMA ŞARTLARI

Madde 23 - Kurul Başkanı ve üyeleri hukuk, iktisat, mühendislik, işletme veya maliye dallarında yurt içi ya da yurt dışında en az dört yıllık yüksek öğrenim görmüş, mesleki açıdan yeterli bilgi ve deneyime sahip bulunan ve meslekleri ile ilgili olarak kamu veya özel sektörde en az 10 yıl çalışmış olanlar arasından atanır. Üyelerin ayrıca,657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinin (A) fıkrasının 1,4,5,6 ve 7 nci bentlerinde belirtilen şartları taşımaları zorunludur.

GÖREV SÜRELERİ

Madde 24 - Kurul Başkanı, İkinci Başkanı ve üyelerinin görev süreleri altı yıldır. Süresi biten üye yeniden seçilebilir. Kurul üyelerinin üçte biri iki yılda bir yenilenir. Yenilenme sırasında Kurulun teşekkülüne ilişkin hükümlerdeki sayılar ve oranlar dikkate alınır. Başkanlık ve üyelikler, yenilenme hariç, görev süresi dolmadan herhangi bir sebeple boşaldığı takdirde, boşalan yerlere bir ay içinde seçim ve atama yapılır. Bu halde atanan, yerine atandığı kimsenin süresini tamamlar.

Kurul Başkan ve üyelerinin süreleri dolmadan herhangi bir nedenle görevlerine son verilemez. Ancak, Kurul kararı ile, atanmaları için gerekli şartları kaybettikleri veya durumlarının bu Kanunun 25 inci maddesine aykırı düştüğü anlaşılan yada Kanunla verilen görevle ilgili olarak suç işledikleri mahkeme kararı ile sabit olan Kurul Başkan ve üyelerinin görevleri sona erer.

YASAKLAR

Madde 25 - Kurul Başkan ve üyeleri, özel bir kanuna dayanmadıkça resmi veya özel hiçbir görev alamaz, ticaretle uğraşamaz, ortaklıklarda pay sahibi olamazlar.

Kurul Başkan ve üyeleri, göreve başlamadan önce maliki oldukları Hazine tarafından çıkarılan borçlanmaya ilişkin menkul kıymetler dışındaki her türlü sermaye piyasası mevzuatı anlamındaki menkul kıymetlerini üçüncü dereceye kadar kan ve ikinci dereceye kadar sıhri hısımları dışındakilere satmak veya devretmek suretiyle elden çıkarmak zorundadır. 30 gün içinde bu hükme uygun hareket

etmeyen üyeler üyelikten çekilmiş sayılır.

Amacı sosyal yardım ve eğitim işlerine yönelmiş derneklerle vakıflardaki görevler ve kar amacı gütmeyen kooperatif ortaklığı bu hükmün dışındadır.

Kurul üyeleri ve personeli Kurumla ilgili gizlilik taşıyan bilgileri ve bu Kanunun uygulanması sırasında öğrendikleri teşebbüs ve teşebbüs birliklerinin ticari sırlarını görevlerinden ayrılmış olsalar bile ifşa edemezler, kendilerinin veya başkalarının menfaatine kullanamazlar.

YEMİN

Madde 26 - Rekabet Kurulu üyeleri, Yargıtay Birinci Başkanlık Divanı huzurunda görevlerinin devamı süresince Kurulun işlerini tam bir dikkat ve dürüstlük ile yürüteceklerine, Kanun hükümlerine aykırı hareket etmeyeceklerine ve ettirmeyeceklerine dair yemin eder.

Yemin için yapılan başvuru Yargıtayca acele işlerden sayılır. Kurul Başkan ve üyeleri yemin etmedikçe göreve başlayamazlar.

KURULUN GÖREV VE YETKİLERİ

Madde 27 - Kurulun görev ve yetkileri şunlardır:

- Bu Kanunda yasaklanan faaliyetler ve hukuki işlemler hakkında, başvuru üzerine veya resen inceleme, araştırma ve soruşturma yapmak; bu Kanunda düzenlenen hükümlerin ihlal edildiğinin tespit edilmesi üzerine, bu ihlallere son verilmesi için gerekli tedbirleri alıp bundan sorumlu olanlara idari para cezaları uygulamak,
- İlgililerin muafiyet ve menfi tespit taleplerini değerlendirerek, uygun olan anlaşmalara muafiyet ve menfi tespit belgesi vermek,
- Verilen muafiyet kararları ve menfi tespit belgelerinin ilgili olduğu piyasaları sürekli takip ederek, bu piyasalarda ya da tarafların durumlarında değişiklikler tespit edilmesi halinde ilgililerin başvurularını yeniden değerlendirmek,
- Birleşme ve devralmalara izin vermek,
- Kurul İkinci Başkanını seçmek,
- Bu Kanunun uygulanması ile ilgili olarak tebliğler çıkarmak ve gerekli düzenlemeleri yapma
- Rekabet hukuku ile ilgili mevzuatta yapılması gerekli değişiklikler konusunda doğrudan veya Bakanlığın talebi üzerine görüş bildirmek,
- Rekabeti sınırlayıcı anlaşma ve kararlarla ilgili olarak diğer ülkelerin mevzuat, uygulama, politika ve tedbirlerini izlemek,
- Kurumun personel politikasını saptamak, uygulamasını izlemek, personelin atama işlemlerini yapmak, Başkanlıkça hazırlanan Kurumun yıllık bütçesi, gelir gider kesin hesabı ve yıllık çalışma programlarını onamak, gerekirse bütçede hesaplar arasında aktarma yapmaya karar vermek,
- Boşalan Kurul üyelikleri için Kurumca gösterilecek adayları belirlemek,
- Yılda bir, çalışmalarını ve görev alanlarındaki durum ve gelişmelerle ilgili bir rapor yayınlamak,
- Menkul ve gayrimenkul eşya ve demirbaş alımı gibi satınalma, satma, kiralama konularındaki önerileri görüşüp karara bağlamak, bu konuda gerekli düzenlemeleri yapmak,
- Kurumun üçüncü kişilerle olan alacak, hak ve borçları hakkında her türlü işleme karar vermek,
- Kanunla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

KURULUN ÇALIŞMA ESASLARI

Madde 28 - Kurul, Başkan tarafından, Başkanın bulunmadığı izin, hastalık, yolculuk ve diğer hallerde İkinci Başkan tarafından yönetilir ve temsil edilir.

Toplantıya Kurul Başkanı veya yokluğunda İkinci Başkan yönetir ve karara bağlanacak gündemi toplantıdan önce belirleyerek Kurul üyelerine bildirir.

Kurul üyeleri kendileri ve üçüncü dereceye kadar kan ve ikinci dereceye kadar sıhri hısımlarıyla ilgili olaylarda müzakere ve oylamaya katılamaz.

İKİNCİ BÖLÜM: BAŞKANLIK

BAŞKANLIK

Madde 29 - Başkanlık; Kurul Başkanı, İkinci Başkan ve Kurul Başkan Yardımcılarından teşekkül eder.

Kurul Başkanı Kurumun en üst amiri olup, Kurumun genel yönetim ve temsilinden sorumludur.

Bu sorumluluk, Kurumun çalışmalarının genel çerçevede düzenlenmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde kamuya duyurulması görev ve yetkilerini kapsar.

BAŞKANLIĞIN GÖREV VE YETKİLERİ

Madde 30 - Başkanlığın görev ve yetkileri şunlardır:

- Kurumun karar organı olan Rekabet Kurulu ile hizmet birimlerinin uyumlu, verimli disiplinli ve düzenli bir biçimde çalışmasının en üst düzeyde organizasyonu ve koordinasyonunu sağlamak, Kurum hizmet birimleri arasında çıkabilecek görev ve yetki sorunlarını çözmek,
- Kurul toplantılarının gündemini, gün ve saatini belirlemek ve toplantıları idare etmek,
- Kurul kararlarının gereğinin yerine getirilmesini sağlamak, bu kararların uygulanmasını izlemek,

- d) Hizmet birimlerinden gelen önerilere son şeklini vererek Kurula sunmak,
- e) Kurumun yıllık bütçesi ile gelir gider kesin hesabını ve yıllık çalışma raporlarını hazırlamak ve Kurula sunmak, Kurum bütçesinin uygulanmasını, gelirlerin toplanmasını, giderlerinin yapılmasını sağlamak,
- f) Rekabet politikası ile ilgili olarak alınacak kararlar ve ilgili mevzuat hakkında görüş bildirmek,
- g) Kurumun Bakanlık ve diğer kuruluşlarla ilişkilerini düzenlemek ve yürütmek,
- h) Kurumu resmi ve özel kuruluşlar nezdinde temsil etmek,
- i) Kurulun nihai kararları ile Kurumca hazırlanacak tebliğ ve yönetmeliklerin yayınlanmasını sağlamak,
- j) Kurul Başkanı adına imzaya yetkili personelin görev ve yetki alanını belirlemek,

BAŞKAN YARDIMCILARI

Madde 31 - Başkanlık hizmetlerinin yürütülmesinde Başkana yardımcı olmak amacıyla iki adet Başkan Yardımcısı görevlendirilebilir. Başkan Yardımcıları, Başkan tarafından verilen görevleri yapmak, talimatları yerine getirmek, teşkilat kademeleri ve ilgili hizmet birimleri arasında uyum ve işbirliğini sağlamakla yükümlüdürler.

HİZMET BİRİMLERİ

Madde 32 - Rekabet Kurumunun hizmet birimleri; Daire Başkanlıkları şeklinde teşkilatlanmış ana hizmet birimleri, danışma birimleri ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşur.

DENETİM

Madde 33 - Kurumun hesapları Sayıştayın denetimine tabidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KURUM PERSONELİNİN STATÜSÜ

KURUM PERSONELİNİN STATÜSÜ

Madde 34 - Kurum hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, idari hizmet sözleşmesi ile sözleşmeli olarak istihdam edilen personel eliyle yürütülür. Kurum emrinde yeteri kadar uzman meslek personeli ile kariyer dışı ihtisas personeli çalıştırılabilir.

Kurum personeli ücret ve mali haklar dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabidir. Kurul, ihtiyaca uygun kuruluş ve kadro statülerinin düzenlenmesinde serbesttir. Kadroların iptali ve ihdası Kurulca yapılır.

Geçicilik veya belli bir ihtisas gerektiren nitelikteki hizmetler Başkanlıkça tespit olunur. Bu işlerde çalışacak personel hakkında vekalet veya istisna akdi hükümleri uygulanır. Bu fıkraya göre istihdam edileceklerden sosyal güvenlik kuruluşlarından almakta oldukları aylıkları kesilmez.

Yabancı uzmanlar da Başkanlığın hazırlayıp Kurulun onayı ile yürürlüğe konacak yönetmelik esaslarına göre istihdam edilebilir.

REKABET UZMAN YARDIMCILIĞINA ATAMA

Madde 35 - Rekabet uzman yardımcılığına atanabilmek için aşağıdaki nitelikler aranır:

- a) (Değişik bend: 2/7/2005-5388 S.K./4.mad) Hukuk, iktisat, siyasal bilgiler, işletme, iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden veya işletme mühendisliği ya da endüstri mühendisliği bölümlerinden en az dört yıllık yüksek öğrenim mezunu olmak, yahut bunlara denkliği kabul edilen yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından mezun olmak,
- b) (Değişik bend: 2/7/2005-5388 S.K./4.mad) Yukarıdaki bentte sayılan branşlar için birlikte veya ayrı ayrı yapılacak sınavda başarılı olmak,
- c) İngilizce, Fransızca ve Almanca dillerinden birinde yapılacak yabancı dil sınavında başarılı olmak,
- d) Sınavın yapıldığı yılın Ocak ayının ilk günü itibarıyla otuz yaşını doldurmamış olmak.

Gerekli diğer şartlar Kurulca çıkarılacak sınav yönetmeliğinde belirlenir.

REKABET UZMANLIĞI

Madde 36 - 35 inci maddeye göre uzman yardımcılığına atanalar, üç yıl çalışmak ve olumlu sicil almak kaydıyla konuları ile ilgili hazırlayacakları ya da daha önce hazırlamış oldukları uzmanlık tezinin Kurulca kabul edilmesi halinde "Rekabet Uzmanı" unvanını alırlar.

Rekabet uzman ve yardımcıları meslek personeli sıfat ve yetkisini taşır.

ÜCRET VE DİĞER MALİ HAKLAR

Madde 37 - Kurul Başkan ve üyelerinin aylık ücretleri, en yüksek devlet memurunun her türlü ödemeler dahil ücretlerinin iki katını geçmemek üzere Sanayi ve Ticaret Bakanlığının teklifi ile Bakanlar Kurulunca tespit olunur. En yüksek devlet memuruna ödenenlerden gelir vergisine tabi olmayanlar bu Kanuna göre de Gelir Vergisine tabi tutulmaz.

Kurum personelinin ücret ve diğer mali hakları, birinci fıkradaki ücretler ve bunlarda değişiklik yapılmasına ilişkin esaslar çerçevesinde Başkanlığın teklifi üzerine Kurulca belirlenir.

EMEKLİLİK VE HİZMET SÜRELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Madde 38 - Kurul Başkan ve üyeleri ile diğer personel Emekli Sandığı Kanununa tabidir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi kimselerden Kurul Başkanlığına veya üyeliklerine atanalar ile Kurumda görev alanlar görev sürelerinin sona ermesi halinde yeniden Devlet memurluğuna dönerek

durumlarına uygun bir göreve atanırlar. Bu takdirde, Kurumda geçirdikleri süreler tabi oldukları kanun hükümlerine göre hizmetlerinde değerlendirilir.

Bu hükümler, akademik unvanların kazanılması için gerekli şartlar saklı olmak üzere üniversitelerden gelen başkan ve üyelerle uzman veya diğer personel hakkında da uygulanır.

Emeklilik açısından Kurul Başkanı Bakanlık Müsteşarı, Kurul üyeleri Bakanlık Müsteşar Yardımcıları, Daire Başkanları Bakanlık Genel Müdürleri ile aynı düzeyde kabul edilir. Emeklilik açısından diğer personelin durumu, Başkanlığın hazırlayacağı, Kurulun onayı ile yürürlüğe konacak yönetmelikte gösterilir.

KURUMUN GELİRLERİ

Madde 39 - Kurumun gelirleri Kurumun bütçesini oluşturur ve aşağıdaki gelir kalemlerinden oluşur:

- a) Bakanlık bütçesine konacak ödenek,
- b) (Mülga bend: 01/08/2003 - 4971 S.K./25. md.)
- c) (Ek bend: 17/09/2004 - 5234 S.K./29.mad) *1* Yeni kurulacak olan anonim ve limited şirket statüsündeki tüm ortaklıkların sermayelerinin ve sermaye artırımını halinde artan kısmın on binde dördü nispetinde yapılacak ödemeler,
- d) Yayın ve sair gelirler. *1*

Kuruma ait gelirler T.C. Merkez Bankası veya bir devlet bankası nezdinde açılacak bir hesapta toplanır. (Mülga cümle: 01/08/2003 - 4971 S.K./25. md.)

DÖRDÜNCÜ KISIM: KURULUN İNCELEME VE ARAŞTIRMALARINDA USUL ÖNARAŞTIRMA

Madde 40 - Kurul, resen veya kendisine intikal eden başvurular üzerine doğrudan soruşturma açılmasına ya da soruşturma açılmasına gerek olup olmadığının tespiti için önaraştırma yapılmasına karar verir.

Önaraştırma yapılmasına karar verildiği takdirde Kurul Başkanı, meslek personeli uzmanlardan bir ya da birkaçını raportör olarak görevlendirir.

Önaraştırma yapmakla görevlendirilen raportör 30 gün içinde elde ettiği bilgileri, her türlü delilleri ve konu hakkındaki görüşlerini Kurula yazılı olarak bildirir.

ÖNARAŞTIRMANIN SONUÇLANMASI

Madde 41 - Önaraştırma raporunun Kurula teslimini takip eden 10 gün içinde, Kurul elde edilmiş olan bilgileri değerlendirerek karar vermek üzere toplanır ve soruşturma açılmasına veya açılmamasına karar verir.

BAŞVURU SAHİPLERİNE BİLDİRİM

Madde 42 - Kurulun, ihbar veya şikayet başvurularında ileri sürülen iddiaları ciddi ve yeterli bulması durumunda, ihbar veya şikayet edenlere ileri sürülen iddiaların ciddi bulunduğu ve araştırmaya başlandığı yazılı olarak bildirilir.

Kurulun, gerek başvuruları açıkça reddetmesi, gerekse süresi içinde bildirimde bulunmayarak reddetmiş sayılması durumlarında, doğrudan ya da dolaylı menfaati olduğunu belgeleyen herkes Kurulun red kararına karşı yargı yoluna başvurabilir.

KURULUN SORUŞTURMAYA BAŞLAMASI

Madde 43 - (Değişik cümle: 2/7/2005-5388 S.K./5.mad) Soruşturma yapılmasına karar verildiği takdirde Kurul ilgili daire başkanının gözetiminde soruşturmayı yürütecek raportör veya raportörleri belirler. Soruşturma en geç 6 ay içinde tamamlanır. Gerekli görüldüğü hallerde bir defaya mahsus olmak üzere Kurul tarafından 6 aya kadar ek süre verilebilir.

Kurul, başlattığı soruşturmaları, soruşturmaya başlanması kararının verildiği tarihten itibaren 15 gün içinde ilgili taraflara bildirir ve tarafların ilk yazılı savunmalarını 30 gün içinde göndermelerini ister. Taraflara tanınan ilk yazılı cevap süresinin başlayabilmesi için Kurulun bu bildirim yazısı ile birlikte, iddiaların türü ve niteliği hakkında yeterli bilgiyi ilgili taraflara göndermesi gerekir.

Kurulun soruşturmaya başlama kararı kesindir.

DELİLLERİN TOPLANMASI VE TARAFLARIN BİLGİLENDİRİLMESİ

Madde 44 - Kurul adına hareket eden ve Kurul tarafından belirlenip, görevlendirilen ... raportörlerden oluşan bir heyet, soruşturma safhasında bu Kanununun 14 üncü maddesinde düzenlenen bilgi isteme ve 15 inci maddesinde düzenlenen yerinde inceleme yetkilerini kullanabilir. Belirlenen bu süre içinde lüzum gördükleri evrakın gönderilmesini ve her türlü bilginin verilmesini taraflardan ve ilgili diğer yerlerden isteyebilir. Kurulun soruşturma safhasında, bu Kanunu ihlal ettiği iddia edilen kişi veya kişiler, kararı etkileyebilecek her türlü bilgi ve delili her zaman Kurula sunabilirler.

Haklarında soruşturmaya başlandığı bildirilen taraflar sözlü savunma hakkını kullanma taleplerine kadar Kurum bünyesinde kendileri ile ilgili düzenlenmiş her türlü evrakın ve mümkünse elde edilmiş olan her türlü delilin bir nüshasının kendilerine verilmesini isteyebilir.

Kurul, tarafları bilgilendirmediği ve savunma hakkı vermediği konuları kararlarına dayanak yapamaz.

TEBLİGAT VE CEVAP VERME

Madde 45 - Soruşturma safhası sonunda hazırlanan rapor, tüm Kurul üyeleri ile ilgili taraflara tebliğ olunur.

Bu Kanunu ihlal ettiği belirlenenlere yazılı savunmalarını 30 gün içinde Kurula göndermeleri tebliğ edilir. Tarafların gönderecekleri savunmalarına karşı soruşturmayı yürütmekle görevlendirilenler 15 gün içinde ek yazılı görüş bildirir ve bu da tüm Kurul üyeleri ile ilgili taraflara bildirilir. Taraflar 30 gün içinde bu görüşe cevap verebilirler. Tarafların haklı gerekçeler göstermesi halinde bu süreler bir kereye mahsus olmak üzere ve en çok bir katına kadar uzatılabilir.

Tarafların süresi içinde verilmeyen savunmaları dikkate alınmaz.

SÖZLÜ SAVUNMA TOPLANTISI

Madde 46 - Sözlü savunma toplantısı, tarafların cevap dilekçesi ya da savunma dilekçelerinde sözlü savunma hakkını kullanmak istediklerini bildirmeleri üzerine yapılır. Ayrıca Kurul, kendiliğinden sözlü savunma toplantısı yapılmasına karar verebilir.

Sözlü savunma toplantısı, soruşturma safhasının bitiminden en az 30 gün en çok 60 gün içinde yapılır. Sözlü savunma toplantısı davetiyeleri sözlü savunma toplantısı gününden en az 30 gün önce taraflara gönderilir.

SÖZLÜ SAVUNMA TOPLANTISINA İLİŞKİN ESASLAR

Madde 47 - Sözlü savunma toplantıları açık olarak yapılır. Genel ahlakın ve ticari sırların korunması gerekçesi ile Kurul, sözlü savunma toplantısının gizli olarak yapılmasına karar verebilir.

Sözlü savunma toplantılarını Kurul Başkanı veya Kurul Başkanının toplantıya katılmadığı durumlarda Kurul İkinci Başkanı yönetir. Toplantı, Kurul Başkanı veya İkinci Başkan ile en az **dört** Kurul Üyesinin katılımı ile yapılır.

Sözlü savunma toplantıları en çok birbirini izleyen beş oturumda tamamlanır ve bir gün içinde yapılan çeşitli toplantılar bir oturum sayılır.

Sözlü savunma toplantısından en geç 7 gün önce taraflar sözlü savunmada yararlanacakları ispat vasıtalarını Kurula bildirmekle yükümlüdürler. Taraflar süresi içinde bildirilmemiş ispat vasıtalarından yararlanamazlar.

Sözlü savunmada ilgili taraflar Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanununun İkinci Babının Sekizinci Faslında düzenlenen her türlü delil ve ispat vasıtasından yararlanabilirler. Oturumlara bu Kanunu ihlal ettiği iddia edilen taraflar veya bunların temsilcileri ile doğrudan ya da dolaylı menfaati olduğunu oturumdan önce Kurula ispatlayanlar ya da onların temsilcileri katılabilir.

NİHAİ KARAR

Madde 48 - Sözlü savunma toplantısı yapıldıktan sonra aynı gün, bu mümkün olmaz ise gerekçesiyle birlikte 15 gün içinde karar verilir.

Sözlü savunma toplantısı yapılmasının taraflarca talep edilmediği ve Kurulun da kendiliğinden sözlü savunma yapılmasına karar vermediği hallerde, nihai karar dosya üzerinde yapılacak incelemeye göre, soruşturma safhasının bitiminden sonra 30 gün içinde verilir.

Sözlü savunma yapılmasına karar verilmesine rağmen ilgili tarafların sözlü savunmaya gelmemesi halinde karar, belirlenmiş toplantı tarihinden sonraki bir hafta içinde dosya üzerinde yapılacak incelemeye göre verilir.

GÖRÜŞMELERİN GİZLİLİĞİ

Madde 49 - Kurul kararları gizli görüşme sonucu alınır ve alenen tefhim edilir. Hiçbir Kurul Üyesinin oyu çekimsiz olamaz. Görüşmelere mazeretli olanlar dışında sözlü savunma toplantısında hazır bulunmuş olan üyelerin katılmaları zorunludur.

GÖRÜŞMEDE USUL

Madde 50 - Görüşmeyi Kurul Başkanı veya Kurul Başkanının görüşmeye katılmadığı durumlarda İkinci Başkan yönetir ve karara bağlanacak konuları belirler. Bu konular serbestçe tartışıldıktan sonra Başkan oyları toplar ve en son kendi oyunu verir.

TOPLANTI VE KARAR YETER SAYISI

Madde 51 - Kurul, nihai kararlarında Başkan ya da İkinci Başkan dahil en az toplam **beş** üyenin katılımı ile toplanır ve en az **dört** üyenin aynı yönde oy kullanması ile karar verir.

İlk toplantıda karar için gerekli nisabın sağlanamadığı durumlarda, Başkan ikinci toplantıya tüm üyelerin iştirakini sağlar. Ancak bunun mümkün olmaması halinde karar, toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile alınır. Bu durumda da toplantı nisabı birinci fıkrada belirtilenden az olamaz. İkinci toplantıda oylarda eşitlik olması halinde Başkanın bulunduğu tarafın oyu üstün sayılır.

Nihai karar haricindeki diğer kararlar ve özellikle tedbir ve tavsiye niteliğindeki kararlar ve işlemler için Kurul üyelerinden en az üçte birinin toplanması ve toplantıya katılanların salt çoğunluğunun kararı gerekir.

KARARLARDA BULUNMASI GEREKEN HUSUSLAR

Madde 52 - Kararlar aşağıdaki hususları ihtiva eder:

- a) Kararı veren Kurul üyelerinin adları ve soyadları,
- b) İnceleme ve araştırmayı yapanların adları ve soyadları,
- c) Tarafların ad ve unvanları ile ikametgahları ve ayırıcı nitelikleri,
- d) Tarafların iddialarının özeti,
- e) İnceleme ve tartışılan ekonomik ve hukuki konuların özeti,
- f) Raportörün görüşü,
- g) İleri sürülen bütün delillerin ve savunmaların değerlendirilmesi,
- h) Gerekçe ve kararın hukuki dayanağı,
- i) Sonuç,
- k) Varsa karşı oy yazıları.

Verilen karar ile taraflara yüklenen görevler ve tanınan haklar şüphe ve tereddüde yol açmayacak şekilde açık yazılmalıdır.

KARARLARIN YAZILMASI

Madde 53 - Karar, Kurul Başkanı veya onun görevlendireceği bir üye tarafından yazılır. Kararlar toplantıya katılan üyeler tarafından imzalanır. Karara muhalif kalan üyeler ayrı ayrı veya birlikte karşı oy yazısı yazabilir. Kararın aslı Kurul arşivinde saklanır. Birer nüshası imza karşılığında taraflara verilir. Bir nüshası da yayınlanmak üzere Rekabet Kurumu Yayın İşlerine gönderilir. Kurul kararları tarafların ticari nitelikli sırlarını ifşa etmeyecek şekilde Kurum internet sayfasında yayınlanır. *1*

SÜRELERİN BAŞLAMA TARİHİ

Madde 54 - Rekabet Kurulu kararlarında süreler gerekçeli kararın taraflara tebliğ tarihinden itibaren başlar.

KURUL KARARLARINA KARŞI YARGI YOLU

Madde 55- ([Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./474.mad](#))

Kurulun nihai kararlarına, tedbir kararlarına ve idarî para cezalarına ilişkin kararlarına karşı iptal davaları ilk derece mahkemesi olarak Danıştay'da görülür.

Kurul kararlarına karşı yargı yoluna başvurulması kararların uygulanmasını ve idarî para cezalarının takip ve tahsilini durdurmaz.

BEŞİNCİ KISIM: REKABETİN SINIRLANMASININ ÖZEL HUKUK ALANINDAKİ SONUÇLARI

BU KANUNA AYKIRI ANLAŞMA VE KARARLARIN HUKUKİ NİTELİĞİ

Madde 56 - Bu Kanunun 4 üncü maddesine aykırı olan her türlü anlaşma ile teşebbüs birlikleri kararı geçersizdir. Bu anlaşmalardan ve kararlardan doğan edimlerin ifası istenemez. Daha önce yerine getirilmiş edimlerin geçersizliği nedeniyle geri istenmesi halinde tarafların iade borcu Borçlar Kanununun 63 ve 64 üncü maddelerine tabidir.

Borçlar Kanununun 65 inci maddesi hükmü bu Kanundan doğan ihtilaflara uygulanmaz.

TAZMİNAT HAKKI

Madde 57 - Her kim bu Kanuna aykırı olan eylem, karar, sözleşme veya anlaşma ile rekabeti engeller, bozar ya da kısıtlarsa yahut belirli bir mal veya hizmet piyasasındaki hakim durumunu kötüye kullanırsa, bundan zarar görenlerin her türlü zararını tazmine mecburdur. Zararın oluşması birden fazla kişinin davranışları sonucu ortaya çıkmış ise bunlar zarardan müteselsilen sorumludur.

ZARARIN TAZMİNİ

Madde 58 - Rekabetin engellenmesi, bozulması veya kısıtlanması sonucu bundan zarar görenler, ödedikleri bedelle, rekabet sınırlanmasaydı ödemekte olacakları bedel arasındaki farkı zarar olarak talep edebilirler. Rekabetin sınırlanmasından etkilenen rakip teşebbüsler, bütün zararlarının tazminini rekabeti sınırlayan teşebbüs ya da teşebbüslerden talep edebilir. Zararın belirlenmesinde, zarar gören teşebbüslerin elde etmeyi umdukları bütün karlar, geçmiş yıllara ait bilançolar da dikkate alınarak hesaplanır.

Ortaya çıkan zarar, tarafların anlaşması ya da kararı veya ağır ihmalinin olduğu hallerden kaynaklanmaktaysa, hakim, zarar görenlerin talebi üzerine, uğranılan maddi zararın ya da zarara neden olanların elde ettiği veya elde etmesi muhtemel olan karların üç katı oranında tazminata hükmedebilir.

İSPAT YÜKÜ

Madde 59 - Zarar görenlerin, bir anlaşmanın varlığı ya da piyasada rekabetin bozulduğu izlenimi veren, özellikle piyasaların fiilen paylaşılması, uzun sayılabilecek bir süre piyasa fiyatında gözlenen kararlılık, fiyatın piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerce birbirine yakın aralıklarla artırıldığı gibi kanıtları yargı organlarına sunmaları halinde, teşebbüslerin uyumlu eylem içinde bulunmadıklarını ispatlama yükü davalılara geçer.

Rekabeti sınırlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaların varlığı her türlü delille ispatlanabilir.

ALTINCI KISIM: SON HÜKÜMLER**KURUMUN PARA, EVRAK VE MALLARI ÜZERİNDE İŞLENEN SUÇLAR****Madde 60-** (Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./475.mad)

Kurumun para, evrak ve her çeşit malları devlet malı hükmündedir. Görevleri ile ilgili olarak suç işleyen Kurul başkan ve üyeleri ile personeli ceza sorumluluğu bakımından kamu görevlisi sayılır. Kurul başkan ve üyeleri ile personeline karşı görevlerinden dolayı işlenen suçlar kamu görevlisine karşı işlenmiş sayılır.

Bu kişiler hakkında görevleriyle bağlantılı olarak işledikleri suçlardan dolayı 2/12/1999 tarihli ve 4483 sayılı Kanun hükümleri uygulanmaz.

TEBLİGAT

Madde 61 - Bu Kanun uyarınca ilgili taraflara yapılacak bildirimler, 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümlerine göre yerine getirilir.

YÖNETMELİKLER

Madde 62 - Bu Kanunda belirtilenlerin dışında, Kurumun yetkilerini kullanışı, yönetim ve çalışma esasları, gelirlerinin tahsili, giderlerinin yapılması ve bu işlemlerin denetlenmesinde uygulanacak usul ve esaslar, aylık ücretlerde yapılacak değişikliklerin esasları, yabancı uzman çalıştırılmasına ilişkin esaslar, Kurumun satınacağı menkul ve gayrimenkullerin alımına ve ihale usulüne ilişkin düzenlemeler ve Kurumun muhasebe sistemine ilişkin hükümler Kurulca hazırlanacak ve Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulacak yönetmeliklerde düzenlenir.

Bu Kanuna göre çıkarılacak yönetmelikler, Bu Kanunun yayımı tarihinden itibaren bir yıl içinde çıkarılır.

UYGULANMAYACAK HÜKÜMLER

Madde 63 - Kurum 1050 sayılı Muhasebe Umumiye Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 6245 sayılı Harcırah Kanunu ile bunların ek ve değişikliklerine tabi değildir.

Kurumun gelirleri, Kurumlar Vergisinden; yapılacak bağış ve yardımlar nedeniyle Veraset ve İntikal Vergisinden; yapılacak her türlü muameleler dolayısıyla lehte tahakkuk edecek faizler Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisinden; Kurumun gelirleri ve bu gelirlerle ilgili olarak yapılan bütün işlemler, taşınmaz mal alım ve satımında her türlü vergi, resim ve harçtan;

Kuruma alınacak taşıtlar Taşıt Alım Vergisinden ve Damga Resminden muaftır.

GEÇİCİ MADDELER

Geçici Madde 1 - Rekabet Kuruluna ilk atama 22 nci madde esaslarına göre yapılır. Şu kadar ki Rekabet Kurulu tarafından gösterilecek adaylara ilişkin hükümler uygulanmaz.

İlk atamada Kurul yerine üyelik için Başbakan ile Sanayi ve Ticaret Bakanı ikişer aday gösterirler.

Kurulun ikinci ve dördüncü yılları sonunda yenilenecek üyeleri, Kurulun bu dönemdeki son toplantılarında ad çekmek suretiyle belirlenir. İlk dönem için Kurul Başkanı, Sanayi ve Ticaret Bakanının göstereceği iki aday arasından Bakanlar Kurulunca atanır ve Kurul Başkanı ve İkinci Başkanı kuraya iştirak etmeden sürelerini altı yıl olarak tamamlarlar.

Geçici Madde 2 - Geçici Madde 1'de belirtilen esaslar çerçevesinde atanacak Rekabet Kurulu, Rekabet Kurumu teşkilatını oluşturduktan sonra bu durumu bir tebliğ ile ilan eder. İlan tarihinde var olan her türlü anlaşma ve kararlar, bu tarihten itibaren 6 ay içinde Kurula bildirilir.

Geçici Madde 3 - Rekabet Kurulu, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde, Kanunun 35 ve 36 ncı maddelerindeki şartlar aranmaksızın bir defaya mahsus olmak üzere kamu veya özel kuruluşlardan Kurumda çalışacak yeteri kadar uzman atayabilir.

Şu kadar ki, uzman olarak atanacakların 35 inci maddenin birinci fıkrasının (a) ve (c) bendinde sayılan niteliklere haiz, mesleklerinde en az beş yıllık deneyime sahip, kırkbir yaşından gün almamış olmaları gerekir. Kamu kuruluşlarından uzman olarak atanacaklarda ayrıca mesleklerine yarışma ve yeterlik sınavı ile girmiş olmaları şartı aranır.

Rekabet Kurumu teşkilatı oluşuncaya kadar, Kurumun işlerinin yürütülmesinde ilişkili Bakanlık personeli geçici olarak görevlendirilebilir.

Geçici Madde 4 - (Ek madde: 2/7/2005-5388 S.K./6.mad)

Kurul üye sayısı yediye ininceye kadar boşalan üyelikler için seçim ve atama yapılmaz.

TOPLANTI VE KARAR YETER SAYISI

Geçici Madde 5 - (Ek madde : 01/07/2006 - 5538 S.K/13.mad)

Kurul, en çok yedi üye ile toplanabilir ve karar alabilir. Kurul üye sayısının yediden fazla olması halinde, toplantıya sırasıyla hangi üyenin iştirak ettirilmeyeceğini Başkan belirler.

YÜRÜRLÜK

Madde 64 - Bu Kanunun idari para cezasına ilişkin 16 ncı maddesi ile 17 nci maddesi yayımı tarihinden bir yıl sonra, diğer maddeleri yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

YÜRÜTME

Madde 65 - Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

EK.7 DERİN GÖRÜŞME TEKNİĞİ SORULARI

- 1- Firmanız hangi tüketici segmentini hedef kitle olarak seçmiştir? Farklı tüketici grupları için farklı rekabetçi çalışmalarınız var mı ?
- 2- Firmanızın ana iş kolu ile ilgili yatırımları nelerdir?
- 3- Firmanızın ana iş kolu haricinde yatırımları var mıdır?
- 4- Ülkemizde faaliyet gösteren Akaryakıt Dağıtım Firmalarının piyasaya sundukları akaryakıt ürünlerinin bir kısmını ülke içinden (Tüpraş) tedarik ettiği bununla birlikte önemli bir kısmını da yurtdışı piyasalardan ithal ettiği bilinmektedir. Firmanız ürün tedarikini hangi kaynaklardan ve hangi yöntemlerle gerçekleştirmektedir?
- 5- Ana iş kolunuz olan akaryakıt dağıtım haricinde Akaryakıt Sektörü'nde başka yatırımlarınız veya işbirlikleriniz var mı?
- 6- Sektörde Akaryakıt Dağıtım Firmalarının satış/pazarlama firmaları olduğu kabul edilmektedir. Bu görüşe katılıyor musunuz?
- 7- Satış/pazarlama ekibinin oluşturulmasında ve yönetim kademesinin belirlenmesinde firmanızın seçim kriterleri ve uygulamaları nelerdir?
- 8- Akaryakıt Sektörü'nde ürün dağıtımının ağırlıklı olarak Akaryakıt İstasyonları üzerinden yapılmakta olduğu gözlemlenmektedir. Firmanızın istasyon ağının (dağıtım kanalı) oluşturulmasında seçim kriterleri ve uygulamalarınız nelerdir?
- 9- İstasyon ağınızı denetlemekte misiniz? Bu denetimlerde hangi mekanizmalar kullanılmaktadır?
- 10- TC Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) verilerine göre Sektörde faaliyet gösteren 12.728 adet akaryakıt istasyonu bulunmaktadır. İstasyon ağınızın hizmet kalitesini yükseltmek ve farklılaştırmak için hangi yöntemleri uygulamaktasınız?
- 11- Akaryakıt İstasyonları kanalıyla yapılan satışlar haricinde uyguladığımız başka bir satış yöntemi var mıdır?
- 12- Akaryakıt İstasyonlarında tüketiciye farklı bir ürün sunulabilir mi? Firmanızın bu konuda bir uygulaması var mıdır?

- 13- Tüketici zihninde markanızı yerleştirmek veya kuvvetlendirmek için herhangi bir uygulama yapıyor musunuz?
- 14- Sektörünüzde depo yatırımları yapılması, istasyon yatırımları yapılması, akaryakıt ithalatı vb konularda çeşitli bürokratik zorluklar ve riskler olduğu gözlemlenmektedir. Hangi yöntemleri kullanarak bu gibi engellerle mücadele etmektesiniz?
- 15- Günümüz pazarlama uygulamalarında rekabetin bir gereği olarak müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçları ön plandadır. Bu konuda firmanızın yaklaşımları nelerdir?
- 16- Firmanızın iç müşterilerine yaklaşımı ve uygulamaları nelerdir?
- 17- Günümüz pazarlama uygulamalarında firmaların rekabetçi yönlerini güçlendirmek için başka sektörlerden firmalarla ilişkiler geliştirdiği ve ortak uygulamalar yaptıkları gözlemlenmektedir. Firmanızın bu konuya yaklaşımı nedir?
- 18- Akaryakıt Dağıtım Sektörü'ne giriş engelleri sizce nelerdir? Firmanız hangi yöntemlerle giriş engellerini aşmıştır?
- 19- Firmanızda diğer Akaryakıt Dağıtım Şirketleri'nde olmayan bir uygulama var mı?
- 20- Firmanızda çalışanların yeni fikirleri teşvik ediliyor mu? Bu konuda bilgi ve öneri akışını sağlayacak herhangi bir iş biriminiz var mı?
- 21- Firmanızla ilgili eklemek istediğiniz farklı yönler, özel uygulamalar vb var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Özgür Çağrı Çakıroğlu, 1976 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimlerini Anadolu'nun çeşitli kentlerinde tamamladı. 2000 yılının bahar döneminde, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü İngilizce Uluslar arası İşletmecilik Programı'nı birincilikle bitirdi. Vatani görevini Van Erciş'te tamamladı. 2001 yılından beri Opet Petrolcülük AŞ'de çalışmaktadır. Aynı zamanda TC Turizm Bakanlığı'na bağlı Profesyonel Turizm Rehberidir. Almanca ve İngilizce bilmektedir. Özgür Çağrı Çakıroğlu, Ümran Özdamar Çakıroğlu ile evlidir.

VITAE

Özgür Çağrı Çakıroğlu was born in İstanbul in 1976. He completed his primary and high school education in various cities of Türkiye. In 2000, he graduated from the Department of Business Administration in İstanbul University. In the same year, he also completed the International Management Program in The Institute of Business Economics with honors. He completed his military service in Erciş, Van. He has been working for Opet Petrolcülük AŞ since 2001. He is also a Professional Tourist Guide under The Republic of Turkey Ministry of Culture and Tourism. He speaks English and German. He is married to Ümran Özdamar Çakıroğlu.