

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rıdvan BAĞRIAÇIK

TÜRKİYE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDEKİ REKABET ANALİZİ

İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

ADANA, 2012

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TÜRKİYE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDEKİ REKABET ANALİZİ

Rıdvan BAĞRIAÇIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Bu Tez / / 2012 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği /
oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Emel ORAL
DANIŞMAN

.....
Prof. Dr. M. Emin ÖCAL
ÜYE

.....
Doç. Dr. Seren GÜVEN
ÜYE

Bu Tez Enstitümüz İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalında hazırlanmıştır.

Kod No:

Prof. Dr. M. Rifat ULUSOY
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDEKİ REKABET ANALİZİ

Rıdvan BAĞRIAÇIK

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

Danışman :Prof. Dr. Emel ORAL
Yıl: 2012, Sayfa: 80
Jüri :Prof. Dr. Emel ORAL
Prof. Dr. M. Emin ÖCAL
Doç. Dr. Seren GÜVEN

Bu çalışmada, Türkiye çimento sektöründeki rekabeti etkileyen çevresel koşullar Michael Porter'ın Beş kuvvet analizi kapsamında, beş kuvvet başlığı altında toplanmış (1-Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, 2-Sektöre yeni girecek firmaların tehdidi, 3- İkame ürün ve hizmet tehdidi, 4- Alıcıların pazarlık gücü, 5- Tedarikçilerin pazarlık gücü), Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği'ne üye fabrikaların çalışanlarına rekabeti etkileyen beş kuvvet başlıkları kapsamında hazırlanan anket uygulanarak Microsoft Excel 2007 ve SPSS 15.0 programlarında anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Rekabet, Türkiye, Çimento, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği, Fabrika

ABSTRACT

MA THESIS

ANALYSIS OF COMPETITIVE FORCES ACTING ON THE TURKISH CEMENT INDUSTRY

Rıdvan BAĞRIAÇIK

ÇUKUROVA UNIVERSITY
INSTITUTE OF NATURAL AND APPLIED SCIENCES
DEPARTMENT OF CONSTRUCTIONAL ENGINEERING

Supervisor :Prof. Dr. Emel ORAL
Year: 2012, Pages: 80
Jury :Prof. Dr. Emel ORAL
:Prof. Dr. M. Emin ÖCAL
Assoc. Prof. Dr. Seren GÜVEN

This study focuses on the analysis of competitive forces acting on the Turkish Cement Industry. Michael Porter's Five factor model (which included 1- Competitive rivalry within an industry, 2- Threat of new entrants, 3-Threat of substitute products, 4- Bargaining power of customers, 5- Bargaining power of suppliers) was used as the frame of a questionnaire survey undertaken with the members of Turkish Cement Manufacturers' Association. Microsoft Excel 2007 and SPSS 15.0 were used to analyze the questionnaire results.

Keywords: Competition, Turkey, Cement, Turkish Cement Manufacturers' Association, Plant

TEŞEKKÜR

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimim süresince vermiş olduğu desteklerinden dolayı, kariyer seçimimdeki yapıcı, yönlendirici ve cesaretlendirici fikirleri ile bana daima yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Emel ORAL'a sonsuz teşekkürler.

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimim süresince yönlendirici ve olumlu katkılarından dolayı değerli hocam Sayın Prof. Dr. M. Emin ÖCAL'a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca desteklerini benden esirgemeyen ve bana sonsuz güvenen AİLEME çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZ	I
ABSTRACT	II
TEŞEKKÜR.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÇİZELGELER DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
SEMBOLLER VE KISALTMALAR	XII
1. GİRİŞ	1
1.1. Strateji	2
1.1.1. Toplam Maliyet Liderliği	4
1.1.2. Farklılaştırma.....	5
1.1.3. Odaklanma.....	6
1.2. Stratejik Yönetim – Stratejik Planlama.....	6
1.3. Michael Porter’ın Beş Kuvvet Analizi	7
1.3.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu.....	8
1.3.2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi	10
1.3.3. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	13
1.3.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	14
1.3.5. Alıcıların Pazarlık Gücü	15
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	19
3. MATERYAL VE METOD	21
3.1. Amaç ve Yöntem.....	21
3.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	21
3.3. Verilerin Analizi.....	22
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	23
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	25
4.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu Hakkındaki Görüşler	26

4.2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehditleri Hakkındaki Görüşler	28
4.3. İkame Ürün ve Hizmet Tehditleri Hakkındaki Görüşler.....	29
4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler.....	31
4.5. Alıcıların Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler	33
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	35
5.1. Hipotez Testleri	35
5.2. Sonuçlar.....	63
5.3. Öneriler.....	64
KAYNAKLAR	67
ÖZGEÇMİŞ	69
EKLER.....	71
EK 1: Anket Örneği	73
EK 2: TÇMB'den Fabrikalara Giden Ankete Katılım İsteği	80

ÇİZELGELER DİZİNİ**SAYFA**

Çizelge 3.2.	TÇMB'ye Üye Fabrikaların ve Anketi Cevaplayanların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı	22
Çizelge 4.1.	Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu	26
Çizelge 4.2.	Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi.....	28
Çizelge 4.3.	İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi.....	29
Çizelge 4.4.	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	31
Çizelge 4.5.	Alıcıların Pazarlık Gücü.....	33
Çizelge 5.1.1.	Hipotez 1 için Test İstatistiği	35
Çizelge 5.1.2.	Hipotez 1 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	36
Çizelge 5.2.1.	Hipotez 2 için Test İstatistiği	37
Çizelge 5.2.2.	Hipotez 2 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	37
Çizelge 5.3.1.	Hipotez 3 için Test İstatistiği	38
Çizelge 5.3.2.	Hipotez 3 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	38
Çizelge 5.4.1.	Hipotez 4 için Test İstatistiği	39
Çizelge 5.4.2.	Hipotez 4 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	40
Çizelge 5.5.1.	Hipotez 5 için Test İstatistiği	41
Çizelge 5.5.2.	Hipotez 5 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	41
Çizelge 5.6.1.	Hipotez 6 için Test İstatistiği	42
Çizelge 5.6.2.	Hipotez 6 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	43
Çizelge 5.7.1.	Hipotez 7 için Test İstatistiği	44
Çizelge 5.7.2.	Hipotez 7 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	44
Çizelge 5.8.1.	Hipotez 8 için Test İstatistiği	45

Çizelge 5.8.2.	Hipotez 8 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	45
Çizelge 5.9.1.	Hipotez 9 için Test İstatistiği	47
Çizelge 5.9.2.	Hipotez 9 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	47
Çizelge 5.10.1.	Hipotez 10 için Test İstatistiği	48
Çizelge 5.10.2.	Hipotez 10 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	48
Çizelge 5.11.1.	Hipotez 11 için Test İstatistiği	50
Çizelge 5.11.2.	Hipotez 11 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	50
Çizelge 5.12.1.	Hipotez 12 için Test İstatistiği	51
Çizelge 5.12.2.	Hipotez 12 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	51
Çizelge 5.13.1.	Hipotez 13 için Test İstatistiği	52
Çizelge 5.13.2.	Hipotez 13 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	52
Çizelge 5.14.1.	Hipotez 14 için Test İstatistiği	53
Çizelge 5.14.2.	Hipotez 14 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	54
Çizelge 5.15.1.	Hipotez 15 için Test İstatistiği	55
Çizelge 5.15.2.	Hipotez 15 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	55
Çizelge 5.16.1.	Hipotez 16 için Test İstatistiği	56
Çizelge 5.16.2.	Hipotez 16 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	56
Çizelge 5.17.1.	Hipotez 17 için Test İstatistiği	58
Çizelge 5.17.2.	Hipotez 17 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması.....	58
Çizelge 5.18.1.	Hipotez 18 için Test İstatistiği	59

Çizelge 5.18.2. Hipotez 18 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin	
Karşılaştırması.....	59
Çizelge 5.19.1. Hipotez 19 için Test İstatistiği	60
Çizelge 5.19.2. Hipotez 19 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin	
Karşılaştırması.....	61
Çizelge 5.20.1. Hipotez 20 için Test İstatistiği	62
Çizelge 5.20.2. Hipotez 20 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin	
Karşılaştırması.....	62

ŞEKİLLER DİZİNİ

SAYFA

Şekil 1.1. Üç Genel Strateji.....	4
Şekil 1.3. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Faktörler	8
Şekil 1.3.1. Engeller ve Kârlılık	10
Şekil 3.2. Türkiye'deki Çimento Fabrikaları	22

SİMGELER VE KISALTMALAR

a	: Ki kare testi
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
df	: Serbestlik derecesi
KOBİ	: Küçük ve orta boy işletme
p	: Olasılık değeri
SWOT	: Strength (Güç) - Weakness (Zayıf) - Opportunity (Fırsat) – Threat - (Tehdit)
TÇMB	: Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği

1. GİRİŞ

Günümüz Türkiye'sinde çimento sektörü, hammadde konusunda tamamen kendi kaynaklarını kullanan, üretimiyle ülke ihtiyacını karşılayabilen bir sektör haline gelmiştir. 2001-2007 yılları arasında % 64 büyüyen Türkiye çimento pazarı, 2008 yılında da küresel krizin etkisine rağmen % 2'lik bir büyüme kaydetmiştir. Türk çimento sektörü, üretimde Avrupa birincisi dünyada ise Çin, Hindistan ve Amerika Birleşik Devletleri'nden (ABD) sonra dördüncü sırada yer almaktadır.

Bölgesel olarak bakıldığında, 2011 yılında üretimde Akdeniz ve İç Anadolu bölgeleri haricindeki bölgelerde artış yaşanmış, en fazla üretim artışı % 10 ile Karadeniz bölgesinde olmuş, Marmara, Ege ve Doğu Anadolu bölgelerinde de yıllık ortalamadan yüksek artışlar gerçekleşmiştir. İç satışlarda ise tüm bölgeler büyürken, Güneydoğu Anadolu bölgesinde % 29 oranında büyüme sağlanmıştır. İhracatta da ise tüm bölgelerde azalış gerçekleşmiştir. Özellikle İç Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde % 60'lara varan düşüşler yaşanmıştır. Sektörün iç satışlardaki büyüme eğiliminin 2012 yılı içerisinde de devam etmesi beklenmektedir.

Bu beklentiler doğrultusunda Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği (TÇMB) Yönetim Kurulu Başkanı Güçlü (2012), önemli bazı gelişmiş ülkelerde yaşanan ciddi sıkıntılara rağmen dünya çimento üretimi ve tüketiminin arttığını belirtmiş, 2008 krizinden ciddi boyutta etkilenen bölgelere ABD, Avrupa Birliği (AB), Japonya ve Rusya'yı örnek göstermiştir.

Güçlü (2012), Türkiye'ye komşu ülkeler sıkıntı yaşarken dünya tüketiminin ve gelişmesinin artmasının nedeninin Çin olduğunu belirtmiş, 2011 yılında dünyadaki toplam tüketim yaklaşık 3,56 milyar ton olduğunu ve bu rakamın %56'sını Çin'in temsil ettiğine, bu rakamında yaklaşık 2 milyar tona karşılık geldiğine dikkat çekmiştir. 2012'de dünya tüketim hacminin 3,78 milyar ton olarak gerçekleşeceğinin düşünüldüğünü ve Çin'in payının daha da artarak %59'lara geleceğini, bunun da 2,22 milyar ton seviyelerinde gerçekleşeceğinin öngörüldüğünü açıklamıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde 2013 yılına gelindiğinde dünya talebinin 4 milyar tona ulaşacağı ve yine bu talebin %59'unun Çin tarafından gerçekleştirileceğinin tahmin edildiğini ifade etmiştir.

Güçlü (2012), Türk çimento sektörünün 2011 yılı için, sektörün 4 milyar dolar ciro ve 900 milyon dolar tutarındaki ihracatı, doğrudan ve dolaylı 15.000 kişiye yarattığı istihdam ile Türkiye ekonomisi içinde önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır.

Güçlü (2012), 2011 yılındaki toplam 68 milyon tonluk üretimin sadece 4,6 milyon tonunun TÇMB üyesi olmayan tesisler tarafından üretildiğini, sektörün 2011 yılında yaklaşık 68 milyon ton üretim gerçekleştirdiğini, 2010 yılında ise üretimin yaklaşık 66,2 milyon ton düzeyinde olduğunu belirtmiştir. Çimento üretiminde 2011 yılında yaşanan küresel ölçekteki ekonomik krize rağmen bir önceki yılın değerlerinin az da olsa ileri taşınarak korunmuş olmasının bile önemli bir başarı olduğunu ve sektörün büyüme eğiliminin 2012 yılı içerisinde de devam etmesinin beklendiğini ifade etmiştir.

Sektördeki bu büyüme, çimento üreticilerinin pazardaki konumlarını daha da yukarıya taşıyabilmeleri, sektördeki rekabete ortak olabilmeleri için kendilerine özgü bir takım stratejiler geliştirmelerini de kaçınılmaz hale getirmiştir.

Türkiye çimento sektöründeki rekabeti etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışmasında uluslar arası kabul görmüş Porter'ın beş kuvvet analizi temel alınmış olup, rekabet konusu hedef kitle olan TÇMB'ye üye olan fabrikalar bazında incelenmeye çalışılmıştır.

Sektörel rekabeti etkileyen faktörlerin belirlenmesinde yol gösterici modellerden biri olan Porter'ın Beş Kuvvet Analizi ile ilgili yapılan çalışmalara değinmeden önce strateji, stratejik yönetim ve planlama kavramlarının kısaca açıklanmasında fayda vardır.

1.1. Strateji

Strateji kelimesinin Türkçe'de herhangi bir karşılığı yoktur. Strateji kelimesi Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiş ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken, 1999).

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir (Tosun,1974).

Kelimenin kökeni konusunda, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da yön göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998).

Kavram olarak strateji ise yüzyıllarca askeri içerikli kullanılmıştır. “Webster’s New, International Dictionary” e göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır. (Üzün, 2000). Genel anlamda ise, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Meydan Laurausso, 1981:566).

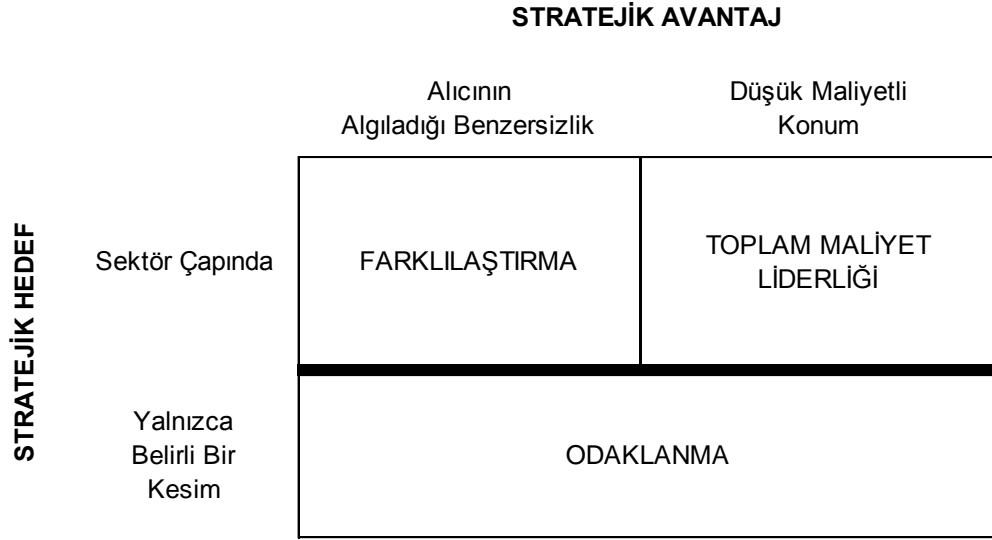
Strateji, işletme bilimi bağlamında “katı rekabet ortamında, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi” olarak da tanımlanabilir. (Harvey, 1982).

Strateji literatüründe “rekabet avantajı” kavramını geliştiren Porter ise stratejiyi rekabet avantajına giden yol olarak tanımlamaktadır. Porter şirketlerin rekabet avantajına sahip olabilmeleri için üç strateji yaklaşımı olduğunu belirtmiştir:

- Toplam Maliyet Liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma

Nadiren de olsa, bazı şirketler ana hedef olarak, birden fazla sayıda yaklaşımı başarılı bir şekilde takip edebilmektedirler. Bu genel stratejilerin herhangi bir tanesini etkili bir biçimde uygulayabilmek, genel anlamda organizasyonun tümünün bu işe odaklanmasını gerektirir. Birden fazla hedef olması durumunda, hafifletilmiş organizasyonel ayarlamalar önem kazanmaktadır. Genel stratejiler, sektördeki rakipleri saf dışı bırakma yaklaşımlarıdır. Bazı sektörlerde sektörel yapı, tüm

şirketlerin yüksek getiriler elde etmesi anlamına gelirken, bazı sektörlerde mutlak anlamda kabul edilebilir düzeyde gelirler elde etmek, bu genel stratejilerin birinde başarıyı gerektirebilir (Porter, 1980).



Şekil 1.1. Üç Genel Strateji (Porter, 1980) .

Şekil 1.1’de üç farklı yaklaşım stratejik hedefler ve müşteri algısına göre konumlandırılmışlardır. Aşağıda bu üç stratejik yaklaşım Porter (1980)’a göre kısaca özetlenmektedir.

1.1.1. Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği, verimli ölçekte etkin tesislerin kurulmasını, tecrübelerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve araştırma-geliştirme, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini, yönetimin bu hedeflere ulaşmak için, maliyet kontrolünü dikkatli bir biçimde takip etmesini gerektirir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana unsur olur.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlar.

Düşük maliyetli konumda olmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar getirir. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi getirebilir. Düşük maliyetli bir strateji uygulamaya gelince, bu beraberinde çok iyi donanımlara ağır bir sermaye yatırımını, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını da beraberinde getirebilir. Ayrıca yüksek pazar payı da, satın almada maliyetleri daha da düşüren ekonomiler sağlayabilir. Düşük maliyetli konuma bir kere ulaşıldığında, maliyet liderliğini korumak için yeni bir donanım ve modern tesis yatırımlarında yeniden kullanılacak yüksek marjlar sağlar. Bu tip yatırımlar, düşük maliyetli konumu korumak için ilk şart olabilir (Porter, 1980).

1.1.2. Farklılaştırma

İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey ortaya çıkarmaktır.

Farklılaştırma, sektörde farklı bir ürün sunulabilmesi durumunda, ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için –her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklı olsa da – savunulabilir bir konum yaratır. Tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır. Alıcılar karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları durumlarda fiyatlara karşı daha az hassas olurlar ve bu durum alıcının gücünü oldukça azaltır.

Müşteri bağlılığını elde edebilmek için farklı ürünler ortaya koyan firmalar, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha üstün durumda olabilirler (Porter, 1980).

1.1.3. Odaklanma

Son genel strateji ise özgün bir alıcı grubunu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklamaktadır; farklılaştırmada olduğu gibi, odaklanma da birçok biçim alabilir.

Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti ve farklılaştırmayı gerçekleştirmemesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya her ikisine de ulaşmayı başarır. Odaklanmayı gerçekleştiren firmalar, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getirilerde elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumunu ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir. Odaklanma, ikame ürünler karşısında en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir.

Odaklanma stratejisi, her zaman, ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma, kaçınılmaz olarak ya karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi gibi odaklanma da, toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilir (Porter, 1980).

1.2. Stratejik Yönetim – Stratejik Planlama

Strateji yönetim kavramı, bir firmanın hedef pazarlarında rekabet avantajı kazanabilmesi için gereken stratejilerin belirlenmesine ve uygulanmasına yönelik ilgili tüm yönetim çabalarını kapsamaktadır. Stratejik planlama ise, şirketin zayıf/güçlü yönlerinin belirlenmesini, çevresel tarama ile olası imkân ve dar geçitlerin saptanmasını, firma-sektör-çevre ilişkilerinin kurgulanmasını içeren ve rekabet ortamında, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan en uygun pozisyonun alınmasını amaçlayan uzun vadeli planlama sürecidir (Özdoğan (Dikmen) ve Birgönül, 2000).

Rekabet ve karlılık analizi, stratejik planlar hazırlanırken uygulanması gerekli önemli yönetim prensiplerinden biridir (Dikmen ve Birgönül, 2001). Bu prensipler ışığında, kurumsal işlerliği, rekabet gücünü, firmaların sektördeki konumlarını,

piyasadaki dış tehditlerin varlığını belirlemede ve değerlendirmede en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri SWOT Analizidir. SWOT analizinde amaç; incelenen konu ile ilişkili çeşitli faktörler açısından var olan güçlü yönlerin vurgulanması ve zayıf yanların belirlenmesi sonucunda zayıflıklara yönelik plan ve stratejiler geliştirmektir (Gürlek, 2002). SWOT Analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemek, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan bir tekniktir. Porter'ın Beş Kuvvet Analizi de fırsat (Opportunities) ve tehditlerin (Threats) saptanmasında, pazarla ilgili bilgilerin toplanmasında en yaygın olarak uygulanan yöntemlerdendir.

1.3. Michael Porter'ın Beş Kuvvet Analizi

Küresel rekabet ve globalleşmenin artmaya başlaması ile 1980'lerin başından itibaren stratejik yönetim yaklaşımları da değişen rekabet koşullarına adapte olmuş, şirketler stratejik planlarına destek olarak rekabet stratejilerini belirleme ihtiyacı içinde olmuşlardır. Michael Porter tarafından kaleme alınan "Competitive Strategy" (1980), "Competitive Advantage" (1985) ve "On Competition" (1998) adlı eserler ile Porter'ın rekabet stratejilerine yaklaşımı tüm dünyada kabul edilip izlenen bir fenomen haline gelmiştir.

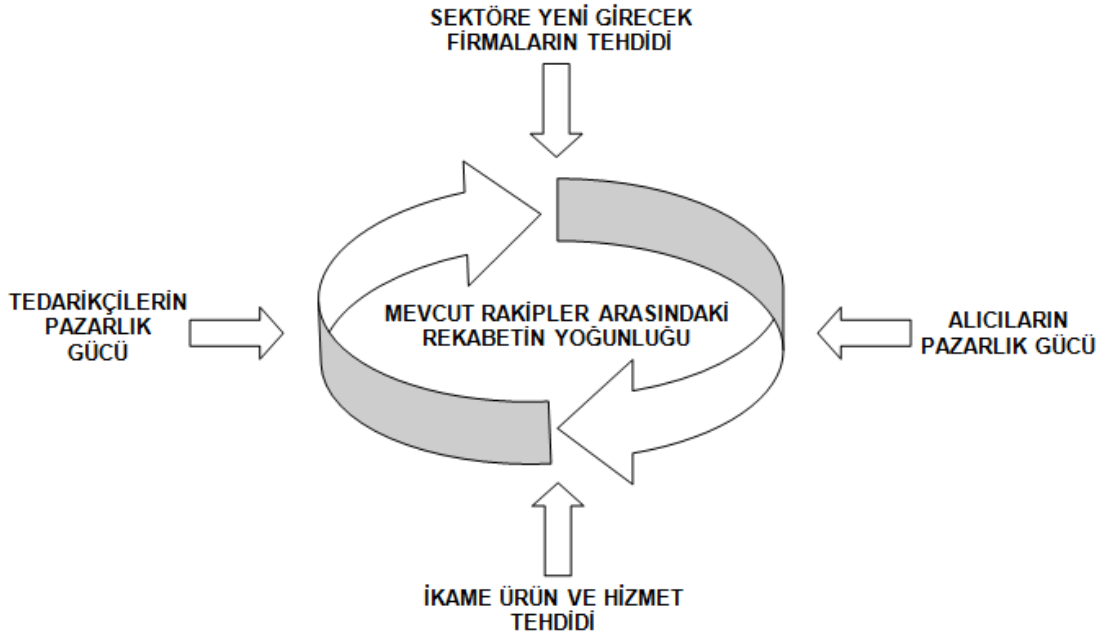
Strateji kavramıyla "Rekabet Stratejileri" kuramına öncülük eden Porter, stratejistin işini "sektördeki rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmanın yollarını araştırmak" olarak açıklamıştır. Porter (1985)'e göre sektördeki rekabeti anlamak ve onunla başa çıkabilmek için başvurulacak yol, iyi bir sektör analizi yapmaktır.

Sektör analizinin asıl amacı sektörün cazip olup olmadığına karar vermek değil, rekabeti etkileyen kavramları ve karlılığın temelinde yatan sebepleri ortaya koymaktır. İyi bir sektör analizi sadece avantaj ve dezavantajları belirlemek değil, sektörü genel ve sistematik olarak ele almak demektir.

Beş Kuvvet Modeli olarak literatürde yerini alan rekabet analiziyle Porter, firmaların salt mevcut sektörlerini değil, girmek istedikleri sektörler içinde etkin olan

unsurları göz önünde bulundurmıştır. Bu yaklaşım Porter'ı, tüm dünyada bir paradigma haline getirmiştir.

Porter, sektörde rekabeti etkileyen güçleri, beş kuvvet olarak ortaya koymuş ve bu yaklaşım tüm dünya tarafından kabul görmüştür. Bu beş kuvvet Şekil 1.3.'te ana hatlarıyla şematize edilmiştir:



Şekil 1.3. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Faktörler (Porter, 2008)

Beş kuvvet modeli, (mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, sektöre yeni girecek firmalar, ikame ürünlerin etkisi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü) bir sektördeki rekabetin farklı boyutlarda ele alınması gerçeğini ortaya koymuştur. Modeli oluşturan beş kuvvetin açıklamaları aşağıda verilmektedir:

1.3.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame malların ve sektöre gireceklerin tümü mevcut firmalar açısından birer rakiptir. Bu anlamda rekabet genişletilmiş çekişme olarak da adlandırılabilir (Soysal, 2003).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet sektörde iyi bir yer edinebilmek için, fiyat indirimi, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunumu, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, garanti alternatifleri gibi birçok şekillerle karşımıza çıkar.

Rekabetin ortaya çıkmasının sebebi, rakiplerin baskının farkına varması ya da sektörde önemli bir yer edinme isteğidir. Birçok sektörde, bir firmanın rekabet için ortaya koyacağı atılımlar diğer rakipler tarafından fark edilir ve bunun sonucunda firmalar karşı atağa geçerler. Bu atağın sonucunda firma sektörü daha iyi bir yere getirebilir de, getiremeyebilir de. Yani ataklar ve karşı ataklar mantıklı bir çerçeveye dayanmazsa bütün firmalar bu ataklardan zarar görebilirler ve buldukları konumdan daha kötü bir yer alabilirler.

Çekişmenin yüksek olması o sektörün kârlılığını sınırlar. Çekişmenin ortaya çıkaracağı sektörün kâr potansiyelini düşürme derecesi, şirketlerin rekabet yoğunluğuna ve rekabet ettikleri temele dayanır.

Çekişmenin yoğunlukla hissedildiği koşullar şu şekilde sıralanabilir: (Porter, 1980).

- Sayıca fazla ve/veya birbirlerine denk rakiplerin bulunması
- Sektörel gelişimin yavaş olması
- Sabit maliyetlerin ve/veya depolama maliyetlerinin yüksek olması
- Farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması
- Kapasitenin büyük miktarlarda artması
- Firmaların farklı stratejiler ile hareket etmesi
- Yüksek çıkış engellerinin bulunması

Sektördeki rakipler için kâr açısından en iyi durum, giriş engellerinin yüksek çıkış engellerinin alçak olduğu durumdur. Bu durumda giriş caydırıcı olacak ve başarısız rakipler sektörü kolaylıkla terk edeceklerdir. Hem giriş hem de çıkış engellerinin yüksek olduğu durumlarda kâr potansiyeli de yüksektir ancak çoğu zaman bu durum yüksek riski de beraberinde getirir. Giriş caydırıcı olmasına rağmen, başarısız firmalar sektörde kalacaklar ve tutunmak için çabalayacaklardır.

Giriş ve çıkış engellerinin yüksek ya da düşük olabileceği durum örneklemeleri Şekil 1.3.1’de özetlenmiştir:

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

Şekil 1.3.1. Engeller ve Kârlılık (Porter, 1980)

1.3.2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi

Bir sektöre yeni giren firmalar beraberlerinde pazar payında önemli bir yer edinme isteğini, yeni kapasiteyi ve bunların ışığında önemli kaynakları da beraberinde getirirler (Porter, 1980).

Bir sektördeki yeni girişim tehdidi mevcut olan giriş engellerinin yüksekliğine ve yeni girişimcilerin sektördeki mevcut firmalardan beledikleri tepkilere bağlıdır. Eğer giriş engelleri düşükse ve yeni girişimciler mevcut rakiplerden çok az misilleme bekliyorlarsa, giriş tehdidi yüksek demektir ve bunun sonucu olarak da sektör karlılığı çok düşüktür. Giriş engelleri mevcut firmaların yeni girişimcilere oranla ellerinde bulundurdukları avantajlardır. Porter’a göre yedi temel giriş engeli vardır:

1. *Arz yönlü ölçek ekonomileri:* Büyük miktarlarda üretim yapan firmalar sabit maliyetleri daha fazla birime yayabilecekleri, ileri teknolojiyi etkin kullanabilecekleri veya tedarikçilerden daha iyi teklifler alabilecekleri için birim başına daha düşük maliyetlerle çalışırlar. Arz yönlü ölçek ekonomileri sektöre yeni girecek firmaları iki şekilde kararından döndürür. Sektöre büyük

ölçeklerde girmeye kalkışan firma, mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz. Öte yandan küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden firmalarda, maliyet dezavantajını kaldıramaz.

Ölçek ekonomileri bir iş kolunda üretimi, satın almayı, AR-GE'yi, pazarlamayı, hizmet ağı, satış gücü, ürün dağıtımını gibi birçok fonksiyonda etkin bir şekilde rol alır (Porter, 1980).

2. *Talep yönlü ölçek faydaları:* Ağ etkileri olarak da bilinen bu faydalar, alıcının bir şirketin ürünü için para ödeme isteğinin şirketin diğer müşterilerinin sayısının artmasıyla birlikte arttığı sektörlerde ortaya çıkar. Alıcılar kritik bir ürün için daha büyük şirketlere güvenebilirler.

Talep yönlü ölçek faydaları, müşterinin yeni bir girişimciden ürün alma isteğini sınırlayarak ve yeni girişimcinin büyük bir müşteri tabanı oluşturana kadar kontrol edebileceği fiyatı düşürerek, herhangi bir yeni girişimi engeller.

3. *Müşterinin değiştirme maliyeti:* Değiştirme maliyetleri alıcıların tedarikçi değiştirdiği zaman karşılaştığı sabit maliyetlerdir. Bu tip maliyetler, alıcı satıcıyı değiştirdiğinde meydana gelebilecek yeni yapılanmalar nedeniyle ortaya çıkar. Değiştirme maliyetleri ne kadar yüksekse, yeni bir girişimcinin müşteri kazanması da bir o kadar zorlaşır.
4. *Sermaye ihtiyaçları:* Piyasada rekabet edebilmek için büyük ölçekli yatırımlar yapma ihtiyacı yeni girişimcileri önemli bir karar verme aşaması ile baş başa bırakabilir. Sermaye sadece statik ihtiyaçlar için değil, aynı zamanda müşteri portföyünü genişletmek, stok yapmak ve kuruluş maliyetlerini finanse etmek için de gerekebilir.
5. *Boyuttan bağımsız yerleşiklik avantajları:* Boyutları her ne olursa olsun, mevcut firmalar potansiyel rakiplerinde bulunmayan maliyet ve kalite avantajlarına sahip olabilirler. Bu avantajlar patentli teknolojilere ulaşımı, hammadde kaynaklarına erişimi, elverişli coğrafi konumlarda öncelik hakkını, köklü firmalara ya da mevcut firmalara daha etkin üretimin nasıl yapılması gerektiğini öğretmeyi sağlar.
6. *Dağıtım kanallarına eşitsiz erişim:* Sektöre yeni girecek firmalar, mutlaka ürününün ya da hizmetinin dağıtımını sağlama almalıdır. Toptan ya da

perakende dağıtım kanalları ne kadar sınırlanmış olursa ve mevcut rakipler o kanalları ne kadar bağlamışlarsa, o sektöre giriş de o kadar zorlaşır. Bazı durumlarda dağıtıma erişimin karşısında o kadar büyük bir engel olur ki yeni girişimciler dağıtım kanallarını ortadan kaldırmak ya da kendi dağıtım kanallarını yaratmak zorunda kalırlar.

7. *Kısıtlayıcı devlet politikası:* Devlet politikası yeni girişimleri engelleyebilir ya da destekleyebilir aynı zamanda diğer giriş engellerini de çoğaltabilir ya da geçersiz hale getirebilir.

Devlet politikası, patentli teknolojiyi taklitten koruyan kapsamlı kurallar ya da sektöre yeni gireceklerin karşısına çıkan ölçek ekonomilerini yükselten çevre ve güvenlik düzenlemeleri gibi yollarla diğer giriş engellerini yükseltebilir. Elbette devlet politikaları doğrudan ve dolaylı yollarla temel araştırmaya destek verip ölçek ekonomilerini düşürerek mevcut ya da yeni girecek firmaların hizmetine sunarak girişi kolaylaştırabilir de.

Giriş engelleri, potansiyel girişimcinin yetkinlikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Sektöre girecek olan girişimcilerin, mevcut firmaların göstereceği tepki hakkındaki düşünceleri de sektöre girme veya girmeme planlarını etkileyebilir. Eğer tepki sert ve uzun sürüyorsa, sektöre girmenin getireceği potansiyel kâr, sermaye maliyetinin altında kalabilir.

Sektöre girecek olan girişimcilerin misillemeden korktuğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sektördeki mevcut firmalar, sektöre girecek olan girişimcilere daha önce sert biçimde yanıt vermişlerdir.
- Sektördeki mevcut firmalar konumlarını korumaları ve yeni girişimcilere karşı daha güçlü olmaları için, nakit fazlası ve başvurulmamış borçlanma gücü, elverişli üretim kapasitesi, elverişli dağıtım kanalları ve müşterileri karşısında markalaşmış olmak gibi hatırı sayılır kaynaklara sahiptirler.

- Sektördeki mevcut firmalar, ne olursa olsun pazar payını ellerinde tutmaya kararlıdırlar. Bundan dolayı sektörde sabit maliyetlerin yüksek olduğu ve bu durum kapasite fazlasını doldurmak üzere fiyatları düşürmede etkili bir motivasyon yarattığı içinde fiyatları düşürme yoluna gidebilirler.
- Sektör sadece yeni girişimcilerin mevcut firmaların elinden almak suretiyle canlanabileceği kadar yavaş bir büyüme içerisinde.

Mevcut olan bir sektöre girecek olan yeni girişimcilerin giriş engelleri ve maruz kalabilecekleri misillemelere karşı detaylı bir analiz yapmaları gerçeği aşıdır. Zor olan durum ise bu engelleri nakit akışı ile çözmek yerine sektöre girmenin karlılığını kullanabilecek yollar bulmaktır.

1.3.3. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame, bir sektör ürünüyle aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan görür. E-posta, ekspres postanın ikamesidir. Plastik, alüminyumun ikamesidir (Porter, 2008).

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içerisinde. İkame ürünler, sektördeki firmaların kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler yalnız normal zamanlarda kârları sınırlamakla kalmaz, aynı zamanda bir sektörün büyük bir canlılık içinde olduğu sırada elde edeceği büyük kazançları da azaltır. Örneğin 1978’de fiberglas yalıtım üreticileri, yüksek enerji maliyetlerinin ve çetin kış şartlarının bir sonucu olarak, daha önce hiç görülmemiş ölçüde büyük bir taleple karşılaştılar. Ancak sektörün fiyatları yükseltme becerisi, selüloz asbest ve strafordan oluşan ikame yalıtım ürünlerinin bolluğu nedeniyle silik kaldı. Mevcut ek tesislerdeki kapasiteyi talebi karşılayacak kadar arttırınca, bu ikame ürünler kârlılık üzerinde kesinlikle daha da güçlü sınırlara dönüşmüştür (Porter, 1980).

İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı işlevi yerine getirebilecek alternatif ürünlerin araştırılması durumudur. En fazla talebi gören

ikame ürünler ise sektör ürünü ile fiyat-performans bakımından yarışabilen ve sektör ürününü aratmayan alternatif ürünlerdir.

1.3.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Güçlü tedarikçiler fiyatları artırma, satın alınan ürün veya hizmetin kalitesini düşürme tehdidiyle sektöre yeni girecek firmalar üzerinde bir baskı oluşturabilirler. Bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki kârlılığı ortadan kaldıracaklardır (Porter, 1980). İşgücü tedarikçileri de dâhil olmak üzere, güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını kendi fiyatlarına yansıtamayan bir sektörden kârlılık sızdırabilirler. Örnek olarak, Microsoft işletim sistemlerinin fiyatlarını yükselterek bilgisayar üreticileri arasındaki kârlılığın erimesini sağladı. Seçimleri kolayca değişebilen tüketiciler için rekabet içinde olan bilgisayar üreticilerinin, Microsoft'un tutumu karşısında fiyatları artırma özgürlükleri kısıtlanmıştır (Porter, 2008).

Firmalar girdi konusunda birbirinden farklı geniş bir tedarikçi grubu yelpazesine bağlıdırlar. Bir tedarikçi grubunun güçlü olduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1980):

- *Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler, satış yaptıkları sektörden daha konsantredir.* Girdinin sektörü, oluşan ürünün satışının yapıldığı sektörden daha güçlüdür. Örneğin bilgisayar pazarında birçok güçlü firma göze çarparken, Microsoft'un işletim sistemlerinde tekel olması bu durumu en iyi şekilde açıklar.
- *Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.* Tedarikçiler, birden çok sektöre hizmet ediyorsa, her sektörden maksimum kârı elde etmek isterler ve bu da gücü beraberinde getirir. Fakat sektör, tedarikçilerin kârının büyük bir bölümünü hatta piyasada tutunmalarını sağlıyorsa, onlar da sektörü mantıklı bir fiyatlandırma ile koruma, Ar-Ge ve kulis çalışmaları gibi aktivitelerle de sektöre yardım sağlama yoluna giderler.

- *Ürünler farklılaştırılmış veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur.* Alıcıların karşılaştığı farklılaştırma veya geçiş maliyetleri, tedarikçilerin birbirleriyle rekabete girmesini ortadan kaldırır. Örneğin, aynı işlevi görecektir iki üründen birinin patentli, diğersinin taklit - markasız olması durumunda patentli ürünü sunan tedarikçiler daha güçlü olacaktır diyebiliriz veya şirketler üretim tesislerini, tedarikçilerin üretim tesislerinin yanına inşa etmişlerse tedarikçi değiştirmek büyük bir maliyet doğuracaktır denebilir. Dolayısıyla bu durumda tedarikçiyi daha güçlü bir hale getirecektir. (Tedarikçilerinde geçiş maliyetleri olduğu da unutulmamalıdır.)
- *Temin edilen ürünün ikamesi yoktur.* Alternatif ürünlerin piyasada yer alması tedarikçilerin isteyeceği bir durum değildir. Çünkü alternatif ürünlerin olması, sektörün kârlılığını azaltabileceği gibi tedarikçilerin müşterilerini kaybetmesine de yol açabilir.
- *Tedarikçiler sektöre entegre olma niyetindedir.* Sektördeki firmalar tedarikçilere oranla daha fazla kazanç elde ediyorlarsa, bu durum tedarikçileri pazara girmeye zorlayabilir.

1.3.5. Alıcıların Pazarlık Gücü

Güçlü alıcılar fiyatların düşürülmesi için baskı yaparak daha kaliteli ve/veya daha çok hizmet talep ederek genellikle de sektördeki firmaları birbirine düşürerek daha çok değer elde edebilirler; üstelik bütün bunları yaparlarken sektör kârlılığını da zarara uğratarlar. Alıcılar, sektördeki firmalar karşısında pazarlık kozuna sahiplerse elleri güçlüdür ve onlar için öncelik fiyat ise, ellerindeki kozu kullanarak fiyatların istedikleri seviyeye çekilmesi için baskı yapmaktan çekinmezler (Porter, 2008).

Tedarikçilerde olduğu gibi, pazarlık gücü bakımından ayrılan farklı alıcılar olabilir. Bir alıcı grubunun pazarlık kozunu elinde bulundurduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008):

- Alıcı ürün hakkında eksiksiz bilgiye sahiptir.

- Alıcılar satıcı değiştirdiklerinde çok az değiştirme maliyeti ile karşılaşılır.
- Satıcıların kârlılığının yüksek olması durumunda, alıcılar kendilerini geriye çekip sektör ürününü kendileri üretmek gibi bir tehlike oluştururlar.
- Sektördeki ürünler standarttır ve henüz farklılaşmamıştır. Alıcılar ise her zaman ikame bir ürün bulacaklarına inanıyorlarsa satıcıları birbirlerine düşürme eğilimi gösterirler.
- Alıcı sayısı azdır ya da her biri tek bir satıcının üretimine oranla yüksek hacimlerde alım yapar. Büyük hacimlerde alım yapanlar, sabit maliyetlerin yüksek olduğu sektörlerde özellikle güçlüdürler. Sabit maliyetlerin yüksek olması rakiplerin üzerindeki kapasiteyi, indirim yaparak dolu tutma baskısını arttırır.

Yukarıda tanımlanan faktörler zaman içerisinde veya sektördeki firmaların stratejik kararları doğrultusunda değiştiğinde, alıcıların gücü de artar veya azalır.

Bir alıcı grubunun fiyatlara karşı hassas olduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008):

- Alıcı grubu az kâr eder, nakit sıkıntısı çeker ya da alım giderlerini kısmak zorundadır. Tam tersine alınan ürün giderlerin büyük bir bölümünü oluşturmaması durumunda, son derece kârlı ya da nakit akışı bakımından zengin alıcılar genelde fiyata daha az duyarlıdır.
- Sektör ürünü alıcının ürün ya da hizmetlerinin kalitesini etkilemez. Sektör ürününün kaliteyi etkilediği durumlarda, alıcılar genelde fiyata pek duyarlı değildir.
- Sektörden alınan ürün, maliyetin ya da satın alma bütçesinin çok küçük bir miktarını oluşturur. Bu tip durumlarda alıcılar, her alternatifi değerlendirir ve pazarlık yaparlar. Bir sektörde satılan ürün, alıcının maliyetlerinin ve harcamalarının küçük bir bölümünü oluşturuyorsa, alıcılar fiyata daha az duyarlıdır.

- Sektör ürünü ya da hizmetinin performansı arttırarak ya da iş gücü, malzeme veya benzeri maliyetleri düşürerek masrafını çok kolay çıkardığı durumlarda alıcılar genelde fiyattan çok kaliteye önem verirler.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Beş Kuvvet Modeli, Michael Porter tarafından literatüre kazandırıldıktan sonra farklı sektörlerle ilgili birçok akademik çalışmaya temel teşkil etmiştir. Bu bölümde Türk inşaat sektörü veya alt sektörleri ile ilgili yapılan çalışmalar özetlenmektedir.

Birgönül ve Dikmen (2001); Türk inşaat sektöründeki rekabeti Porter'ın beş kuvvet analizi ile incelemiş, strateji yönetiminde rekabet analizinin vurgulanmasını, Porter'ın beş kuvvet modelinin açıklanmasını, Türk inşaat şirketlerinin rekabet avantajı kazanma stratejilerini ve stratejik yönetim anlayışlarını belirlemek amacıyla düzenlenmiş olan ankete göre Türk inşaat sektörünü yönlendiren kuvvetlerin incelenmesini ve anket sonuçları ışığında sektörü yönlendiren kuvvetlerin firmalar üzerindeki farklı etkilerinin vurgulanmasını amaçlamışlardır.

Birgönül ve Dikmen (2001)'in yaptıkları anket sonuçları; incelendiğinde firmaların karlılıkları ve pazar payları arasında büyük farklılıkların olduğu, sektörü yönlendiren en büyük kuvvetlerin firmalar arasındaki rekabet olduğu, sektöre yeni giren firmaların önemli bir kuvvet olduğu, üretici firmaların da rekabeti yönlendiren önemli bir kuvvet olduğu fakat bunlara rağmen ikame ürünlerin Türk inşaat sektörünü yönlendiren önemli bir faktör olmadığını ortaya koymuşlardır.

Mıstıkoğlu ve Oral (2004); tuğla/kiremit üreticilerinin içinde buldukları pazar koşullarını, sektör genelinde şirketlerin rekabet stratejilerindeki eksiklikleri belirlemek ve önerilerde bulunmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın temelini Porter'ın beş kuvvet analizi metodu oluşturmuş ve rekabeti yönlendiren alt başlıklar sunulmuştur. Belirlenen alt başlıklar, tuğla/kiremit sektörü ile ilgili literatürle birleştirilerek farklı hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilebilmesi ve sektörel yapının belirlenmesi için üreticileri hedefleyen bir anket düzenlenmiştir.

Anket sonuçlarına göre ülkemizdeki zengin kil kaynakları ve ucuz işgücü tuğla/kiremit üreticilerinin ne yurt içi ne de yurt dışında rekabet avantajı sağlamalarına yeterli olmadığı, yurt içinde özellikle ikame ürünlerden kaynaklanan güçlü rekabet ortamında tuğla/kiremit üreticilerinin şirket ve sektör bazında acil stratejiler belirlemelerini gerektiğini, yurt dışından gelecek rekabet baskısının ise

daha uzun sürede çözümlenebilecek durumda olduğu tespit edilmiştir. Ancak teknoloji yenilenmesine büyük oranlarda yatırım gerekmekte olduğu ve şirketlerin gereken önlemleri alabilmelerinin, içinde buldukları sektör şartlarını ve kendi yapılarını doğru değerlendirmelerine bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Oral (2004); hazır beton sektöründeki rekabeti ortaya koymak amacıyla Porter'ın beş kuvvet analizi yöntemini kullanmış ve pazara yeni girecek firmaların tehdidinin, mevcut rakipler arasındaki rekabetin ve ikame ürün tehdidinin düşük, alıcıların ve tedarikçilerin ellerinin sektörde güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

Coşkun (2001); Stratejik endüstri analizi için Porter'ın beş kuvvet modelinin Adapazarı'ndaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) buldukları endüstriyi kendilerine sunduğu fırsatlar ve tehditler açısından nasıl değerlendirdiklerinin tespit edilmesi konusunda yaptığı araştırmada işletmeye ve işletmenin stratejik yönetimine ilişkin soruların yanında, Porter'ın Beş kuvvet modeline ilişkin KOBİ'lere Likert Skalasında hazırlanmış 239 adet anket gönderilmiş, 32 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Anket sonuçları neticesinde yöneticiler endüstriye ilişkin bu tür analizleri sistematik olarak yapmadıkları, ifadeler değerlendirildiğinde bir yandan endüstriye 'giriş bariyerleri yüksek' diğer yandan potansiyel rakiplerin endüstriye 'girme ihtimali yüksek' gibi çelişkili sonuçların göze çarptığı belirlenmiştir. Değerlendirmelerin daha anlamlı olabilmesi için endüstri bazında bir ayırım ve karşılaştırma yapmanın gerekliliğine değinen Coşkun, denek sayısının yetersizliği sebebiyle bu karşılaştırmayı yapamamıştır.

3. MATERYAL VE METOD

Bu bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi, ana kütlesi ve örneklem seçimi, verilerin analizi ve bulgular üzerinde durulmuş, daha sonra ise elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1. Amaç ve Yöntem

Bu araştırmanın amacını temsil eden problem cümlesi “Türkiye çimento sektöründeki rekabeti etkileyen çevresel faktörler nelerdir?” sorusudur. Bu soruya cevap verebilmek için önceki bölümlerde açıklanan Porter’ın beş kuvvet analiz modeli temel alınmış ve bu model çerçevesinde 54 sorudan oluşan bir anket çalışması düzenlenmiştir.

3.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Anket TÇMB’ye üye 66 adet çimento fabrikasına, Ek 2’de içeriği ayrıntıları ile verilen TÇMB’nin ankete katılım için girişimleri sonucunda, e-posta aracılığıyla veya elden ulaştırılmış, 46 çalışandan (% 69,7) geri dönüş alınmıştır. Şekil 3.2.’de Türkiye’deki çimento fabrikalarının dağılımı görünmektedir. Çizelge 3.2. ise ankete cevap veren üye fabrikaların coğrafi bölgelere göre dağılımlarını göstermektedir.



Şekil 3.2. Türkiye’deki Çimento Fabrikaları

Çizelge 3.2. TÇMB’ ye Üye Fabrikaların ve Anketi Cevaplayanların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı

Coğrafi Bölgeler	Fabrikaların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı	Anketi Cevaplayanların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı
Akdeniz Bölgesi	7	6
Doğu Anadolu Bölgesi	6	6
Ege Bölgesi	5	5
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	6
İç Anadolu Bölgesi	14	9
Karadeniz Bölgesi	17	8
Marmara Bölgesi	10	6
Toplam	66	46

3.3. Verilerin Analizi

Ankete katılanlar, sorularla ilgili değerlendirmeleri Likert Skalası’na göre (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum

5: Tamamen Katılıyorum) yapmışlardır. Değerlendirmeler yapılırken öncelikle verilen cevapların aritmetik ortalama, mod ve standart sapma değerleri Microsoft Excel 2007 programıyla hesaplanmıştır. Tanımlayıcı istatistiğe dayalı bu değerlendirmeler dışında tümevarıma dayalı değerlendirmeler için hipotez testleri yapılmıştır. Hipotez testlerinde Ki-kare uygunluk testi, SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, ankete katılımı sağlanan 46 çalışandan oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Katılımcılar, katılımcı profili ile ilgili bilgileri vermekten çekinmişler, anketin yalnızca Beş kuvvet analizi ile ilgili kısmını cevaplamışlardır. Bu da araştırma kapsamında kurulan hipotez testlerini sınırlandırmıştır.

Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleyle genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevaplar, öncelikle Beş kuvvet analiz modelinin beş kuvvet başlığı altında toplanarak çizelgeler ile gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Yorumlar yapılırken sorulara 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum cevabı verenler toplanarak ‘Katılan’ grubunda değerlendirilmiş, 1- Kesinlikle Katılmıyorum ve 2- Katılmıyorum cevabı verenler de ‘Katılmayan’ grubunda değerlendirilmiştir.

Bölümün son kısmında ise kurulan hipotezler, hipotez testleri sonuçları ile birlikte verilmiştir.

4.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu Hakkındaki Görüşler

Çizelge 4.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu		1		2		3		4		5		Ortalama	Mod	Standart Sapma σ
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum				
Anket Soruları		OY	%	OY	%	OY	%	OY	%	OY	%			
14	Sektördeki rekabeti ARGE çalışmaları etkiliyor.	23	50,0	6	13,0	1	2,2	10	21,7	6	13,0	2,35	1	1,56
15	Sektörde yeterince rekabet vardır.	0	0,0	1	2,2	8	17,4	20	43,5	17	37,0	4,15	4	0,78
16	Firmaların üretim kapasiteleri rekabet için önemli bir araçtır.	2	4,3	1	2,2	12	26,1	21	45,7	10	21,7	3,78	4	0,95
17	Sektördeki firmalar devlet tarafından destekleniyor.	6	13,0	9	19,6	15	32,6	16	34,8	0	0,0	2,89	4	1,03
18	Firmaların devlet tarafından desteklenmesi rekabeti etkiliyor.	6	13,0	11	23,9	8	17,4	8	17,4	13	28,3	3,24	5	1,42
19	Sektördeki firmalar ARGE için yeterli bütçe ayırmıyorlar.	6	13,0	10	21,7	16	34,8	8	17,4	6	13,0	2,96	3	1,20
20	Şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmalar mevcut firmalarla rekabet edebilirler.	16	34,8	10	21,7	11	23,9	9	19,6	0	0,0	2,28	1	1,14
21	Sektördeki firma sayısı rekabeti arttıran önemli bir unsurdur.	0	0,0	0	0,0	5	10,9	35	76,1	6	13,0	4,02	4	0,49
22	Çimentoya olan talep rekabeti arttırıyor.	0	0,0	2	4,3	2	4,3	34	73,9	8	17,4	4,04	4	0,62
23	Sektörde çok hızlı büyüyen firmalar vardır.	2	4,3	2	4,3	0	0,0	37	80,4	5	10,9	3,89	4	0,81
24	Büyüme hızı yüksek olan firmaların sektörde rekabet avantajı var.	7	15,2	2	4,3	5	10,9	27	58,7	5	10,9	3,46	4	1,21
25	Sektörün büyüme hızı fazladır.	2	4,3	1	2,2	8	17,4	34	73,9	1	2,2	3,67	4	0,75
26	Sektörün büyüme hızı rekabeti arttırıcı yönde etki yapıyor.	0	0,0	1	2,2	2	4,3	37	80,4	6	13,0	4,04	4	0,51
27	Çimento sektöründe ürün standart ve farklılaşma azdır.	14	30,4	7	15,2	2	4,3	8	17,4	15	32,6	3,07	5	1,69
28	Sektörde rekabetin az olması, faaliyet gösteren firmaların daha kolay fiyat arttırmasına dolayısıyla daha fazla kar etmelerine sebep oluyor.	0	0,0	10	21,7	13	28,3	16	34,8	7	15,2	3,43	4	0,99

Çizelge 4.1.'de örneklem grubundaki çalışanların Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu hakkında sorulan sorulara verdikleri cevapların dağılımları gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında:

- (1) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 93,5'inin "Sektörün büyüme hızı rekabeti arttırıcı yönde etki yapıyor." önermesine

katıldıkları , (mod=4, ortalama=4,04), yine aynı şekilde % 91,3'ünün “Çimentoya olan talep rekabeti arttırıyor.” önermesine de katıldıkları (mod=4, ortalama=4,04) görünmektedir.

- (2) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 63'ünün “Sektördeki rekabeti ARGE çalışmaları etkiliyor.” önermesine katılmadıkları, (mod=1, ortalama=2,35), yine aynı şekilde % 56,5'inin “Şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmalar mevcut firmalarla rekabet edebilirler.” önermesine de katılmadıkları (mod=1, ortalama=2,28) görünmektedir.

4.2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehditleri Hakkındaki Görüşler

Çizelge 4.2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi

Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi	1		2		3		4		5		Ortalama	Mod	Standart Sapma σ
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	OY	%	OY	%	OY			
Anket Soruları	OY	%	OY	%	OY	%	OY	%	OY	%			
1 Sektöre yeni giren firmalar, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabiliyorlar.	14	30,4	15	32,6	9	19,6	4	8,7	4	8,7	2,33	2	1,23
2 Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkiliyor.	0	0,0	0	0,0	4	8,7	26	56,5	16	34,8	4,26	4	0,61
3 Sektöre yeni giren firmalar çeşitli politik engellere takılıyorlar.	8	17,4	2	4,3	8	17,4	19	41,3	9	19,6	3,41	4	1,33
4 Sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şart güçlü bir sermayedir.	12	26,1	0	0,0	7	15,2	21	45,7	6	13,0	3,20	4	1,41
5 Dağıtım kanallarında köklü firmaların tekelı vardır.	0	0,0	15	32,6	0	0,0	18	39,1	13	28,3	3,63	4	1,20
6 Sektördeki köklü firmalar devlet tarafından destekleniyorlar.	4	8,7	7	15,2	14	30,4	18	39,1	3	6,5	3,20	4	1,06
7 Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımı için yeterli bağlantıları kurmaları zor değildir.	9	19,6	15	32,6	16	34,8	6	13,0	0	0,0	2,41	3	0,95
8 Sektöre yeni giren firmalar, köklü firmalar tarafından bir takım misillemelerle karşı karşıya kalabiliyorlar.	0	0,0	3	6,5	10	21,7	25	54,3	8	17,4	3,83	4	0,79
9 Sektöre yeni giren firmalar patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kalıyorlar.	0	0,0	10	21,7	16	34,8	16	34,8	4	8,7	3,30	3-4	0,91
10 Sektöre yeni giren firmalar ürünlerde farklılık yaratırlarsa, kendilerine rekabet avantajı sağlayabilirler.	7	15,2	9	19,6	0	0,0	16	34,8	14	30,4	3,46	4	1,47
11 İşletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajına sahip firmalar yeni kurulan firmalar karşısında avantajlılar.	7	15,2	0	0,0	2	4,3	22	47,8	15	32,6	3,83	4	1,31
12 Bir çimento üreticisinin sektörden çıkmak istemesi durumunda karşısına birçok engel çıkıyor. Sektörden çıkmak bu engellerden dolayı zordur.	0	0,0	13	28,3	5	10,9	19	41,3	9	19,6	3,52	4	1,10
13 Çimento sektörü dışında farklı sektörlere de yönelerek büyümek, firma için rekabet avantajı sağlıyor.	0	0,0	0	0,0	2	4,3	40	87,0	4	8,7	4,04	4	0,36

Çizelge 4.2.'de örneklem grubundaki çalışanların sektöre yeni girecek olan firmaların yaratabileceği tehditler hakkında sorulan sorulara verdikleri cevapların dağılımları gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında:

- (1) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 91,3'ünün "Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkiliyor." önermesine katıldıkları , (mod=4, ortalama=4,26), yine aynı

şekilde % 95,7'sinin “Çimento sektörü dışında farklı sektörlere de yönelerek büyümek, firma için rekabet avantajı sağlıyor.” önermesine de katıldıkları (mod=4, ortalama= 4,04) görünmektedir.

- (2) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 63'ünün “Sektöre yeni giren firmalar, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabiliyorlar.” önermesine katılmadıkları, (mod=2, ortalama=2,33), yine aynı şekilde % 52,2'sinin “Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmaları zor değildir.” önermesine de katılmadıkları (mod=3, ortalama=2,41) görünmektedir.

4.3. İkame Ürün ve Hizmet Tehditleri Hakkındaki Görüşler

Çizelge 4.3. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	1		2		3		4		5		Ortalama	Mod	Standart Sapma σ
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum				
Anket Soruları	OY	%	OY	%	OY	%	OY	%	OY	%			
29 Piyasada çimentoya karşı ikame ürünler vardır.	33	71,7	10	21,7	2	4,3	1	2,2	0	0,0	1,37	1	0,67
30 İkame ürünler rekabet üstünlüğüne sahipler.	33	71,7	7	15,2	5	10,9	1	2,2	0	0,0	1,43	1	0,77
31 İkame ürün olmaması sektörde rekabeti azaltıyor.	0	0,0	29	63,0	9	19,6	4	8,7	4	8,7	2,63	2	0,96
32 Çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkiliyor.	2	4,3	11	23,9	2	4,3	24	52,2	7	15,2	3,50	4	1,14
33 Çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmalar bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak görürler.	2	4,3	2	4,3	4	8,7	25	54,3	13	28,3	3,98	4	0,97

Çizelge 4.3.'te örneklem grubundaki çalışanların ikame ürün ve hizmet tehdidi hakkında sorulan sorulara verdikleri cevapların dağılımları gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında:

- (1) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 82,6'sının “Çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmalar bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak görürler.” önermesine katıldıkları, (mod=4, ortalama=3,98), yine aynı şekilde % 67,4'ünün “Çimentonun

karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkiliyor.” önermesine de katıldıkları (mod=4, ortalama=3,50) görünmektedir.

- (2) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 93,5’inin “Piyasada çimentoya karşı ikame ürünler vardır.” önermesine katılmadıkları, (mod=1, ortalama=1,37), yine aynı şekilde % 87’sinin “İkame ürünler rekabet üstünlüğüne sahipler.” önermesine de katılmadıkları (mod=1, ortalama=1,43) görünmektedir.

4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler

Çizelge 4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	1		2		3		4		5		Ortalama	Mod	Standart Sapma σ
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum				
Anket Soruları		OY	%	OY	%	OY	%	OY	%	OY	%			
40	Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurma avantaj sağlıyor.	4	8,7	2	4,3	16	34,8	13	28,3	11	23,9	3,54	3	1,16
41	Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda malzeme satın aldıkları tedarikçilerine karşı pazarlık açısından elleri güçsüz.	17	37,0	7	15,2	19	41,3	3	6,5	0	0,0	2,17	3	1,01
42	Malzeme tedarikçilerinin istenilen kalitede malzemeyi istenilen zamanda teslim edebilme gücü onlara rekabet avantajı sağlıyor.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	33	71,7	13	28,3	4,28	4	0,45
43	Farklı kalitelerde malzeme imkânı sunan malzeme tedarikçilerinin sektörde önemli bir avantajı oluyor.	0	0,0	0	0,0	2	4,3	31	67,4	13	28,3	4,24	4	0,52
44	Çimento sektörüne malzeme tedarik eden çok sayıda firma vardır.	0	0,0	5	10,9	17	37,0	10	21,7	14	30,4	3,72	3	1,01
45	Çimento üretimine malzeme tedarik eden firmalar çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahipler.	0	0,0	5	10,9	3	6,5	32	69,6	6	13,0	3,85	4	0,78
46	Çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesi üreticilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor.	0	0,0	11	23,9	13	28,3	22	47,8	0	0,0	3,24	4	0,81
47	Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.	0	0,0	24	52,2	4	8,7	12	26,1	6	13,0	3,00	2	1,14
48	Çimentonun ikame ürünün olmaması, çimento üreticilerinin elini pazarlık açısından güçlendiriyor.	0	0,0	3	6,5	0	0,0	38	82,6	5	10,9	3,98	4	0,61
49	Rekabetin fazla olması çimento üreticilerinin elini pazarlık açısından zayıflatıyor.	0	0,0	24	52,2	4	8,7	12	26,1	6	13,0	4,13	4	0,74
50	Stokların fazla olması çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflatıyor.	4	8,7	13	28,3	11	23,9	16	34,8	2	4,3	2,98	4	1,07
51	Hizmet kalitesi çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir kozdur.	0	0,0	2	4,3	0	0,0	34	73,9	10	21,7	4,13	4	0,61
52	Farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı oluyor.	0	0,0	0	0,0	2	4,3	27	58,7	17	37,0	4,33	4	0,55
53	Kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahipler.	0	0,0	0	0,0	2	4,3	24	52,2	20	43,5	4,39	4	0,57
54	Çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmaması, çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflatıyor.	3	6,5	17	37,0	1	2,2	18	39,1	7	15,2	3,20	4	1,26

Çizelge 4.4.'te örneklem grubundaki çalışanların tedarikçilerin pazarlık güçleri hakkında sorulan sorulara verdikleri cevapların dağılımları gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında:

- (1) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 100'ü “Malzeme tedarikçilerinin istenilen kalitede malzemeyi istenilen zamanda teslim edebilme gücü onlara rekabet avantajı sağlıyor.” önermesine katıldıkları, (mod=4, ortalama=4,28), yine aynı şekilde % 95,7'sinin “Kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahipler.” önermesine de katıldıkları (mod=4, ortalama=3,20) görünmektedir.
- (2) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 52,2'sinin “Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda malzeme satın aldıkları tedarikçilerine karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.” önermesine katılmadıkları, (mod=3, ortalama=2,17), yine aynı şekilde % 52,2'sinin “Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.” önermesine de katılmadıkları (mod=2, ortalama=3,00) görünmektedir.

4.5. Alıcıların Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler

Çizelge 4.5. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların Pazarlık Gücü		1		2		3		4		5		Ortalama	Mod	Standart Sapma σ
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum				
Anket Soruları		OY	%	OY	%	OY	%	OY	%	OY	%			
34	Büyük miktarlarda mal alımı yapan müşteriler çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahipler.	0	0,0	0	0,0	11	23,9	32	69,6	3	6,5	3,83	4	0,52
35	Çimentonun ikame ürününün olmaması, müşterilerin elini pazarlık yönünden zayıflatıyor.	10	21,7	16	34,8	0	0,0	20	43,5	0	0,0	2,65	4	1,24
36	Büyük miktar satın almada müşterinin ihale usulleri, çimento firmalarının pazarlık gücünü etkiliyor.	0	0,0	9	19,6	10	21,7	23	50,0	4	8,7	3,48	4	0,90
37	Rekabetin fazla olması pazarlık açısından müşterilerin elini güçlendiriyor.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	36	78,3	10	21,7	4,22	4	0,41
38	Stokların fazla olması müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor.	4	8,7	15	32,6	10	21,7	15	32,6	2	4,3	2,91	2	1,08
39	Çimento üreticilerine malzeme sağlayan firmalar arasındaki rekabetin fazla olması pazarlık açısından çimento üreticilerinin elini güçlendiriyor.	0	0,0	7	15,2	3	6,5	25	54,3	11	23,9	3,87	4	0,95

Çizelge 4.5.'te örneklem grubundaki çalışanların alıcıların pazarlık güçleri hakkında sorulan sorulara verdikleri cevapların dağılımları gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında:

- (1) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 100'ü "Rekabetin fazla olması pazarlık açısından müşterilerin elini güçlendiriyor." önermesine katıldıkları, (mod=4, ortalama=4,22), yine aynı şekilde % 78,3'ünün "Çimento üreticilerine malzeme sağlayan firmalar arasındaki rekabetin fazla olması pazarlık açısından çimento üreticilerinin elini güçlendiriyor." önermesine de katıldıkları (mod=4, ortalama=3,87) görünmektedir.
- (2) Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının % 56,5'inin "Çimentonun ikame ürününün olmaması, müşterilerin elini pazarlık yönünden zayıflatıyor." önermesine katılmadıkları, (mod=4, ortalama=2,65), yine aynı şekilde % 41,3'ünün "Stokların fazla olması müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor." önermesine de katılmadıkları (mod=2, ortalama=2,91) görünmektedir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Hipotez Testleri

Anket çalışması sonucunda yirmi adet hipotez kurulmuş ve Ki-kare uygunluk testi ile %95 güven aralığı ve %5 (0.05) anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiştir. Bu nedenle hipotez testi sonucunda bulunan 'p' olasılık değeri 0.05 değeri ile karşılaştırılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Anket sonuçlarında bulunan p değerinin 0.05'den küçük olması durumunda sonuçların beklenen güven düzeyini vermemesinden dolayı H_0 reddedilmiş, tersi durumda ise H_0 'ın reddedilebilmesi için yeterli kanıt olmadığı sonucuna varılmıştır. Hipotez testi sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Hipotez 1;

H_0 : Çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge ile sektördeki rekabetin AR-GE çalışmaları tarafından etkilendiğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge ile sektördeki rekabetin AR-GE çalışmaları tarafından etkilendiğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.1.1. Hipotez 1 için Test İstatistiği

	COGRAFIBOLGE
Ki kare (a)	20,333
Serbestlik derecesi (df)	6
p	,002

Çizelge 5.1.2. Hipotez 1 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Akdeniz Bölgesi -1	12	15,4	-3,4
Doğu Anadolu Bölgesi -2	21	15,4	5,6
Ege Bölgesi -3	7	15,4	-8,4
Güneydoğu Anadolu Bölgesi -4	9	15,4	-6,4
İç Anadolu Bölgesi -5	28	15,4	12,6
Karadeniz Bölgesi -6	16	15,4	,6
Marmara Bölgesi -7	15	15,4	-,4
Toplam	108		

Çizelge 5.1.1.'de verilen sonuçlara bakıldığında $p=0,002<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir. Bu durumda, çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge ile sektördeki rekabetin AR-GE çalışmaları tarafından etkilendiğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez testi sonuçları Çizelge 5.1.2.'de verilen karşılaştırma değerleri ile de desteklenmektedir. Çizelge 5.1.2.'deki değerlere bakıldığında İç Anadolu Bölgesi'nde gözlemlenen sonuç (28), beklenen ortalama değer (15.4)' den 12.6 fazla iken, Ege Bölgesi'ndeki değerler tam ters yöndedir. Sonuçlar İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesindeki çimento şirketlerinin AR-GE çalışmalarının rekabeti etkilediğini öngördüğünü, özellikle Ege ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ise tersi bir öngörünün olduğunu göstermektedir.

Hipotez 2;

H_0 : Çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge ile sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge ile sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.2.1. Hipotez 2 için Test İstatistiği

	COGRAFİBOLGE
Ki kare (a)	20,644
Serbestlik derecesi (df)	6
p	,002

Çizelge 5.2.2. Hipotez 2 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Akdeniz Bölgesi -1	20	21,3	-1,3
Doğu Anadolu Bölgesi -2	23	21,3	1,7
Ege Bölgesi -3	11	21,3	-10,3
Güneydoğu Anadolu Bölgesi -4	10	21,3	-11,3
İç Anadolu Bölgesi – 5	34	21,3	12,7
Karadeniz Bölgesi -6	24	21,3	2,7
Marmara Bölgesi -7	27	21,3	5,7
Toplam	149		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,002<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.2.1.). Sonuç olarak, çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.2.2.'deki değerler karşılaştırıldığında da bu öngörünün İç Anadolu ve Marmara Bölgelerinde ağır bastığı (ortalamalardan sırasıyla 12,7 ve 5,7 farkla) Ege ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ise ortalamadan çok düşük olduğu (fark sırasıyla -10,3 ve - 11,3) gözlemlenmektedir.

Hipotez 3;

H₀: Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının kendilerine rekabet avantajı sağlayacağını öngören firmalarla, sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının kendilerine rekabet avantajı sağlayacağını öngören firmalarla, sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.3.1. Hipotez 3 için Test İstatistiği

	ARGE
Ki kare (a)	44,742
Serbestlik derecesi (df)	4
p	,000

Çizelge 5.3.2. Hipotez 3 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	53	31,8	21,2
2,00	30	31,8	-1,8
3,00	4	31,8	-27,8
4,00	45	31,8	13,2
5,00	27	31,8	-4,8
Toplam	159		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H₀ reddedilmiştir (Çizelge 5.3.1.). Sonuç olarak, ankete cevap veren firmaların, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının kendilerine rekabet avantajı sağlayacağı ile ilgili öngörülerini ile sektördeki rekabeti

ARGE çalışmalarının etkilediği konusundaki öngörülerinde arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.3.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının bu firmalara rekabet avantajı sağlaması ile ilgili öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre ürün farklılığının sektöre yeni giren firmalara rekabet avantajı sağlayacağına hiç katılmayan firmaların (1,00) sektördeki AR-GE çalışmalarının rekabet üstünlüğü sağladığına ilişkin öngörülerinde ortalamadan çok yüksektir (fark 21,2). Yani bu firma yöneticileri AR-GE çalışmalarının rekabet açısından önemini vurgularken, ürün farklılığının özellikle yeni giren firmalara rekabet avantajı getirmediğini belirtmektedirler. Bir başka deyişle, hâlihazırda üretimi gerçekleştiren ürünlerdeki AR-GE çalışmalarının ürün farklılaşmasına oranla daha fazla rekabet avantajı sağladığını öngörmektedirler.

Hipotez 4;

H₀: Sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şartın güçlü bir sermaye olduğunu öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının rekabet avantajı sağlayacağını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şartın güçlü bir sermaye olduğunu öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının rekabet avantajı sağlayacağını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4 için SPSS Çıktılar;

Çizelge 5.4.1. Hipotez 4 için Test İstatistiği

	FARKLILIK
Ki kare (a)	43,503
Serbestlik derecesi (df)	3
p	,000

Çizelge 5.4.2. Hipotez 4 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	54	36,8	17,3
2,00	56	36,8	19,3
3,00	0	36,8	-36,8
4,00	30	36,8	-6,8
5,00	7	36,8	-29,8
Toplam	147		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.4.1.). Sonuç olarak, ankete katılan firmaların, sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şartın güçlü bir sermaye olduğu ile ilgili öngörülerini, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının rekabet avantajı sağlayacağı konusundaki öngörülerini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.4.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler, ankete cevap verenlerin sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şartın güçlü bir sermaye olduğu öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre piyasada tutunabilmek için ilk şartın güçlü bir sermaye olduğuna katılmayan firmaların (2,00) sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının rekabet avantajı sağlayacağına ilişkin öngörülerini ortalamadan çok yüksektir (fark 19,3). Yani bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmek için ilk şartın güçlü bir sermaye olmadığını fakat ürünlerinde farklılık yaratmanın rekabet avantajı sağlayacağını vurgulamaktadırlar.

Hipotez 5;

H_0 : Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağladığını öngören firmalarla, Çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmamasının çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflattığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağladığını öngören firmalarla, Çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmamasının çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflattığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.5.1. Hipotez 5 için Test İstatistiği

	PAZARLIK
Ki kare (a)	90,712
Serbestlik derecesi (df)	4
p	,000

Çizelge 5.5.2. Hipotez 5 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	9	32,6	-23,6
2,00	58	32,6	25,4
3,00	4	32,6	-28,6
4,00	63	32,6	30,4
5,00	29	32,6	-3,6
Toplam	163		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H₀ reddedilmiştir (Çizelge 5.5.1.). Sonuç olarak, çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağladığı konusundaki öngörülerle, çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmamasının çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflattığını yönündeki öngörüler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.5.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler, ankete cevap verenlerin çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağlayacağı yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna

göre sektöründe dikey büyümenin avantaj sağlayacağına katılan firmaların (4,00), çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmamasının, çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflattığına ilişkin öngörülerini ortalamadan çok yüksektir (fark 30,4). Yani bu firma yöneticileri çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmamasının, çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflattığını vurgularlarken, dikey büyümenin avantaj sağlayacağını öngörmektedirler.

Hipotez 6;

H₀: Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurma avantaj sağladığını öngören firmalarla, çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından ellerinin güçsüz olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurma avantaj sağladığını öngören firmalarla, çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından ellerinin güçsüz olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.6.1. Hipotez 6 için Test İstatistiği

	PAZARLIK
Ki kare (a)	72,804
Serbestlik derecesi (df)	3
p	,000

Çizelge 5.6.2. Hipotez 6 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
2,00	80	40,8	39,2
3,00	12	40,8	-28,8
4,00	52	40,8	11,2
5,00	19	40,8	-21,8
Toplam	163		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.6.1.). Sonuç olarak, çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağladığı yönündeki öngörülerle, çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından ellerinin güçsüz olduğu yönündeki öngörülerini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.6.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin çimento sektöründe dikey büyümenin yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurma avantaj sağlayacağı yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağlayacağına katılmayan firmaların (2,00), çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından ellerinin güçsüz olduğuna ilişkin öngörülerini ortalamadan çok yüksektir (fark 39,2). Yani bu firma yöneticileri çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından ellerinin güçsüz olduğunu vurgularlarken, çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağlayacağını öngörmektedirler.

Hipotez 7;

H_0 : Sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların çeşitli politik engellere takıldığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların çeşitli politik engellere takıldığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.7.1. Hipotez 7 için Test İstatistiği

	POLITIK
Ki kare (a)	88,884
Serbestlik derecesi (df)	4
p	,000

Çizelge 5.7.2. Hipotez 7 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	19	29,4	-10,4
2,00	4	29,4	-25,4
3,00	17	29,4	-12,4
4,00	70	29,4	40,6
5,00	37	29,4	7,6
Toplam	147		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000 < 0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.7.1.). Sonuç olarak, sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların çeşitli politik engellere takıldığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.7.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediği yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğine katılan firmaların (4,00), sektöre yeni giren

firmaların çeşitli politik engellere takıldığına ilişkin öngörülerini ortalamadan çok yüksektir (fark 40,6). Yani bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların çeşitli politik engellere takıldığını vurgularlarken, sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini belirtmektedirler.

Hipotez 8;

H₀: Dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğunu öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmalarının kolay olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğunu öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmalarının kolay olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.8.1. Hipotez 8 için Test İstatistiği

	YENIGIREN
Ki kare (a)	41,743
Serbestlik derecesi (df)	3
p	,000

Çizelge 5.8.2. Hipotez 8 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
2,00	21	41,8	-20,8
3,00	71	41,8	29,3
4,00	52	41,8	10,3
5,00	23	41,8	-18,8
Toplam	167		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.8.1.). Sonuç olarak, dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğunu yönündeki öngörülerle, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımı için yeterli bağlantıları kurmalarının kolay olduğu yönündeki öngörüler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.8.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğu yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğu yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımı için yeterli bağlantıları kurmalarının kolay olduğuna ilişkin öngörülerini ortalamadan çok yüksektir (fark 10,3). Yani bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımı için yeterli bağlantıları kurmalarının kolay olduğunu vurgularlarken, dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 9;

H_0 : Sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığını öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmaları durumunda, kendilerine rekabet avantajı sağlayabileceklerini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığını öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmaları durumunda, kendilerine rekabet avantajı sağlayabileceklerini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.9.1. Hipotez 9 için Test İstatistiği

	FARKLILIK
Ki kare (a)	28,789
Serbestlik derecesi (df)	3
p	,000

Çizelge 5.9.2. Hipotez 9 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	21	38,0	-17,0
2,00	22	38,0	-16,0
4,00	56	38,0	18,0
5,00	53	38,0	15,0
Toplam	152		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.9.1.). Sonuç olarak, yöneticilerin, sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığı konusundaki öngörülerini ile sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmaları durumunda, kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecekleri konusundaki öngörülerini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.9.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığı öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığı yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmaları durumunda, kendilerine rekabet avantajı sağlayabileceklerine ilişkin öngörülerini ortalamadan çok yüksektir (fark 18,0). Yani bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmaları durumunda, kendilerine rekabet avantajı

sağlayabileceklerini vurgularlarken, sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığını öngörmektedirler.

Hipotez 10;

H₀: Sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediğini düşünen firmalarla, sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediğini düşünen firmalarla, sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.10.1. Hipotez 10 için Test İstatistiği

	REKABET
Ki kare (a)	34,932
Serbestlik derecesi (df)	4
p	,000

Çizelge 5.10.2. Hipotez 10 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	6	26,6	-20,6
2,00	26	26,6	-,6
3,00	25	26,6	-1,6
4,00	27	26,6	,4
5,00	49	26,6	22,4
Toplam	133		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.10.1.). Sonuç olarak, sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediğini düşünen firmalarla, sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.10.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediğini düşünen firmaların öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediği yönündeki öngörüye kesinlikle katılan firmaların (5,00), sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğine ilişkin öngörülerini ortalamadan çok yüksektir (fark 22,4). Yani bu firma yöneticileri sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini vurgularlarken, sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediğini öngörmektedirler.

Hipotez 11;

H_0 : Sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildiğini öngören firmalarla, şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmaların mevcut firmalarla rekabet edebileceğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildiğini öngören firmalarla, şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmaların mevcut firmalarla rekabet edebileceğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.11.1. Hipotez 11 için Test İstatistiği

	MEVCUT_FIRMALAR
Ki kare (a)	7,729
Serbestlik derecesi (df)	3
p	,052

Çizelge 5.11.2. Hipotez 11 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	25	26,8	-1,8
2,00	18	26,8	-8,8
3,00	26	26,8	-,8
4,00	38	26,8	11,3
Toplam	107		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,052>0,05$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir (Çizelge 5.11.1.). Sonuç olarak, sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildiğini öngören firmalarla, şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmaların mevcut firmalarla rekabet edebileceğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çizelge 5.11.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildiklerine dair öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildikleri yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmaların mevcut firmalarla rekabet edebileceğine ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 11,3). Yani bu firma yöneticileri şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmaların mevcut firmalarla rekabet edebileceğini

vurgularlarken, sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildiklerini öngörmektedirler.

Hipotez 12;

H₀: Sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğunu öngören firmalarla, sektörün büyüme hızının fazla olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğunu öngören firmalarla, sektörün büyüme hızının fazla olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.12.1. Hipotez 12 için Test İstatistiği

	BUYUME_HIZI
Ki kare (a)	383,933
Serbestlik derecesi (df)	4
p	,000

Çizelge 5.12.2. Hipotez 12 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	4	35,8	-31,8
2,00	4	35,8	-31,8
3,00	28	35,8	-7,8
4,00	139	35,8	103,2
5,00	4	35,8	-31,8
Toplam	179		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H₀ reddedilmiştir (Çizelge 5.12.1.). Sonuç olarak, sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğunu öngören firmalarla, sektörün büyüme hızının fazla olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.12.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğu yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğu yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), sektörün büyüme hızının fazla olduğuna ilişkin öngörülerini de ortalamadan bir hayli yüksektir (fark 103,2). Yani bu firma yöneticileri sektörün büyüme hızının fazla olduğunu vurgularlarken, sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 13;

H₀: Sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngören firmalarla, farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngören firmalarla, farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.13.1. Hipotez 13 için Test İstatistiği

	FARKLI_URUN
Ki kare (a)	68,222
Serbestlik derecesi (df)	2
p	,000

Çizelge 5.13.2. Hipotez 13 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
3,00	2	36,0	-34,0
4,00	72	36,0	36,0
5,00	34	36,0	-2,0
Toplam	108		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.13.1.). Sonuç olarak, sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngören firmalarla, farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.13.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediği yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediği yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarına ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 36,0). Yani bu firma yöneticileri farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını vurgularlarken, sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngörmektedirler.

Hipotez 14;

H_0 : Çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğunu öngören firmalarla, kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahip olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğunu öngören firmalarla, kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahip olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 14 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.14.1. Hipotez 14 için Test İstatistiği

	OZEL_URUN
Ki kare (a)	69,830
Serbestlik derecesi (df)	2
p	,000

Çizelge 5.14.2. Hipotez 15 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
3,00	6	47,0	-41,0
4,00	87	47,0	40,0
5,00	48	47,0	1,0
Toplam	141		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.14.1.). Sonuç olarak, çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğunu öngören firmalarla, kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahip olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.14.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğu yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğu yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduğuna ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 40,0). Yani bu firma yöneticileri kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını vurgularlarken, çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 15;

H_0 : Piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığını öngören firmalarla, ikame ürün olmamasının sektörde rekabeti azalttığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığını öngören firmalarla, ikame ürün olmamasının sektörde rekabeti azalttığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 15 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.15.1. Hipotez 15 için Test İstatistiği

	REKABET
Ki kare (a)	173,512
Serbestlik derecesi (df)	3
p	,000

Çizelge 5.15.2. Hipotez 15 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
2,00	3	30,3	-27,3
3,00	6	30,3	-24,3
4,00	20	30,3	-10,3
5,00	92	30,3	61,8
Toplam	121		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.15.1.). Sonuç olarak, piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığını öngören firmalarla, ikame ürün olmamasının sektörde rekabeti azalttığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.15.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığı yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığı yönündeki öngörüye kesinlikle katılan firmaların (5,00), ikame ürün olmamasının sektörde rekabeti azalttığına ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 61,8). Yani bu firma yöneticileri ikame ürün olmamasının sektörde rekabeti azalttığını vurgularlarken, piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığını öngörmektedirler.

Hipotez 16;

H₀: Çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkilediğini öngören firmalarla, çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmaların bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak göreceklarini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkilediğini öngören firmalarla, çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmaların bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak göreceklarini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 16 için SPSS Çıktıları

Çizelge 5.16.1. Hipotez 16 için Test İstatistiği

	KALITEYI_ETKILEMEK
Ki kare (a)	180,522
Serbestlik derecesi (df)	4
p	,000

Çizelge 5.16.2. Hipotez 16 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	2	32,2	-30,2
2,00	4	32,2	-28,2
3,00	10	32,2	-22,2
4,00	86	32,2	53,8
5,00	59	32,2	26,8
Toplam	161		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H₀ reddedilmiştir (Çizelge 5.16.1.). Sonuç olarak, çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkilediğini öngören

firmalarla, çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmaların bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak göreceklere öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.16.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmamasının sektördeki kalite çalışmalarını etkilediği yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmamasının sektördeki kalite çalışmalarını etkilediği yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmaların bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak göreceklere ilişkin öngörüler de ortalamadan çok yüksektir (fark 53,8). Yani bu firma yöneticileri çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmaların bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak göreceklere vurgularlarken, çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmamasının sektördeki kalite çalışmalarını etkilediğini öngörmektedirler.

Hipotez 17;

H₀: Hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğunu öngören firmalarla, farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğunu öngören firmalarla, farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 17 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.17.1. Hipotez 17 için Test İstatistiği

	REKABET
Ki kare (a)	93,611
Serbestlik derecesi (df)	2
p	,000

Çizelge 5.17.2. Hipotez 17 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
3,00	4	63,3	-59,3
4,00	111	63,3	47,7
5,00	75	63,3	11,7
Toplam	190		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.17.1.). Sonuç olarak, hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğunu öngören firmalarla, farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.17.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğu yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğu yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı olduğuna ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 47,7). Yani bu firma yöneticileri farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı olduğunu vurgularlarken, hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 18;

H₀: Stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalarla, stokların fazla olmasının çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflattığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalarla, stokların fazla olmasının çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflattığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 18 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.18.1. Hipotez 18 için Test İstatistiği

	STOK_URETICI
Ki kare (a)	71,299
Serbestlik derecesi (df)	4
p	,000

Çizelge 5.18.2. Hipotez 18 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	5	26,8	-21,8
2,00	39	26,8	12,2
3,00	28	26,8	1,2
4,00	56	26,8	29,2
5,00	6	26,8	-20,8
Toplam	134		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H₀ reddedilmiştir (Çizelge 5.18.1.). Sonuç olarak, stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalarla, stokların fazla olmasının çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflattığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.18.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğu yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğu yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), stokların fazla olmasının çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflattığına ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 29,2). Yani bu firma yöneticileri stokların fazla olmasının çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflattığını vurgularlarken, stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 19;

H₀: Çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunu öngören firmalarla, çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesinin tedarikçilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunu öngören firmalarla, çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesinin tedarikçilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 19 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.19.1. Hipotez 19 için Test İstatistiği

	PAZARLIK_GUCLERI
Ki kare (a)	22,068
Serbestlik derecesi (df)	2
p	,000

Çizelge 5.19.2. Hipotez 19 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
2,00	40	59,0	-19,0
3,00	49	59,0	-10,0
4,00	88	59,0	29,0
Toplam	177		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir (Çizelge 5.19.1.). Sonuç olarak, çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunu öngören firmalarla, çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesinin tedarikçilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.19.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğu yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğu yönündeki öngörüye katılan firmaların (4,00), çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesinin tedarikçilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğuna ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 29,0). Yani bu firma yöneticileri çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesinin tedarikçilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu vurgularlarken, çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 20;

H_0 : Sektörde yeterince rekabet olduğunu öngören firmalarla, sektörde rekabetin fazla olması, faaliyet gösteren firmaların daha zor fiyat arttırmasına dolayısıyla daha az kar etmelerine sebep olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sektörde yeterince rekabet olduğunu öngören firmalarla, sektörde rekabetin fazla olması, faaliyet gösteren firmaların daha zor fiyat arttırmasına dolayısıyla daha az kar etmelerine sebep olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 20 için SPSS Çıktıları;

Çizelge 5.20.1. Hipotez 20 için Test İstatistiği

	REKABETIN_SONUCLARI
Ki kare (a)	18,654
Serbestlik derecesi (df)	3
p	,000

Çizelge 5.20.2. Hipotez 20 için Gözlemlenen ve Beklenen Değerlerin Karşılaştırması

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
1,00	29	47,8	-18,8
2,00	68	47,8	20,3
3,00	55	47,8	7,3
4,00	39	47,8	-8,8
Toplam	191		

Hipotez testi sonucunda, elde edilen verilere bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu için H₀ reddedilmiştir (Çizelge 5.20.1.). Sonuç olarak, sektörde yeterince rekabet olduğunu öngören firmalarla, sektörde rekabetin fazla olması, faaliyet gösteren firmaların daha zor fiyat arttırmasına dolayısıyla daha az kar etmelerine sebep olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 5.20.2.'nin ilk sütununda sunulan veriler ankete cevap verenlerin sektörde yeterince rekabet olduğu yönündeki öngörülerini sıralamaktadır. Buna göre sektörde yeterince rekabet olduğu yönündeki öngörüye katılmayan firmaların (2,00), sektörde rekabetin fazla olmasının, faaliyet gösteren firmaların daha zor fiyat arttırmasına dolayısıyla daha az kar etmelerine sebep olduğuna ilişkin öngörülerini de ortalamadan çok yüksektir (fark 20,3). Yani bu firma yöneticileri sektörde rekabetin

fazla olmasının, faaliyet gösteren firmaların daha zor fiyat arttırmasına dolayısıyla daha az kar etmelerine sebep olduğunu vurgularlarken, sektörde yeterince rekabet olmadığını öngörmektedirler.

5.2. Sonuçlar

Bu tez kapsamında, Porter'ın Beş kuvvet modeli temel alınarak Türk Çimento Sektörünün rekabet durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket çalışması TÇMB'ye üye fabrika yöneticilerine yönlendirilmiş ve 46 çalışandan geri dönüşüm olmuştur. Elde edilen sonuçlar Beş kuvvet modeli başlıkları altında aşağıda özetlenmiştir:

1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu: Mevcut rakipler arasında, özellikle devlet desteği ve AR-GE çalışmalarından kaynaklı yoğun bir rekabet vardır. Hizmet kalitesi ve farklı kalitelere ürün imkânı sunmak üreticiler için önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu rekabet koşullarının yanı sıra hızla büyüyen sektörün büyüme hızına paralel büyüme gösteren firmaların varlığı da rekabeti zorlayıcı yöndedir. Mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu sektörde fiyat artışlarının ve kar oranlarının düşük miktarlarda seyretmesine neden olmaktadır. Ayrıca, rekabet şartları bölgeler arasında farklılıklar göstermektedir. İç Anadolu Bölgesi rekabetin en yoğun olduğu bölgedir.
2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi: Sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şart güçlü bir sermayedir. Bu firmalar ancak ürünlerinde farklılık yaratmaları veya düşük giriş fiyatı sağlamaları durumunda rekabet avantajı sağlayıp, mevcut firmalara tehdit unsuru oluşturabilirler. Sektördeki köklü firmaların devlet tarafından desteklenmeleri de sektöre yeni girecek firmaların çeşitli politik engellere takılmalarına sebep olabilmektedir. Ayrıca, dağıtım kanallarında köklü firmaların tekelinin olması, sektöre yeni girecek firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmalarına engel olabilecek bir durumdur.

3. İkame ürün ve Hizmet Tehdidi: Çimentonun karşısında ikame bir ürünün bulunmaması ve ürünün standart, sektördeki farklılaşmanın az olması sektördeki kalite çalışmalarını olumsuz etkilemektedir.
4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Çimento üretimine malzeme tedarik eden firmalar çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahiptir. Hizmet kalitesi çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir kozdur ve farklı kalitelere ürün imkânı sunan çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahiptir.
5. Alıcıların Pazarlık Gücü: Çimentonun stoklanabilmesi alıcıların pazarlık gücünü artıran bir durumdur. Fakat sektörün alıcısı farklı büyüklükte ve sayıda özel ve tüzel kişilerden oluşmaktadır. Talebin fazla olması alıcıların pazarlık gücünü azaltmaktadır.

5.3. Öneriler

Yukarıda özetlenen sonuçlar doğrultusunda Türkiye Çimento Sektöründe üretim yapan veya yapmayı planlayan firmalar için bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkilemektedir. Dolayısıyla sektöre yeni girecek firmaların piyasaya giriş fiyatları konusunda detaylı bir çalışma yapmaları kendilerine rekabet sağlayacaktır.
2. Dağıtım kanallarında köklü firmaların tekelinin olması, sektöre yeni girecek firmaların dağıtım kanallarına erişebilmesi için çeşitli alternatiflere yönelmelerini gerektirmektedir.
3. Sektöre yeni girecek firmalar ürünlerinde farklılık yaratarak kendilerine rekabet avantajı sağlayabilirler. Bu sebeple sektördeki mevcut firmaların ürünlerinde bir takım yeniliklere gitmesi kendilerine rekabet avantajı sağlayabilir.

4. Sektördeki firmaların AR-GE çalışmaları için yeterli bütçe ayırmadıkları tespit edilmiştir. Rekabet avantajı kazanabilmek için AR-GE çalışmalarına yönelmek fayda sağlayacaktır.
5. Hizmet kalitesi çimento üreticilerinin elini güçlendireceği için farklı kalitelerde ürün üreten firmalar rekabet avantajı sağlayabilirler.
6. Firmaların üretim kapasitelerinin rekabet için önemli bir araç olduğu tespit edilmiştir ancak firmaların fazla stokla çalışmaları ellerini müşterilere karşı pazarlık yönünden zayıflatabilir.

KAYNAKLAR

- BAYÜLKEN, N., 1999. Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BİRGÖNÜL, M. T. ve DİKMEN, İ., 2001. Türk İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi, XVI. Türkiye İnşaat Mühendisliği Teknik Kongre ve Sergisi, Ankara.
- COŞKUN, R., 2001. Stratejik Endüstri Analizi için Porter'ın Beş Güç Modelinin Kobi'lere Uygulanması: Adapazarı Örneği, 9 .Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, 2001, İstanbul.
- DİNÇER, Ö., 1998. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Matbaası
- GÜÇLÜ, N., 2003. Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, (2003), s.61-85, Ankara.
- GÜRLEK, T. B., 2002. Swot Analizi. TÜBİTAK Vizyon 2023 Birinci Bilgilendirme ve İletişim Toplantısı, TÜSSİDE, 16-18 Haziran 2002, Gebze.
- HARVEY, D. F., 1982. Business Policy and Strategic Management, Eastern Washington University, USA.
- KARAMAN, T., 2000. Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. Türk İdare Dergisi, 426. Meydan Laurausso. (1981).
- MISTIKOĞLU, G. ve ORAL (LAPTALI) E., 2004, Tuğla Kiremit Sektörünün Rekabet Analizi ,Türkiye İnşaat Mühendisliği XVII. Teknik Kongre ve Sergisi, 549-552, İstanbul, (2004).
- ORAL (LAPTALI) E., 2004. Hazır Beton Sektörünün Rekabet Analizi, Yayımlanmamış, Hatay.
- ÖZDOĞAN (Dikmen), İ. ve BİRGÖNÜL, M. T., 2000. İnşaat Sektöründe Strateji Yönetimi, 2. Yapı İşletmesi Kongresi, İzmir, Haziran 2000, s.139-151
- PORTER, M., 1980. Competitive Strategy, Free Press, New York.
- _____, 2008. On Competition, A Harvard Business Review Book, Boston.
- SOYSAL, C., (2003), "Rekabet Perspektifinden Türkiye Akaryakıt Sektörü", Rekabet Kurumu, Uzmanlık Tezi, Ankara.

TCEB Çimento Sektörü Raporu, 2012. Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı,
Ankara.

TOSUN, K., 1974. İşletme Yönetimi Genel Esaslar. İstanbul: Fakülteler Matbaası

ÜZÜN, C., 2000. Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler. İzmir: Eylül Yayınları

<http://www.tcma.org.tr/index.php?page=habergoster&hbrID=195>, (Erişim Tarihi: 15
Mart 2012)

ÖZGEÇMİŞ

Rıdvan BAĞRIAÇIK, 1986 yılında Elazığ'da doğdu. İlkokul öğrenimini Adıyaman'da, ortaokul ve lise öğrenimini Gaziantep'te tamamladı. 2005 yılında öğrenim görmeye hak kazandığı Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 2009 yılında mezun oldu. 2009 yılında Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Üniversite mezuniyetinden sonraki meslek hayatına özel bir otel zincirinin Teknik departmanında yönetici olarak devam etmektedir.

EKLER

EK 1: Anket Örneği

Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapı İşletmesi Anabilim Dalında Yüksek lisansına devam etmekteyim.

Prof. Dr. Emel ORAL hocam ile birlikte “Çimento Sektöründe Rekabet Analizi” konusunda tez çalışması yapmaktayız.

Sizlerin de yardımıyla “Çimento Sektöründeki Rekabeti” ortaya koyacağız.

Anketimiz firmanız bünyesinde çalışan “İnşaat Mühendisi ve/veya Mimarlar” tarafından doldurulmalıdır.

Sektöre yön verecek olan çalışmamızda bilgileriniz bizim için çok değerli. Geri dönüşlerinizi en kısa zamanda bekliyoruz.

Şimdiden teşekkürler,

Rıdvan BAĞRIAÇIK

Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Cevapladığınız sorularda kutunun içine “X” koymanız yeterlidir.

Ad Soyadı:

Eğitim Durumunuz: Lisans Yüksek Lisans Doktora

Mesleđiniz: İnşaat Mühendisi Mimar

Çalıştığınız Firma:

Not: Bilgileriniz kişisel düzeyde gizli tutulacaktır.

ANKET SORULARI

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Tamamen Katılıyorum
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	------------------------

Cevapladığınız sorularda kutunun içine “X” koymanız yeterlidir.

	1	2	3	4	5
Sektöre yeni giren firmalar, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabiliyorlar.					
Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkiliyor.					
Sektöre yeni giren firmalar çeşitli politik engellere takılıyorlar.					
Sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şart güçlü bir sermayedir.					
Dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli var.					
Sektördeki köklü firmalar devlet tarafından destekleniyorlar.					
Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımı için yeterli bağlantıları kurmaları zor değildir.					
Sektöre yeni giren firmalar, köklü firmalar tarafından bir takım misillemelerle karşı karşıya					

kalabiliyorlar.					
Sektöre yeni giren firmalar patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kalıyorlar.					
Sektöre yeni giren firmalar ürünlerde farklılık yaratırlarsa, kendilerine rekabet avantajı sağlayabilirler.					
İşletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajına sahip firmalar yeni kurulan firmalar karşısında avantajlılar.					
Sektördeki rekabeti ARGE çalışmaları etkiliyor.					
Sektörde yeterince rekabet var.					
Firmaların üretim kapasiteleri rekabet için önemli bir araç.					
Sektördeki firmalar devlet tarafından destekleniyor.					
Firmaların devlet tarafından desteklenmesi rekabeti etkiliyor.					
Sektördeki firmalar ARGE için yeterli bütçe ayırıyorlar.					
Şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmalar mevcut firmalarla rekabet edebilirler.					
Sektördeki firma sayısı rekabeti arttıran önemli bir unsur.					

Çimentoya olan talep rekabeti arttırıyor.					
Sektörde çok hızlı büyüyen firmalar var.					
Büyüme hızı yüksek olan firmaların sektörde rekabet avantajı var.					
Sektörün büyüme hızı fazla.					
Sektörün büyüme hızı rekabeti arttırıcı yönde etki yapıyor.					
Çimento sektöründe ürün standart ve farklılaşma az.					
Sektörde rekabetin az olması, faaliyet gösteren firmaların daha kolay fiyat arttırmasına dolayısıyla daha fazla kar etmelerine sebep oluyor.					

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Tamamen Katılıyorum
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	------------------------

Cevapladığınız sorularda kutunun içine “X” koymanız yeterlidir.

	1	2	3	4	5
Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurma avantaj sağlıyor.					
Bir çimento üreticisinin sektörden çıkmak istemesi durumunda karşısına birçok engel çıkıyor.					

Sektörden çıkmak bu engellerden dolayı zordur.					
Çimento sektörü dışında farklı sektörlerde yönelerek büyümek, firma için rekabet avantajı sağlıyor.					
Piyasada çimentoya karşı ikame ürünler var.					
İkame ürünler rekabet üstünlüğüne sahipler.					
İkame ürün olmaması sektörde rekabeti azaltıyor.					
Çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkiliyor.					
Çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmalar bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak görürler.					
Büyük miktarlarda mal alımı yapan müşteriler çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahipler.					
Çimentonun ikame ürününün olmaması, müşterilerin elini pazarlık yönünden zayıflatıyor.					
Büyük miktar satın almada müşterinin ihale usulleri, çimento firmalarının pazarlık gücünü etkiliyor.					
Rekabetin fazla olması pazarlık açısından müşterilerin elini güçlendiriyor.					
Stokların fazla olması müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor.					
Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.					
Çimentonun ikame ürününün olmaması, çimento üreticilerinin elini pazarlık açısından güçlendiriyor.					

Rekabetin fazla olması çimento üreticilerinin elini pazarlık açısından zayıflatıyor.					
Stokların fazla olması çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflatıyor.					
Hizmet kalitesi çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz.					
Farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı oluyor.					
Kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahipler.					

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Tamamen Katılıyorum
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	------------------------

Cevapladığınız sorularda kutunun içine “X” koymanız yeterlidir.

	1	2	3	4	4
Çimento sektörüne malzeme tedarik eden çok sayıda firma vardır.					
Çimento üretimine malzeme tedarik eden firmalar çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahipler.					
Çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmaması, çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflatıyor.					
Çimento üreticilerine malzeme sağlayan firmalar arasındaki rekabetin fazla olması pazarlık açısından çimento üreticilerinin elini güçlendiriyor.					

Çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesi tedarikçilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor.					
Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda malzeme satın aldıkları tedarikçilerine karşı pazarlık açısından elleri güçsüz.					
Malzeme tedarikçilerinin istenilen kalitede malzemeyi istenilen zamanda teslim edebilme gücü onlara rekabet avantajı sağlıyor.					
Farklı kalitelere malzeme imkânı sunan malzeme tedarikçilerinin sektörde önemli bir avantajı oluyor.					

EK 2: TÇMB'den Fabrikalar Giden Ankete Katılım İsteği

From: Sabit USLU [mailto:SabitU@tcma.org.tr]

Sent: Tuesday, March 22, 2011 8:41 AM

To: Sabit USLU

Subject: FW: ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE REKABET ANALİZİ

Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapı İşletmesi Anabilim Dalı tarafından Çimento sektörü için yürütölen ve Birliğimizden fabrikalarımıza ulaştırılması talep edilen "Çimento Sektöründe Rekabet Analizi" anketi ekte sunulmaktadır.

Ankete katılmak isteyen üyelerimizin cevaplarını aşağıda adresi bulunan Rıdvan Bağrıaçık'a iletmeleri gerekmektedir

Bilgilerinize sunarız.

Saygılarımızla,

TÇMB