



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## ÜLKE REKABETÇİLİĞİNDE PORTER'IN ELMAS MODELİ

Hazırlayan  
Sema Yiğit

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Doç. Dr. Kadir Ardıç

TOKAT – 2008

ÜLKE REKABETÇİLİĞİNDE  
PORTER'IN ELMAS MODELİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 30 / 04 / 2008

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan Doç. Dr. Fatih Cenk Şen

Üye : Doç. Dr. Kadir ARDIĞ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Fehim Bakırcı

Üye : .....

Üye : .....

İmzası

Kadir Ardiğ

Fehim Bakırcı

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
...11/04/2008 tarih ve 11/02 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul  
edilmiştir.

Enstitü Müdürü: .....  
Prof. Dr. Mehmet ARSLAN  
Sosyal Bilimler Enst. Müdürü ✓

Mühür  
İmza  


T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(B.Ö./2008.)

Adı ve Soyadı

Sema Yılmaz

İmza

Sema Yılmaz

## TEŞEKKÜR

Bu alıőma boyunca benden değerli yardımlarını esirgemeyen danıőmanım Doç. Dr. Kadir Ardıç'a teşekkür ederim. Ayrıca tezin her aőamasındaki önemli katkılarından ve yönlendirmelerinden dolayı Arő. Gör. M. Said Döven'e de teőekkürü bir borç bilirim.

Son olarak hayatım boyunca benden destek ve ilgilerini esirgemeyen değerli aileme ve manevi desteğiyle hep yanımda olan sevgili eőime teşekkür ederim.

## ÖZET

Rekabetçilik, son yıllarda sıklıkla kullanılan çok boyutlu bir kavramdır. Bu çalışmada rekabetçilik kavramı, her açıdan anlaşılması için firma, endüstri ve ülke seviyesi olmak üzere üç grupta anlatılmıştır. Ülke seviyesindeki rekabetçiliğin genel göstergeleri anlatıldıktan sonra rekabetçilik analizi için Michael E. Porter tarafından geliştirilmiş olan elmas modeli tüm yönleriyle incelenmiştir. Elmas modelini analizinden önce rekabetçilik kavramının Adam Smith'den Michael E. Porter'a kadar olan gelişimine yer verilmiştir.

Elmas modeli ulusal rekabet üstünlüğünü belirleyen faktörleri sistematik olarak ortaya koymak için küresel rekabetin unsurlarını bir sistem yaklaşımı içinde analiz eden bir yöntemdir. Porter modele 1990 yılında yayınladığı Ulusların Rekabet Üstünlüğü adlı kitabında yer vermiştir. Model yayınlandıktan sonra çeşitli açılardan diğer ekonomi uzmanlarınca eleştirilmiştir. Bu eleştiriler sonucunda elmas modeli tabanlı üç yeni model ortaya çıkmıştır. Bunlar çifte elmas modeli, genelleştirilmiş çifte elmas modeli ve dokuz faktör modelidir.

Çalışmanın son bölümünde elmas modeliyle ilgili yabancı ve yerli çalışmalar anlatılmış elmas modeline katkıları üzerinde durulmuştur.

Anahtar kelimeler: Elmas Modeli, Rekabetçilik, Michael E. Porter

**ABSTRACT**

Competitiveness is a multi-dimensional concept which is used frequently in recent years. In this study competitiveness to be understood from every aspects has been studied in three extend including firm, industry and country level. After explaining the general indicators of competitiveness at country level, diamond model which is developed by Michael E. Porter examined with all determinants. Before analyzing the diamond model, evolution of competitiveness concept from Adam Smith to Michael E. Porter is given.

Diamond model is a method which analysis determinants of global competition in a system approach to state sistematically determinants of national competitive advantage. Porter introduced the model in his book which published in 1990 named Competitive Advantage of Nations. After model was published, it was criticized under several heads by other economists. As a result of the critiques three new model which are based on diamond model has emerged. These are double diamond model, generalized double diamond model and nine factor model.

In the last chapter of the study foreign and domestic studies which are related diamond model is given and stressed their contrubution to the diamond model.

Key words: Diamond Model, Competitiveness, Michael E. Porter

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ETİK SÖZLEŞME</b> .....	i
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	ii
<b>ÖZET</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. REKABETÇİLİK KAVRAMI VE REKABET DÜZEYLERİ</b> .....	3
1.1. Firma Seviyesinde Rekabetçilik .....	5
1.2. Endüstri Seviyesinde Rekabetçilik .....	8
1.3. Ülke Seviyesinde Rekabetçilik .....	10
<b>2. İKTİSAT PERSPEKTİFİNDEN ÜLKE REKABETÇİLİĞİ</b> .....	16
2.1. Merkantalist Okul .....	19
2.2. Klasik Ticaret Teorilerinde Ülke Rekabetçiliği.....	20
2.2.1. Adam Smith .....	21
2.2.2. David Ricardo .....	24
2.2.3. John Stuart Mill.....	26
2.2.4. Klasik Ticaret Teorilerinin Sonuçları.....	27
2.3. Neoklasik Modellerde Ülke Rekabetçiliği .....	28
2.3.1. Heckscher-Ohlin Modeli .....	28
2.3.2. Leontief Paradoksu.....	29
2.3.3. Stolper Samuelson Teoremi.....	30
2.3.4. Faktör Fiyatlarının Eşitlenmesi Teoremi.....	31
2.3.5. Rybczynski Teoremi .....	32
2.3.6. Salter-Swan Teoremi .....	33
2.3.7. Neoklasik Teorilerin Sonuçları.....	33
2.4. Mukayeseli Üstünlük Teorisine Karşıt Fikirler .....	34
2.4.1. Örtüşen Talepler-Linder Teoremi .....	34
2.4.2. Ürün Döngüsü Teoremi .....	34
2.4.3. Ölçek Ekonomisi ve Deneyim Eğrisi .....	35
2.5. Geleneksel Ticaret Teorilerinin Sonuçları .....	37
<b>3. STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN ÜLKE REKABETÇİLİĞİ:ELMAS MODELİ</b> .....	38
3.1. Michael E. Porter ve Rekabet Üstünlüğü.....	38
3.1.1. Porter'ın Şirket Düzeyindeki Rekabetçilik Hakkında Görüşleri .....	38
3.1.2. Porter'ın Endüstri Düzeyindeki Rekabetçilik Hakkında Görüşleri.....	42
3.1.3. Porter'ın Ülke Düzeyindeki Rekabetçilik Hakkında Görüşleri .....	44
3.2. Elmas Modeli.....	46
3.2.1. Faktör Koşulları .....	49
3.2.1.1. Faktör Donatımı .....	49
3.2.1.2. Faktörlerin Sınıflandırılması .....	52
3.2.1.3. Seçici Faktör Dezavantajları .....	58

3.2.2.	Talep Koşulları.....	62
3.2.2.1.	Yurt İçi Talebinin Düzeni .....	63
3.2.2.2.	Yurt İçi Talebin Büyüklüğü ve Büyüme Yapısı.....	69
3.2.2.3.	Yerel Talebin Uluslararası Hale Gelmesi .....	75
3.2.3.	İlgili ve Destek Endüstriler.....	78
3.2.3.1.	İlgili Endüstrilerde Rekabet Gücü.....	78
3.2.3.2.	Destek Endüstrilerde Rekabet Gücü.....	81
3.2.4.	Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet.....	84
3.2.4.1.	Amaçlar.....	87
3.2.4.2.	Yerel Rekabet.....	88
3.2.5.	Şansın Rolü.....	89
3.2.6.	Hükümetin Rolü.....	92
3.3.	Rekabetçi Kalkınma Modeli.....	95
3.4.	Çifte Elmas Modeli.....	98
3.5.	Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli .....	101
3.6.	Dokuz Faktör Modeli .....	103
<b>4.</b>	<b>ELMAS MODELİYLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI</b>	
	<b>ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>105</b>
4.1.	Yabancı Çalışmalar.....	105
4.2.	Yerli Çalışmalar.....	127
<b>5.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>138</b>
	<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>144</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>155</b>



**TABLÖLAR LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 2.1. :</b> Rekabetçilik Teorisinin Evrimi .....	<b>18</b>
<b>Tablo 3.1. :</b> Uluslararası Rekabetçiliğe Sahip İlgili Endüstriler .....	<b>79</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. : Adam Smith'den Michael Porter'a Rekabetçilik Teorileri.....	17
Şekil 3.1. : Endüstriyel Rekabet Gücünü Belirleyen Beş Güç .....	42
Şekil 3.2. : Elmas Modeli .....	47
Şekil 3.3. : Bir Sistem Olarak Elmas Modeli .....	48
Şekil 3.4. : İlgili Japon Endüstrileri .....	80
Şekil 3.5. : Ayakkabıda Uluslararası Başarıya Sahip Destek Endüstriler.....	82
Şekil 3.6. : Ulusal Rekabetçilik Gelişiminin Dört Aşaması .....	96
Şekil 3.7. : Porter'ın Kanada İşletmelerine Yerel Ülke Elması Yaklaşımı.....	100
Şekil 3.8. : Kanada İşletmelerine Çifte Elmas Yaklaşımı .....	100
Şekil 3.9. : Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli.....	101
Şekil 3.10. : Elmas Modeliyle Dokuz Faktör Modelinin Karşılaştırılması.....	104
Şekil 3.11. : Dokuz Faktör Modeli .....	104
Şekil 4.1. : Küresel Rekabetçilik Üzerinde Ulusal Elmasların Etkisi.....	111
Şekil 4.2. : Yerel Ülke Elmasının Çok Uluslu Şirketlerin Stratejilerindeki Etkisi ....	112
Şekil 4.3. : Uyarlanmış Elmas Modeli .....	123

## GİRİŞ

Her geçen gün işletmelerin piyasa koşullarında rekabet etmesi daha da zorlaşmaktadır. Firmaların pazarı şekillendiren özelliklerin değişiminden yarar sağlamak için, kendilerini ve rakiplerini sürekli olarak değerlendirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler rekabet güçlerini artırmak için bu alanda yapılan çalışmalara çok ciddi miktarlarda kaynak ayırmaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda rekabet analizi araçları kullanmanın önemi artmıştır. Ölçülemeyen bir şeyin geliştirilemeyeceği de düşünülürse rekabet gücünün ölçülmesinin ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir.

Rekabetçilik analizleri firma, endüstri veya ülke seviyesinde yapılabilir. Her seviye için, göz önünde bulundurulacak kriterler ve analizde kullanılacak yöntemler farklılık göstermektedir. Firmaların rekabet gücü ölçümleri, herkesin büyük ölçüde kabul ettiği birkaç gösterge etrafında yapılmaktadır. Ancak bir endüstrinin veya bir ülkenin rekabet gücünü ölçmek çok daha kapsamlı bir çalışma gerektirdiğinden, herkes tarafından kabul gören ortak bir yöntem bulunmamaktadır. Birçok araştırmacının önerdiği yöntemlere Michael E. Porter da ülke rekabetçiliğini ölçmek için oluşturduğu bir model ile katkıda bulunmuştur.

Porter'ın elmas modeli, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destek endüstriler ve firma stratejisi ve yapısı olmak üzere dört belirleyici faktöre, hükümet ve şans faktörlerinin de eklenmesiyle oluşmuş dinamik ve çok yönlü bir yaklaşımdır. Çeşitli açılardan eleştirilmiş olsa da belirli bir ülkede konumlanmış endüstrilerin ve ülkelerin rekabetçilik pozisyonlarının belirlenmesinde oldukça yararlıdır.

Çalışmanın amacı, bu model hakkında literatürde az bulunan Türkçe kaynaklara katkı sağlamaktır. Elmas modelinin kullanıldığı çalışmaların, modele yapılan eleştirilerin ve sonrasında ortaya çıkan yeni modellerin de bir araya getirilmesiyle modelin kapsamlı bir açıklamasını oluşturmak hedeflenmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde rekabetçilik kavramı irdelenmiş, rekabet gücü göstergelerine değinilmiştir. İkinci bölümde rekabetçilik teorilerine Adam Smith'den Michael E. Porter'a kadar olan ekonomistlerin bakış açıları ve katkıları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise Michael E. Porter'ın rekabetçilik üzerindeki görüşlerine yer verilmiş ve elmas modeli tüm unsurlarıyla incelenmiştir. Ayrıca elmas modelinin eleştirileri sonucu ortaya çıkan üç yeni model anlatılmıştır. Son bölümde ise modele katkı sağlayan önemli araştırmalar içerik olarak incelenmiş ve özellikle elmas modeline yaptıkları vurgulara değinilmiştir.

Sonuç bölümünde ise elmas modeli ve modele yapılan katkılar anlatıldıktan sonra gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

## 1. REKABETÇİLİK KAVRAMI VE REKABET DÜZEYLERİ

Rekabet, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” olarak tanımlanmıştır. Bir ekonomi terimi olarak ise rekabet, piyasa ekonomilerinde kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış ve karşılıklı şeklindeki ilişkiler süreci olarak tanımlanabilmektedir.<sup>1</sup> Serbest piyasa ekonomisi için başka hiçbir unsur rekabet kadar stratejik öneme sahip değildir. Çünkü rekabet, iktisadi etkinliğin gerçekleşmesini sağlamakta; buna bağlı olarak iktisadi, sosyal ve siyasal faydalar ortaya çıkmaktadır. Bu faydalar;

### *Rekabetin İktisadi Faydaları*

Rekabetten beklenen iktisadi faydalar üretimde etkinlik, kaynak dağılımında etkinlik ve yenilikte etkinlik olmak üzere 3 grupta incelenebilir (Yardımcı, 2000:1).

- i. Üretimde Etkinlik:** Rekabet, firmaları üretim etkinliğini artırarak maliyetleri düşürmeye zorlar. Ancak bu sayede fiyat unsuruyla rekabet edebilirler.
- ii. Kaynak Dağılımında Etkinlik:** Firmaların hammadde, işgücü, sermaye gibi iktisadi kaynakları sınırsız miktarda değildir. Dolayısıyla bu kaynaklarını en çok talep edilen üründen başlayarak tahsis etmek zorundadırlar. Bu da piyasada talep dengesini korumayı sağlar.
- iii. Yenilikte Etkinlik:** Piyasadaki güçlü rekabet firmaların farklılaşmasını zorunlu kılacak, firmaları yenilik yapmaya ve araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine daha fazla önem vermeye itecektir.

---

<sup>1</sup> Bu ifade 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunun genel gerekçesinde yer almıştır.

### ***Rekabetin Sosyal Faydaları***

Rekabetin sosyal faydaları tüketicilerin korunması ve tüketici memnuniyetinin sağlanması olmak üzere 2 grupta incelenebilir.

- i. Tüketicilerin Korunması:** Rekabet firmaların olması gerekenden daha fazla kar elde etmelerini engelleyerek tüketicileri korumaktadır. Ayrıca üretimde etkinlik sağlayıp maliyetleri ve fiyatları düşüreceğinden toplum refahının artmasına yardım eder.
- ii. Tüketici Memnuniyetinin Sağlanması:** Rekabet, kaynak dağılımında etkinliği ve toplumsal varlıkların tüketici tercihlerini tam olarak karşılayacak şekilde kullanılmasını sağlar. Ayrıca rekabet, yenilikte etkinliği sağlayarak, sosyal hayattaki gelişmeleri teşvik edici rol oynar.

### ***Rekabetin Siyasal Faydaları***

Rekabetin iktisadi ve sosyal faydalarının yanı sıra siyasi hayatın düzenlenmesine de faydası vardır. Bu faydalar:

- i. Demokrasinin Güçlenmesi:** Açık ve rekabete dayalı sistemler genellikle demokrasinin doğal bir sonucu olarak görülür. Bu nedenle rekabete dayalı piyasa mekanizması, siyasi bakımdan demokrasilerin temeli ve güvencesidir (Jorde ve Teece 1997, 290).
- ii. Siyasi Hayatın Düzenlenmesi:** Rekabet, ekonomik gücün tek bir elde toplanmasını önleyip, topluma yaygınlaştırarak, iktisadi güce sahip olanların siyasi hayata da egemen olmasını engeller.

Rekabetçilik bir başkasına, bir rakibe karşı belirlenen ve ölçülen bir durumdur. Porter ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir (Gürpınar, 2007:18). Rekabetçilik kavramı için birçok tanımlama yapılsa da herkesin

kabul ettiği ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu durumunun çeşitli nedenleri vardır (Atik: 2005:14). Bunlar:

- Rekabet gücünün tanımını ele alınmak istenen seviyeye (firma, endüstri ve ülke) göre değişmektedir.
- Rekabet gücünü belirlemek için kullanılan ölçütler farklılık göstermektedir.
- Tanım, bakış açısına (makro ve mikro aı) bağlı olarak değişmektedir.

Buna göre çok boyutlu bir kavram olan rekabetçiliği 3 seviyede incelemek yararlı olacaktır (McFetridge, 1995:1).

1. Firma
2. Endüstri veya endüstri grupları
3. lke

Her seviyede rekabetçiliğin farklı ltleri veya göstergeleri vardır. Bunların uygulanma şekilleri firmanın, endüstrinin veya ülkenin durumuna göre değişmektedir. Rekabetçiliğin bazı kavramları ise sadece o seviye için geçerlidir.

nce rekabetçiliğin en anlamlı olduğu firma seviyesindeki rekabetçilik kavramını açıklanacaktır.

### **1.1. Firma Seviyesinde Rekabetçilik**

Firma seviyesindeki rekabet gücü üreticilerin, rakiplerine kıyasla fiyat ve fiyat dışı özellikleri açısından daha çekici olan mal ve hizmetleri üretim satabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Başkılı, 2006:22).

Bir firma, rakiplerine kıyasla daha iyi değerler üretir ve teslim ederse müşterilerin gözünde rekabetçi bir organizasyondur. Ancak şirketin yalnızca

müşterilerin gözünde rekabetçi olması yeterli değildir. Şirket, hissedarlar açısından da rekabetçi olmalıdır (Aktan ve Vural:2004:14).

Rekabetçi olmayan bir firma rakipleri karşısında tutunamayacak, karlılığı azalacak ve pazar payını kaybedecektir.

Rekabetçiliğin ana fikri en iyi firma seviyesinde anlaşılır. Firma seviyesindeki rekabetçiliğin göstergeleri karlılık, maliyetler, verimlilik ve pazar payıdır (McFetridge, 1995: 4).

**Karlılık:** En basit haliyle karlı olmayan bir firmanın rekabetçi de olmadığı söylenebilir. Sunduğu ürünün ortalama maliyetleri, o ürünün pazardaki fiyatından yüksek olan bir firma rekabetçi değildir. Bu durumda firmanın kullandığı kaynakların değerinin (fırsat maliyeti) sunulan ürün veya hizmetin değerinden yüksek olduğu, kaynakların yanlış tahsis edildiği ve varlıkların azaldığı yorumları yapılabilmektedir.

Homojen ürün endüstrisinde bir firma, ortalama maliyetleri rakiplerin ortalama maliyetlerinden yüksek olduğu için karsız olabilir. Ortalama maliyetlerinin rakiplerinkinden yüksek olmasının nedeni olarak verimliliğin düşük olması ve/veya girdi fiyatlarının yüksek olması gösterilebilir. Verimliliğin düşük olması ise etkin olmayan bir yönetimden veya uygulamadan kaynaklanabilir. Homojen ürün endüstrisinde bir firmanın marjinal veya artan maliyetleri ne kadar düşük, pazar payı ne kadar büyükse o kadar karlıdır (Scherer ve Ross 1990: 668–672).

Farklılaştırılmış ürün endüstrisinde bir firmanın karsızlığına sebep olan faktörler, homojen ürün endüstrisindeki faktörlerle aynı olmakla birlikte bu faktörlere, firmanın sunduğu ürün veya hizmetin rakiplerinkinden daha az çekici olması da eklenebilir. Diğer özellikler eşit olduğunda ürünü en az çekici olan firmanın pazar payı en düşük



olacaktır. Sunulan ürünün çekiciliği firmanın kaynaklarını kullanmadaki etkinliğine bağlıdır. (Örneğin, araştırma-geliştirmeye veya reklâmlara ayırdığı kaynak miktarı gibi)

Firmalar sürekliliği olan varlıklardır. Dolayısıyla firmanın rekabetçiliği sınırlı bir periyottaki karlılığı ile değil uzun dönemli karlılığı ile ölçülmelidir. Karlılık en iyi uzun dönemde ölçülebilmesine rağmen mevcut rekabetçiliği ölçmek için yeterli bir göstergedir.

**Maliyetler:** Ortalama maliyetler (rakiplerine göre) de aynı şekilde homojen ürün endüstrisinde rekabetçiliğin yeterli bir göstergesi olabilir. Birim işçilik maliyeti, işçilik maliyetleri toplam maliyetlerde önemli bir kısmı oluşturuyorsa, ortalama maliyetlerin bir göstergesi olabilir ama bu duruma gittikçe daha seyrek rastlanmaktadır. Çünkü günümüzde toplam maliyet üzerinde işçi maliyetlerinden daha çok etkisi olan maliyetler teknoloji, makine ve enerji maliyetleridir.

Firma karlı veya büyük bir yerel pazara sahip olabilir ama buna rağmen uluslararası rekabetçi olmayabilir. Bu yerel pazarın uluslararası pazardan engellerle korunduğu durumlarda görülür. Bu durumda firmalar hali hazırda karlı olabilirler ama açık ticarete geçildiğinde rekabet edemezler. Bu sonucun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini görmek için, firmanın maliyetlerinin onun potansiyel uluslararası rakiplerinininki ile karşılaştırılması gerekmektedir.

**Verimlilik:** Toplam faktör verimliliği (TFV) bir firmanın tüm girdilerini çıktıya dönüştürme etkinliğini ölçer. TFV, girdi maliyetlerinin avantaj veya dezavantajları hakkında bilgi vermez. Eğer çıktılar fiziksel birimlerle ölçülüyorsa (üretilen televizyon sayısı, kağıt tonu miktarı gibi) TFV firmanın sunduğu ürünlerin çekiciliği üzerinde belirleyici bir faktör değildir. Emek yoğun bir sektörde işçi verimliliği de bir gösterge sayılabilir (McFetridge, 1995: 4-5).

TFV büyümesi ya teknolojik değişimlerle ya da ölçek ekonomisinden yararlanmakla gerçekleşir.

**Pazar payı:** Pazar payı da eğer firma pazar payını artırmak için karlılığından fedakârlık yapmıyorsa rekabetçiliğin yeterli bir göstergesi olabilir. Pazar payı geniş olan bir firma ölçek ekonomisinden yararlanabilir, pazarı bölümlendirebilir ve daha etkin rekabetçi stratejiler geliştirebilir.

## 1.2. Endüstri Seviyesinde Rekabetçilik

Endüstri, ürün üreten veya hizmet sunan, endüstri içindeki birimler arasında doğrudan rekabetin olduğu bir gruptur (Porter, 1990:33). Endüstriyel rekabet gücü; bir endüstrinin rakipleriyle aynı ya da daha ileri seviyede bir verimlilik düzeyine ulaşması, bu verimlilik düzeyini sürdürme yeteneği ya da rakiplerinden daha düşük maliyette ürün üretme ve satma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Markusen,1993:8).

Rekabetçilik sık sık endüstriyel veya sektörel seviyede (D’Cruz ve Fleck 1985) veya küme seviyesinde (Porter 1990,1991; Rugman ve D’Cruz 1990) analiz edilir. Endüstri analizi, endüstri ortalamalarının anlamlı olduğunu varsayar. Endüstri içinde farklılıklar vardır ve bunlar yerleşimin, ürün veya girdi karmasının, firma geçmişinin, ölçeğin veya diğer faktörlerin sonucudur (McFetridge, 1995: 4).

Oysa bölgesel ve yerel bir pazardaki firmaların rekabetçiliği onların yerel veya bölgesel rakipleriyle karşılaştırılmasıyla ölçülür. Bir endüstrinin rekabetçiliği ise başka bir bölgedeki veya ülkedeki aynı endüstriyle karşılaştırılarak değerlendirilmelidir. Böylece rekabetçi endüstriler bölgeler arası veya ülkeler arası rekabetçi firmaları kapsar. Bir endüstrinin rekabetçiliği, endüstrideki başlıca firmaların rekabetçilik analizleriyle

ölçülür. Firma seviyesindeki rekabetçilik bölümünde anlatıldığı üzere bölgesel veya uluslararası rekabetçi olan bir firma açık bir pazarda karlılığı devamlı olan bir firmadır.

Rekabetçilik ölçütleri firma seviyesinde veri mevcut olmadığı zamanlarda endüstri seviyesinde hesaplanır. Belirtildiği üzere bu ölçütler ortalama değerlerdir ve endüstrideki tüm firmalar için geçerli değildir. Firma seviyesinde hesaplanan rekabetçilik ölçütleri aynı zamanda endüstri seviyesinde de hesaplanabilir.

Endüstri seviyesinde maliyet ve verimlilik açısından uluslararası karşılaştırma yapmak da mümkündür. Markusen (1992:8) endüstri rekabetçiliğine “pozitif, etkinlik-tabanlı” bir tanım önermiştir:

- Bir endüstri, toplam faktör verimliliği seviyesi rakiplerinkine eşit veya daha yüksekse rekabetçidir.
- Bir endüstri, birim (ortalama) maliyetleri rakiplerinkinden eşit veya düşükse rekabetçidir.

Toplam faktör verimliliği seviyeleri ve verimlilik artışının uluslararası karşılaştırması Denny ve diğerleri (1992:585-603) tarafından yapılmıştır. Otomobil montajındaki ortalama maliyetlerin uluslararası karşılaştırması Fuss ve Waverman (1992:17-22) tarafından yapılmıştır. Fuss ve Waverman analizi maliyet farklılıklarının faktör fiyatlarındaki ve verimlilikteki farklılıklara dayandığını varsaymıştır. Verimlilik farklılıklarının ise ölçekteki ve teknolojideki farklılıklardan kaynaklandığı savunulmuştur.

Kısmi maliyet ve verimlilik karşılaştırmaları da endüstri seviyesinde yapılabilir. Bu, birim işçilik maliyetlerinin veya işçi verimliliklerinin uluslararası karşılaştırmalarını kapsar.

Uluslararası pazar payları ve ticaret dengeleri de endüstri seviyesindeki rekabetçiliğin göstergeleri olarak kullanılabilir.

### 1.3. Ülke Seviyesinde Rekabetçilik

Markusen (1992:7)'ye göre bir ülke, serbest ticaret koşulları altında dış ticaretini dengede tutarak ticaret ortaklarınıninkine eşit bir reel milli gelir büyümesi sürdürebiliyorsa rekabet edebilen bir ülkedir.

Ulusal rekabetçiliğin önerilen birçok göstergesi vardır. Birçok araştırmacı rekabetçiliği bir dizi faktörün birleşimi olarak görür. Ulusal rekabetçilik için analistlerin yaptığı tanımlar üzerinde durdukları faktörlere göre farklılık göstermektedir. Genel olarak iki seçenek vardır. Birincisi, kişi başına düşen reel gelir veya verimlilik artışını vurgular. İkincisi ise ticaret performansını vurgular (McFetridge, 1995:74).

**Kişi Başına Düşen Reel Gelir ve Verimlilik Artışı:** Kişi başına düşen reel gelir ve verimlilik artışı ilgili kavramlar olmakla beraber özdeş değillerdir. Markusen (1992:17-19) bu noktayı detaylı olarak şöyle açıklamıştır. Kişi başına düşen reel gelir toplam faktör verimliliğine, sermaye ve doğal kaynaklar donatımına ve ticaret hadlerine dayanır. TFV'deki bir artış, tıpkı ulusal kaynak donatımındaki veya fiziksel sermayedeki artışta veya ticaret hadlerindeki bir ilerlemede olduğu gibi kişi başına düşen gelir miktarını artırır.

Ticaret hadleri döviz kurları yükseldiğinde veya ihraç edilen malların fiyatı ithal edilenlerden daha fazla arttığında ülkenin lehinde olur. Ticaret hadleri arttığında ihraç ettikleri malların değeri daha fazla mal ithal edebilme imkânı doğurur. Böylece ülke ticaret dengesini sürdürebilmek için ya daha az mal ihraç eder ya da daha fazla mal ithal eder.

Bir ülkenin ticaret hadlerindeki iyileşme ve dolayısıyla kişi başına gelir artışı ihraç ettikleri mallarda dünya pazarında aşırı bir talep olduğunda ve/veya ithal ettikleri mallar için fazla bir üretim arzının söz konusu olduğu durumlarda da gerçekleşir.

Ülkenin ihraç ettikleri mallar hızlı büyüyen bir endüstri ürünü ve ithal ettikleri mallar ise yavaş büyüyen bir endüstri ürünüyse bu durum ticaret hadlerinin iyileşeceğinin bir göstergesidir.

Doğal kaynak donatımında veya fiziksel sermayedeki bir artış da kişi başına düşen gelir miktarını artıracaktır. Bu donatımlardaki artış geçmişte yapılan fiziksel sermaye yatırımlarının ve doğal kaynak arama çalışmalarının sonucudur.

Toplam faktör verimliliğindeki artış da kişi başına düşen gelir miktarını artırmaktadır. Toplam faktör verimliliğindeki artış teknolojik ve organizasyonel yeniliklerin, insan bilgi ve yeteneğinin gelişmesinin ve araştırma ve eğitime yapılan yatırımın sonucudur.

Sonuç olarak kişi başına gelir miktarı maddi olmayan sermayeye (bilgi), fiziksel sermayeye veya doğal kaynak aramaya yapılan yatırımlarla artar.

Kişi başına gelir düzeyi ulusal ekonomik başarının en iyi göstergesidir. Kişi başına gelir miktarının artmasının kaynağı ise toplam faktör verimliliğindeki artıştır.

**Ticaret Performansı:** Bir ülkenin ticaret performansının iyi olması o ülkenin rekabet gücünün de yüksek olması demektir. Ticaret performansının iyi olduğunu gösteren ölçütler şu şekildedir: (i) ihraç mallarının daha yüksek katma değerli ya da ileri teknoloji ürünlerine doğru değişmesi, (ii) sabit ya da artan bir dünya pazar payı, (iii) cari işlemler fazlası

- ***İhracat Yapısı***

İhracatta önemli olan rakamsal artış sağlamak değil, katma değeri yüksek ihracat yapısına ulaşılması, bilgi ve teknoloji yoğun ürünlerin ihracattaki payının artırılmasına yönelik yapısal dönüşümün gerçekleşmesidir.

Ülke ekonomisinin ihracattan uzun süreli fayda sağlaması için ihraç ettiği malların katma değerinin yüksek olmasının yanında, diğer ülkelerin taklit etmesinin zor olduğu ürünler olması gerekir.

Son yıllarda ülkeler ihracat yapılarını değiştirmeye çalışmakta olup ihracat yapısı içerisinde temel ürünler ihracatı ve doğal kaynak içeriği yoğun sanayi ürünleri ihracatındaki göreceli gelişmelere karşın, teknoloji ve beşeri sermaye yoğun sanayi ürünleri ihracatındaki önemli artışlar dikkati çekmektedir.

#### ▪ *Pazar Payı*

Dünya pazar payının büyüklüğü ticaret performansının iyi olduğunu gösterir. Ülkeler de firmalar gibi ölçek ekonomisinden yararlanıp birim maliyetlerini düşürebilirler, karlılıklarını artırabilirler ve yerel pazardaki doğabilecek olumsuzluklardan daha az etkilenebilirler.

Dünya pazar payı yüksek olan ülkeler yabancı ülkelerin ticari mevzuatları konusunda tecrübeye sahip olduklarından o pazara girecek firmaları için bir yol gösterici olacaklardır. Bunun yanı sıra yabancı pazarlara girecek firmalar, ülkeleri alanlarında büyük bir pazar payına sahipse bu durumdan olumlu etkileneceklerdir. Örneğin Japonya'nın teknolojik ürünlerdeki dünya pazar payı oldukça yüksektir. Bu durum yeni Japon firmaları için dünya pazarındaki giriş engellerini azaltır ve bu firmaların daha hızlı kabul görmelerini sağlar.

#### ▪ *Cari İşlemler Dengesi*

Ticari performansı ölçerken cari işlemler dengesine de bakılabilir. Cari işlemlerde fazla varsa, ekonomi dışarıya yatırım yapıyor veya borcu varsa borçlarını ödüyor demektir. Yani, cari işlemlerde fazlası olan ülkenin net borcu da o kadar azalır ve böyle bir ülkenin rekabet gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Bu noktada uluslararası rekabetçiliği ölçmede kullanılan tekniklere değinilmesi faydalı olacaktır. Uluslararası rekabetçilik düzeylerinin ölçülmesinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunların en çok kullanılanları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Endeksi:**

Uluslararası rekabet gücünün ölçülmesinde geleneksel olarak kullanılan ölçüt Balassa tarafından geliştirilen Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (Revealed Comparative Advantage-RCA) endeksidir. Bu endeks şu şekilde ifade edilebilir (Aktan ve Vural, 2004:74).

$$RCA_{ij} = (X_{ij} / X_{it}) / (X_{wj} / X_{wt})$$

Burada;

$X_{ij}$  : i ülkesinin j ürünündeki toplam ihracatı

$X_{it}$  : i ülkesinin toplam ihracatı

$X_{wj}$  : j ürününde toplam dünya ihracatı

$X_{wt}$  : Toplam dünya ihracatını göstermektedir.

Endeksin 1'den büyük bir değer alması durumunda ilgili ülkenin j ürününde karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu kabul edilir.

#### **Net Ticaret Rasyosu:**

Karşılaştırmalı üstünlükleri ölçmeye yarayan ikinci endeks Net Ticaret Rasyosu (Net Trade Ratio-NTR)'dur (Aktan ve Vural, 2004:74-75). Endeks aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$NTR_{ij} = (X_{ij} - M_{ij}) / (X_{ij} + M_{ij})$$

Burada;

$X_{ij}$  : i ülkesinin j ürünündeki toplam ihracatı

$M_{ij}$  : i ülkesinin j ürünündeki toplam ithalatını göstermektedir.

Bir grup mal ithal edilirken hiç bir ihracat gerçekleşmemişse endeks -1 değerini alırken bir grup malın ihraç edilmesine karşılık hiç bir ithalat gerçekleşmemişse endeks +1 değerini alır.

### **Lundberg Endeksi:**

Bu endeks uluslararası rekabet gücünü ve uluslararası uzmanlaşmayı ölçmeye çalışmaktadır (Aktan ve Vural, 2004:75).

$$R_i = \frac{Q_i}{C_i} = \frac{C_i + X_i - M_i}{C_i} = 1 + \frac{X_i - M_i}{C_i}$$

Burada;

$C_i$  : Yurt içi tüketimi

$Q_i$  : Yurt içi üretimi

$M_i$  : i endüstrisindeki ürünlerin ithalatını ve

$X_i$  : i endüstrisindeki ürünlerin ihracatını göstermektedir.

Uluslararası rekabet gücü endeksi 1'den büyük bir değere sahipse ülke i ürününde yurtiçi tüketime kıyasla net ihracatçıdır ya da başka bir ifadeyle, bu endüstride uluslararası rekabet gücüne sahiptir.

Uluslararası rekabetçiliğin çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan ve yaygın olarak kullanılan diğer göstergeleri de şu şekildedir.



- IMD İşletme Okulu'nun Dünya Rekabetçilik Yıllığı (WCY)
- Dünya Bankası'nın Dünya Kalkınma Göstergeleri (WDI)
- Avrupa Birliği'nin Maastricht ve Kopenhag Kriterleri
- Avrupa Merkez Bankasının Euro Bölgesi Göstergeleri
- DPT'nin Ekonomik Gelişme Göstergeleri
- OECD'in Üye Ülke İstatistikleri

Ülke seviyesindeki rekabetçilik için yapılan bu tanımlar ve önerilen bu göstergeler ülke rekabetçiliğini değerlendirmede yardımcı olsa da yeni bir tanımlamaya ihtiyaç duyulmuştur. Çünkü ülke rekabetçiliği bir veya iki faktörün birlikte değerlendirilmesiyle yapılamayacak kadar karmaşıktır. Daha kapsamlı olarak incelenmesi gerekecektir. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla Michael E. Porter dört ana değişkenden ve iki dış değişkenden oluşan, faktörlerin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir sistem önermiştir. Elmas modeli adını verdiği bu sistem, üçüncü bölümde detaylı olarak incelenecektir. Ama daha önce rekabetçilik teorilerinin gelişimini incelemek yararlı olacaktır.

## 2. İKTİSAT PERSPEKTİFİNDEN ÜLKE REKABETÇİLİĞİ

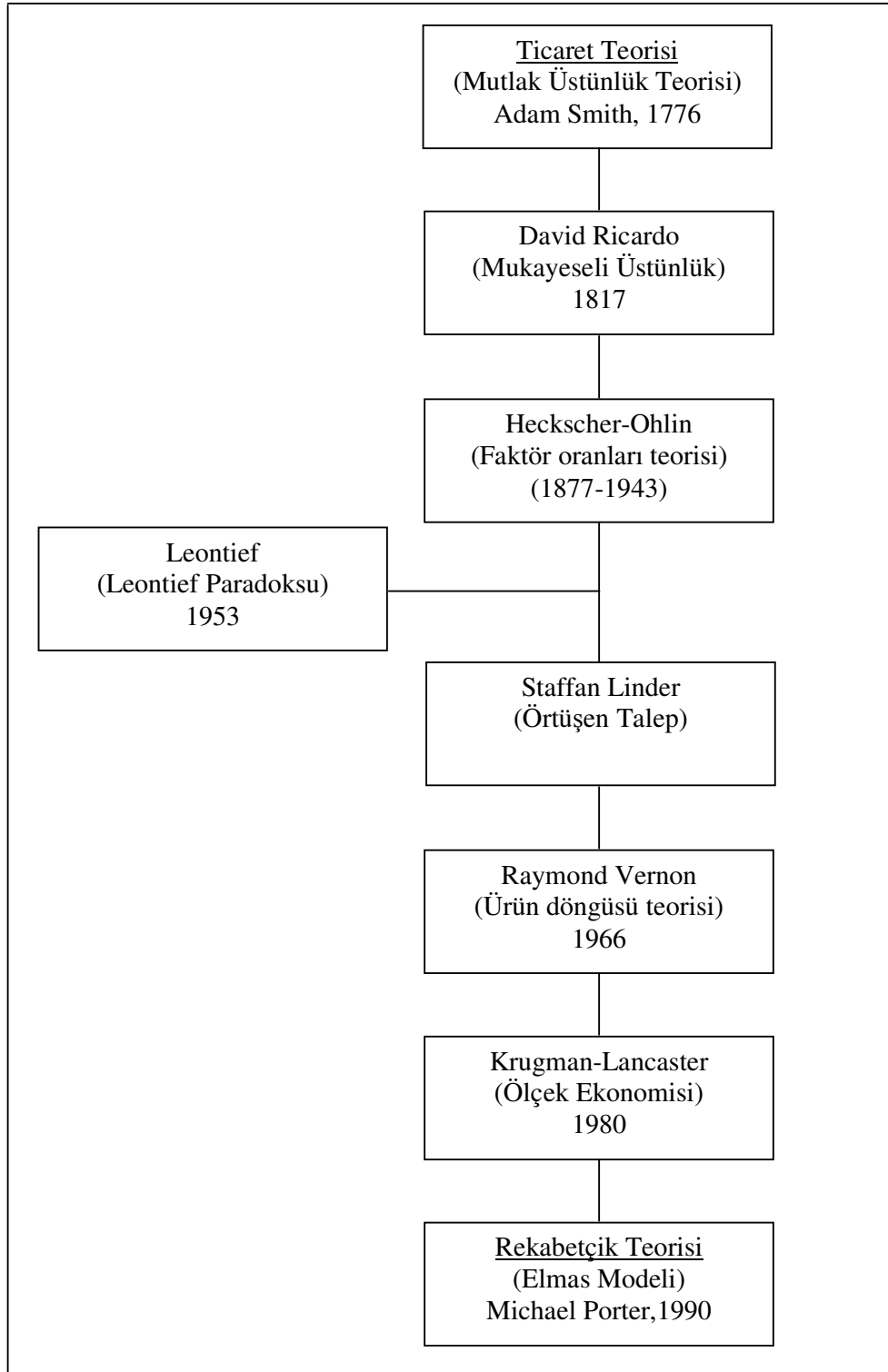
Ülke seviyesindeki rekabet gücünü belirlemeye yönelik ile ilgili ilk çalışmalar, klasik ve modern dış ticaret kuramları içinde gelişmiştir.

Bu çalışmalarda genellikle ülkelerin dış ticaret performansları belirlenmeye çalışılmış; sonraki çalışmalarda ise, rekabet gücü ülkenin sahip olduğu bilgi birikimi, beşeri ve fiziksel sermayesi ve yenilik altyapısını da kapsayacak şekilde ölçülmüştür (Düzgün, 2007:439).

Rekabetçilik kavramı 1980'lerden beri araştırılmaya ve öğretilmeye başlanan nispeten yeni bir ekonomi kavramıdır. Bununla birlikte klasik ekonomistlerin öncesinde, modern ekonominin en büyük ekonomistleri olarak görülen Adam Smith ve David Ricardo gibi ekonomistlerin görüşlerine dayanmakta olup çok sayıda ekonomi kavramı üzerine inşa edilmiştir.

Geleneksel ekonomide, bir ülkenin uluslararası rekabetçiliği Adam Smith'in (1776) uluslararası ticaret teorilerinde açıklanmıştır. Son olarak Harvard İşletme okulundan Michael E. Porter (1990,1998) elmas modeli adını verdiği yeni bir rekabetçilik teorisi ortaya çıkarmıştır.

Adam Smith'den Michael E. Porter'a kadar olan rekabetçilik teorileri Şekil 2.1'de gösterilmiş, Tablo 2.1'de özetlenmiştir (Cho ve Moon, 2000: xvii). Rekabetçilik alanındaki ekonomik düşüncenin tarihsel gelişim esasları böylece tartışılabilecektir.



**Şekil 2.1.** : Adam Smith'den Michael E. Porter'a Rekabetçilik Teorileri

**Tablo 2.1. :** Rekabetçilik Teorisinin Evrimi

<b>Teoriler</b>	<b>Anahtar Kavramlar</b>
<b>Merkantilizm</b>	
Yaklaşık olarak 1500-1800 yılları	İthalatı kısıtlayıp, ihracatı teşvik ederek güçlü ve zengin bir devlet inşa etmeyi amaçlayan iktisadî milliyetçiliktir. Millî zenginlik ve gücün, ihracatı yükselterek bunun karşılığında değerli madenler elde etmeye paralel olduğunu savunmaktadır.
<b>Klasik Ticaret Teorileri</b>	
Adam Smith (1776) David Ricardo (1817) J.S Mill (1848) J.S Mill (1873)	Mutlak Üstünlük Mukayeseli Üstünlük Ulusal Değerler Koruma Politikaları
<b>Neoklasik Modeller</b>	
Heckscher-Ohlin (1919-1933) Stolper-Samuelson (1941)  D. Samuelson (1948)  Leontief (1953)  T.M Rybczynski (1955)  Salter(1959) Swan(1960)	Faktör Donatımı Stolper Samuelson teoremi- Tek bir ülkenin çıktı fiyatlarıyla faktör fiyatları arasındaki ilişki  Faktör Fiyatları Eşitlemesi Teoremi- İki ülkenin nispi fiyatları arasındaki ilişki Leontief Paradoksu  Rybczynski Teoremi- Bir faktörün arzıyla bu faktörün kullanıldığı çıktı arasındaki ilişki Döviz Kurları

**Tablo 2.1 : (Devam)**

<b>Mukayeseli Üstünlük Teorisine Karşıt Fikirler</b>	
S. Linder (1961)	Örtüşen Talepler
R. Vernon (1966)	Ürün Döngüsü
Krugman(1980,1983) Lancaster (1980)	Ölçek Ekonomisi
<b>Modern Rekabetçilik Teorileri</b>	
Michael Porter (1990,1998)	Rekabet gücünün belirleyicileri (Elmas Modeli)
Rugman ve D'Cruz (1993)	Çifte Elmas Modeli
Cho (1994)	Dokuz Faktör Modeli
Moon, Rugman, Verbeke (1995)	Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli

**Kaynak:** Cho ve Moon (2000)

### 2.1. Merkantalist Okul

Rekabetçiliğin evriminde tanımlandığı üzere M.S. 1500'den önceki dönem, M.S. 1500'den günümüze kadar olan zamandan çok büyük farklılıklar göstermektedir. M.S. 1500'den önce çok az ticaret vardı ve mallar üreticiden doğrudan tüketiciye gönderilirdi. Buna karşın M.S 1500'den sonra pazarda ve ticarete hızlı gelişmeler olmuştur. Para ekonomisi artan rekabette doğal veya kendi kendine yeten ekonomilerin yerini almıştır. Birleşmiş ekonomileriyle ulusal devletler baskın güç haline gelmişlerdir. Ekonomi okulları açılmış ve bunlar düşünce ve siyasi oluşumların sistematik kısımlarını temsil etmişlerdir.

Merkantilizm teorisi orta çağ ile *laisse faire* (serbest bırakma) politikasının zaferi arasında ortaya çıkmıştır. Feodal ülkelerin kendi kendilerine yeten ekonomileri yavaşça ticari kapitalizmin yeni sistemine yol vermişlerdir.

Orta çağda yavaş yavaş büyüyen şehirler hızla önem kazanmışlardır. Ticaret her ülkede ve ülkeler arasında para kullanımının yaygınlaşmasıyla canlanmıştır. Bu esnada ulusal devletler ortaya çıkmıştır ve en güçlüleri koloniler elde etmişlerdir. Ülkeler arasındaki ekonomik rekabet şiddetli hale gelmiştir. Bundan sonra feodal kavramların yerini alan öğretilerin gelişmesi, rasyonalizmin ilerlemesi, ticarete verilen önemin artması, ekonomik ve askeri yayılma politikalarının oluşması sürpriz olmamıştır.

Merkantilist okulunun en önemli prensibine göre zenginliğin en arzu edilir şekli altın ve gümüştür. Merkantilistler bir ülkenin zenginliğini sahip olunan altın ve gümüş miktarlarıyla özdeşleştirmişlerdir. Bu değerli metalleri biriktirmeye külçecilik denmektedir (Scrapanti ve Zamagni, 2005: 32-33).

Merkantilistlerin ekonomiye olan son katkıları uluslararası ticaretin önemini vurgulamalarıdır. Bu bağlamda bir ülke ile diğer ülkeler arasında bugünün deyimiyile ödemeler dengesi fikrini geliştirmişlerdir. Bütün bu katkılarının ötesinde merkantilistler ekonomi bilimine çok az katkı sağlamışlardır.

## **2.2. Klasik Ticaret Teorilerinde Ülke Rekabetçiliği**

Klasik okul Adam Smith'in 1776'da "Milletlerin Zenginliği" adlı kitabın yayınlanmasıyla başlamıştır. 1871'de W. Stonley Jevans, Charl Menger ve Leon Walras'ın bağımsız olarak neoklasik teorilerini açıklayan çalışmalarını yayınlamalarıyla son bulmuştur (Brue, 2000:68-70).

Bu klasik öğretisi genellikle ekonomik liberalizm olarak adlandırılır. Esasları kişisel özgürlük, özel mülkiyet, bireysel teşebbüs, özel yatırım ve hükümetin asgari müdahalesidir.

Klasik ekonomi insana yatırım yaparak mevcut uygulamaları rasyonelleştirmiştir. Faydaları azalan merkantilist teorilerinin sınırlamalarını bozmuştur. Rekabet büyüyen bir fenomen olmuştur ve rekabetin ekonominin düzenleyicisi olduğu görüşü yayılmıştır.

Çeşitli klasik kanunlar bugün ekonominin ilkeleri olarak öğretilmektedir.

- Azalan getiriler kanunu
- Mukayeseli üstünlük kanunu
- Tüketici egemenliği görüşü
- Ekonomik büyüme için sermaye birikimi yapmanın önemi
- Pazarı bireysel ve toplumsal çıkarları uzlaştıran bir mekanizma olarak görme

Birçok modern uluslararası ticaret teorisi Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1829) ve John Stuart Mill (1806-1873) gibi klasik ekonomistlerin yazılarını esas almışlardır. Bütün bu ekonomistlerin ortak noktası istisnalar olmakla birlikte hemen her ülkenin açık uluslararası ticaretin devamlılığını sağlayacak mümkün olan en üst seviyeye ulaşabileceklerini savunmalarıdır. Yerli üretim ve tüketime yabancıların ticaret yapmak isteyecekleri fiyatlar yol göstermelidir. Sınırlandırılmış ticaret yerine hükümetler, ulusal pazardaki rekabeti sürdürmeye, eğitim ve araştırma gibi toplumsal yatırımlara odaklanmalıdırlar.

### **2.2.1. Adam Smith**

Adam Smith'e göre merkantilistlerin eksik yönleri ticareti sıfır toplamı bir oyun olarak görmeleriydi. Bir ülkenin kazancı diğer ülkenin zararıyla dengeleniyordu. Adam Smith bu durumun tersine ticareti, ticaret yapan bütün ortakların yarar sağlayabileceği pozitif toplamı bir oyun olarak görmüştür. "Milletlerin Zenginliğinin Doğası ve

Nedenleri Üzerine Bir Araştırma” adlı 900 sayfalık incelemesi Amerikan devrimi senesinde, 1776’da çıkmıştır. Bu kitap onun ekonomi düşünce tarihinin en önemli ekonomi düşünürü olmasına neden olmuştur. Milletlerin zenginliği kitabının ilk bölümünün başlığı iş bölümüydü ki bu Smith’in zamanında alışılmamış bir ifadedi. İnsan gücünün üretimdeki yadsınamaz rolünü keşfeden Smith, bazı ülkelerin aynı ürünü işçilerinin ustalıklarıyla veya doğal kaynaklarının kalitesiyle diğerlerinden daha az iş saati harcayarak yaptıklarını fark etmiştir. Bu etkinliği mutlak üstünlük olarak nitelendirmiştir. İş bölümü bireylere, bir ürün veya hizmetin bütünü yerine üretim aşamalarını tahsis etmektir. Böylece Smith’e (1776) göre elde edilen çıktı miktarı artacaktır.

Smith (1776) ekonomi faaliyetlerinde yer alanların kendi çıkarlarını sürdürmeye çalıştıklarını göstermiştir. İş sahiplerinin karlarını sürdürebilmek için faaliyette bulduklarını şöyle ifade etmiştir: “Akşam yemeğimizi kasabın, biracının ve fırıncının yardım severliğinden değil, onların kendi çıkarlarını gözetmeleri sayesinde elde ederiz” (Smith, 1998:22). Tüketici belirli bir kalitedeki ürünü en düşük fiyatta almaya çalışır. Çalışanlar ise en yüksek ücreti almaya çalışır. Ancak ekonomik faaliyet çok karmaşık görünse de doğal bir düzen içindedir. Kişisel menfaat elde etme çabalarını sosyal bir ürün oluşturmaya yönlendiren görünmez bir el vardır.

Smith’in görünmez el tanımlamasının anahtarı rekabet kavramıdır. Her üretici veya satıcı kendisi gibi aynı şekilde sermaye biriktirmeye çalışan diğer üretici veya satıcıların kontrolündeki sermayeden pay almaya çalışır. Rekabet ürünlerin fiyatını düşürür ve dolayısıyla satıcıların da karı düşmüş olur. Başlangıçta sadece tek bir satıcının olduğu durumlarda yüksek kar, diğer satıcıları da arz etmeye sevk edecek ve kar düşecektir.



Ayrıca girişimcilerin yatırımlarıyla biriken sermaye ekonominin büyümesine neden olur. Kişisel çıkar elde etmeye çalışma, rekabetin izin verdiği ölçüde başarılı olur. Bu sayede sosyal ürün yani maksimum çıktı ve ekonomik büyüme ortaya çıkar. Çıkarların bu uyumu, devletin ekonomiye müdahale etmesinin gereksiz ve istenmeyen bir durum olduğunu ifade eder. Smith'e göre hükümetler savurgan, yozlaşmış ve verimsizdirler. Ayrıca özel ayrıcalıklar verdiği için bir bütün olarak topluma zarar verir.

Adam Smith iş bölümü düşüncesini geliştirerek ülkelerin ürünlerde uzmanlaşmaları gerektiğini savunmuştur. Her ülke şartlarına uyan ve başka ülkelerden daha etkin üretebildiği ürünlerde uzmanlaşmalıdır. Böylece daha az yerine daha fazla üretim olacaktır. Her ülkenin kendisine mutlak üstünlük sağlayacak bir üründe uzmanlaşmasıyla ülkeler daha fazla ürün üretecek, üretmedikleri ürünleri kendi ülkelerinde ürettiklerinden daha ucuza elde edebilecek ve böylece ülkelerin toplam gelirleri dolayısıyla kişi başına düşen gelir miktarları artacaktır.

Smith'e göre ülkeler, bireyler ve aileler gibi üstünlük sağlayabilecekleri ürünleri üretmekte uzmanlaşmalı ve diğer ülkelerin üstünlük sağladıkları ürünler için ticaret yapmalıdırlar. Smith'in bu konudaki ünlü ifadeleri şu şekildedir. "Mantıklı her aile reisi için evde daha pahalıya mal edebileceği bir ürünü evde üretmek yerine satın almak bir kuraldır. Terzi ayakkabısını yapmaya çalışmaz ayakkabı yapan kişiden alır. Ayakkabıcı da kendi giysisini dikmeye çalışmak yerine terziye diktirir. Bir çiftçi ise ne onu ne diğerini yapabilir ama onlara yaptırır." (Smith,1998: 292).

"Yabancı bir ülke bir malı kendi yapabileceğimizden daha ucuza arz ediyorsa malı onlardan almak daha iyidir."(Smith,1998:293)

Eğer bir ülke belirli bir ürünü üretmek için gerekli olan doğal kaynaklar bakımından bir üstünlüğe sahipse onunla başa çıkmaya

çalışmak faydasız olacaktır. Toprağın çok elverişli olması nedeniyle İskoçya'da çok iyi üzümler yetiştirilmekte ve bu üzümden yapılan şaraplar başka ülkelerde yapılan benzerlerinden en az 30 kat daha pahalıya satılmaktadır (Smith, 1998:294).

Smith uygulamada devletin çeşitli engellemeleri olduğunu ve uluslararası ticaretin serbest akışını kısıtladığını görmüştür. Merkantilizmi doğrudan eleştirerek devletin uluslararası ticarete müdahale etmemesi gerektiğini öne sürmüştür.

Sık sık Bağımsızlık Bildirgesiyle, Milletlerin Zenginliği kitabının dünyaya sunumunun aynı yıla gelmesinin tesadüften fazlası olduğu söylenir. Biri siyasi bağımsızlığı, diğeri ticari bağımsızlığı savunur. Milletlerin zenginliği kitabının etkisi devrimseldir (Cho ve Moon, 2000:7).

### **2.2.2. David Ricardo**

Smith'in klasik iktisat okulunun kurucusu ve bu okuldaki baskın fikirlerin sahibi olmasına rağmen David Ricardo (1772-1823) okulun fikirlerini ileriye taşıyan önemli bir kişiliktir. Ricardo (1817) ekonomi teorilerini formüle etmek için soyut yöntemlerin de kullanılabileceğini göstermiştir. Ülkeler arasındaki mutlak maliyet farklılıkları üzerinde duran Adam Smith'ten farklı olarak göreceli maliyet farklılıklarını ön plana çıkarmıştır.

Ricardo'ya göre (1817) bir ülke bütün malları üretmekte diğer ülkelerden daha etkin olduğunda bile bu ülke ile diğer ülkeler arasındaki ticaret fayda sağlayabilir. Mukayeseli maliyet teorisi bugün mukayeseli üstünlük teorisi olarak bilinmektedir. Bu teoriye göre bir ülke hiçbir üründe mutlak üstünlüğe sahip değilse bile diğer ülkelerle ticaret yaparak uluslararası ticaretten hala getiri elde edebilir.

Bunu açıklamak için Ricardo bir örnek kullanmaktadır. İngiltere ve Portekiz arasındaki bir ticarete eğer Portekiz bir miktar kumaşı 90 ve şarabı 80 işçiyle yapıp İngiltere ise aynı miktar kumaşı 100 işçiyle ve şarabı 120 işçiyle yapıyorsa İngiltere ürettiği kumaşı Portekiz şarabıyla değiştirerek avantaj kazanabilir. Böylece iki ülkede en az çabayla en çok mukayeseli üstünlük kazanabilir (Ricardo, 2006: 95).

Bu örnekte Portekiz daha az verimli olan İngiltere'den yarar sağlamaktadır. Çünkü Portekiz'in şaraptaki maliyet üstünlüğü nispeten daha yüksektir. Portekiz'in şarap üretim maliyeti İngiltere'nin üçte ikisidir. Ancak kumaş üretim maliyeti onda dokuzdur. Portekiz kumaş üretiminden çok şarap üretiminde etkilidir. İngiltere ise şaraptan çok kumaş üretiminde etkilidir. Her ülke kendisinin üretmesi durumunda en az maliyete neden olacak yeni nispi üstünlüğe sahip ürünleri üretmelidir.

Ricardo kuramsal teorisinde sermayenin ve iş gücünün ülkeler arasında akışının olmadığını varsaymıştır. Yine çıktı artarken maliyetlerinin sabit kalacağı da varsayımları arasındadır. Bütün maliyetler iş gücü saati bakımından ölçülmüştür.

Uluslararası ticaret için Ricardo modeli, ticaretin niye yapıldığını ve ticaret yapanların kazançlarını nasıl artıracaklarını açıklayan yararlı bir araçtır. Ancak modelin eksik yönleri vardır. İki ana eksiklikten birincisi basit Ricardo modeli aşırı derecede bir uzmanlaşma öngörür ama uygulamada ülkeler tek bir ürün değil birden fazla ürün üretirler. İkincisi ticaret, ülkelerin üretim seviyeleri arasındaki farklılıklara dayanarak açıklanmış ama bu farklılıkların neler olduğuna değinilmemiştir. Bu şartlar altında Ricardo teorisi uzmanlaşmanın sağladığı getiri miktarının, uzmanlaşmanın artan maliyetlerine eşit olduğu noktaya kadar uzmanlaşmayı önerebilir (Cho ve Moon, 2000:9). Sonra bir ülkenin neden tamamen uzmanlaşmadığı da açıklanabilir. İkinci eksikliğin düzeltilmesi için faktör donatım teorisinden yararlanılabilir.

Ricardo ekonomi analizine kalıcı katkılar yapmıştır. Bu katkılar soyut akıl yürütmeyi kullanması, mukayeseli üstünlük teorisi, marjinal analiz kullanımı, tarımda azalan verimler kanununun geliştirilmesi ve girdi dağıtımını da içermesi için ekonomik analiz kapsamını genişletmesidir (Brue, 2000: 110).

### **2.2.3. John Stuart Mill**

John Stuart Mill (1806,1873) klasik iktisat okulunun en büyük ekonomistlerinden birisidir. Hatta 1832'de Ricardo'nun ölümünden sonra en büyük ekonomisti olmuştur denilebilir. Mill (1848) ekonomiye önemli ve özgün katkılar yapmıştır ve kendisinden önceki iktisat düşüncelerini sistematize etmiştir. Klasik iktisat okulu Mill'in olgunluk yıllarında çoktan gerilemeye başlamıştı. Mill, Smith ve Ricardo'nun klasik yapıya kattıkları bazı anahtar yapılardan ayrıldı. Hatta ölmeden önce neoklasik iktisatçıların sahnede yer almalarıyla onların fikirlerinden de etkilenmiştir. Mill'in büyük kitabı Siyasal Ekonominin İlkeleri 1848'de yayımlanmıştır ve 1920'de Amerika'da tekrar basılmıştır (Brue 2000:149).

Mill (1848) Ricardo'nun mukayeseli maliyet kanununa dayanan serbest uluslararası ticaret görüşünü desteklemiştir. Ancak Mill uluslararası değerlerin bu kanununa özgün bir katkı eklemiştir. Ricardo'nun uluslararası ticaret teorisi, ticaret gelirinin ticaret yapan ülkeler arasında nasıl paylaştırıldığını göstermemiştir. Mill (1848) ticaret şartlarının aslında sadece yerel maliyetlere değil talebin durumuna da bağlı olduğunu savunmuştur. Mill'e göre uluslararası alış veriş şartları yabancı ülkelerdeki her ürün için talebin elastik olup olmamasına bağlıdır.

Mill'in teorisi karmaşık görünse de oldukça açıktır. İthal edilen malların değeri onları ödemek için ihraç edilen malların değerine eşittir. Bir ülkenin yurt dışına satacağı

mallarının olması başka ülkelerden mal satın alabileceği anlamına gelir yani bir ülkenin ihraç edebilecek mallarının olması ithalat için bir talep olabileceği anlamına gelir. Mill bunu karşılıklı talep olarak ifade eder. Örneğin oluşan uluslararası fiyattan Türkiye'nin kumaş karşılığında teklif edeceği buğday miktarı, İngiltere'nin buğday karşılığında vermek isteyeceği kumaş miktarına eşit olmalıdır. Bu eşitliği sağlayan uluslararası fiyattan Türkiye'nin buğday ihracatı, İngiltere'nin buğday ithalatına, İngiltere'nin kumaş ihracatı ise Türkiye'nin kumaş ithalatına eşitlenerek uluslararası ticarete denge sağlanır.

#### **2.2.4. Klasik Ticaret Teorilerinin Sonuçları**

Klasik iktisat okulu üretimin ve ticaretin nasıl yapılacağı konusunda bir çok fikir vermiştir. Buna rağmen diğer ekonomi teorileri gibi gerçekçi veya güncel olmadıkları şeklinde eleştirilmişlerdir. Bir teorinin amacı gerçeği basitleştirmektir. Bu basitleştirmelerden birkaçı uluslararası ticareti anlamaya yardım etmeyi sürdürmektedir. Bunlar:

**İş bölümü:** Adam Smith günümüzde sanayi öncesi toplumlarda da düşünüldüğü üzere endüstriyel toplumların aynı işçilik saatiyle nasıl daha fazla çıktı alabileceklerini açıklar. Smith iş görenin emeğinin uzmanlaşmasını ülkenin uzmanlaşmasına doğru genişletmiştir.

**Mukayeseli üstünlük:** Smith'in çalışmasını genişleten David Ricardo öncelikle ülkelerin görünüşte ticaret yapmak için belirli bir nedenleri yokken en iyi yapabildikleri ürünlerde nasıl uzmanlaşacaklarını ve üretemedikleri ürünler için de nasıl ticaret yapacaklarını açıklar.

**Ticaretten kar elde etmek:** Mukayeseli üstünlük teorisi, ülkelerin halklarının refah düzeylerini artırmak için uluslararası ticaretin önemli olduğunu anlatır. Bugün bu,

ülkelerin dünya ticaretini yaymak ve serbest hale getirmek için yaptıkları çalışmaların altında yatan en önemli ilkedir.

### **2.3. Neoklasik Modellerde Ülke Rekabetçiliği**

Neoklasik modellerin en önemli katkıları mukayeseli üstünlüğün ve uzmanlaşmanın kaynaklarını belirlemesi ve bir ülkenin diğer ülkelerden daha çok kar elde etmesinin nedenlerini açıklamasıdır. Ricardo modelinin ticaretten sağlanan karı açıklayan güçlü bir model olmasına karşın neoklasik düşünürler fırsat maliyetlerinin değişiklik göstermesinin nedenlerini bulmak için başka açıklamalar yapmaya çalışmışlardır.

#### **2.3.1. Heckscher-Ohlin Modeli**

Ticaret teorisi bütün ekonomik teoriler gibi 20 yüzyılın ilk yarısında büyük ölçüde değişmişti. Faktör oranları teorisi İsveçli ekonomist Eli Heckscher (1919) tarafından geliştirilmiş ve sonra öğrencisi Bertil Ohlin (1933) bugün hala birçok kişi tarafından kabul edilen ve uluslararası ticaretin en önemli teorilerinden biri olan faktör oranları teorisini şekillendirmiştir. Whilist Smith ve Ricardo emek değer kuramı (bir ürüne değerini verebilmek için onu oluşturmada kullanılan emek miktarı) üzerinde durmuşlardır ancak faktör oranları teorisi (ya da HO teorisi) emek kadar önemli olan sermaye faktörünü artıracak üretimin modern kuramlarına dayanmaktadır.

Heckscher-Ohlin modeline göre ülkelerin ve ürünlerin iki ana özelliği vardır. Bu özelliklerden birincisi ülkelerin üretim faktörleri açısından birbirlerinden farklılıklar göstermesi ikincisi ise malların üretilmeleri için gereken faktörler açısından farklılık göstermesidir. HO modeline göre bir ülke bir ürünü üretmek için gerekli olan tüm

faktörlerle donatılmışsa mukayeseli üstünlük sağlayacak ve ihracat yapabilecektir. Faktörlerin çok olması maliyeti düşürür. Bu yüzden çeşitli ülkelerin faktör donatımları farklı mukayeseli üstünlükle sonuçlanarak farklı faktör maliyetlerinin oluşmasına neden olur. Örneğin sermaye açısından zengin bir ülke sermaye yoğun mallarda uzmanlaşır ve yoksul ülkelere emek yoğun malları ithal eder.

HO modeli iki yerel kaynak (sermaye ve emek) ve iki ürünle sınırlanmıştır. HO modeli ülkelerin teknolojilerinin hemen hemen aynı olduğunu ancak üretim metotlarının farklı olduğunu varsayar. Farklı üretim metotları sermaye ve emeğin farklı kombinasyonlarının bir göstergesidir. Farklı ülkeler, ülkelerindeki faktör fiyatlarına göre farklı üretim metotları seçerler. Bu yüzden üretim ve ticaret kalıpları farklı faktör donatımları veya farklı fiyatlarla açıklanırlar.

HO modeli 3 önemli teorem tarafından genişletilmiştir. Bunlar Stolper-Samuelson Teoremi, Faktör Fiyatlarının Eşitlenmesi Teoremi ve Rybczynski Teoremidir (Kutlu, 2004: 32).

HO modeli uluslararası ticarete neoklasik teori olarak görülür. Çünkü mukayeseli üstünlüğün klasik teorisini tamamlayan bir modeldir. Bazı özellikleri bakımından model basit, mantıklı, sağduyulu ve çok nettir. Ancak deneysel bir çalışma çelişkili bir sonuç üretmiştir. Aşağıda bu çalışma kısaca anlatılmıştır.

### **2.3.2. Leontief Paradoksu**

HO modelinin en ünlü deneysel çalışması 1973 yılında Nobel ödülü alan Leontief tarafından 1953 yılında yürütülmüştür. Leontief araştırmalarında Amerika'nın sermaye birikimi açısından en iyi ülke olduğunu dolayısıyla sermaye yoğun malları ihraç etmesini, emek yoğun malları ise ithal etmesini bekliyordu. Ancak bulguları

ABD'nin daha ziyade emek yoğun mallar ihraç ettiğini, ithalatında ise sermaye yoğun malların payının yüksek olduğunu göstermiştir. Bu HO modelinin tam tersini kanıtlamaktadır. Bu durum Leontief Paradoksu olarak bilinir (Kutlu, 2004:32). Bir çok ekonomist Leontief de dahil bu paradoksu açıklamaya çalışmışlardır. Bazı ekonomistlerce bu teorinin faktör donatımı teorisini zayıflattığı ileri sürülmüştür. Leontief, teorisini açıklarken ABD'nin üretim ortamının eğitim ve işçi niteliği bakımından farklılığını vurgulamıştır. Sonraki araştırmalarında paradoksu ABD'nin beşeri sermayesi bakımından üstünlüğü ile açıklamıştır. Jaraslov Vanek (1968:749-756) modele doğal kaynaklar gibi diğer kaynakların da etkilerini dahil etmiştir. Örneğin Heckscher-Ohlin-Varek Modeli gibi. Bu açıklamalar da diğer çeşitli açıklamalar gibi çok başarılı olamamışlardır.

### ***2.3.3. Stolper Samuelson Teoremi***

Bu teorem adını Wolfran Stolper ve Paul Samuelson'un birlikte 1947'de yazdıkları çalışmadan almıştır. Bu teorem basitçe bir malın fiyatı değiştiğinde o malda yoğun olarak kullanılan faktörlerin de fiyatlarının değiştiğini ifade eder (Kutlu, 2004:32). Başka bir deyişle Stolper Samuelson teoremi tek bir ülke dahilinde çıktı fiyatları ve faktör fiyatları arasındaki ilişkiyi vurgular.

HO modelinin varsayımları da eklendiğinde (bir ülkenin mallarında kendisinde bol miktarda olan faktörleri kullandığında mukayeseli üstünlük sağlayabileceği varsayımı) Stolper Samuelson teoremine göre açık ticaret, bol faktörlerin reel ödülünü artırır ve kıt faktörlerin de reel ödülünü azaltır (Yarbrough ve Yarbrough, 2000:106-107).



Bunun arkasındaki neden ticaretin mukayeseli üstünlüğe sahip olan bir malın üretimini artırması ve fırsat maliyetlerini ve o malın nispi fiyatlarını yükseltmesidir. HO modeli mukayeseli üstünlüğü, bol olan faktörlerin yoğun olarak kullanılması bakımından tanımlar. Ticaret, bol faktörlerin fiyatı artarken o faktörlerin yoğun olarak kullanıldığı malların da fiyatını artırır.

Stolper Samuelson teoremi ticaret politikalarının çekişmeli doğasını şöyle açıklamaya çalışır: Ticaretin açık olması reel faktör ödülleri değiştirerek çıktı fiyatlarının değişmesini sağlar. Böylece bol girdi sahipleri kısıtlanmamış ticareti desteklerken kıt girdi sahipleri karşı koyar. Ticaretten kazananlar (bol faktörlerin sahipleri) kaybedenleri (kıt faktör sahipleri) telafi etmeyi sağlayan açık ticaretten yeterli kar elde ederler ve ülkenin toplam ticareti ticaretten kar elde edemeyenlere rağmen iyi durumda olur. Ancak böyle bir telafi teorik olarak mümkün olmasına rağmen nadiren gerçekleşir.

#### ***2.3.4. Faktör Fiyatlarının Eşitlenmesi Teoremi***

Ticaretin, ülkeler arasında ticareti yapılan her ürün için fiyatları eşitlemeye çalıştığı açıkça görülebilir. Faktör fiyatlarının eşitlenmesi teoremi Paul Samuelson tarafından 1948'de geliştirilmiştir. Buna göre ticaret bir ülkede faktör bolsa o faktörün reel ödülünü artırır; eğer kıtsa fiyatını düşürür. Böylece faktörler iki ülke arasında durağan olsa da, malların kısıtlanmamış ticareti, ülkeler arasında her faktörün fiyatını eşitlemeye çalışır (Kutlu, 2004: 32).

Ancak faktör fiyatlarının eşitlenmesi için güçlü şartlara ihtiyaç vardır. Bu şartlar sıfır taşıma maliyeti, ticaret engellerinin olmaması ve kullanılan teknolojilerin benzer olmasıdır. Faktör fiyatlarının eşitlenmesi teoremine göre serbest ticaretin olduğu

yerlerde yabancı yatırıma gerek duyulmamaktadır. Yabancı yatırım, teknoloji, sermaye ve iş gücü gibi faktörlerin uluslararası transferi olarak görülebilir (Cho ve Moon, 2000:10-11).

Bu durum sadece bu faktörlerin fiyatlarının ülkeler arasında eşit olmaması durumunda geçerli bir stratejidir. Faktör fiyat eşitlenmesi ile yurt dışına yatırım yapmaya gerek olmaz. Gerçek dünyada faktör fiyatlarını eşitlemek için birçok engel veya pazar eksiklikleri vardır.

### **2.3.5. Rybczynski Teoremi**

Rybczynski teoremi T.M. Rybczynski tarafından geliştirilmiş olup, 1955 yılında *Economica*'nın Kasım baskısında çıkmıştır. Buna göre sabit ürün fiyatında faktör arzının artmasıyla bu faktörlerin yoğun olarak kullanıldığı ürünlerin çıktısı artacak diğer ürünlerin çıktısı azalacaktır (Winters, 1991: 39).

Örneğin bir ülkenin sermaye stoğunun %10 arttığı ve işgücünün aynı kaldığı varsayıldığında sermaye arzından yararlanmak için sermaye yoğun malların çıktısı artar. Tam tersine emek yoğun malların çıktısı düşer çünkü emek sektörden ayrılmaktadır. Sermaye stoğunun artmasıyla ülkenin üretimi daha da artmış olur. Emek yoğun malların çıktısı tamamen azaldığında sermaye yoğun malların çıktısı %10'dan fazla artar.

Bu teorem Japonya ve Kore'nin ekonomik gelişim şablonunu açıklamak için yararlıdır (Cho ve Moon, 2000:12). Bu ülkelerin yüksek miktarda tasarrufları ve yatırımları vardır ve daha çok sermaye yoğun mallar üretirler. Aslında bu ülkelerde emek yoğun sektörler küçülmüştür çünkü iş gücü hızla büyüyen sermaye yoğun sektörlere kaymıştır. Bu yüzden bu teoremin önemli bir sonucu da bir ülkenin faktör

donatımları sabitken, yatırım kalıplarını değişmesiyle nispi faktör donatımlarının da değiştirilebilmesidir.

### **2.3.6. *Salter-Swan Teoremi***

Döviz kurları Salter (1959), Swan (1960) ve diğer Avustralyalı ekonomistlerin çalışmalarıyla birlikte en önemli belirleyici faktörlerden biri haline gelmiştir. Belki de yaşadıkları yerin uzak olmasından Salter-Swan ve diğer Avustralyalı ekonomistler, yerel olarak tüketilen tüm malların uluslararası ticaretinin yapılamayacağı gerçeğini vurgularlar. Değerlerine bağlı olarak yüksek taşıma maliyeti olan mallar dış ticareti yapılamayan mallardır dolayısıyla fiyatlar ithalattan ve ihracattan etkilenmez. Bu durumda yerel fiyatlar ve enflasyonun belirli bir seviyesinde paranın döviz kurunun daha yüksek olması (devalüasyon) daha az mal ithal edilirken daha çok mal ihraç etmeyi sağlar (Wobst, 2001: 30).

### **2.3.7. *Neoklasik Teorilerin Sonuçları***

Ricardo ve Salter-Swan'a kadar olan klasik ve neoklasik modeller esas itibariyle birbirini tutan, mukayeseli üstünlüğün temel faktörleri açısından aynı sonuçları veren modellerdir.

Ekonomistler uluslararası ticaret için alternatif teoriler geliştirmişlerdir. Çünkü neoklasik modeller gerçek dünyada çok iyi işlememektedir. Bu alternatif teoriler oldukça farklı ölçüm teknikleri kullanırlar. Uluslararası ticaretin çeşitliliğinin artmasıyla yeni teoriler uluslararası ticaretin bazı özel durumlarını açıklamakta yararlı olmuşlardır.

## **2.4. Mukayeseli Üstünlük Teorisine Karşıt Fikirler**

### **2.4.1. Örtüşen Talepler-Linder Teoremi**

Diğer bir İsveç ekonomist Staffan Linder (1961) faktör donatımlarına bağlı arza yönelik Heckscher-Ohlin teorisinin, hammaddelerin uluslararası ticaretini açıklamak için yeterli olmasına rağmen, imal edilmiş mallar için başka bir açıklamaya gerek olduğunu tanımlamıştır. Linder'in (1961) talebe yönelik teorisine göre tüketicilerin satın alma tercihleri gelir seviyeleriyle doğrudan ilgilidir ve bu yüzden bir ülkenin kişi başına düşen gelir seviyesi hangi tür malları talep edeceklerini belirler. Çünkü sanayi bu talebi karşılamak için üretim yapacaktır, imal edilen ürünlerin çeşitliliği ülkenin kişi başına düşen gelir seviyesini yansıtır. Yurt içi tüketim için üretilen mallar sonuç olarak ihraç edilmiş olacaktır (Vaghefi, 1991:68).

Linder teoremine göre üretilen ürünlerin uluslararası ticareti kişi başına düşen gelirleri benzer olan ülkelerde, gelir seviyeleri farklı olan ülkelere göre daha çok olacaktır. Ticareti yapılacak mallar için örtüşen talepler vardır. (Her iki ülkede de aynı mala talep vardır.)

### **2.4.2. Ürün Döngüsü Teoremi**

Raymond Vernon 1966'da bugünkü adıyla ürün döngüsü teoremini geliştirmiştir. Geleneksel yaklaşımlardan tamamen farklı olarak Vernon (1966) ürünün faktör oranları yerine kendisine odaklanmıştır.

Ürün döngüsü hipotezi yeniliğin pazardaki bazı tehditler ve fırsatlardan sağlanan uyarıcılarla uyarılması varsayımıyla başlar. Başka bir deyişle firmalar yakınlarındaki yurt dışı pazarlarının veya yurt içi pazarlarının gereksinimleri ve fırsatları tarafından

uyarılırlar. Yurt içi pazarı bu hipotezde ikili rol oynar. Sadece yeniliği uyaran kaynak değil aynı zamanda üretimleri için tercih edilen bir yerdir.

Faktör oranları teorisiyle aynı temel araçları ve varsayımları kullanan Vernon, mevcut teorinin faktör maliyet vurgusuna teknoloji tabanlı iki açıklama eklemiştir.

- Teknik yenilikler büyük miktarda sermaye ve çok yetenekli iş gücüne ihtiyaç duyan yeni ve karlı ürünlerin üretilmesine öncülük eder.

- Ürünün kendisi ve daha da önemlisi üretim metotları ürün döngüsünün 3 aşamasında ilerler. Bu üç aşama yeni ürün aşaması, ürünün olgunlaşması ve ürünün standartlaşmasıdır. Böylece ürün hızla ticareti yapılabilir hale gelmiş olur. İmalat süreçlerinin standartlaşmasıyla üretimde ihtiyaç duyulan iş gücü yetenekleri seviyesi azalacak, üretimde bir mukayeseli üstünlük sağlanacaktır (Gandolfo, 1994:277).

Ürün döngüsü teorisinin üretim maliyetlerine teknolojinin etkisini vurgulaması dışında en önemli katkısı uluslararası üretimin nedenlerini açıklamasıdır. Teori sadece ülkeler arasındaki sermaye hareketini değil aynı zamanda ülkeler arasındaki ürün hareketinin de üzerinde durmuştur.

#### **2.4.3. Ölçek Ekonomisi ve Deneyim Eğrisi**

1920'lerde ekonomistler birçok endüstrinin ölçek ekonomisinden yarar sağladığı gerçeği üzerinde durmaya başlamışlardır. K. Lancaster (1980:151-175) ve P. Krugman (1980:950-959)'nın Ölçek Ekonomileri Teorisi'ne göre, ölçek ekonomisi özelliğine sahip mallar, büyük firmalar tarafından üretilirler. Bir tesis büyüdüğünde çıktı miktarı artar ve üretim birim maliyeti düşer, çünkü işletmede daha büyük ve daha etkili ekipmanlar kullanılabilir, yaptıkları satın alımların miktarı yüksek olduğundan tedarikçilerden daha çok iskonto alabilirler ve tasarım ve yönetim giderleri gibi sabit

giderler ürünlere daha az yansır. Üretim maliyetleri aynı zamanda deneyim eğrisi yüzünden de düşer. Firmalar ne kadar çok aynı üründen üretirlerse üretim etkinliklerini o kadar çok artırıp üretim maliyetlerini makul bir miktara çekebilirler (Cho ve Moon, 2000:18-19).

Ölçek ekonomisi ve deneyim eğrisi uluslararası ticareti etkiler çünkü ülke sanayisinin belirli bir sınıf üretim faktörlerinin bolluğu olmadan düşük maliyetli üreticiler olmalarını sağlar. Sonrasında mukayeseli üstünlük elde ettiklerinde ülke, çok az ürünün üretiminde uzmanlaşır ve diğerleriyle ihtiyaçlarının kalanlarını karşılamak için ticaret yapar.

Temel HO modeli sabit ölçek getirileri varsayar. Böylece girdi iki katına çıktığında çıktı da iki katına çıkacaktır. Ölçek ekonomisine göre ise girdi iki katına çıktığında çıktı iki kattan daha fazla artar. Ölçek ekonomisinin varlığı HO modeli tarafından açıklanamayacak ticaret kalıplarını açıklar. Eğer ölçek ekonomisi oluşursa ülkeler veya firmalar sınırlı çeşitteki malların üretiminde uzmanlaşarak fayda sağlayabilirler. Pazar yapısının şartları firmalar için ölçek ekonomisiyle tutarlıdır. Yıllarca ölçeğin artan getirilerine dayanan ticaret resmi olarak modellenememiştir.

Örneğin iki ülke ve büyük ve küçük olmak üzere iki çeşit araba ve iki ülkede de her iki tür araba için de bir talep olduğunda eğer ölçek ekonomisi varsa ülkelerin her iki çeşit yerine bir çeşit araba üretiminde uzmanlaşması avantajlı olacaktır. Eğer iki ülke arasında serbest ticaret varsa her iki ülkedeki satın alıcılar da bu arabaları satın alabilirler. Ölçek ekonomileri ve uluslararası ticaret her ülkeye malların çeşitliliğinden fedakarlık yapmadan ürünleri daha etkin üretme imkanı tanır (Yarbrough ve Yarbrough, 2000:151-154).

İki ana ticaret çeşidi vardır. Bunlar endüstriler arası ticaret (mukayeseli üstünlüğü yansıtır) ve endüstri içi (bir ülkenin aynı endüstriye ait malları hem ihraç hem de ithal etmesi) ticarettir (Krugman ve Obstfelds, 1991:xxii). Ülkelerin nispeten benzer olması ve çok az karşılaştırılabilir farklarının olması endüstriler arası başarı sağlamayı zorlaştırır. Uç bir örnek olarak iki ülkenin benzer faktör donatımlarına sahip olduğunu düşünülürse HO modeline göre bu durumda hiç ticaret olmayacaktır. Fakat ölçek ekonomileri varsa, her ülke bazı ürünlerde uzmanlaşarak ticarettten fayda sağlayabilir. Bu yüzden ticaret benzer olmayan faktör donatımlarına sahip ülkelerde daha çok endüstriler arasındadır. Endüstri içi ticaret özellikle imalatta dünya ticaretinin önemli bir kısmını oluşturur ve bu oran artmaktadır (Yarbrough ve Yarbrough, 2000:155-156).

## **2.5. Geleneksel Ticaret Teorilerinin Sonuçları**

Geleneksel ticaret teorileri uzun zaman tartışılmıştır. Ancak bugünün endüstriyel ve ticaret politikalarını anlamayı kolaylaştırmışlardır. Örneğin mukayeseli üstünlük teorisi birçok ülke için temel ticaret politikalarını gözden geçirmede temel bir kılavuz olmuştur. Hatta Adam Smith'den önce popüler olan merkantilizm teorileri bile bazı ülkeler için hala önemini korumaktadır. Ancak bugünün uluslararası ticaret ve rekabetçiliğini açıklayabilecek tek bir teori yoktur. Çünkü bugünün dünyası önceden olduğundan çok daha karmaşıktır. Günümüzde birçok önemli değişken ticarete veya rekabetçilik formülasyonunda aynı anda göz önünde bulundurulmak zorundadır.

### 3. STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN ÜLKE REKABETÇİLİĞİ: ELMAS MODELİ

#### 3.1. Michael E. Porter ve Rekabet Üstünlüğü

Michael Everett Porter, Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü'nde (Harvard Business School) ekonomi ve yönetim bilimleri profesörüdür. Aynı zamanda Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü (Institute for Strategy and Competitiveness) başkanıdır. Stratejik yönetim alanında dünyanın önde gelen bilim adamlarından biridir. Akademik çalışmaları, şirketlerin veya bölgelerin nasıl rekabetçilik avantajları oluşturabileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Porter rekabetçilik kavramını şirket, endüstri ve ülke seviyesinde incelemiştir.

##### 3.1.1. Porter'ın Şirket Düzeyindeki Rekabetçilik Hakkında Görüşleri

Porter şirket düzeyindeki rekabetçiliği incelerken şirketin üretim, pazarlama ve sevkiyat gibi şirketin faaliyetlerini oluşturan tüm fonksiyonlarının tek tek ve birbirleriyle ilişkisinin dikkate alınarak incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Şirketin iç operasyonlarının rekabetçilik açısından analiz edilmesinde değer zinciri analizi kullanılır.

Değer zinciri analizi, firmanın rekabet avantajını daha iyi anlamak, müşteriler için hangi işletme fonksiyonlarında değer arttırılabileceğini veya maliyetlerin azaltılabileceğini teşhis etmek ve firmanın tedarikçileriyle, müşterileriyle ve endüstrideki diğer firmalarla olan bağlantılarını daha iyi anlamak için kullanılan bir stratejik analiz aracıdır (Seymen, 2002:VIII). İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halindedir. Bu faaliyetler birbirleriyle ilişki içinde bulduklarından bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:121).



Porter değer zinciri analizinin yanı sıra, işletmelerin rekabet avantajlarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için, takip edebileceği stratejilere de jenerik (generic) stratejileri ile katkıda bulunmuştur. Rekabetçi stratejiler, maliyet liderliği stratejileri, farklılaşma stratejileri ve odaklaşma stratejileri üzerine geliştirilmiştir (Porter,1980:35).

Porter'ın geliştirdiği ulusların rekabet gücü teorisi, mukayeseli üstünlüklerin gerisindeki, rekabet avantajlarına yönelmektedir. Bir ülkenin sahip olduğu mukayeseli üstünlük zaman içinde hızla değişmektedir. Teoride; maliyet, ürün, kalite, ürün farklılaşması, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları bir arada, rekabet avantajı yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Son dönemin rekabet sisteminde fiyat rekabetinden çok, kalite rekabeti, ürün çeşitlendirmesi, modern tasarım ve görüntü, artan ölçüde önem kazanmaktadır. Porter'a göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, firmalar yaratır. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi stratejileri önemlidir (Erkan,1995:85).

Porter, işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu inceleyerek üç temel strateji belirlemiştir (Porter,1985:35).

- **Maliyet Liderliği Stratejisi**

İşletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve ürünlerini sektörde oluşan ortalama fiyatlarla satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2004:260).

Bu stratejiyi izleyen işletmeler ürünlerine, müşterileri arzu etmedikçe yeni bir özellik eklemek istemeyecekler, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine maliyetleri düşük tutmayı sürekli hale getirip maliyet liderliğini korumayı hedefleyerek,

çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük hizmetler sunacaklardır (Eren,2003:171).

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye ortalamanın üstünde getiriler sağlar. Piyasada rekabet etmeyi kolaylaştırır. Maliyet liderliği aynı zamanda işletmelere, girdi fiyatlarının ani değişiminin olumsuz etkisinden en az zarar görmeyi sağlayacağından güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Ayrıca sektördeki potansiyel rakipler için pazara giriş engeli oluşturur.

Maliyet liderliğinin işletmeyi rekabet güçlerine karşı korumasına ve uzun vadede karlı bir durum olmasına bu konuma ulaşmak için çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı, büyük sermaye ve hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajların olmasını gerekli kılmaktadır.

#### ▪ Farklılaştırma Stratejisi

Özellikleri itibari ile tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, hizmet veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır. Porter'a göre farklılaştırmanın kaynakları, işletmelerin politika tercihleri, işletme faaliyetleri arasındaki bağlantılar, zamanlama, konum, iç etkileşimler, uzmanlaşma, entegrasyon ve üretim ölçeğidir (Porter, 1985:45).

Farklılaştırma stratejisi kullanan işletmeler ürünlerini farklılaştırarak müşterilerinin oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fiyat farkı o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından daha yüksek olsa da müşteriler satın aldıkları ürünün, bu fiyat farkını ödemeye degeceğine inanmaktadırlar (Eren, 2003:173).

Farklılaştırma stratejisinin bazı avantajları vardır. Bunlar alıcılar üzerinde bir marka ve firma bağımlılığı oluşturması, işletmeyi fiyat rekabeti dışında tutarak

koruması, işletmenin ikame ürünlerin tehdidinden daha az etkilenmesi sağlaması ve sektöre yeni girecek rakipler için pazara giriş engeli oluşturmaktadır.

Farklılaşma stratejisinde maliyet göz ardı edilmez ancak, birincil strateji üründe ve hizmette farklılaşarak rekabet etmektedir.

#### ▪ **Odaklanmış stratejiler**

Bu strateji iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda (belirli ve dar bir yelpazede) uygulanmasıdır. İşletmeler pazar platformunu coğrafi veya bölgesel olarak bölümlendirerek, farklı müşteri istek ve beklentilerine göre küçülterek veya farklı ve değişik özelliklere sahip mal ve hizmet üretimi ile yeni bir pazar oluşturarak daraltabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004:267).

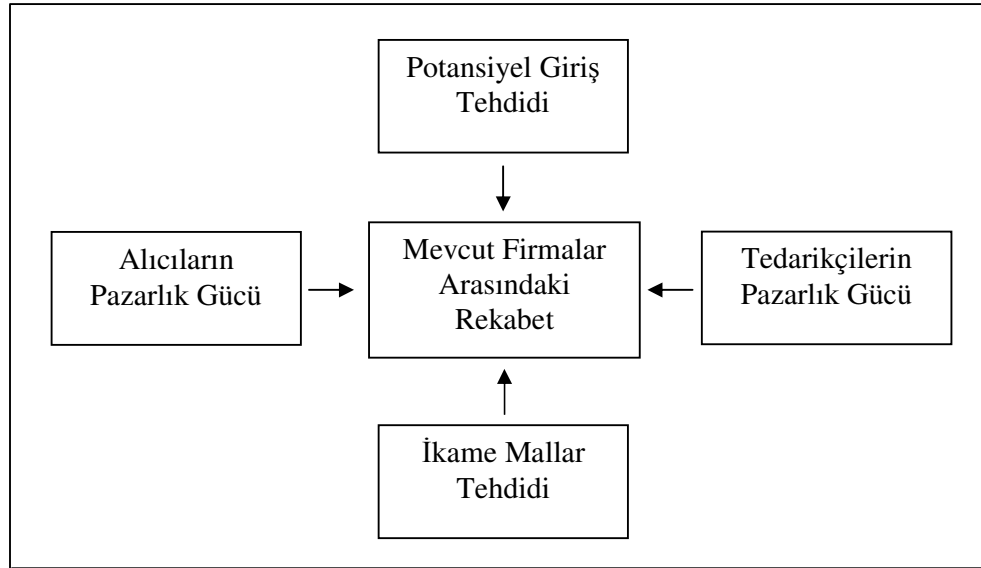
Bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılacak konuda işletmeyi rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma getirebilecektir. Odaklanma stratejisinde başarı temel yeteneklere, iletişime ve teknolojiye bağlıdır (Werther, 1999:1).

İki tür odaklanma stratejisinden bahsetmek mümkündür:

- i. *Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi*: Bu stratejiyi benimseyen işletme, seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla nüfuz etmektedir.
- ii. *Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi*: Bu stratejide de işletmeler dar bir pazar kesiminde veya belirli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak bu alanlarda daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık sağlamak için farklılaştırma stratejisi izlemektedirler (Eren,2003:178).

### 3.1.2. Porter'ın Endüstri Düzeyindeki Rekabetçilik Hakkında Görüşleri

Michael E. Porter'a göre bir endüstride rekabet şartlarını analiz etmek için incelenmesi gereken beş güç ya da faktör vardır. Bu beş güç bir arada hem endüstri içindeki firmaların karlılığını etkilemekte, hem de endüstrinin yapısını oluşturmaktadırlar. Bu beş güç;



**Şekil 3.1. :** Endüstriyel Rekabet Gücünü Belirleyen Beş Güç

(Porter, 1990:35)

1. Sektördeki mevcut rakip işletmeler arasındaki rekabet; işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki mevcut rekabet yapısı,
2. Potansiyel giriş tehdidi; sektöre yeni girme potansiyeline sahip işletmelerin yarattığı tehditler,
3. İkame mallar tehdidi; faaliyette bulunan sektör dışındaki ikame ürünlerin işletme üzerinde yarattığı tehditler,

4. Alıcıların pazarlık gücü; işletmenin müşterilerinin sahip olduğu pazarlık gücü sayesinde işletme üzerinde yarattığı baskı ve sektörü yönlendirme kabiliyeti,
5. Tedarikçilerin pazarlık gücü; işletmenin ihtiyacı olduğu araç-gereç, hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi vb. kaynakları satın aldığı tedarikçilerin, işletme üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme gücü olarak sıralanabilir (Porter, 1985:5).

Beş güç analizinin yanı sıra Porter sektörel rekabetçiliği kümelenme açısından da incelemektedir. Porter küme kavramını, bir ürün ya da hizmetin üretiminde ve tüketiciye ulaştırılmasında emeği geçen, aralarında coğrafi yakınlık olsun ya da olmasın, ilgili tüm şirketlerin ve organizasyonların ortak çıkarları ve birbirini tamamlama özellikleriyle bir arada oluşturdukları yapı olarak tanımlamaktadır.

Küme seçiminde iki tip yaklaşım kullanılmaktadır. Birincisi, ihracat içindeki ağırlığına göre küme oluşturmak, ikincisinde ise şirketlerden gelen talebe göre belirli bir ürün çerçevesinde küme geliştirmektir.

Kümelere rekabeti üç ana yoldan etkilemektedir (Porter,1998:95-96). Bunlar:

1. Kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini artırarak,
2. Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği yönlendirerek,
3. Kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek,

Kümelenmeler, kümelenmeye dahil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli yada diğer işletmeler ile resmi bağlantılara sahip işletmelermiş gibi fayda elde etmelerini sağlar. Türkiye’de İnegöl’de bir ev mobilyası kümesinin ve Denizli’de bir tekstil kümelenmesinin varlığından söz edilebilir.

### 3.1.3. Porter'ın Ülke Düzeyindeki Rekabetçilik Hakkında Görüşleri

Niçin bir ülkedeki bazı endüstriler diğer ülkelerdekinden daha başarılıdır? Bir ülkenin rekabet gücünü ne etkiler? (Porter, 1990: 71). Bu ve buna benzer soruları cevaplamak amacıyla Michael E. Porter yeni düşüncelerle ve ulusların üstünlük elması adını verdiği bir modelle sonuçlanan bir araştırma yürütmüştür.

Porter geleneksel teorileri ve mevcut ekonomi trendlerini göz ardı etmeden rekabetçilik analizi yapmak için yeni yaklaşımlara ve yeni araçlara ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir (Porter, 1990: 2). Bu amaçla bir ülkenin en iyi endüstrisinin mukayeseli üstünlük ve HO modelinin dayandığı faktörlerin dışında diğer değişkenlerle yeterli derecede açıklanıp açıklanamayacağını görmek için 30 kişilik bir takımla 10 önemli ticaret ülkesinde 4 yıl süren bir çalışma yürütmüştür. Bu ülkeler Danimarka, Almanya, İtalya, Japonya, Kore, Singapur, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık ve Birleşik Devletlerdir. Bütün ülkeler kültürel özellikler, nüfus büyüklüğü, politikalar, coğrafi büyüklükler v.b. özellikler bakımından farklılık göstermektedir. Bu 10 ülke birlikte toplam dünya ihracatının yaklaşık %50'sini gerçekleştirmektedirler. Çalışmada doğal kaynaklara yüksek derecede bağımlı olan endüstriler araştırmanın dışında bırakılmıştır.

Ticarette önderlik eden 10 ülkenin rekabet gücünün temelini oluşturan başarı kalıpları üzerinde 4 yıl süren çalışmanın ürünü geçmişten gelen birçok bilginin doğru olmadığını ortaya çıkarmış ve günümüzde de birçok firma ve hükümetin tartıştıkları bir konu olmuştur.

Porter'a (1990,1998) göre ulusal başarı miras alınmaz yaratılır. Ülke klasik ekonomistlerin ısrar ettikleri iş gücü havuzu, faiz oranları veya paranın değeri gibi ulusal donatımlarla büyümmez. Bir ülkenin rekabetçiliği endüstrilerinin yenilik ve yükselme kapasitelerine bağlıdır.

Küresel rekabetin arttığı bir dünyada ülkelerin önemi azalmaz tam tersine artmaktadır. Rekabetçiliğin temeli, bilginin yaratılmasına ve özümsemesine, ülkenin büyüyen rolüne kaymıştır. Rekabet gücü, yüksek derecede yerleştirilmiş süreçlerle yaratılır ve canlı tutulur. Rekabet gücüne ulusal değerlerin, kültürün, ekonomik yapının, kuruluşlarının ve tarihinin katkısı vardır. Sonuçta yerel çevresi en ileriye bakan, en dinamik ve mücadeleci olan ülkeler belirli endüstrilerde başarı kazanabilirler (Porter, 1998: 155).

Porter, geleneksel öğretileri eksik ve yanlış olduğu gerekçesiyle eleştirmiştir. Tüm dünyada firmalar her açıdan birbirilerinden farklı stratejiler kullanarak uluslararası liderlik kazanmışlardır. Her başarılı şirket operasyon yöntemlerinin temelini oluşturan kendi özel stratejisini kullandığında bütün başarılı şirketlerin özellikleri esas itibariyle aynı olacaktır.

Porter'a göre şirketler yenilik yaparak rekabet üstünlüğü sağlarlar. Yeniliğin ana fikrini alırlar, yeni teknolojileri eklerler ve uygulamada yeni yollar bulurlar. Rekabetçiliğin yeni kaidesini idrak ederler ve rekabet etmekte kullanılan eski yöntemlerden daha iyisini bulurlar. Yenilik yeni bir ürün tasarımında, yeni bir üretim sürecinde, yeni bir pazarlama yaklaşımında veya yeni bir idare şeklinde kendini gösterir.

Niçin bazı şirketler belirli ülkelerde konumlanmış ve istikrarlı bir yenilik yeteneğine sahiptirler? Niçin ilerlemenin peşinden hırsıyla koşarlar ve rekabet güçlerini sürekli kılmak için hep bir arayış içindedirler? (Porter, 1990:71). Porter'a göre bu soruların cevabı ülkenin dört niteliğinin altında yatar. Değişkenleri bu nitelikler olan ve niteliklerin etkileşim içinde olduğu bir model ortaya çıkaran Porter model şeklinin elmasa benzemesi yüzünden elmas modeli adını vermiştir.

Porter ayrıca ülkelerin kalkınmalarının bir dizi aşamadan geçtiğini ifade etmiştir. Buna da Rekabetçi Kalkınma Modeli adını vermiştir. Bir sonraki kısımda Elmas Modeli ve Rekabetçi Kalkınma Modeli etraflıca anlatılacaktır.

### 3.2. Elmas Modeli<sup>2</sup>

Porter'a göre aşağıdaki dört nitelik tek tek ve bir sistem olarak ulusal üstünlük elmasını oluşturur. Her ülke kendi endüstrileri için bunları oluşturabilir ve yönetebilir. Bu nitelikler Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.

**Faktör koşulları:** Ülkenin yetişmiş iş gücü veya alt yapı gibi endüstride rekabet etmek için gerekli üretim faktörlerinin durumu,

**Talep Koşulları:** Endüstrideki ürün ve hizmetler için yurt içi pazar talebinin niteliği,

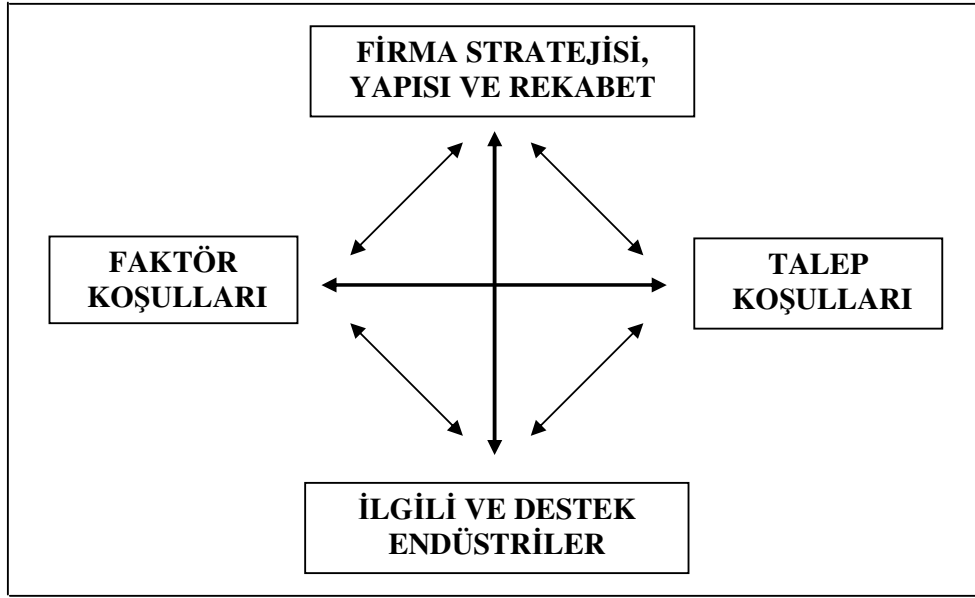
**İlgili ve destek endüstriler:** Ülkede uluslararası rekabetçiliğe sahip ilgili ve destek endüstrilerinin olup olmaması,

**Firma stratejisi, yapısı ve rekabet:** Ülkede firmalarının nasıl oluşturulup organize edildiği, yönetildiği ve ülke içindeki rekabetin varlığı,

---

<sup>2</sup> Elmas modeli Michael E. Porter tarafından geliştirildiği için konuyla ilgili verilen bilgiler büyük ölçüde Porter'a dayanmaktadır.



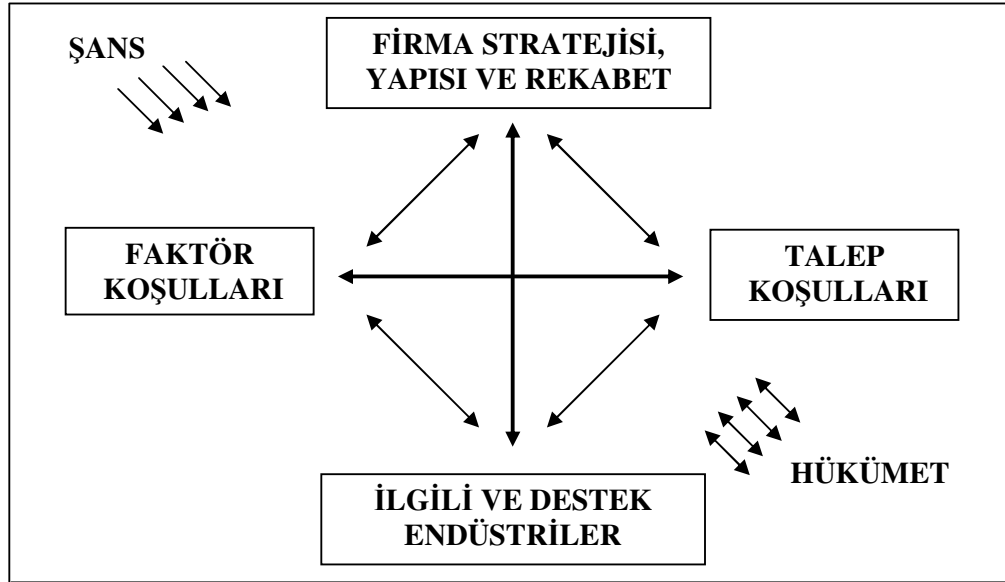


Şekil 3.2. : Elmas Modeli (Porter, 1990: 72)

Porter'a (1990:71) göre bu belirleyici faktörler şirketlerin nasıl doğduklarını ve nasıl rekabet edeceklerini öğrendikleri ulusal çevreyi oluştururlar. Elmas üzerindeki her nokta ve bir sistem olarak elmas, ulusal rekabet başarısı kazanmak için gerekli ana girdileri etkiler. Bir endüstride rekabet gücü için gerekli olan kaynak ve yeteneklerin mevcudiyeti ve bunların paylaşılma şekli, şirketlerin algıladıkları fırsatları şekillendiren bilgi, şirket sahiplerinin, yöneticilerinin ve bireylerinin amaçları ve en önemlisi şirketleri yeniliğe ve yatırım yapmaya zorlayan baskıdır.

Porter (1990:124-128) aynı zamanda modele dışardan iki değişken eklemiştir. Bunlar şansın ve hükümetin rolüdür. Şansın rolü ülkenin durumuna, firmanın ve hükümetin kontrolüne bağlı değildir. Örneğin yeni icatlar, biyoteknoloji gibi yeni teknolojiler, enerji krizi gibi nedenlerden dolayı girdi maliyetlerinin değişmesi, pazar yapısının değişmesi ve savaşlar gibi olaylar rekabet gücünü azaltır ve yeniden

oluşturulmasını engeller. Endüstrinin cevap verme yeteneği, rekabet elmasının diğer kısımlarının durumuna bağlıdır.



Şekil 3.3. : Bir Sistem Olarak Elmas Modeli (Porter, 1990: 127)

Hükümetin ayrı bir faktörden çok diğer dört faktör üzerinde etkisi olan bir faktör olarak düşünülmesi gerekir. Porter ticarete müdahalelerin olmaması gerektiğini ifade etmiş, böyle bir müdahalenin sadece etkin olmayan şirketler için bir pazar garantilemesi demek olduğunu söylemiştir. Ayrıca hükümetin en uygun rolünün zor olsa da bir katalizör gibi şirketlerin hedeflerini büyütmeleri ve rekabet gücünü artıracak faaliyetlerin performanslarının seviyelerini yükseltmeleri hususunda işletmeleri cesaretlendirmek ve hatta itmek olduğunu ifade etmiştir. Hükümet kısmi bir rol oynamalıdır ancak bu sadece elmanın altında yatan şartların elverişli olması durumunda işe yarar. Hükümetin rolü elmanın gücünü ilerleten ve büyüten önemli bir roldür. Bunu başarmak için hükümet politikaları, şirketlere doğrudan müdahalede bulunmayıp onlara rekabet üstünlüğü kazanabilecekleri bir ortam yaratmaya yönelik olmalıdır. Yani hükümet doğrudan bir rol yerine dolaylı bir rol oynamalıdır.

Elmas modelinde bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin faktör dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça, firmaları yenilikçi olma yönünde zorlamayacaktır (Barca, vd, 2006:40).

### 3.2.1. *Faktör Koşulları*

Geleneksel ekonomi teorisine göre üretim faktörleri (emek, arazi, doğal kaynaklar, sermaye, alt yapı) bir ülkenin üretimini ve ticaretinin yapısını belirler. Teoriye göre uluslar farklı miktarlarda faktörlerle donatılmışlardır. Ülkeler diğer ülkelerden nispeten daha çok sahip olduğu bu faktörlerin yoğun olarak kullanıldığı ürünleri ihraç ederler. Porter'a göre önemli olan ülkelerin hangi faktörleri miras aldığı değil, hangilerinin kısa bir zaman periyodunda oluşturulup etkin olarak kullanılabildiğidir (Ludvig, 2002: 3).

#### 3.2.1.1. *Faktör Donatımı*

Üretim faktörleri çoğunlukla arazi, emek ve sermaye gibi genel terimlerle tanımlanır. Porter bu faktörlerin stratejik olarak farklı endüstrilerin rekabet güçlerini açıklamak için çok genel olduğunu belirtmiş, faktörlerin bir dizi genel kategoriye ayrılabilir olduğunu ifade etmiştir. Bunlar: (Porter,1990:75)

- **Beşeri kaynaklar:** Personel sayısı, yetenekleri, maliyetleri, standart çalışma saatleri ve iş ahlakı gibi beşeri kaynakların nitelikleridir.
- **Fiziksel kaynaklar:** Ülkedeki arazinin, suyun, minerallerin veya orman ürünleri kaynaklarının, hidroelektrik güç kaynaklarının, balık avlama alanlarının ve diğer fiziksel özelliklerin bolluğu, kalitesi, bulunabilirliği ve maliyeti gibi unsurlar fiziksel faktörlerdir. İklim koşulları da ülkenin konumu ve coğrafi büyüklüğü gibi ülkenin fiziksel kaynaklarının parçası olarak görülebilir.

Bir ülkenin tedarikçi ülkelere veya pazara göre konumu taşıma maliyetlerini, kültür ve ticaret alışverişini etkiler. Örneğin Almanya'nın İsveç'e yakınlığının öneminin tarihsel etkisi vardır.

Zaman dilimi de anlık küresel iletişim dünyasında çok önemli olabilir. Londra'nın Amerika ve Japonya'nın arasında olması çoğunlukla finansal hizmet endüstrisinde bir avantaj olarak görülür. Çünkü Londra tabanlı firmalar normal bir iş gününde hem Japonya'da hem Amerika'da iş yapabilirler.

▪ **Bilgi kaynakları:** Ülkenin mal ve hizmetlerle ilgili bilimsel, teknik ve pazar bilgisi rekabetçiliğe katkı yapan bir diğer faktördür. Bilgi kaynakları üniversiteler, devlet araştırma enstitüleri, özel araştırma tesisleri, devlet istatistik araştırmaları, ticari ve bilimsel literatürler, pazar araştırma raporları ve veri tabanları, ticaret kurumları ve diğer kaynaklar olabilir. Bir ülkenin bilimsel ve diğer bilgi kaynakları ses bilimi, malzeme bilimi ve toprak kimyası gibi birçok bilim dalına bölünebilir.

▪ **Sermaye kaynakları:** Finans endüstrisinde mevcut olan sermaye maliyeti miktarı, sermaye kaynaklarını tanımlar. Sermaye homojen değildir. Güvenceli olmayan borçlar, güvenceli borçlar, ıskarta tahviller (yüksek risk, yüksek getiri) hisse senetleri ve risk sermayesi gibi çeşitli biçimlerde olabilirler. Her bir biçimi açıklayan terimler ve durumlar vardır. Bir ülkenin toplam sermaye stoku ve kullanılan biçimler, ülkeler arasında önemli değişiklikler gösteren ülkenin tasarruf oranı ve ulusal sermaye pazarının yapısı tarafından etkilenir. Sermaye pazarının küreselleşmesi ve ülkeler arasındaki büyük sermaye akışı ulusal şartları yavaşça benzer hale getirmektedir. Ancak ulusal sermaye yapısındaki önemli farklılıklar aynı kalmaktadır.

▪ **Altyapı:** Altyapıdan kasıt rekabeti etkileyen taşıma sistemleri, iletişim sistemleri, posta ve paket dağıtım sistemleri, ücret veya fon aktarımı, sağlık bakımı v.b.

unsurlardan oluşan mevcut altyapının çeşidi, kalitesi ve kullanım maliyetidir. Altyapı aynı zamanda bir ülkeyi yaşamak ve çalışmak için cazip hale getiren konut miktarı ve kültürel yapıyı da kapsar.

Kullanılan faktör bileşimleri (faktör oranları olarak bilinir) endüstriler arasında büyük ölçüde farklılık gösterir. Bir ülkenin firmalarının belirli bir endüstride rekabet etmesi için önemli olan, faktörleri düşük maliyetli veya diğerlerinden daha yüksek kalitede elde etmesidir. Singapur'un Japonya ve Orta Doğu arasındaki ana ticaret yolu üzerinde olması onu gemi onarım merkezi yapmıştır. İsviçre halkının farklı dillerle ve kültürlerle ilgili olması (İsviçre'nin Almaca, Fransızca ve İtalyanca konuşan bölgeleri vardır) banka, ticaret ve lojistik yönetimi gibi hizmet endüstrilerinde bir avantajdır. Böyle bir endüstri ve faktörler arasındaki uyum, mukayeseli üstünlük teorisinin özüdür (Porter, 1990:76).

Faktör donatımı çok daha karmaşıktır. Faktörlerden rekabet gücü elde etmek, onların nasıl etkin ve etkili kullanıldığına bağlıdır. Yalnızca faktörlerin mevcudiyeti rekabet gücünün oluşmasını açıklamaya yetmez. Aslında hemen hemen tüm ülkeler uygun endüstrilerde veya etkin şekilde kullanmadıkları, faktör havuzlarına sahip olabilirler. Ayrıca bazı faktörlerin değeri zaman içinde değişebilir. Örneğin teknolojinin gelişmesi bazı ülke faktörlerinin kullanımını azaltmış ya da ortadan kaldırmış olabilir.

Günümüzde en gelişmiş ve hatta yeni sanayileşen ülkeler bile alt yapı bakımından karşılaştırılabilir faktör donatımlarına sahiptirler. Birçoğu yüksek okul hatta üniversite eğitimi olan çalışanlardan oluşan benzer havuzlara sahiptirler. Örneğin Kore'de okuma yazma oranı yaklaşık %100'dür ve 200'den fazla yüksek öğrenim enstitüsü vardır (Porter,1990:76). Aynı zamanda küreselleşme bazı faktörlerin yerel olarak temin edilmesinin önemini azaltmıştır. Modern küresel şirketler diğer ülkelere

bu faktörleri satın alarak veya faaliyetlerini orada yürüterek kendilerinde olmayan bu faktörlerden yararlanabilirler. Bu da önemli olanın faktörlere ulaşmak değil onları etkin bir biçimde kullanmak olduğunu gösterir.

Son olarak küreselleşen dünyada insan kaynakları, bilgi ve sermaye faktörleri ülkeler arasında çok kolay transfer edilebilir hale gelmiştir. Bu geçişler gittikçe artan uluslararası iletişimle artmış ve kolaylaşmıştır. Faktörler başka ülkelere kayarsa o ülkede bu faktörlerin bulunması artık bir üstünlük getirmeyecektir.

### **3.2.1.2. Faktörlerin Sınıflandırılması**

Faktör koşulları 3 grupta incelenebilir.

- i.** Tiplerine göre: Temel-Gelişmiş Faktörler
- ii.** Niteliklerine göre: Genel-Özel Faktörler
- iii.** Oluşma şekillerine göre: Miras Alınmış-Oluşturulmuş Faktörler

Küreselleşme ve ulusal hareketlilik çağında şirketler için kendilerinde olmayan temel faktörleri (kalifiye olmayan iş gücü, yabancı sermaye) bulmaları ve kullanmaları kolaydır. Herhangi bir endüstri için yararlı olacak genel faktörler için de aynısı geçerlidir. (Örneğin, eğitilmiş işgücü ve alt yapı gibi.) Sadece belirli endüstrilere özgü gelişmiş faktörler (örneğin dijital iletişim ağları, mühendisler) ve özel faktörler (özel çıraklıklar, belirli bir endüstriye özel alt yapı) genellikle ağır bir yatırımın sonucudur; kazanılması, kullanılması ve rakipler tarafından taklit edilmesi daha zordur.

#### **i. Temel-Gelişmiş Faktörler**

Faktörlerin rekabet gücü üzerindeki sürekli rollerini anlamak için faktör tiplerini ayırmak gerekir. İlk olarak iki önemli ayırım göze çarpar. Bu ayırım temel ve gelişmiş faktörler arasındadır.

**Temel Faktörler:** Doğal kaynaklar, iklim, konum, kalifiye olmayan ya da yarı kalifiye iş gücü ve borç sermayesidir. Temel faktörler pasif olarak miras alınır veya oluşturulması nispeten makul veya az gelişmiş özel ve sosyal yatırım gerektirir. Gittikçe bu tarz faktörler ya ulusal rekabet gücü için önemsiz hale gelirler ya da devamlı bir üstünlük sağlayamazlar. Temel faktörlerin önemi gereklilikleri azaldığında, bulunurlukları yaygınlaştığında ve küresel firmaların yurt dışı faaliyetleriyle veya uluslararası pazarlardan yararlanarak faktörleri elde etmesiyle azalır.

Temel faktörler doğal kaynakları işleme ve tarım endüstrilerinde (kereste veya buğday gibi), teknolojik veya yetenek ihtiyaçları makul düzeyde olan alanlarda ve teknolojinin geniş ölçüde mevcut olduğu yerlerde önemini korumaktadır. Buna kamu projelerinin (apartmanlar ve okullar) yapımı örnektir. Kore firmaları bu tür projelerde düşük maliyetli ve disiplinli iş gücüyle uluslararası başarı kazanmışlardır. Ancak Kore firmalarının yerini alan daha düşük ücretli rakipler veya İtalya gibi, gelişmekte olan ülkelerin (Hindistan gibi) ucuz iş gücü havuzlarından yararlanan rakipler Kore'nin bu üstünlüğünü yok etmeye çalışmışlardır. Orta doğu projesinin çöküşüyle gerileyen Kore inşaat endüstrisi sadece temel faktörlere dayanan üstünlüğün geçici olduğunun kanıtıdır (Porter, 1990:77).

**Gelişmiş Faktörler:** Modern dijital veri iletişim alt yapısı, mühendisler ve bilgisayar uzmanları gibi yüksek derecede eğitilmiş personel ve önemli bilim dallarındaki üniversite araştırma enstitüleridir.

Gelişmiş faktörler rekabet gücü için temel faktörlerden çok daha önemlidir. Farklılaştırılmış ürünler ve tescilli üretim teknolojisi gibi gelişmiş faktörler daha üst seviyede rekabet gücü kazanmak için gereklidir. Kurumlar gelişmiş faktörleri (eğitim programları gibi) oluşturmak için kalifiye insan kaynaklarına ve teknolojiye ihtiyaç

duyarlar. Gelişmiş faktörlerin aynı zamanda küresel pazarlarda veya yabancı yan kuruluşlar yoluyla kazanılması daha zordur.

Gelişmiş faktörlerin önemli rolü çok sayıdaki endüstrilerde ortadadır. Örneğin Danimarka'nın enzimlerdeki başarısı çok iyi bir fermantasyon bilgisine sahip olduklarını, mobilya sektöründeki başarıları üniversite eğitilmiş mobilya tasarımcıları olduğunu gösterir. Amerika'nın hem bilgisayar donanımında hem yazılımında kalifiye personel ve uzmanlık havuzu sadece bu endüstrilerde değil tıp elektroniği ve finansal hizmetler gibi diğer Amerikan endüstrilerinde de başarılı olmalarını sağlar. 1950'lerden beri Japonya'nın diğer ülkelerden çok daha fazla mühendise sahip olması bir çok Japon endüstrisinin başarısı için ucuz iş gücünden daha önemlidir (Porter, 1990:78).

Bir ülkenin gelişmiş faktörlerinin genellikle temel faktörler üzerinde kurulacağını tanımlamak önemlidir. Örneğin doktora seviyesindeki kimyager arzı, bu alanda üniversite eğitilmiş kişilerin bir havuzunu gerektirir. Bu temel faktör havuzları, devam ettirilebilir üstünlükleri az olduğu zaman ilgili gelişmiş faktörleri oluşturmak için yeterli miktarda ve kalitede olmalıdır.

## ii. Genel-Özel Faktörler

Faktörler arasındaki ikinci önemli ayırım, niteliklerinden kaynaklanmaktadır.

**Genel Faktörler:** Ulaşım sistemini, sermaye yapısını veya yüksek okul eğitilmiş iyi motive edilmiş çalışan havuzunu içerir. Bu faktörler çok çeşitli endüstrilerde kullanılabilir.

**Özel Faktörler:** Kalifiye personel, belirli özellikteki alt yapı, belirli alanlardaki veri tabanları gibi unsurları ve sınırlı sayıdaki veya sadece tek bir endüstriyle ilgili diğer faktörleri içerir. Bilgisayar yazılımında uzmanlaşan bir endüstri, kimyasalları yükleme ve dağıtmakta uzmanlaşan bir liman, nükleer enerji konusunda uzman bilim adamları,



otomobiller için model tasarlayacak bir kadro veya yazılım şirketlerine parasal kaynak sağlamak için risk sermayesi arama havuzu buna örnek olabilir. Daha gelişmiş faktörler daha da özelleşme eğilimindedirler. Örneğin yüksek derecede uzmanlığa sahip bilgisayar programcıları gelişmiş faktör havuzu olduğundan çeşitli endüstrilerde kullanılabilir.

Ülkede bulunan özel faktörler genel faktörlerden çok daha fazla geliştirilebilir ve güçlendirilebilir taban sağlarlar. Genel faktörler sadece üstünlüğün daha temel tiplerini desteklerler. Genellikle birçok ülkede bulunur ve geçersiz kılınması, önüne geçilmesi daha kolaydır. Genel faktörlere dayanan faaliyetler (örneğin yarı kalifiye işçi gerektiren emek yoğun montaj işleri) kolayca yerel merkezden uzakta gerçekleştirilebilir.

Özel faktörler daha fazla odaklanma gerektirir, çoğunlukla daha riskli, özel ve sosyal yatırımları içerir. Bunların hepsi onları zor bulunur bir hale getirmektedir. Özel faktörler genellikle şirketlere özgüdür ve yenilik yapma faaliyetlerinde önemli yere sahiptirler. Ancak özel faktörler bir firmanın yerel merkezinde, yabancı bir yerdekenden daha çok etkindir. Bu durum, gelişmiş faktörlerde olduğu gibi, yabancı firmaların özel faktörlere erişmelerini zorlaştırır. Örneğin Japon olmayan firmalar, iyi Japon mühendisleri çalıştırmakta ve yerel üniversite araştırma programlarına eşit erişim kazanmakta zorlanmaktadırlar (Porter,1990:79).

En önemli ve sürdürülebilir rekabet gücü, bir ülkenin belirli bir endüstride rekabet etmesi için gereken hem gelişmiş hem de özel faktörlere sahip olmasının sonucudur. Gelişmiş ve özel faktörlerin varlığı ve kalitesi potansiyel olarak kazanılacak olan rekabet gücünü ve bunu sürdürebilme şansını tanımlar. Örneğin optikte Alman firmalarının sürekli ürün performansını ve kalitesini geliştirmeye yönelik çalışmalarının

en önemli nedeni optik fizikteki özel üniversite programlarından mezunların ve uzman eğitim programlarında yüksek derecede eğitim almış çalışan havuzunun olmasıdır (Porter,1990:79).

Tam tersine temel veya genel faktörlere dayanan rekabet gücü basittir ve çoğunlukla çabuk geçer. Uluslararası rekabet gücünü devam ettirmeye çalışan ülkeler, mevcut temel faktör üstünlüklerini değiştirip geliştirmelidirler.

Faktör üstünlüğünde önemli bir dinamik nitelik vardır. Gelişmiş faktörü neyin oluşturduğunun standardı sürekli yükselmektedir. Örneğin 1985'te mezun olmuş bir elektrik mühendisinin bilgileri bugün neredeyse eskimiştir. Sadece sürekli eğitim ve yeteneklerin yükseltilmesiyle 1985'te mezun olan birisi 2005'te mezun olmuş birisiyle aynı yeteneklere sahip olmuş olur.

Aynı zamanda uzmanlaşmanın standardı sürekli artmaktadır. Çünkü bugünün özel faktörleri yarının genel faktörleri olacaktır. Geçmiş yıllarda iş başvurusu yapılırken bir yabancı dil bilen birini bulmak özel bir faktörken günümüzde bu yetenekler birçok alanda gereklidir ve hızla yeterliliği azalmaktadır.

Bir faktör havuzu sürekli yükseltilmez ve özelleştirilmezse sürdürülebilir üstünlük değeri düşer. Rekabet gücünü artırmak için faktörlerin iki önemli kategorisi olan kalifiye insan kaynakları ve bilgi, sürekli yenilenmezse ve desteklenmezse önemi azalır. Bu zamanın herhangi bir noktasında faktör üstünlüğü kazanmanın devamlı bir ulusal başarıyı açıklamak için yetersiz olduğunu göstermektedir.

### **iii. Miras Alınmış-Oluşturulmuş Faktörler**

Faktörler arasındaki diğer önemli ayırım, bu faktörlerin miras mı alındığı sonradan mı oluşturulduğudur. Çok az üretim faktörü bir ülke tarafından tamamen miras alınır.

Birçoğu zaman içinde yatırımlarla geliştirilir ve gerekli yatırımın büyüklüğü ve zorluğu önemli ölçüde değişmektedir

**Miras Alınmış Faktörler:** İklim koşulları, coğrafi konum, yeraltı zenginlikleri gibi mevcut olan ve sonradan oluşturulamayan faktörlerdir. Bu tür faktörlerin varlığı sonradan değiştirilemez ise de etkileri yapılacak çalışmalarla azaltılabilir veya çoğaltılabilir.

**Oluşturulmuş Faktörler:** Bir ülkenin telekomünikasyon sistemleri veya uzman iş gücü havuzları; yeteneklerini geliştirmek için arayış içinde olan bireyler, rekabet için gerekli araçları arayan firmalar, toplum veya ekonomiye yarar sağlayan enstitüler veya hükümetler tarafından yapılan yatırımlarla oluşturulur. Faktörlerin öneminin sürekliliği faktörlerden rekabet gücü elde etmek için sadece tek seferlik yatırımla değil; mevcut faktör havuzunun değerini azalmaktan korumak ve kalitelerini yükseltmek için yapılan sürekli bir yatırımla sağlanır. Gelişmiş ve özel faktörler en büyük, en zor ve devamlı yatırımı gerektirir.

Ülkeler özel olarak gereken faktörleri oluşturabildikleri ve daha da önemlisi bu faktörlerin kalitesini yükseltebildikleri endüstrilerde başarılı olurlar. Bu yüzden ülkeler, özel faktör oluşumu için yüksek kalitede kurumsal mekanizmalar oluşturduklarında rekabetçi olurlar. Bu faktör oluşturma mekanizmaları rekabet gücü için ülkenin mevcut faktör havuzundan daha önemlidir.

Bundan başka faktör oluşturmada birçok endüstride özel sektörün rolü oldukça büyüktür. Gelişmiş ve özel faktörler rekabet gücü kazanmak için çok önemlidirler ve firmalar kendi endüstrilerinde rekabet etmek için bunlardan hangisinin gerektiğini belirlemek zorundadırlar. Faktör oluşturmada hükümet yatırımları genellikle daha temel ve daha genel faktörler üzerinde odaklanır.

Hükümetin gelişmiş ve özel faktörleri oluşturma süreci daha uzundur. Ayrıca değişen piyasa şartlarına hemen tepki verebilmesi ise zordur. Spesifik endüstri ihtiyaçlarına anında cevap veremez. Bu noktada uluslararası başarı getirecek faktörleri oluşturmak için özel ve kamu çalışmalarının ortak yürütülmesi daha yararlı olmaktadır.

Faktör oluşturmak için mekanizmadaki bazı ulusal farklılıklar birçok endüstriye uzanır. Örneğin Japonya'da faktör oluşturmak için bireysel çalışmalar çok daha fazlayken İsveç de ise kamunun rolü daha fazladır. İtalya'da birçok faktör oluşturma faaliyetleri, büyük ailelerin bilgilerinin transferiyle resmi olmayan bir yapıdadır. Sosyal ve politik değerlerin ve ülke geçmişinin kısmen bir fonksiyonu olan kurumsal mekanizmaların niteliği, ülkenin rekabet edebileceği endüstrinin sayısını sınırlandırır (Porter, 1990:81).

Hiçbir ülke, faktörlerinin bütün tiplerini ve çeşitlerini oluşturamaz. Faktörleri yükseltmesi ve bunu nasıl etkin bir şekilde yapacağı yurt içi talep koşulları, ilgili ve destek endüstrilerin varlığı, şirket amaçları ve yerel rekabetin doğası gibi çeşitli belirleyici faktörlere bağlıdır. Hatta hükümet yatırımlarının rolü belirleyici faktörler tarafından fazlasıyla etkilenir. Porter'a göre bir ülkede gelişmiş ve özel faktörlerin var olması ulusal üstünlüğün tek nedeni değildir ama kesin olarak etkileyen bir parçasıdır.

### **3.2.1.3. Seçici Faktör Dezavantajları**

Gerçek rekabette faktörlerin bol olması veya düşük maliyetli olması çoğunlukla etkin olmayan bir kullanıma neden olur. Tam tersine temel faktörlerdeki iş gücü miktarının düşüklüğü, yerel hammaddelerin azlığı veya zor iklim koşulları gibi dezavantajlar yenilik yapmak için baskı oluştururlar. Ülkenin döviz kurlarındaki sabit bir artış da aynı etkiyi yapabilir. Sonuç olarak bir firmanın rekabet üstünlüğü

yükseltilebilir ve daha çok devam ettirilebilir. Uluslararası rekabet gücü elde etmek için, faktörlerin dezavantajı dinamik bir avantaj haline gelebilir.

Seçilen dezavantajların önüne geçen yenilikler sadece faktör kullanımını ekonomik hale getirmez, yeni faktör üstünlüklerini de oluşturur. Çünkü bir ülkenin firmaları mevcut yerel alt yapıyı malzemeleri veya iş gücü tiplerini kullanmak gibi yerel kuvvetli yönlerde seçilmiş dezavantajları dengelemek için yenilik yaparlar. Ancak daha da önemlisi temel faktör dezavantajlarındaki yenilik, firmaların daha bilinçli rekabet gücü geliştirmeleriyle yükselmelerine neden olur.

Ülkede yapılan sporlar bu noktaların bazılarını açıklamaya yardım eder. Örneğin bazı ülkeler İsveç gibi slalom kayağında çok başarılıdırlar ama ülkelerinde uzun tur kayak yapacak büyük dağları yoktur. Tersine küçük dağları ve kısa tur kayak alanları vardır. Kayakçılar bu tür tepeleri daha ilginç yapmaya daha çok tur atmaya ve teknikleri düzeltmeye çalışırlar. Coğrafik özelliklerinden kaynaklanan dezavantajı avantaja dönüştürmüşlerdir (Porter, 1990:83).

Sayısı az, maliyetli veya işten çıkarması zor olan iş gücü, yeniliği uyaran bir başka önemli etkidir. Özellikle Alman, İsveç ve İsviçre, Japon ve İtalyan endüstrilerinde ömür boyu istihdam veya işten çıkarma üzerindeki kısıtlar Japon, İsveç ve İtalyan firmalarını işçi kiralamaya ve otomasyona sevk eder. Aynı zamanda farklılaştırılmış pazar bölümlerine hızlı hareket ederler.

Ayrıca iklim ve coğrafyadaki seçici dezavantajlar da yeniliği uyarırlar. Örneğin İsveç firmaları prefabrik ev yapmada lider firmalardır. Çünkü kısa olan inşaat sezonu inşaat çalışanlarının ücretlerinin yüksek olmasına neden olur. Bu yapı sektöründe etkin olmak için tasarıma değer katar. Pazarlara uzak olması Japonya'da ve İsveç'te lojistik yöntemlerinde çok fazla yenilik yapmalarını sağlamıştır (Porter, 1990:84). Ayrıca

Japonya'nın coğrafik olarak çok elverişli olmamasından dolayı hem ürün tasarımında, hem de ev veya fabrika alanı kullanımında etkin çözümler bulmaları şaşırtıcı değildir.

Elmasın diğer kısımları, bir ülkenin firmalarının kolay ve daha az arzu edilir bir çözüm olan başka ülkelerin faktörlerinden yararlanmak yerine seçici faktör dezavantajlarının uyarmasıyla yenilik yapıp yapmayacağını etkiler. Yenilik için bu ana şartlar mevcut değilse seçici faktör dezavantajları iş yaramaz. Örneğin yüksek nispi iş gücü maliyetleriyle karşı karşıya kalan Amerikan tüketici elektroniği firmaları, ürün ve üretim sürecini esasta aynı kılarak, emek yoğun faaliyetlerini Tayvan ve diğer Asya ülkelerinde konumlandırmıştır. Bu tepki rekabet gücü kaynaklarının yükseltilmesi yerine sadece emek maliyeti eşitliği sağlar. Japon rakipler yurt içinde yoğun rekabetle ve olgun yurt içi pazarlarıyla karşı karşıyadır. İş gücünü elemek yerine işletmelerini otomasyona doğru yönlendirmişlerdir.

Hollanda çiçek endüstrisi örneği seçici faktör dezavantajlarının etkisini çok net özetleyen bir örnektir. Hollanda soğuk gri iklimine rağmen yılda bir milyar dolarlık çiçek ihraç ederek açık ara dünya lideridir. Bu seçici dezavantaj Hollanda'nın seracılık tekniklerinde, yeni tür çiçek oluşturma yöntemlerinde, enerji korunumu ve diğer benzer tekniklerde yenilik yapmalarını sağlayarak sürdürülebilir rekabet gücü oluşturmaya neden olmuştur.

İyi olmayan zor iklim koşulları endüstride rekabet etmek için geleneksel tarım tekniklerinden daha fazlasını gerektirmiştir. Bu Hollanda endüstrisine tazelik, kalite ve çeşitliliğe dayanan farklılaştırma yapmaları imkânı tanımıştır. Hollanda'nın üstünlük elde etmesi ve bunu yükseltmesi aynı zamanda diğer belirleyici faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden ilki çiçek ekiminden paketlenmesinde ve taşınmasında yüksek derecede uzmanlaşmış olan araştırma enstitülerinin varlığıdır. (Örneğin Sprenger Enstitüsü,

Aalsneer Araştırma İstasyonu gibi) Hollanda çiçek ambalajlama ve hava taşımacılığında çok etkin bir alt yapı geliştirmiştir. Hollanda'da taze çiçek için yıl boyunca girişimciler tarafından endüstrideki başlangıç ilgiyi tetikleyen güçlü bir talep vardır. Aktif yerel rekabet yetiştiricilerin müzayedelerde (Hollanda'da on adet vardır) ve pazarlamacılar seviyesinde yerini alır. Son olarak, sera malzemeleri gibi önemli girdileri sağlayan, yerel tabanlı ama aynı zamanda uluslararası satış yapan uzman tedarikçiler yükselmeye katkı sağlarlar (Porter, 1990:85).

Seçici dezavantajlar rekabet gücüne en iyi katkılarını, firmaları yeniliğe yönlendirip sonuca doğru sinyaller gönderdiğinde yaparlar. Böylece firmalar sonradan ortaya çıkacak problemlere karşı önceden hazırlık yapma imkânına ve hızlı hareket etme yeteneğine sahip olmaktadır. Porter'a göre 2. Dünya savaşı sonrasında iş gücü kıtlığı çeken İsviçre bu durum için iyi bir örnektir. Göçmen almak istemeyen İsviçre, firmalarının işçi verimliliğini artırmaya diğer ülkelerdeki firmalardan daha erken başlamalarını ve rekabet gücü kazandıracak yeni pazar arayışı içinde olmalarını sağlamıştır. Çok fazla işçi arzına sahip olan firmalar ise dikkatlerini başka alanlara yoğunlaştırmışlardır. Seçici dezavantajlar en açık yerel firmaların yabancı rakipleriyle karşılaştırdıklarında yüksek mutlak maliyetlerine sahip olmaları durumunda görülür. Örneğin çeşitli endüstrilerdeki Japon firmaları yüksek arazi maliyetleriyle ve birçok fabrika alanı kısıtıyla karşı karşıyadırlar. Bu zorluklarla başa çıkabilmek için üretim sektöründeki Japon firmaları Just In Time (Tam zamanında üretim) tekniğini geliştirmişlerdir. Bu da Porter'ın elde ettiği faktör kıtlığının, kolay bulunabilir olmayışının veya belirli faktörler üzerindeki kısıtların yeniliği daha fazla uyardığı sonucunu desteklemektedir. (Porter,1990:83).

Ayrıca seçici faktör dezavantajlarıyla önceden karşılaşmış ve bunu üstünlüğe çevirmeye başlamış bir firma, pazara yeni girip bu dezavantajla yeni karşılaşan bir firmadan daha başarılı olmaktadır.

Son olarak bir faktörün nispi maliyetleri yüksekse, faktörün mutlak maliyetleri düşük olduğunda bile yeniliği uyarabilmektedir. Örneğin bir ülke kalifiye olmayan iş gücünü eğitmek için yüksek nispi maliyetlerle karşı karşıyaysa, yerel firmalar ücretleri düşük olsa da kalifiye olmayan iş gücünü almak istemeyeceklerdir. Örneğin 20.yy'ın sonlarında kolonilerinde doğal indigo boya sağlayan büyük tedarikçiler olması nedeniyle bu alanda yenilik yapmaya çalışmayan İngiltere'nin aksine, BASF ve Hoesct (Almanya) yurt içinde mevcut olmayan doğal boyanın ithaline bağımlılığı azaltmak için uzun yıllar sentetik indigo boya geliştirmeye çalışmıştır. Porter'a göre yerel hammadde bulunmayışı ulusal endüstrileri en çok yeniliğe teşvik eden unsurlardan biridir (Porter, 1990:84).

### **3.2.2. Talep Koşulları**

Bir endüstride ulusal rekabet gücünün ikinci ana belirleyici faktörü, endüstrideki ürün veya hizmet için yurt içi talebinin durumudur. Rekabetin küreselleşmesiyle yurt içi talebin öneminin azalması beklense de, bu faktörün etkisi devam etmektedir. Porter yurt içi talebinin, araştırma yaptığı hemen hemen tüm endüstrilerde etkili olduğunu tespit etmiştir. Firmaların gelişimlerini, yenilik yapma oranlarını ve özelliklerini şekillendiren yurt içi talebinin başlıca 3 özelliği vardır. Bunlar:

1. Yurt içi talebinin düzeni (veya satın alıcıların ihtiyaçlarının niteliği),
2. Yurt içi talebinin büyüklüğü ve büyüme yapısı,
3. Yerel talebin uluslararası hale gelmesidir.



Son iki özelliğin anlamlılığı birinci özelliğe bağlıdır. Yurt içi talebinin düzeni, rekabet gücünü belirlemek için talebin büyüklüğünden daha önemlidir.

### **3.2.2.1. Yurt İçi Talebinin Düzeni**

Yurt içindeki talebin rekabet gücü üzerindeki etkisi, yurt içindeki satın alıcıların yapısı ve niteliği ile ilgilidir. Yurt içi talebinin düzeni, firmaların satın alıcılarının ihtiyaçlarını nasıl algılayacaklarını, yorumlayacaklarını ve cevap vereceklerini şekillendirir. Ancak yerel talep, yerli firmalara endüstrilerdeki veya endüstri bölümlerindeki müşteri ihtiyaçlarını, talepleri ve talebin özelliklerini yabancı firmalardan daha erken, daha iyi ve daha az maliyetli anlama imkânı tanıdığına, ulusal rekabetçiliğe olumlu etki yapar. Bunun yanı sıra yerli satın alıcıların firmalara yenilik için yaptıkları baskı yerli firmaların yabancı rakiplerinden daha etkili rekabet gücü elde etmelerini de sağlar.

Yurt içi pazarın rolü oldukça önemlidir. Firmalar iç pazardaki müşteri ihtiyaçlarını algılayarak, anlayarak ve buna göre hareket ederek daha emin adım atarlar. Bununla birlikte firmalar müşteri ihtiyaçlarını iyi anlamak için, müşterilerle ve firma personelleriyle açık bir iletişim halinde olmalıdırlar. Açık bir iletişim ise yakın ve kültürel benzerliği olan yerlerde daha kolay sağlanır.

Yurt içi talebi bir ürün veya hizmetin, dünya pazarına en doğru şekliyle ve en uygun zamanda sunulmasını sağlar. Ürün veya hizmetin ilk tasarımı yurt içi pazara sunulup, satın alıcılardan gelen tepkiler analiz edilerek ürün veya hizmet uluslararası pazara hazırlanır.

Ulusal rekabet gücü kazanmak için yurt içi talebin düzeninde üç özellik vardır.

### **i. Talebin Bölüm Yapısı**

Birinci özellik yurt içi talebin bölüm yapısı veya talebin dağılımıdır. Birçok endüstride talep bölümlenmiştir. Örneğin otomobil talebi büyüklük, motor gücü, dayanıklılık ve satış sonrası servis gibi bir dizi özelliğe göre bölümlenmiştir. Bazı bölümler diğer bölümlerden daha küreseldir. Otomobil talebinde motor gücü ve büyüklük talebinin diğerlerinden daha küresel olduğu açıktır.

Bir ülkenin uluslararası rekabetçiliğe sahip bölümleri yurt içi talebinin de geniş olduğu bölümlerdir. Örneğin İsveç uzun mesafede yüksek voltaj iletimi için kullanılan yüksek voltaj dağıtım ekipmanlarında (HVDC) liderdir. Bu İsveç'te, enerjinin yoğun olarak kullandığı çelik ve kağıt endüstrisinin ve güney nüfus merkezinin elektrik güç kaynağından uzak olmasından kaynaklanan geniş bir nispi talep olduğu gösterir (Porter, 1990:87).

Bölümlerin büyüklüğü aynı zamanda ölçek ekonomisinden yararlanmaya imkân sağladığı için rekabet gücü üzerinde olumlu etkisi vardır. Bunun yanında bölümün büyük olmasının şöyle bir etkisi de vardır: Bir ülkedeki nispeten büyük bölümler ülkedeki firmaların dikkatini hemen çekerler ve bu bölüme arz talebi artar. Kaynaklarını büyük bölümlere küçük bölümlerden daha çok sarf ederler. Daha az karlı görülen bölümler göz ardı edilebilir. Ülkedeki bu tür bölümleri yabancı rakipler tarafından etkisiz hale getirilmeye eğilimlidir. Rakipler tarafından etkisizleştirilmedilerse bile firmalar zamanla bu bölümü rakiplerine bırakırlar.

Bu düşünceler için iyi bir örnek Airbus endüstrilerinin ticari hava yollarına girmeleridir. Kısa taşımacılar için nispeten geniş kapasiteli uçaklar olan Airbus pazarın Boeing ve diğer Amerikan imalatçılar tarafından göz ardı edilen bir bölümünü hedeflemiştir. Böyle bir ihtiyaç uçuş mesafesine sahip çok sayıda büyük şehri olan ve

bunlara servis yapan çok az ulusal hava yolunun olduğu Avrupa'da çok önemlidir. Amerikan şehirleri daha dağınıktır ve birçok şehir çifti arasındaki trafiğin hacmi 100 veya 200 koltuklu uçaklarla karşılanmaktadır. Avrupa'nın dikkati Amerikan imalatçılarının ikinci sıraya koydukları bu bölüme odaklanmıştır (Porter, 1990:88).

Bir diğer örnek Japonların dağlık arazide bakır kablolarla karşı mikrodalga iletimi yapmalarıdır. Japonya alt yapısını 2. Dünya savaşından sonra yeniden inşa etmek zorunda kalmıştır ve Nippon Telefon ve Telgraf mikrodalga kapasitesini hızla inşa etmiştir. Mikrodalga endüstrisi savaştan önce çok gelişmiş değildi ve alt yapıları Japonya kadar hasar görmeyen ülkeler kablolarla büyük yatırımlar yapmışlardır. Mikrodalga için Japon yurt içi talebinin büyük olması, bu teknolojiyle yoğun bir şekilde ilgilenmelerini ve güçlü bir uluslararası konum elde etmelerini sağlamıştır. Benzer olarak hidrolik kazıcılar Japon yurt içi pazarında geniş ölçüde kullanılan yapı ekipmanı olmuştur oysa diğer gelişmiş ülkelerdeki payı daha düşüktür. Kazıcılar Caterpillar'ın dünya pazarındaki esas payını elinde tutmadığı çok az bölümden biridir ve bu bölümde geniş bir grup kuvvetli uluslararası Japon rakipler vardır (Porter, 1990:88).

Ülkedeki talep bölümlerinin mutlak büyüklüğünün rekabet gücünü her zaman olumlu etkilemesi söz konusu değildir. Yurt içi talep bölümü küçük olan bir firma bu bölümde uluslararası başarı kazanabilir. Örneğin Türkiye'de bazı canlı hayvan türlerine olan talebin az olmasına karşın dünyadaki pazar bölümü oldukça geniştir.

Bazı endüstrilerde yurt içi pazarındaki bölümlerin sırası rekabet gücünü olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Çok yüksek mühendislik gerektiren veya ısmarlama ürünler ve hizmetlerde yurt içinde geniş bir dizi önemli bölümleri ortaya çıkarmak, yabancı pazarlara girmek için kullanılacak bir deneyim sağlar. Ticari klima ekipmanlarında iklimlerdeki, bina tiplerindeki ve son kullanıcı endüstrilerindeki

farklılıkları yansıtan birçok bölüm vardır. Amerikan firmalarının avantajlarından biri diğer ülkelerdeki ticari klimalarda karşılaşılan her iklimsel ve endüstri şartlarının Amerika'nın herhangi bir yerinde denenmiş olmasıdır (Porter, 1990:89).

## **ii. Bilgili ve Satın Alma İsteği Olan Tüketiciler**

Bölmelerin düzeninden daha önemli olan aslında yerel talebin niteliğidir. Yerli satın alıcıların bilgi düzeyleri ve satın alma istekleri rekabet gücü kazanmak için bir anahtar gibidir. Yerli alıcıların ürün ve hizmet için sahip oldukları bilgiler ve satın alma istekleri ne kadar çoksa firmalar o kadar fazla rekabet gücü elde ederler. Bu tarz satın alıcılar gelişmiş satın alıcı ihtiyaçlarına bir pencere sağlarlar. Bu satın alıcılara hem fiziksel hem de kültürel yakınlık, ülkelere yeni ihtiyaçları kavramak için yardım eder. Çünkü bilgili ve istekli satın alıcılar yerel firmaları ürün kalitesi, niteliği ve hizmeti bakımından daha yüksek standartları karşılamaya zorlar. Örneğin Japonya'da tüketiciler ses ekipmanı satın almada son derece bilgili ve bilinçlidirler. Japon tüketiciler geniş ürün bilgisi toplarlar ve en son, en iyi modeli almak isterler. Kalite için olan bu istekleri imalatçıları hızlı bir ilerlemeye yönlendirir ve en son nitelikteki ürüne sahip olma istekleri yeni modellerde hızlı bir doyum sağlar. Bilinçli ve istekli satın alıcıların varlığı sürdürülebilir bir üstünlük oluşturmayı sağlar ve çok önemlidir. Yerel firmalar gelişmek, yenilik yapmak ve daha yeni, daha gelişmiş bölümlere hareket etmek zorunda kalır.

Tüketiciler ülke şartlarından dolayı belirli endüstrilerde zorunlu olarak satın alma isteğine sahip olabilirler. Çok geniş dizel kamyonlarda Amerikanın geniş yol ağı ve yayılmış nüfusu bu ihtiyacı doğurur. Cummins, Caterpillar ve Detroit Dizel güçlü uluslararası rakiplerdir. Konut klimalarında Japon firmaları küçük ve sessiz ürünleriyle uluslararası pazara girmişlerdir. Klima Japonya'da sıcak ve nemli yazlar yüzünden çok daha gereklidir. Japon evleri küçük ve birbirine çok yakın olduğu için gürültülü ve

hacimli bir klima kabul edilemez. Japon yerel pazar şartları yoğun bir yenilikle ürün üretmeye yönlendirir. Bunlar Kei-Haku-Ton-Sho (ışık, ince, kısa, küçük)'dur. Bunun sonucu uluslararası kabul gören küçük, taşınabilir, işlevsel ürünler olmuştur (Porter, 1990:89-90).

Seçici faktör dezavantajları yüzünden endüstriyel satın alıcılar bazen genel olmayan talepler içinde olurlar. Buna iyi bir örnek Amerikan petrol endüstrisidir. Birleşik Devletlerin petrol çıkarma zorunluluğu bu alandaki ekipman ve makine tedarikçilerini zor delme maliyetlerini minimize etmeye ve her alanı tamamen kullanmaya sevk etmiştir. Bu tarz faktör dezavantajlarının üstesinden gelen ürünlerle, bu endüstrilerde rekabet gücü kazanmaktadırlar.

Bir ülkenin tüketicileri başka birçok nedenden dolayı yerel olmayan zor ihtiyaçlara sahip olabilirler. Bunlar coğrafya, iklim, doğal kaynakların varlığı, vergilendirmeler, katı düzenleyici standartlar ve sosyal normlardır. Örneğin Avrupa'daki yüksek yakıt vergileri, yüksek beygir gücü kullanımını kısıtlamıştır. Tüketiciler aynı zamanda serbest ve düzenlemelerin çok sıkı olmadığı pazarlarda daha çok ürün ve hizmet satın almak isterler. Rekabet baskısı, tedarikçilerin dikkatlerini mevcut ürün ve hizmetlerden yeni ürünlere ve hizmetlere çeker ve maliyetlerini kontrol etmeleri için daha fazla çabalamalarını sağlar. Örneğin Amerika da yüksek derecede özelleşmiş ve merkezi olmayan sağlık bakım sistemi yeniliği uyararak medikal ekipman tedarikçileri için önemli bir avantaj haline gelmiştir. Devlet firmalarının özelleştirilmesi de bazen satın almada daha deneyimli olmayı uyarır.

Bilgili ve istekli tüketicilerin rolü son kullanıcıya dağıtım kanalı gibi rol oynayabilir. Örneğin Amerika'da gözlük mağazalarının geniş güçlü halkalarının olması Amerikan kontak lens üreticilerini maliyetlerini kısmaya ve müşteri hizmetinde yeni bir

şekil oluşturmaya ve yeni ürün çeşitlerini hızlıca tanıtmaya sevk eder. İtalya bir diğer iyi örnektir. İtalya'da ayakkabı, giyim, mobilya ve aydınlatma ürünleri daha çok özel mağazalarda satılmaktadır. Bu bilgili perakendeciler İtalyan imalatçıların maliyetlerini azaltmaya ve yeni modeller çıkartmaya en çok sevk eden unsurdur (Porter, 1990:90).

Bir ülkenin tüketicilerinin bilgili ve istekli olmalarını etkileyen bir diğer unsur da geleneksel alışkanlıklarıdır. Japonlar gezilerini ve ailevi olayları kaydetmeye özellikle önem verirler. Dolayısıyla Japonlar aynı zamanda çok bilinçli kamera satın alıcılardır ve dünyada Japonlar kamera endüstrisi lideridir. Japonlar yazma aletlerine de çok önem verirler çünkü geçmişte daktiloların Japonca karakterlerine uymaması yüzünden neredeyse bütün dokümanlar el yazısıyla yazılmıştır. Yazı yazma sanatı eğitim ve kültürün önemli bir göstergesidir.

Almanların araba seçimleri diğer ülkelerden farklılık gösterir. Hız limitinin olmadığı otoyollarda hızlı araba kullanırlar. Dayanıklılığı sağlamak için yüksek performansta araba yapmaları şartı değildir. Amerikalılar spor, film, televizyon, müzik gibi popüler eğlencelerle çok ilgilidirler. Amerika bu endüstrilerde dünya lideridir. İngilizler bahçeciliğe önem verirler ve İngiliz firmaları bahçe ekipmanlarında dünya sınıfındadırlar. İtalyanlar giysilere, yemeğe ve hızlı arabalara düşkünlükleriyle bilinirler ve tüm bu alanlarda uluslararası başarıya sahiptirler. Ulusal tutkular uluslararası başarıya dönüşebilir. Bu tutkuların bazıları yüksek rekabetçi ulusal endüstrilerin var olmasına neden olmaz fakat etki eder (Porter, 1990:91).

### **iii. Satın Alıcıların İhtiyaçlarını Tahmin Etme**

Yerel satın alıcıların ihtiyaçlarını tahmin edip buna göre ürün ve hizmet sunmak, yerel pazarda güç kazanmak ve bu bölümlerde rakipleri geride bırakmak için çok önemlidir. Firmalar bu şekilde iç pazarda lider olabilir. Ama küresel pazarda rekabet

gücü kazanmak için önemli nokta yerel ihtiyaçların küresel pazarda yayılacak ihtiyaçları önceden gösterir nitelikte olmasıdır. Eğer sadece o ülkeye has iseler yerel firmaların rekabet gücünü engellerler. Yerel ihtiyaçların küresel ihtiyaçları yansıtmasının yararı sadece birkaç ürün için değil devam eden bir süreçtedir. Çünkü ürünlerde devamlı bir iyileşmeyi uyarır ve yeni bölümlerde rekabet etme yeteneği sunar. Talebi tahmin etmek bazen dünyanın en bilgili yerel tüketicilerine sahip olmanın başka bir yararındır. Çünkü bilgili tüketiciler genellikle her yerde talep edilecek olan yeni ürün ve hizmet çeşitlerini erken benimseyen olurlar. Örneğin Japonya yerel pazarında çeşitli endüstrilerde yerli alıcıların en çok dikkat ettiği nokta enerji tasarrufudur. Japon firmaları enerji maliyetleriyle çok ilgili satın alıcılarla erkenden yüz yüze gelmişlerdir. Japon firmaları ilk petrol krizinden sonra enerji tasarrufunun önemini anlayan dünyanın geri kalanının aksine ürünlerin enerji etkinliğini geliştirmeye erkenden başlamışlardır.

Bir ülkenin yasal düzenlemeleri de rekabet gücü üzerinde bir etkidir. İsveç düzenlemeleri çok geniş ve ağır kamyonlara müsaade eder. İsveç, ülkenin kuzeyindeki engebeli arazilerde konumlanmış ormancılık ve madencilik sektöründe uluslararası başarıya sahiptir. Bir seferde taşınan kereste miktarını artırılması ve diğer materyallerin uzun mesafede taşınması için geniş ve çok dayanıklı kamyonlara ihtiyaç vardır.

### **3.2.2.2. Yurt içi Talebin Büyüklüğü ve Büyüme Yapısı**

Yurt içi pazarın büyüklüğü, ulusal rekabetçilikte üzerinde en fazla tartışılan konulardan biridir. Bazı yazarlar ölçek ekonomisinin varlığı yüzünden geniş bir yerel pazara sahip olmanın rekabetçilik için olumlu bir etken olduğunu savunmuşlardır. Diğer yorumcular bunu bir zayıflık olarak görmüşlerdir. Bu görüşe göre sınırlı bir yerel talep, firmaları uluslararası rekabet gücüne sahip olmak için oldukça önemli bir faaliyet olan ihracat faaliyetlerinde bulunmaya zorlar. Geniş bir yerel pazar ise firmaların

durumlarından memnun olmalarına ve ihracat için çaba sarf etmemelerine neden olabilir. İsviçre, İsveç, Kore ve hatta Japonya yerel taleplerin kısıtlı olmasıyla ihracat yapma baskısı altında olan ülkelerdir. Yerel pazarın büyüklüğü ulusal üstünlükte karmaşık bir rol oynar ve yerel talebin diğer açıları en az bunun kadar veya daha da önemlidir.

### **i. Yerel Talebin Büyüklüğü**

Büyük yerel talep, ölçek ekonomisinin olduğu endüstrilerde firmaları hızlıca geniş ölçekte tesisler kurmaya, teknolojiyi geliştirmeye ve verimlilik iyileştirmelerine teşvik ederek rekabet gücü kazanmaya yönlendirebilir. Dikkat gerektiren bir nokta küresel firmaların birçok ülkede satış yaptıklarıdır. Birçok dünya sınıfındaki İsveç ve İsviçre endüstrisi, yabancı pazarlarda çok etkin olup bu sayede ölçek ekonomisinden yarar sağlarlar.

Ölçek ekonomisinden yararlanan endüstrilerdeki en önemli soru hangi ülkenin firmalarının yabancı müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri üretmede ilk olup, mahsulü kimin toplayacağıdır. Yerel firmalar yerel pazarlara ürün sunarken yabancı firmalarla karşılaştırdıklarında dil benzerliğini, düzenlemeleri ve kültürel yakınlıkları kullanarak yarar sağlamaya çalışırlar.

Yerel pazarın büyüklüğü özellikle yüksek AR-GE yatırımı gerektiren, üretimde ölçek ekonomisinin olduğu, büyük teknolojik atılımların ve yüksek belirsizliklerin olduğu endüstrilerde ulusal rekabetçilik için daha önemlidir. Bu tür endüstrilerde, geniş yerel talebin yatırım kararları verme üzerinde etkisi vardır.

Geniş yerel talep diğer ülkelerde talep edilen bölümlerde olmadığı sürece bir üstünlük değildir. Örneğin çok büyük Amerikan tarım sektörü biçer-döver makineleri için büyük bir talep olmasını sağlamıştır. İklim, arazi ve çiftçilik uygulamalarındaki ve düzenlemelerindeki farklılıklar yüzünden Amerika için dizayn edilen biçerdöverler



Avrupa için uygun değildir. Çünkü Amerikan düzenlemeleri kamu yollarında geniş biçer-döver kullanımına izin verir. Claas adında bir Alman firması Avrupa'daki çeşitli ve zor şartlarda çalışabilecek daha etkin ve daha dar bir biçer-döver sunmada öncü olmuştur. Amerikan firmalarının Avrupa'daki varlığına rağmen Avrupa lideri olmuştur (Porter, 1990:93).

Bazen daha küçük ülkeler yerel şartlarda belirli ürünler için çok geniş pazarları temsil ederler. Örneğin Finlandiya'daki kötü hava şartları yüzünden buz kıran ve yük gemileri talebi çok fazladır ve Finli işletmeler bu sayede Rusya pazarına girme şansı elde etmiştir. Finlandiya'daki gemiler için olan yerel talep dünya çapında önemli değilse de Finli firmaların odaklandığı yerlerde aynı durum geçerli değildir. Buzkıranlar için yerel talebin olması ve talebin bilinçli hale gelmesi Finli gemi inşa endüstrisindekilerin uluslararası güce sahip olmasını sağlamıştır (Porter, 1990:94).

## **ii. Bağımsız Satın Alıcıların Sayısı**

Bir ülkede bağımsız satın alıcıların sayısının fazla olması bir ürün veya hizmet için yerel pazara sahip bir ya da iki müşterinin olduğu durumlardan yeniliğe daha uygun çevre hazırlarlar. Birçok satın alıcının ürünler hakkındaki fikirleri, ihtiyaçları, pazar bilgisi havuzunu genişletir ve faaliyetleri motive eder. Tersine bir ya da iki baskın müşteriye hizmet etmek bazı statik verimlilikler sağlayabilir ama bu nadiren aynı seviyede dinamizm oluşturur. Bağımsız satın alıcıların sayısının fazla olması aynı zamanda endüstriyi cazip bir pazar haline getirir ve yatırımı uyarır.

## **iii. Yurt İçi Talebin Büyüme Oranı**

Yurt içi talebin büyüme oranı, rekabet gücü kazanmak için talebin mutlak büyüklüğü kadar önemlidir. Bir endüstrideki yatırımın oranı yerel pazarın boyutsal

olarak ne kadar hızlı büyüdüğüünün bir fonksiyonundan daha fazlasıdır. Hızlı yerel büyüme firmalar için yeni teknolojilere daha hızlı uyum göstermelerini, gerekenden fazla yatırım yapma korkularının azalmasını ve yarar elde edecekleri güveni içinde yeni, geniş ve verimli tesisler kurmalarını sağlar. Tersine talebin büyüme oranı daha makul olan ülkelerde bireysel firmalar aşamalı büyüme eğilimindedirler ve mevcut tesisleri ve iş gücünü fazlalık haline getirecek yeni teknolojileri benimsemeye direnç gösterirler. Bu noktadaki önemli bir örnek İtalyan mekanik alet endüstrisidir. Bu endüstri 2. Dünya Savaşı'ndan sonra İtalya'da kurulmuş ve bir süre sonra Avrupa ihracat lideri olmuştur. Bunun sebeplerinden biri 1950'lerdeki İtalyan mekanik alet talebindeki patlamadır. Hızlı büyüme İtalyan üreticilerinin geniş ölçekte ve otomatize edilmiş tesisler yapmalarını sağlamıştır. İtalyan firmaları aynı zamanda Avrupa'daki mağaza zincirlerine marka adları altında özel etiketli ürünler yapmıştır. Diğer Avrupalı alet üreticileri mevcut tesislerle ve daha az canlı yurt içi pazarlarıyla aşamalı olarak gelişme eğilimindeydiler ve bu yüzden üretim metotlarını temelden değiştirmediler. Bununla birleştirildiğinde gerçek şuydu ki İtalyan firmaları düşük maliyetli, İtalya pazarına uyacak sağlam mekanik aletleri üretmiştir. Büyüyen bu bölüme Avrupalı rakiplerin ürün sunmaması bir fırsat haline gelmiştir. Talep büyümesi talep miktarının tüm yönleri gibi talep birleşimi uygun olmadığı sürece bir üstünlük değildir (Porter, 1990:95).

Japonya yurt içi pazarının hızlı büyümesi bir çok endüstriye agresif yatırımlar yapmalarını sağladı. Japonya çelikte, lastikte, kamyonlarda ve birçok endüstride Birleşik Devletlerden ve ileri gelen birçok Avrupa ülkesinden bir dereceye kadar daha geç ama daha hızlı bir yurt içi pazar büyümesi yaşamıştır. Hızlı büyüme Japon firmalarını otomatik tesislere yatırım yapmaya itmiştir. Batıdaki üreticiler daha olgun bir pazarla ve eski tesislerle yüz yüze kalmışlar ve isteksiz hale gelmişlerdir.

#### **iv. Erken Yurt İçi Talebi**

Bir ürüne veya hizmete olan erken yerel talep firmaların, yabancı rakiplerinden daha hızlı hareket etmelerine imkân tanır. Hemen büyük ölçekte tesisler inşa ederler ve tecrübelerini birleştirirler. Yerli tüketiciler tarafından erken talep edilen ürün çeşitleri rekabet gücü elde etmek için önemlidir. Ancak yurt içi talebin niteliği, büyüklüğünden daha önemlidir. Eğer yurt içi talep, uluslararası ihtiyaçları erkenden tahmin etmeyi sağlıyorsa üstünlüğe katkı yapar. Bu düşünceler Amerikan rekabet gücünü artıran savunma harcamalarının etkisini analiz etmede ilginç bir uygulama bulmuştur. Savunma sektörü Birleşik Devletlerde birçok gelişmiş mal için birinci pazardır ve Birleşik Devletlerin büyük savunma bütçesi Amerikan firmaları için bir avantaj sayılabilir. Bu eğer savunma talebi, hem Birleşik Devletlerde hem de yurt dışında sivil halk talebini yansıtırsa gerçekten bir avantaj olur, çünkü firmalar ürünleri ve yetenekleri sivil ihtiyaçları karşılayabilecek şekle dönüştürebilir olarak geliştirmektedirler. Jet uçaklar örneğinde ilk askeri jet için savunma talebi Boeing'i bir numaralı sivil ulaşım lideri haline getirmiştir (Porter, 1990:96).

Ancak savunma ekipmanları sayılabilecek diğer birçok endüstrideki erken talep, Birleşik Devletler firmalarına bir üstünlük getirmemiştir. Örneğin bilgisayar kontrollü makinelerde savunma ihtiyaçları sivil pazardaki ihtiyaçlardan oldukça farklıydı. Bu oyalama olmadan Japon makine üreticileri genel amaçlı uygulamalar için sayısal kontrollü makinelere odaklanmışlar ve dünya lideri olmuşlardır (Porter, 1990:96).

Savunma ihtiyaçları sivil ihtiyaçları önceden ve doğru gösterecek ve bu yetenekler savunma uygulamalarından sivil uygulamalara dönüşecek şekilde olursa rekabet gücü üstünlüğü getirir. Bu, endüstriden endüstriye büyük değişiklikler göstermektedir.

## v. Pazarın Erken Doyması

Erken doygunluk yurt içi pazarına nüfuz etmek kadar önemlidir. Erken doyum yerel firmaları yeniliğe ve yükselmeye devam etmeye zorlar. Doygun bir pazar fiyatları indirmek, yeni nitelikler sunmak, ürün performansını artırmak ve tüketicileri eski ürünleri yenileriyle değiştirmeleri için teşvik etmek üzerinde baskı yapar. Doygunluk yerel rekabeti şiddetlendirir, firmaları maliyetleri düşürmeye zorlar ve zayıf firmaları piyasadan siler. Sonuçta az sayıda fakat daha yenilikçi rakipler kalır.

Yurt içi pazarın doygunluğunun sık görülen bir diğer sonucu bir ülkenin firmalarının yabancı pazarlara girmek, büyümeyi devam ettirmek ve hatta kapasitelerini doldurmak için gösterdikleri kuvvetli çabalarıdır. Porter'ın çalıştığı endüstriler arasında ilk uluslararası faaliyetlerine yurt içi pazarı doyduktan sonra başlayan birçok endüstri olması dikkat çekicidir. Bu özellikle Birleşik Devletler ve Japonya için doğrudur ama hemen hemen tüm ülkelerde örnekleri vardır. Örneğin İtalya'nın yeniden yapılandırmasını 2. Dünya Savaşı sonunda hızlıca bitirmesi İtalyan yapı firmalarının uluslararası oyuncu olmasını sağlayan önemli etkenlerdendir (Porter, 1990:96).

Yurt içi pazarın doyumu özellikle yabancı pazarlarda canlı bir büyümeyle birleşirse yararlı olur. Eğer yurt içi talep olgunlaşırken yabancı talepler dalgalıysa firmalar tam da yabancı firmalar artan talebi karşılamakta yetersiz kaldıkları anda veya yerel talebin olmasından memnun olduklarında, ürünlerini yurt dışına satmak için çaba sarf ederler. Birçok endüstride bu periyotlar gelecekteki liderliği belirleyen temel faktörlerdedir.

Uç bir örnek olarak Amerika'nın 2. Dünya Savaşını izleyen yıllarda mühendislik ve inşaat firmalarındaki dünya şöhretlerinin artması gösterilebilir. Amerikan endüstriyel tabanı ve alt yapısı, diğer ülkelerin birçoğunun altyapısının zarar görmüş ve imara

ihtiyacı olmasına rağmen bozulmamıştı. Savaş zamanı projelerinde çalışarak elde ettikleri mevcut kapasite ve yeteneklerle Amerikan firmaları, yabancı ülkelerde gereken yeniden yapılandırma faaliyetleri için kalifiye olmayan yabancı firmaların yarattığı boşluğu doldurdular. Benzer şekilde 1970'lerin sonlarındaki ekonomik yükselmede, talebi karşılamakta yetersiz kalan Amerikan firmalarının yerini yarı iletkenler kullanan Japon firmaları aldı. Amerika çift kutup teknolojisine hala bağlıyken yeni metal oksit teknolojisindeki ağır yatırımla birlikte Japonya, endüstrinin liderliğine sıçramıştır (Porter, 1990:97).

Bir diğer iyi örnek tüketici elektroniğidir. Tüketici elektroniği ürünlerinde Japonya'da yerel pazarındaki doyum hızlı ve ürün döngüsü bilgili ve bilinçli tüketicilerden oluşan homojenlik yüzünden oldukça kısadır. Sonuç olarak Japon tüketici elektroniği firmaları, yabancı müşteriler Japonya'da modası yeni geçmiş bir ürünü satın almaya başladıklarında yeni ürün bulmaya başladılar. Bu hızlı doyum güçlü bir avantajdır. Çünkü yerli satın alıcıları titizdir ve Japon hayat tarzına uygun çok fonksiyonlu ürünleri ararlar. Burada hızlı doyum üreticileri yeniliğe ve yabancı rakiplerinin yapamadıklarını yapmaya zorlar.

Pazara erken girme gibi, erken doyum da yerli firmaları yabancı pazarlara girmeye yönlendirdiğinde bir avantaj olur.

### **3.2.2.3. Yerel Talebin Uluslararası Hale Gelmesi**

Porter'a göre yerel talebin niteliği ulusal üstünlüğün temel taşıdır. Çünkü yurt içi talebin büyüme yapısı ve büyüklüğü bu üstünlüğü yatırım davranışlarını, zamanlamayı ve motivasyonu etkileyerek yükseltebilir.

### **i. Gezici Tüketiciler ve Çok Uluslu Şirketler**

Eğer bir ülkede ürün veya hizmet satın alıcıları yurt dışına sıklıkla seyahat eden tüketiciler veya çok uluslu şirketlerse firmalar için bir avantaj oluşur çünkü bunlar hem yerli tüketici hem de yabancı tüketici durumunda olurlar.

Diğer ülkeleri gezen tüketiciler yabancı pazarlarda sadık müşteri tabanı sağlarlar. Ancak birçok açıdan daha da önemlisi firmalar için deniz aşırı yerlerde varlık gösterme fırsatı oluşturur ve algılanan riskleri azaltabilir. Bu etki seyahatle ilgili endüstrilerde açıkça görülebilir. Örneğin oteller, kiralık araba şirketleri ve kredi kartı şirketleri bu durumdan fayda görürler. Bu aynı zamanda hızlı yiyecek gibi endüstrilerde de önemli olur. Örneğin McDonald's firmasının müşterileri dünyanın her yerinde bu restorani seçtiğinde, bu firma için yurt dışı pazarlarda potansiyel bir müşteri tabanı oluşmuş olur.

Buna benzer ifadeler çok uluslu şirketler için de kullanılabilir. Çok uluslu şirketler genellikle buldukları ülkelerdeki ürün ve hizmet tedarikçileriyle ilişkide olmayı tercih ederler. Bu tercihler iletişimin kolaylaşmasından, riski azaltmak isteginden ve uygun girdileri her yerde bulabilme etkinliğinden ileri gelmektedir. Yurt içi tedarikçiler, girdi sağladıkları firma başka ülkelerde de yerini almaya başladığında onları takip ederler.

İyi bir örnek de hafriyat endüstrisidir. Caterpillar gibi Amerikan firmaları, önde gelen Amerikan inşaat firmaları, madencilik firmaları ve orman ürünleri üreticileri tarafından teşvik edilirler. Birleşik Devletler petrol sondajı, madencilik ve inşaat ekipmanları, ağır makine imalatçıları çekmiştir. Amerikan oto parçaları tedarikçileri Birleşik Devletler oto firmalarını Kanada, Avrupa veya başka ülkelere kadar izlemişlerdir. Son zamanlarda Japon oto parçaları tedarikçileri Japon araba şirketlerinin yabancı faaliyetlerini izlemektedirler (Porter, 1990:98).

## ii. Yabancı İhtiyaçların Etkileri

Yabancı tüketicilerin satın alma alışkanlıkları ve talep tercihleri bu tüketicilerle bir şekilde bağlantılı olan yerel tüketicilerin taleplerini etkiler. Örneğin yabancılar eğitim için bir ülkeye geldiklerinde yerel şartları yansıtan yaklaşımları ve değerleri öğrenirler ve bunları kendi ülkelerine taşıma eğilimindedirler. Bu durumun genelde rastlanan bir sonucu üzerinde eğitildikleri aynı malları ve hizmetleri kullanma arzusudur. Örneğin Birleşik Devletlerde birçok doktor eğitim görmektedir. Bu doktorlar kendi ülkelerine döndüklerinde eğitimlerinde kullandıkları ekipmanları kullanmayı isteyecek, bu da Amerikan medikal ekipman firmalarının ihracat yapmalarını kolaylaştıracaktır.

Aynı genel olay sık sık bilimsel topluluklarda görülen gösteriş etkisidir. Yabancı bilim adamları, dünya lideri olarak görülen ülkenin bilim adamlarının uygulamalarıyla rekabet etmeye çalışırlar. Liderlerin yöntemleri ve ekipmanları sık sık teknik dergilerde yer alır ve konuşmalarla yayılır. Böyle bir süreçten geçen iyi bir örnek mikroskoptur. Alman firmaları dünya sınıfındaki Alman araştırmacılarla uluslararası başarı sağlamıştır. Benzer bir gösteriş etkisi herhangi bir dünya sınıfındaki ulusal endüstriyi sarabilir. Yabancı rakipler o endüstrinin kullandığı makine ve diğer girdilere benzer ekipmanlar kullanmak eğilimindedirler (Porter, 1990:98-99).

Yerel satın alıcı ihtiyaçları aynı zamanda filmler ve televizyon programları gibi kültürle yurt dışına yayılırlar. Turizm ve yabancı ülkelere yapılan göçler yerel ülkeye özgü değerlerin taşınmasını sağlar. Böylelikle yabancı talep için bir taban oluşturulmuş olur. Bunların gerçekleşmesi için yerel talebin gelişmiş ve bilinçli olması gerekmektedir.

Yerel talep siyasi birlikler veya tarihsel bağlarla da iletilebilir ve satın alma tercihlerinde yerleşir. İngiltere bu bağları 1800'lerden 1900'lerin ortalarına kadar

sıklıkla kullanmıştır. Yabancı ülkelerden gelen yardım ve ülkeler arasındaki özel siyasi ilişkiler günümüzde daha az önemli olmakla beraber benzer etkiye sahiptirler.

### **3.2.3. İlgili ve Destek Endüstriler**

Bir endüstride ulusal üstünlüğün üçüncü ana belirleyici faktörü ülkede uluslararası rekabetçiliğe sahip ilgili ve destek endüstrilerin varlığıdır.

#### **3.2.3.1. İlgili Endüstrilerde Rekabet Gücü**

İlgili endüstriler rekabetçilikte değer zincirindeki faaliyetleri koordine eden ve paylaşan veya tamamlayıcı ürünler üreten bilgisayar ve yazılımlar gibi endüstrilerdir. Faaliyetleri paylaşma teknoloji geliştirmede, imalatta, dağıtımda ve pazarlamada veya hizmette oluşur.

Küresel anlamda başarılı bir sektör, ilgili bir başka sektörü de küresel başarıya taşıyabilmektedir. Yatay ve dikey ilişki içerisinde bulunan sektörlerle bilgi alışverişi beraberinde yenilikçilik ve fikir alışverişini de getirecektir (Bulu, Eraslan ve Kaya, 2006:55).

Örneğin İsviçre'nin eczacılıktaki başarısı boya sanayisindeki geçmişten gelen uluslararası başarısıyla yakından ilgilidir. Japonya'nın faks cihazlarındaki başarısı, tıpkı elektronik müzik klavyelerindeki başarısının akustik enstrüman tüketici elektroniğindeki güçlü konumundan kaynaklanması gibi, fotokopi cihazlarında lider olmasını sağlamıştır (Porter, 1990:101).

Örneğin sağlıkla ilgili endüstriler AB ekonomisinde önemli rol oynamaktadırlar. Farmasötik endüstriler sağlık hizmetine yönelik önemli yenilikler getirmektedir ve senede 20 milyon Euro araştırma ve kalkınma için harcamakta ve 500 000 kişi istihdam etmektedir. Bu da sağlık sektörünün gelişmesine doğrudan katkıda bulunmaktadır.

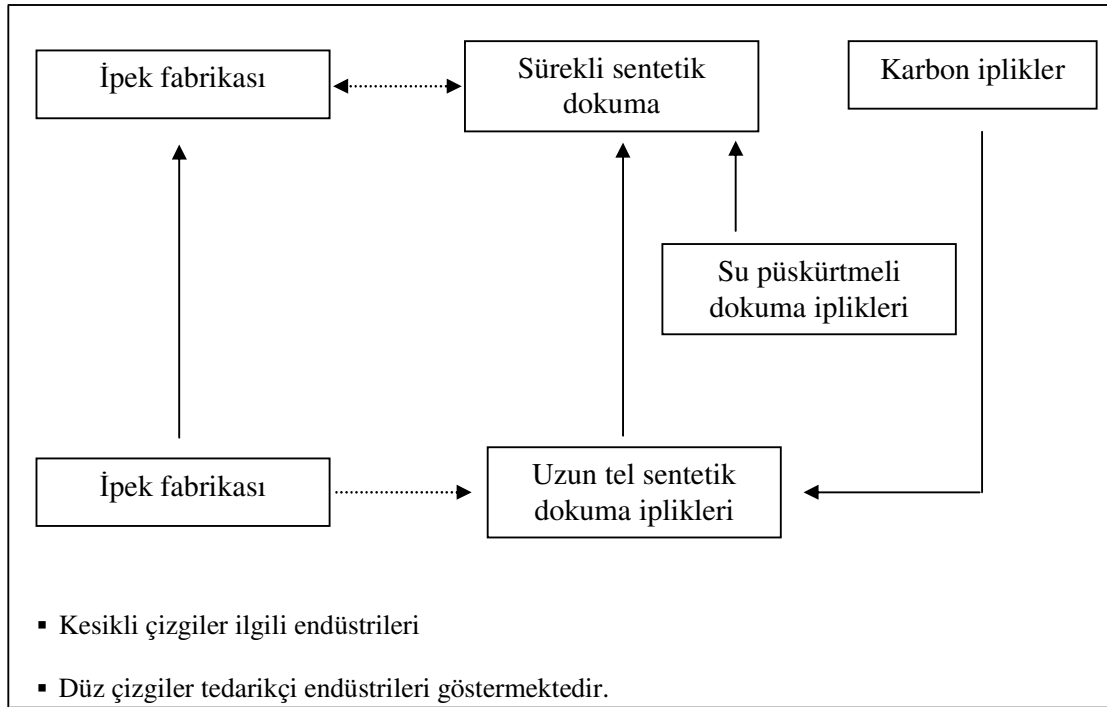


Tablo 3.1. çalışılan ülkelerdeki endüstrileri ve bu endüstriye bağlı ilgili endüstrileri göstermektedir (Porter, 1990:105).

**Tablo 3.1. : Uluslararası Rekabetçiliğe Sahip İlgili Endüstriler**

Ülke	Endüstri	İlgili Endüstri
Danimarka	Süt Ürünleri, biracılık	Endüstriyel enzimler
Almanya	Ecza	Matbaa Mürekkebi
İtalya	Aydınlatma	Mobilya
Japonya	Kameralar	Kopyalayıcılar
Kore	Videokaset kaydı	Video kayıt bandı
Singapur	Liman hizmetleri	Gemi onarımı
İsveç	Otomobiller	Kamyonlar
İsviçre	İlaç	Tatlandırıcılar
Birleşik Krallık	Motor	Yağlayıcı, Vuruntu önleyici hazırlama
Birleşik Devletler	Elektronik test ve ölçme ekipmanı	Hasta izleme ekipmanları

Şekil 3.4. bir grup Japon ilgili endüstriyi daha detaylı göstermektedir. Japonların uzun tel sentetik dokuma iplikleri, ipekteki geleneksel başarılarına dayanır. Karbon iplikler sentetik tel ipliklerle aynı teknolojiyi kullanır ve birçok aynı rakip iki alanda da yer alır. Japon firmaları tüm tekstil makinelerinde lider değilken uzun tel sentetik iplikleri sentetik dokumalara dönüştürmede kullanılan su püskürtmeli dokuma makinelerinde liderdir (Porter, 1990:106). Bir ülkede bu tarz bağlı rekabetçi endüstrilerin bulunması genel bir durumdur.



**Şekil 3.4. :** İlgili Japon Endüstrileri

Bir ülkede rekabetçi ilgili endüstrilerin olması yeni rekabetçi endüstrilere rehberlik eder. Uluslararası başarılı ilgili endüstrilerin varlığı bilgi akışı ve teknoloji alışverişi için fırsat sağlar. Örneğin kopyalayıcılar, faks cihazları çoğunlukla aynı teknolojiyi kullanır ve aynı kanallarla dağıtım yapar ve hizmet ederler. Yakınlık ve kültürel benzerlik bu tür alışverişleri yabancı firmalarla olduğundan daha kolay hale getirir. İlgili endüstrilerin varlığı aynı zamanda endüstrilerdeki yeni fırsatları yakalama ihtimalini artırır.

İlgili endüstrilerdeki yerel şirketler genellikle faaliyetlerini paylaşırlar ve bazen resmi ortaklıklarını ilerletirler. Örneğin İsviçre’de bitkisel şekerleme firması Ricolo İsveç çikolata şirketinin, Tobler/Jacobs, yabancı dağıtım kanallarını kullanarak uluslararası konumunu geliştirmiştir. İsveç’te Altas Copco (madencilik makineleri) ve Sandvik’in (Sonda) resmi bir pazarlama birliğini içeren resmi ve gayri resmi temasları

olmuştur. Bir ülkedeki başarılı ilgili endüstrilerin varlığı aynı zamanda her ikisine de hizmet eden tedarikçi endüstrilerin gelişimini hızlandırır (Porter, 1990:106).

Bir endüstrideki uluslararası başarı aynı zamanda tamamlayıcı ürün ve hizmetlere olan talebi de artırır. Örneğin Amerikan bilgisayarlarının yurt dışına satışı, Amerikan bilgisayar çevresi, Amerikan yazılım ve Amerikan veritabanı hizmetleri için yurt dışında talep oluşturur. Tamamlayıcı mamulleri üreten firmalar arasındaki yakın ilişki ürün performansının daha iyi olmasına neden olabilir.

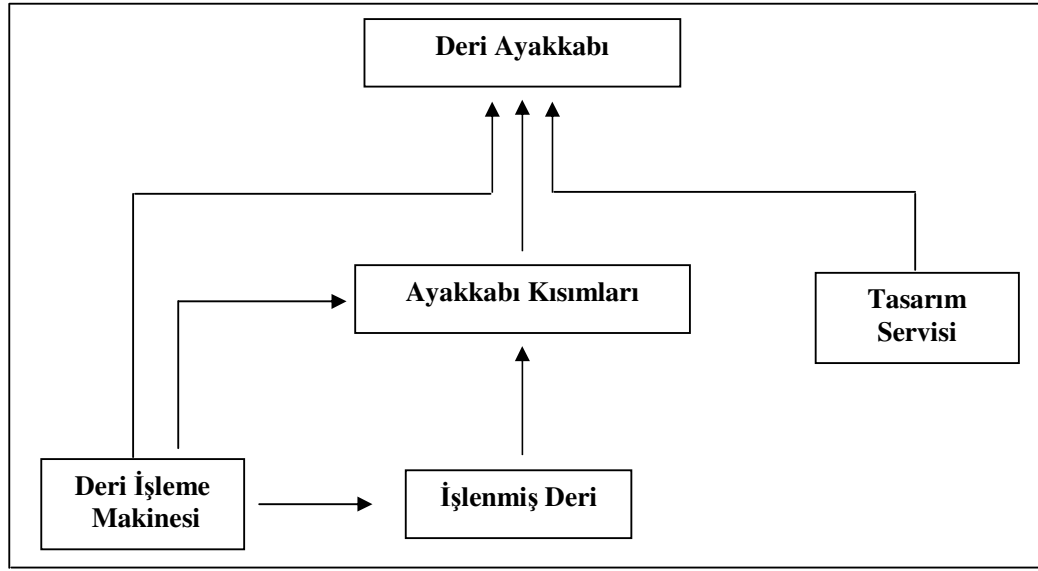
Porter'a göre endüstrilerin ulusal başarısı özellikle ülkenin rekabet gücüne sahip ilgili endüstrilerin olmasına bağlıdır. Başarılı ilgili endüstriler yenilikçi ve kritik faaliyetleri paylaşma fırsatı sağlayanlardır.

Bununla birlikte hem yerel tabanlı tedarikçilerin hem de ilgili endüstrilerin yararları elmasın geri kalanına bağlıdır. Örneğin gelişmiş faktörlere erişmeden uygun yönde üründe veya alternatif rekabette değişim sinyali veren yurt içi talep koşulları çok az yarar sağlayabilir.

### **3.2.3.2. Destek Endüstrilerde Rekabet Gücü**

Destek endüstriler firmalara girdi sağlayan, değer zincirindeki faaliyetlerden bir ya da bir kaçını üstlenen endüstrilerdir. Tedarikçi endüstrilerdeki rekabet gücü üstünlüğü ülkedeki diğer firmalara birçok endüstride potansiyel avantaj sağlar. Çünkü yenilikçi ve uluslararası başarı getirecek önemli girdiler üretebilirler. Örneğin yarı iletkenlerin, yazılım ve ticaretin birçok endüstride etkisi vardır.

Şekil 3.5 İtalyan ayakkabı sektörünün uluslararası başarısının altında yatan tedarikçi endüstrileri göstermektedir (Porter, 1990:101).



**Şekil 3.5:** Ayakkabıda Uluslararası Başarıya Sahip Destek Endüstriler

Bir ülkede rekabetçi endüstrilerin varlığı ek sanayilere birkaç açıdan üstünlük getirebilir. Bunlardan en önemlisi maliyet etkin girdilere verimli, hızlı ve kolay bir erişim sağlar. Örneğin, İtalyan firmaları dünya mücevher işleme makinelerinin üçte ikisini üretmesi altın ve gümüşteki dünya liderliğini sürdürebilmesinin temel nedenleri arasındadır. Bununla birlikte aynı zamanda değerli metallerin geri dönüşümünü yapan ekipmanlarda da liderdir. İtalyan mücevher endüstrisi yeni model ekipmanlarını elde etmekte çok hızlıdır. Sonuç, çekici fiyat ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilen bir hizmettir.

Bununla birlikte uluslararası başarıya sahip yerel tabanlı bir endüstriye sahip olmanın en önemli yararı sadece makine ve girdilere kolay erişim ve bulunabilirlik değildir. Ulusal rekabette parçaların, makinelerin ve diğer girdilerin küresel pazarlarda mevcut olması girdilere ulaşmanın onları etkin kullanmaktan daha az önemli olmasına neden olmuştur.

Rekabetçi yerel tedarikçi endüstriler, yabancı tedarikçiler kendilerinden iyi olsalar da daha çok tercih edilirler. Çünkü iç pazar, yerel tedarikçiler sayesinde daha net görülebilir. Kültürel benzerlikle birlikte yönetime ve teknik personele yakınlık bilgi akışını serbest ve açık bir hale getirmeye çalışır. Bu da işlem maliyetlerini düşürmektedir.

Tedarikçiler firmaları yeni teknoloji uygulamaları için yeni metotları ve fırsatları algılamalarına yardım eder. Firmalar bilgilere, yeni fikirlere, anlayışlara ve tedarikçi yeniliklerine hızlı erişim elde ederler. Tedarikçilerin gelişim için gerekli yöntem ve uygulamaları ana firmaya, kendinde uygulamadan önce sürecin başarısını izleme imkânı tanır.

AR-GE'deki değişimler ve birleşik problem çözme daha hızlı ve daha etkin çözüm sağlanmasına imkân tanır. Tedarikçiler aynı zamanda bilgileri ve yenilikleri firmadan firmaya aktaran bir kanal gibidirler. Bu süreçte bütün ulusal endüstrilerle birlikte yenilik ve ilerleme hızı artırılabilir. Eğer tedarikçiler firmaların yakınlarındaysalar ve dolayısıyla iletişim hatları kısaysa bu faydalar çoğaltılabilir.

Rekabetçi destek endüstrilere sahip olmanın bir başka yararı da yenilik ve yükselme sürecindedir. Rekabet gücü, dünya sınıfındaki tedarikçiler ve endüstriler arasındaki yakın ilişkiden ortaya çıkar.

Dünya standartlarına göre güçlü kabul edilen yerel tedarikçiler küresel rekabette yer almamalarına rağmen diğer endüstrilerin rekabet gücüne olumlu katkı yapabilirler. Örneğin medya endüstrilerinin birçoğu (televizyon, radyo ve dergiler) küreselleşme belirtileri gösterse de aslında yerel sektörlerdir. Birleşik Devletler, dünyadaki en yenilikçi ve en bilinçli medya şirketlerine sahiptir ve medyanın televizyon ve dergide öncülüğünü yapmıştır. Amerikan pazarlamacıları, Amerikan medya sağlayıcılarıyla

yakın ve devam eden ilişkilerinden yararlanmışlar ve dünyaya yayılan yeni medya şekillerinin ilk kullanıcısı olmuşlardır. Pazarlama yoğun endüstrilerde, tedarikçilerden şirketlere, gelişmiş medyanın önemi şöyle anlaşılabilir. Gelişmiş özel medyası olmayan ülkeler uluslararası rekabetçilikte zorlanırlar. Özellikle Almanya ve İsveç, reklâmcılıktaki kısıtlamalar yüzünden firmaların modern pazarlamayı yurt dışında öğrenmek zorunda oldukları iki ülkedir. Bu iki ülkenin pazarlama odaklı tüketim mallarından uluslararası başarı kazanmaları zordur.

Bir ülke rekabet gücü elde etmek için bütün tedarikçi endüstrilerinde ulusal üstünlüğe sahip olmak zorunda değildir. Bir endüstrinin ürünleri ve süreçlerinin yenilik veya performansı üzerinde önemli etkisi olmayan girdiler yurt dışından alınabilir. Örneğin İsveç ve Alman endüstrilerindeki işitme cihazları ve plastik işleme makineleri gibi çeşitlilikteki firmalar Birleşik Devletlerde elektronik ve yazılım uzmanlıklarına ulaşmak için ortaklıklar kurarlar. Burada kullanıcı endüstrileri hakkındaki derin bilgiler, tedarikçi teknolojilerindeki uzmanlık eksiğinden daha önemlidir (Porter, 1990:104).

### **3.2.4. *Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet***

Ulusal rekabet gücünün dördüncü belirleyici faktörü firma stratejisi, yapısı ve rekabettir. Kültürel özellikler ve yerel şartlar firmaların stratejilerini, yapılarını ve yönetim tarzlarını (hijerarşik veya aile şirketi gibi) etkiler. Örneğin İtalya'da birçok başarılı uluslararası rekabet gücüne sahip küçük veya orta ölçekli firmalar, kamuya ait değildir ve bir aile gibi çalışmaktadır. Almanya'da birçok şirketin üst yönetimi teknik alt yapısı olan bireylerden oluşmakta ve şirketler organizasyonda ve yönetim uygulamalarında hijerarşik bir yapıdadırlar.

Genel olarak kabul edilen küresel bir strateji ve yönetim teorisi yoktur ama çeşitli yönetim ideolojileri vardır. Şirket yapısı ve yönetim tarzının stratejilerle ortak bir

noktada buluşması gerekmektedir. Yine İtalya'dan bir örnek verilirse İtalyan firmaları ölçek ekonomisi makul seviyede olduğu bir dizi bölünmüş endüstride, örneğin aydınlatma, mobilya, ayakkabı, yün kumaş ve paketlenme makineleri gibi sektörlerde dünya lideridir. İtalyan şirketleri genellikle odak stratejileri kullanarak, standartlaşmış ürünlerden kaçınarak ve kendi özel stilleri veya kişiye özel ürün çeşitleriyle küçük pazar bölümlerinde uygulama yaparak rekabet ederler.

Tersine Almanya'da birçok kıdemli üst düzey yöneticilerin mühendislik ve teknik alt yapıları mevcut ürün ve süreç iyileştirmeye karşı güçlü bir eğilim gösterirler. Bu karakteristikler yüksek teknik ve mühendislik bilgisi ve disiplinli bir yönetsel yapı gerektiren endüstrilerde (örneğin optik, kimyasallar, karmaşık tezgâhlar) başarı sağlanmasına imkân tanır.

Yönetim uygulamalarındaki ve yaklaşımlarındaki önemli ulusal farklılıklar eğitim, alt yapı ve liderlerini yöneltmesi, hiyerarşik tarza karşı grup, bireysel teşvik gücü, karar verme araçları, müşterilerle olan ilişkinin doğası, çapraz fonksiyonları koordine etme, uluslararası faaliyetlere karşı tutum ve çalışan yönetim ilişkisi gibi alanlarda oluşur. Yönetimsel yaklaşımlardaki ve organizasyonel kabiliyetlerdeki bu farklılıklar endüstrilerin farklı tiplerindeki rekabette avantaj veya dezavantaj oluştururlar. Çalışan-yönetim ilişkisi birçok endüstride önemlidir. Çünkü onlar firmanın ilerleme ve yenilik kabiliyetlerinin merkezlerindedir.

Firmaların nasıl yönetildiğini ve organize edildiğini belirleyen özelliklerin çoğu ülkelere hastır. Bazı önemli yönler otoriteye karşı tutumlar, kişiler arası etkileşim modelleri, çalışan yönetim ilişkisinin, bireysel ve grup davranışlarının sosyal normları ve profesyonel standartlardır. Bunlar sırasıyla eğitim sisteminden, sosyal ve dini geçmişinden, aile yapılarından ve birçok manevi ama benzersiz ülke şartlarından

kaynaklanır. Örneğin İtalya'nın küçük ölçekli ve aile firmaları yüksek derecede bir bireyciliği ve aileden veya gelmediği sürece şüphe duyulan bir otoriteyi temsil eder. İtalya aile bağlarının güçlü olduğu bir ülkedir ve hatta günümüzde de insanlar doğdukları yerlerin yakınlarında yaşamayı tercih ederler. Ailenin bütün bireylerinin aynı firmada çalışması çok geneldir ve İtalyanlar mevcut firmalarını genişletmektense çocukları için yeni firma kurmayı tercih ederler (Porter, 1990:109).

Firmaların küresel rekabet etmeye yöneltilmesi uluslararası rekabette çok büyük önem kazanmaktadır ve daha geniş analiz gerektirmektedir. Küresel rekabet etmeyi istemek yerel pazarın doymasından veya yerel pazardaki güçlü rekabet koşullarından kaynaklanabilir. Bununla birlikte yönetimsel tutumlar da önemli bir rol oynar. Ülke çevresi çeşitli açılardan firmaların uluslararası görünüşünü ve işleri küresel olarak yürütme isteğini ve kolaylığını etkiler.

Bunlardan biri seyahate karşı tutumlardır. Seyahat, İsveç ve İsviçre gibi ülkeler için bir yaşam tarzıdır ve geçmişi eskilere dayanır. Örneğin İsviçre'de çalışılan birkaç endüstride önemli firmaların kurucuları yurt dışında eğitim almışlar veya İsviçre'ye dönmeden önce orada uzun süre yaşamışlardır. Kaçınılmaz olarak da bu kurucular önceden gittikleri ve yaşadıkları ülkelerle yabancı iştirakler kurmaya çalışırlar. Hem İsviçre hem de İsveç firmaları uzak yerlere yayılmış stratejiler ve yerel hükümetlerle ve alıcılarla duyarlı ilişkiler gerektiren endüstrilerde iyi rekabet ederler (Porter, 1990:109).

Yeni diller öğrenmeye karşı yetenek ve tutumun da firmaların küresel görünüşe uyum sağlamasında etkisi vardır. Japonlar örneğinde diğer determinantlar daha önemli nedensel faktörlerdir. Batı dillerini öğrenmekte zorlanan Japonlar yabancı dilleri öğrenmek için çok çaba sarf ederler. Yoğun rekabet ve yerel pazarın doygunluğu yüzünden ihracatı bir gereklilik olarak görürler. Hükümet politikaları sık sık yerel



firmaların uluslararası hale gelmelerini zorlaştıracak bir rol oynar. Bunun açık bir örneği doğrudan yabancı yatırımı sınırlandıran döviz kontrolü alanıdır. Örneğin bu tarz kısıtlamaların geçmişinde İtalyan firmalarının rekabet etmek için doğrudan yabancı yatırımın şart olduğu endüstrilerde nadiren başarı sağlamasıdır. Bir ülkenin politik tutumu belli endüstrilerde küreselleşmenin ilerletilmesinde önemli bir rol oynar. İsveç ve İsviçre tarafsızlığı uluslararası ağlar kurmada, özellikle politik duyarlılığı olan endüstrilerde çok önemlidir (Porter, 1990:110).

#### **3.2.4.1. Amaçlar**

Hem firma amaçları hem de bireysel amaçlar ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Firmalar, birey ve şirket amaçlarının ulusal rekabet gücüne kaynak teşkil etmesiyle başarı kazanırlar.

#### **i. Firma amaçları**

Firma amaçlarını üç grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlar firma çıkarlarına uygun amaçlar, firma hissedarlarının çıkarlarına uygun amaçlar ve sosyal amaçlardır. Firmaların bu üç boyuttaki amaçları tıpkı bireylerin amaçları gibi birbirlerinden farklılık göstermektedirler.

Firmaların amaçları yatırım yapma istek ve şekillerini, büyümeye ve gelişmeye olan motivasyonlarını, gelecek planlarını, iş gücü politikalarını, pazarlama stratejilerini, fiyat politikalarını ve diğer birçok işletme faaliyetini şekillendirir.

Bu amaçlar ülke şartlarında oldukça fazla etkilenmektedir. Örneğin ülkenin ekonomik durumu yönetsel karar alma sürecini şekillendirir. Ülke ekonomisi kötüye gittiğinde firmalar yatırım yapmaktan çekinip küçülme yoluna giderler. Firma

amaçlarını etkileyen bir diğer unsur da milli değerlerdir. Örneğin bazı ülkelerde firmalar, eğitim ve spor faaliyetlerini diğer ülkelerden daha fazla desteklerler.

## **ii. Bireylerin amaçları**

Firmalarda yöneticilerin veya çalışanların motivasyonları endüstrideki başarıyı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Motivasyonları, rekabet gücü oluşturmak ve sürdürmek için harcadıkları çabayı artırmaya ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik olmalıdır. Bireysel davranış ve çabalar ödül sistemleri ve teşvik primleri gibi yollarla rekabet gücü elde etmeye kanalize edilebilir.

### **3.2.4.2. Yerel Rekabet**

Yerel rekabetin şirket çabalarını boş yere artırdığını ve firmaları ölçek ekonomisinden yararlanmaktan alıkoyduğunu savunan bir görüş olmasına rağmen çalışılan 10 ülkede firmalar incelendiğinde dünya lideri olanların güçlü yerel rakipleri olduğu görülmüştür. Sadece büyük ülkelerde değil İsveç ve İsviçre gibi küçük ülkelerde de bu bulgu gözlemlenmiştir. İsviçre’de ilaç sektörü (Hoffmann, LaRoche, Ciba-Geigy, Sandoz), İsveç’te araba ve kamyon sektörü (Saab-Scania, Volvo), Almanya’da kimyasal ürünler sektörü (BASF, Hoechst, Bayer ve diğerleri) ve Birleşik Devletlerde bilgisayar ve yazılım sektörü çok sayıda güçlü rakipler barındırır. Sadece hükümet tarafından korunan havacılık ve uzay sanayi ve iletişim gibi sektörlerde tek firma vardır (Porter, 1990:117).

Yenilik ve devamlı bir iyileşme için en önemli dürtü güçlü yerel rakiplerinin olmasıdır. Normalde yerel rekabet küresel rekabetten daha yoğundur. Şirketleri yerel ülkenin temel üstünlüklerinden ötesine geçmeye zorlar. Şiddetli yerel rekabet, şirketleri etkinliklerini artırmaya, yenilik yapmaya ve yükselmeye iter. Bu aynı zamanda

firmalara yerel pazarla yetinmeyip dış pazarlara bakma zorunluluğu getirir. Güçlü yerel rekabet sonucu ayakta kalabilmiş bir firma küresel rekabete daha hazırlıklı girmiş olur.

Örneğin kalem sektöründe iki Alman rakipten Staedtler'ı yabancı pazarlara girmeye zorlayan yerel pazarın önemli bir kısmına sahip Faber-Castell'dir (Porter, 1990:119).

Yerel rekabet fiyatla sınırlandırılmamalıdır. Aslında teknoloji gibi diğer unsurlarda rekabet etmek sürdürülebilir rekabet gücüne daha çok katkı yapar. Örneğin Almanya'da rekabet fiyattan daha çok ürünün özellikleri, performansı ve hizmettedir. Bu da birçok Alman firmasının başarısına katkıda bulunmuştur.

Rakiplerin sayısı tek başına başarı kazanmak için yeterli değildir. Rakipler arasında etkin bir rekabet yoksa yerel rekabetin getireceği avantajlar elde edilemez. Yerel rekabet sadece avantaj getirmez aynı zamanda bazı dezavantajları da önler. Çeşitli rekabet stratejileri izleyen bir grup yerel rakip, hükümetin yeniliği engelleyecek veya rekabeti köreltecek müdahalelerinin karşılaştırılarak kontrol edilmesini sağlar.

### **3.2.5. Şansın Rolü**

Ulusal üstünlüğün belirleyici faktörleri endüstrilerde rekabet etmek için çevreyi şekillendirir. Üzerinde çalışılan en başarılı endüstrilerin geçmişinde şans olaylarının da rolü vardır. Şans olaylarının oluşması ülkenin durumuyla ilgili değildir çünkü çoğu zaman firmaların gücünün (hatta ülke hükümetinin) dışında olur. Aşağıda rekabet gücüne etki eden bazı örnekler verilmiştir (Porter, 1990:124).

- Büyük teknolojik sıçramalar (örneğin biyoteknoloji, mikroelektronik),
- Girdi maliyetlerindeki kopukluk (petrol krizi gibi),
- Dünya finans pazarındaki veya döviz kurlarındaki önemli kaymalar,
- Dünya talebindeki veya bölgesel talepteki dalgalanmalar,

- Yabancı hükümetlerin politik kararları,
- Savaşlar,

Şans olayları rekabet konumunun değişmesine neden olurlar. Bu olaylar, rakiplerinin önceden oluşturduğu avantajı geçersiz kılarlar ve yeni bir ülkenin firmalarının yeni ve farklı şartlara karşılık rekabet gücü kazanmak için mevcut işletmelerin yerini alabilecek potansiyeli yaratırlar. Örneğin mikro elektroniğin gelişmesi Amerikan ve Alman egemenliğindeki çok sayıda elektromekanik tabanlı sanayilerin etkisini yitirmelerinde çok önemli olmuştur. Bu Japon firmalarının ve diğerlerinin rekabet gücüne sahip olmalarını sağlamıştır. Benzer olarak gemi talebindeki dalga Kore'ye Japonya'ya karşı gemi inşa endüstrisine girmek için bir fırsat vermiştir. Konfeksiyon sanayi Singapur'da, batı ülkelerinin Hong Kong ve Japonya'dan hazır giyim ithali üzerine kota koymalarından sonra gelişmiştir.

Ulusal üstünlüğün belirleyici faktörleri üstünlüğü devam ettirmek için güçlü bir sistem gibi birlikte çalışırlar. Ancak bu sistem belirli endüstrilerin yapısı için oldukça özelleşmiştir.

Şans olayları elmastaki şartları değiştirerek kısmi rol oynarlar. Örneğin girdi maliyetlerindeki veya döviz kurlarındaki önemli değişiklikler önemli yeniliklerin yapılma zamanını kısaltır. Seçici faktör dezavantajlarını oluşturur. Savaşlar bu açıdan yerel bilimsel yatırımın (faktör oluşturma) ve müşteri ilişkilerinin bozulmasının (talep koşulları) seviyesini ve hızını yükseltebilir olarak görülebilir. 1. Dünya Savaşı, Alman kimya şirketlerinin yabancı varlıklarının ve ticari markalarının zarar görmelerine neden olmuştur. Bu aynı zamanda Birleşik Devletlerde, Birleşik Krallıkta ve İsviçre'deki kimyasal endüstriler için önemli bir uyarıcı olmuştur. 2. Dünya Savaşında İsviçre ve

İsveç'in tarafsızlığı birçok endüstrinin bu durumdan yararlanmasını sağlamıştır. (Porter, 1990:125).

Şans olayları farklı ülkelerde asimetrik etkiye sahiptir. İki petrol krizi enerji bağımlı ülkelerde daha erken ve daha zorlaştırıcı bir etki yapar. Savaşların kazananlar ve kaybedenler üzerindeki etkisi farklıdır. Şu da ilginçtir ki, yenilen güçler Almanya, İtalya ve Japonya savaş sonrası periyotta uluslararası başarılı endüstrilere sahip olmuşlardır. Şans olaylarının etkisini anlayan ülkeler daha erken ve daha hızlı hareket ederler. Petrol krizi, enerji maliyetlerine duyarlı Japon endüstrilerine enerji koruma için agresif adımlar atmaya zorlamıştır.

Şans olayları bir endüstride kaymalara izin verdiğinde ülkenin nitelikleri önemli rol oynar. Ülke en elverişli elmasla, şans olaylarını rekabet gücüne dönüştürebilir.

Porter'ın araştırması göstermiştir ki, ne girişimcilik ne icat tesadüfî değildir ve şansın rolü tamamen tahmin edilemez değildir. Örneğin Birleşik Devletlerin medikal ticaret için çok elverişli bir çevresi vardır ve çok sayıda Amerikan girişimcisi yeni ürün ve hizmet alanları için ortaya çıkmaktadır. Aslında Amerika dışında da birçok ülkeden medikal ürünler sektörü için girişimciler vardır. Çünkü Amerika bu sektörde büyüyen bir pazara sahiptir. Belirleyici faktörler icatların ve girişimciliğin nerede konumlanacağında, hangi endüstrilerde oluşacağında önemli rol oynarlar. Ülkesel faktör oluşturma mekanizmaları bilgi ve yetenek havuzunu etkiler. Şans ülkesel çevrenin farklılıklarının sonucudur (Porter, 1990:126).

Bazen yeni bir ürünün icat edilmesi diğer ülkesel niteliklerden tamamen farklıdır. Örneğin insülin uygun talep, bilimsel altyapı veya insülinle ilgili diğer ülkesel şartlar olmadan ilk Kanada'da kullanılmaya başlanmıştır. Elmasın, icat veya girişimciliği uluslararası rekabetçi endüstrilere dönüştürmede çok büyük etkisi vardır. Eğer bir ülke

sadece yeni bir icat yaparsa diğer ülkelerin firmaları hemen bu yeni icadı taklit etmeye başlarlar. Örneğin insilünle Kanada firmaları değil Danimarka ve Amerika tabanlı firmalar uluslararası ticari bir başarı sağlamışlardır. Hem Danimarka'nın hem Birleşik Devletlerin uygun talep koşulları, uzman faktör havuzları ve diğer üstünlükleri vardır (Porter, 1990:126).

### **3.2.6. Hükümetin Rolü**

Ulusal rekabet gücü üstünlüğünü belirlemede etkisi olan ikinci dış değişken hükümetin rolüdür. Birçokları hükümetin modern uluslararası rekabetçilik üzerindeki etkisini hayati değilse bile çok önemli görmüşlerdir. Japonya ve Kore üzerindeki hükümet tutumları bu ülkelerin firmalarının başarılarıyla doğrudan ilişkilidir.

Hükümetin bu önemli rolü onu elmasın diğer dört bileşeni etkileyen beşinci faktör yapmaktadır. Hükümet her dört değişkeni olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir ya da onlardan aynı şekilde etkilenebilir. Faktör koşulları sübvansiyonlardan etkilenir, politikalar sermaye pazarlarından veya eğitim seviyesinden etkilenir. Hükümet organları tüketici tercihlerini etkileyerek, yerel ürün standartları veya düzenlemeleri kurarlar.

Hükümetin ülkelerin ve endüstrilerin rekabet gücünü yükseltmek ve uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir bir rekabet sağlamak için gerçekleştirmesi gereken görevleri arasında, geliştirilmiş standartlar ile işletmelerin performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünleri önceden tespit edip modellemek ve bölgesel rekabeti engelleyerek tekelleşmenin önüne geçmek de vardır (Aktan ve Vural, 2004:62).

Devlet aynı zamanda bir ülkede savunma sanayisinde kullanılacak ürünler, iletişim ekipmanları ve uçak gibi bazı ürünler için ana satın alıcıdır.

Hükümet, medya reklâmlarının kontrolü veya destek hizmetlerinin düzenlenmesi gibi çeşitli yollarla ilgili ve destek endüstrilerin durumlarını şekillendirebilir. Hükümet politikaları aynı zamanda, sermaye pazarı düzenlemeleri, vergi politikaları ve antitröst kanunları gibi araçlar kullanarak firma stratejisini, yapısını ve rekabetçiliğini etkilerler.

Hükümet politikaları diğer belirleyici faktörler tarafından etkilenebilir. Örneğin bir ürün için güçlü yerel talebin olması, hükümet güvenlik standartlarının erken bir habercisi olabilir.

Hükümetin diğer belirleyici faktörleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilemesine örnek olan Porter'ın gözlemleri şu şekildedir: Japonya hükümeti faks cihazları için erken talebi uyararak, bu işletmelerin rekabet gücü elde etmelerini sağlamıştır. Faks dokümanları Japon Adalet Bakanlığı tarafından yasal evrak olarak kabul görmüş ve Japonya faks hatlarının normal telefon hatlarına bağlanmasına izin veren ilk ülke olmuştur. Hükümetin düzenlemeleri veya satın alımları genel olmayan ve eski model talepler oluşturuyorsa, yerel firmaları uluslararası pazara hizmet etmekten alıkoyarlar. Örneğin İtalya'da yerel finansal pazarların çok sıkı düzenlemeleri, İtalyan finansal kurumlarının uluslararası pazarlarda rekabet etmelerini zorlaştırır (Porter, 1990:128).

Hükümet politikaları ulusal rekabet gücünün tek kaynağı olduğu sürece başarısız olur. Başarılı politikalar ulusal üstünlüğün belirleyici faktörlerini güçlendirendir.

Yukarda tüm bileşenleri detaylı olarak anlatılan elmas modelini Porter birçok ülkede, ülkelerin rekabet unsuru açısından konumunu belirlemek ve rekabet güçlerini artırma yolları sunmak amacıyla kullanarak, çeşitli çalışmalar yapmıştır. Ülkelerin rekabetçilik konumlarını belirlerken elmas modeli bileşenlerini analiz etmekle birlikte ülkeleri;

- GSMH, GSYİH, kümeler, ticaret yapısı, dünya ihracat pazar payları, patent alma yoğunluğu,
- İhracat yapıları ve oranları, gelen yabancı yatırım miktarı, Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge yatırımlarındaki değişim, mevcut rekabetçilik endeksi, insani gelişim endeksi, iş gücü verimliliği, işsizlik oranları, ülkedeki araştırmacı sayılarının değişimi,
- Şirket ve ülke büyüklükleri, toplam faktör verimliliği, kamu borçları, yolsuzluk oranı gibi çeşitli açılardan da değerlendirip rekabetçilik ajandaları oluşturmuştur.

Bu ajandalar ülkenin rekabet gücünü artıracak önerilerden oluşur. Örneğin Arjantin'in analizi sonucu Porter (2001), Arjantin'in rekabet gücünü artıracak önerilerini üç başlık altında toplamıştır.

- Makroekonomik reform: Porter'a göre Arjantin'in rekabet gücünü artırmak için kamu sektörünün etkinliğini artırmak gerekir. Burada kastedilen bürokrasinin sınırlandırılması, hükümet harcamalarının düzenlenmesi, adaletli vergi toplanmasını içerir. Ayrıca iş gücü pazarının esnekliğinin artırılması, yolsuzluğun önlenip yasa sisteminin etkinliğinin artırılması da ulusal rekabetçiliği artıracaktır.

- Mikroekonomik reform: Kaliteye erişimin ilerletilmesi, yoksulluğa ve adil olmayan gelir dağılıma karşı savaşmak için gerekli temel eğitimin alınması, girişimciliğin teşvik edilmesi, özelleştirmeden sonra pazar yapısının açık olması, haksız rekabeti önleyici mevzuatın oluşturulması, fikri mülkiyet haklarının geliştirilmesi ve çevresel düzenlemeler Arjantin'inin rekabet gücünü artıracaktır.

- Süreçleri değiştirme: Ulusal rekabetçilik girişimi başlatmak ve pilot kümelenme programları yapmak da rekabet gücü elde etmek için önemlidir.



Porter yukarıda belirtilen kriterlerle ve elmas modeli yardımıyla 30'dan fazla ülkede, şarap, bilişim, sinema, petrol ve petrol ürünleri gibi sektörlerde bir çok çalışma yapmış ve rekabetçilik ajandaları oluşturmuştur. Bu ülkeler gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler olmak üzere iki gruba ayrılabilir.<sup>3</sup>

**Gelişmekte olan ülkeler:** Arjantin (2001), Tayland (2003), Birleşik Arap Emirlikleri (2003), Kazakistan (2005), Suudi Arabistan (2008), Malezya (2003), Şili (2005), Vietnam(2005), Raunda (2007), Endonezya (2006), Singapur (2006), Hindistan(2004), Brezilya (2003), Ermenistan (2005), Kolombiya (2005 ve 2007), Kenya (2007), Güney Afrika (2003 ve 2007) ve Çin (2004).

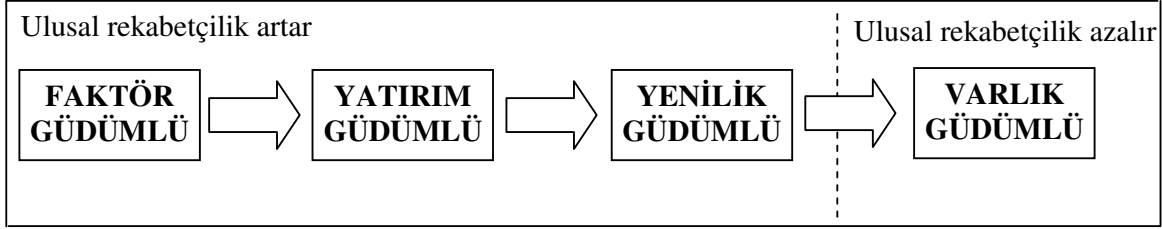
**Gelişmiş ülkeler:** İzlanda (2006), Japonya (2000 ve 2002), Yeni Zelanda (1998 ve 2001), Lüksembourg (2005), Birleşik Devletler (2006), Birleşik Krallık (2003), Avustralya (2002), Portekiz (2002), Yunanistan (2003), İrlanda (2003), Hollanda (2001), Norveç (2004), İsveç (2007), Tayvan (2001), Çek Cumhuriyeti (2007) ve Rusya (2003 ve 2007).

### 3.3. Rekabetçi Kalkınma Modeli

Porter ülkelerin gelişim süreçlerinin dört aşamada ilerlediğini ifade etmiştir. Ülkelerin aşamalara tam olarak uymama ihtimali olsa da Porter'a göre bu şablon ekonomik başarı kazandıracak nitelikleri vurgulaması bakımından yararlıdır.

İlk üç aşama faktör güdümlü, yatırım güdümlü ve yenilik güdümlü olan ulusal başarı kazandıran ekonomileri, dördüncü aşama ise ulusal rekabetçiliğin azaldığı varlık güdümlü ekonomileri gösterir (Porter, 1990:546). Bu ifade aşağıda şekil olarak gösterilmiştir.

<sup>3</sup> Daha geniş bilgi için [http://www.isc.hbs.edu/econ-natlcomp\\_resources.htm](http://www.isc.hbs.edu/econ-natlcomp_resources.htm) web adresine bakınız.



**Şekil 3.6. :** Ulusal Rekabetçilik Gelişiminin Dört Aşaması

Bu aşamaların her birinde rekabet gücü açısından başarılı olan endüstriler ülkenin içinde bulunduğu aşamaya uygun olan rekabetçi stratejileri en iyi uygulayan endüstrilerdir (Aktan ve Vural, 2004:62). Aşağıda bu aşamaların temel özelliklerine yer verilmiştir.

#### **i. Faktör Güdümlü Aşama**

Bu başlangıç aşamasında ülkelerin hemen hemen tüm endüstrilerinin üstünlükleri temel faktörlere, doğal kaynaklara ve tarım ürünlerine dayanır. Ülkedeki iş gücü havuzu sayıca çok, ucuz ve yarı kalifiye çalışanlardan oluşur. Bu durumda ülke elmasında sadece faktör koşulları bir üstünlüktür. Endüstrilerdeki firmalar fiyat odaklı rekabet etmeye çalışırlar. Teknolojiye dayanan ürün üretmekten kaçınırlar. Çünkü bu aşamada teknoloji maliyeti ülkenin kendisinde olmayıp dışardan alındığından yüksektir. Ülke ekonomisi dünyanın ekonomik durumundan ve döviz kurlarından oldukça fazla etkilenir. İhraç mallarına olan yerel talep ortalama bir düzeydedir ya da daha azdır. Bu aşamada ücretler görece olarak düşüktür. Tüm bu dezavantajlarının yanı sıra bu aşamadaki bir üstünlük uluslar arası rakipler tarafından kolayca etkisiz hale getirilebilir bir niteliktedir (Porter, 1990:547-548).

## ii. Yatırım Güdümlü Aşama

Bu aşamada ulusal rekabetçi üstünlük ülkenin yatırım yapma isteğine ve yeteneğine bağlıdır. Firmalar modern, etkili ve yüksek teknolojik ekipmanlarla donatılmış büyük tesisler kurarlar. Yatırımlarını yabancı ortaklıklarla, lisans anlaşmalarıyla ve ortak teebbslerle desteklerler. Bu aşamanın önemli bir özelliği ve faktör güdümlü aamadan en önemli farkı, bu aşamada dışardan alınan teknolojinin sadece uygulanması ve uyarlanması yapılmayıp aynı zamanda da geliştirilmesidir. Endüstriler yine nispeten standartlamı faktör duyarlı pazar bölümlerinde rekabet ederler. rn tasarımları hala nc değildir. Yerel talebin bilinçlilik düzeyi ortalama seviyesindedir. Yaşam standardı faktör güdümlü aşamaya göre nispeten daha yüksek olsa da hala yeterli seviyede değildir. İlgili ve destek endüstriler bu aşamada çok fazla gelimi değillerdir. Dolayısıyla rekabet gücü üstünlüğü, elmasın diğer üç belirleyici faktörüne bağlıdır. lke ekonomisinin dünya ekonomisine duyarlılığı azalmakla beraber hala fazladır. Yerel rekabet yoğundur. Temel faktörlerin sağladığı üstünlük devam etmekle birlikte, gelimi faktörler oluşturulur (Porter, 1990:548-552).

## iii. Yenilik Güdümlü Aşama

Bu aşamada elmasın dört bileşeni de aktiftir ve aralarındaki etkileşim üst seviyededir. Tüketiciler talepleri oldukça çeşitlidir çünkü bu aşamada gelir seviyesi ve eğitim seviyesi diğer aşamalara göre yüksektir. Buna bağlı olarak firmalar dünya hizmet endüstrisinde ncdrlere. İlgili ve destek endüstriler ileri seviyededirler ve sektörde önemli endüstrinin kümeleri vardır. Faktör maliyetlerinden kaynaklanan rekabet gücü üstünlüğü çok nadir görülür. Bunun yerine seçici faktör dezavantajları yeniliği uyarıcı olarak görev yaparlar. Firmalar, dünya pazarında çok çeşitli bölümlerde rekabet edebilirler. Hükümet yenilik yapmayı kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir rol oynar. Bu

aşamada ülke ekonomisi makro ekonomik değişimlerden, krizlerden ve döviz kurlarından en az etkilenen seviyededir. Bu aşamanın en önemli özelliği önceki aşamalarda teknolojinin dışardan alınıp, uygulanması ve geliştirilmesinden farklı olarak teknolojinin oluşturulmasıdır (Porter, 1990:552-556).

#### **iv. Varlık Güdümlü Aşama**

İlk üç aşamada ulusal rekabet gücünün artmasına karşın bu aşamada rekabetçilik azalmaya başlar. Önceki aşamalarda kazanılmış olan varlıklar tükenmeye başlarlar. Bunun en önemli nedeni yatırımcıların, yöneticilerin ve bireylerin motivasyonlarının sürdürülebilir yatırımdan ve yenilikten uzaklaşmasıdır. Yerel rekabet düşüktür. Yatırımcılar yeni yatırımlar yapmak yerine elde etmiş oldukları sermayeyi korumaya çalışırlar. Çalışanların motivasyonları ise yüksek gelir seviyesine ulaştıkları için düşüktür. Bu da verimlik artışlarını ancak yüksek ücretlerle sağlanabilir hale getirmiştir. Aynı nedenlerden dolayı firmalar da konumlarını yükseltmekten çok korumaya odaklanmışlar, yenilik yapmaktan uzaklaşmışlardır. Güçlü firmaların hükümete baskı yaparak politikaları lehlerine kullanmaları da rekabetçilerinin azalmasına neden olur. Endüstri kümeleri zayıflamaya başlar. Eğitim standardı toplumun ve ailelerin konuya verdikleri önemin azalmasından dolayı düşmektedir. Ekonominin varlık güdümlü aşamaya geçme işaretleri, kazanılmış müşteri sadakati ve rekabetçi konum yüzünden geç fark edilebilir (Porter, 1990:556-560).

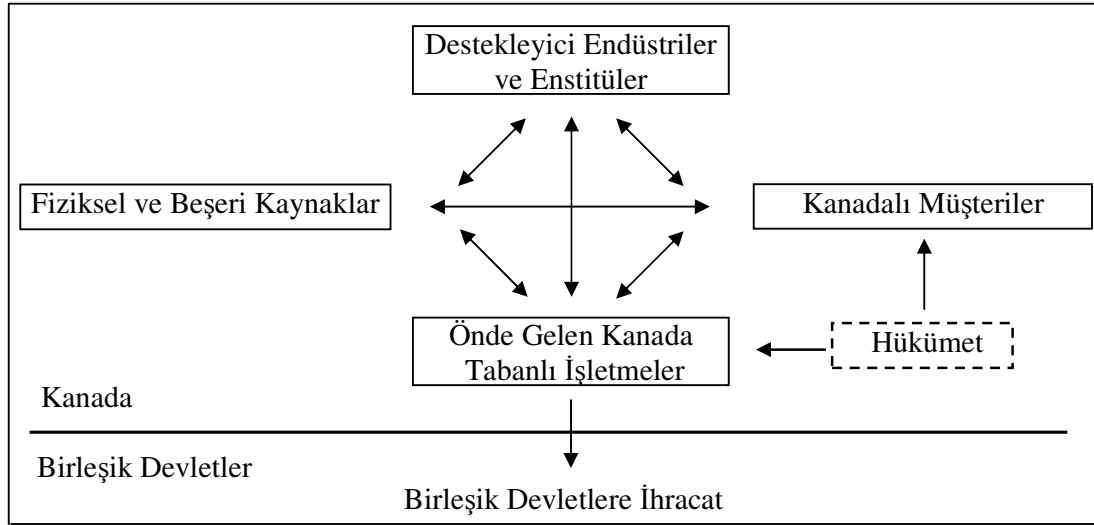
### **3.4. Çifte Elmas Modeli**

Porter'ın elmas modelinin gelişmekte olan ülkelere uygulanmasının mümkün olup olmadığını görmek için Kanada'da deneysel bir çalışma yapan Rugman ve D'Cruz (1993) tarafından geliştirilen çifte elmas modeli, yöneticilere devamlılıklarını sürdürme,

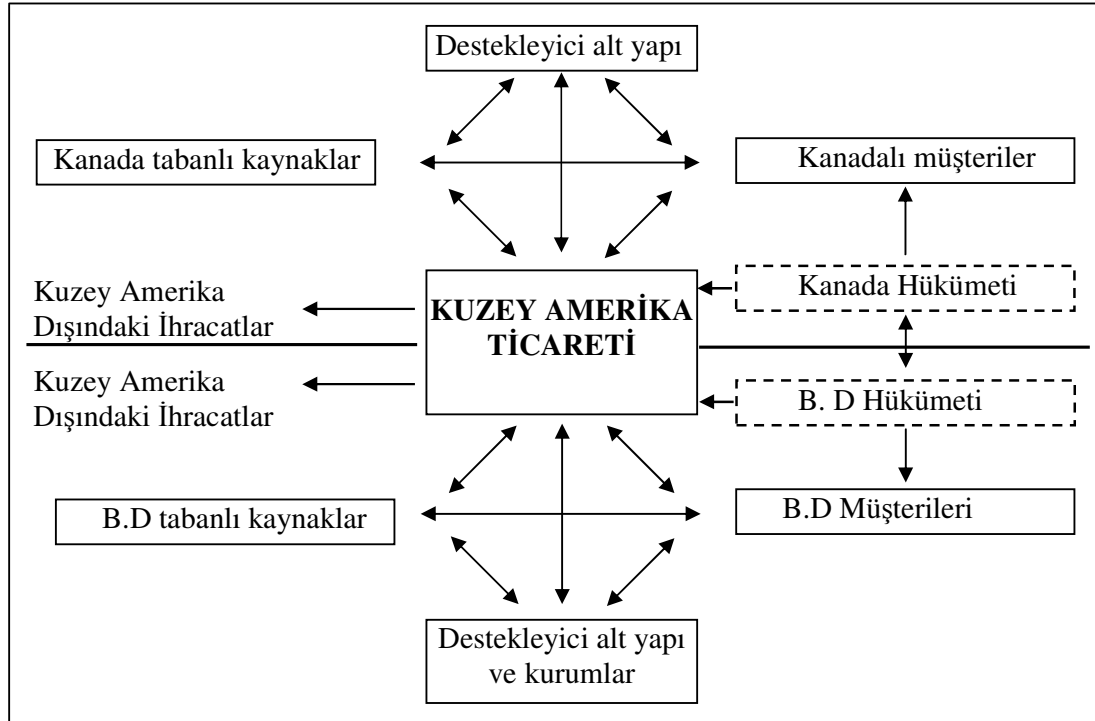
karlılık ve büyüme bakımından küresel rekabetçilik kazanmaları için hem yerel elmaslarını hem de küresel elmaslarını kurmalarını önerir.

Rugman ve D’Cruz (1993) liberalleştirilmiş ticaret dünyasında Porter’ın yerel pazar tanımının ve dolayısıyla elmasın büyüklüğünün ve şeklinin değiştirilmesi gerektiğine inanmışlardır. Onlara göre küçük ülkelerin elmasları ABD, Japonya ve Avrupa Birliği elmaslarına bağlıdır. Özellikle Kanada-ABD ticaret anlaşmasının aslında Kanada-ABD elması demek olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeni Kanadalı imalatçıların ABD’li satın alıcıların ihtiyaçlarına cevap vermeleri ve ABD’deki firmalar için tedarikçi olmaya hazır durumda olmalarıdır. Rugman ve D’Cruz (1993) aynı zamanda elmas modelinin sadece ülke içerisindeki dengelerin üzerinde durduğunu ifade etmişler ve Porter’ın çok uluslu firmalar hakkındaki görüşlerini de yanlış olduğu gerekçesiyle eleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmaların sonucunda Kanada ekonomisine önemli katkılar yapan birçok şirketin Kanada tabanlı olmadığını tespit etmişlerdir.

Aşağıdaki iki şekilde Porter’ın tek elmas yaklaşımı ve Rugman ve D’Cruz’un çifte elmas yaklaşımı, Kanada ile Birleşik Devletler örneğinde şematik olarak gösterilmiştir. Birinci şekil Porter’ın modeli baz alınarak oluşturulan Kanada elmasını gösterirken, ikinci şekil çifte elmas modeli baz alınarak oluşturulan Kanada elmasını göstermektedir.



Şekil 3.7: Porter'ın Kanada İşletmelerine Yerel Ülke Elması Yaklaşımı



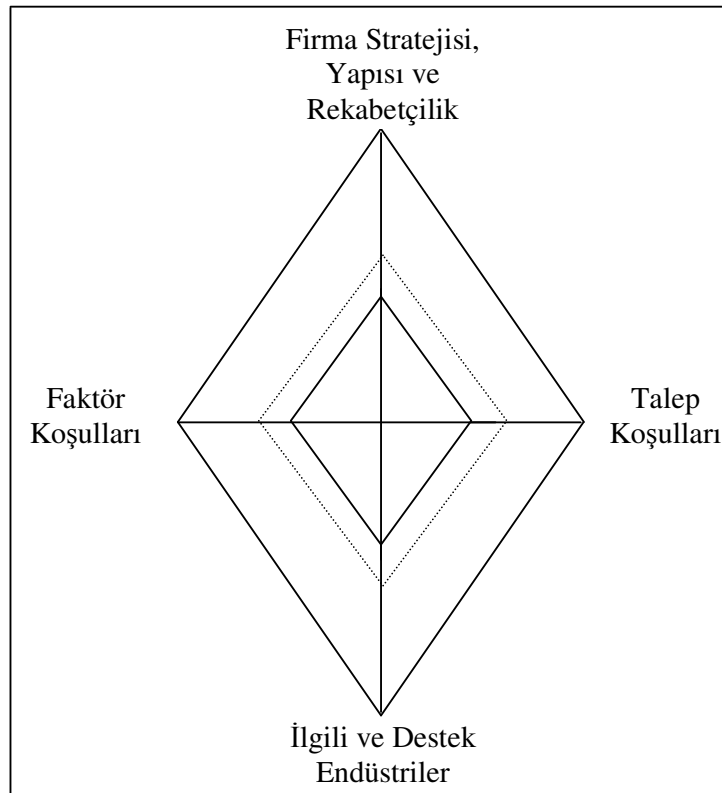
Şekil 3.8. : Kanada İşletmelerine Çifte Elmas Yaklaşımı

Porter ve Armstrong (1993), Rugman ve D'Cruz'un eleştirilerine elmas modelini tam olarak anlayamadıklarını söyleyerek cevap vermiştir. Porter, elmas modelinde ifade edilen rekabetin coğrafi kapsamıyla rekabet gücü üstünlüğünün coğrafi konumu

arasındaki farkı ayırt edemediklerini öne sürmüştür. Otomobil endüstrisindeki rekabet küreseldir ama bu otomobil imalatında bir dünya elması olduğunu ve firmaların bütün ülkeler eşit olarak dayandıkları anlamına gelmez. Örneğin Japon tabanlı firmalar rekabetçilik mücadelelerinde rekabetin yoğun olduğu, müşteri taleplerinin, destek ve ilgili endüstrilerin gelişmiş olduğu güçlü bir yerel elmasa sahiptirler.

### 3.5. Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli

Rugman ve D'Cruz'un (1993) çifte elmas sistemi Kanada'ya çok iyi uysa da Kore ve Singapur gibi küçük ülkelerde çok iyi çalışmamaktaydı. Moon, Rugman ve Verbeke (1995) çifte elmas sistemini küçük ekonomilerin analizini iyi yapabilmek için genelleştirilmiş çifte elmas olarak adapte etmişlerdir. Genelleştirilmiş çifte elmas modelinin şekli aşağıda verilmiştir.



Şekil 3.9: Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli

Kore ve Singapur gibi küçük ülkelerin firmaları sadece yerel şartlarda değil küresel şartlarda kaynak ve pazar hedeflemektedirler. Bu yüzden bir ülkenin rekabetçiliği kısmen yerel elmasa, kısmen firmanın ilgili olduğu uluslararası elmasa bağlıdır. Şekilde en dıştaki kısım küresel elması, en içteki kısım ise yerel elması gösterir. İki elmas arasındaki kesikli çizgi ise hem yerel hem de uluslararası parametrelerle belirlenen ülkenin rekabetçiliğini gösteren uluslararası elması gösterir. Uluslararası elmasla yerel elmas arasındaki fark uluslararası ve çok uluslu faaliyetleri yansıtır. Çok uluslu faaliyetler hem giden hem de gelen doğrudan yabancı yatırımı kapsarlar.

Genelleştirilmiş çifte elmas modelinde ulusal rekabetçilik, firmanın belirli bir endüstride değer katan faaliyetleri kullanması ve bunu uluslararası rekabete karşı uzun dönem devam ettirebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Teorik olarak Porter'ın elmas modeli ve bu yeni model arasında üç önemli fark vardır. Bunlar:

- Belirli bir ülkedeki sürdürülebilir katma değerli faaliyetler hem yerli hem de yabancı sahipli firmalar sonucu olabilir. Fakat Porter rekabetin coğrafi kapsamı ve rekabet gücü üstünlüğünün coğrafi konumu ayrımını yaparken modele yabancı faaliyetleri dahil etmemiştir.
- Sürdürülebilirlik birçok ülkeye uzanan coğrafi biçim gerektirebilir ki bu şekilde firma için çeşitli ülkelerde birbirini tamamlayabilen özel ve yerel avantajlar olur. Tam tersine Porter'a (1990) göre en etkili küresel strateji, bir ülkede mümkün olduğunca çok faaliyete odaklanmak ve dünyaya bu merkez üstten sunmaktır.
- Genelleştirilmiş çifte elmas modeli, hükümeti bir dış parametre olarak görmek yerine, elmas modelinin dört parametresini etkileyen önemli bir değişken olarak görür.



### 3.6. Dokuz Faktör Modeli

Cho (1994) Porter'ın orijinal modelinin Kore gibi gelişmekte olan ülkelere uygulanmasının sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Cho, Porter'ın elmas modelini Kore deneyimlerini de göz önünde bulundurarak genişletmiştir. Uluslararası rekabetçilik kaynaklarını iki kategoriye ayırmıştır. Bunlar fiziksel faktörler ve beşeri faktörlerdir. Fiziksel faktörlerle, Cho, belirli bir ülkede belirli bir zamanda ulusal rekabetin seviyesini belirleyen faktör donatılarını, iş çevresini, ilgili ve destek endüstrilerini ve yerel talebi kastetmiştir (Cho ve Moon, 2000:144).

Beşeri faktörler çalışanları politikacıları ve bürokratları, müteşebbisleri ve profesyonel yöneticileri ve mühendisleri kapsar. Dört fiziksel öğeyi oluşturarak, motive ve kontrol ederek bu beşeri faktörler ulusal ekonomiyi uluslararası rekabetçilik seviyesine taşır (Cho ve Moon, 2000:145).

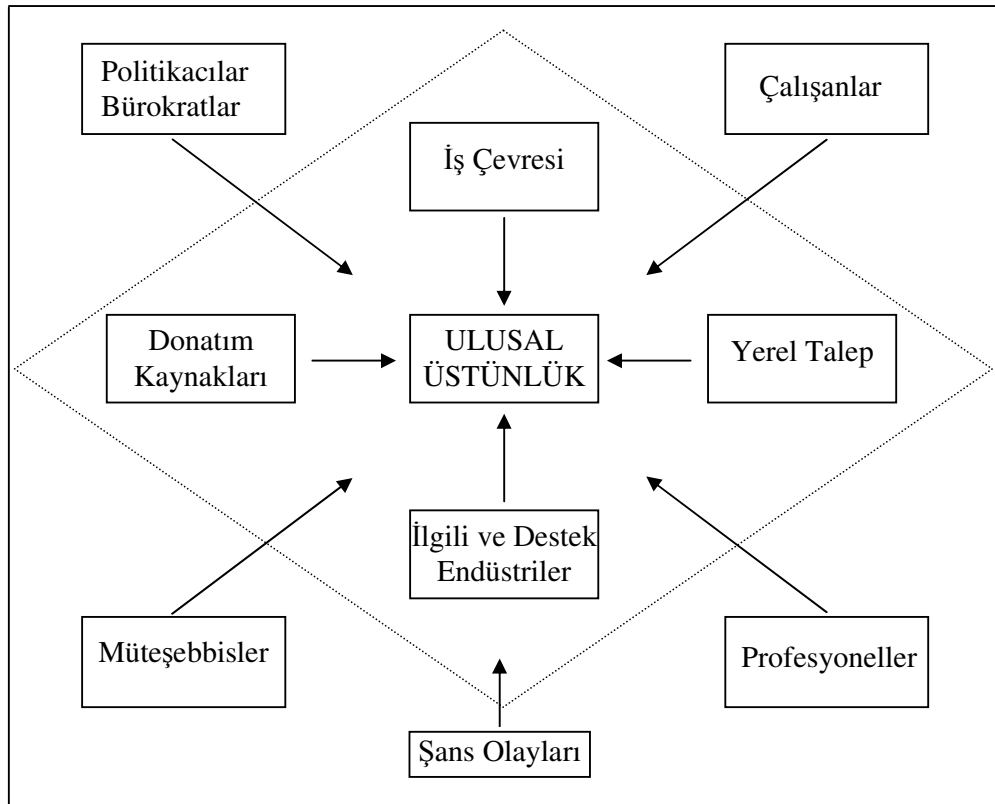
Dış bir faktör olarak şans, bu sekiz iç faktöre eklenerek Dokuz Faktör Modeli oluşturulmuş olur. Bu fiziksel ve beşeri faktörler ulusal ekonomiyi daha az gelişmişlikten gelişmişlik aşamasına, yarı gelişmişlikten tam gelişmişlik aşamasına taşır.

Dokuz faktör modeliyle Porter'ın elmas modeli arasındaki fark, faktörlerin bölümlendirilmesi ve yeni faktörlerin eklenmiş olmasıdır. Elmas modeli faktör koşullarında hem ulusal kaynakları hem de emek faktörünü modele dahil eder. Ama dokuz faktör modeli doğal kaynakları donatılan kaynakların altında, emek faktörünü de çalışanlar kategorisinin altında inceler. Beşeri faktörler uluslararası başarı kazanmak için fiziksel faktörleri kullanırlar (Cho ve Moon, 2000:144).

Dokuz faktör modeli Şekil 3.10'da gösterilmiştir.

<b>Elmas Modeli</b>	<b>Dokuz Faktör Modeli</b>	
1. Faktör koşulları	1. Donatım Kaynakları	Fiziksel Faktörler
2. Firma stratejisi, yapısı ve rekabetçilik	2. İş çevresi	
3.İlgili ve destek endüstriler	3. İlgili ve Destek Endüstriler	İç Faktörler
4. Talep koşulları	4. Yerel Talep	
5. Hükümet	5. Çalışanlar	Beşeri Faktörler
6. Şans	6.Politikacılar&Bürokratlar	
	7. Müteşebbisler	Dış Faktörler
	8.Profesyonel yöneticiler&Mühendisler	
	9. Şans, Olaylar	

**Şekil 3.10. :** Elmas Modeliyle Dokuz Faktör Modelinin Karşılaştırılması



**Şekil 3.11. :** Dokuz Faktör Modeli

(Cho ve Moon,2000:143)

#### **4. ELMAS MODELİYLE İLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde elmas modeliyle ilgili yapılmış yerli ve yabancı çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümdeki amaç elmas modeline yapılan katkıları ve elmas modelinin uygulanma şekillerini ortaya koymaktır. Bu çalışmalar verilirken öncelikle çalışmayı yapan araştırmacıların ismi, çalışmanın yapıldığı yıl, çalışma hedefleri ve çalışma kapsamı anlatılmıştır. Elmas modelini uygulama aşamasında modele araştırmacının yaptığı katkılar üzerinde durulmuştur. En son olarak da elmas modelinin kullanılmasıyla elde edilen bulgulara ve araştırmacının önerilerine yer verilmiştir.

##### **4.1. Yabancı Çalışmalar**

Porter'in 1990 yılında Ulusların Rekabet Üstünlüğü kitabında elmas modelini tanıtmayla, izleyen yıllarda birçok araştırmacı bu yöntemi kullanarak Meksika, Kanada, Kore, Singapur, Yeni Zelanda, İsveç, Avusturya, Avustralya, Almanya, Fransa, İtalya, Çin, Japonya, Birleşik Devletler ve Birleşik Krallık gibi birçok ülkenin ve otomotiv, turizm gibi çeşitli endüstrilerin rekabet güçlerini analiz etmeye çalışmışlardır.

Bu çalışmalardan, modele en fazla katkıda bulunanlar arasında Rugman, Dunning ve D'Cruz (1993), Rugman ve Verbeke (1993) ve Moon, Rugman ve Verbeke (1998)'nin çalışmaları vardır. Bu çalışmalara ve diğer önemli görülen çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

##### **Meksika Bağlamında Porter'in Elmas Çerçevesi**

Çalışma Hodgetts (1993) tarafından yapılmıştır. Çalışmasında Meksika'nın çifte elmas yöntemi ile ekonomisini, Birleşik Devletler ekonomisine bağlamasının yöntemleri üzerinde durmuştur. Giriş olarak elmas modeli parametreleri kısaca

anlatılmış elmas modelinin şekli de verilerek Porter'ın modelinin eleştirisine ve değerlendirmesine geçilmiştir.

Meksika'da 8 ana stratejik küme vardır. Bunlar önem sırasına göre petrokimyasal maddeler, otomotiv, konut, malzeme ve metaller, yiyecek ve içecek ve yarı iletkenler ve bilgisayarlar kümesidir. İlk ikisi uluslararası rekabetçilik için çok önemlidir ve Meksika çifte elmasının nasıl kullanıldığını en iyi gösteren kümelerdir. Petrokimyasallar kümesi ve otomotiv kümesi çifte elmas çerçevesinde analiz edilmiştir.

Sonuçta görülmüştür ki bu iki stratejik kümenin rekabet üstünlüklerini açıklamada çifte elmas sistemi oldukça uygundur. Meksika'nın kendi elmasını Kuzey Amerika elmasına bağlayarak gelecekte enerji ve otomotiv ürünlerinde rekabet gücünü artıracığı öngörülmüştür.

### **Porter'ın Elmasının Küreselleşmesi**

Dunning (1993) çalışmasında Porter'ın ülkelerin rekabet üstünlüğü için, üretimin ve pazarların küreselleşmesinin önemi üzerinde yeterince durmadığını ifade etmiştir. Dunning'e göre çok uluslu işletmeler nedeniyle sınır ötesi faaliyetlerin etkileşimi gittikçe daha çok artmakta bu da rekabet üstünlük elmasının her parçasını etkilemektedir.

Bir firma mülkiyet avantajlarından yararlanmak için sınır ötesi faaliyetlerde bulunur. Bu avantajlar başlangıçta yerel elmasa dayanmakta olup sonrasında rekabetçi varlıklar çok uluslu hale gelmektedir. Her ne kadar bu varlıklar çok uluslu faaliyetlerden doğsa da ulusal elmasa yine katkı sağlarlar. Bu yüzden Dunning çok uluslu iş faaliyetlerinin elması etkileyen bir dış değişken olarak görülmesini önermiştir.

Ayrıca Dunning, doğrudan yabancı yatırımın (FDI) ulusal üstünlük üzerindeki etkisinin firma stratejisi, yapısı ve rekabet kısmında değinildiğinden daha fazla önem

arz ettiğine değinmiştir. Dunning'e göre doğrudan yabancı yatırım çoğunlukla faaliyetlerin doğası, mevcut rekabet gücü üstünlüğü ve hükümet tarafından belirlenir.

Çalışmasında üzerinde durduğu bir başka konu ise, bölgesel bütünleşmenin önemidir. Ona göre bütünleşme demek rekabetçiliği değerlendirmek için ulusal elmasların yetmemesi ve bunun yerini uluslar üstü elmasların almasıdır.

### **Uluslararası Rekabetçilikte Çifte Elmas Modeli: Kanada Deneyimi**

Rugman ve D'Cruz (1993)'un birlikte yaptıkları çalışmaya göre Porter'ın elmas modeli Birleşik Devletlerin, Japonya'nın ve Avrupa Birliği Ülkelerinin, yani gelişmiş dünyanın başarısını açıklar. Ancak Porter'ın modeli küçük, açık ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerini analiz etmek için uygun değildir. Kanada-Birleşik Devletler Serbest Ticaret Anlaşması gibi yabancı sahipli firmalarının ve kurumsal düzenlemelerinin mahiyetlerini analiz etmek için Porter'ın modelinde ciddi değişikliklere ihtiyaç olduğunu göstermişlerdir. Rugman ve D'Cruz'un Porter'ın modeli ile ilgili tespitleri şu şekildedir:

- Yerel tabanlı elmas analizi Kanada, Finlandiya ve Yeni Zelanda gibi küçük açık ekonomiler için doğru değildir. Bu ülkeler Birleşik Devletler, Japonya veya Avrupa Birliği ülkelerinden en az birine yüksek derecede bağımlıdır.
- Porter'ın modelindeki belirleyici faktörlerin hiç biri yeni veya beklenmedik değildir. Porter'ın asıl katkısı bunları bir araya getirmesidir. Bu unsurların orijinal olmamasının yanında Kanada'yı analiz etmek için yararlıdırlar. Kanada'da elmasın bileşenleri hakkında kapsamlı bir yazın vardır.
- Küçük ülkeler büyük ülkelerle karşılaştırıldıklarında yerel elmaslarında (özellikle talep koşullarında) zayıf parçaları olacaktır. Ama küçük ülkeler kümelerinin

ikinci sınıf olmasına mahkûm değillerdir. Porter'ın ölçütleri bunu gösterir çünkü Porter uluslararası rekabetçilik için ihracat paylarını baz alır.

- Porter Kanada çalışmasında Kanada'nın ihracat payı verilerinde çok uluslu yabancı ortaklıkların yurt dışına satışlarını hesaba katmaz. Tablolarında Kanada'nın orman ürünleri ve mineraller dışında ihracatta zayıf olduğu görülür. Bu tablolar doğrudan yabancı yatırımı göz ardı eder. Porter aynı zamanda Kanada'daki yabancı sahipli firmaların Kanada'ya yararı olmadığını ifade etmiştir.

- Kitabında dört tarihi endüstri tanımlamıştır. Birincisi Alman baskı makineleri, ikincisi Birleşik Devletler hasta izleme ekipmanı, üçüncüsü İtalyan çini, dördüncüsü Japonya robot bilim endüstrisidir. Bunlara ek olarak hizmet endüstrilerine de yer vermiştir. Yine bunlar küçük ve açık ekonomilerle çok da ilgili değildir.

- Porter ulusal rekabetçilik gelişimini dört aşamada tanımlamıştır. Bu aşamalar faktör güdümlü, yatırım güdümlü, yenilik güdümlü ve varlık güdümlü aşamalardır. Son aşamada uluslararası rekabetçiliğin azalmaya başladığını ifade etmiştir. Porter'ın kitabının çeşitli noktalarında Kanada'yı kaynak endüstrilerine dayanması yüzünden birinci aşamada değerlendirerek hata yapmıştır.

- Porter'ın kitabının bir eksikliği de doğrudan yabancı yatırımın (FDI) iki yolunun mahiyetini yanlış anlamasıdır. Kanada'da toplam ticaretin %70'i, elli çok uluslu firma tarafından yapılır. Bunların yarısı ise yabancı sahiplidir. Porter'ın modelinin bu eksikliği sadece Kanada tabanlı değil diğer tüm küçük açık ekonomilerin çok uluslu firmaları için de uygun değildir. Yani dünya ülkelerinin %90'ından fazlası Porter'ın elmasıyla modellenemez.

## **Çoklu Bağlı Elmas ve İhracat Bağımlı Endüstrilerin Uluslararası Rekabetçiliği: Yeni Zelanda Deneyimi**

Çalışma Cartwright (1993) tarafından Porter'ın kitabındaki 10 ülke çalışmasının bir uzantısı olarak yürütülmüştür. Porter'ın öne sürdüğü elmas modelini test etmek veya değerlendirmek gibi bir girişimde bulunulmamıştır. Tam tersine teori kıyaslama yapma imkânı vermiş ve Yeni Zelanda endüstrilerinin yapılarını ve performansları bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Bu çalışma Porter'ın modelinin Yeni Zelanda'ya uygulanmasından ortaya çıkan 3 konuya ışık tutar:

1. Porter'ın modelindeki sınırlamalar ve önyargılar metodolojinin tabiatında mı var?
2. Porter'ın elmas modeli küçük ülkelerin ihracat bağımlı ve kaynak bağımlı endüstrilerinde uluslararası rekabetçilik avantajlarını veya dezavantajlarının tanımlamak için uygun mudur?
3. Bu endüstriler için orijinal elmas kavramının yararlı öğelerini muhafaza ederek uygun bir model önerilebilir mi?

Cartwright çalışmasındaki sorulara cevap bulabilmek için elmas modelinin deneysel bir çalışmasını yapmıştır. Bağımlı değişken olarak endüstrinin uluslararası rekabetçiliğini; tesadüfî değişkenler olarak ise yerel tabanlı doğal faktör donatımını, yerel tabanlı gelişmiş faktör oluşturmayı, yerel tabanlı ilgili ve destek endüstrilerin varlığını, tüketicilerin bilinçlilik ve ayırt edicilik özelliklerini, yerel pazardaki rekabeti, firmaların amaçlarının, yapılarının ve yönetimlerinin rekabet üstünlüğünü güçlendirici kaynaklara karşı yönelimini ve yerel hükümet unsurunu kullanmıştır. Bu tesadüfî değişkenlerin alt ve üst limitlerini belirledikten sonra doğal kaynak bağımlı endüstrileri

iki gruba ayırmıştır. Birinci grupta yüksek rekabetçiliğe sahip karlılığı artan endüstriler; ikinci grupta rekabetçiliği makul düzeyde karlılığı durağan veya azalan endüstriler yer almaktadır.

Gruplardaki endüstrilere tesadüfî değişkenlerin puanları verildikten sonra verilere t testini uygulamıştır. Puanlama için ulusal raporlardan ve endüstri liderleriyle yapılan mülakatlardan yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucu Porter'ın modelinin, doğal kaynak veya ihracat bağımlı uluslararası rekabetçi endüstrilerin niteliklerini tahmin etme kabiliyetinden şüphe duyulmasına neden olmuştur.

Cartwright aynı zamanda Porter'ın yerel elmas modelini ülke dışındaki değişkenleri içerecek şekilde genişletmiştir. Yine burada da bağımlı değişken endüstrinin uluslararası rekabetçiliğidir. Tesadüfî değişkenler ise gelişmiş faktör oluşturma kabiliyetine sahip olma, ilgili ve destek endüstrilerle bağlantılar, tüketicilerin bilinçliliği ve ayıt ediciliği, firmaların amaçlarının, yapılarının ve yönetimlerinin rekabet üstünlüğünün kaynaklarını elde etmeye karşı yönelimdir.

### **Yabancı Ortaklıklar ve Çok Uluslu Stratejik Yönetim: Porter'ın Tek Elmas Çerçevesinin Bir Uzantısı ve Düzeltilmesi**

Rugman ve Verbeke (1993) Porter'ın küçük ülkelerdeki yabancı sahipli ortaklıkları ele alış tarzının eksik ve yanıltıcı olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmaya göre büyük çok uluslu kuruluşların güçlerinin esasını ve bu firmalarla yenilikçi süreçlerin oluşmasını sadece yerel tabanın niteliklerine dayandırmak yanlıştır. Dahası stratejik yönetim ortaklıkları Porter'ın tasvir ettiği kadar çok daha karmaşıktır. Şekil 4.1. çok uluslu şirketlerin küresel rekabetçilikleri üzerinde ulusal elmasların potansiyel etkilerini belirleyen dört olasılığı göstermektedir. Yatay eksen çok uluslu şirketlerin küresel rekabetçiliği üzerinde yerel ülkenin elmasının etkisini ölçerken, dikey eksen



diğer ülkelerin elmasların etkisini değerlendirir. Bu Porter'ın bakış açısında eksiklikler olduğunu gösterir çünkü Porter sadece dördüncü çeyreğe odaklanmıştır.

		Küresel rekabetçilik üzerinde yerel ülke elmasının etkisi	
		Düşük	Yüksek
Küresel rekabetçilik üzerinde diğer ülke elmasının etkisi	Yüksek	1	2
	Düşük	3	4

**Şekil 4.1:** Küresel Rekabetçilik Üzerinde Ulusal Elmasların Etkisi

Rugman ve Verbeke (1993)

Şekil 4.2. çok uluslu bir şirketin şirket stratejisi üzerinde ortaklıkların veya stratejik iş birimlerinin (SBU) etkisini gösterir. Dikey eksen çok uluslu şirketlerin rekabet güçlerinin gelişmesi üzerinde ev sahibi ülkenin elmasının rolünü gösterir. Yatay eksen ise ortaklıkların ve stratejik iş birimlerinin hangi faaliyetlerinin çok uluslu şirketlerin diğer kısımlarıyla birleşeceğini ölçer. Bu Porter'ın sadece 1., 2. ve 3. hücreye odaklandığını gösterir. Porter çalışmasında çok uluslu veya bağlı elmasların olma ihtimalini göz önünde bulundurmamıştır. Bu yüzden Porter'ın modelinin çok uluslu şirketlerin mevcut yapısını hesaba katacak şekilde değiştirilmesi gerekmektedir.

		Ortaklıkların/SİB Faaliyetlerin ÇUŞ'lerin diğer kısımlarıyla birleşmesi	
		Düşük	Yüksek
ÇUŞ'lerin rekabet güçlerinin gelişmesi üzerinde ev sahibi ülke elmasının rolü	Yok	1	2
	Yüksek	3	4
	Elmas Ağı	5	6

**Şekil 4.2:** Yerel Ülke Elmasının, Çok Uluslu Şirketlerin Stratejilerindeki Etkisi

Bu çalışmayla Porter'ın çok uluslu şirketler ve çok uluslu stratejik yönetim hakkındaki görüşlerin eksik ve yanıltıcı yönleri düzeltilmeye çalışılmıştır.

### **Teknoloji, Uluslararası Ticaret ve Porter'ın Elması: Dinamik, Rekabetçi Gelişim Modeli Sentezleme**

Narula (1993), Porter'ın geliştirdiği ve daha sonra da Dunning'in (1992) yeniden adapte ettiği uluslararası rekabet gücünü açıklayan teorilerin, ekonomik kalkınmayı ve rekabetçi üstünlükleri statik bir çerçevede ele almalarını eleştirmektedir. Dunning'in çok uluslu faaliyetleri 3. bir dış değişken olarak ifade etmesiyle oluşan modele Dunning-Porter Çerçevesi adını vermiştir ve çalışmasının başlama noktası olarak kabul etmiştir.

Ona göre Porter'ın çalışması birkaç sanayileşmiş ülkenin subjektif analizine dayanır ve gelişmekte olan ülkeleri açıklamak için genelleştirilemez. Porter uluslararası ticari faaliyetlerin rolünün üzerinde yeterince durmadığı gibi teknolojinin dinamik bir

süreç olduğunu göz ardı etmiştir. Çalışmada teknolojiyi ve teknoloji birikiminin sağlanması için yapılan faaliyetlerin de model kapsamında yer almasının gerekliliğini vurgulayıp, teknolojinin dışsal bir faktör olmadığını, sadece ürün bazında değerlendirilmemesi gerektiğini ifade etmektedir.

Narula'ya göre teknoloji hem faktör koşullarının, talep koşullarının, firma özelliklerinin ve destek ve ilgili kümelerin bir sonucudur hem de onların nedenidir. Birçok araştırmacıya göre de ekonomik büyüme teknolojik birikimle doğrudan ilgilidir.

Narula (1993) ulusal rekabet gücünün oluşumu sırasındaki teknolojik üstünlükleri göz ardı etmemiş ve teknolojik değişimlerin uluslararası ticaret ve yabancı sermaye yatırımlarına olan olumlu etkisine de inmiştir.

### **Porter'in Elması ve Döviz Kuru**

Daly (1993)'nin çalışmasında ekonominin rekabet performansı üzerinde döviz kurlarının etkisi incelenmektedir. İsveç ve Kanada deneyimlerine yer vermiştir. Her iki ülke örneğinde de Porter modelinin makro seviyede analize imkan tanımaması modelin uygulanabilirliği konusunda şüphe yaratmıştır.

Daly'e göre Michael Porter 1990'daki uluslararası rekabetçiliği anlatan çalışmasında döviz kurlarının endüstrilerin dünya pazar paylarını etkileme ihtimaline yeterince değinmemiştir.

Ayrıca Porter, çalıştığı ülkelerin anahtar tablolarında ücretler, imalattaki fiyat seviyeleri ve maliyet seviyeleri için karşılaştırılabilir veriler olmamasından kaynaklan eksiklikler olduğunu ifade etmiştir. Porter işçilik hacminin küçük olduğu endüstrilerde ücret oranlarını yönetmenin konuyla ilgisi olmadığını belirtmiştir. Daly Porter'ın burada ilgili ve destek endüstrilerdeki işçilik hacmini göz önünde bulundurmayarak hata yaptığını söylemiştir.

Daly'e göre Porter'ın elmas modelindeki dört mikro değişkene makro değişkenlerin de eklenmesiyle (örneğin ücret oranları, faiz oranları, döviz oranları, birim işçilik maliyetleri) birlikte daha tercih edilir bir model ortaya çıkacaktır.

İş gücü maliyetleri ve döviz kurlarının uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkileri, farklı çalışmalarda vurgulanmıştır.

### **Avusturya Elması Üzerine Bir Çalışma**

Bellak ve Weiss (1993) Porter'ın metodolojisiyle açıklanamayacak olan hizmet endüstrisinin, özellikle turizmin rolüne değinmişlerdir. Bellak ve Weiss'in yaptıkları çalışma Avusturya ekonomisinin kümelenme analizinin sonuçlarını gösterir. Porter'ın ülkelerin uluslararası rekabetçiliği kavramı teorik bakış açısıyla tartışılmış ve Avusturya üzerinde deneysel çalışması yapılmıştır. Porter'ın metodolojisini Avusturya şartlarına uygularken çeşitli problemler (veri, ölçüm, hizmet endüstrileri) olduğu görölmüştür. Bu da gelecekteki araştırmalar için yeni değişiklikler yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Çalışmada Porter'ın modeli çeşitli yönlerden eleştirilmiş diğer çalışmalara bir başlangıç noktası oluşturması bakımından yararlı olduğu gerekçesiyle övölmüştür. Bu eleştirilerden biri Porter'ın kitabında küme örnekleri ile ülkeler arasında karşılaştırma yapmayı hemen hemen imkânsız hale getirdiği düşüncesidir. Kitaptaki en detaylı anlatılan endüstri Danimarka insülin kümesidir. Diğerlerinde detaya girilmemiştir. Kitapta birkaç ipucu dışında deneysel kanıtlara yer verilmemiştir.

Bir diğer eleştiriye göre Porter'ın rekabetçilik analizi çerçevesinin Avusturya gibi küçük ve açık ekonomilere uygulanmasında eksiklikler vardır. Ayrıca Porter'ın modelindeki asıl problemin yabancı yatırıma, teknolojiye ve hizmet endüstrilerine gereken önemi vermemesi olduğu belirtilmiştir.

## **Elmaslar Ülkelerin En İyi Dostları Mı? Porter'ın Ulusal Rekabetçilik Teorisinin Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya'ya Uygulanarak Eleştirilmesi**

Yetton, Craig, Davis ve Hilmer (1992)'in yaptıkları bu çalışma, Ulusların Rekabet Üstünlüğü kitabının Avustralya'da ve diğer birçok ülkede en fazla okunan ve tanınan yönetim kitaplarından biri olmasına rağmen kitabın geniş ve detaylı bir akademik eleştirisinin olmamasından yola çıkılmıştır. Amacı eleştirilere bir katkı sağlamaktır. Bu katkılar şöyle sıralanabilir:

- Porter'ın ilk çalışması ağırlıklı olarak olgun ve imalat tabanlı ekonomileri olan on ülke üzerinde yapılmıştır. Yetton, Craig, Davis ve Hilmer'in çalışmalarında bu bulguların kaynağa dayalı veya nispeten daha az olgun ekonomiler için uygun olmadığını göstermişlerdir.

- Küçük ekonomilerde yerel ülkeden yurt dışına yapılan yatırımlar, uluslararası rekabetçilik için ihracattan daha iyi bir göstergedir. Bu durum Yeni Zelanda ve Kanada'da kendini gösterse de Porter'ın deneysel çalışması sadece ihracata odaklanmıştır.

- Modeli Yeni Zelanda ve Kanada'ya uygulayarak elmasın geçerliliği ve geliştirilebilirliği sorgulanmıştır. Ama sonuç olumsuz olmuştur. Yeni Zelanda ve Kanada örneklerinden elde edilen en ilginç bulgu bu ülkelerin gerçekte güçlü elmaslarının olmayışdır. Porter çalışmasında bu duruma hiç değinmemiştir.

- Teori ne orijinal çalışmada ne de sonraki çalışmalarda deneysel çalışmalarla kanıtlanmamıştır. Kanıtlanmamış olması belki de geçerliliğinden çok tanımının vurgulanmasındandır.

### **Çin ve Çok Uluslular: Kazanan Bir Kombinasyon**

Çalışma Liu ve Song (1997) tarafından yapılmıştır. Çin'in rekabet üstünlüğünü analiz etmek için Porter-Dunning çerçevesi uygulanmaya çalışılmıştır.

On beş emek yoğun sektörün ihracat verileri incelenmiştir. 1985 ve 1990 arasında bu endüstrilerden seçilen 15 ürünün 13'ünün dünya pazar payı artmıştır. Bu ürünler arasında seyahat ürünleri ve çantalar, oyuncaklar ve spor malzemeleri, tekstil ürünleri, giysi ve ayakkabı gibi ürünler de vardır ve bunlar toplam dünya ihracatının %10'u ila %30'unu oluşturur. Bununla birlikte elektrik güç makinelerine, telekomünikasyon ekipmanlarına, yerli elektrik ekipmanlarına ve ses kayıt cihazlarına bakıldığında dünya pazar payları 1985'te %0,3'le %0,8 arasındayken 1990'da %2 ile %9 arasında olmuştur. Çin'in Porter-Dunning çerçevesiyle incelenmesinden elde edilen veriler şu şekilde olmuştur:

- *Faktör Koşulları:* Ucuz iş gücü Çin'in en önemli faktör koşuludur. 1979'dan önce bu donatım uluslararası rekabetçiliği artıran bir unsur değildi. Dış dünyayla iletişim eksikliği vardı. Çinliler yabancı ürünleri tanımıyordu. Gelir seviyesinin de sınırlı olmasıyla yerel talep sadece temel ürünlereydi. Ekonomi devletin kontrolündeydi ve rekabet yoktu. Çin ihracatı doğal kaynak bağımlıydı ve ihracat özellikle sermaye ürünlerine dönüşebilen tarım ürünlerine dayanıyordu.

Çin'in elmas modeliyle analizinden sonra ülkenin geniş enerji ve mineral kaynakları olmasına rağmen kaynaklarının dağıtımında ve kalitesinde problemleri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kalifiye olmayan ya da yarı kalifiye olan iş gücü miktarı fazladır. Ucuz iş gücüne sahip olma ücretlerin artmasıyla geçici bir üstünlüğe dönüşebilir. Çin'in altyapısı ve iletişim sistemi yeterli olmamakla birlikte bu zayıflıklarını düzeltmeye çalışmaktadırlar. Eğitimli insan sayısı fazladır. Çin birçok

bilim adamına ve mühendis havuzuna sahiptir. Savunma sektörü de gelişmiş sayılabilir. Balistik füze ve nükleer silahlar alanında yerel başarıları vardır.

- *Talep Koşulları:* Çin tüm dünyada en geniş potansiyel pazara sahiptir. Bu ölçek ekonomisinin önemli olduğu sektörler için bir avantaj sağlar. Ancak Porter'a göre geniş yerel pazar avantaj sağladığı kadar dezavantaj da oluşturabilir. Örneğin uluslararası rekabetçiliği olmayan bir ürüne olan yerel talebin devam etmesi yerel firmaları ürün geliştirmekten ve yenilikten alıkoymabilir. Çin'in dünyaya açılmasıyla talebin düzeni de değişmiştir. Dışardan gelen yüksek kaliteli ve farklı ürünler daha bilinçli bir talep oluşmasını sağlamıştır. Bu da firmaları ürünlerini geliştirmeye sevk etmektedir.

- *İlgili ve Destek Endüstriler:* Çin'deki destek endüstriler yüksek kaliteli veya farklı bileşenler yerine ucuz olmalarıyla rekabetçiliğe katkı sağlamaktadırlar. Destek endüstriler temel olarak tekstil, deri, plastik ve bazı elektrik ve elektronik parçalarda katkı sağlarlar. İleri teknoloji ürünleri gibi ürünlerde destek endüstrilerinin de kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

- *Rekabet:* Çin'de önceden devlet tüm karı toplayıp gerekli fonlara aktarmaktaydı.. Ne ödüllendirme sistemi ne de yerel rekabet vardı. Ekonomik reformla birlikte firmalara kendi kararlarını alma ve dünya pazarına göre hareket etme imkânı verilmiş oldu.

Sonuç olarak Çin rekabet gücünü artırmak istiyorsa çifte elmasın ona uygun olmadığı Porter-Dunning modeli daha uygun olduğu sonucu elde edilmiştir. Hem yerel hem yabancı kaynaklar Çin'in ulusal elmasını genişletmek için kullanılmalıdır. Çin hükümeti ve çok uluslu ticari faaliyetler birbirini güçlendirmektedir.

### **Porter'ın Ülkelerin Rekabet Üstünlüğü: Bir Değerlendirme**

Grant (1991) tarafından yapılan bu çalışmanın amacı Porter'ın bazı sosyal grupların, ekonomi kurumlarının ve ülkelerin niçin daha gelişmiş olduğu sorusuna

verdiği cevabın ne ölçüde yeterli olduğunu ve kitabın uluslararası ekonomiye ve stratejik yönetime olan katkısını değerlendirmektedir.

Grant'a göre Porter'ın modeli stratejik yönetim ve uluslararası ekonomiye önemli katkılar yaparak ikisi arasında bir köprü gibidir. Porter'ı diğer güncel teorilerden ayıran taraf rekabet üstünlüğünün dinamik yönleri üzerindedir. Ayrıca Porter'ın en açık bulgusu kendisinden önceki, endüstrilerin yapısının ve yenilikçi faaliyetlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların aksine uluslararası pazarlarda sürdürülebilir başarı elde etmek için rekabetin bir iletken unsur olduğudur.

Grant Porter'ı, modelinin uluslararası rekabetçiliği belirleyen önemli değişkenleri zekice tek bir modelde toplamasından ve diğer birçok modelin Porter'ın bu kapsamlı modelinden yola çıkmış olmasından dolayı övmüştür.

### **Yabancı Ülkelerin Elmasları Firmaların Rekabetçiliklerini Şekillendiriyor Mu? İsveç Mühendislik Danışma Endüstrisi Örneği**

Nachum (1998)'un çalışmasında Porter'ın elmas modeli çerçevesi deneysel bir çalışma için kullanılmıştır. Çalışmanın amacı yabancı ülke kaynaklarının ve şartlarının, firmaların performansları üzerindeki etkisini deneysel olarak test etmektir. Böylece yerel ve yabancı çevrenin, firmaların rekabetçi konumu üzerindeki nispi etkisi açıklanmış ve yerli veya yabancı pazarlardan elde edilen üstünlüklerin arasındaki denge değerlendirilmiş olacaktır.

Veriler İsveç mühendislik danışma firmalarından toplanmıştır. Bulgular göstermiştir ki bu firmalar üzerinde İsveç elmasının, faaliyetlerini gösterdikleri yabancı ülkelerden daha çok etkisi vardır.

Çalışmada şu sorulara cevap bulunması amaçlanmıştır:



1. Firmaların faaliyet gösterdiği yabancı ülke elmasları, firmaların uluslar arası rekabetçiliğini ne ölçüde etkiliyor?
2. Firmalar uluslararası faaliyetlerinde olgunlaştıkça faaliyet gösterdikleri yabancı ülke elmaslarının etkisi değişiyor mu?
3. Faaliyet gösterilen yabancı ülke elmaslarının etkisi bu ülkeyle firmanın kendi ülkesi arasındaki fiziksel uzaklıkla bağlantılı mı?

Sektör verileri toplanıp denklem oluşturulmuş ve istatistiksel bir analiz yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre:

İsveç elmasının İsveç mühendislik danışma firmalarının rekabet güçlerindeki değişimleri açıklama kuvveti, faaliyet gösterdikleri yabancı ülke elmaslarının kuvvetinden daha fazladır. Bu İsveç gibi küçük ve açık ekonomisi olan ülkelerin rekabetçiliğini şekillendirmede ana ülkenin daha önemli olduğunu gösterir.

Faaliyet gösterilen yabancı ülkelerin elmaslarının etkisi firmaların uluslararası faaliyetleri çoğaldıkça artar.

Cevaplanması hedeflenen son soruya yönelik bulgulara göre de İsveç’le faaliyette bulunulan ülke arasındaki fiziksel uzaklığın ana ülke elmasının etkisiyle ilgisinin zayıf olduğu ortaya çıkmıştır.

### **Porter’in Uluslararası Rekabetçilik Elması Nasıl Uygulanabilir Hale Getirilir?**

Dunning (1993) Michael Porter’in elmas çerçevesinin yerel ülke faktörlerine odaklanmasını ve bunu uluslararası ticarete uygularken bazı zorluklar getirmesini eleştirerek çok uluslu kuruluşların eklektik teorisini geliştirmiştir. Buna göre küresel endüstrilerin rekabetçilik başarısı ulusal ve uluslararası faktörlerin etkileşimine bağlıdır. Rugman ve Verbeke (1993) tarafından yapılan bu çalışma Porter’in çerçevesini çok

uluslu kuruluşların modern teorisini de içine alacak ve SWOT analizini de kullanacak şekilde genişletilmiş bir metot önermektedir.

Porter (1990) bir endüstrinin rekabetçiliğini ölçerken analizini, ulusal seviyedeki faktörlere dayandırmıştır. Rugman ve Verbeke'ye göre bu noktada iki yorum yapılabilir. Birincisi yönetsel bakış açısıyla bu her zaman ulusal bir endüstrinin analizinin istendiğini göstermez. Bir endüstrinin rekabetçiliğini ölçmek için önerilen yararlı bir model, bölgesel tabanlı endüstrilerin veya birden fazla ülkeye konumlanmış endüstrilerin rekabetçiliğini ölçmek için de kullanılmalıdır. İkincisi bir endüstrinin tanımlanması için seçilen coğrafik seviyelerde elmas modelinin 6 faktörü ülke seviyesinden daha önemli olabilir. Bazı durumlarda endüstri yerel seviyedeki belirli faktörler tarafından etkilenebilir. Bazen ise bölgesel faktörler çok önemli olabilir. Son olarak endüstrinin rekabetçiliğini bu faktörlerden hiç biri etkileyemeyebilir. Böylece elmas modelini oluşturan faktörlerin farklı coğrafik seviyelerde incelenmesi gereği ortaya çıkar. Yerel, bölgesel, ülkesel, yabancı ve küresel olmak üzere bu 5 seviyeyle 6 faktörün birlikte incelenmesi 30 muhtemel etki yaratır.

Rugman ve Verbeke, yöneticilerin bu 30 potansiyel etkiyi analiz ederken her bir faktörü kritik kabul edip SWOT analizi çerçevesinde incelemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Böylece her bir determinant için tutarlı ve homojen bir yönetsel yaklaşım sağlanmış olur. Bu noktada kaçınılması gereken durum rekabet gücünü analiz ederken elmas modeli çerçevesinde ulusal faktörlere odaklanarak fırsatları ve tehditleri incelemekten uzaklaşmaktır. Böyle bir durumun ne firmalara, ne endüstrilere ne de ülkelere faydası vardır.

### **Porter’ın Ulusların Rekabet Üstünlüğü: Kesin Hüküm Zamanı**

Davies (2000) Porter’ın çalışmasında birkaç noktada eksiklikler ve yanlışlıklar olduğuna değinmiştir. Birincisi verimlilik için ulusal seviyede yaptığı açıklamalar ve endüstri seviyesinde yaptığı açıklamalarla birlikte karmaşık bir hal almıştır. İkincisi ticareti özellikle de mukayeseli üstünlüğün ilkelerini tanımlayan faktörlerde bazı yanlış anlamalar vardır. Üçüncüsü kullanılan metodolojide ve düşünce tarzında da eksiklikler vardır.

Davies çalışma sonucunda elde ettiği verilere göre elmas modeline karşı eleştirilerini üç kategoride değerlendirmiştir. Bu kategoriler kavramlara dayalı konular, metodoloji ve deneysel önermelerdir.

*Kavramsal bulgular:* Bazı kavramlar arasında karışıklık vardır. Birincisi rekabetçiliğin hem verimlilik hem de endüstri alt bölümlerinin pazar payları olarak yorumlanmasıdır. İkincisi ulus hem tek bir yerdeki insanlar olarak tanımlanmış hem de ülkede bulunan yerel tabanlı firmalar olarak tanımlanmıştır. Bir başka kavram karmaşıklığı ise rekabet gücü üstünlüğünün mukayeseli üstünlüğe denk bir kavram olarak yorumlanmasıdır. Oysa rekabet gücü üstünlüğü bir endüstrideki firmaların birbirleriyle nasıl rekabet ettiğini açıklamakla, mukayeseli üstünlük ise hangi endüstrilerin rekabetçilik açısından diğerlerinden farklı bir yere sahip olması gerektiğini açıklamakla ilgilidir.

*Metodolojideki sorunlar:* Araştırma sonuçları temel testlere tabi tutulmamıştır. Bu net bir tümevarım metodolojisi uygulanmış olsaydı kabul edilebilirdi. Ancak ana iddialar geçerliliğini test etmenin imkânsız olduğu, belirlenmiş yöntemlerden elde edilen verilerden çıkarılmıştır. Örneklerin hemen hemen hepsi başarılı olarak nitelendirilecek endüstrilerdir. Farklı performans seviyelerindeki endüstrileri karşılaştırmaktan kaçınılmıştır.

*Deneysel önermeler:* Bu seviyede Ulusların Rekabet Üstünlüğü çalışmasındaki beş iddia da çürütülebilir. Bir ülkenin sürdürülebilir bir başarı kazanmak için yenilik güdümlü aşamaya ulaşmasına gerek yoktur. Başarısı sadece yerel yabancı firmaların faaliyetlerine bağlı değildir. Uluslararası rekabetçiliğe sahip endüstrilerin her zaman güçlü elmasları yoktur. Gelen doğrudan yabancı yatırım, rekabetçilik veya verimlilik açısından ekonominin zayıf olduğunu göstermez ve uluslararası başarı her zaman yeniliğe, ürün farklılaştırmaya ve markalaşmaya dayanmaz.

### **Kore ve Singapur'un Küresel Rekabetçiliğine Genelleştirilmiş Çifte Elmas Yaklaşımı**

Porter Ulusların Rekabet Üstünlüğü adlı ünlü kitabında sekiz gelişmiş ülke ve iki yeni sanayileşen ülke üzerinde çalışma yapmıştır. Bu iki yeni sanayileşen ülke Kore ve Singapur'dur. Porter çalışmasında Kore ekonomisinin geleceği için oldukça iyimserdi ama Singapur için bu kadar iyimser değildi. Ona göre Singapur ekonomik gelişmenin erken bir aşamasını yansıtan faktör güdümlü ekonomi olarak kalacaktı. H. Chang Moon, Alan M. Rugman, Alain Verbeke (1998)'ye göre Porter'ın çalışmasını yayınladığı zamandan sonra yapılan gözlemler Singapur ekonomisinin Kore'den daha başarılı olduğunu göstermiştir. Bu durum, Porter'ın çalışmasının geçerliliği konusunda önemli bir soru ortaya çıkarmıştır.

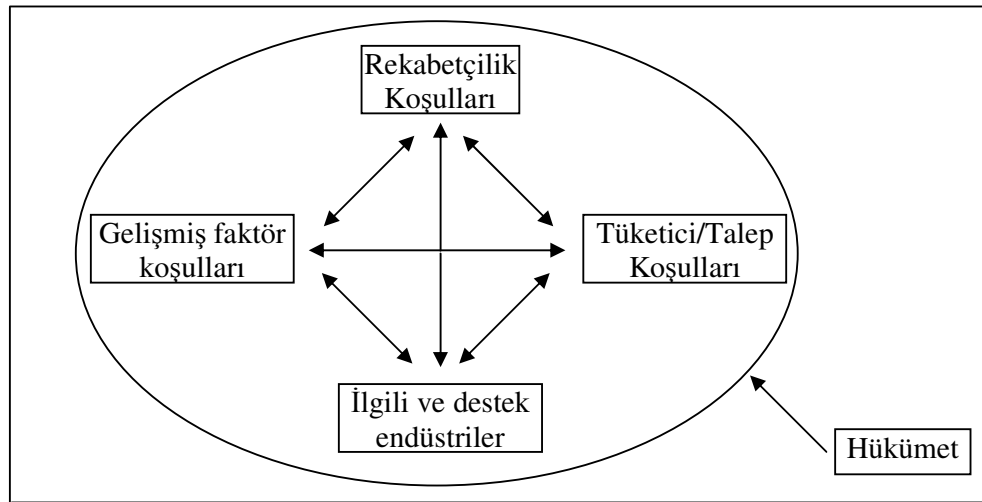
Çalışma elmas ve çifte elmas modelin geçerliliğini test etmek için Kore ve Singapur'un hem yerel hem de uluslararası değişkenlerini değerlendirir.

Elde edilen bulguların ilki hem gelen hem de yapılan doğrudan yabancı yatırımın ulusal rekabetçilikte önemli olduğudur. İkincisi Kore'nin yerel elmasının Singapur'dan büyük uluslararası elmasının ise küçük olduğu görülmüştür. Buna göre sadece yerel faktörler göz önüne alındığında Kore Singapur'dan daha rekabetçi gibi

görünse de hem yerel hem de uluslararası elmas dikkate alındığında tam tersi sonuç çıkmaktadır. Ancak verimlilik ve yöneticilerin algıları açısından bir değerlendirme yapıldığında gerçekte Kore Singapur'dan daha az rekabetçidir. Bu durum hem yerel hem de uluslararası elmasın Kore ve Singapur'un rekabetçiliği için önemli olduğunu gösterir. Son olarak elde edilen sonuç hükümet faktörünün Kore ve Singapur gibi küçük ekonomilerde en az diğer değişkenler kadar önemli olduğudur.

### **Geniş Bantlı İnternet'in Rekabet Üstünlüğü: Kuzey Kore ve Birleşik Devletler Arasında Bir Karşılaştırma Çalışması**

Çalışma Kuzey Kore ve Birleşik Devletlerin geniş bantlı internet açısından Lee ve Chan-Olmsted (2004) tarafından karşılaştırılmasını içerir. Bu endüstrinin her iki ülkede içinde uyarlanmış elmas modeliyle incelenmesinden sonra şu araştırma soruları ortaya çıkmıştır. Kuzey Kore ve Birleşik Devletlerin geniş bantlı internet gelişimleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler nelerdir? Bu farklılıklara hangi faktörler neden olmaktadır?



**Şekil 4.3. :** Uyarlanmış Elmas Modeli

İki ülkedeki geniş bantlı internet gelişimi bir dizi faktör tarafından etkilenir. Bunların en önemlisi hükümettir. Kuzey Kore hükümetinin bu konudaki rekabetçi üstünlüğe katkısı Birleşik Devletlerden daha fazladır. Özellikle 1997'deki ekonomik kriz sonrasında hükümet geniş bantlı internete daha fazla yatırım yaparak bunu ekonomik büyüme için bir fırsat olarak görmüştür. Birleşik Devletlerin telekomünikasyon sektörüne genel yaklaşımı yatırımı ve yeniliği engellemiştir.

Gelişmiş faktörler açısından iki ülkenin de farklı güçlü ve zayıf yönleri vardır. Kuzey Kore'de geniş bantlı internet kullanan kişisel bilgisayarların sayısı yüksek ama sunucu ve web sitelerinin sayısı düşüktür. Birleşik Devletlerde geniş bantlı internet erişimi nispeten daha az ama sunucu ve web site sayısı fazladır. Ayrıca Birleşik Devletlerin bu konuda eğitilmiş iş gücü Kuzey Kore'den daha fazladır.

Tüketici ve talep koşulları açısından iki ülkede de bu sektör büyümekte olmasına rağmen Kuzey Kore'de bu oran daha fazladır.

Birleşik Devletler ilgili ve destek endüstriler açısından Kuzey Kore'den daha üstündür. E-ticaret gibi internetle ilgili endüstriler Birleşik Devletlerde daha gelişmiştir.

Yerel pazarın rekabetçiliği açısından Kuzey Kore Birleşik Devletlerden daha rekabetçi bir geniş bantlı internet pazarına sahiptir.

### **Porter'in Elması Küresel Otomotiv Endüstrisini Açıklamak İçin Uygun Mu?**

Çalışma Porter'in teorisinin 8 farklı ülkede merkezi bulunan otomotiv endüstrilerindeki 50 otomotiv şirketi üzerinde deneysel olarak Sledge (2005) tarafından yapılmıştır.

Veriler 2002 Fortune Global 500 ve 2002 Fortune 500'ün listesindeki 50 otomotiv şirketinden alınmıştır. Merkez ülkeler Kanada, Almanya, İtalya, Fransa, İsveç, Japonya, Kuzey Kore ve Birleşik Devletlerdir.

Çalışma 4 hipotezi test eder.

1. Yerel pazarda satın alma isteği daha çok olan müşterilerin olması firmaların küresel rekabetçiliğine olumlu etki yapar mı?
2. Yerel pazardaki daha gelişmiş faktör şartları firmaların küresel rekabetçiliğine olumlu etki yapar mı?
3. Yerel pazardaki güçlü ve dinamik ilgili ve destek endüstriler firmaların küresel rekabetçiliğine olumlu etki yapar mı?
4. Yerel pazardaki rekabetçiliğin fazlalığı firmaların küresel rekabetçiliğine olumlu etki yapar mı?

Bulgular hipotez 1, 2 ve 3'ün doğru olduğunu göstermiştir. Veriler firmaların rekabetçiliğinde istekli tüketicilerin olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Faktör koşulları beklendiği üzere otomotiv endüstrisinde firmaların küresel rekabetçiliğini artırmada önemli rol oynar.

Güçlü ilgili ve destek endüstriler esas endüstriyi güçlendirir. Onlar olmadan bir firma küresel rekabetçi olamaz.

Son olarak hipotez 4 için yeterli kanıt bulunamamıştır. Verilere göre firma stratejisi, yapısı ve rekabetçiliğiyle ulusal rekabetçilik arasında doğrudan bir ilgi bulunamamıştır. Bu bulgu yüksek seviyede bir yerel rekabetçiliğin küresel başarı için çok da gerekli olmadığını gösterebilir.

Porter'ın hükümet güçleri ve şans faktörü üzerindeki görüşleri incelendiğinde hükümetin firmaların küresel rekabetçiliklerinde önemli bir rol oynadığı şüphesizdir. Şans faktörü de belirlenmesi ve kontrol edilmesi zor bir faktördür. Bu iki faktör gelecek çalışmalarda daha detaylı incelenebilecektir.

Çalışmanın sonucunda Porter'ın modelinin küresel otomotiv pazarı için uygun olduğu bulunmuştur. Model %100 uymasa da ulusal rekabet üstünlüğünün ana unsurları bu sektöre oldukça uygundur.

### **TOWS Matrisi Kullanarak Almanya'nın Rekabet Avantajlarını ve Dezavantajlarını Analiz Etme- Porter'ın Elmas Modeline Bir Alternatif<sup>4</sup>**

Wehrich (1999)'e göre Porter'ın ulusal üstünlüğe katkı yapan önemli faktörleri belirleyerek değerli katkılar yapmasına rağmen bazı gerçekler bu modelle desteklenemez. Örneğin Porter endüstrilerin coğrafik konumlarının kritik önemde olduğunu ifade etmiştir. Porter'a göre Alman otomobil endüstrisi Stuttgart, Münih, Ingolstad, Neckarsulm ve Regensburg şehirleri yakınlarındaki destek endüstrilere yakınlığı yüzünden rekabet üstünlüğüne sahiptir. Bu Mercedes, BMW ve Porsche gibi buralarda konumlanmış firmalar için doğru olsa da Avrupa'nın en büyük firmalarından biri olan Volkswagen, Ford Motor ve General Motorun Opel firması için geçerli değildir. Bu yüzden Porter'ın coğrafik konsantrasyon düşüncesinin sadece Alman otomotiv endüstrisiyle sınırlı olduğunu ifade etmiştir.

Porter'ın modeli, çevrenin özellikle de ekonomik çevrenin analizi için yararlı bir çerçevedir. Bunun yanı sıra bir ülkenin stratejisini geliştirmek için bir başka analiz de stratejik yönetim kavramları kullanılarak yapılabilir. Bunun için en iyi yollardan biri TOWS matrisi kullanmaktır. Bu yaklaşım Porter'ın analizinin tersi değil tamamlayıcısı niteliğindedir. TOWS matrisi Porter'ın modelinden daha az deterministiktir. Alternatif bir ulusal strateji, güçlü ve zayıf yönleri analiz ederek bunu küresel fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin engellemesiyle birleştirerek oluşturulabilir.

---

<sup>4</sup> Yazarın TOWS matrisinden kastı SWOT analizidir.



## **Birleşik Krallık Yüksek Eğitiminde Rekabetçilik: Araştırma Değerlendirme Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğü ve Porter'ın Elmas Modeli**

Birleşik Krallıktaki kamu sektörünün rekabetçiliğinin artması yüksek eğitim kurumlarına da yansıyor, Curran (2000) bu çalışmayla bazı enstitülerin niçin diğerlerinden daha fazla başarılı bölüme ev sahipliği yaptığı sorusuna cevap bulunmasını hedeflemiştir. Hedeflenen cevap doğrultusunda Porter'ın elmas modeli kullanılmıştır. Elmas modeli çerçevesinde bileşenler şu şekildedir:

*Faktör koşulları:* Araştırma yönelimi ve enstitünün varlık birikimi,

*Talep koşulları:* Bölüm araştırmaları için akademinin talebi,

*İlgili ve destek bölümler:* Enstitünün araştırma kuvveti, ilgili bölümlerin güçlü kümeleri,

*Bölümün stratejisi, yapısı ve rekabet:* Bölümün araştırma öğrencilerini başarılı bir şekilde eğitme yeteneği ve bölüm yayınlarının çokluğu,

Çalışma coğrafya bölümüne bölümün araştırma performansını ölçmek için uygulanmış ve elmas modelinin bölümler arası rekabetçiliği anlamak için yararlı bir araç olduğu gözlemlenmiştir.

### **4.2. Yerli Çalışmalar**

Elmas modeliyle ilgili yerli çalışmalara bakıldığında uygulama olarak Öz (2001 ve 2003)'ün ve Bulu (2004, 2006 ve 2007)'nin yaptığı çalışmalar önemli yer tutmaktadır. Çalışmalarında elmas modeliyle ilgili teorik bilgiye yer vermeleri açısından Kibritçioğlu (1998), Aktan ve Vural (2004), Çivi (2001), Atik (2005) ve Öz (2003)'ün çalışmaları bulunmaktadır.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Elmas modeliyle ilgili Türkçe literatürdeki teorik bilgiler birbiriyle çok benzer, dar kapsamlı ve özet konu anlatımlı olduğundan örnek olması açısından teorik çalışmalardan sadece Kibritçioğlu (1998)'nin çalışmasına yer verilmiştir.

### **Porter'in Ülke Üstünlüğü Çerçevesini Değerlendirme: Türkiye Örneği**

Öz (1999), çalışmasında Porter'ın elmas modeli çerçevesini Türkiye'ye uygulamıştır. Çalışmada Türkiye orta gelirli, gelişmekte olan ve ekonomisini uluslararası pazarlara yeni açmış bir ülke olarak tanımlanmıştır.

Uygulama Türkiye'deki beş endüstride yapılmıştır. Bunlar; cam, inşaat, deri giysi, otomotiv ve yassı çelik endüstrileridir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

*Cam endüstrisi:* Rekabet gücüne sahip bir endüstri olarak değerlendirilmiştir. Düşük iş gücü maliyeti ve hammadde gibi faktör koşullarından olumlu olarak etkilenir. Yurt içi talep seviyesi orta düzeydedir. Sektörde uluslararası rekabet gücüne sahip ilgili ve destek endüstriler bulunmaktadır. Şans olaylarının etkisi düşük olup hükümetin etkisi oldukça önemlidir. Yerel rekabet azdır. Bu da Porter'ın yerel rekabetin fazla olmasının endüstri rekabetçiliğine olumlu etki yapacağı hipotezine uymamaktadır.

*İnşaat endüstrisi:* Bu endüstri de rekabetçi bir endüstri olarak tanımlanmıştır. Türk inşaat sektöründe faktör koşullarının etkisi yüksektir. Bu sektör Türkiye'nin yabancı pazarlara özellikle de Rusya'ya yakınlığından avantaj sağlar. Yerel talep orta seviyededir. Sektördeki ilgili ve destek endüstrilerin rekabet güçleri çok yüksek değildir. Türk inşaat endüstrisinin rekabet gücüne hükümet faktörün etkisi azdır.

*Deri giysi endüstrisi:* Türk deri giysi endüstrisi, rekabet gücüne sahip ancak rekabetçi konumunu kaybetmeye başlayan bir endüstri olarak tanımlanmıştır. Faktör koşullarından düşük seviyede yararlanır. Gereken ham derinin %50'sinden fazlasını ithal eder. Ülkedeki talep orta seviyededir. Yerel rekabet fazladır. Uluslararası rekabet gücüne sahip ilgili ve destek endüstrileri vardır. Bu endüstri Türkiye'nin coğrafi

konumundan, önemli pazarlara yakın olmasından avantaj elde eder. Hükümetin endüstri rekabetçiliğini artırmada etkisi düşüktür.

*Otomotiv endüstrisi:* Rekabet gücü düşük bir endüstri olarak tanımlanmıştır. Endüstri rekabetçiliğine faktör koşullarının etkisi düşüktür. Yerel talep azdır, ilgili ve destek endüstrilerin rekabet güçleri yüksek değildir. Ayrıca yerel rekabet orta seviyededir ve sektördeki firmaların birçoğu yabancı firmalardır. Hükümetin endüstri rekabetçiliğine olumlu etkisi söz konusu değildir.

*Yassı çelik endüstrisi:* Endüstride gerekli hammaddelerin önemli bir kısmını ithal edilmektedir. Bu yüzden faktör koşullarının endüstrinin rekabet gücünü artırmada olumlu etkisinden söz edilemez. Yerel talep orta seviyededir. Yerel rekabetçilik düşüktür ve hükümetin endüstri rekabetçiliğindeki etkisi çok fazladır. Bu şartlara rağmen endüstri rekabet gücüne sahiptir ve bu durum Porter'ın ön görülerine uymamaktadır.

### **Türk İnşaat Firmalarının Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Üstünlüklerinin Kaynakları**

Öz (2001)'ün yaptığı bu çalışmanın amacı uluslararası pazarda gittikçe daha çok paya sahip olmaya başlayan Türk inşaat sektörünün rekabet gücü üstünlüğünün ardındaki sebeplerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır.

Türk inşaat sektörü alışlagelmiş metotlarla incelendiğinde uluslararası pazardaki başarısının düşük iş gücü maliyetine ve Türkiye'nin önemli pazarlara yakın olmasına dayandığı söylenebilir. Ancak elmas çerçevesinde bu sektörün üstünlüğünün sadece kısıtlı faktör koşullarına ve şans faktörüne bağlı olmadığı görülmüştür. Başarısının arkasında dinamik bir yurt içi pazarına sahip olma, uygun girişimcilik değişkenleri, yurt içindeki rekabetçilikten gelen ilerleme baskısı gibi diğer önemli üstünlükler de vardır.

Bu analiz aynı zamanda karşılaşılan sorunları, hükümetle ilgili problemleri, finansman sorunlarını ve Türk tasarım mühendisliği ve danışmanlık hizmetleri endüstrisinin uluslar arası pazardaki zayıf konumuna değinir.

Elde edilen sonuçlara göre bazı alanların geliştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Bu alanlar için çözüm önerileri ise şu şekildedir:

1. Finansal problemler Eximbank kredileriyle çözülebilir.
2. Okullarda teorikten ziyade pratiğe dönük eğitim verilmelidir.
3. Tasarım mühendisliği ve danışmanlık hizmetlerinin konumu daha da iyileştirilmelidir.
4. Avrupalı firmalar Türk inşaat firmaları için riskleri paylaşacak iyi bir partner olabilirler.
5. Türk inşaat firmalarının kuruluş yapısı aile şirketi yapısında ise bu durum rekabetçiliği engelleyebilir. Kurumsallaşma sağlanmalıdır.
6. İhale verme sistemi değiştirilmelidir. Kriterler sadece fiyat unsurunu baz alacak şekilde değil, özellikleri ve tecrübe faktörünü de kapsayacak şekilde belirlenmelidir.
7. Türk hükümeti inşaat firmalarına bilgi vererek ve rehberlik ederek destek olmalıdır.
8. Endüstrinin problemlerini çözecek tercihen başbakanlığın altında bir sekreterlik oluşturulabilir.

### **Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı**

Kibritçioğlu (1998) tarafından yapılan bu çalışmada Porter'in özellikle Ulusların Rekabet Üstünlüğü (1990) kitabında aktardığı yaklaşımı bir iktisatçı gözüyle şematik olarak özetlenmektedir. Porter yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle uluslararası rekabet gücü ve bu kavramla yakından ilişkili karşılaştırmalı avantaj,

rekabetçi avantaj, kapsam ekonomileri, esnek üretim sistemleri ve teknolojik gelişme kavramlarının tanımları ve birbirleriyle ilişkileri üzerinde durulmuştur.

Çalışmada Porter'ın rekabetçi yaklaşımının en önemli yanı olarak, çok uluslu bir şirketin uluslararası başarı elde edebilmesi için gereken koşulları ele alırken, onları olabildiğince geniş bir perspektiften bakarak inceliyor olması gösterilmiştir. Böylelikle firma ve sektör düzeyindeki uluslararası rekabet gücünün belirleyicileri ve ölçümü daha eksiksiz ve daha gerçekçi bir çerçevede yapılabılır hale gelmiş olmaktadır.

### **Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi**

Bilişim sektörünün dünyanın birçok gelişmiş ülkesinde büyük bir öneme ve ekonomik değere sahip olmasından yola çıkarak Ankara bilişim kümelenmesi Bulu, Arslan ve Şahin (2004) tarafından elmas modeli ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşmak için hem birincil hem de ikincil veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Birincil veri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket Ortadoğu Teknik Üniversitesi Teknokentinde faaliyet gösteren yirmi altı bilişim firmasına uygulanmıştır. İkincil veri olarak ilgili literatür ve bilişim firmalarının dokümanları incelenmiştir.

Çalışmanın sonunda Ankara bilişim kümelenmesinin oyuncu eksikleri saptanmış olup sektörün rekabet gücünün artması için gerekli olan gelişmeye açık alanlar belirlenmiştir. Bu eksiklikler temel olarak dört alanda finansal, pazarlama, eğitim ve kuluçka merkezi desteği konusunda kendini göstermektedir.

## **Türkiye'nin Rekabetçi Avantajı: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir Değerlendirme**

Öz (2003)'ün bu çalışması, işletmenin alt dalları olan stratejik yönetim ve uluslararası işletme literatüründeki son tartışmalar ışığında Türkiye'nin rekabetçi yapısına ve rekabetçi avantajının niteliğine ilişkin bazı değerlendirmelerde bulunmayı amaçlamakta ve söz konusu tespitlerden hareketle bu perspektifin Türkiye'nin rekabetçi avantajı konusunda ortaya koyduğu bazı açılımlara dikkat çekmektedir.

Türkiye'nin rekabetçi yapısının tarihsel gelişimi incelendiğinde hala büyük ölçüde tekstil/konfeksiyon, gıda, ev ürünleri ve demir/çelik/metal olmak üzere dört temel alana dayandığı söylenebilir. Ayrıca, Türkiye'nin genel olarak temel mallar ve girdiler kategorilerinde görece avantaja sahip olduğu, ancak makine kategorisinde pek bir varlık gösteremediği tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili son genel çıkarım ise Türkiye'nin rekabetçi avantajının ağırlıklı tüketim mal ve hizmetleri grubuna dahil edilen kümelerde yoğunlaştığı gerçeğidir.

### **Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta**

#### **Aranan Kriterler/ Karşılaşılan Engeller**

Barca, Döven ve Taşkın (2006)'ın yaptıkları bu çalışma Türk gıda sektörünün uluslararası pazarlarda sahip olduğu rekabetçi pozisyonu ve gıda sektöründe ihracat için aranan kriter ve karşılaşılan tarife dışı engelleri belirlemektedir. Bunun için 3 ayrı yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemler SWOT analizi, Elmas Modeli Analizi ve anket çalışmasıdır.

Yapılan analizlerin sonucunda Türk gıda sektörünün rekabetçi üstünlüğünün büyük oranda faktör donatımlarına bağlı olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonucunda Türk ulusal gıda sektörünün birçok bakımdan rekabet üstünlüğü sağlayacak durumda

olmasına rağmen bu potansiyelini gerçekleştiremediğinin altı çizilmiş bu potansiyeli kullanmak için stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

### **Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi**

Bu çalışmada Porter'ın elmas modeli kullanılarak Türk Elektronik Sektörünün rekabetçilik analizi Bulu, Eraslan ve Kaya (2006) tarafından yapılmıştır. Dünya elektronik sektörünün genel yapısı incelenmiş, sonrasında Türk elektronik sektörünün genel durumu analiz edilmiştir. Analiz doğrultusunda sektörün rekabetçilik düzeyi belirlenmiş ve rekabet yapısının temel özellikleri açıklanarak, dünya arenasında daha rekabetçi bir konuma gelebilmesi için stratejiler önerilmiştir.

Bu çalışma için ikincil araştırma yönteminin yanı sıra birincil araştırma yöntemi de kullanılmıştır. Birincil araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tekniğine müracaat edilmiş; derinlemesine mülakat ve anket yöntemi kullanılmıştır.

İkincil veri toplama yönteminde ise sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar (ilgili sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının ve gazetelerin sektörel raporları, dernek kayıtları, ilgili internet kaynakları, bilimsel makaleler, firma katalogları vb.) incelenmiştir.

Türk elektronik sektörünün rekabetçilik seviyesi, elmas modeli ile yapılan analiz sonucu, orta seviyede tespit edilmiştir. Bu sonuca, incelenen dört ana değişken ve devletin, sektörün rekabetçilik düzeyine yaptığı katkı düzeyleri dikkate alınarak ulaşılmıştır.

### **Türk Gıda Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi**

Bulu, Eraslan ve Barca (2007)'nin çalışmalarında son yıllarda büyük bir gelişme gösteren gıda sektörü Porter'ın elmas modeliyle analiz edilmiştir. Analizde birincil ve

ikincil veri toplama yöntemlerinden yararlanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemi olarak derinlemesine mülakat ve anket yöntemi kullanılmıştır. İkincil veriler ise sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklardan alınmıştır.

Elmas modelinin dört değişkeni ve hükümet değişkeni analize dahil edilmiştir. Ana değişkenler çalışma hedefleri doğrultusunda alt değişkenlere ayrılmıştır. Bu değişkenleri cevaplayıcıların önem derecelerine göre düşük (-1), orta (0) ve yüksek (1) şeklindeki aralı ölçüm kullanılarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Bu değerlendirmenin sonucunda hükümetin, firma stratejisi ve yapısının, faktör koşullarının ve ilgili ve destek endüstrilerin rekabetçilik pozisyonuna etkisi orta, talep koşullarının etkisi ise yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin toplam sonucunda ise Türk gıda sektörünün rekabetçilik düzeyi orta olarak tespit edilmiştir.

### **Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma**

Gürpınar (2007)'ın yaptığı çalışmada amaç Türk mobilya sektörünün uluslararası pazardaki rekabet gücünü araştırmaktır. Bu araştırma öncelikle ulusal ve uluslararası ihracat verilerinin analiziyle yapılmıştır. Bu veriler yardımıyla sektörün dünya pazarındaki rekabetçi konumu belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise rekabet gücünü belirleyen faktörlerin elmas modeli ile analizine yer verilmiştir. En son olarak da sektördeki yönetici konumundaki kişilerden sektörün avantajları, sorunları ve geleceği hakkında anket yöntemi ile bilgiler alınmıştır.

Bu analizler neticesinde elde edilen sonuçlara göre Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün 2001'den 2007'ye kadar olan yıllarda sürekli arttığı ortaya çıkmıştır. Rekabet gücünün artmasına neden olan faktörleri belirleyen elmas modeli analizinin sonucunda ise Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün şu etkenlere dayandığı söylenebilir:



*Faktör koşulları:* Yüksek iş gücü potansiyeli ve iş gücünün ucuz olması, malzeme ve ürün çeşitliliği, nitelikli iş gücü havuzunun büyümesi, Avrupa birliği pazarına yakınlık,

*Talep koşulları:* Yerel talebin artması, talebin daha bilinçli hale gelmesi,

*Firma stratejisi ve yapısı:* Büyük ölçekli firmaların sayısının artması, firmaların uluslararası pazarlara girme stratejileri,

*İlgili ve destek endüstriler:* Mobilya sektörüyle ilgili olan inşaat ve tekstil sektörlerinin gelişmesi,

*Hükümet faktörü:* Hükümet rekabetçiliği, yüksek vergi oranları, denetim eksiklikleri, mevzuatların karışık olması ve bürokrasi süreçleri nedeniyle olumsuz yönde etkilemektedir.

Yöneticilerden alınan bilgilere göre sektörün rekabetçiliğinin artması için araştırma-geliştirme faaliyetlerinin, pazarlama teknik ve stratejilerinin, tasarım çalışmalarının üzerinde daha çok durmak gerekliliği ortaya çıkmıştır.

### **Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi**

Eraslan, Karataş ve Kaya (2007)'nin çalışmalarında Türk plastik sektörünün rekabetçilik analizi yapılmış, rekabetçilik düzeylerinin ve rekabet yapılarının belirlenmesiyle rekabetçiliği artırma yolları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla analizde Porter'ın elmas modeli kullanılmıştır.

Araştırmada birincil ve ikincil veriler kullanılmıştır. Birincil veriler anket ve derinlemesine mülakat yöntemleriyle elde edilmiş, ikincil veriler ise sektörle ilgili yazılı ve görsel kayıtların incelenmesiyle elde edilmiştir.

Analizde elmas modeli değişkenlerine, elde edilmek istenen sonuç doğrultusunda alt değişkenler tanımlanmış ve değişkenlerin 1 (En Düşük) ile 5 (En Yüksek) arasında değerlendirilmesi yapılmıştır. Değişkenlerin her birinin ilk önce ait

oldukları faktör için önemleri, daha sonra ise mevcut durumları değerlendirilmiştir. Önce bir alt değişkenin üst değişken içindeki önemine puan verilmiş, sonra alt değişkenin düzeyin mevcut durumuna puan verilmiştir. Her ikisinin çarpımı sonucu ise değişkenin değerini belirlemiştir. Modelde içsel olan dört faktörün sektörün rekabetçiliğine etki derecesi 5, devletin etki derecesi ise 3 olarak varsayılmıştır.

Elmas modeli ile yapılan analiz sonucu Türk plastik sektörünün rekabet pozisyonu, 5 üzerinden 2,85 (orta seviyeli) olarak tespit edilmiştir. Sektörün girdi koşullarının değeri 2,75, firma stratejisi ve rekabet yapısı 2,52 ilgili ve destekleyici kuruluşlar 2,28 talep koşulları 4,22 değerindedir. Devletin etkinliği ise 2,25 seviyesindedir.

Çalışmaya göre sektörün rekabetçilik düzeyi hammadde tedarikinde dışa bağımlılık azalır, enerji maliyetleri düşerse, Ar-Ge yatırımları artarsa, ulusal bir envanter oluşturulursa, üniversite ve sanayi iş birliği artarsa ve vergi oranları düşerse artacaktır.

### **Türk Bilişim Sektörü'nün Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi**

Kalkan (2006) tarafından yapılan çalışmada Türk bilişim sektörü elmas modeliyle incelenmiştir. Çalışmanın amacı sektörün dünya bilişim sektörüne göre rekabetçilik düzeyinin ve rekabetçilik düzeyinin artması için gerekenlerin belirlenmesidir.

Elmas modeli Melih Bulu'nun geliştirdiği yaklaşım çerçevesinde uygulanmıştır. Uygulamada, öncelikli olarak 5 faktör için etkili olan değişkenler belirlenmiş ve değişkenlerin her birinin ilk önce ait oldukları faktör için önemleri, daha sonra ise mevcut durumları yüksek (y), orta (o) ve düşük (d) şeklindeki üç kategoriden birisiyle derecelendirilmiştir. Buna göre elde edilen bulguların analizinden Türk bilişim

sektörünün rekabetçilik seviyesinin düşükle orta arasında bir seviyede olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonucunda sektörün eksik ve geliştirilmesi gereken yönleri şu şekildedir:

- Türk bilişim sektörünün nitelikli iş gücüne ihtiyacı vardır.
- Yazılım ve hizmet üreten firmalar arasında büyük bir rekabet ortamı oluşmamış olduğundan sektörde yerel rekabetin yeniliği uyarıcı fonksiyonu oluşmamıştır. Bu durumda alt sektörlerin daha fazla teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Yerel talebin küresel talep karşısında düşük kalmasına rağmen dünya ortalamasının üstünde artış göstereceği öngörülmektedir.
- Devlet eğitim ve bilgisayar kullanımının artırılması konusunda sektörü desteklemelidir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya Ekonomik Forumunun, “Bir ülkenin ekonomik refah ve yaşam standardını sürekli yükseltebilmesi için gerekli olan ekonomik güç” olarak tanımladığı ülkelerin rekabet gücü ilgili ilk çalışmalar, uluslararası ticaret teorileri bünyesinde makroekonomik değişkenler çerçevesinde gelişmiştir. Buradaki amaç ülkelerin dış ticaret performanslarını belirlemek olmuştur. Sonrasında modern rekabetçilik teorileriyle konu stratejik yönetim bakış açısıyla tanımlanmış, rekabet gücü ölçümlerine kapsamlı ve farklı bir teknik önerilmiş, rekabet gücünün ölçülmesinin yanında ulusal rekabetçiliği artırma tekniklerine de değinilmiştir.

Rekabetçilik teorilerinin, dış ticaret teorilerinden modern rekabetçilik teorilerine kadar olan gelişimine bakıldığında şu sıralama ortaya çıkmaktadır:

- Merkantilizm
- Adam Smith-Mutlak Üstünlük Teorisi
- David Ricardo-Mukayeseli Üstünlük
- E. Heckscher ve B. Ohlin-Faktör Oranları Teorisi
- Staffan Linder-Örtüşen Talepler Teoremi
- Raymond Vernon-Ürün Döngüsü Teorisi
- P. Krugman ve K. Lancaster-Ölçek Ekonomisi
- M. E. Porter-Elmas Modeli

Elmas modeli bir ülkenin küresel rekabet ortamında rekabetçi konumunu anlamak için Michael E. Porter’ın geliştirdiği bir modeldir. Model 1990 yılında yayınladığı *The Competitive Advantage of Nations* adlı kitabında yer vermiştir. Elmas modeli 10 ülkeden 100’ü aşkın endüstrinin incelenmesi sonucu geliştirilmiştir. Bu 10

ülke ABD, Almanya, Danimarka, Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Singapur ve Japonya'dır.

Porter ülkelerin rekabet gücü kaynaklarının dört ana niteliğe dayandığını ifade eder. Bu nitelikler:

1. Faktör koşulları: İnsan kaynakları, doğal kaynaklar, coğrafi konum, bilimsel bilgi, teknik bilgi ve pazar bilgisi konularında birikim, sermayenin maliyeti, ulaştırma, iletişim ve dağıtım sistemleri ve alt yapı gibi faktörlerin durumu, bulunabilirliği, kalitesi,
2. Talep koşulları: Yerel talebin varlığı, talebin düzeni, niteliği ve talebin büyüme oranı,
3. İlgili ve destek endüstriler: Rekabet gücü yüksek, gelişmiş ve yeterli sayıda ilgili ve destek endüstrilerin bulunması,
4. Firma stratejisi ve yapısı: Firma hedefleri, stratejileri, organize olma şekilleri, firma çalışanlarının amaçları ve yerel pazarın yapısıdır.

Modele bu nitelikler üzerinde etkisi olan şans ve hükümet faktörü olmak üzere iki dış değişken eklemiştir.

Elmas modeli yayımlandıktan sonra akademik çevrede olumlu ve olumsuz tepkiler almıştır. Bu çalışmaların bazılarında elmas modeli analizi incelenen ülke veya sektörün rekabetçiliğini açıklamakta yeterli olmuş, bazılarında ise modelin açıklama gücü yeterli bulunmamış ve çeşitli açılardan eleştirilmiştir Modelin eleştirilen temel noktaları şu şekildedir:

Dunning (1993), çalışmasında doğrudan yabancı yatırımın önemine Porter'ın yeterince değinmediğini ifade etmiştir.

Benzer bir eleştiri de Rugman ve D'Cruz'dan (1993) gelmiştir. Rugman ve D'Cruz çalışmalarında Kanada'daki doğrudan yabancı yatırımı Porter'ın değerlendirmeye dahil etmemesinin yanlış olduğunu ifade etmişlerdir.

Bellak ve Weiss (1993) Avusturya elmasını inceledikleri çalışmanın sonucunda, tıpkı Dunning gibi, Porter'ın yabancı yatırımın önemine yeterince yer vermediğine değinmişlerdir.

Moon, Rugman ve Verbeke'nin (1998) çalışmalarının sonucunda hem gelen hem de yapılan doğrudan yabancı yatırımın ulusal rekabetçilikte Porter'ın ifade ettiğinden daha önemli olduğu görülmüştür.

Hodgetts (1993) çalışmasında Porter'ı yalnızca dışardan gelen yabancı yatırımın rekabet avantajı değeri taşıdığını ileri sürdüğü için eleştirmektedir.

Eleştirilen bir diğer nokta Porter'ın küreselleşmenin ve çok uluslu faaliyetlerin önemi üzerinde yeterince durmamasıdır. Narula (1993) çalışmasında Porter'ın uluslararası ticari faaliyetleri ihmal ettiğini göstermektedir.

Dunning (1993) Porter'ın üretim ve pazarın küreselleşmesine yeterince önem vermediğini öne sürmüştür. Dunning'e göre ulusal elmasların yerini uluslarüstü elmaslar almalıdır. Ayrıca ulusal rekabetçiliği belirleyen faktörlerin yerel kaynak ve yeteneklerle sınırlandırılmasının da yanıltıcı olduğunu açıklamaktadır.

Liu ve Song (1997) tarafından yapılan çalışma da Porter'ın elmas modeline, çok uluslu faaliyetlerin bir dış değişken olarak eklenmesini savunmaktadır.

Rugman ve Verbeke (1993), Porter'ın küçük ülkelerdeki yabancı sahipli ortaklıkları ele alış tarzının eksik ve yanıltıcı olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada Porter'ın elmas modelinin, çok uluslu şirketlerin hali hazırdaki durumları göz önüne alındığında esaslı değişikliklere ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir.

Elmas modelinin küçük, açık ve geliştirmekte olan ülkelerin ekonomilerini analiz etmek için uygun olup olmadığı da üzerinde çokça tartışılan bir diğer noktadır.

Rugman ve D'Cruz'un çalışmalarında, Porter'ın modelinin küçük ve geliştirmekte olan ülkeler için uygun olmadığını öne sürmüşlerdir. Rugman ve D'Cruz bu modelin Kanada için uygun bir model olmadığını ispatlamışlardır. Onlara göre geliştirmekte olan ülkeler Birleşik Devletler, Japonya veya Avrupa Birliği ülkelerinden en az birine yüksek derecede bağımlıdır. Bunlara ek olarak Porter'ın kitabında tanımlanan endüstrilerin de küçük ve açık ekonomilere uygun olmadığını belirtmişlerdir.

Bellak ve Weiss (1993) de Avusturya'da yaptıkları çalışmada elmas modelinin bu ülkeye uygun olmadığını görüp Rugman ve D'Cruz'la aynı görüşü paylaşmışlardır.

Yetton, Craig, Davis ve Hilmer (1992) da modeli Yeni Zelanda, Avusturya ve Kanada'ya uygulamalarının sonucunda küçük ekonomiler için elmas modelinin uygun olmadığını göstermişlerdir.

Nachum (1998) aynı sonucu İsveç Mühendislik danışma endüstrisinde, Grant Meksika stratejik kümeleri üzerinde yaptığı çalışmadan elde etmiştir.

Bu üç hususa ek olarak elmas modeli Rugman ve D'Cruz tarafından modeldeki belirleyici faktörlerin yeni olmadığı, Porter'ın katkısının sadece onları bir araya getirmek olduğu şeklinde eleştirilmiştir. Rugman ve D'Cruz'un bir diğer tespiti de Porter'ın uluslararası rekabetçilik için sadece ihracat paylarını baz almasının yanlış olduğudur. Bu tespite Yetton ve diğerlerinin çalışmalarında da rastlanmaktadır.

Cartwright (1993)'in Yeni Zelanda endüstrileri üzerinde yaptığı deneysel çalışmanın sonuçları, Porter'ın modelinin doğal kaynak veya ihracat bağımlı uluslararası rekabetçi endüstrilerin niteliklerini tahmin etme kabiliyetini sorgulamıştır

ve modelin doğal kaynak veya ihracat bağımlı endüstriler için uygun olmadığı görülmüştür.

Narula (1993), Porter'ın teknoloji gibi dinamik bir unsura gerektiği kadar önem verilmediğini öne sürmüştür. Aynı hususa Bellak ve Weiss'in çalışmalarında da değinilmiştir.

Daly (1993), çalışmasında döviz kurlarının uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkilerine gereken önemin verilmediği yönünde Porter'ı eleştirmiştir.

Bellak ve Weiss'in (1993) Avusturya elması üzerinde yaptıkları çalışmanın bir diğer sonucu da Porter'ın elmas modelinin turizm gibi hizmet endüstrilerinin modellenmesinde yetersiz olduğudur.

Bunun yanı sıra Grant (1991) modeli, uluslararası rekabetçiliği belirleyen önemli değişkenleri zekice tek bir modelde toplamasından ve diğer çalışmalara bir başlangıç noktası oluşturması bakımından yararlı olduğu gerekçesiyle övmüştür.

Elmas modeline çok sayıda eleştiri yapılsa da rekabetçilik analizindeki yeri yadsınamaz. Son yıllarda Türkiye'de de sıklıkla kullanılmaya başlanan elmas modelinin Türkçe literatürdeki yeri daha ziyade uygulama şeklindedir. Tük bilişim, plastik, gıda, inşaat, elektronik, mermer, turizm ve mobilya sektörlerinde elmas modeliyle yapılmış değerlendirmeler mevcuttur. Teorik olarak elmas modeliyle ilgili çok kapsamlı bir çalışma mevcut değildir. Teorik bilgiler daha ziyade elmas modelinin kısa bir özeti şeklindedir. Çalışmalarda genellikle elmas modelinin tanımına, şekline ve bileşenlerinin çok kısa bir açıklamasına yer verilmektedir. Bileşenlerin alt başlıklarına, sınıflandırılmasına, Porter'ın verdikleri örneklere hemen hemen hiç değinilmemiştir.

Bu çalışma elmas modelinin tüm yönlerini, modele yapılan eleştirileri, bu eleştiriler sonucu ortaya çıkan yeni modelleri ve bu alanda yapılmış yerli ve yabancı



alışmaları anlatarak, bundan sonraki çalışmalara kaynak oluşturacak bir katkı sağlamıştır.

Konu ile ilgili yararlanılan kaynakların çoğunun yabancı dilde yazılmış olması, çalışmada kullanılan dilin akıcı olmasını zorlaştırmıştır. Bu alanda yapılacak sonraki çalışmalarda, sözü edilen eksiklik giderilebilir.

## KAYNAKLAR

**Aktan, C. C. ve İ. Y. Vural (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Ajans-Türk Basım, Ankara.**

**Atik, H. (2005), *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, Detay Yayıncılık, Ankara.**

**Badur, E., “Rekabet ve Rekabet Hukuku”, 10 Ocak 2006.**

(<http://www.rekabet.gov.tr/word/emel/9.1.Bolum>).

**Barca, M., M. S. Döven ve K. Taşkın (2006), “Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranılan Kriterler/ Karşılaşılan Engeller”, *ITO Yayınları*, 24:35.**

**Başkılıç, E. (2006), “Türkiye’nin Uluslararası Rekabet Gücü; Bazı AB Ülkeleri Kıyaslaması”, 1 Mart 2008.**

(<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/tezler/854.pdf> ).

**Bellak, C. J. and A. Weiss (1993), “A Note on Austrian Diamond”, *Management International Review*, Vol 33:109-117.**

**Boğa, A., “İhracat Stratejik Planı (2007-2009)”, 01 Ekim 2006.**

([http://www.turktrade.org.tr/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=157](http://www.turktrade.org.tr/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=157)).

**Brue, S. L. (1999), *The Evolution of Economic Thought*, South-Western Press, California, USA.**

**Bulu, M., İ. H. Eraslan ve H. Kaya, “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik**

**Analizi”, 10 Ağustos 2005.**

**(<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/s9/M01132.pdf> ).**

**Bulu, M., İ. H. Eraslan ve M. Barca (2007), “Türk Gıda Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi ,C. IX :1.**

**Bulu, M., İ. H. Eraslan ve Ö. Şahin, “Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 15 Mart 2005.**

**(<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/04-01.pdf>).**

**Cartwright, W. R. (1993), “Multiple Linked Diamonds and the International Competitiveness of Export-Dependent Industries: The New Zealand Experience”, *Management International Review*, Vol 33:55-70.**

**Caves, R. and D. Barton (1990), *Efficiency in U.S Manufacturing Industries*, MIT Press, Cambridge, USA.**

**Cho, D. S. and H. C. Moon (2000), *From Adam Smith to Michael Porter Evolution of Competitiveness Theory*, World Scientific Press, New Jersey, USA.**

**Curan, P. J. (2000), “Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter’s Diamond Model”, *Higher Education Quarterly*, Vol 54: 386–410.**

**Çivi, E. (2001), “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:8 Say :2, 21-38.**

**Daly, D. J. (1993), “Porter’s Diamond and Exchange Rates”, *Management International Review*, Vol 33:119-133.**

**Davies, H. and P. Ellis (2000), “Porter’s Competitive Advantage Of Nations: Time For Final Judgement”, *Journal of Management Studies*, 37(8): 1191-1210.**

**Denny, M., J. Bernstein, M. Fuss, S. Nakamura and L. Waverman (1992), *Productivity in Manufacturing Industries, Canada, Japan and the United States, 1953–1986: Was the Productivity Slowdown Reversed?*, *Canadian Journal of Economics*, Canada, USA.**

**Doğan, Ö. İ., “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, 16 Şubat 2006.**

**(<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>).**

**Dunning, J. H. (1993), “Internationalizing Porter’s Diamond”, *Management International Review*, Vol 33:7-15.**

**Düzgün, R. (2007), “Türkiye’nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S 23:421-440.**

**D’Cruz, J. and J. Fleck (1985), *Canada Can Compete*, Institute for Research on Public Policy, Canada.**

**Eraslan, İ. H., A. Karataş ve H. Kaya (2007), “Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S11:203-219.**

- Eren, E. (2003), *Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1491.***
- Erkan, C. (1995), “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, S1:83-97.***
- Fuss, M. A. and L. Waverman (1992), *Costs and Productivity in Automobile Production: The Challenge of Japanese Efficiency, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.***
- Gandolfo, G. (1994), *International Economics, Second Edition, Springer-Verlag Press, Berlin, Germany.***
- Grant, R. M. (1991), “Porter’s Competitive Advantage of Nations: An Assessment”, *Strategic Management Journal, Vol 12:535-548.***
- Gürpınar, K. (2007), *Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma, yayınlanmamış doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.***
- Hodgetts, R. M. (1993), “Porter’s Diamond Framework in a Mexican Context”, *Management International Review, Vol 33:41-54.***
- Jorde, T. M. and D. J. Teece (1997), “Innovation, Market Structure and Antitrust”, **Leonard Waverman, William S. Comanor ve Akiro Goto (der.), *Competition Policy in the Global Economy: Modalities for Cooperation içinde, Routledge, London and New York.*****

**Kalkan, B. A. (2006), “Türk Bilişim Sektörü’nün Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi”, 25 Şubat 2008.**

**([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=660](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=660)).**

**Kibritçiöğlü, A. “Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı”, 17 Mart 2005.**

**(<http://129.3.20.41/eps/it/papers/0509/0509010.pdf>).**

**Krugman, P. (1980), “Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade”, *American Economic Review*, Vol 70:950-959.**

**Krugman, P. R. and M. Obstfeld (1991), *International Economics, Theory and Policy*, Harper Collins Press, New York, USA.**

**Kutlu, E. (2004), “Uluslararası Ticaretin Ekonomik Teorisi”, Aydın, N. (der) *Uluslararası İşletmecilik içinde*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.**

**Lancaster, K. (1980), “Intra Industry Trade Under Perfect Monopolistic Competition, Economies of Scale and Monopolistic Competition”, *Journal of International Economics*, Vol 10: 151-175.**

**Lee, C. and S. M. Chan-Olmsted (2004), “Competitive Advantage of Broadband Internet: A Comparative Study Between South Korea and United States”, *Elsevier*, Vol 28:649-677.**

**Liu, X. and H. Song (1997), “China and the Multioanals-A Winning Combination”, *Long Range Planning*, Vol 30:74-80.**

**Ludvig, E. (2002), *Porter's Diamond and Subsidies*, Seminar in Organisation and International Management, Paderborn, Germany.**

**Markusen, J. (1992), *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Concepts*, Ottawa: Supply and Services, Canada.**

**McFetridge, D. G., "Competitiveness: Concepts and Measures," 21 Eylül 2005.**  
([http://www.ic.gc.ca/epic/site/easaes.nsf/vwapj/op05e.pdf/\\$FILE/op05e.pdf](http://www.ic.gc.ca/epic/site/easaes.nsf/vwapj/op05e.pdf/$FILE/op05e.pdf)).

**Moon, H. C., A. M. Rugman and A. Verbeke (1998), "A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore", *International Business Review*, 7: 135-150.**

**Nachum, L. (1998), "Do The Diamonds of Foreign Countries Shape the Competitiveness of Firms? A Case Study of The Swedish Engineering Consulting Industry", *Scand J. Management*, Vol 14:459-478.**

**Narula, R. (1993), "Technology, International Business and Porter's Diamond: Synthesing a Dynamic Competitive Development Model", *Management International Review*, Vol 33:85-106.**

**Öz, Ö. (2001), "Sources of Competitive Advantage of Turkish Construction Companies in International Markets", *Construction Management and Economics*, Vol 19:135-144.**

**Öz, Ö. (2002), "Assessing Porter's Framework For National Advantage: The Case of Turkey", *Journal of Business Research*, 55: 509-515.**

**Öz, Ö. (2003), “Türkiye’nin Rekabetçi Avantajı: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir Değerlendirme”, *METU Studies in Development*, 30(2):205-222.**

**Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, USA.**

**Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA.**

**Porter, M. E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Macmillian Inc., New York, USA.**

**Porter, M. E. and J. Armstrong (1993), “Canada at the Crossroads: Dialogue”, *Business Quarterly*, Spring, 6-10.**

**Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, USA.**

**Ricardo, D. (2006), *Principles of Political Economy and Taxation*, Cosimo Press, New York, USA.**

**Rugman, A. M. and A. Verbeke (1993), “How The Operationalize Porter’s Diamond of International Competitiveness”, *The International Executive*, 35(4):283-297.**

**Rugman, A. M. and J. R. D’Cruz (1993) “The Double Diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience”, *Management International Review*, Vol 33:17-37.**



**Rugman, A. M. and A. Verbeke (1993), “Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter’s Single Diamond Framework”, *Management International Review*, Vol 33:71-84.**

**Scherer, F. and D. Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Press, Boston, USA.**

**Screpanti, E. and S. Zamagni (2005), *An Outline of the History of Economic Thought*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.**

**Seymen, Ş. (2002), *Değer Zinciri Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi ile İlişkisi, Örnek Bir Uygulama*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**

**Sledge, S. (2005), “Does Porter’s Diamond Hold in The Global Automotive Industry?”, *Advances in Competitiveness Research*, Vol 13:22-28.**

**Smith, A. (1998), *An Inquiry Into The Nature and Causes of The Wealth of Nations*, Oxford University Press, England.**

**Tavsancı, S. “Rekabet Yarışında Pastadaki Payımızı Arttırmanın Yolları,” 22 Ocak 2006.**

**([http://www.tavsanci.com/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=77&Itemid=48](http://www.tavsanci.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=77&Itemid=48))**

**Ülgen, H. ve K. Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.**

**Vaghefi, M. R. (1991), *International Business: Theory and Practice*, Taylor&Francis, London, England.**

**Vanek, J. (1968), “The Factor Proportions Theory: The N-Factor Case,” *Kyklos*, 21(4):749-756.**

**Yarbrough, B. and R. M. Yarbrough (1999), *The World Economy: Trade and Finance*, Fifth Edition, Harcourt College Publishers, New York, USA.**

**Yardımcı, E. “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu,” 03 Mart 2007.  
(<http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/oik522.pdf>).**

**Yetton, P., J. Craig, J. Davis and F. Hilmer (1992), “Are Diamonds a Country’s Best Friend? A critique of Porter’s Theory of National Competition as Applied to Canada, New Zealand and Australia”, *Australian Journal of Management*, Vol 17: 89-103.**

**Wehrich, H. (1999), “Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix-An Alternative to Porter’s Model”, *European Business Review*, Vol 99:9-22.**

**Werther, W. B. (1999), “Structure Driven Strategy And Virtual Organization Design”, *Business Horizons*, Vol 42:13-16.**

**Winters, L. A. (1991), *International Economics*, Fourth Edition, Routledge Press, New York, USA.**

**Wobst, P. (2001), *Structural Adjustment and Intersectoral Shifts in Tanzania*, Int Food Policy Res Inst IFPRI, Washington, USA.**

**Yararlanılan Web Sayfaları**

<http://www.ekodialog.com/Konular/merkantilizm.html>

<http://www.ekonomi.name/akimlar-ve-teoriler/merkantilizm.html>

<http://www.1bilen.com/blogtr/post/fildisikule/129/letmenin-Uluslararası-evresi-ve-Performans-İtleri>

[http://www2.aku.edu.tr/~mmasca/idt\\_V\\_hafta\\_johnstuartmill.ppt#2](http://www2.aku.edu.tr/~mmasca/idt_V_hafta_johnstuartmill.ppt#2)

## **ÖZGEÇMİŞ**

29.03.1983 tarihinde Tokat/Zile’de dünyaya gelen Sema Yiğit, 2001 yılında Diğnerler 75. Yıl Anadolu Lisesini bitirdi. Aynı yıl Erciyes Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü kazandı. 2005 yılında mezun olduktan sonra Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde Yüksek Lisans Eğitimine başladı. Aynı zamanda 2006 yılından beri Amasya’da bir mobilya firmasında Endüstri Mühendisi olarak çalışmaktadır.