



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Fen Bilimleri Enstitüsü



**TÜRK DERİ SEKTÖRÜNDE KÜMELENME
MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Doktora Tezi

Onur GÖRGÜN

Deri Mühendisliği Anabilim Dalı

İzmir
2020

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Fen Bilimleri Enstitüsü

**TÜRK DERİ SEKTÖRÜNDE KÜMELENME
MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Onur GÖRGÜN

Danışman: Prof. Dr. Bahri BAŞARAN
İkinci Danışman: Prof. Dr. Çağrı BULUT

Deri Mühendisliği Anabilim Dalı
Deri Mühendisliği Doktora Programı

İzmir
2020

Onur GÖRGÜN tarafından Doktora tezi olarak sunulan “Türk Deri Sektöründe Kümelenme Modelinin Uygulanabilirliğinin Araştırılması” başlıklı bu çalışma EÜ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile EÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi'nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve 14.12.2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri:

İmza

Jüri Başkanı	: Prof. Dr. Bahri BAŞARAN
Raportör Üye	: Prof. Dr. Behzat Oral BİTLİSLİ
Üye	: Prof. Dr. Edip TEKER
Üye	: Doç. Dr. Aykan CANDEMİR
Üye	: Doç. Dr. Volkan ALTINTAŞ

EGE ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

EÜ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili hükümleri uyarınca Doktora Tezi olarak sunduğum “Türk Deri Sektöründe Kümelenme Modelinin Uygulanabilirliğinin Araştırılması” başlıklı bu tezin kendi çalışmam olduğunu, sunduğum tüm sonuç, doküman, bilgi ve belgeleri bizzat ve bu tez çalışması kapsamında elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara atıf yaptığımı ve bunları kaynaklar listesinde usulüne uygun olarak verdiğimi, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını, bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya diğer bir üniversitede başka bir tez çalışması içinde sunmadığımı, bu tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda bilimsel etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

14 / 12 / 2020

Onur GÖRGÜN

ÖZET**TÜRK DERİ SEKTÖRÜNDE KÜMELENME MODELİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI**

GÖRGÜN, Onur

Doktora Tezi, Deri Mühendisliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bahri BAŞARAN

İkinci Danışmanı: Prof. Dr. Çağrı BULUT

Aralık 2020, 184 sayfa

Deri sektörü, istihdam, katma değer ve ihracat gibi avantajlarıyla gelişen ekonomiler için önemli bir sektördür. Ülkemizde de global gelişmelere paralel olarak kendisini dönüştürmeye devam etmektedir. Bu dönüşüm beraberinde yeni üretim yapılarını ve organizasyon modellerini ortaya çıkaracaktır. Mevcut üretim ve pazarlama yapısını geçmiş tecrübelerin birikimi ve yeni gelişmelerin adapte edilmesiyle güçlendirerek rekabet gücünü artırması temel hedef olarak görülmektedir. Bu araştırmada sektörün değer zincirinden başlayarak, sektörel rekabet gücü araştırılmış, Kümelenme modelinin deri sektörüne uygulanabilirliği ve rekabet gücüne etkileri incelenmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucunda deri karma organize sanayi bölgelerinde yapılan üretim ile birlikte sektörde firmalar arasında belli oranda işbirliği imkanlarının olduğu, güçlü bir fiziksel altyapının varlığı ve yine güçlü bir deri ürünleri üretim kapasitesinin de katkılarıyla sektörde kümelenme modelinin değer zincirinin iki aşamasında uygulanabilir olduğu anlaşılmıştır. Tez çalışması kapsamında yürütülen saha çalışmaları, sektörün işbirliğine dayalı faaliyetlere daha fazla odaklanması gerektiğini ortaya koymuştur. Özellikle çevre yönetim sistemleri ve buna bağlı uluslararası gerekliliklerin karşılanması ve dışa yönelik lojistik kapsamında ihracat pazarlarında müşterilere daha hızlı servis verebilecek ve o müşterilerin aradığı güven ortamını tesis edecek yapılanmaların

oluşturulması deri sektörünün rekabet gücüne olumlu katkı sunacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Deri Sektörü, Rekabet Gücü, Değer Zinciri, Kümelenme Modeli, Endüstriyel Organizasyon, İşletme Mühendisliği, Performans Analizi.



ABSTRACT**INVESTIGATION OF THE APPLICABILITY OF CLUSTERING
MODEL IN TURKISH LEATHER INDUSTRY**

GÖRGÜN, Onur

PhD in Leather Engineering

Supervisor: Prof. Dr. Bahri BAŞARAN

Co-Supervisor: Prof. Dr. Çağrı BULUT

December 2020, 184 pages

The leather industry is for developing economies with its advantages such as employment, added value and exports. It continues to transform itself in parallel with global developments in our country. This transformation will reveal new production structures and organizational models. Strengthening the existing production and marketing structure with the accumulation of past experiences and adapting new developments is seen as the main goal. In this research, starting from the value chain of the industry, the leather industry competitiveness and the applicability of the clustering model its impact on the competitiveness have been investigated.

Researchs Show that with the production in organized industrial zones, it has been understood that the clustering model in the industry can be applied at two stages of the value chain, with the contribution of the existence of a certain level of cooperation between the companies in the industry, the presence of a strong physical infrastructure and a strong leather products production capacity. Researches conducted within the thesis revealed that the industry should focus more on collaborative activities. It has been concluded that meeting international needs interms of environmental management systems and establishing the structure to support customers in export markets will improve industrial competitiveness.

Keywords: Leather Industry, Competitiveness, Value Chain, Clustering, Industrial Organization, Business Engineering, Performance Analysis.

ÖNSÖZ

Deri ve deri ürünleri sektörü oldukça geniş bir yapıya sahiptir. Tez konusu kısım deri işleme sanayini kapsamaktadır. Bu tez, Türk deri sektöründe kümelenme modelinin uygulanabilirliğinin araştırılması amacıyla yazılmıştır. Türkiye Deri Sanayicileri Derneği'nin küme yönetimi altında gönüllülük esasıyla katılım gösteren 18 firmadan oluşan bir Küme meydana getirilmiştir. Küme katılımcısı tüm firmalarda Değer Zinciri Analizi ile Beş Güç Modeli ve Elmas Modeli kapsamında Rekabet Gücü Analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışmalar kapsamında değer zinciri analizine göre küme katılımcısı firmaların iki uzlaşma alanında işbirliği yapabileceği tespit edilmiştir. Bu işbirliği alanlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi ve başarı sağlanması halinde başka alanlarda da işbirliği imkanlarının olabileceği görülmüştür.

Sektörde eğitim kurumlarının varlığı, ar-ge merkezlerinin ve laboratuvarlarının varlığı, deri organize sanayi bölgeleri olarak başlayan ancak daha sonra karma organize sanayi bölgelerine dönüşen yapı ile birlikte güçlü bir fiziksel altyapının varlığı ve yine güçlü bir deri ürünleri üretim kapasitesinin varlığı çerçevesinde kümelenme modelinin uygulanabilir olduğu anlaşılmıştır.

İZMİR

14 / 12 / 2020

Onur GÖRGÜN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇ KAPAK	ii
KABUL ONAY SAYFASI	iii
ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI.....	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ.....	xi
İÇİNDEKİLER.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xix
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	5
2.1 Rekabet ve Rekabet Gücü.....	5
2.1.1 Firma açısından rekabet gücü	8
2.1.2 Endüstri açısından rekabet gücü	8
2.1.3 Ulusal/Uluslararası açıdan rekabet gücü	21
2.2 Değer Zinciri.....	25

İÇİNDEKİLER (devam)

	<u>Sayfa</u>
2.2.1 Değer zinciri analizi	31
2.3 Strateji	39
2.3.1 Jenerik stratejiler	47
2.3.2 Jenerik stratejiler ve performansa etki eden diğer unsurlar	57
2.3.3 Stratejiye yönelik diğer yaklaşımlar	62
2.4 Yığılma Ekonomileri ve Kümelenme	71
2.4.1 Kümelerin oluşum nedenleri	75
2.4.2 Yapısal açıdan kümeler	77
2.4.3 Kümelerin rekabet gücüne etki eden faktörler	79
2.4.4 Kamu politikalarının kümelerin rekabet gücüne etkisi	81
2.4.5 Kümeleneğe yönelik yaklaşımlar	82
2.4.6 Kümelerin başarılarını etkileyen faktörler	85
2.4.7 Başarısızlıkla sonuçlanan kümeleneğe örnekleri ve nedenleri	90
3. TÜRK DERİ SEKTÖRÜ	99
3.1 Türk Deri Sektörünün Mevcut Durumu	101
3.2 Avrupa Deri Sektörü	109

İÇİNDEKİLER (devam)

	<u>Sayfa</u>
4. METODOLOJİ.....	111
4.1 Veri Toplama Yöntemi.....	111
4.2 Veri Analiz Yöntemi.....	112
4.3 Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi (URGE) Projeleri (15 UR-GE 011 ve 19 UR-GE 021 Projeleri).....	113
5. BULGULAR.....	115
5.1 Türk Deri Sektörü ve Değer Zinciri.....	115
5.1.1 Sektörel değer zinciri analizi.....	117
5.1.2 Firmaların değer zinciri analizi.....	122
5.2 Türk Deri Sektörü ve Rekabet Gücü.....	137
5.2.1 Endüstriyel rekabet gücü kapsamında beş güç analizi.....	138
5.2.2 Ulusal/Uluslararası rekabet gücü kapsamında elmas modeli analizi.....	144
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	172
KAYNAKLAR DİZİNİ.....	178
TEŞEKKÜR.....	183
ÖZGEÇMİŞ.....	184

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Beş güç modeli.....	8
2.2. Elmas modeli.....	23
2.3. Porter'ın değer zinciri yaklaşımı.....	27
2.4. Değer zinciri.....	33
2.5. Yapı-Eylem-Performans.....	64
2.6. Metro programı çerçevesi.....	83
3.1a. Türk deri sektöründe işletme sayısı.....	102
3.1b. Türk Deri Sektörünün bölgesel dağılım.....	103
3.2. Türk deri sektöründe istihdam.....	104
3.3. Türkiye'nin deri ve deri ürünleri ithalatı (Milyon USD).....	104
3.4. Türkiye'nin deri ve deri ürünleri ihracatı (Milyon USD).....	105
3.5. Türkiye'nin işlenmiş – bitmiş deri ihracatı (Milyon USD).....	106
3.6. Türkiye'nin ham deri ve post ithalatı (Milyon USD).....	107
3.7. Türkiye'nin işlenmiş – bitmiş deri ithalatı (Milyon USD).....	107
3.8a. Türkiye'nin hayvan varlığı (Bin Adet).....	108
3.8b. Türkiye'nin ham deri üretimi (Bin Adet).....	109

ŞEKİLLER DİZİNİ (devam)

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
5.1. Deri sektörü değer zinciri.	117
5.2. Şirket altyapısı detay puan grafiği.	124
5.3. Şirket altyapısı firma puan grafiği.	124
5.4. İnsan kaynakları detay puan grafiği.	126
5.5. İnsan kaynakları firma puan grafiği.	126
5.6. Teknoloji geliştirme detay puan grafiği.	128
5.7. Teknoloji geliştirme firma puan grafiği.	129
5.8. Tedarik zinciri detay puan grafiği.	130
5.9. Tedarik zinciri firma puan grafiği.	131
5.10. Üretim detay puan grafiği.	132
5.11. Üretim firma puan grafiği.	133
5.12. Pazarlama ve satış detay puan grafiği.	134
5.13. Pazarlama ve satış firma puan grafiği.	135
5.14. Kalite detay puan grafiği.	136
5.15. Kalite firma puan grafiği.	137
5.16. Deri sektörü beş güç analizi.	140

ŞEKİLLER DİZİNİ (devam)

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
5.17. Faktör koşullarının rekabete olan etkisi.	145
5.18. Firmalar arasında rekabetin yapısı.	148
5.19. Talep koşulları.	149
5.20. İlişkili ve destekleyici sektörler.	152
5.21. İşbirliği kuruluşları.	155
5.22. Kamu kurumları.	156
5.23. Küme yönetimi.	157
5.24. Küme rekabetçilik düzeyi.	159
5.25. Firma rekabet stratejisi.	162
5.26. Ürüne bağlı rekabet gücü.	163
5.27. Satış performansı.	165
5.28. Üretim performansı.	167
5.29. İhracat performansı.	168
5.30. Kalite sistemleri ve uluslararası standartlara uygunluk.	171
6.1. Rekabet analizi – Beş güç modeli.	176
6.2. Sektör'ün elmas modeli analizi.	177

ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Beş güç modeli.....	9
2.2. Tedarikçilerin Gücü	15
2.3. Alıcıların gücü	17
2.4. Rekabet avantajı türleri	34
2.5. Örnek değer zinciri analizi.....	37
2.6. Strateji oluşturma ve uygulama	44
2.7. Jenerik stratejiler.....	47
2.8. Jenerik stratejilerin zayıf yönleri	60
2.9. Karşılaştırmalı olarak stratejiler.....	68
2.10. Nove – Faenza strateji ve sonuçları karşılaştırması.....	76
2.11. Kümelerin başarılarını etkileyen faktörler	87
5.1. Küme değer zinciri analizi	121
5.2. Firmaların değerlendirme puanlaması	122
6.1. Küme işbirliği alanları	174

1. GİRİŞ

Deri sektörü insanlık tarihi ile eşdeğer geçmişe sahiptir. Anadolu'da ise dericiliğin tarihçesinin Ahi Evran'ın 1205 yılında bu topraklara göçmesi ile gelişim gösterdiği yazılı kaynaklarda yer almaktadır. Türk deri sektörü, yerli üretim baz alındığında tamamen et talebini karşılamak üzere kesime giden hayvanlardan elde edilen deri ve kürklerin işlenmesi amacıyla kurulmuş işletmelerden teşekkül etmektedir. Bu açıdan bakıldığında genel olarak sığır, koyun, kuzu ve keçi gibi hayvanlardan elde edilen ham deriler deri üretimi için kullanılmaktadır.

Türkiye'de deri ve deri ürünleri sektörü, 1990'lı yıllarda dağılan Doğu Bloğu Ülkeleri'nden gelen talep ve yoğun bavul ticareti neticesinde üretim ve ihracat açısından önemli bir gelişme göstermiştir. Bu süreç, sektörde büyük yatırımların yapılmasına ve dolayısıyla kapasite artışına neden olmuştur. 1998 Rusya krizi ve 2001 yılında ülkemizde ortaya çıkan ekonomik kriz sonucunda iç talebin ve dış talebin daralmasıyla üretimde gerileme yaşanmıştır. 2008 ve 2009 yıllarında küresel ekonomik krizin sektör üzerinde olumsuz etkileri görülmüştür. 2019 yılı itibarıyla 14 farklı üretim bölgesinde 539 deri işleme fabrikası (tabakhane) bulunmaktadır. 2005 yılında 836 olan tabakhane sayısı 2019 yılında gerileyerek 539'a düşmüştür. Ancak sayısal düşüşe rağmen üretimde azalmanın olmadığı görülmektedir.

Uluslararası entegrasyonunu önemli ölçüde başaran Türk deri sektörünün işletmeleri, küreselleşmenin artan yoğunluğu karşısında işbirliği ve güçbirliği yöntemlerini benimseyerek mevcut rekabet gücünü geliştirmek için mücadele etmektedir. Dijitalleşmeye bağlı iletişim teknolojileri ve satın alma süreç ve davranışlarının da bağımsız işletmeler üzerindeki etkileri yıkıcı hale dönüşmektedir. Yapısal ve kolektif faaliyetlerle sektörün ayakta kalarak, rekabet gücünü arzu edilen noktalara taşıması için, bütüncül ve değer zinciri temelli stratejilere ihtiyacı vardır.

Türk deri sektöründe güçlü fiziksel altyapı ve rekabet gücünü artırmaya olanak sağlayacak kurumlar vardır. Ancak avantaj olan bu unsurların güçlü bir irade ile koordine edilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyacın karşılanması için de sektörün özellikle değer zinciri analizi ile hangi alanlarda işbirliği yöntemini benimseyebileceği belirlenmelidir. Çünkü hem kültürel yapı hem de bu yapıyı bir sonucu olarak geçmişte yaşanan başarısız işbirliği girişimleri, kümelenme modelinin değer zincirinin tüm alanlarında uygulanamayacağına işaret etmektedir.

Kümelenme yaklaşımının deri sektörünün rekabet gücünü artıracığı düşünülmektedir. Bunun araştırılması için değer zinciri analizi ile Elmas Modeli ve Beş Güç Modeli kullanılarak sektörün mevcut durumunun incelenmesi amacıyla çalışma yapılmıştır. Değer zinciri analizi ile tespit edilen işbirliği alanlarının başarılı şekilde uygulanması sonucunda başka alanlarda da yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlayacak ve bu alanlarda da işbirliğine yönelmeyi kolaylaştıracaktır.

Michael Porter, 1985 yılında geliştirdiği Değer Zinciri'ni "işletmelerin rekabet gücü elde edebilmesi için işletmeleri stratejik olarak ilgili faaliyetlerine ayırmak suretiyle spesifik faaliyetlere odaklanmayı sağlayan bir model" olarak tanımlamaktadır. (Porter, 1985)

Feurer ve Chaharbaghi (1994), "Rekabet kavramının geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır ve kısaca üstünlük sağlama amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır."

Porter (1991), "Stratejiyi kelime anlamı itibariyle belli bir sürede önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için uygulanan yöntemlerin tümü olarak ifade etmektedir. Strateji, işletmelerle birlikte bütün bir ekonomi için ve politika yapıcı olarak kamu için de önemli bir kavramdır. Bir ekonomide işletmeler nasıl rekabet ederler ve hangi stratejileri seçerler sorularının cevapları ekonominin geleceği açısından hayati değer taşımaktadır."

Kümelenme stratejileri hem stratejilerin belirlenmesinde hem de hayata geçirilmesinde bir sektör içinde faaliyet gösteren firmalar için en öne çıkan strateji planlama ve uygulama yöntem ve modellerinden biridir. Porter'a (1998) göre Kümelenme, "ekonomik ve bölgesel kalkınma ile yenilikçi ve rekabetçi olmak için gerekli olan ekonomik faaliyetlerin coğrafi olarak yoğunlaşmasıdır." Ulusal düzeyde birçok

ekonomide sektörlerin rekabet gücünü artıracak, değer zincirini güçlendirecek ve ihracatlarını artıracak coğrafi ve/veya değer zincirine odaklı kümelenme destekleri sunulmaktadır. Ülkemizde, Ticaret Bakanlığı, uluslararası rekabet avantajı potansiyeli yüksek olan sektörlerdeki işletmelerin işbirliği yaparak ihracatlarını güçlendirmek amacıyla UR-GE (Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi) çağrılarını yürürlüğe almıştır. Deri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de UR-GE projeleri ile değer zincirini güçlendirerek rekabette varlığını sürdürmeye ve güçlü olmaya çalışmaktadır. Çünkü küreselleşmiş bir yapıda dış dünyayla daha bütünleşmiş ve bu ölçüde de dış dünyadaki değişimlere daha duyarlı hale gelmiş Türk deri sektörünün rekabet ortamında varlığını nasıl devam ettireceği önemli bir sorudur. Bu tez çalışması, 2015 ve 2019 yıllarında Türk deri sektörüne özel yürütülen iki UR-GE projesi ekseninde, sektörün rekabetçiliğini analiz etmeyi, mevcut durumun yapısını ortaya koymayı, kapsamlı saha araştırmaları sonucunda elde edilen bulguları, kümelenme yöntemi ile bütünleştirerek sektöre özel alternatif stratejileri irdelemeyi amaçlamaktadır.

Tez çalışmasının saha araştırmasında birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Yüz yüze görüşmeler ve bu görüşmelerde kullanılan bir soru formu birincil kaynağı teşkil ederken, sektörel veriler ve bilgiler ise deri sektörü ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan ikincil kaynak olarak elde edilmiştir. Yüz yüze görüşme tekniği 15 UR-GE 011 ve 19 UR-GE- 021 kodlu projelerde yer alan firmaların sahipleri veya firma müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Firma ve Küme Analizlerinin tamamlanmasında literatür taramasına ek olarak firmalar ziyaret edilmiş, yarı yapılandırılmış mülakat soruları ile rekabetin yapısına yönelik bilgilere ulaşılmıştır. Saha çalışmasından elde edilen nitel ve nicel veriler, ikincil bilgi kaynaklarıyla birlikte ele alınarak değer zinciri analizi metodu ile gelişmeye açık yönler tespit edilmiştir. Bulgular tablo ve grafikler ile değişkenler arası kıyaslamaların yapılabileceği grafiklere aktarılmıştır. Her bir kümelenme projesi saha araştırması için analiz ve bulguların sunumu süreci tekrar edilmiştir.

Saha araştırması ve ikincil bilgi kaynakları bulgularıyla, rekabet gücü analizleri arasında hem kümelenmeye hem de tezin amacına en iyi hizmet etmekte olan beş güç analiz yöntemi uygulanarak, sektörün rekabetçi durumuna yönelik nicel puanlama yapılmıştır. Beş boyutta ele alınan her bir rekabetçi faktörün alt

kırılımları (değişkenleri) bulunmakta, sektörün ilerleme ve gelişmeye açık yönleri de ayrıca bu çalışma ile ortaya çıkartılmıştır.

Tezin saha çalışması kapsamında sektördeki aktörleri tespit etmek üzere değer zinciri analizi, sektörün rekabetçi konumu için beş güç rekabet analizleri yürütülmüş, uluslararası rekabetçiliği için de Elmas Modeli yöntemi uygulanmıştır. Böylece ikame sektörler ve ürünlerin tehdit ve negatif etkileri ile ilgili rekabet değişkenleri de sektör firmaları arası rekabetin gücü ile birlikte analize dâhil edilebilmiştir. Sonrasında hukuki yapı ile uluslararası regülasyonlar da incelenmiştir. Böylece yalnızca sektörün değil, belirli bir plan ile ortak amaçlar için bir araya gelmiş olan sektör işletmelerinin küme rekabetçiliği de incelenmiş, tüm bulgular belirli bir sistematik içinde yöntem bölümünde sunulmuştur.

Strateji ve rekabet analizleri, başarının ardında gizli kalan faktörleri nitel ve nicel yöntemlerle açığa çıkartmayı, çevre koşulları değişse dahi, bu koşullara karşı ulaşılması ideal rekabetçi pozisyonun tespit edilmesi ile bu gelecek başarısının sürdürülebilirliği için alternatif yolların neler olabileceği hususunda uygulamaya yönelik yollar sunmaya hizmet etmektedir. Bu tez çalışması kapsamında kullanılan rekabet analizleri ile Türk Deri Sektörü'nün rekabetçi konumu, gelecekte alması ideal rekabetçi pozisyonlara ulaşmada Kümelenme metot ve modelleri hem nitel hem de nicel yöntemlerle yordanmış, ikincil verilerin yeterli kalmadığı birçok alanda birincil veri kaynaklarıyla tezin amacına yönelik veriler de toplanarak analizlere dâhil edilmiştir. Sonuçta, hem sektörde faaliyet gösteren işletme karar alıcılarına, hem sektöre yön veren sektör temsilcileriyle kamu karar alıcılarına hem de araştırmacılara öneriler, çalışmanın kısıtlarıyla birlikte sunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Rekabet ve Rekabet Gücü

Rekabet kavramının geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır ve kısaca üstünlük sağlama amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. En az iki veya daha fazla birimin arasında gerçekleşmesi gerekmektedir. Birim bireyler, işletmeler, gruplar, sektörler, ülkeler vb gibi olabilir. Rekabet gücü kavramı ise bir ülkenin, endüstrinin veya firmanın hayatta kalma ve refahı artırma mücadelesidir.

Porter (2001), rekabeti “iki veya daha fazla mevcudiyet arasında üstünlük sağlama olarak tanımlamaktadır.” İki veya daha fazla mevcudiyet arasında üstünlük sağlama olarak tanımlanan rekabet, iktisadın temel sorularından birisi olan kıt kaynakların paylaşımı ile de açıklanabilir. Kıt kaynaklardan daha fazla pay alabilme yarışıdır. Porter (2000) “Rekabet insanlar, hayvanlar, ekonomik veya sosyal gruplar arasında olabilir. Rekabet konusu kapsamında üstünlük sağlandıktan sonra refah, güç, prestij ve benzeri alanlarda rekabetin devamı gündeme gelebilir.” Kümelenme ve işletmeler söz konusu olduğunda ise rekabeti rakiplerden daha fazla gelir elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak olarak değerlendirmek mümkündür. Eğer rekabet bir diğerine üstünlük sağlamak ise cevap aranması gereken soru işbirliğini temel alan kümelenme nasıl bir rekabet stratejisi olabilir? Rekabetin varlığı durumunda işbirliğinin olanaksız olduğunu düşünmek doğru bir yaklaşım mıdır?

Porter (2000) “Rekabet görecedir ancak mutlak değildir. Ortakların ve müşterilerin değerleri, rekabet ortamında hareket kabiliyeti ve tepki verebilme imkanı sağlayan finansal güç, stratejik değişimleri uygulama potansiyeli olan insanlar ve teknoloji ile rekabet gücü arasında sıkı bir bağ vardır. Rekabet gücünün sürdürülebilirliği, doğası gereği birbiriyle mücadele içinde olan bu unsurlar arasında dengenin sağlanmasına bağlıdır.”

Rekabet ile ilgili yazın incelendiği zaman bu kavramın sadece firmalar arası olmadığı aksine ülke, endüstri ve firma şeklinde bir sıralamanın olduğu dikkat çekmektedir. Hatta öyle ki, rekabet ve rekabet gücü ile ilgili en fazla değerlendirmenin firmalardan ziyade ülkelerin temel çalışma konularından birisi

olduğu görülmektedir. Ulusal rekabet gücü, bir ülkenin uluslararası ticarete kendi kaynakları ile bir ürün ve hizmet üretmesi ve bu ürün/hizmeti üretirken kullandığı kaynakları üzerinde artan bir gelir elde etmesi olarak tanımlanmaktadır.

Özetle rekabet ve rekabet avantajı;

1. İşletmelerin başarı ya da başarısızlık nedenlerinin merkezinde yer almaktadır.
2. İşletmelerin performansına etki eden faaliyetlerin uygunluğunu belirler.
3. Bir sektör içerisinde işletme lehine olacak pozisyonu belirleme arayışıdır.
4. Bir sektördeki rekabet koşullarını belirleyen glere karşı karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon belirlemeyi amaçlar.

Rekabet avantajları, bir şirketin veya ülkenin daha düşük bir fiyata veya daha arzu edilen bir şekilde mal veya hizmet üretmesini sağlayan koşullardır. Bu koşullar, üretici işletmenin piyasa rakiplerine kıyasla daha fazla satış veya üstün kar marjları elde etmesine olanak tanımaktadır. Rekabet avantajları, maliyet yapısı, markalaşma, ürün kalitesi, dağıtım ağı, fikri mülkiyet hakkı ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli faktörlere bağlanmaktadır. Rekabet avantajları, belirli güçlü yönler veya koşullar nedeniyle bir firma ve hissedarları için daha fazla değer yaratır. Rekabet avantajı ne kadar sürdürülebilir olursa, rakiplerin avantajı etkisiz hale getirmesi de o kadar zor olur.

İki temel rekabet avantajı türü vardır; Karşılaştırmalı Rekabet Avantajı ve Farklılığa Bağlı Rekabet Avantajıdır.

Karşılaştırmalı Rekabet Avantajı

Bir firmanın daha iyi kar marjı sağlayan ürün veya hizmet üretme yeteneği, karşılaştırmalı rekabet avantajını tanımlamaktadır. Akılcı tüketiciler, iki ikame üründen daha ucuz olanı seçme eğilimindedir. Ölçek ekonomileri, etkin iç sistemler ve coğrafi konum da karşılaştırmalı rekabet avantajı yaratabilir. Bununla birlikte, karşılaştırmalı rekabet avantajına sahip olmak daha iyi bir ürün veya

hizmet üretilebileceği anlamına gelmez. Yalnızca firmanın aynı değere sahip bir ürünü veya hizmeti daha düşük bir fiyata sunabileceğini gösterir. Örneğin, Çin'de bir ürün üreten firma, ABD'de üretim yapan bir şirketten daha düşük işçilik maliyetlerine sahip olabilir, bu nedenle daha düşük bir fiyata eşit bir ürün sunabilir. Uluslararası ticaret ekonomisi bağlamında, fırsat maliyeti karşılaştırmalı rekabet avantajlarını belirler. Amazon, karşılaştırmalı rekabet avantajı oluşturmaya ve sürdürmeye odaklanmış bir şirket örneğidir. Amazon'un sahip olduğu e-ticaret platformu, ölçek ekonomisi ve verimliliği açısından perakende rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan ve fiyat rekabeti ile büyük ölçüde öne çıkmasına imkan tanıyan bir yapıdır.

Farklılığa Bağlı Rekabet Avantajı

Farklılığa bağlı rekabet avantajı, bir firmanın ürün veya hizmetlerinin rakiplerinin piyasaya sunduklarından farklı olması ve üstün olarak görülmesidir. İleri teknoloji, patent korumalı ürünler veya süreçler, nitelikli personel ve güçlü marka kimliği, farklılığa bağlı rekabet avantajların itici güçleridir. Bu faktörler yüksek kar marjları ve daha fazla pazar payına sahip olmayı mümkün kılmaktadır.

Özetle;

Rekabet avantajı, bir işletmenin ürünlerini veya hizmetlerini, müşteriler için diğer rakiplerinden daha cazip kılan unsurlardır.

Rekabet avantajı, karşılaştırmalı rekabet avantajları ve farklılığa bağlı rekabet avantajları şeklinde iki açıdan ele alınabilir.

Karşılaştırmalı rekabet avantajı, bir şirketin ürünlerini veya hizmetlerini rakiplerinden daha verimli bir şekilde üretme kabiliyetidir ve bu da daha fazla kar marjını beraberinde getirir.

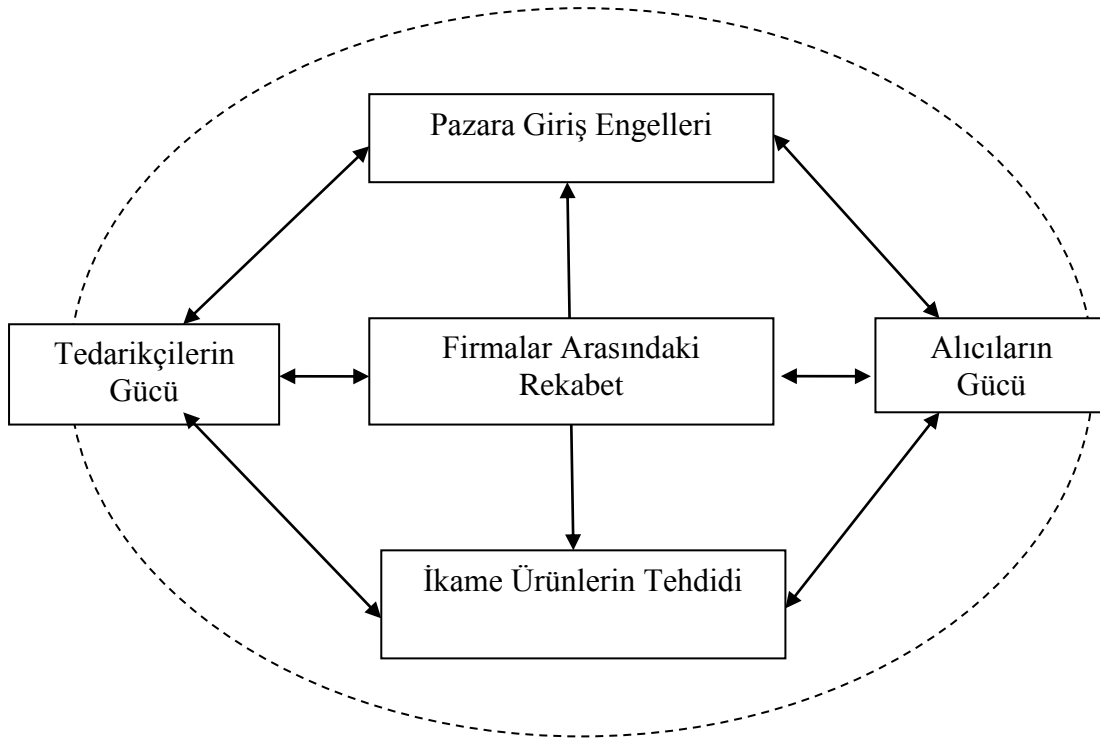
Farklılığa bağlı rekabet avantajı, bir şirketin ürünlerinin veya hizmetlerinin rakiplerine göre hem benzersiz hem de daha yüksek kalitede görülmesidir.

2.1.1 Firma açısından rekabet gücü

Koç ve Özbozkurt (2014)'a göre "firma açısından rekabet gücü bir firmanın diğer firmaya oranla daha maliyet etkin ürün üretmesi, ürününün müşteri ihtiyaçlarını daha fazla karşılayabilmesi, yenilik içermesi, firmanın verimliliği, firmanın etkin yönetimi, üretim teknolojisi, insan kaynağının yetkinliği gibi faktörler açısından üstün olması durumudur." Bir firmanın rekabet gücünün yüksek olduğundan bahsedebilmek için faaliyet gösterdiği sektördeki ortalama maliyet, ortalama karlılık, yenilik indeksi gibi veriler açısından değerlendirildiğinde rakiplerinden daha iyi durumda olması gerekir.

2.1.2 Endüstri açısından rekabet gücü

Bir endüstrinin rekabet gücünün, içinde barındırdığı firmaların rekabet gücü ile doğru orantılı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Endüstriyel rekabet gücü, bölgesel veya uluslararası ölçekteki rakipleri ile kıyaslama yaparak anlaşılabilir. Bu noktada yine Porter'a ait olan Beş Güç Modeli endüstriyel rekabet gücünün analiz edilmesinde kullanılan etkin araçlardan birisidir.



Şekil 2.1. Beş güç modeli (Porter, 2008).

Yukarıdaki şekilde ve aşağıdaki tabloda tanımlanan unsurlar, ilgili endüstrinin rekabet gücünün ne kadar yüksek ya da düşük olduğunu belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Çizelge 2.1. Beş güç modeli

Pazara Giriş Engelleri	Maliyet avantajı, ölçek ekonomileri, özel öğrenme eğrisi, üretim girdilerine erişim, marka sadakati, sermaye ihtiyacı, bilgi birikimi, kamu politikaları, dağıtım kanallarına erişim, dönüştürme maliyetleri,
Alıcıların Gücü	Müşteri sayısı, her siparişin büyüklüğü, rakipler arası farklılıklar, fiyata yönelik duyarlılık, ikame edebilme imkanı, bilgiye erişim, dönüştürme maliyetleri,
Tedarikçilerin Gücü	Tedarikçilerin sayısı ve büyüklüğü, her tedarikçinin ürününün eşsizliği, odak firmanın ikame yeteneği, üretim girdilerinin farklılaşması, üretim girdilerinin maliyet ya da farklılaşma üzerindeki etkisi, ikame üretim girdilerinin varlığı, ileri entegrasyon riski,
İkame Ürün Tehdidi	İkame ürün sayısı, alıcıların ikame ürüne yönelme eğilimi, ikame ürünün görece fiyat performansı, ürün farklılaşmasına yönelik algı düzeyi, dönüştürme maliyeti,
Firmalar Arası Rekabet	Rakip sayısı, rakiplerin çeşitliliği, sektörel yoğunluk, endüstrinin büyüme hızı, kalite farklılıkları, marka sadakati, çıkış önündeki engeller, dönüştürme maliyetleri,

Porter (2008), “Beş Güç modeli her endüstrinin kendisine özeldir ve endüstrideki rekabetin yoğunluğu bu güçlerin birlikte etkisi ile belirlenmektedir.” demiştir. “İşletmelerin karlılığı tüm bu güçlerin işletmelere olan etkisi ile ters orantılıdır. Bu güçlerin etki alanı ne kadar fazla ise yani işletmeler üzerinde ne kadar güçlü bir baskı oluşturuyorsa, karlılığın da o derece düşük olması beklenmektedir. Beş Güç modeli işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarını analiz ederek, kendi pozisyonlarını mevcut rekabet ortamında görebilmelerine olanak sağlamaktadır.” Porter’ın en temel argümanı bir işletmenin kendisini beş güç çerçevesinde analiz edebilmesinin sonucu olarak bu güçlerin yarattığı baskıya yönelik savunma ya da atak yapma şeklinde harekete geçmesine olanak sağlayacağıdır. Her ne kadar ilk başta bir işletmenin kendisini bu beş güç

karşısında savunma pozisyonunda tutacağı varsayılsa bile, Porter işletmenin kendi eylemleri sonucunda beş güç'ü etkileyebileceğini değerlendirmektedir.

İşletmeler rekabeti genellikle diğer işletmelerle aralarındaki mücadele alanı olarak değerlendirmektedir. Ancak Porter tarafından geliştirilen bu model rekabetin sadece işletmeler arasında olmadığını ortaya koymuştur. Porter (2008) "iki veya daha fazla işletme arasındaki rekabeti belirleyen koşullar arasında alıcıların ve tedarikçilerin işletme üzerindeki gücü ile ikame ürünler ve pazara girmeye hazır diğer işletmelerden mütevellit tehdit de yer almaktadır" demiştir. "Havayolu, tekstil, konaklama gibi sektörlerde bahse konu bu rekabet faktörlerinin etkisi yoğundur ve bu nedenle bu sektörlerde yatırımın geri dönüş oranı çok cazip değildir. Diğer taraftan yazılım, içecek gibi sektörlerde bu faktörlerin etkisi daha ılımlı bir yapıdadır ve bu tip sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler daha karlı çalışabilmektedir. Bu sebeple, işletmelerin karlılığını ürettikleri ürünün yeni veya olgun, ileri teknoloji veya düşük teknoloji, regüle edilmiş veya edilmemiş olması gibi unsurlar değil endüstrinin yapısı belirler."

Karacaoğlu (2009)'na göre "rekabeti etkileyen ve bir işletmenin pazarda nasıl pozisyon alması gerektiğini belirleyen Beş Güç modelinin işletmeler üzerindeki etkisi endüstriye göre farklılık gösterecektir. Diğer bir ifadeyle bu güçler her endüstri üzerinde aynı etkiye sahip değildir. Porter (2008)'a göre "rekabet gücü sağlayarak elde edilen karlılığın temelinde ürünün beğenilmesi, sahip olduğu teknoloji gibi ürünün kendisine ait özelliklerden ziyade endüstrinin yapısının sonucudur. Mesela uçak üretimi alanındaki rekabet yapısı ele alındığında, iki güçlü uçak üreticisi olan Boeing ve Airbus firmaları arasındaki rekabet ile bu iki firmaya uçak üretimi siparişi veren havayolu şirketlerinin yani alıcıların rekabet üzerinde etkisi oldukça yüksektir. Bu iş kolunda pazara yeni giriş tehdidi, ikame ürün tehdidi ve tedarikçilerin gücü ise etkisiz sayılabilecek derecede düşüktür. Benzer bir örnek eğlence sektörü üzerinden verilebilir. Örneğin sinemaların rekabet gücü analiz edildiğinde burada da hem ikame ürünlerin yani diğer eğlence alanlarının yarattığı tehdit hem de en temel girdi olan filmleri sağlayan tedarikçilerin daha güçlü olduğu görülmektedir. Son olarak Kodak ve Fuji iki önemli fotoğraf makinesi filmi üreticisi firmalardı ve bu alandaki rekabeti belirleyen en güçlü faktör bu iki işletme arasındaki rekabetin şiddetiydi. Ancak daha sonra dijital fotoğraf ve fotoğrafçılık piyasaya çok hızlı girdi. Kodak ve Fuji açısından öncelik, ikame ürün tehdidi olarak şekil değiştirdi." Dolayısıyla Porter'ın modelinde tanımlanan beş güç arasından hangisi ya da hangilerinin önemli ve belirleyici olduğu aynı zamanda hem işletmenin karlılığı üzerinde hem de rekabet stratejisi geliştirilirken belirleyici olur.

Her şey gibi endüstriyel yapının da zaman içerisinde değişebileceğini ve bir zaman etkisi olan Beş Güç modelindeki unsurların da önem ve ağırlığının değişebileceğini göz ardı etmemek gerekir. Bu değişim beraberinde endüstrinin karlılık durumu üzerinde de değişime neden olacaktır. Bu nedenle Beş Güç modeline dayalı yapılan analizler ve sonucunda geliştirilen stratejilerin sabit değil değişken olduğu ve düzenli olarak piyasadaki gelişmelere bağlı olarak gözlemlenmesi ve güncellenmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu sebeple rekabet üstünlüğü işletmenin hem gelişen ve değişen piyasa koşulları hem de bu koşulların Beş Güç modelindeki faktörler üzerindeki etkilerinin doğru analiz edilmesine bağlıdır.

Endüstriyel Rekabet Gücünü Belirleyen Beş Güç Modeli

Pazara Yeni Girişlerin Yarattığı Tehdit: Bir endüstri kolunda pazara her yeni giren firmanın beraberinde yeni üretim kapasitesi getirmesi ve pazardan pay alma isteği nedeniyle ürün/hizmet fiyatları, ürün/hizmetin üretim maliyeti ve gerekli olan işletme sermayesi açısından baskı oluşturur. Yeni girişler endüstrideki rekabet düzeyinde artışa sebep olurken işletmelerin finansal performanslarında ise düşüşe neden olur. Endüstrinin finansal performansı yüksek olduğu sürece yeni girişlerin devam etmesi beklenir. Yeni girişler iki şekilde olabilmektedir. Birincisi, yeni bir işletme yatırımı şeklinde, ikincisi ise var olan bir işletme ile birleşme veya onu satın alma şeklindedir. Eğer pazara yeni giriş tehdidi yüksek ise mevcut işletmelerin yeni girecek işletmeleri zorlamak ya da pazara girişlerini engellemek için satış fiyatları veya işletme sermayesi gibi konularda birtakım önlemler almasını gerekli kılmaktadır. Porter (2008)'a göre "bu durumun en güzel örneklerinden birisi kahve satışı yapan perakende işletmeler arasındadır. Kahve satışı, düşük giriş engeline sahip bir alan olduğundan Starbucks düzenli olarak yeni ürün geliştirip ürün çeşitliliğini artırmak zorundadır. Bu nedenle pazara yeni giriş tehdidi ile ilgili etkinin gücü, pazara giriş engellerinin ne kadar yüksek olduğu ve mevcut işletmelerin yeni girişlere vereceği tepkiler ile ilgilidir. Eğer pazara giriş engelleri düşük ve mevcut işletmelerden beklenen reaksiyon zayıf olacak ise pazara yeni giriş tehdidinin yüksek ve bu nedenle karlılığın ortalama seviyelerde olması beklenir."

Pazara yeni giriş engelleri;

1. Arz yönlü ölçek ekonomileri: Bu durum işletmelerin yüksek hacimli üretim yapabilmesi ile ilgilidir. Yüksek hacimli üretim beraberinde birim başı daha düşük üretim maliyetini getirmektedir. Bu unsurun yeni giriş üzerinde yarattığı zorluk daha büyük bir ölçek ile pazara girme veya maliyet dezavantajı ile üretim yapmayı kabul etme şeklinde olmaktadır.
2. Talep yönlü ölçek ekonomileri: Bir işletmenin ürününü veya hizmetini satın almak isteyen işletme sayısı ile mevcut müşterilerin satın alma isteğinin aynı anda artması durumunda üretici tarafında bir fayda oluşur. Bir diğer etken de bir müşteri başka diğer müşteriler ile aynı iş ağı içerisinde olmayı önemserler. Talep yönlü giriş engeli pazara yeni girecek olan işletmeye olması muhtemel ilgiyi sınırlayacak bu da yeni girecek işletmenin cesaretinin kırılmasına neden olabilecektir.
3. Müşteri değiştirme maliyeti: Bir alıcının tedarikçi değiştirmesi önemli bir sabit maliyettir. Tedarikçi değişikliğinin sonucu olarak ürün özelliklerinin değişmesi, çalışanların yeni ürüne adapte olması ve hatta üretim süreçlerinde değişikliğe gidilmesi gibi bir takım zorlayıcı faktörler gündeme gelebilmektedir. Bu nedenle müşteri değiştirme maliyeti ne kadar yüksekse pazara yeni giriş yönündeki istek de o ölçüde düşük olabilecektir. İşletmeler içinde kullanılan ERP programları bu durumun en güzel örneklerinden birisidir. Bir işletmenin kullanmaya başladığı ERP programının ona göre tasarlanmış olması sebebiyle, ERP programının sağlayıcısını kolaylıkla değiştirmesi pek mümkün değildir.
4. Sermaye ihtiyacı: Bir işkoluna girmek için gerekli olan sermaye ihtiyacının yüksekliği pazara yeni girişler açısından önemli bir engeldir. Bu faktör pazara girmeyi arzu eden işletmenin büyüklüğü ve finansal gücü ile ilgili olmayıp, doğrudan iş koluna ait giriş sermaye ihtiyacının büyüklüğü ile ilgilidir. Giriş sermaye ihtiyacı ne kadar yüksekse o pazara olan ilginin o ölçüde düşük olması beklenir. Ancak yine de sermaye ihtiyacının yüksekliğini tek başına bir engel olarak görmek doğru olmaz. Bunun yanı sıra mevcut karlılığa ve gelecek beklentisine, finansal piyasalardaki durumu da ayrıca değerlendirmek gerekecektir. Çünkü giriş yapılması düşünülen iş kolu karlıysa ve bunun uzun bir süre

böyle devam edeceğine dair emareler varsa o zaman yatırımcılar pazara girmek isteyen işletmeyi finansal açıdan desteklemeyi isteyebilirler.

5. Mevcut işletmelerin sahip olduğu avantajları: Bir iş kolundaki işletme sayısından bağımsız olarak, mevcut işletmelerin maliyet ve kaliteye ilişkin olarak yeni girmek isteyen işletmelere karşı belli bir dışlayıcı etkileri olabilir. Bu etkilerin kaynağı ise genellikle mevcut işletmenin sahip olduğu kendine özgü teknolojisi, en iyi hammaddeye erişim önceliği, coğrafi konumlanma avantajı veya alandaki bilgi birikimi olabilir. Bu tip avantajlar mevcut işletmelerin daha verimli çalışmaları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.
6. Dağıtım kanallarına erişim: Yeni bir iş koluna girerken elbette dikkate alınması gerekli en önemli unsurlardan birisi dağıtım kanallarına erişimdir. Örneğin, bir süpermarketin rafında yeni bir ürünün yer alabilmesi raftaki bir başka ürünün yerini alabilmesine bağlıdır. Bu değişimi düşük fiyat politikası, tanıtım kampanyaları, yoğun satış çabaları gibi eylemlerle gerçekleştirmeye çalışacak olan yeni giren işletmenin karşısında toptan veya perakende ağı kendilerine sıkıca bağlamış olan mevcut işletmeler olacaktır. Dolayısıyla dağıtım kanalı ile ilgili kısıtların gücü, pazara yeni giriş açısından önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Bu gibi durumlarda pazara yeni giriş yapacak işletme mevcut dağıtım kanalları ile değil kendi kuracağı dağıtım kanalı ile pazara giriş yapmayı düşünebilir. Özellikle internet üzerinden satış yapabilmenin mümkün olduğu zamanlardan başlayarak günümüzde daha rahat kurulabilen bu kanalın etkisi yeni girecek işletmelerin dağıtım kanallarına erişimi ile ilgili kaygılarını azaltıcı niteliktedir.
7. Kamunun kısıtlayıcı politikaları: Devlet politikalarının da pazara yeni girişleri engelleyici etkileri olduğu bilinmektedir. Devlet politikalarının pazara girişi kolaylaştırıcı etkisi de olabilmektedir. Bununla birlikte bazı alanlarda doğrudan kısıtlayıcı politikaları yürürlüğe alarak başka işletmelerin bu alanda faaliyet göstermesini imkansız kılabilir. Hem ülkemize hem de bazı diğer ülkelerde çok güncel bir örnek olarak, yerel taksi hizmetlerine karşı UBER'in faaliyet göstermesinin engellenmesi gösterilebilir. UBER'in faaliyet göstermesi bazı ülkelerde serbest iken bazı ülkelerde yerel taksi hizmet sağlayıcılarını korumak amacıyla yasaklanmaktadır.

8. Mevcut işletmelerden beklenen tepkinin derecesi: Yeni işletmeler açısından bakıldığında pazara yeni girişte mevcut işletmelerin vereceği tepkinin derecesi karar alma noktasında önemli olduğu görülmektedir. Eğer mevcut işletmeler;
- Daha önce pazara yeni girmeye çalışan işletmelere sert tepki göstermişlerse,
 - Mücadele için yeterli kaynaklara sahipse,
 - Fiyatları düşürme eğilimleri yüksekse,
 - Endüstri büyüme hızı düşükse,

yeni işletmelerin girişi noktasında önemli engellerin varlığından söz etmek mümkündür.

Yukarıda sayılan tüm bu sebepler pazara yeni girmeyi planlayan işletmelerin giriş engellerine ilişkin iyi bir analiz yapmalarını gerektirmektedir.

Tedarikçilerin Gücü: Bir endüstrinin tedarikçileri ürün/hizmetleri yüksek fiyattan satmak, kalite ve hizmeti kısıtlı sunmak gibi yöntemlerle gücü ellerinde tutabilmekte ve en fazla faydayı sağlayabilmektedir. Bu tip yaklaşımlar özellikle alıcı grubun artan maliyetlerini kendi müşterilerine yansıtamadığı durumlarda endüstrideki karlılık üzerinde etkili olabilmektedir. İşletmeler üretim girdileri için çeşitli tedarikçi gruplarına ihtiyaç duymaktadırlar ve bu tedarikçiler işletmenin finansal performansına etki edebilmektedir.

Tedarikçilerin aşağıdaki koşulların varlığı halinde güçlü olduğu kabul edilebilir;

- Bir iş kolundaki müşterilerine göre daha konsantre durumda olmaları: Örnek olarak Microsoft'un bilgisayar üreticileri üzerindeki etkisi gösterilebilir.
- Tek bir endüstriye bağlı olmayıp farklı endüstrilere ürün/hizmet sağlayabilmeleri: Kuşkusuz tedarikçiler servis verdikleri her bir endüstriden maksimum derecede kar elde etme arzusunda olacaklardır. Ancak bir endüstri bir grubun cirosundaki payı itibariyle önemli ise o

zaman tedarikçiler daha düşük fiyat politikası uygulamak ve/veya ar-ge çalışmalarına destek vermek gibi yöntemlerle endüstriyi destekleme yönünde hareket edebilirler.

3. Müşterilerin tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olması: Eğer bir işletme ağırlıklı olarak belli bir tedarikçi grubunun sağladığı ürün ve hizmetlere yatırım yapmışsa bu durumda tedarikçi değiştirme maliyeti işletme açısından yüksek olabilir.
4. Farklılaştırılmış ürün sunabiliyor olmaları: Örneğin, patentli ilaçlarla tıbbi fayda sağlayabilen ilaç üreticilerinin hastaneler üzerindeki gücü bu duruma örnek olarak gösterilebilir.
5. Sundukları ürün/hizmetin ikamesinin olmaması: Pilotları temsil eden sendikaların havayolu şirketleri üzerinde belirgin bir güçleri vardır ve bu duruma en uygun örneklerden birisidir.
6. İleri entegrasyon imkanının olması: Eğer müşteriler tedarikçilerden daha fazla kazanç elde ediyorsa bu durum tedarikçiler açısından ileri entegrasyon yönünde teşvik edici olabilmektedir.

Daha özet bir yaklaşımla alıcıların güçlü ya da zayıf olduğu durumlar aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde olabilmektedir.

Çizelge 2.2. Tedarikçilerin Gücü

Tedarikçilerin Güçlü Olması	Tedarikçilerin Zayıf Olması
İleri entegrasyon imkanı varsa	Ürün standardize ve çok sayıda tedarikçi varsa (Lastik üreticisi – otomotiv üreticisi ilişkisi)
Konsantre durumdalar ise (İlaç üreticileri – Hastane ilişkisi)	Alıcıların geri entegrasyon tehdidi varsa
Alıcının değiştirme maliyeti yüksekse (Microsoft – Bilgisayar üreticiler ilişkisi)	Alıcılar konsantre durumdaysa (Hazır giyim – AVM ilişkisi)
Müşteri güçlüyse	Müşteriler zayıfsa (Acente – Havayolu ilişkisi)

Alıcıların Gücü: Model içerisinde alıcıların güçlü olduğu durum müşterilerin fiyatları düşürme yönündeki baskıları, daha yüksek kalite ve hizmet talep etmesi şeklinde faydayı daha çok kendilerine yöneltme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Beş Güç modelinde tedarikçilerin pazarlık gücünün tam karşı tarafında konuşlanmış olan bu faktöre yönelik yapılacak analizler tedarikçilerin pazarlık gücünün analizi ile benzerlik göstermektedir. Tedarikçilerde olduğu gibi müşteriler tarafında da bazı koşulların varlığı halinde daha güçlü oldukları kabul edilmektedir.

1. Az sayıda müşteri olması veya her birinin sipariş miktarının tek bir üreticinin ölçeğinden daha büyük olması halinde alıcı grubun güçlü olduğu değerlendirilebilir. Hacimli alımlar yapan müşteriler, özellikle sabit maliyetleri yüksek olan endüstriler üzerinde daha etkili olabilmektedir.
2. Eğer ürün standart veya farklılaştırılmamışsa o zaman müşteriler üreticiler üzerinde etkili olabilmektedir.
3. Müşterilerin üretici değiştirme maliyetlerinin düşük olması onların gücünü artırmaktadır.
4. Üreticilerin karlılık oranı müşteri tarafında dikkat çekici düzeydeyse geriye entegrasyon imkanı yine müşterilerin güçlü olmasını sağlamaktadır. İçecek sektörüne ambalaj sağlayan tedarikçilere karşı, içecek üreticilerinin kendi ambalajlarını üretme eğilimi içerisinde girmeleri bu duruma örnek teşkil etmektedir.
5. Müşterilerin ürün/hizmet kalitesinin tedarikçinin ürün/hizmet kalitesinden fazla etkilenmediği durumlar olabilmektedir. Tedarikçinin ürün/hizmet kalitesi müşterinin ürün/hizmet kalitesi üzerinde etkiliyse müşteriler fiyata karşı daha az duyarlı olabilir.
6. Tedarikçilerin ürünlerinin müşterinin diğer maliyetleri üzerindeki etkisinin az olduğu durumlar olabilir. Böyle bir durumda müşterinin odağı daima fiyat üzerinde olacaktır. Eğer üretici düşük işgücü maliyeti, ürün performansı artırma veya diğer maliyetleri düşürme yönünde bir çaba içerisinde olursa o zaman müşterinin odağı fiyattan ziyade kaliteye yönelmektedir.

Alıcıların güçlü ya da zayıf olduğu durumlar aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde olabilmektedir.

Çizelge 2.3. Alıcıların gücü

Alıcıların Güçlü Olması	Alıcıların Zayıf Olması
Pazar payı önemli olan birkaç alıcının olması	Üreticinin ileri entegrasyon imkanı varsa
Üretilen ürünün büyük kısmını alıyorlarsa	Pazardaki ürünler standardize değilse ve tedarikçi değiştirme maliyeti yüksekse
Ürün standardize edilmişse	Çok fazla sayıda alıcı varsa
Alıcının geriye entegrasyon imkanı yüksekse yani üreticiyi satın alma ihtimali varsa	Tedarikçiler alıcının üretimindeki önemli bir girdiyi üretiyorsa

Endüstriyel müşteriler gibi tüketicilerin de fiyata karşı duyarlı olduğu durumlar vardır. Eğer aldıkları üründe farklılaştırma yoksa gelirlerine oranla pahalıysa ve ürün performansı önemli değilse fiyata karşı duyarlılık artmaktadır.

Bir ürünü alıp montaj yapanlar veya dağıtım kanalları gibi müşteriler de bir farkla diğer alıcılar gibi analiz edilebilirler. Aracı nitelikteki alıcılar eğer zincirin diğer ucundaki müşterilerin kararları üzerinde etkili olabiliyorlarsa o zaman daha güçlü durumda olabilmektedir. Tüketici elektroniği ve kuyumcular bu tip alıcılara örnek teşkil etmektedir. Bazı durumlarda üreticiler ara müşterilerle yaptıkları özel anlaşmalar veya son tüketiciye doğrudan ulaşmaya yönelik çabalar ile baskıyı azaltmaya çalışmaktadır.

İkame Ürünlerin Tehdidi: Porter (2008)'ın modelinde "ikame ürünler diğer endüstrilerdeki ürünleri ifade eder. İkame ürün bir endüstride üretilen ürünün yerini alabilen başka bir ürünün varlığı anlamına gelmektedir. İktisadi açıdan bakıldığında bir ürünün talebi ikame bir ürünün fiyat değişikliğinden etkilendiğinde ikame tehdidi vardır. Bir ürünün fiyat esnekliği ikame ürünlerden etkilenir. Daha fazla ikame mevcut olduğunda, müşteriler daha fazla alternatife sahip olduğundan talep daha esnek hale gelir. İkame ürün, bir sektördeki firmaların fiyatları artırma kabiliyetini sınırlar. Genel bir ifadeyle endüstrideki tüm işletmeler, temelde ikame ürün üreten işletmelerden oluşan endüstrilerle rekabet içerisinde." Görüldüğü üzere burada rekabet, endüstri içinden değil

endüstri dışından gelmektedir. Örneğin, video konferans yapma imkanı seyahat için bir alternatiftir. İnternetin yaygınlaşması kargo firmalarının cirolarının düşmesine neden olmuştur. İkame ürün tehdidinin yüksek olması bir iş kolundaki karlılık üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. İkame ürün ve hizmetler bir iş kolundaki ürünlerin fiyatı için bir tavan sınır belirliyor olabilir. Dolayısıyla bir ürün kendisini farklılaşma, pazarlama veya başka diğer yollarla ikame üründen ayıştıramıyorsa hem karlılık hem de büyüme üzerinde olumsuz etki ile karşı karşıya kalabilmektedir.

İkame ürünlerden kaynaklı tehdidin yüksek olması aşağıdaki koşulların olması halinde ortaya çıkmaktadır.

1. İkame ürün ana ürüne karşı daha iyi bir fiyat-fayda performansı sağlıyorsa ikame ürün tehdidinin yüksek olduğu söylenebilir. Örneğin sabit telefon hatlarıyla yurtdışı görüşme yapmanın maliyeti internet tabanlı görüşme sağlayabilen firmaların piyasaya girmesi ile düşmüştür.
2. Müşterinin ikame ürüne yönelme kararının maliyeti düşükse ikame ürün tehdidinin yüksek olduğu söylenebilir.

Mevcut İşletmeler Arası Rekabet: Porter (2008)'a göre "Geleneksel ekonomik modelde, rakip firmalar arasındaki rekabet, karı sıfır noktasına çekmektedir. Ancak rekabet mükemmel değildir ve firmalar rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek için çaba gösterirler. Aynı pazara ürün üreten işletmeler arasındaki rekabet, fiyat indirimleri, reklam kampanyaları, hizmet kalitesini artırma gibi farklı formlarda karşımıza çıkabilmektedir. Dolayısıyla aynı pazarda yer alan işletmelerin birbirleriyle olan rekabetleri yüksek ise karlılık üzerinde sınırlayıcı etki göstermektedir."

Rekabeti ölçmenin yöntemlerinden birisi de endüstri yoğunluğu göstergesine bakmaktır. Konsantrasyon oranı böyle bir ölçüttür. Yüksek konsantrasyon oranı, büyük firmaların yüksek pazar payına sahip olduğunu gösterir. Pazar payının büyük bir kısmına sahip olan birkaç firma ile rekabet ortamı daha az rekabetçidir. Düşük konsantrasyon oranı, endüstrideki üreticilerin hiçbirinin önemli bir pazar payına sahip olmadığını ve pazarın birçok rakip ile karakterize edildiğini göstermektedir. Bu yapı, pazarın rekabetçi olduğuna işaret edebilmektedir.

1. Rakip sayısı fazla veya ölçek ya da güç açısından eşit değilse rekabetin etkisinin yüksek olduğu görülmektedir.
2. İçinde bulunulan endüstrinin büyüme hızı düşükse bu endüstride faaliyet gösteren işletmeler pazardan daha fazla pay almak için daha fazla mücadele etmek zorunda kalırlar.
3. Endüstriden çıkış engellerinin yüksek olması da mevcut rakiplerin birbirleriyle daha fazla rekabet içerisinde olmasına neden olmaktadır. Endüstriden çıkamayan işletmeler düşük gelir hatta bazen negatif geri dönüşe rağmen faaliyetlerine devam ederler. Bu durum fazla olan kapasitenin içerde kalması nedeniyle daha iyi durumda olan rakiplerin de karlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.
4. Yüksek sabit maliyetler, rekabeti artıran ölçek etkisi ekonomisiyle sonuçlanır. Toplam maliyetlerin çoğunlukla sabit maliyetlerden oluşması halinde, firma en düşük birim maliyeti elde etmek için neredeyse tam kapasite üretmelidir. Ancak bu durum büyük miktarda ürünü satmasını gerektireceğinden, daha fazla pazar payı için savaş ve artan rekabet ile sonuçlanır.
5. Yüksek depolama maliyetleri veya bozulabilir ürünler üreticinin en kısa sürede mal satmasını gerektirir. Aynı durumun diğer üreticiler için de geçerli olduğu düşünüldüğünde rekabet yoğunlaşır.
6. Değişirme maliyetinin düşük olması rekabeti artırır. Bir müşteri bir üründen diğerine serbestçe geçiş yapabildiğinde, müşterileri elde tutabilmek için daha büyük bir mücadele söz konusu olacaktır.
7. Büyüyen bir pazar ve yüksek kâr potansiyeli, yeni firmaların pazara girmesini ve yerleşik firmaların üretimi artırmasına neden olur. Bir noktadan sonra mevcut talep, yeni girişleri ve mevcutların üretimi artırmalarını karşılamaz ve büyüme hızı yavaşlar. Yoğun rekabet, fiyat savaşları ve başarısız olan şirketlerin yaratacağı olumsuzluklara neden olacaktır.
8. Rakiplerin işlerine olan bağlılıkları ve hatta lider olma çabaları da rekabetin yüksek olmasına neden olmaktadır.
9. İşletmelerin birbirlerini iyi tanımamaları nedeniyle herhangi bir işletmeden gelen sinyallerin doğru okunamaması rekabetin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Sayılan bu sebeplerin varlığı bir endüstri içerisindeki rekabetin ne derece yüksek olduğunu göstermektedir. Rekabet ortamının gücü, aynı zamanda rekabetin yoğunluğu ve rekabetin oturduğu temelleri de yansıtmaktadır. Rekabetin hangi boyut üzerinde yaşandığı ve işletmelerin aynı boyut üzerinde rekabet etme eğilimleri karlılık üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Eğer rekabet fiyat üzerine yoğunlaşmışsa o zaman daha yıkıcı olabilmektedir. Çünkü fiyat üzerinde yoğunlaşan rekabet elde edilecek karı doğrudan müşteriye yönlendirmektedir. Aşağıda tanımlanan durumların varlığı halinde rekabetin fiyat üzerinden oluşması beklenmektedir.

1. Ürün/hizmetlerin birbirine benzerliğinin fazla olması nedeniyle değiştirme maliyetinin düşük olması halinde fiyat rekabeti oluşabilir. Bu durumda her rakip yeni müşteri kazanmak için fiyatlarını düşürmeye yönelecektir.
2. Sabit maliyetlerin yüksek ama marjinal maliyetlerin düşük olması durumunda fiyata dayalı rekabet ortamı ortaya çıkabilir. Bu ortam rakiplerin fiyatlarını ortalama maliyetlerinin altına ve hatta marjinal maliyetlerine yakın seviyelere çekmelerine neden olur.
3. Daha verimli olmak için kapasite artışı önemli bir koşul haline gelebilir. Kapasite artışı endüstrinin arz-talep dengesini bozar ve uzun vadede kapasite fazlasına ve sürekli fiyat indirimlerine neden olur.
4. Üretilen ürün kısa vadede bozulabilir nitelikte bir ürün ise fiyat indirimi kaçınılmaz olabilmektedir.

Dobs (2012)'a göre "Fiyat hariç olmak üzere ürün özellikleri, destek hizmetleri, teslim süresi, marka imajı gibi rekabetin diğer boyutları üzerinde olması halinde karlılığın hızlı bir şekilde azalmasını engelleyebilmektedir. Yine aynı şekilde rekabetin fiyat hariç diğer boyutlar üzerinde gelişmesi hem ikame ürün tehdidini azaltır hem de pazara yeni girişler üzerinde sınırlayıcı rol oynar. Fiyat harici diğer boyutların da zaman içerisinde endüstrinin karlılığı üzerinde olumsuz etkiye sebep olması ihtimal dahilinde olmakla birlikte fiyata dayalı rekabete kıyasla daha az karşılaşılan bir durumdur."

Porter'ın Beş Güç örneğini analiz etmek, her zaman bir endüstrinin çekiciliğinin ve karlılığının basit veya açık bir değerlendirmesini vermez. Bazı güçler güçlü olabilir, rekabeti artırır ve kâr potansiyelini azaltırken, diğer güçler

zayıf olabilir ve rekabeti azaltırken kar potansiyelini arttırabilir. Elde edilen analiz sonuçları çelişkili olabileceği gibi sonuçların yorumlanmasında işletme ve/veya sektörün durumu da dikkate alınmalıdır. Porter'ın beş rekabet gücü, bir endüstrinin rekabetçi yapısının derinlemesine analizini yapmak için güçlü bir araç olup, SWOT analizini tamamlamak için kullanılabilir. Ayrıca Beş Güç modelinin çerçevesi stratejik planlamaya yardımcı olarak şirketin kârlılık potansiyelini değerlendirerek bir sektöre ya da pazara girme veya girmeme kararının belirlenmesine yardımcı olabilir.

Diğer taraftan Porter'ın Beş Güç modelinin bazı zayıflıkları ve sınırlamaları vardır. Model, bir şirketin temel yetkinliklerinin kar elde etme yeteneği üzerindeki etkisini göz ardı ederek endüstri yapısının tek belirleyici faktör olduğunu varsaymaktadır. Bu modelin çok uluslu şirketlere uygulanması zordur. Ayrıca bazı durumlarda sektörler içerisinde gizli anlaşmalar olabilir ve model bunu da dikkate almamaktadır.

2.1.3 Ulusal/Uluslararası açıdan rekabet gücü

Ulusal ve/veya uluslararası açıdan bakıldığı zaman da rekabet gücünün belirleyicisi yine firmalardır. Ancak burada izlenen kamusal politikalar ön plana çıkmakta ve rekabet gücü üzerinde belirleyici olmaktadır.

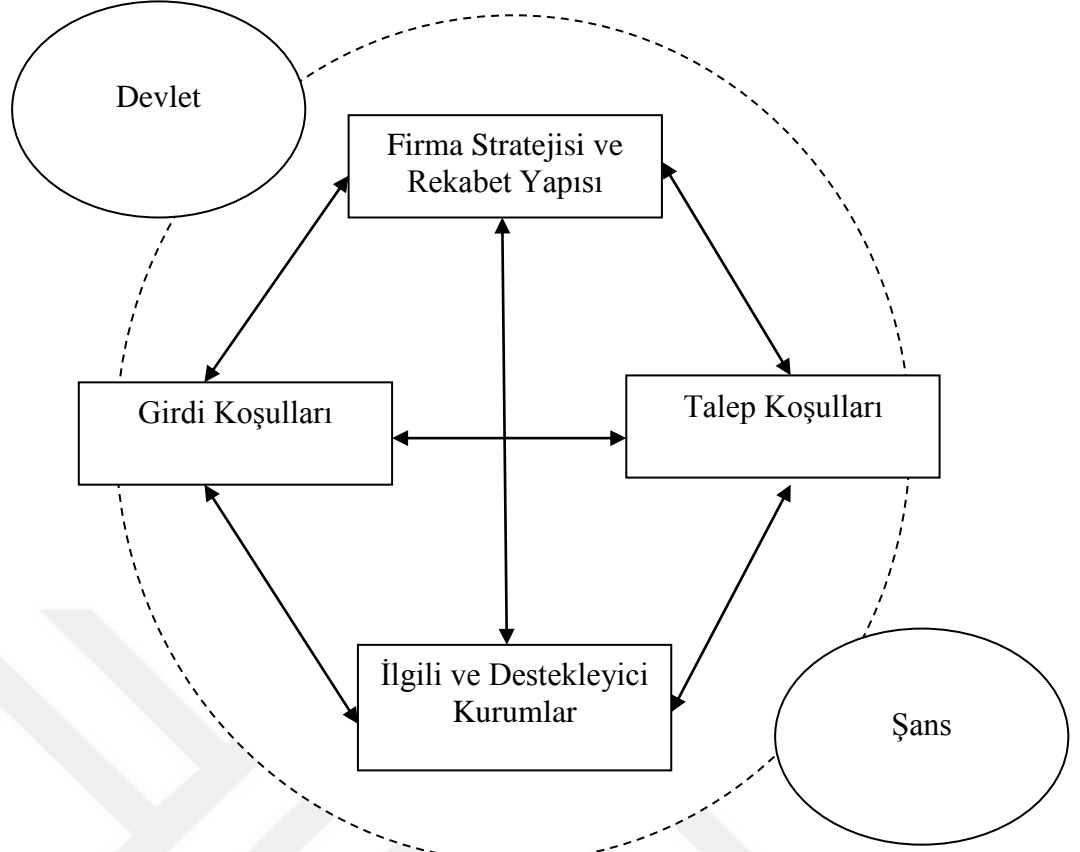
1990 yılında Porter tarafından yayınlanan The Competitive Advantage of Nations kitabında ABD, Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur olmak üzere on ülkede 100'ün üzerinde sektör incelenmiştir. Porter 1990 yılında yaptığı bu araştırma ile bazı ülkelerin diğerlerinden neden daha rekabetçi olduklarını analiz etmek üzere Elmas Modelini geliştirmiştir. Bu model aynı zamanda sektörler için de kullanılarak sektörlerin rekabet güçleri analiz edilebilmektedir.

Porter (1985), "ulusal sınırlar, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktörler rekabet gücü karşılaştırmasında kullanılmakla birlikte bu yaklaşımın yetersiz olduğunu belirtmektedir." Düşük maliyet, işgücü, kamu politikaları ve yönetim teknikleri gibi faktörlerin de

denkleme dahil edilmesinin rekabet gücü analizinde daha doğru sonuçlar vereceğini fark etmiş ve bu alanlara odaklanmıştır.

Elmas Modeli adını rekabet gücünü etkileyen dört faktörün şematik yerleşiminden almıştır. Yaklaşım, rekabet edebilirliği yerel koşullarla ilişkilendirmektedir. Buna göre bu faktörler girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları ve ilgili ve destekleyici kurumlardır. Devlet, modelde yer alan bir faktör olarak diğer tüm faktörleri etkilemektedir. Porter (1985), “devletin etkisinin önemli ama dolaylı olduğunu değerlendirmektedir.” Burada kamudan beklenti rekabet gücünü yaratmak değil ama diğer dört faktör kapsamında sektörü desteklemektir. Devlet, modeldeki dört faktörü etkileyen dışsal bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ancak dışsal bir faktör olarak, rekabet gücü üzerindeki etkisi itibarıyla önemli bir oyuncu olmakla birlikte modeldeki diğer unsurları destekleyecek faaliyetler içerisinde olması gerekmektedir. Porter (1985)’a göre “Devlet, kaçınılmaz olarak bir ekonomide çeşitli roller oynamaktadır. En temel rolü makro ekonomik ve politik istikrarı sağlamaktır. İkinci rolü ise eğitilmiş işgücü, uygun fiziksel altyapı gibi girdilerin kalitesini ve verimliliğini artıracak mikro ekonomik kapasitenin geliştirilmesidir. Devletin üçüncü rolü, verimlilik artışını teşvik eden ve rekabeti düzenleyen genel mikro ekonomik kuralları ve teşvikleri oluşturmaktır. Dördüncü rolü ise işletmeleri, kurumları ve vatandaşları harekete geçiren olumlu, farklı, uzun vadeli bir ekonomik eylem programı veya değişim süreci geliştirmek ve uygulamaktır. Ekonomik ilerleme genellikle eylemsizlik ve hangi adımların gerekli olduğu konusunda fikir birliği olmamasıyla olumsuz sonuçlanır. Sağlıklı bir değişim süreci tüm kilit unsurları içermeli ve herhangi bir yönetimin veya hükümetin çıkarlarının üzerinde olmalıdır.”

Elmas Modeli’nin her bir köşesinde yer alan faktör bir diğerini etkilemekte ve diğerinden etkilenmektedir. Modelde yer alan faktörler tek başlarına rekabet gücünü açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle rekabet gücü analizinde tüm faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Modelin tamamı bir bütün olarak ele alındığında hangi sektöre ya da firmaya uygulanmışsa o sektör ya da firmanın rekabet gücü açısından yerini tayin etmektedir.



Şekil 2.2. Elmas modeli.

Firma stratejisi ve rekabetin yapısı, rekabet gücü üzerinde önemli faktörlerden birisidir. Yönetim biçiminin doğrudan etkisi olmakla birlikte kültürel yapı, örgütsel yapı ve firma ilişkileri gibi etkenlerinde firmanın rekabet gücü üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi vardır. Porter (1985) “her ne kadar firmalar düşük yoğunluktaki rekabetin bir avantaj olduğunu düşünseler de yerel düzeyde nitelikli bir rekabet yapısı firmaları küresel ölçekte rekabetçi olmaya zorlar.” demiştir.

Girdi koşulları işletmenin bulunduğu ortamdaki koşulların uygunluğuna işaret etmektedir. Nicelik ve nitelik olarak iş gücü, doğal kaynaklar, toprak, sermaye ve altyapı gibi etkenleri kapsamaktadır. Örneğin bir ülkedeki iş gücü eğer vasıfsız ise bu ülkede emek yoğun sektörlerin daha çok olduğu gözlenmektedir.

Girdi koşulları;

1. İnsan Kaynağı: İş gücünün sayısal ve nitelik olarak yapısını,

2. Fiziki Kaynaklar: Toprağı, hammaddeyi, doğal kaynakları ve enerjiyi,
3. Bilgi Kaynakları: bilimsel bilgiyi, teknik bilgiyi ve piyasa bilgisini,
4. Altyapı: İletişim, ulaşım, haberleşme, finans sistemi, eğitim, sağlık, kültür gibi unsurları

ifade etmektedir. Modeldeki diğer unsurlar gibi girdi koşullarının da rekabet gücüne olumlu katkı sağlaması gerekmektedir.

Talep koşulları sektördeki pazarın koşullarını ifade etmektedir. İç talep, iç pazarın büyüklüğü ve büyüme eğilimi, iç pazarın uluslararasılaşma imkanı ve ulusal ürün ve hizmetlerin dış pazarlardaki durumu gibi konuları kapsamaktadır. Örneğin, yenilikçi talepler firmaların rekabet gücüne etki etmektedir. Bununla birlikte talep miktarı da firmanın ölçek ekonomisinden yararlanabilmesi açısından önemlidir. Mevcut imkanlarla sınırlı kalmayan nitelikte talep koşulları firmaları yeni ürünler üretmeye ve değişimi takip etmeye zorlayarak daha rekabetçi olmalarını sağlar. Özetle, talep tarafının nitelik ve nicelik açısından yapısı firmalara rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Yerel talep firmalara gelecekteki değişimi doğru aktarabilirse ve elbette firmalar bu akımı doğru okuyabilirse ulusal veya uluslararası firmalar yabancı firmalara karşı rekabet avantajı elde edebilecektir.

İlişkili ve destekleyici kurumların kendi rekabet güçlerinin yüksek olması ve yeterlilikleri firmaların rekabet gücü üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Küresel ölçekte başarılı bir sektör bir diğer sektörün küresel ölçekte başarıya ulaşmasına katkı sağlayabilir. Aynı şekilde rekabetçi bir tedarik zinciri düşük maliyet ve yenilikçi girdiler sağlayarak da rekabet gücüne olumlu etki edebilir. İlişkili ve destekleyici kurumlar firmalara etkinlik, hız ve maliyet gibi avantajlar kazandırabilir. Deri sektörü açısından bakıldığı zaman İtalya çok güzel bir örnek teşkil etmektedir. İtalya deri sektörü dünyaca bilinen bir markadır ve ürünleri çok talep görmektedir. Deri ve deri ürünleri sektöründeki bu başarısı deri işleme sektörü için gerekli olan makinelerin üretimi ve küresel ölçekte başarıya ulaşmasına katkı sağlamıştır.

Son olarak modelde yer alan şans faktörü ise firmalar tarafından öngörülmesi mümkün olmayan doğal afetler, savaşlar gibi etkenlere işaret etmektedir. Bunların da işletmelerin rekabet gücü üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere faktörler arası olumlu ve/veya olumsuz etkileşim, modeli dinamik bir sistem olarak ayakta tutmaktadır. Bu dinamik sistem içerisinde rekabet gücünü mikro düzeyden makro düzeye kadar etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Her ne kadar kamu gibi güçlü bir etkinin varlığından söz etmek mümkün olsa da rekabet gücü analizinin temelinde firmaların yattığı görülmektedir. Dolayısıyla firmaların rekabet gücünün yüksekliği ya da düşüklüğü diğer alanlardaki rekabete de doğrudan etki etmektedir.

2.2 Değer Zinciri

Kaplinsky (2000)'e göre "değer zinciri bir ürün ya da hizmetin tasarım aşamasından başlayarak belli proseslerden geçip tüketiciye teslimi ve tüketicinin kullanımı sonrası da bertaraf edilmesi ile ilgili faaliyetlerin tümünü kapsayan bir süreçtir." En basit formda bir değer zinciri;

1. Tasarım
2. Üretim
 - a. İçe yönelik lojistik
 - b. Dönüştürücü girdiler
 - c. Paketleme v.b. unsurlar ile
3. Pazarlama
4. Dağıtım

süreçleri olarak ifade edilebilir. Ancak bir ürünün ya da hizmetin tasarımından başlayıp bertaraf edilmesine kadar olan süreçte yer alan halkaların her birisi de yine kendi içinde bağlantılara sahiptir.

Yüksek kaliteli ürünler, düşük maliyetler ve mükemmel müşteri hizmetleri çerçevesinde rekabet arttıkça, işletmeler yarattıkları değeri sürekli değerlendirmek zorunda kalmaktadır. Değer zinciri analizi, mevcut durumda en iyi analiz yöntemi

olarak benimsenmektedir ve bir işletmenin her sürecini ayrı bir şekilde ele almaktadır. Bir işletmenin değer zinciri analizi yapmak istemesi halinde başlangıç noktası üretim sürecinin her bir bölümünü tanımlama, elimine edilebilecek adımları ve diğer olası iyileştirmeleri dikkate alma olmalıdır. Bunu yaparken, işletmeler en iyi değer müşteri nezdinde hangi noktada yattığını belirleyerek söz konusu değeri geliştirebilir; bu da maliyet tasarrufu veya gelişmiş üretim ile sonuçlanabilir. Sürecin sonunda müşteriler düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünlere erişebilir olurlar.

Bir değer zinciri tasarım, üretim, pazarlama ve dağıtım dahil olmak üzere işletmelerin, bir ürünü veya hizmeti tasarımdan teslimata kadar getirmesi için yürüttüğü tüm faaliyetleri kapsar. Mal üreten şirketler için değer zinciri, ürünlerini üretmek için satın alacakları hammadde ile başlar ve ürün tüketicilere satılmadan önce eklenen her şeyden oluşur.

Değer zinciri; belli bir ürün/hizmeti üretmek üzere bir işletme tarafından belli sırayla uygulanan işlemlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bir analiz yöntemi olarak zincirin güçlü ve zayıf yönlerine odaklanarak değer artışının nasıl sağlanabileceği, hangi faaliyetlerin ve faktörlerin kritik olduğu, üretim maliyetinin nasıl düşürüleceği, farklılaşmanın nasıl sağlanacağı gibi sorulara cevap bulmaya çalışır.

Kaplinsky (2000), "Değer zinciri konsepti ilk olarak 60'lı – 70'li yıllarda maden ihracatçısı ülkelerin gelişimi ile ilgili analitik çalışmalar yürüten analistler tarafından kullanılmıştır. 90'lı yıllara gelindiğinde ise özellikle 1985 yılında Michael Porter'ın çalışmalarının bir sonucu olarak ve ayrıca Womack ve Jones tarafından yazılan bir kitap ile çok daha geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır." Bu kısa ve basit tanımlama ile değer zinciri daha sonraki çalışmalara temel teşkil edecek verileri üretmek üzere kullanılabilecek bir araç olarak kabul edilmektedir.



Şekil 2.3. Porter'ın değer zinciri yaklaşımı.

Değer zinciri kavramını ve sonrasında Beş Güç modelini geliştiren Michael E. Porter, yazdığı *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* kitabı ile işletmelerin mevcut pazardaki rekabet koşulları kapsamında nerede olduklarını nasıl anlayabileceklerini açıklamaya çalışmıştır. Porter'a göre (1985) "rekabet gücü firmaya bir bütün olarak bakarak anlaşılabilir. Bir firmanın rekabet gücü o firmanın ürününün tasarım, üretim, pazarlama, müşteriye teslimi ve satış sonrası hizmet gibi konularda gerçekleştirdiği birçok faaliyetten kaynaklanmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri bir firmanın göreceli olarak maliyet yapısına katkıda bulunabilir ve farklılaşma için bir temel oluşturabilir."

Porter'ın yaklaşımına göre bir değer zincirindeki faaliyetler Temel ve Destek olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Buna göre Temel ve Destek Faaliyetler;

1. Temel Faaliyetler:

- a. İçer Yönelik Lojistik: Malzemeler, parçalar gibi ürünlerin tedarikçilerden üreticiye, depolara veya perakende mağazalara yönelik hareketliliği ifade eder.
- b. Üretim: Girdilerin belli süreçlerden geçerek çıktılara dönüştüğü bütünsel yapıyı ifade eder.
- c. Dışa Yönelik Lojistik: Üretilen ürünün depolanması, üretim sonrası bilginin nihai kullanıcıya aktarılması, ürünün nakliyesi ve dağıtımını gibi süreçleri ifade eder.

- d. Pazarlama-Satış: Ürünlerin tüketiciler, müşteriler, partnerler yani genel olarak topluma teslimi ile ilgili süreçleri ifade eder.
- e. Servis: Ürünün tesliminden sonra verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaya yönelik süreçleri ifade eder.

2. Destek Faaliyetleri:

- a. Tedarik Faaliyetleri: Dış kaynaktan üretime yönelik girdileri tedarik etme sürecini ifade eder.
- b. İnsan Kaynakları Yönetimi: Personelin işe alımı, eğitimi, gelişimi gibi konularla ilgili süreçleri ifade eder.
- c. Teknoloji Geliştirme: Girdilerin çıktılara dönüşmesi sürecinde ekipman, donanım, yazılım, prosedürler ve teknik bilginin firma içine getirilmesi süreçlerini ifade eder.
- d. Yönetim altyapısı: Muhasebe, hukuk, finans, kontrol, halkla ilişkiler, genel yönetim gibi işletmenin organizasyon yapısını ifade eder.

Görüldüğü üzere ürünler belli faaliyetlerden meydana gelen bir zincirden geçmektedir ve her bir faaliyet ürüne bir değer katmaktadır. Porter (1985), “bir işletmenin değer zinciri içerisindeki faaliyetler, bir bütün olarak bakıldığında daha büyük bir oluşumu meydana getirmektedir” demiştir. Porter bunu “Değer Sistemi” olarak adlandırmaktadır. Değer sistemi ya da diğer adıyla endüstri değer zinciri sadece üretici işletmenin zincirdeki faaliyetleri değil aynı zamanda tedarikçilerinin değer zincirleri ve dağıtım kanallarının değer zincirleri ile birlikte çok daha büyük bir bütünü oluşturmaktadır. Rekabet gücü kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmak için işletmelerin değer zincirini bir bütün olarak anlamaları zaruridir.

Değer zincirine yönelik ilginin artmasında kuşkusuz küreselleşme olgusunun katkısı büyüktür. Firmaların finansal performansı ile organizasyon yapılarına yönelik tercihleri arasındaki güçlü bağ değer zinciri kavramının da çok geniş bir şekilde ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Küreselleşen dünyada firmalar arası daha karmaşık hale gelen ilişkiler, fason üretim anlayışı, küresel ağlar ve değer zincirleri beraberinde üretim yapısında da değişikliğe gitmeyi gerekli kılmış ve işletmelerin kendi ülkeleri dışında üretim maliyetlerinin daha düşük olduğu ülkelerde üretim yapmalarına neden olmuştur. Üretim stratejisindeki bu değişim ile birlikte firma performanslarında meydana gelen

değişimin literatürde çok kapsamlı bir şekilde incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalar bahse konu değişim kapsamında daha verimli işletmelerin yabancı yatırımlar yoluyla üretim maliyetlerinin daha düşük olduğu ülkelerde üretim yapmaya başladıklarını ve daha az verimli çalışan işletmelerin ise kendi ülkelerinde üretim yapmaya devam ettiklerini ortaya koymuştur.

Kaplinsky (2000)'e göre "Değer zincirinin üç temel bileşeni vardır." Bu bileşenler;

1. Giriş engelleri ve Rant: Ekonomik rant kavramı yıllık olarak toprak için ödenen bedel olarak değerlendirilmektedir. Üretim faktörlerinin verimliliği ile giriş engellerinin farklılaşması sonucunda ekonomik rant ortaya çıkmaktadır. Gelişen zaman içinde daha fazla ülkenin üretim yapar hale gelmesi ile birlikte giriş engelleri azalmış ve rekabet gücü üzerindeki baskı artmaya başlamıştır. Özellikle Çin gibi iş gücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerin üretim yapmaya başlaması ile daha belirgin hale gelmiştir.
2. Yönetim: Değer zincirini analitik bir araca dönüştüren kavramlardan birisidir ve zincirdeki çeşitli faaliyetlerin farklı aktörler tarafından yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde iki tip değer zinciri yapısı ortaya çıkmaktadır. Bunlar;
 - a. Alıcı tarafından yönetilen değer zinciri: Bu yapı genellikle ayakkabı, hazır giyim, mobilya ve oyuncak gibi emek yoğun endüstrilerde ortaya çıkmaktadır.
 - b. Üretici tarafından yönetilen değer zinciri: Hayati nitelikteki teknolojilere hükmeden ve çeşitli bağlantılar arasında koordinasyon görevi üstlenen zincirdeki ana oyuncuların aktif olduğu yapıyı ifade etmektedir. Burada üreticiler hem tedarikçilerinin hem de müşterilerinin verimliliğini destekleme konusunda sorumluluk üstlenmektedir.
3. Bütünsel Verimlilik: Değer zinciri analizinin sonucu analitik unsuru, dikkat odağını "noktadan" "bütünün" (yani değer zinciri) verimliliğine kaydırmasıdır. Bu unsuru açıklamak üzere Avrupa'nın en büyük perakendecilerinden birinin stratejik olarak yeniden yapılandırılmasına

bakılabilir. Kaplinsky (2000), “Tesco, kendi depolarından ve ana tedarikçilerinin depolarından perakende mağazalarına tam zamanında teslimat yapma sürecini sağlayarak, kendi stoklarını azaltma imkanı ile pazar payında ve karlılığında önemli bir büyüme elde etti. Ancak, bu faaliyetler ürünün toplam katma değerinin yalnızca küçük bir kısmını oluşturmaktadır ve daha fazla rekabet avantajı elde etmek için daha yüksek entegrasyon düzeyine ulaşmak gerekmektedir. Benzer şekilde Coca Cola, belirli bir ürünün değer zincirinde boşa harcanan faaliyetleri belirlemek amacıyla bir kutu içeceğin üretimi ve soğutulmasıyla ilgili katma değerli faaliyetlerin bir analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, optimum bir durumda tüm ürünü üretmenin minimum üç saat süreceğini ancak gerçekte 319 gün olduğunu ve bunun işletme sermayesinde önemli bir maliyete yol açtığını belirlemiştir.”

Crestanello ve Tattara (2011)’e göre “literatürde emtia veya ürün zinciri olarak da tanımlanan değer zincirinin üç temel boyutu vardır. Bu boyutlardan birincisi katma değer üretimi olan ekonomik bir aktiviteye üretim-tüketim-dağıtım bağlamında ilişkili olan bir girdi-çıkı yapılarının varlığıdır. İkincisi bölgesel olmasıdır. Yani zincirdeki çeşitli faaliyetlerin coğrafi olarak farklı noktalarda olduğuna işaret eder. Sonuncusu ise yönetsel yapıdır. Yönetsel yapı ile ilgili en çok bilinen sınıflandırma ise Gereffi tarafından yapılmıştır. Gereffi bu yapıyı üreticinin domine ettiği ve alıcının domine ettiği şeklinde olmak üzere iki türlü formda ele almaktadır. Genellikle çok uluslu şirketlerin varlığı halinde ortaya çıkan ve üretici tarafından domine edilen formda, bu şirketlerin üretimin sermaye yoğun kısımlarında aktif rol üstlendikleri ve zincir içerisinde merkezi bir konumda oldukları yapı görülmektedir. Bu tip yapıların ağırlıklı olarak otomotiv, hava araçları gibi endüstrilerde olduğu görülmektedir. Alıcı tarafından domine edilen form ise ağırlıklı olarak emek yoğun endüstrilerin olduğu yapılarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip endüstriler çoğunlukla üretim maliyetlerin düşük olduğu ülkelerde olup alıcı grup yani perakendeciler ve markalar ya da temsilcilerinin zincirin merkezinde olduğu formu oluşturmaktadır.”

Tedarik zinciri ile değer zinciri doğası gereği birbirine benzemekle birlikte değer zinciri birkaç faktörü daha dikkate alır. Tedarik zinciri genellikle bir ürünün üretiminde kullanılan parçalar veya malzemeler ile onu fabrikadan mağazaya taşıma sürecine bakar. Değer zinciri ise ürün tasarımı, araştırma ve geliştirme, reklam ve diğer pazarlama faaliyetleri gibi faktörleri de dikkate alır. Hatta daha da detaya inildiğinde değer zinciri bir ürünün üretim süreçlerine katkı sağlayan avukatların, bankacıların, muhasebecilerin ve bilgi işlem uzmanlarının çalışmalarını dahi dikkate alır.

2.2.1 Değer zinciri analizi

Tüm faaliyetleri uygun bir şekilde analiz etmek için organize etme sürecine değer zinciri yönetimi denilmektedir. Buradaki amaç, ürünün müşterilere olabildiğince sorunsuz bir şekilde ulaşmasını sağlamak için her aşamanın belirleyici unsurları arasında iletişim kurmaktır.

Değer zinciri analizinde iki yaklaşım vardır: Maliyet ve Farklılaşma Avantajı.

Maliyet Avantajı: Temel ve destek faaliyetleri belirledikten sonra, işletmeler her faaliyet için maliyet unsurlarını belirlemelidir. Maliyet belirleyicileri, bir faaliyetin veya sürecin maliyetini etkilemektedir ve aşağıdakileri içerebilir:

1. Çalışma saatleri,
2. Makine kullanımı ve kurulumu,
3. Ücret oranları,
4. Ürün yapımında kullanılan malzemeler,
5. Nakliye,

Değer zinciri analizi yapacak işletme faaliyetler arasındaki bağlantıları tanımlamalıdır zira bir alanda maliyetler azalırsa başka bir alanda azaltılabilir yaklaşımı hakimdir. Bu şekilde yapılan değerlendirme ile genel maliyetleri düşürme fırsatları belirlenebilmektedir.

Farklılaşma Avantajı: Müşteriler için en fazla değeri yaratan faaliyetlerin belirlenmesi önceliğine dayanmaktadır. Bu öncelikler;

1. Pazarlama stratejilerini kullanma,
2. Ürünler ve sistemler hakkında bilgi sahibi olma,
3. Telefonlara daha hızlı cevap verme,
4. Müşteri beklentilerini karşılama,

Bir sonraki adım, değeri artırmak için bu stratejileri değerlendirmektir. Müşteri hizmetlerine odaklanmak, ürünleri veya hizmetleri özelleştirmek için

seçenekleri artırmak, teşvikler sunmak ve ürün özellikleri eklemek, değer artışı sağlamanın yollarından bazılarıdır. Son olarak, işletmeler koruyabilecekleri ve en fazla değer artışı sağlayan farklılaşmaya odaklanmalıdır.

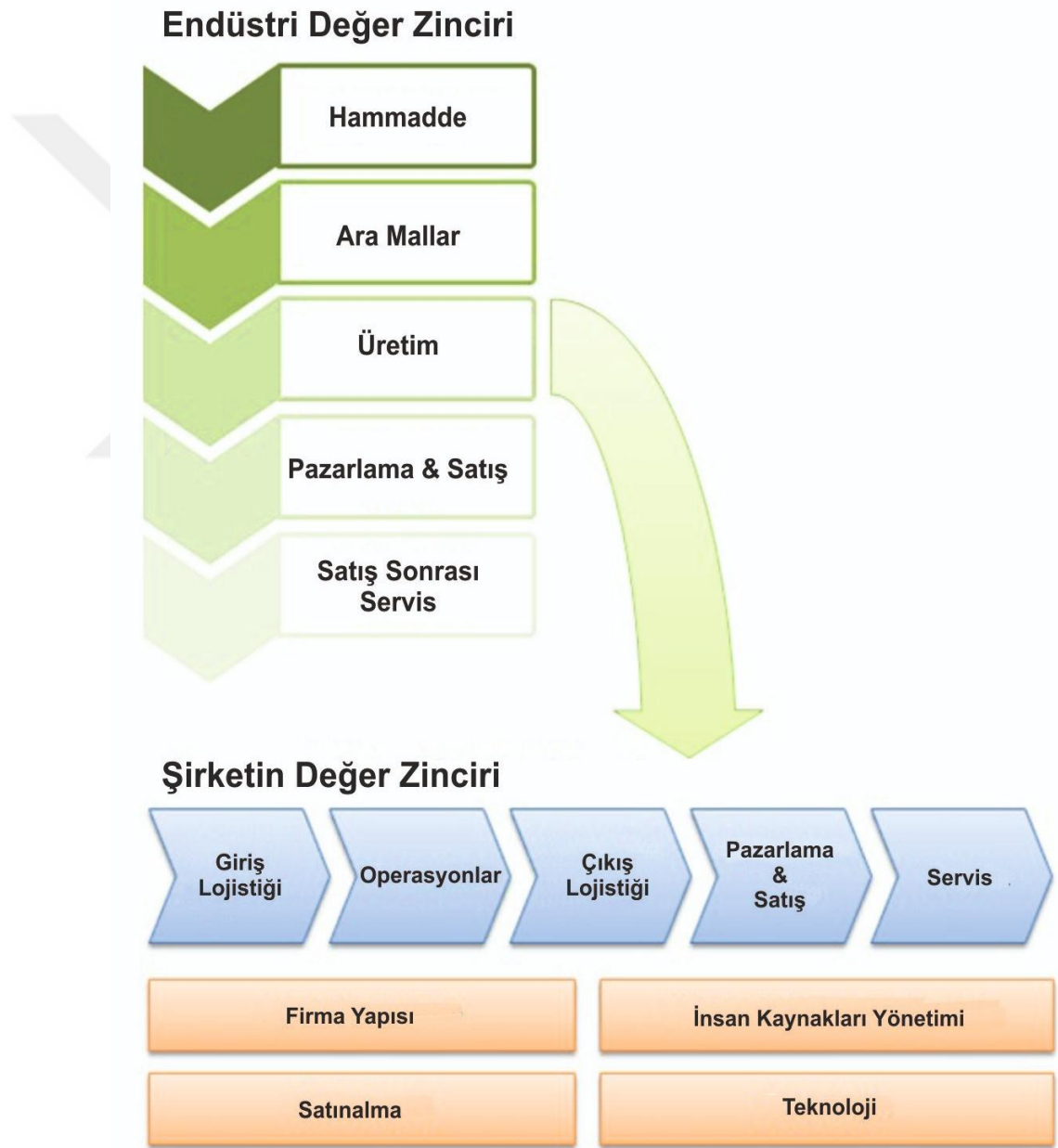
Değer zinciri analizinin temel amacı işletmeye rekabet avantajını sağlamak ya da mevcut rekabet avantajını güçlendirmektir. Bir şirket değer zinciri analizi yoluyla rekabet avantajı sağlar ya da mevcut rekabet avantajını daha da güçlü kılabilirse toplam kârını artırabilir. Rekabet avantajı elde etmek için şirket, beş jenerik değer zinciri faaliyeti içinde kendi özel faaliyetlerini planlamalı ve verimlilik yaratmanın yollarını bulmalıdır. Değer zinciri analizi, maksimum verimlilik ve karlılık için optimize edilebilen alanları belirlemeye yardımcı olacaktır. İşletmenin ürün kalitesinin ve hizmetlerinin etkinliğini analiz ederek ve değerlendirerek, maliyetle birlikte, iyileştirme stratejileri bulunabilir ve uygulanabilir.

Değer zinciri analizi, firmanın iç faaliyetlerini analiz etmek için kullanılan stratejik bir araçtır. Hangi faaliyetlerin firma için en değerli (yani maliyet veya farklılaşma avantajı kaynağı) olduğunu ve hangilerinin rekabet avantajı sağlamak için geliştirilebileceğini tanıma amacıyla kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle, işletme içindeki faaliyetlere bakarak, firmanın rekabet avantajlarının veya dezavantajlarının nerede olduğunu ortaya koymak için kullanılan bir analizdir. Farklılaşma avantajı ile rekabet eden firma, faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi yapmaya çalışacaktır. Maliyet avantajı ile rekabet eden firma ise, şirket içi faaliyetleri rakiplerinden daha düşük maliyetlerle gerçekleştirmeye çalışacaktır. Bu şekilde bir şirket piyasa fiyatından daha düşük maliyetle mal üretebildiğinde veya daha iyi ürünler sunabildiğinde, elde edebileceği karı artırabilecektir.

M. Porter'ın 1985 yılında literatüre kazandırdığı modele göre "değer zinciri, nihai ürüne doğrudan değer katan ve dolaylı olarak değer katan faaliyetleri destekleyen birincil faaliyetlerden oluşmaktadır." Her ne kadar birincil faaliyetler doğrudan üretim sürecine değer katsa da destek faaliyetlerinden daha önemli değildir. Günümüzde rekabet avantajı temel olarak iş modellerinde veya süreçlerdeki teknolojik gelişmelerden veya yeniliklerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, bilgi sistemleri, ar-ge veya genel yönetim gibi destek faaliyetleri genellikle en önemli farklılaşma

avantajı kaynağıdır. Öte yandan, birincil faaliyetler genellikle maliyet avantajı kaynağıdır, burada maliyetler her faaliyet için kolayca tanımlanabilmekte ve uygun şekilde yönetilebilmektedir.

Firmanın değer zinciri, daha büyük bir endüstrinin değer zincirinin bir parçasıdır. Bir şirket endüstrinin değer zincirine kıyasla ne kadar çok faaliyet gösterirse, şirketin o kadar dikey entegre olduğu kabul edilir. Bir endüstrinin değer zinciri ile firma düzeyinde bir değer zinciri ilişkisi şu şekilde olmaktadır;



Şekil 2.4. Değer zinciri

Bir şirketin ne tür rekabet avantajı yaratmak istediğine (maliyet veya farklılaşma avantajı) bağlı olarak, analizin nasıl gerçekleştirileceğine dair iki farklı yaklaşım vardır. Aşağıdaki tablo, Değer Zinciri Analizi kullanarak maliyet veya farklılaşma avantajı elde etmek için gereken tüm adımları listelemektedir.

Çizelge 2.4. Rekabet avantajı türleri

REKABET AVANTAJI TÜRLERİ	
Maliyet Avantajı	Farklılaştırma Avantajı
Bu yaklaşım, maliyetler üzerinde rekabet etmeye çalışan işletmelerin maliyet avantajlarının veya dezavantajlarının kaynaklarını bulmak ve bu maliyetleri hangi faktörlerin yönlendirdiğini anlamak istediklerinde kullanılmaktadır. (İyi örnekler: Amazon.com, Wal-Mart, McDonald's, Ford, Toyota)	Üstün ürün veya hizmet yaratmaya çalışan firmalar farklılaşma avantajı yaklaşımını kullanmaktadır. (İyi örnekler: Apple, Google, Samsung Electronics, Starbucks)
<p>Adım 1: Firmanın birincil ve destek faaliyetlerini belirleyin.</p> <p>Adım 2: Her bir aktivitenin ürünün toplam maliyetindeki göreceli önemini belirleyin.</p> <p>Adım 3: Her bir faaliyet için maliyet faktörlerini belirleyin.</p> <p>Adım 4: Etkinlikler arasındaki bağlantıları belirleyin.</p> <p>Adım 5: Maliyetleri azaltmak için fırsatları belirleyin.</p>	<p>Adım 1: Müşterilerin değer yaratan faaliyetlerini belirleyin.</p> <p>Adım 2: Müşteri değerini artırmak için farklılaşma stratejilerini değerlendirin.</p> <p>Adım 3: En iyi sürdürülebilir farklılaşmayı belirleyin.</p>

Maliyet Avantajı

Maliyet avantajı elde etmek için bir firmanın değer zinciri analizini 5 adımda gerçekleştirmesi gerekir:

Birinci adım; firmanın birincil ve destek faaliyetlerinin belirlenmesi ve mal veya hizmet üretmek için yapılan tüm faaliyetlerin (malzeme alımı, depolama, pazarlama, satış ve satış sonrası destek) açıkça tanımlanması ve birbirinden ayrılması gerekmektedir. Değer zinciri faaliyetleri şirketin kendisi ile aynı şekilde organize edilmediğinden, bu durum şirketin operasyonları hakkında yeterli bilgiye sahip olmayı gerektirir. Değer zinciri faaliyetlerini tanımlayan yöneticiler, müşteri değeri yaratmak için işin nasıl yapıldığını araştırmak ve anlamak zorundadır.

İkinci adım; her bir aktivitenin ürünün toplam maliyetindeki göreceli önemi belirlenmelidir. Bir ürün veya hizmet üretmenin toplam maliyeti parçalanmalı ve her faaliyete atanmalıdır. Faaliyet tabanlı maliyetleme, her bir işlem için maliyetleri hesaplamak için kullanılır. Başlıca maliyet kaynakları olan veya verimsiz bir şekilde yapılan faaliyetler (rakiplere karşı kıyaslandığında) öncelikle ele alınmalıdır.

Üçüncü adım; her bir faaliyet için maliyet faktörleri belirlenmelidir. Yalnızca maliyetleri hangi faktörlerin yönlendirdiğini anlayarak, yöneticiler bunları iyileştirmeye odaklanabilir. Emek yoğun faaliyetlerin maliyetleri çalışma saatleri, çalışma hızı, ücret oranı, vb. tarafından etkilenmektedir. Farklı faaliyetlerin farklı maliyet faktörleri olacaktır.

Dördüncü adım; faaliyetler arasındaki bağlantılar belirlenmelidir. Bir faaliyetteki maliyetlerin azaltılması, sonraki faaliyetlerde daha fazla maliyet azalmasına yol açabilir. Örneğin, ürün tasarımındaki daha az bileşen, daha az hatalı parçalara ve daha düşük servis maliyetlerine yol açabilir. Bu nedenle, faaliyetler arasındaki bağlantıların belirlenmesi, maliyet iyileştirmelerinin tüm değer zincirini nasıl etkileyeceğini daha iyi anlamayı sağlayacaktır. Bazen, bir faaliyetteki maliyet düşüşleri diğer faaliyetler için daha yüksek maliyetlere de yol açabilir.

Beşinci adım; maliyetleri azaltmak için fırsatlar belirlenmelidir. Şirket verimsiz faaliyetlerini ve maliyet etkenlerini bildiğinde, bunları nasıl geliştireceğini planlayabilir. Örneğin yüksek işçilik ücretleri, üretim hızını artırarak, işleri düşük ücretli ülkelere kaydırarak veya daha fazla süreç otomasyonu ile yönetilebilir.

Farklılaştırma Avantajı

Bir firma, maliyetlerden ziyade farklılaşma konusunda rekabet ettiğinde değer zinciri analizi farklı şekilde yapılmaktadır. Farklılaşma avantajının kaynağı üstün ürünler yaratmak, daha fazla özellik eklemek ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan kaynaklanmakta ve bu yaklaşım daha yüksek maliyet yapısına neden olmaktadır.

Birinci adım; müşterilerin değer yaratan faaliyetleri belirlenmelidir. Tüm değer zinciri faaliyetleri belirlendikten sonra yöneticiler, müşteri değeri yaratmaya en çok katkıda bulunan faaliyetlere odaklanmalıdır. Çünkü benzer ürün üreten üreticiler de aynı nitelikte ve hatta bazen daha iyi özelliklere sahip olan ürünleri piyasaya sunabilmektedir. Örneğin, Apple ürünlerinin başarısının temel olarak ürün özelliklerinden değil, başarılı pazarlama faaliyetlerinden kaynaklandığı bilinmektedir.

İkinci adım; müşteri değerini artırmak için farklılaşma stratejilerini değerlendirmek gerekmektedir. Yöneticiler ürün farklılığını ve müşteri değerini artırmak için aşağıdaki stratejileri kullanabilir:

1. Daha fazla ürün özelliği ekleme,
2. Müşteri hizmetleri ve ihtiyaca daha fazla cevap verebilmeye odaklanma,
3. Kişiselleştirmeyi artırma,
4. Tamamlayıcı ürünler sunma,

Üçüncü adım; en iyi sürdürülebilir farklılaşma belirlenmelidir. Genellikle, en başarılı farklılaşma ve en iyi müşteri değeri, birbiriyle ilişkili birçok faaliyet ve stratejinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunların en iyi kombinasyonu sürdürülebilir farklılaşma avantajı elde etmek için kullanılmalıdır.

Çok basit bir yaklaşımla değer zinciri analizinin nasıl olabileceğine dair bir örnek aşağıda tanımlanmıştır. Maliyet avantajı ile rekabet eden bir otomobil üreticisi şirket için temel değer zinciri analizini göstermektedir. Bu analiz, herhangi bir firmanın değer zinciri için gerekli olan destek faaliyetlerini içermemektedir ve bu nedenle tam bir değer zinciri analizi olarak kabul edilmemelidir.

Çizelge 2.5. Örnek değer zinciri analizi

DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ					
FİRMANIN TEMEL FAALİYETLERİ					
Tasarım ve Mühendislik	Hammadde ve Malzeme Satın alma	Üretim veya Montaj	Kalite Kontrol	Satış ve Pazarlama	Dağıtım ve Destek
TOPLAM MALİYET VE ÖNEM DERESESİ					
\$164 M	\$410 M	\$524 M	\$10 M	\$384 M	\$230 M
Az Önemli	Çok Önemli	Çok Önemli	Önemsiz	Önemli	Az Önemli
MALİYETE ETKİ EDEN FAKTÖRLER					
Yeni modellerin sayısı ve sıklığı Model başına satış	Sipariş büyüklüğü Tedarikçi başına ortalama satın alma değeri Tedarikçilerin yeri	İşletmenin ölçeği Kapasite kullanımı İşletmenin yeri	Kalite hedeflerinin seviyesi Hataların tekrarlanma sıklığı	Reklam bütçesinin büyüklüğü Mevcut itibarın gücü Satış hacmi	Bayi sayısı Bayi başına satış Onarım ve geri çağırma gerektiren hataların sıklığı

FAALİYETLER ARASI BAĞLANTI

Yüksek kaliteli montaj işlemi, kalite kontrol ve bayi destek faaliyetlerindeki kusurları ve maliyetleri azaltır.

İşletmeyi, tedarikçilerin veya satıcıların yakınında konumlandırmak satın alma ve dağıtım maliyetlerini azaltır.

Daha az model tasarımı montaj maliyetlerini azaltır.

Daha yüksek sipariş boyutları depolama maliyetlerini artırır.

MALİYET DÜŞÜRMEYİ SAĞLAYAN FIRSATLAR

Tasarım ve mühendislik maliyetlerini azaltmak, aynı malzemelerin sipariş boyutlarını artırmak, montaj ve kalite kontrol süreçlerini basitleştirmek ve pazarlama maliyetlerini düşürmek için farklı bölgeler için sadece bir model tasarımı oluşturmak.

Satın alma işlem maliyetlerini düşürmek ve kapasite kullanımını optimize etmek için bazı bileşenleri şirket içinde üretmek. Bu aynı zamanda daha büyük ölçek ekonomilerine yol açacaktır.

Değer zinciri analizi yaparak zincirdeki en önemli beş faaliyet üzerinde yapılacak iyileştirme işletmenin toplam karı üzerinde olumlu etkiye neden olacaktır. Bunun yanı sıra değer zinciri analizi yaparken faaliyetleri bölümlere ayırmak ve her birine ayrı ayrı odaklanmak şirketin genel stratejisi ve vizyonu açısından kaybolmaya neden olabilmektedir. Değer zinciri faaliyetlerinin her birinde verimlilik artışı sağlamak önemlidir. Ancak değer zinciri analizi yaparken, zincirdeki her faaliyeti birbirine bağlama çabası faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkisini gözden kaçırmaya neden olabilmektedir.

Değer Zinciri Analizinin Avantajları

1. Değer zinciri işletmenin kendisine, rakiplerine ve sektörel yapıdaki ilgili alanları değerlendirmek için esnek bir stratejik analiz aracıdır.
2. Değer zinciri hem maliyet hem de farklılaşma üzerinde rekabet avantajı elde etmek için kullanılabilir.

3. Müşterilere sunulan değer ile verilen söz ve taahhütlerin karşılanmasına ilişkin organizasyon sorunlarının anlaşılmasına yardımcı olur.
4. Değer zinciri analizi ile hem kendi iş modelinizi hem de rakiplerinizi gözden geçirmenin sonucunda SWOT analizinize dahil edilecek güçlü ve zayıf yönlerinizi daha iyi anlamana yardımcı olabilir.
5. Büyük ölçekli veya küçük ölçekli olmak üzere imalat, perakende veya hizmet, her türlü işletme ve işletme ölçeği için uyarlanabilir.

Değer Zinciri Analizinin Dezavantajları

1. Porter'ın Rekabet Avantajı kitabında ortaya konulan değer zincirinin biçimi, büyük ölçüde üretime yöneliktir ve anlatım dili itibarıyla diğer iş türleri için anlaşılması güç olabilir.
2. Bir değer zinciri analizinin ölçeği ve kapsamı karmaşık gelebilir. Şirket ve ana rakipler için tam değer zinciri analizi yapabilmek çok fazla iş yüküne neden olabilir.
3. Ciddi bir çalışma ile değer zincirine aşına olunabilir, ancak analizin gerçekleştirilebilmesi ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir.
4. Michael Porter'ın kitabı mükemmel olmakla birlikte anlaşılması zor olabilir. Ayrıca çeşitli fikirler arasında bağlantı kurma ve internet çağında işlerin nasıl bir araya geldiğini anlama zorlayıcı etkenler arasındadır.
5. İşletme bilgi sistemleri genellikle değer zinciri analizi için bilgi toplamayı kolaylaştıracak şekilde yapılandırılmamıştır.

2.3 Strateji

Parnel (2014)'e göre; "strateji, kelime anlamı itibarıyla belli bir sürede önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için uygulanan yöntemlerin tümü olarak ifade edilmektedir. Askeri bir terim olarak değerlendirildiğinde ise savaşta amaca ulaşmak için askeri kuvvetleri uygun bir biçimde kullanma sanatı ve bilimidir."

Strateji, işletmeler ile birlikte bütün bir ekonomi için ve politika yapıcı olarak kamu için de önemli bir kavramdır. Bir ekonomide işletmeler nasıl rekabet ederler ve hangi stratejileri seçerler sorularının cevapları ekonominin geleceği

açısından önemlidir. İşletmelerin hangi stratejileri seçtiğine bağlı olarak hangi başarıları ya da başarısızlıkları elde ettiği, bu başarı ya da başarısız sonuçlara bakarak rekabet ve işletmelerin desteklenmesi noktasında hangi politikaların geliştirilmesi gerektiği gibi konulara aydınlık getirilebilmektedir.

Rekabet ortamında işletmeler açısından da stratejinin ne olduğu, işletme için doğru stratejinin ne olduğu ve seçilen stratejinin nasıl uygulanması gerektiği gibi sorular önem kazanmıştır. Birçok stratejik yaklaşım ya işletmenin iç kaynaklarına ve bu kaynakların pazardaki şartları ne kadar karşıladığına odaklanmış ya da üretilen mal veya hizmetin maliyetini olabildiğince düşürerek ve pazar payı kazanarak rekabet avantajı elde etmeye odaklanmıştır. Sonuç olarak strateji konusunu ele alan tüm çalışmalar seçilen strateji ve bu seçimin firma performansına etkisi üzerine odaklanmıştır. Porter (1996)'a göre; "uygulamada doğru strateji ile operasyonel etkinlik kavramları eşdeğer olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu doğru bir yaklaşım değildir. Operasyonel etkinlik, aynı faaliyetlerin rakiplerden daha iyi gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Stratejik konumlanma, rakiplerden farklı faaliyetler gerçekleştirmek veya aynı faaliyetleri rakiplerden daha farklı şekilde gerçekleştirmektir. Strateji ise farklı olmakla ilgilidir. Daha fazla ya da farklı değer yaratmak üzere farklı eylemlerin seçilmesi olarak tanımlanabilir. Yüksek kar marjı için her ikisinin de gerekli olduğu göz ardı edilmemelidir." Bir şirket koruyabileceği bir farklılık yarattığı sürece rakiplerine karşı kendisini koruyabilir ya da onları rekabet yarışı dışında bırakabilir. Bir şirket müşterilerine daha fazla değer yaratabilirse ya da rakibiyle aynı değeri daha düşük maliyetle yaratabilirse veya her ikisini de gerçekleştirebilirse rakibine karşı üstünlük sağlayabilir. Bu açıdan bakıldığında daha fazla değer yaratma daha yüksek birim fiyat anlamına gelirken, verimlilik daha düşük birim maliyet anlamına gelecektir.

Ancak literatürdeki hangi yaklaşım benimsenmiş olursa olsun bir rekabet stratejisinin seçilmesi ve bunun işletmeye ve sektöre en uygun biçimde tasarlanmış olması başarı için yeterli değildir. Bunun yanı sıra rakiplerin de hangi stratejik yaklaşım etrafında hareket ettiklerini doğru analiz etmek önemlidir. Bu analitik yaklaşımın;

1. Rakiplerin rekabete bakış açısı,
2. Rakiplerin hedefleri neler ve neleri başarmaya çalışıyorlar sorusunun cevabı,
3. Sektöre yönelik varsayımları,
4. Güçlü ve zayıf yönleri,

gibi konulara ilişkin cevapları içermesi gerekmektedir. Bu düzeydeki bir anlayış işletmenin kendini pazarda doğru konumlandırmasına ve rakiplerine karşı doğru adımlar atmasına fayda sağlayacaktır.

Jörgensen (2008)'e göre; "strateji ve rekabet gücü alanında en önde gelen ismin Michael Porter olduğu genel kanı olarak hakimdir. Bugüne kadar yaptığı çalışmalar sonucu ortaya koyduğu analitik yaklaşımlar akademik dünya, iş dünyası ve kamu politikası üretenler tarafından geniş bir şekilde kullanılmıştır. Porter'ın bu alanda yaptığı çalışmalardan önce, stratejik yönetim sadece SWOT analizi ile değerlendirilmekteydi. Harvard'da geliştirilen SWOT analizi işletmelerin dış dünyadaki fırsatlar ve tehditler ile işletme içindeki güçlü ve zayıf yönleri odaklanarak yapılmaktaydı. Porter'ın bu alanda yaptığı çalışmalar ise stratejik yönetim dünyasını altı farklı şekilde etkilemiştir. Bu etkilerin ne olduğuna geçmeden önce endüstriyel organizasyon kavramına açıklık getirmek gerekmektedir."

Bagwell ve Wolinsky (2002) "Endüstriyel organizasyonu firmaların stratejik davranışları, düzenleyici politika, antitröst politikası ve pazar rekabeti ile ilgilenen bir ekonomi alanı" olarak tanımlamaktadır. Endüstriyel organizasyon, fiyat teorisini endüstrilere uygular. Ekonomistler ve endüstriyel organizasyonu inceleyen diğer akademisyenler, endüstrilerin işleyiş yöntemlerini anlama, endüstrilerin ekonomik refaha katkılarını artırma ve bu endüstrilerle ilgili devlet politikalarını iyileştirme arayışı içindedir. Endüstriyel organizasyondaki "endüstriyel", sadece üretim değil, turizm veya tarım gibi büyük ölçekli ticari faaliyetlere atıfta bulunur. Endüstriyel organizasyon ayrıca bazen "endüstriyel ekonomi" olarak da adlandırılır.

Endüstriyel organizasyon çalışması, varlık, davranış, yapı ve pazarla olan ilişkisi açısından bir firmanın doğasını tanımlayan, açıklayan ve tahmin etmeye çalışan ve firma teorisi olarak tanımlanan bir dizi ekonomik teori üzerine kurulmuştur. Bagwell ve Wolinsky (2002) "firma teorisini, bir firmanın kar maksimizasyonu sağlamak için var olduğunu ve bu doğrultuda kararlar aldığını belirten,

neoklasik iktisat içerisinde yer bulan mikro ekonomik bir kavram" olduğunu belirtmiştir. Teori, şirketlerin amacının, gelir ve maliyetler arasında bir uçurum yaratarak karı olabilecek en yüksek seviyeye çıkarmak olduğunu savunuyor. Firmanın amacı, pazardaki fiyat ve talebi belirleyerek, kar maksimizasyonu için kaynakları olası en etkin biçimde tahsis etmektir. Teori;

1. Şirketlerin amacının, gelir ve maliyetler arasında bir uçurum yaratarak karı olabilecek en yüksek seviyeye çıkarmak olduğunu savunuyor.
2. Bir şirketin amacının kar maksimizasyonunu kısa vadede mi yoksa uzun vadede mi amaçlaması gerektiğini sorguluyor.
3. Yalnızca kâr maksimizasyonu üzerine odaklanmanın, kamusal algı ile şirket ve tüketiciler, yatırımcılar ve halk arasındaki iyi niyetin korunması açısından risk barındırdığını ifade eder.”

1989'da ekonomistler Bengt Holmstrom ve Jean Tirole, firma teorisi için iki basit soru sordular. İlk soru firmaların neden var olduğudur. Yani toplumda ya da ekonomik sistemde olmaları için gereken sebep nedir? İkinci soru, birinci sorunun cevabı bulunduktan sonra işletme faaliyetlerinin ölçeğini ve kapsamını belirlemekle ilgilidir. Bu iki sorunun cevabı endüstriyel organizasyon ekonomisinin temelini oluşturur. Endüstriyel organizasyon, piyasaların ve endüstrilerin nasıl rekabet ettiklerini, devlet müdahalesi, işlem maliyetleri, giriş engelleri ve diğer birçok faktöre odaklanmaktadır.

Bazı araştırmacılar, mikroekonominin piyasalara ve piyasaların nasıl işlediğine odaklandığından, endüstriyel organizasyonu bunun bir alt başlığı olarak değerlendirmektedir. Ancak bu durumun aksine endüstriyel organizasyon, fiyat rekabeti, ürün yerleştirme, reklam, araştırma ve geliştirme ve daha birçok piyasa etkileşimlerine vurgu yapmaktadır.

Açıklık getirilmesi gereken diğer kavram da işletme düzeyindeki stratejiler kavramıdır. Strateji, bir kurumun temel politikalarını, hedeflerini ve eylemlerini, belli bir karar ile birleştiren plandır.

Tanımlandığı kadar basit olmayıp stratejinin birtakım uygulamaları vardır.
Strateji;

1. Yön, rehber, eylem şekli gibi bir plan veya bir fikir,
2. Bir organizasyonun iş yapma biçimi,
3. Zaman içinde tutarlı davranış sağlayan bir kalıp,
4. Bir rakibi yenmeyi amaçlayan bir oyun veya belirli bir “manevra”,

olarak tanımlanabilir.

Endüstriyel organizasyon ve iş/işletme düzeyi stratejileri kavramlarının açıklanmasından sonra Porter tarafından yapılan çalışmaların etkilerinden bahsedilebilir. Bu etkiler;

1. Bir endüstrinin ve endüstri içerisindeki konumlanmanın ne kadar cazip olduğunu anlamak için mikroekonomi ve endüstriyel organizasyon kavramlarını işletme düzeyindeki stratejiye uygulanmıştır.
2. Endüstriyel organizasyonu eylem ve performans yaklaşımına dönüştürmüştür. Endüstriyel organizasyon endüstri düzeyindeki rekabeti engelleyen bariyerleri tanımlamıştır. Porter’ın yaptığı çalışmalar ise yöneticilerin hareketliliğin önündeki engelleri nasıl yönetebilecekleri ve ortalamanın üstünde kar elde edebilecekleri sorusuna cevap aramıştır.
3. Porter’ın çalışmaları rekabet gücü analizini sadece rakiplerin analiz edilmesinin ötesine taşıyarak sürece alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, yeni girişlerin tehdidi ve ikame malların yarattığı tehdit gibi unsurları eklemiştir.
4. Yine Porter’ın yaptığı çalışmalar sonucu bir işletmenin uzun vadede kendi pozisyonunu daha iyi koruyabilmesine ve daha karlı çalışabilmesine olanak sağlayan jenerik stratejileri literatüre kazandırmıştır.
5. Endüstriyel yoğunluğun seviyesi, endüstrinin yaşam döngüsünün hangi seviyede olduğunu anlamak üzere Dağınmık, Gelişen, Olgun, Düşen ve Global olmak üzere beş jenerik pazar yapısı geliştirmiştir.
6. Son olarak endüstri içindeki farklı stratejik grupların varlığını ve bu grupların strateji üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur.

Weber ve Polo (2010) "stratejinin; kurumsal düzey, iş/işletme düzeyi ve departman/fonksiyon düzeyi olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınabileceğini belirtmiştir. Ancak iş/işletme düzeyi sektörel rekabetin odağını oluşturmaktadır ve M. Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiler iş/işletme düzeyinde uygulanabilecek stratejilerdir. Porter'ın bu stratejileri geliştirme amacı işletmeleri güçlü yönleri üzerine konumlandırmak ve beş güç tarafından ortaya çıkan olumsuz etkileri bertaraf etmektedir."

Kurumsal düzeydeki stratejiler, işletmenin tüm stratejik kapsamını ele alır. Bu, kuruluşun "büyük resim" görünümüdür ve hangi ürün veya hizmet pazarlarında rekabet edeceğine ve hangi coğrafi bölgelerde faaliyet göstereceğine karar vermeyi içerir. Kurumsal strateji, bir kuruluşun uzun vadede gitmek istediği yönü göstermektedir. Bazı tanımlarda stratejinin planlama ve bütünleştirme işlevleri özellikle vurgulanmaktadır. Aşağıda yer alan tablo bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasının nasıl olabileceğine dair fikir vermektedir.

Çizelge 2.6. Strateji oluşturma ve uygulama

Strateji Oluşturma Aşaması	Açıklaması
Misyon/Vizyon Tanımlama Amaç Tanımlama Değerleri Tanımlama	İşletmenin içinde bulunduğu ya da bulunması gereken iş alanı tanımlaması
Çevre Analizi	İşletmenin bulunduğu ortamdaki unsurların gözlemlenmesi ve analiz edilmesi
Amaçlar	Hedeflerin daha ayrıntılı bir ifadesini temsil edecek şekilde neye ulaşılabileceği ve sonuçların ne zaman gerçekleştirileceği konusunda kesin bir açıklama
Strateji Seçimi	Çeşitli stratejik seçeneklere dayanarak hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine karar verme
Strateji Uygulama Aşaması	
Planlama	Operasyonel faaliyetler ve görevler açısından stratejilerden sonra gelen özel eylemler
İzleme ve Kontrol	Strateji aşaması ilerledikçe önerilen planları izleme ve gerektiğinde yeniden ayarlama süreci

İşletme düzeyi stratejileri, genel performansa odaklanmalarından dolayı kurumsal stratejilere benzer. Bununla birlikte, kurumsal düzeydeki stratejinin aksine, bir işletme portföyünden ziyade sadece bir tanesine odaklanırlar. İş birimleri, belirli bir endüstriye, ürüne veya pazara yönelik bireysel varlıkları temsil eder. İşletme düzeyi stratejilerinin ortak odağı bazen belirli bir ürün veya hizmet hattındadır ve işletme düzeyi stratejileri genellikle bu ürün veya hizmet hattındaki ürünlerle ilgili kararları içerir. Tek ürünlü bir şirkette, şirket düzeyinde ve işletme düzeyinde stratejiler aynıdır.

Fonksiyonel strateji firmanın organizasyonuna ve işleyişine bağlı olarak, şirket stratejisinin bir işletmenin çeşitli fonksiyonel alanlarına karşılık gelen fonksiyonel stratejilere çevrilmesidir. Yönetim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, araştırma ve geliştirme ve finans olmak üzere beş temel fonksiyonel alan vardır. Firmanın fonksiyonel stratejisinin, işletme ve uygulamada gerekli olan temel seviyeye indirgenmesi gerekir.

Bu tez kapsamında stratejiye ilişkin farklı yaklaşımlar incelenmiş olsa da Michael E. Porter tarafından geliştirilen Jenerik Stratejiler üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun birkaç sebebi vardır. Öncelikle Porter diğer yaklaşımları birleştirmeyi başarmış ve yönetimlere sadece pazarın veya işletmenin kendi yetkinlikleri çerçevesinden değil endüstri penceresinden bakabilmelerini sağlayabilecek daha yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bir diğer nokta jenerik stratejilerin firma performansına doğrudan bağlanmış olmasıdır.

Porter (1991), “bir işletme içerisindeki faaliyetleri iki ana başlık altında toplamakta ve bunları da birincil aktiviteler ve ikincil aktiviteler olarak adlandırmaktadır. Birincil aktiviteler girdilerin (hammadde) çıktılara (ürün) dönüştürülmesi, pazara sevk edilmesi ve satış sonrası destek olarak tanımlanmıştır. Tanımlanan bu üç temel aktivite depolama gibi iç lojistik, hammaddenin ürüne dönüştürüldüğü üretim süreçleri, pazara sevk edilme süreci olan dış lojistik, iletişim ve fiyatlama kapsamında parlama ve satış ile satış sonrası destek faaliyetlerinden oluşmaktadır. İkincil aktiviteler ise temelde birincil aktiviteleri desteklemek üzere yapılması gereken faaliyetleri tanımlamaktadır. Bu faaliyetler satın alma, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve işletmenin içsel yapılanmasını kapsamaktadır.” Porter’a göre rekabet ortamında hayatta kalabilmenin ve müşterilere istediklerini satabilmenin yolu birincil ve ikincil faaliyetlerin bir bütün olarak birbirleriyle olan ilişkilerinin tam ve uyumlu olmasından geçmektedir.

Değer zincirindeki herhangi bir unsurun zayıf olması bir bütün olarak rekabet avantajına etki edecektir.

Stratejinin bir işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkisini değerlendirmek üzere bugün literatürde en çok kabul gören yaklaşımlardan bir tanesi Michael E. Porter'ın Jenerik Stratejileridir. Jenerik ifadesi işletmenin hangi sektörde olduğundan ve mal veya hizmet üretiyor olmasından bağımsız olarak stratejik yaklaşımın en geniş seviyede oluşuna işaret eder. Porter'ın stratejiye yaklaşımı birçok endüstri ve şirket üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarla desteklenmiştir. Rekabetin farklı boyutlarına farklı zamanlarda odaklanan Porter, her bir parçayı titizlikle bir araya getirerek modelini oluşturmuştur. Bu çalışmalar sonucu şekillenen yaklaşımının hem tutarlı hem de geliştirilmeye açık olduğu değerlendirilmektedir.

Jenerik stratejiler “düşük maliyet” veya “maliyet liderliği”, “farklılaşma” ve “odaklanma” olmak üzere üç farklı açıdan oluşmaktadır. Odaklanma da burada maliyete odaklanma, farklılaşmaya odaklanma olmak üzere alt açılımlara sahiptir. Bu üç stratejinin oluşumuna ise iki boyut neden olmaktadır. Bunlardan birincisi stratejik avantaj diğeri ise stratejik hedeftir. Stratejik avantaj veya rekabet avantajı düşük maliyet ve farklılaşma, stratejik hedef ise coğrafi hedefleri, farklı segmentlerdeki müşterileri ve ürün yelpazesini kapsamaktadır. Bu iki boyutun bir araya gelmesi ile birlikte de jenerik stratejiler oluşmaktadır. Jenerik stratejiler her ne kadar düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç temel strateji gibi görünse de odaklanmanın yarattığı açılımla birlikte dört farklı stratejik yaklaşım elde edilmektedir. Modeli yayınladıktan sonraki yıllarda, Porter'ın yaptığı çalışmalarla firmaların başarılı olabilmek için bu dört stratejiden birisini takip etmesi gerektiğine olan inancı artmıştır. Stratejiler arasından kendisine en uygun olanı seçebilen işletme hem beş güç tarafından oluşan rekabet baskısına karşı kendisini lehine olacak şekilde konumlandırabilir hem de endüstri içerisindeki ortalama karlılığın üzerinde bir performans elde edebilir. Porter modelinde ayrıca seçim yapma konusunda arada kalan işletmelerin durumuna da değinmiştir. Bu tip işletmeleri “arada kalan” işletmeler olarak değerlendirmiş ve hangi stratejiye odaklanacağını belirleyemeyip birden fazla stratejiye odaklanmaya çalışan işletmelerin de yine başarısız sonuçlar elde edeceğine değinmiştir.

2.3.1 Jenerik stratejiler

Çizelge 2.7. Jenerik stratejiler

Geniş	Maliyet Liderliği / Düşük Maliyet	Farklılaştırma
Dar	Maliyete Odaklanma	Farklılaştırmaya Odaklanma
	Maliyet	Farklılaştırma

Michael Porter jenerik stratejilere ilk olarak 1985 yılında yazdığı Rekabet Avantajı isimli kitabında değinmiştir. Bu stratejilerden kendisine uygun olanı seçen işletmelerin rekabet avantajı sağlayacağını öngörmüştür. Diğer bir ifadeyle işletmenin satış hacmini diğer işletmelere nazaran daha yukarılara çıkarabilmektir.

Maliyet Liderliği veya Düşük Maliyet Stratejisi:

Amaç en düşük maliyetle üretim yapabilen olmaktır. İşletmenin pazarda kendisini bu stratejiye uygun şekilde konumlandırarak değişkenlere odaklanmasıdır. Kendi maliyetini rakip işletmelerin altında tutmak isteyen ve bu şekilde rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmenin izleyeceği bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen bir işletmenin amaca giden yolda izleyebileceği iki seçeneği vardır.

1. Üretilen ürün veya hizmete sektör ortalamasında fiyatlama yapmak ve bunu yaparken de üretim maliyetlerini olabildiğince düşük tutmaktır. Böylelikle karlılığın artması beklenmektedir.
2. Üretilen ürün veya hizmete sektör ortalamasının da altında fiyatlama yaparak pazar payını artırmaktır. Maliyeti düşük tutarken artan pazar payı ile birlikte karlılığın da artması beklenmektedir.

Maliyet liderliği stratejisini benimseyecek işletmenin daha çok sermaye ve işgücü verimliliğine odaklanması öngörülmektedir. Bu strateji ile işletme daha çok niteliği itibarıyla basit olabilecek ürünleri üretmeye yönelerek sayısal olarak

çok geniş bir müşteri kitlesine hitap etmeye ve bu müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını mümkün olan en düşük maliyetle ama en etkili biçimde karşılamaya çalışır. Bu hedefi başarmak ve satış hacmini artırmak için de ağırlıklı olarak satış ekibini teşvik edici politikalara ağırlık verecektir. Eğer işletme kendi ürettiği ürünün fiyatını piyasadaki ortalama fiyata eşit veya altında tutabilirse düşük maliyetli üretimin yaratacağı yüksek kar marjından yararlanabilir. Ayrıca düşük maliyetli üretim işletmeye fiyat indirimi yapabilme imkanı da sağlayacağından pazar payını artırma avantajını da beraberinde getirecektir.

Sadece maliyet liderliği stratejisinin benimsenmesi yeterli değildir. Aynı stratejiyi benimseyen bir başka işletmeye karşı rekabet avantajı kaybedilebilir. Rakip işletme daha düşük fiyatlandırma yaparak işletmenizin pazar payını artırma çabalarını sonuçsuz bırakabilir. Dolayısıyla bu stratejiyi benimsemeden önce işletmenizin bu strateji dahilinde elde edeceği rekabet avantajını koruyabileceği ve sürdürebileceğinden emin olmanız gerekmektedir. Maliyet liderliğini benimsemiş ve başarılı olan işletmelerin aynı zamanda;

1. Üretim maliyetlerini düşürmeye yönelik teknoloji yatırımlarını yapabilecek sermayeye erişimine,
2. Etkif lojistik imkanına,
3. İş gücü, hammadde gibi unsurlara düşük maliyetle erişim imkanına,
4. Rakiplerine kıyasla sürdürülebilir şekilde maliyet düşürebilme imkanına,

sahip olduğu görülmektedir. Ancak tüm bu sayılanların sadece işletmenize özel olduğunu düşünmemek gerekir. Aynı imkanlardan rakiplerinizin de faydalanmaya başlaması mümkündür. Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajı aynı zamanda sürdürülebilir gelişimden geçmektedir. Eldeki her bir unsurun sürekli olarak daha iyi hale getirilebilmesi için düzenli geliştirmeler ve iyileştirmeler yapılması gerekmektedir.

Porter (1991)'a göre "maliyet liderliği stratejisinin temel problemlerinden veya sahip olduğu dezavantajlardan birisi de iki ya da daha fazla sayıda işletmenin maliyet lideri olma çabası içerisine girmesidir. Bunun sonucunda sürekli düşme eğiliminde olan fiyatlar kar marjının ciddi oranda daralması ve sürdürülebilir olmaktan çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmenin sadece maliyetleri

düşürmeye odaklanmayıp aynı zamanda rakipleri tarafından kolayca kopyalanamayacak bir avantaj yaratması gerekmektedir. Maliyet liderleri için bir diğer tehditte teknolojik gelişmelerin üretim süreçlerinde yol açacağı köklü değişimlerdir. Bu değişim üretim teknolojisine yapılmış olan önceki yatırımların sağladığı avantajları yetersiz kılabilir. Son olarak üretim maliyetlerini düşürmeye aşırı biçimde odaklanmış işletmeler üretim veya pazarlamadaki değişimleri gözlemlemekten geri kalabilirler. Özellikle dinamik bir çevrede maliyet lideri olmak üzere eylem planı geliştiren işletmeler araştırma ve geliştirme veya pazar araştırması gibi işletmelerin rekabetçi kalmasını sağlayacak alanlara yönelik harcamalarını azaltmaya yöneltebilir.”

Maliyet liderliğini benimseyen firmaların güçlü yönlerinin neler olması ve yine bu strateji kapsamında karşılaşılabilecek tehditler özetle;

Olması Gereken Güçlü Yönler:

1. Pazara giriş engeli oluşturacak nitelikte yatırım yapabilmeye imkan veren finansman miktarına erişim kabiliyeti,
2. Üretim hattını kısaltabilmek gibi verimli üretim yöntemleri geliştirmeye imkan verecek ürün tasarım kabiliyeti,
3. Üretim süreçlerine yönelik yüksek uzmanlık düzeyi,
4. Verimli dağıtım kanalları.

Karşılaşılabilecek Riskler:

1. Başka firmaların da düşük maliyetli üretim yapabilme ihtimali,
2. Teknolojik gelişmelerin işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi,
3. Odaklanma stratejisini benimsemiş firma sayısının fazla olması halinde her birinin odaklandığı küçük pazar bölümünün toplamda pazardaki payın daralmasına yol açması.

Farklılaştırma Stratejisi:

Farklılaştırma stratejisi ürün veya hizmetin rakip ürün veya hizmetlere göre daha farklı daha cazip olmasını ifade etmektedir. Ürün veya hizmetin kapsamı, fonksiyonelliği, dayanıklılığı, müşteri desteği ve marka imajı bu stratejinin

bileşenlerini oluşturmaktadır. Başarılı bir farklılaştırma stratejisinin diğer rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek bir bileşen üzerine oturtulması gerekmektedir.

Farklılaştırma stratejisi, müşterilere bir ürünü özel hissetmelerini sağlayacak yöntemlerle yaklaşmayı ve bu ürüne daha yüksek bedel ödemeye hazır olan müşterileri hedefleyen işletmelerin yöneleceği bir stratejidir. Müşterilerin satın alma kararı verirken kullandıkları bir veya daha fazla kriter üzerine yoğunlaşp daha sonra bu kriterleri özel olarak karşılamaya yönelik konumlanmayı kapsamaktadır. Temel olarak müşterilerden daha fazla ödeme yapmaları ile ilintili bir yaklaşımdır. İşletme daha kaliteli ürün veya hizmet üreterek ve müşterilerinde bu algıyı oluşturarak rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeyi düşünmektedir. Bu stratejiyi seçen işletmenin başarısı müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün üretmekten geçmektedir. Kalite veya algılanan kalite, ürün performansı, yeni teknolojik özellikler gibi unsurlar ürün veya hizmetin üretiminde ve sunumda ön plana çıkmaktadır. Mercedes marka araçların üretimi ve sunumu farklılaştırma stratejisine güzel bir örnektir.

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler;

1. Araştırma, geliştirme ve yenilik faaliyetlerine,
2. Kaliteli ürün veya hizmet üretebilme kabiliyetine,
3. Müşterilere ürün veya hizmetin sağlayacağı faydaları doğru bir biçimde ifade edebilecek yetkinlikte satış ve pazarlama ekibine,

ihtiyaç duyarlar. Ayrıca farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmelerin her zaman dikkatli olması gerekmektedir. Aksi halde başka pazar segmentlerinde farklılaştırmaya odaklanma stratejisi izleyen rakiplerin saldırısına maruz kalabilir.

Porter (1991)'a göre, "farklılaştırma, üretim maliyetlerini göz ardı etmek değildir. Ürünün sahip olduğu artı değerler veya müşterilerde oluşan algısı nedeniyle yüksek fiyat ödemeye razı olan müşterileri sayesinde rakiplerden gelecek maliyet baskısına karşı daha az hassas olma imkan sağlayacaktır. Üründe yaratılan artı değer veya müşteri algısı sayesinde artan kar marjı bu stratejiyi seçen işletmeyi düşük maliyetle üretim yapan işletme olma tercihi dışında bırakabilir. İşletme ürünün satış fiyatındaki artışı, üründe

yarattığı artı değerın neden olacağı marjinal maliyet artışının üstünde tutabildiği sürece kar marjı da artacaktır. Farklılaştırma stratejisi işletmeleri maliyetlerdeki değişimlere karşı hassas kılmaya devam edecektir. Bu noktada maliyet artışını dikkatlice analiz ettiklerinden ve ürüne maliyet artışını doğru oranda yansıtıklarından emin olmaları gerekmektedir.”

Farklılaştırma stratejisini benimseyen firmalar maliyet liderliğini benimseyen firmalara nazaran başka tehditlere karşı da kırılgan durumdadır. Markalı ürün üreten firmaların markasız ürün üretmeleri de sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Her iki üründe fiziksel olarak birbirinden ayırt edilebilir nitelikte olsa da mağazalar markasız ürünü markalı ürüne göre daha az reklam maliyeti gerektirdiğinden daha düşük fiyata satabilmektedir. Bir diğer tehdit de taklit ürünlerden gelmektedir. Rakipler farklılaştırılmış ürünün özelliklerini kolayca taklit edebilirler. Bu riski bertaraf etmek için rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek bir özelliği ürüne eklemek gerekebilir. Son olarak günümüzde müşterilerin beğenileri çok hızlı değişim göstermektedir. Üretilen ürünün özelliklerini bugün beğenen müşteri için, aynı ürün daha sonraki kısa zaman diliminde cazip olmaktan çıkabilmektedir. Bu risk özellikle modanın hakim olduğu sektörlerde kendisini göstermektedir.

Farklılaştırma stratejisini benimseyen firmaların güçlü yönlerinin neler olması ve yine bu strateji kapsamında karşılaşılabilecek tehditler özetle;

Olması Gereken Güçlü Yönler:

1. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine erişim imkanına sahip olmak,
2. Yetkin ürün geliştirme ekibine sahip olmak,
3. Kalite ve yenilik noktasında bilinir olmak.

Karşılaşılabilecek Riskler:

1. Rakiplerin taklit etme ihtimali,
2. Müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişimler,

3. Odaklanma stratejisini benimsemiş firma sayısının fazla olması halinde her birinin odaklandığı küçük pazar bölümünün toplamda pazardaki payın daralmasına yol açması.

Odaklanma Stratejisi:

Odaklanma, işletmenin büyük bir pazarın küçük bir bölümünü ya da coğrafi bölge gibi daha dar bir alanına mal veya hizmet üretmek yönündeki seçimidir. Daha geniş bir ifadeyle odaklanma stratejisini seçmek belli bir;

1. Müşteri kitlesine,
2. Üretim hattına,
3. Coğrafi alana,
4. Dağıtım kanalına,
5. Üretim sürecine,
6. Niş alana,

yönelme şeklinde tanımlanabilir. Belli bir alana odaklanan işletme ya farklılaştırmaya odaklanma ya da düşük maliyete odaklanma şeklinde seçim yapacaktır. Böylece firmalar müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda kendilerini farklılaştırabilir veya kısıtlı pazar büyüklüğü içerisinde maliyet liderliğini elde edebilirler. Odaklanma stratejisinin başarısı müşteri ihtiyaçlarının genelden ayrılan nitelikte olmasından veya özel olmasından kaynaklanmaktadır.

Porter (1991)'a göre; "odaklanma stratejisini benimseyen işletmelerin, ilgili pazarın dinamiklerini ve özellikle ihtiyaç duyulan ürün veya hizmetleri çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bu şekilde hareket eden işletmeler müşterilerine özel ürün veya hizmetler sunarken aynı zamanda da marka sadakati yaratabilirler. Bu rekabet avantajını elde eden işletmelerin geldiği konum rakiplerine daha az cazip gelecektir. Odaklanma stratejisini seçen işletmelerin mutlaka düşük maliyet ya da farklılaştırma stratejilerinden birisini de seçmesi gerekmektedir. Sadece odaklanma stratejisini seçmek rekabet avantajı elde etmek için yeterli değildir. Diğer taraftan bu stratejiyi benimseyen işletmelerin ürün veya hizmetlerine fazladan katkı sağlıyor olabilmelerini gerektirmektedir. Bu katkı tedarikçilerin uzmanlıklarından yararlanarak maliyetleri daha da düşürmek veya müşteri ihtiyaçlarına yönelik daha iyi bir anlayış ile birlikte farklılaşabilmek şeklinde olabilir."

Odaklanma stratejisi benimseyen işletmeler;

1. Müşterilerinin özel ihtiyaçlarını karşılamaya yoğunlaşabilirler,
2. Reklam ve pazarlama bütçelerini daha iyi yönetebilirler,
3. Sadece bir müşteri için ürün veya hizmet tasarımı yapabilirler,
4. Müşterilerin kendi istedikleri özelliklerde ürün ya da hizmetleri alabilmesi için önceden tanımlanmış paketler hazırlayabilirler.

Farklılaştırmaya odaklanma stratejisinde işletme çok dar bir pazar segmentini hedeflemektedir. Öyle ki bu segmentte yer alan müşterilerin gerçekten böyle bir ihtiyaçlarının olması, bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik bir isteklerinin olması ve piyasadaki mevcut işletmelerin bu ihtiyaçları karşılayamıyor olması gerekmektedir.

Düşük maliyete odaklanma stratejisi de farklılaştırmaya odaklanma stratejisi gibi dar bir pazar segmentini hedeflemektedir. Farklılaştırmaya odaklanmadan farklı olarak ürün veya hizmet, oldukça basit ve piyasada benzer ürüne göre daha düşük fiyatlı olarak müşteri ihtiyacını karşılamaya yetecek durumda olmalıdır.

Düşük maliyete odaklanma ve farklılaştırmaya odaklanma kavramları teorik ve pratik olarak yanlış anlaşılabilir. Düşük maliyete odaklanma stratejisi, maliyet üzerine yoğunlaşma ve farklılaştırmaya odaklanma stratejisi de farklılaştırmaya yoğunlaşma şeklinde anlaşılabilir. Ancak burada düşük maliyete odaklanma stratejisi belli bir pazara odaklanan işletmenin maliyetlerini olabildiğince düşürebilmesine işaret ederken aynı şekilde farklılaştırmaya odaklanma stratejisi de yine belli bir pazara odaklanan işletmenin stratejik olarak farklılaşmasına işaret etmektedir.

Odaklanma stratejisinin de maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde olduğu gibi bazı zorlukları ve dezavantajları vardır. Bunlar;

1. Pazarın bütünü ile bir kısmı arasındaki farklılıkları azaltmanın zor olmasıdır. Ulusal ölçekte faaliyet gösteren firmalar kendilerinin de yer aldığı pazarın alt bölümlerindeki diğer firmaların stratejilerini düzenli

olarak gözden geçirir ve başarılı olan stratejiyi kendilerine uyarlayabilirler. Hatta küçük firmaların konsepti geliştirmesine imkan verip daha sonra bu konsepti taklit etme, kendilerine uyarlama veya konsepti geliştiren firmayı kendi bünyelerine dahil etme yoluna gidebilirler.

2. Pazarın büyüklüğü bu strateji kapsamındaki bir diğer zorluktur. Belli bir alana odaklanmak gerektiğinden pazar büyüklüğünün en az arzu edilen seviyede kar elde edilebilecek kadar büyük olması gerekmektedir.
3. Son olarak rakipler, işletme tarafından odaklanılan hedef pazar içerisinde başka bir alt pazarın varlığını keşfedebilirler.

Odaklanma stratejisinde başarı hikayeleri kadar yukarıda bahsedilen dezavantajlar çerçevesinde başarısızlık hikayeleri de vardır. Mesela bir ülkenin herhangi bir yerinde Hint, Japon, Yunan mutfağı gibi etnik yemekleri müşterilerine sunan işletmeler, etnik mutfağa ilgisi olan müşteri sayısının az olması nedeniyle sürdürülebilir olmayabilir. Benzer şekilde pahalı bir gıda işletmesi ürettiği yemekler için talep ettiği yüksek bedelleri ödeyecek sayıda müşteri kitlesi bulamayabilir.

Odaklanma stratejisini benimseyen firmaların güçlü yönlerinin neler olması ve yine bu strateji kapsamında karşılaşılabilecek tehditler özetle;

Olması Gereken Güçlü Yönler:

1. Odaklanma stratejisi ile oluşan müşteri sadakatinin diğer işletmeleri bu alana girme konusunda olumsuz etkilemesi,
2. Odaklanılan pazar bölümüne kıyasla daha geniş ürün geliştirme kabiliyetlerinin olması,

Karşılaşılabilecek Riskler:

1. Rakiplerin taklit etme ihtimali,
2. Müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişimler,

3. Pazarın daha geniş kısmına hitap eden maliyet lideri bir firmanın ürün veya hizmetini bu alandaki işletmeyle doğrudan rekabet edebilecek şekilde adapte etme ihtimali,
4. Odaklanma stratejisini benimseyen diğer işletmelerin pazarın daha da küçük bir bölümüne yönelerek alt bölümler oluşturup daha iyi hizmet verebilme ihtimali.

Porter (1991), "işletmelerin bu dört stratejiden birisini seçmeleri gerektiğini özellikle vurgulamaktadır." Bununla birlikte asıl önemli nokta doğru stratejinin doğru zamanda seçilmesidir. Doğru stratejinin doğru zamanda seçilmesinin yanı sıra yine Porter tarafından geliştirilen Beş Güç modelindeki her bir unsur titizlikle dikkate alınmalıdır. Bunlar;

1. Fiyatlamaya ve kar marjında düşüşe neden olabilecek unsur olan müşterilerin gücü,
2. Fiyatlamaya etki edecek unsur olan tedarikçilerin gücü,
3. Fiyatların düşmesine ve kar marjının daralmasına neden olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
4. Pazarlama ve araştırma yatırımlarına etki ederek kar marjının azalmasına neden olabilecek mevcut rekabet yapısı,
5. Rekabetin şiddetini artırarak fiyatlama ve kar marjına etki edebilecek yeni girişler.

Bu stratejiler tanımladıktan sonra kendi çalışmasını gözden geçiren Porter, pazardaki değişim hızına vurgu yaparak işletmelerin artık sadece strateji seçimi değil birçok farklı alanda mücadele etmesi gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla Porter sadece bu stratejilere uygun şekilde konumlanacak işletmelerin yaklaşımını tam olarak anlamamış olacağını, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak Beş Güç modelini endüstrideki kuralları işletme lehine olacak şekilde yeniden nasıl yazacağını belirlemesinin asıl önemli soru olduğuna değinmektedir.

1980 yılında Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiler yaklaşımının bu kadar kabul görmesi, modelin iyi tanımlanmış bir yapısının olması, uygulanabilirliği, açıklığı, basitliği, genellenebilirliği ve tamamlayıcılığıdır.

Model, rekabet avantajını ve stratejiyi iyi bir biçimde açıklamıştır. İşletmelerin izlemesi gereken stratejilerle ilgili genel kurallar tanımlanmıştır. Bu stratejilerden kendisine uygun olanı seçen işletmelerin rakipleri karşısından başarılı olacağı ileri sürülmektedir. Modelin bu kadar popüler olmasının bir diğer sebebi de deneysel analizler için uygulanabilirliğidir. Bir model ne kadar uygulanabilir nitelikteyse işletmeler arası karşılaştırma o kadar kolay olur ve dahası elde edilen rekabet avantajı ve ulaşılan performans açısından daha kolay sonuçlara ulaşılabilir. Jenerik stratejiler açık ve net bir analiz yöntemi sunmaktadır. Tanımlanan stratejilerden birisini seçen firmanın nasıl başarı elde ettiği ve seçmeyen firmanın nasıl başarısız olduğu açıkça görülebilmektedir. Porter modeli oluştururken son derece sade ve tüm işletme ve endüstrilerde kullanılabilir genel terimler seçmiştir. Modelin bu yapısı da geniş kesimlerce kabul görmesinde önemli bir etken olmuştur.

Jenerik strateji seçimi bir işletmenin hayatı boyunca yapacağı diğer seçimler ve alacağı kararlar için de son derece önemlidir. Porter riskleri dengelemek üzere birden fazla strateji seçilmemesi gerektiği konusunda uyarılmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, her bir stratejinin birbirinden farklı müşterileri farklı yollarla tatmin etmeye çalışması ve birden fazla seçim yapılması halinde her bir stratejiye uygun yapılması gereken işlerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, maliyet liderliği süreçlerle ilgiliyken farklılaştırma ise daha dışsal kaynaklıdır ve daha yaratıcı olmayı gerektirir.

Jenerik stratejilerden hangisinin bir işletmeye daha uygun olduğunu belirleyebilmek için işletmenin yeterliliklerine, yetkinliklerine ve güçlü olduğu alanlara dair bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar;

1. Her bir strateji için ayrı ayrı olmak üzere işletmenin SWOT analizi yapılmalıdır. Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler her bir strateji özelinde ele alınmalıdır.
2. Faaliyet gösterilen sektörün doğasını anlamak amacıyla yine Porter'ın geliştirdiği Beş Güç modeli kullanılmalıdır.
3. Uygun olan stratejilerin SWOT analizi sonuçlarının Beş Güç modeli sonuçları ile karşılaştırılmalıdır. Her bir stratejiyi;

- a. Tedarikçilerin gücünü azaltmak ya da yönetmek,
- b. Alıcıların gücünü azaltmak ya da yönetmek,
- c. Rekabette en üst sıraya yükselmek,
- d. İkame ürünlerin veya hizmetlerin yaratacağı tehdidi bertaraf etmek,
- e. Pazara yeni girişlerin yaratacağı tehdidi bertaraf etmektir.

2.3.2 Jenerik stratejiler ve performansa etki eden diğer unsurlar

Birden Fazla Jenerik Stratejinin Uygulanması

Jenerik stratejilerin her birisinin rekabet avantajına yönelik farklı yaklaşımları ve stratejiye uygun tasarlanmış eylem ihtiyaçları vardır. O nedenle rekabet avantajı yaratmak ve bunu sürdürülebilir kılmak için bu stratejilerden birisini seçmek önemli bir koşuldur. Örneğin pazarın belli bir bölümüne yoğunlaşmış bir işletmenin aynı zamanda daha geniş bir bölüme de hitap etmeye çalışmasının sonucu genellikle rekabet avantajı elde edememek şeklinde sonuçlanmaktadır. Ancak bazı durumlarda bir işletme hem pazarın daha küçük bir bölümünün hem de daha geniş bir bölümünün ihtiyaçlarını karşılamayı tercih edebilir. Bu gibi durumda birbirinden bağımsız iki ayrı birim oluşturmak ve her birim için ayrı stratejileri uygulamak ve bu stratejilere uygun eylemleri tasarlamak mümkün olabilir. İki ayrı yapı oluşturulduğunda, bu yapılardan herhangi birisinin rekabet avantajını tehdit etme ihtimali her zaman olacaktır.

Hem maliyet lideri hem de farklılaştırma stratejisini benimsemek de birbiriyle tutarsız olacaktır. Farklılaştırmaya ilişkin tasarlanacak eylemler maliyetli bir süreçtir. Diğer taraftan maliyet liderliğini benimseyen işletme bir noktadan sonra sürdürülebilir rekabet avantajı açısından farklılaştırmaya da gitmek durumunda kalabilir. Maliyet düşürme çabaları farklılaştırmaya yönelik çabalardan ve faaliyetlerden vazgeçilmesi anlamına gelmemektedir. Birçok firmanın maliyetlerini düşürürken aynı zamanda farklılaştırmaya da gidebileceği hatta bu konuda fazlasını yapabileceği yollar keşfettiği gözlemlenmiştir. Bazı örnek olaylarda eğer firma daha önce maliyet düşürme çabası içerisine girmemişse, farklılaştırma üzerinde herhangi bir olumsuz etkisi olmayan maliyet düşüşlerinin de yaşandığı görülmüştür. Bununla birlikte maliyet düşürmenin

işletmeye maliyet avantajı getirmeme ihtimalini de unutmamak gerekir. Özellikle maliyet yönetimi konusunda daha yetkin bir rakip ile karşılaşıldığı zaman farklılaştırma faaliyetlerinin bir kısmından vazgeçmeyi gerektirecek durumlarla karşılaşılabilir. İşte bu nokta iki stratejiyi aynı anda sürdürmenin imkansız olduğu yer olup işletmenin stratejilerden birisini seçmesi gerekmektedir.

Hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin aynı anda kullanılabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için bazı gereklilikler vardır. Bunlar;

1. Rakiplerin kararsız kalması: Rakip firmaların stratejiler arasında seçim yapamayıp kararsızlık yaşadığı durumlarda diğer firmaları rekabet konusunda zorlaması mümkün değildir. Ancak bu sürecin sonsuza kadar sürmeyeceği açıktır. Pazardaki kararsız işletmelerden birisinin seçim yapması ve seçiminin gerektirdiği şartları uygun şekilde yerine getirip uygulaması mevcut rekabet yapısında değişime neden olacaktır. Hatta sektörde bu tip zayıf firmaların bulunması esasen yolunda ilerleyen firma açısından da zararlı bir durumdur. Rakiplerin kararsızlıkları dolayısıyla zayıf olduğunu bilen işletme kendi seçimleri üzerinde de kontrolü zayıflatmaya meyilli olabilir ve bu durum herhangi bir rakibin yetkinliğindeki değişimle birlikte işletme açısından risk oluşturmaya başlayabilir.
2. Maliyetin pazar payı veya iç ilişkilerden güçlü bir şekilde etkilenmesi: Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin aynı anda uygulanmasının başarıya ulaşması işletmenin maliyet konumlanması, ürün tasarımı, teknoloji düzeyi, sağlanan hizmetler veya diğer unsurlar tarafından değil de pazar payının büyüklüğünden kaynaklanması halinde mümkün olabilir. Bir diğer başarı kaynağı ise endüstriler arası ilişkilerin bir işletmenin büyümesine katkı sağlarken diğerlerinin bu katkıdan faydalanamaması halinde ortaya çıkmaktadır.
3. İşletmenin önemli bir yeniliği hayata geçirmesi: Yeni teknolojik bir yeniliğin piyasaya sunumu bir işletmenin aynı anda iki stratejiyi başarıyla kullanıp sonuç alabilmesine olanak sağlayabilir.

Özetle; işletmeler farklılaştırma faaliyetlerinde düşüşe yol açmayacak maliyet düşürücü fırsatları her zaman araştırmalıdır. Aynı şekilde işletmeler maliyet artışına yol açmayacak her türlü farklılaştırma imkanını da araştırmalıdır. Ve son olarak işletmeler her zaman stratejiler arasında seçim yapmak zorunluluğuna karşı hazır olmalıdır.

Sürdürülebilirlik

Hangi jenerik strateji seçilmiş olursa olsun işletme açısından sürdürülebilirliğine ilişkin gerekli tedbirler alınmadıktan sonra rakiplere nazaran performans artışını beraberinde getirmez. İşletmenin seçimini sürdürülebilir kılması bu seçime ilişkin faaliyetlerinin rakipler tarafından taklit edilemeyecek bazı engellerin olmasını gerektirmektedir. Elbette bu engeller aşılamaz değildir ancak rakiplere duran bir hedef olmaktansa sürekli gelişim gösteren hareketli bir hedef olmak daha iyidir.

Sürdürülebilirlik açısından bir diğer önemli nokta ise her bir jenerik stratejinin barındırdığı risklerdir. İşletmelerin bunları bilmesi aynı zamanda hem kendi seçiminin hem de rakiplerinin zayıflıklarını bilmesini sağlar.

Çizelge 2.8. Jenerik stratejilerin zayıf yönleri

Strateji	Zayıf Yönleri
Maliyet Liderliği	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakiplerin taklit edebilmesi, 2. Teknolojik değişimler, 3. Maliyet liderliği sağlayan avantaj unsurlarının kaybolması, 4. Farklılaştırmaya yönelik bakış açısının kaybolması, 5. Maliyete odaklanan rakiplerin pazar bölümlerinde daha düşük maliyet yapılarına ulaşabilmesi,
Farklılaştırma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakiplerin taklit edebilmesi, 2. Farklılaştırmaya ilişkin müşteri algısının zayıflaması, 3. Maliyet liderliğine yönelik bakış açısının kaybolmaya başlaması, 4. Farklılaştırmaya odaklanan rakiplerin pazar bölümlerinde daha fazla farklılaştırmaya gidebilmesi,
Odaklanma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakiplerin taklit edebilmesi, 2. Hedef pazar bölümünün cazibesini kaybetmesi, 3. Talebin azalması veya tamamen son bulması, 4. Pazarın tamamına ulaşmaya çalışan rakiplerin pazarın ilgili bölümünde de baskın olması, 5. Pazar bölümleri arası farklılıkların azalması, 6. Pazarın bölümünden ziyade daha geniş bir kısmına mal/hizmet sağlamanın daha cazip hale gelmesi, 7. Yeni rakiplerin pazarın ilgili bölümünü daha küçük bölümlere ayırabilmesi,

Her bir jenerik stratejinin zayıf yönünü bilmek rakibe nasıl yaklaşılması gerektiğini de belirleyen önemli bir araçtır. Bununla birlikte sektörel yapı da bu stratejilerle ilgili seçimler ve bu seçimlerin sürdürülebilirliği üzerinde etkilidir. Dolayısıyla jenerik stratejiler yapıya da bağlı olarak bir sektör içerisinde rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak hangi yolların izlenebileceğine dair varsayımlar üzerine kuruludur. Sektördeki her bir işletmenin farklı bir strateji benimsemiş

olması ve bunun gerekliliklerini yerine getirmesi halinde belli bir rekabet avantajı elde edeceği öngörülmektedir. Bununla birlikte tüm işletmelerin başarıya ulaşacağını söylemek mümkün değildir.

Endüstrideki Değişimin Jenerik Stratejiler Üzerindeki Etkileri

Endüstriyel yapıdaki değişim jenerik stratejilerin üzerine kurgulandığı unsurlar üzerinde ve stratejiler arasındaki denge üzerinde etkili olabilir. Jenerik stratejilerin zayıf yönlerinin değerlendirildiği tablodaki riskler bu değişimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Etki bunlarla sınırlı olmayıp sürdürülebilirlik ve elde edilen avantajın gücüne de yansiyabilir.

Jenerik Stratejilerin Örgütsel Yapı Üzerindeki Etkisi

Her bir jenerik stratejinin başarısı, kaynağını örgütsel yapıdan ve örgütsel kültürden alan farklı yetkinliklerin ve gerekliliklerin uygulanmasından gelmektedir. Bir işletme maliyet liderliği stratejisini benimsemiş ise başarıya giden yol sıkı kontroller, ölçek ekonomisine ulaşmak gibi unsurlardan geçmektedir. Örgütsel kültürün seçilen jenerik stratejiye de bağlı olarak rekabetin başarısı üzerine etkisi vardır. Benimsenen stratejiye bağlı olarak örgütsel kültürün yapısının da destekleyici olması gerekmektedir. Örneğin, farklılaştırma stratejisi örgütsel kültür açısından yeniliği, bireyselliği ve risk almayı teşvik etmesi gerekirken maliyet liderliği tutumlu olmayı, disiplini ve detaylara dikkat etmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle strateji ile örgütsel kültürün uyumlu olması işletmenin başarısına etki edebilmektedir.

Jenerik Stratejiler ve Stratejik Planlama

Başarılı bir işletme performansı için rekabet avantajının bu kadar önemli olduğu bir ortamda konu stratejik planlama olduğu zaman işin merkezine mutlaka jenerik stratejilerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Jenerik stratejiler işletmelerin ulaşmak istedikleri sonuçlar için nasıl bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini ve bu yaklaşıma uygun faaliyetlerin neler olması gerektiğini duruma özgü olarak belirleyebilmektedir. Ancak stratejik planlamaya dair pratikteki uygulamaların,

işletmenin pozisyonundan, sahip olduğu rekabet avantajından ve hangi sonuca ulaşmak istediğinden bağımsız genellemeler ile listelenmiş faaliyetler bütünü olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu planlamaların rekabet stratejisini göz ardı eden ve planlamayı mekanik bir süreç olarak ele alan bir tarafı olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde bu tip planlamaların gelecekteki fiyatların ve maliyetlerin ne olabileceğine ilişkin projeksiyonlar üzerine oturtulduğu görülmektedir. Ancak gelecekteki fiyat ve maliyet seviyesinin ne olacağından bağımsız olarak karlılık üzerinde son derece etkili olan sektörel yapı ve rekabet avantajı ile ilgili temel konuların göz ardı edildiği ve sadece fiyat ile maliyet odaklı projeksiyonlara dayandırılan planlamaların bir hata olduğu değerlendirilmektedir.

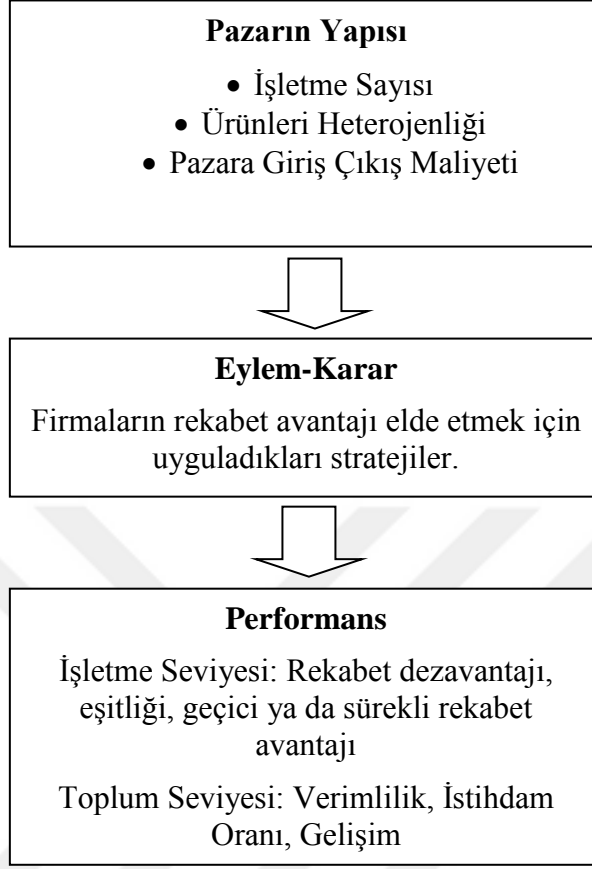
2.3.3 Stratejiye yönelik diğer yaklaşımlar

Porter'in yaklaşımından başka rekabet gücüne ilişkin başka yaklaşımlar da vardır. Bu yaklaşımlar;

1. Yapı-Eylem-Performans: Ferguson (1988) "1950'li ve 1970'li yıllarda benimsenen bir yaklaşım olduğunu ve ilk defa 1933 yılında Edward Chamberlin ve Joan Robinson tarafından paylaşıldığını belirtmiştir." Bu paradigmaya göre pazarın çevresel koşulları, pazarın yapısı üzerinde kısa vadede doğrudan bir etkiye sahiptir. Pazarın yapısı da firmaların finansal performansına etki eden eylemleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu yaklaşımda "Yapı", bir ekonomide pazarın ve endüstrinin karakteristiğini ve kompozisyonunu ifade etmektedir. Pazardaki işletme sayısı, ürünlerin heterojenliği, pazara giriş ve çıkış maliyetleri gibi parametrelerle ölçülmektedir. "Eylem" firmaların davranışlarını açıklamak üzere geliştirilmiş bir kavramdır. Firmaların hangi stratejileri uyguladıkları ile ilgilenmektedir. Firmaların aldığı kararları ve onları bu kararları almaya yönelten koşulları tanımlamaktadır. Daha çok firmaların fiyat politikaları ve fiyatlama kararları üzerine odaklanmaktadır. Fiyatlamaya ilişkin kararları tek başlarına mı yoksa diğer firmalarla anlaşarak mı aldıkları üzerinde yoğunlaşır. Diğer taraftan reklam harcamaları ve ar-ge harcamaları ile ilgili kararları da yine bu kavram altında

incelenmektedir. Performans kavramı ile ekonomistler, firmaların ekonomik refaha katkıları olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Firmaların müşteri ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşıladığı, bu ihtiyaçları karşılarken kısıtlı kaynaklar açısından ne kadar verimli çalıştıkları gibi sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır. “Performans” ise iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi firmanın kendi performansı ikincisi ise genel ekonomik performanstır. Her iki performans da önemli olmakla birlikte bu model ağırlıklı olarak genel ekonomik performanstan ziyade işletmenin kendi performansı ile ilgilenmektedir. Özetle; “Yapı”, endüstrinin yoğunlaşma gibi alanlardaki durumunu, “Eylem”, işletmelerin fiyat, teknoloji gibi alanlardaki konumlanmalarını ve “Performans” ise işletmelerin karlılığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım içerisinde yapının firma eylemleri üzerinde, yapının firma performansı üzerinde ve eylemlerin firma performansı üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Ama daha da önemlisi pazarın yapısı diğer iki değişken üzerinde daha da etkilidir. Pazarın yapısı firmaların belli bir durum karşısındaki seçeneklerini ve kısıtlarını belirler. Bazı pazar yapılarında işletmeler çok az seçeneğe karşılık çok fazla kısıtla başa çıkmak zorunda kalabilirler. Bu tip pazarlarda işletmeler sadece rekabet eşitliği elde edebilirler ve pazar yapısının hem firma eylemlerini hem de firma performansını etkilediği görülmektedir. Diğer taraftan rekabetin düşük olduğu pazar yapılarında işletmeler daha az kısıtla karşılık çok daha fazla seçeneğe sahiptir. Bu yapıda işletmeler daha fazla rekabet avantajı elde edebilirler.

Yapı-Eylem-Performans



Şekil 2.5. Yapı-Eylem-Performans

2. Yeni Endüstriyel Organizasyon ve Oyun Teorisi: Bu yaklaşım işletmelerin davranışlarını analiz ederken, başlığı içerisinde barındırdığı oyun teorisi ile sıkı bir bağ içerisindedir. Bagwell ve Wolinsky (2002) "oyun teorisine göre strateji bir firmanın kendi davranışının diğer firmanın performansını etkileyeceği fikrine dayanmaktadır. Bu perspektifte rakipler, Nash dengesi olarak bilinen bir formda eşit şartlara sahip bir ortamda kazanmaya çalışmaktadır. Kısa bir örnekle değerlendirmek gerekirse bir pazar, pazarda bir işletme ve pazara yeni girmeyi düşünen bir başka işletme olsun. Bu pazara yeni girmeyi düşünen işletmenin seçenekleri "pazara girmek" ya da "pazara girmemek"tir. Aynı şekilde pazardaki işletmede bu yeni girişe karşı fiyat savaşı "başlatmak" ya da "başlatmamak" gibi iki seçeneğe sahiptir. Bu durumda karşımıza iki Nash dengesi çıkmaktadır. Birinci denge "pazara girmeme" ; "fiyat savaşı başlatma" ve ikinci denge ise "pazara girme" ; "fiyat savaşı başlatmama"dır."

3. **Kaynağa Dayalı Perspektif:** Bu yaklaşıma göre de firmalar eldeki kaynaklar itibariyle sahip oldukları rekabet avantajını kullanarak verimlilik bağlamında farklılaşmaya gidecektir. Kaynağa dayalı perspektif ile ilgili ilk çalışma yapanlardan Birger Wernerfelt'e göre (1984) "ürünler ve kaynaklar metal bir paranın iki yüzü gibidir. Farklı ürün gruplarında firmanın faaliyet büyüklüğü belirlendikten sonra ihtiyaç duyulan minimum kaynak gerekliliği de belirlenebilir. Benzer şekilde kaynak gereksinimi belirlendikten sonra hangi pazarlarda faaliyet gösterileceği de belirlenebilir." Bu alanda çalışma yürüten Barney'de bir işletmenin rekabet gücü elde etmek için çevresel koşullardan ziyade kendi iç kaynaklarına bakması gerektiğini düşünmektedir. Barney (1991) yayınladığı bir çalışma ile yaklaşımını "VRIN" olarak adlandırmıştır. Barney'e göre "kaynaklar değerli olmalı (Valuable), az bulunur olmalı (Rare), eksik şekilde taklit edilebilir (Imperfectly imitable) ve ikame edilemez olmalıdır (Non-substitutable)." Sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için firma kaynaklarının bu dört özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu özelliklerden kaynakların;

- a. **Değerli Olması:** Kaynaklar firmanın müşterileri için yarattığı değer artışına katkı sağlıyorsa değerlidir. Elde edilen kaynaklar farklılaşmaya veya maliyet düşüşüne olanak sağlayabilmelidir. Aksi durumda rekabet gücünün zayıflamasına yol açabilir. Diğer taraftan eğer herhangi bir kaynak firmanın fırsatları değerlendirebilmesine veya tehditlere karşı kendini savunabilmesine imkan veriyorsa da değerli olarak kabul edilmektedir.
- b. **Az Bulunur Olması:** Az sayıda firma tarafından elde edilebilen kaynaklar "az bulunur" kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Eğer fazla sayıda firma aynı tip kaynağa sahipse o zaman rekabet güçlerinin eşit derecede olduğu kabul edilebilir.
- c. **Taklit Edilmesinin Maliyetli Olması:** Sürdürülebilir rekabet gücü için firmaların sahip oldukları kaynakların değerli ve az bulunur olmasının yanı sıra taklit edilebilirliğinin de maliyetli olması gerekmektedir. Rakip firmalar ilgili kaynağı ya doğrudan taklit ederler ya da ikame bir kaynak elde ederler.

- d. Organizasyon Yapısı: Son olarak firmaların organizasyon yapılarının, kaynakların sunduğu değerleri elde edebilecek şekilde örgütlü olması gerektiğine işaret etmektedir. Yani bir firmanın sahip olduğu kaynaklar yukarıda sayılan üç özelliği de bünyesinde barındırıyorsa sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için firma yönetim sistemlerini, süreçlerini, politikalarını ve örgütsel yapısını ve kültürünü de buna göre şekillendirmelidir.

Barney, daha sonra 1995 yılında VRIN olan yaklaşımını VRIO olarak güncellemiştir. Bu güncelleme ile birlikte kaynakların değerli ve az bulunabilir olması sabit kalırken taklit edilmesinin maliyetli olması ve firmanın organizasyon yapısı denklemdeki yeni değişkenler olarak yer almıştır. Herhangi bir kaynağın veya yetkinliğin sürdürülebilir rekabet gücü sağlayabilmesi için bu dört özelliğin olması gerektiğini vurgulamıştır.

4. Piyasa-Süreç Teorisi: Foss (1998)'a göre "bu yaklaşım tam rekabet ortamı ve rekabetçi davranış kavramlarının uyuşmaması olarak açıklanmaktadır. Teori, değişimin üretimine ve değişime yönelik düzenlemelere odaklanır ve ana akım iktisadın aksine girişimcileri ve teknolojik değişimi analizin merkezine yerleştirir. Buna göre ekonomik faaliyetleri, temel olarak değerli, fakat aynı zamanda tipik olarak dağılmış, geçici ve öznel bilgileri üretme, kullanma ve yayma meselesi olarak görür."

Gurkov ve Obel (2012), "yukarıda değinilen stratejik yaklaşımlara ilave olarak Miles ve Snow tarafından geliştirilen dört farklı strateji daha olduğuna değinmiştir." Bu stratejiler;

1. Araştırmacı Strateji: İşletmeler daha yenilikçi olup fırsatları kovalar ve risk alarak büyümeye çalışır. Bu stratejinin başarılı olması yaratıcılığa ve esnekliğe bağlıdır. Yeni ürün ve hizmetler sunarak ilerleyen bu tip işletmeler aynı zamanda sektörün tasarımında da büyük rol oynarlar. Rakip işletmeler değişimin ve belirsizliğin öncüsü olan bu işletmelerin hamlelerine karşılık vermek zorunda kalırlar. Böyle bir ortamda yaratıcı yaklaşım verimlilikten daha önemlidir. Dolayısıyla bu strateji etrafında şekillenen rekabet avantajının alanında ilk olmaktan kaynaklanan rekabet avantajı olduğunu söylemek mümkündür. Elbette alanında ilk olmak, rakiplerin çok hızlı bir şekilde sizi taklit etmesi ile bu avantajın

olumlu etkisini azaltması ihtimal dahilindedir. Bu nedenle işletmelerin yenilikçi olmayı uzmanlık haline getirmesi ve sürekli olarak yeni ürün veya hizmetleri pazara sunabilmesi gerekmektedir. Ayrıca olası bütün risk senaryolarına yönelik hazırlıklarının da olması önemlidir. Araştırmacı işletmelerin tipik özelliklerinden birisi de kurumsal girişimciliğe veya şirket içi girişimciliğe önem vermeleridir. Bu özellik işletmelerin yeni iş alanları oluşturmalarına imkan sağlar.

2. Savunma Stratejisi: Araştırmacı stratejinin tam tersi olarak kabul edilebilir. Daha stabil, daha belirgin bir çevre arayışı hakimdir. Geniş bir iş gücü bölümü, resmi bir yapı ve merkeziyetçi yaklaşım söz konusu olup sadece pazarın bir bölümüne odaklanırlar. Bu stratejide mevcut işletmeler kendi pazarlarını yeni girişlerden korumaya çalışır. Savunma stratejisini seçen işletmeler ürün ve üretim teknolojisinde, yapılarında veya faaliyet yöntemlerinde değişikliğe gitmek yerine mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya odaklanırlar. Savunma stratejisinin başarılı olması bu işletmelerin düşen bir sektörde veya durağan çevreye sahip bir sektörde olmaları ile mümkündür.
3. Analitik Strateji: Bu stratejide işletmeler hem mevcut pozisyonlarını korumaya çalışmakta hem de yenilikçi olmaya çalışmaktadır. Üretilen bazı ürün veya hizmetler verimliliği baz alan yaklaşımlarla mevcut müşterileri korumaya yönelik olurken bazı ürün veya hizmetler ise yeni ve daha dinamik çevrelere yöneliktir. Analitik stratejiyi seçen işletmeler mevcut üretim hatlarında verimli üretim ile yeni ürün hatlarında denge sağlamaya çalışırlar. Özellikle finansman üzerinde sıkı kontrol mekanizmaları uygularken ürün ve üretimde yüksek oranda esneklik ve verimlilik öne çıkmaktadır. Analitik yaklaşımı benimseyen işletmelerin güçlü tarafı araştırmacı işletmelere cevap verebilme veya onları taklit edebilme kabiliyetlerinden gelmektedir. Dolayısıyla bu tip işletmeler, pazarda ilk olan bir işletmeyi başarılı bir şekilde takip ederek ilgili ürün veya hizmette değişiklik yaparak daha verimli bir pazarlama yöntemiyle pazara sürer. Böylece ilk olanın sahip olduğu avantajı ikinci olarak yani takip eden olarak elde etmeye çalışır.
4. Reaktif Strateji: Hiçbir özel stratejiyi benimsememiş, çevresindeki değişimlere, tehditlere ve fırsatlara reaktif bir yaklaşım sergileyen

işletmelerin seçimini ifade etmektedir. Bu işletmeler kimi zaman yenilikçi olmaya kimi zaman maliyetleri düşürmeye veya bazı durumlarda ikisini de gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Yaşam çevrelerindeki değişimi ve belirsizliği sürekli hisseder ancak bu durumlara yönelik verimli yaklaşımlar geliştiremezler. İşletmelerin başarısızlıklarının arkasında daha çok bu stratejinin olduğu araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir.

Miles ve Snow'un bu yaklaşımları ile endüstri yaşam döngüsü arasında bir bağ vardır. "Araştırmacı" strateji bir sektör, daha ilk aşamalarında ya da büyüme sürecindeyse faydalı olabilmektedir. İşletme sayısının artması sonucu "Analitik" yaklaşım evresine geçmeyi gerektirmektedir ve endüstri yaşam döngüsü olgunlaşmaya döndüğünde ise "Savunmacı" yaklaşıma yönelmek doğru bir seçim olmaktadır. Her ne kadar genellenmiş olsa da tüm işletmelerin endüstrideki değişimlere bu şekilde tepki verdiğini beklememek gerekir. Başarının ürüne, müşteriye ve sektörel rekabet koşullarına bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir.

Çizelge 2.9. Karşılaştırmalı olarak stratejiler

Modeli Geliştiren	Stratejiler	Yaklaşımlar ve Hedefler	Benzerlikler
Porter	Farklılaştırma Maliyet Liderliği Odaklanma	Geniş veya kısıtlı piyasayı hedefleyen özellikli ürünle veya düşük maliyetli ürünle rekabet edecek firmanın niteliklerinin tanımlanması	
Mintzberg	Konumlandırma	Firmanın işletme sürecindeki konumu ve endüstrinin çekiciliğine yönelik analiz	Endüstri Analizi (Porter, 1986)

	Ayırt edilebilir	Firmanın rekabet avantajına göre rekabet etme niteliklerinin tanımlanması	Rekabet Stratejileri (Porter, 1986)
	Detay	Pazarları birleştirerek ve iç geliştirme yoluyla fırsatları belirleyerek birleşme veya satın alma yoluyla iş alanının genişletilmesi	Büyüme Stratejileri (Ansoff, 1965)
	Uzatma		
	Yeniden Düzenlemek	Faaliyet alanındaki dönüşümün işletme ile ilgili en önemli yönleri ile gözden geçirilmesi	
Gilbert ve Strebel	Geride Bırakma Stratejisi	Özellikli ürün ve düşük maliyetli, ürün kombinasyonu ile stratejik esneklik	Rekabet Stratejileri (Porter, 1986)
Treacy ve Wiersema	Operasyonel Mükemmellik	Operasyonel verimlilik ve yüksek kalite standartlarına dayalı rekabet	Maliyet Liderliğine benzerlik (Porter, 1986)
	Ürün Liderliği	Özellikli ürüne dayalı rekabet (yenilik) - her zaman en iyi ürün	Farklılaştırma Stratejisine benzerlik (Porter, 1986)
	Müşteriye Yakınlık	En iyi çözümü temel alan rekabet ilişkisi	Odaklanma Stratejisine benzerlik (Porter, 1986)
Hax ve Wilde	En iyi Ürün	Düşük maliyetlere dayalı rekabet -	Rekabet Stratejileri (Porter, 1986) –

		ürünün ekonomisine vurgu	Maliyet Liderliği
	Müşteri Çözümü	Müşteri deneyiminin yeniden tanımlanması, ürün ve hizmet paketlerinin temini, entegre bir tedarik zincirinin yapılandırmasına odaklanan entegrasyon (iş kolaylaştırmak için bağlantı ağı) - ilişki	Müşteriye Yakınlık (Treacy ve Wiersema, 1995) Farklılaştırmaya Dayalı Odaklanma Stratejisi (Porter, 1986)
	Kilitlenme	Tamamlayıcıların cazibesine odaklanan sistem ekonomisi - ilişkiler	Co-opetition (Nalebuff, Brandenburger, 1996)
		Alıcıları büyüleme, rakiplerin kanallara ve tamamlayıcılara erişimini engelleme - kilitli tamamlayıcılarla ilişkiler	
		Kanalların yapılandırılmasına ve tamamlayıcıların çekilmesine izin veren özel standartların tanımlanması	Ürün Stratejileri ve Müşteriye Yakınlık (Treacy ve Wiersema, 1995) Birleştirilmiş Stratejiler (Gilbert, Strelbel, 1987) Odaklanma Stratejisi (Porter, 1986)

2.4 Yığılma Ekonomileri ve Kümelenme

Genellikle belirli yerlerde yoğunlaşma eğilimi gösteren farklı ekonomik faaliyetlerin olduğu kabul edilir. Bu yoğunlaşmalara çeşitli isimler verilmiştir: sanayi bölgeleri, kümeler, yerel üretim sistemleri gibi. Bu yoğunlaşmalara ilişkin açıklamaların kökenleri Alfred Marshall'ın 19. yüzyılın sonlarında İngiltere'deki sanayi bölgeleri çalışmalarında bulunabilmektedir. Daha yakın zamanlarda, 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başında, Giacomo Becattini'nin İtalya'daki sanayi bölgelerine ilişkin çalışmaları ve son olarak, 1990'larda Michael Porter ve takipçilerinin başka bir perspektiften belirli konumlardaki ekonomik faaliyetlerin yoğunluğuna ilişkin çalışmaları Marshall'ın çalışmalarına olan ilgiyi yeniden canlandırdı. Marshall, Becattini ve Porter bu nedenle kümeler alanındaki başlıca referans noktalarıdır.

Yığılma ekonomileri en kısa tanımı ile bir arada bulunmanın yarattığı dışsallıklardır. Yığılma ekonomileri günümüzde birçok disipline ait kuramsal yaklaşımların ve modellerin çıkış noktası olmuştur. Literatürde yığılma ekonomilerini detaylı olarak ilk kez tanımlayan Alfred Marshall'dır. Marshall (1920)'a göre "ekonomik faaliyetlerin belirli bir coğrafi alanda toplanması sonucunda ortaya çıkan ve maliyetlerde azalma yaratan etkilere "yığılma ekonomileri" adı verilmektedir. Marshall Dışsallıkları olarak tanımlanan faktörler, ortak bir coğrafyada yer almanın sağladığı faydalar; uzmanlaşmış iş gücü havuzu, ortak altyapılara erişim sonucu azalan işlem maliyetleri ve bilginin kolaylıkla transfer olabilmesidir. Bu dışsallıklar çerçevesinde yığılma ekonomileri yerelleşme ve kentleşme ekonomileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Alfred Marshall, belirli bir sektörde ve belirli bir lokasyonda bir grup şirketin yoğunlaşmasının, ayrı ve bölgesel olarak dağılmış olmalarından daha verimli olması için üç temel neden belirledi. İlk olarak, bu yoğunluğun içinde yer alan şirketler, ortak beceri ve yeteneklere sahip eleman havuzuna sahip bir iş gücü piyasasını geliştirir ve bundan yararlanırlar. Aynı zamanda, bu özel beceri ve yeteneklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyan birçok işverenin varlığı, çalışanlar için ekonomik riskleri en aza indirmektedir. İkinci olarak, benzer işletmelerin bu yoğunluğu tedarikçiler için iyi bir pazar yaratır ve uzmanlıklarını artırmaları ve odaklanmaları için

gerekli ölçeği veya eşiği sunar ve bu da müşterileri için üretken bir avantaj sağlar. Üçüncüsü, sanki bilgi havada asılıymış gibi bir şirketten diğerine kolayca akar.

Kıymalıoğlu ve Ayoğlu (2006)'na göre; “yığılma ekonomileri Isard’ın sınıflamasına göre genel olarak ikiye ayrılarak ele alınmaktadır: “Yerelleşme Ekonomileri” ve “Kentleşme Ekonomileri”. Yerelleşme ekonomileri, aynı alana yerleşmiş aynı endüstriye dahil olan firmaların oluşturduğu yığılma ekonomileridir ve yerel endüstri düzeyinde ortaya çıkması nedeniyle firmalar için dışsal, endüstri için ise içsel sonuçlar doğurmaktadır.”

Yerelleşme ekonomileri, bir endüstrinin toplam çıktısında oluşan artışın firma maliyetlerini azaltması sonucunu yaratmaktadır. Kentleşme ekonomileri ise belirli bir kent alanındaki toplam çıktı artışı sonucunda tüm firmaların maliyetlerinde azalma yaratan dışsal etkiler olarak tanımlanmaktadır. Kentleşme ekonomileri, yerelleşme ekonomilerinden iki noktada ayrılır: Kentleşme ekonomileri, yerelleşme ekonomileri gibi sadece tek bir endüstri ölçeğinde değil, kentin bütününde ortaya çıkarlar ve kentleşme ekonomileri, yerelleşme ekonomileri gibi sadece tek bir endüstriye dahil olan firmalar için değil, kentteki tüm firmalar için geçerli olurlar.

Yığılma ekonomileri ile ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra Türk deri sektörünün mevcut yapısının, yerelleşme ekonomileri ölçeğinde bir yığılma ekonomisi olduğunu belirtmek gerekir. 1990’lı yıllarda başlayan Organize Sanayi Bölgelerine taşınma süreci sonrası aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmeler yani tüm deri işleme tesisleri (tabakhane) tek bir alanda toplanmıştır. Aradan geçen zaman zarfında yaşanan ekonomik krizler, sektörün hem uluslararası arenada hem de yerelde yaşadığı değişimler sonucu firma kapanmaları sonucu küçülmesi Deri Organize Sanayi Bölgelerini diğer imalat sanayi işletmeleri ile paylaşmaları sonucunu beraberinde getirmiştir.

Kıymalıoğlu ve Ayoğlu (2006)'na göre “Türkiye İmalat Sanayinde yığılma ekonomisi türlerinden “yerelleşme ekonomileri” ve “Marshall Dışsallıkları”nın belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye’de imalat sanayi alt sektörlerine ilişkin ekonomik faaliyetlerin yığılmasına yol açan temel faktör endüstriyel uzmanlaşmadır. Yani, imalat sanayinde yığılmalar aynı sektöre dahil firmalar tarafından oluşturulmaktadır ve bilgi yayılımı en etkin şekilde yine aynı sektördeki firmalar arasında gerçekleşmektedir.”

Türk deri sektörünün, rekabet gücü elde etmek amacıyla uyguladığı stratejiyi bu açıdan değerlendirdiğimizde bugüne kadar gerçekleşen eylemlerin Yığılma Ekonomileri çerçevesinde olduğunu görmek mümkündür. Bunun en yalın örneği Deri Organize Sanayi Bölgelerinde kurulan atık su arıtma tesisleridir. Arıtma tesisleri hem yatırım sermayesi hem de işletme sermayesi bakımından oldukça pahalı tesislerdir. Çevreye ve insan sağlığına duyarlı üretim yapabilmek için arıtma tesisi kurmak ve işletmek zorunludur. Türk deri sektörü bir araya geldiği Deri Organize Sanayi Bölgelerinde ortak kullanımlı arıtma tesisleri aracılığıyla bu alandaki maliyetleri düşürerek kendisine rekabet gücü sağlamıştır.

Giacomo Becattini, İtalya'daki sanayi bölgelerine ilişkin çalışmaları kapsamında üç seviye tanımlar. Üretken şirket ya da bölgedeki şirketler, üretken şirketi bir bütün olarak topluluk bölgesi ile ilişkilendiren kurumlar sistemi ve sanayi bölgesinin kalbindeki değerler. Becattini, dış ekonomilere dayanan ekonomik kalkınma için bölgenin önemini vurgulamakta ve yerel kalkınma ile yakından bağlantılı olan sanayi politikasına yeni bir yaklaşım önermektedir: temel bir rolün sadece ekonomi tarafından değil, aynı zamanda coğrafya, sosyoloji, politika, tarih veya sosyal sermaye tarafından da oynandığı bir kalkınma modeli.

Son olarak daha yakın zamanlarda Michael Porter, birbirine bağlı unsurlar tarafından belirlenen en iyi rekabet avantajlarını elde etmek için “Elmas Modeli” aracılığıyla küme kavramını popülerleştirmiştir. Küme kavramı, uzun süredir gözlenen bir fenomenin olası modern tanımlarından biridir. Porter (1998)’a göre; “kümelenme ekonomik ve bölgesel kalkınma ile yenilikçi ve rekabetçi olmak için gerekli olan ekonomik faaliyetlerin coğrafi olarak yoğunlaşmasıdır.” Literatürde farklı yaklaşımlar olsa da kümelenme ile ilgili üç önemli boyutun olduğu noktasında fikir birliği olduğu görülmektedir. İlk olarak kümeler, uzmanlaşmış firmaların, ileri beceri ve yeteneklere sahip çalışanların ve destek kurumlarının olduğu topluluklardır. İkincisi, kümelenmeler, bazı rekabet avantajları sunan belirli bir firma grubuna bir dizi özel ya da özelleştirilmiş hizmet tedarik eder. Kümeler aynı zamanda yoğun bir rekabet içerisinde olan firmalar arasında yakın bir işbirliğini mümkün kılmaktadır, bu da bazen “işbirliği” olarak adlandırılan bir olgudur. Üçüncüsü, kümeler tipik olarak yakından bağlantılı olan ve yoğun bir şekilde işbirliği yapan ve etkileşime giren bir dizi kurumsal ve sosyal aracı (üniversiteler,

şirketler ve kamu yönetimi gibi) içerir. Bütün bunlar, kümelerdeki birçok resmi ve gayri resmi iletişim, bilgi alışverişi, teknik bilgi ve teknik deneyim anlamına gelir ve aynı zamanda yeni fikirlerin, tasarımların, ürünlerin, hizmetlerin ve benzer rekabet araçlarının ortaya çıkmasına imkan verir.

Porter'a göre (1998), “kümeler bir endüstride dikey ve yatay bağımlılığa sahip şirketlerin yoğunlaşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, karşılıklı olarak birbirine bağımlı şirketler, uzman tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, ilişkili sanayi şirketleri ve destekleyici kuruluşların bir araya gelmesi sanayi kümelenmelerini yaratırlar. Endüstriyel kümelenme, uluslara, hükümetlere ve yerel ekonomilere yeni bir bakış açısı getirmektedir. Bu bakış açısı rekabetten işbirliğine şeklinde meydana gelmektedir. Dolayısıyla bu yapı rekabet gücünü zenginleştirmek için şirketlere, hükümetlere ve diğer kurumlara yeni roller yüklemektedir. Küme kavramı, rekabet ve diğer kurumlar için önemli olan ve birbirine bağlı endüstrileri içerir. Bunlar, parçalar, makineler ve hizmet sağlama konusunda uzmanlaşmış tedarikçileri ve özel altyapı tedarikçilerini kapsamaktadır. Kümeler genellikle tedarik kanallarını ve müşterileri kapsayacak şekilde dikey olarak genişlerken, beceriler, teknoloji ve ortak girdi açısından birbiriyle ilişkili ürünleri üreten tarafları kapsayacak şekilde yatay olarak genişler. Son olarak, kümelenme yayın kurumları ve üniversiteler, mesleki eğitim kurumları ve araştırma kurumlarının yanı sıra bilgi ve teknik destek sağlayan diğer kuruluşları da kapsamaktadır. OECD bu tanımlamaya “bilgi” kavramını da katarak kümeleri, bir üretim zincirinde birbirine katma değer sağlamak suretiyle aralarında güçlü bağ oluşan şirketler, bilgi üretim ajansları ve müşterilerden oluşan bir üretim ağı olarak tanımlamaktadır.”

Bailey ve Montalbano (2017), “ekonomilerinin büyümesini artırmak ve teşvik etmek isteyen politika yapıcılar, istihdamı teşvik etmek ve ücreti yüksek işler yaratmak için yer ve konumlanmanın oynadığı rolü anlayarak bu anlayışı politika kararlarına dahil etmek zorundadır. Araştırmalarını ticarileştirmek isteyen üniversiteler ve daha yenilikçi olmak isteyen işletmeler de yer ve coğrafyadan yararlanabilir. Kümeler, birbirine bağlı işletmelerin, tedarikçilerin ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşmaları sonucu ortaya çıkmakta ve bünyelerinde çapa görevi görececek kurumları, küçük firmaları, start-up'ları, işletme inkübatörlerini ve hızlandırıcılarını barındırmaktadır. Kümelerin veya bölgelerin oluşumundaki kilit faktör, firmaların ve araştırmacıların, ekonomik kalkınma literatüründe de kapsamlı bir şekilde ele alındığı gibi birbirine yakın konumlanmanın sağladığı faydadandır. Coğrafi yakınlığa verilen değer, inovasyonun, birbirine yakın konumlanmış farklı ve yetenekli insanlarla daha kolay inşa edilebilen kişisel ağlar ve güven gerektiren insani ve yaratıcı bir çaba olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Kümeler veya inovasyon bölgeleri, şirketlerin ulusal ve küresel olarak rekabet edebilecekleri inovasyon seviyelerini, verimliliklerini ve üretkenliklerini artırmak için kurulmuştur.”

Kümeler, bir ekonomide verimlilik artışının kilit kaynaklarıdır. Uzun vadede yaşam standartlarındaki büyümenin en önemli belirleyicisi olan verimlilik, son yıllarda küresel düzeyde önemli bir yavaşlama yaşamıştır. Kümeler ve bölgeler yenilikçilik ve hızlı ekonomik büyüme alanları olmaları ve firmalar ile üniversiteler arasında işbirliğinin artmasını sağlamaları nedeniyle bahsedilen küresel yavaşlama ile mücadele etme potansiyeline sahiptir. İşletmeler arasındaki işbirliği, özellikle küçük firmalar ve üniversiteler arasında artan işbirliği, ekonomide bilginin yayılması için önemlidir. Firmalara, araştırma laboratuvarlarına ve insan yeteneklerine erişim sağlayarak firmalar ve üniversiteler arasında işbirliğini teşvik eden kümeler ve inovasyon bölgeleri, verimlilik artışı sağlamada önemli bir potansiyele sahiptir.

Hükümetler, politika araçlarını, kümelerin sunduğu verimlilik ve büyüme fırsatlarından yararlanmak için kümelerin daha hızlı oluşmasına ve büyümesine yardımcı olmak için kullanabilirler. Porter'ın küme analizi öncelikle her bir başarılı kümeyi doğuran özel sektördeki koşullara bakar. Yaptığı araştırmalar neticesinde hükümet politikalarının endüstrilerin ve şirketlerin gelişimini teşvik etmede güçlü bir rol oynayabileceğini de tespit etmiştir.

2.4.1 Kümelerin oluşum nedenleri

Kümeler belli sayıda işletmenin ortak amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelerek oluşturdukları gruplar değildir. Kümeler, özel veya kamusal olarak başlatılan bir eylemin doğal sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve kendine has bir şekilde evrilmektedir. Dolayısıyla endüstrilerin doğal olarak küme oluşturduklarını söylemek mümkündür. Her ne kadar bir paradoks gibi görünse de yerel kaynakların sağladığı rekabet avantajı küresel rekabette destekleyici olabilir. Temel olarak yakınlık;

1. Uzmanlaşmış tedarikçilere, hizmetlere ve iş gücüne erişimi kolaylaştırmak,
2. Bilginin dağılımı,
3. Uzmanlaşma ile elde edilen esneklik ve değişime hızlı adaptasyon,
4. Örnek almanın yeniliğe daha hızlı adaptasyon sağlaması,

gibi katkılar sunabilmektedir.

Bahsedilen tüm bu avantajlarıyla birlikte bir küme içerisinde yer alan işletmenin herhangi bir kümede yer almayan işletmeden daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Bununla birlikte hemen her yerde başarısız küme örnekleri olmuştur. Dolayısıyla işletmeler açısından bakıldığı zaman sadece küme içerisinde olmak yeterli değildir. Başarının, doğru belirlenmiş stratejiden geçtiğini göz ardı etmemek gerekir.

Yanlış tanımlanmış bir strateji, sahip olunan tüm avantajlara rağmen rekabetçi olmayı engelleyebilir. Stratejinin önemini İtalya'daki iki farklı küme üzerinden değerlendirmek mümkündür. Nove ve Faenza İtalya'da yer alan ve dekoratif seramik üretiminin gerçekleştirildiği iki farklı kümedir. Faenza köklü geçmişine ve barındırdığı destekleyici kurumsal yapılarına rağmen Nove daha genç bir kümedir ve Faenza'nın sahip olduğu avantajlara sahip değildir. Buna rağmen Nove küresel rekabette Faenza'nın önüne geçebilmiştir.

Çizelge 2.10. Nove – Faenza strateji ve sonuçları karşılaştırması

NOVE – FAENZA STRATEJİ VE SONUÇLARI KARŞILAŞTIRMASI		
	FAENZA	NOVE
Strateji	Geleneksel Ürün Yerel	Taklit Pazar Çeşitlemesi
Ortalama Ürün Yaşam Ömrü	10 Yıl	1-2 Yıl
Üretim Yapısı	Entegre	Fason
Uzmanlaşmış Eğitim Merkezleri	1 Mesleki Eğitim Merkezi 1 El Sanatları Eğitim Merkezi 1 Üniversite	1 Mesleki Eğitim Merkezi
Teknoloji Merkezleri	2 tane	Yok
Müşteriler	Küçük toptancı ve perakendeciler	Büyük toptancı ve dağıtıcılar
Kalkınma Ajansları	1 tane	Yok

SONUÇ		
Ciro (Eur)	6 Milyon	65 Milyon
Ortalama Karlılık	%10	%18-20
İhracat (%)	%5	%75
Ciro Artışı	Durgun	%10-15 Yıllık

2.4.2 Yapısal açıdan kümeler

Kümeler ile ilgili belirli bir şablon olmakla birlikte farklı yapılarda dizayn edilmiş veya evrilmiş olabilirler.

Bu çerçevede karşımıza çıkan ilk farklılık kümelerin büyüklüğüdür. Oluşan her kümenin büyüklüğü;

1. Kümenin meydana geldiği üretim bölgesinin yaşı,
2. İlgili pazarın büyüklüğü,
3. Yereldeki darboğazlar, kısıtlı insan kaynağı, girişimsel veya teknik yetkinliklerdeki durağan yapı,

faktörlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Kümeler arası farklılıklara sebep olan bir diğer faktör küme içerisinde yer alan işletmelerin ölçekleri ve bu işletmelerin kendi aralarındaki ilişkileridir. Yerel sistemin yapısı itibariyle 5 ana sınıfa ayırmak mümkündür:

1. İçerisinde aynı ürünü üreten birbirine rakip olan ve birbirleri arasında çok az ilişki olan ya da hiç ilişki olmayan küçük ölçekli işletmelerden oluşan yapılar,
2. İçerisinde yerel liderlik yapabilecek bir tane orta ölçekli ve gelişmekte olan firmanın yanı sıra diğer işletmelerin aynı ölçekte olduğu yapılar,
3. Taşeron olarak yoğun ilişki içerisinde olan küçük veya mikro ölçekli işletmelerin bulunduğu yapılar,
4. Bir veya birkaç ana işletme tarafından diğer işletmelerin taşeron olarak yer aldığı yapılar,

5. Uzman orta ölçekli şirketlerin yer aldığı yapılar.

Kümeler arası farklılıklar incelenirken küme dışında yer alan ama küme içi firmalarla arasında ilişki olan firmaların da etkisi dikkate alınmalıdır:

1. Küme içindeki işletmelerin küme dışındaki işletmeler için üretim yaptığı yapılar,
2. Yerel hammaddeyi işleyen-dönüştüren veya hammaddeyi ithal edip tüm üretim sürecini yerel sistemde organize eden bağımsız yapılar,
3. Küme dışındaki işletmeleri taşeron olarak kullanabilen veya gerektiğinde küme dışına ve hatta yurtdışına yatırım yapabilme becerisine sahip açık yapılar.

Yukarıda kısaca değinilen üç temel değişken çerçevesinde kümeler embriyonik, konsolide ve olgun olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

Embriyonik yapılar daha çok yerel pazar itibarıyla şekil almakta olup daha çok büyük firmalara taşeron üretim yapan firmalardan oluşmaktadır. Bu aşama doğası gereği en hassas aşamadır. O nedenle özellikle politika yapıcıların son derece dikkatli olması gerekmektedir. Politika yapıcılar, üretimin artması ve yeni işletmelerin kurulması önündeki engelleri ortadan kaldırmalıdır. Ayrıca yerel firmalara ve yerel ürünlere yeni pazarlardaki pazarlama faaliyetleri için destekler verilmelidir. Son olarak finansmana erişim önem arz etmektedir. Birçok işletme genellikle aile sermayesi veya kişisel sermaye ile kurulmaktadır. Bu durum firmaların zayıf finansman imkanına sahip olmasına neden olduğu için bu aşamada işletmelerin finansmana uygun koşullarda erişiminin sağlanması gerekmektedir.

Konsolide olmuş kümeler ise daha büyük pazarlara hakim olduğunda ve içerisindeki işletmelerin artan bir şekilde uzmanlaşmaya başlamış olması ile karakterize edilebilir. Küme kimliği de bu aşamada kazanılmaya başlanmaktadır. Bu aşamaya gelmiş olan kümelerin inovasyon mekanizmalarını aktive etmeleri gerekmektedir. Birçok küme, sınırlı politika müdahaleleriyle kendiliğinden yüksek bir yenilik kapasitesine ulaşabilir, ancak bu aşamada etkili politika

kararları ve uygulamaları çok önemlidir. Kümeler ürünler, süreçler ve organizasyon açısından yenilik yapamazlarsa düşme riski taşır. Bu aşamada, inovasyon maliyetlerini ve risklerini azaltma sorunu çok önemli bir konudur.

Ve son olarak olgun kümeler ise kendi içerisinde başardığı yenilik yetkinliği ile anlaşılmaktadır ve daha katma değerli ürün üretmeye doğru bir ilerleme söz konusudur. Kümeler yüksek bir inovasyon kapasitesine ulaştıklarında olgunlaşırlar. Bu aşamada uluslararasılaşma önem kazanır. Yerel düzeyde niceliksel büyüme olasılıkları sınırlıdır ve sistem kendini daha yüksek katma değerli ve uzmanlaşmış faaliyetlere yoğunlaştırma eğilimindedir. Farklı bölgelerde ve hatta farklı ülkelerde çalışan kümelenmeler ve işletmeler ile kurumlar arasındaki işbirliği girişimlerinin zamanıdır.

Ancak bu sınıflandırmanın çok keskin olmadığını da söylemek gerekir. Örneğin kümenin yaşı sınıfsal olarak belirleyici bir etken olsa da yaşça uzun süredir var olan bir kümenin halen embriyonik aşamada olduğu pratikte gözlemlenmiştir.

2.4.3 Kümelerin rekabet gücüne etki eden faktörler

Bir küme içerisinde yer alan işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajı üç ana başlıkta ele alınabilir: uzmanlaşma, işbirliği ve esneklik.

İşletmeler küme içerisinde yer aldıkları zaman özellikle de küçük işletmelerin, küme içerisinde yer alan alt yükleniciler (taşeronlar) ile diğer mal ve hizmet sağlayıcıları sayesinde ölçeklerinden kaynaklı kısıtlar sorun olmaktan çıkmaktadır.

Bu kapsamda uzmanlaşma önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada uzmanlaşma işletmenin ürünleriyle ilgili olmaktan ziyade prosesleri ile ilgilidir. Uzmanlaşma sayesinde her işletme kendi kısıtlı olan kaynaklarına daha fazla odaklanabilmektedir. Ayrıca her işletme sadece kendi işine odaklandığı ve tek bir şey yaptığı için kalite kontrolü bir sorun olmaktan çıkar. İşletme yaptığı tek şeye daha fazla odaklanabilir ve yapabileceğinin en iyisini yapabilir hale gelir.

Genellikle kendi başına ortaya çıkmayan uzmanlaşma faktörü bir arada bulunan işletmelerin birbirlerini tamamlayıcı faaliyetler gerçekleştirebilmeleri imkanı ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin uzmanlaşması beraberinde işgücünün de pazar ve teknik ihtiyaçlar açısından kendi içinde bölünmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu şekilde uzmanlaşma işletme ile ilgili olsa da bütüne bakıldığı zaman kümenin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. İşgücünün, teknisyenlerin, müdürlerin ve danışmanların firmalar arasında dolaşımı ile elde edilen birikim ve tecrübe, tek bir firmadan ziyade sistemin bütününe ait olmakta veya sistemin bütününe başarısına hizmet etmektedir.

Uzmanlaşma sürecinde işgücünün firmalar arası dolaşımının olması küme başarısındaki diğer kritik faktör olan işbirliğini beraberinde getirmektedir. İşbirliğinin yarattığı güven ortamı her bir firmanın uzmanlık alanını güçlendirmesini sağlayabilir ve muhtemel zafiyetleri giderebilir. Kümenin başarısında firmalar arası işbirliği önemliyse bu işbirliği her bir firmanın üretim kapasitesinde ya da üretim miktarında esnek olabilmesini sağlamaktadır. Diğer mal ve hizmet sağlayıcılarının imkanlarını kullanabilecek olması bir işletmenin herhangi bir zamanda artan talebe cevap vermesini mümkün kılacaktır. Aynı şekilde özellikle ekonomik krizler sonucu daralan pazar yapısında meydana gelebilecek sipariş azalmalarında da yüksek üretim kapasitesine sahip olmanın getireceği dezavantajlara maruz kalmamış olacak.

İşbirliği genellikle koordinasyon ihtiyacını beraberinde getirebilmektedir. Kümenin bir bölge içerisinde yer aldığını varsayarsak bu koordinasyonu üstlenen yönetsel yapının var olduğunu görmek mümkündür. Bu tip yapılar hem firmaların kendi aralarındaki işbirliği faaliyetleri hem de firmalar ile diğer organizasyonlar arasındaki işbirliği faaliyetleri açısından anahtar rol üstlenebilmektedir.

Hem üreticilerin hem de yönetsel yapının varlığı yeni işletmelerin pazara girmesi ile ilgili pazara giriş engellerini azalttığı için büyümeye katkı sağlamaktadır. Bir girişimci daha az yatırım sermayesi ve küme içerisindeki mevcut işbirliğinin yarattığı güven ortamı sayesinde başarısızlık riskini en az seviyeye indirgemiş şekilde faaliyete geçebilir.

2.4.4 Kamu politikalarının kümelerin rekabet gücüne etkisi

Kamusal yaklaşımlar da Kümelerin başarı veya başarısızlığında önemli bir etkindir. Aslında kamusal etki Kümelerin Rekabet Gücüne Etki Eden Faktörler altında incelenebilirdi. Ancak kamusal güç Kümelerin rekabet güçleri için son derece etkili bir enstrümandır ve bu nedenle ayrı başlık altında incelenmektedir.

Devlet yönetimleri her ne kadar müdahaleci olmayan politikalar izlemek isteseler de attıkları adımların ekonomik birimler açısından birtakım sonuçları olur. Sübvansiyonlar, yasal düzenlemeler, fiziksel yapıların inşası veya kamu alımları gibi birtakım araçları kullanmalarının sonucunda ekonomik aktörleri etkilerler. İşte bu noktada para politikaları, sübvansiyonlar ve vergi indirimleri gibi yöntemleri kullanmak istemeyen veya kullanamayan kamu yönetimleri de Michael Porter'in 1990'da tanımladığı gibi yereldeki firmaların nasıl rekabet gücü elde edebileceği ile ilgili politikaları kullanmayı benimsemişlerdir. Bu yaklaşım kamu idarelerine kendi bölgelerinin ekonomik gerçeklerine yönelik daha iyi bir bakış açısı kazandırmaktadır:

1. İşletme ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması ve kümede yer alan işletmeler ile doğrudan iletişim imkanı,
2. Mevcut destek mekanizmalarına yönelik farkındalığı artırma amacını taşıyan yeni bir yöntem,
3. Sektöre yönelik hazırlanmış özel finansal destek programları,
4. Sektörü desteklemek üzere kamunun farklı birimleri ile koordinasyon.

Katalonya Bölgesinin Sanayi Bakanı Antoni Subira bu durumu işletmeler ile kamu idaresi arasındaki ilişkinin yerine getirilmesi güç istekler yerine rekabet gücü elde etmek üzere işbirliğine dayalı eylemleri hayata geçirmek şeklinde değişim olarak özetlemektedir.

Kamu idareleri kümelere 4 farklı yöntemle yaklaşabilmektedir.

1. İstatistiksel Gözlem: Mevcut veya potansiyel kümelerin ve bu kümelerin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesidir. Buradan elde edilecek bilgi

kamusal desteğin nasıl tasarlanması gerektiğine yönelik önemli bilgiler verecektir.

2. Sektörel Çalışmalar: Sektörel çalışmalar ve stratejik planlar politika tasarımı için doğru tespitler ve gelişme alanlarının belirlenmesinde faydalı araçlardır. 80'li yıllarda popüler olan bu yaklaşımın sorunu özel sektörü dahil etmemesi olmuş ve herhangi bir değişimi beraberinde getirememiştir.
3. İşletmeler ile kamu idaresi arasındaki iletişim: Bu araç özellikle firmaların kendi durumları ve rekabet alanları hakkında bilgi sahibi olmaları ile gelecek planları olması halinde çok faydalı olabilmektedir.
4. Değişim Yönetimi: Burada kullanılan araçlar firmaların gelişimini sağlayacak stratejik analizler ve değişim yönetimi teknikleri olup son yıllarda en çok kullanılan yöntemlerden birisidir.

Sonuç olarak kümeler ve kamunun kümelenme politikaları ile ilgili üç temel kabul önem çıkmaktadır;

1. Yerel Farklılıklara Odaklanmak: Rekabet gücü farklı olma üzerine kuruludur. Aynı bölgede ve sektörde birden fazla küme oluşturmanın bir faydası olmayacaktır. Ayrıca her kümenin kendine ait bir stratejisi ve bu stratejiyi şekillendirebileceği bir çevresi olmalıdır.
2. Petrokimya endüstrisinde olduğu gibi tüm sektörlerde kümelenme politikaları ile rekabet gücü kazandırılmamaktadır. Bu yönetime uygun olan ve olmayan sektörler vardır.
3. Kümelerin yaşam döngüsünü doğru analiz etmek gerekir.

2.4.5 Kümelenmeye yönelik yaklaşımlar

Kümelerin üretkenliğe ve ekonomik performansa katkıda bulunduğu geniş bir şekilde kabul görmüş olmakla birlikte kümeleri analiz etmek ve tanımlamak için kullanılan farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlar;

Yoğunluk: Araştırmacılar, ekonomik faaliyet yoğunluğunun bir kümede yer alan firmalara verimlilik avantajı sağladığını tespit etmiştir. Nobel Ödüllü Paul

Krugman bu grubun önde gelenlerindedir. Hem Paul Krugman hem de bu görüşü savunan diğer araştırmacılar yoğunluğun ekonomik performansa, özellikle üretkenliğe ilişkin önemli etkileri olduğunu bulmuşlardır.

Porter'in Elmas Modeli: Porter (1991), tarafından geliştirilen “Elmas Modeli küme analizinde kullanılan bir diğer analitik yaklaşım olmuştur. Bu model faktör koşullarını, doğal kaynakları ve insan kaynaklarını kapsayan bir yaklaşım sergilemektedir. İlgili ve destekleyici endüstriler, tedarikçilerin ve tedarik koşullarının rolünü yansıtmaktadır. Talep koşulları, iç pazarın büyüklüğünü ve karmaşıklığını değerlendirmektedir. Strateji, yapı ve rekabet, şirketlerin nasıl yönetildiğini, nasıl rekabet ettiklerini ve iş kültürünü incelemektedir. Ayrıca Porter, kümelenme performansının harici bir kolaylaştırıcısı olarak hükümetin rolünü vurgular ve şans faktörünün de önemli olabileceğini kaydeder. Şans faktörleri arasında, örneğin, yeni bir teknolojik gelişme karşısında doğru yeteneklere sahip kişilerin bulunması sayılabilir.”

Metro Programı Çerçevesi: Bailey ve Montalbano (2017), “Danışmanlık çalışmalarına dayanarak Brookings'in Metro programı, toplulukların kümeleri beslemelerine yardımcı olacak bir çerçeve geliştirdi. Yaptıkları çalışmalar ile inovasyon bölgelerinin, fiziksel varlıklar, ağ oluşturma varlıkları ve ekonomik varlıklar olmak üzere üç tür varlık etrafında inşa edildiği belirlemişlerdir. Bu varlıkların hiçbiri kendi başına bir inovasyon bölgesini destekleyemez, ancak aralarındaki Venn diyagramının üst üste binen kesimi tarafından gösterilen etkileşim, inovasyon bölgelerinin sürdürülmesi veya büyümesi için temel sağlar.”



Şekil 2.6. Metro programı çerçevesi.

İlk çemberdeki ekonomik varlıklar şunlardır:

1. Yüksek değerli araştırmaya yönelik sektörler, tasarım ve grafik, medya ve mimari gibi yaratıcı alanlar ve uzmanlaşmış butik üretim gibi inovasyon faktörleri,
2. İnkübatörler, teknoloji transfer ofisleri, hızlandırıcılar, konsept merkezleri ve eğitim tesisleri gibi inovasyon kültüratörleri,
3. Tıbbi ofisler, mağazalar, restoranlar ve oteller.

İkinci çemberdeki fiziksel varlıklar parklar, plazalar ve sokaklar gibi kamuya ait varlıkların yanı sıra özel sektöre ait laboratuvar alanları, ofis binaları, perakende mağazaları ve benzerlerinden oluşmaktadır. Fiziksel yapılar ve internet bağlantılarının geniş bir şekilde kullanılabilirliği giderek daha önemli hale gelmektedir.

Üçüncü daire ise ağ varlıklarını vurgular. İnovasyon bölgeleri, resmi ve gayri resmi toplantıları küme içerisindeki araştırmacılar arasındaki etkileşimi teşvik etmenin bir yolu olarak kullanmıştır. Örneğin Hollanda'daki Eindhoven, araştırma problemlerinin veya çözümlerinin sunulduğu ve tartışıldığı teknoloji toplantıları düzenlemektedir. Boston'da sahil boyunca atölyeler kuruldu ve eğitim oturumları gerçekleştirildi. Barcelona'da kümeye özgü toplantılar, sektöre özgü konferanslar ve aylık toplantılar düzenlendi.

Liderlik ve Kültürün Önemi: Bailey ve Montalbano (2017)'ya göre; "The Smartest Places in the World isimli kitabında, Bakker ve Van Agtmael, bir inovasyon kümesinin başlaması için güçlü bir lider veya liderlik grubunun önemini vurgulamaktadır. Örneğin, Akron, Ohio'da Akron Üniversitesi başkanı, polimerlerde yerel uzmanlığın sağladığı mevcut gücü gördü ve çevresinde ekonomik bir inovasyon bölgesi oluşturmak için çalışmalara başlamıştır."

Kültürün, teknoloji bölgelerinin ve kümelerinin başarısı için hayati öneme sahip olduğu görüşü AnnaLee Saxenian'ın Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 adlı klasik çalışmasından kaynaklanmaktadır. Kitap, Silikon Vadisinin Boston'un Teknoloji Koridoru'na karşı yüksek teknoloji yenilik merkezi olma yarışını nasıl kazandığını inceleyerek

iki yer arasındaki kültür farklılıklarını vurgulamaktadır. Ona göre, Kaliforniya'da daha özgür, ağ bazlı bir ekonomik sistemin, daha açık işgücü piyasasının, çok sayıda gayri resmi iletişimin, gizlilik yerine işbirliği kültürünün ve çok daha fazla esnekliğin varlığı bu başarının altında yatan nedenler arasındadır.

2.4.6 Kümelerin başarılarını etkileyen faktörler

Yukarıda açıklanan yaklaşımlar arasında güçlü ortak unsurlarla birlikte farklılıklar da vardır ve bu farklılıklar araştırmacıların farklı perspektiflerden bakmalarının bir sonucudur. Tüm bu araştırmaların sonucunda başarılı kümelerin ve bölgelerin sergilediği özellikleri tanımlayan bir dizi başarı faktörü olduğu görülmektedir. Her kümede başarı faktörlerinin tümü mevcut değildir, ancak bir kümenin başarılı olabilmesi için yeterli düzeyde başarı faktörünü barındırıyor olması gerekmektedir. Bu başarı faktörleri;

1. Temel yetkinlik: Kümeler için rekabet gücünün gelişmesine imkan verecek ekonomik bir gerekçe olmalıdır.
2. İnsan: Başarılı bir kümelenme için insan kaynağı açısından üç unsur vardır: Güçlü liderlik, yüksek nitelikli araştırmacılar ve kalifiye işgücü.
3. Kültür: Bir küme geliştirmek için kültürle ilgili olarak ihtiyaç duyulan iki unsur vardır. Öncelikle fikir paylaşımını destekleyen bir iş ve araştırma kültürü, ikincisi ise yetenekli insanları kümeye çeken bir yaşam tarzı.
4. İş İmkanları ve İşletme Yetenekleri: Bir kümedeki başarılı teknoloji şirketleri sadece iyi, yenilikçi fikirlere sahip olmakla kalmamalı, aynı zamanda şirketleri geliştirmek için gereken iş becerilerini de edinmelidir.
5. Sofistike Talep: Yenilikçi ürün ve hizmetler bir pazar bulmalıdır. İdeal olarak, bu pazar küme içinden gelmelidir (örneğin tıbbi ve biyoteknoloji ürünlerine talep sağlayan bir hastane). Aksi takdirde, kümelenmedeki şirketler ulusal veya küresel olarak böyle bir pazara erişmenin bir yolunu bulmak zorundadır.

6. Finansmana Erişim: Yeni kurulan şirketler finansal desteğe ihtiyaç duyar. Kümelerin, ofislerin, laboratuvarların ve benzeri yapıların altyapısı için de finansman gereksinimi vardır.
7. Altyapı: Havaalanları, otoyollar, konutlar ve bina gibi fiziksel varlıklar ve kamu kolaylıkları bir kümenin temelini oluşturur. İmar kuralları, yeni kurulan şirketlerin ve laboratuvarların geliştirilmesine izin vermeli veya teşvik etmelidir.
8. Düzenleyici Ortam: İzin süreçlerinin hantal yapısı bir kümenin gelişimini yavaşlatabilir veya durdurabilir.

Yukarıda tanımlanan faktörlerin yanı sıra kümelerin başarısını etkileyen bazı konulara da açıklık getirmek gerekmektedir. Bir kümenin başarısı küme içerisinde yer alan aktörler arasında rekabet ve kümenin rekabet üzerindeki avantajı noktasında ortak bir anlayış olması gerekmektedir. Rekabetin tanımının düşük ücret, düşük vergi, diğer para birimleri karşısında değer kaybetmiş yerel para birimi olmadığını ve rekabet gücünün temelinde aslında verimlilik ve yenilik olduğunu sürekli göz önünde bulundurmak gerekir. Kümenin oluşumu esnasında hedeflerin geniş bir çerçevede tartışılması ve bir kez belirlendikten sonra bu hedeflerin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ülke politikası açısından bakıldığında düşen sektör çıkan sektör gibi ayırım yapmaksızın tüm özel sektörü kucaklayabilecek bir politik anlayışın yerleştirilmesi gerekmektedir. Küme katılımcılarının ve ilgili kurumların geniş katılımı da bir diğer önemli noktadır. Küme girişimleri, her büyüklükteki firmanın yanı sıra mümkün olan tüm temsilcileri de içermelidir. Herhangi bir tarafı dışarıda bırakma çabası muhalif yapının oluşması ile sonuçlanabilir. Kümelenmeye yönelik girişimin Devletten ziyade özel sektörden gelmesinde fayda vardır. Bunun birkaç önemli sebebi vardır. Birincisi özel sektör kendi ile ilgili bilgilere Devletten daha fazla sahiptir. İkincisi, Devletin varlığı girişimi siyasileştirebilir ki bu da küme başarısı önünde ciddi bir engeldir. İletişim kümelenmenin başarısındaki bir diğer önemli etkidir. Açık iletişime ve güven ilişkisine dayalı oluşan kümelerde kümelenme projesi sona erdikten sonra bile bu ilişkiler devam etmektedir. Küme girişimleri sonuç odaklı olmalıdır. Ana amacı sadece araştırma olan bir yapının yönlendirmesine izin verilmemelidir. Son olarak kurumsallaşma kümelenme girişimlerinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Burada sektörel dernekler gibi sivil toplum

yapılanmaları kurumsallaşmanın sağlanmasını teminen önemli görevler üstlenebilirler.

Kümelerin başarılarını etkileyen ve yukarıda tanımlanan kriterler kapsamında dünyanın en önemli ve en başarılı kümesi olan Silikon Vadisi örneğini değerlendirmek konuyu biraz daha açıklamaya yardımcı olacaktır. Ekonomik büyüklüğü tanımlayan gayri safi yurtiçi hasıla kapsamında Silikon Vadisinin 2018 yılı sonundaki büyüklüğü yaklaşık 500 Milyar USD olarak hesaplanmıştır. Silikon Vadisi, dünyanın önde gelen teknoloji kümesidir. Apple ve Google dahil olmak üzere dünyanın en büyük teknoloji şirketlerini bünyesinde barındırmasıyla ve yenilik ve girişimcilik merkezi olarak kabul edilmesiyle bilinmektedir.

Çizelge 2.11. Kümelerin başarılarını etkileyen faktörler

BAŞARI KRİTERİ	MEVCUT DURUM
Temel Yetkinlik	Silikon Vadisi yarı iletken devrimine öncülük eden birçok firmaya hem ev sahibi hem de Stanford ve Berkeley'deki araştırmalara erişim imkanı sağlamaktaydı.
Altyapı	Kümenin ilk günlerinde kuruluşlar, altyapı ve eğitim ile ilgili konuların ihtiyaçlarına uygun şekilde karşılanması için yerel yetkililerle birlikte çalıştı. Ayrıca bölgenin imar durumunun da hızlı gelişmeye olanak sağlayacak şekilde tasarlanmasına dikkat edildi.
İnsan Kaynağı Liderlik	Silikon Vadisi'nin kökeni, lisansüstü öğrencileri kendi şirketlerini kurmaya teşvik eden Stanford Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Frederick Terman'a kadar uzanmaktadır. Terman, yeni kurulan şirketler için Stanford'a ait arazileri kiralayarak Stanford Endüstri Bölgesini yarattı. Frederick Terman'ın yanı sıra lider kişiliklerden birisi de William Shockley'dir. Bell Lab'de çalışırken transistörü icat etmiştir.

İnsan Kaynağı Nitelikli Araştırmacılar	Silikon Vadisi'nin hızlı büyümesinin altında yatan temel sebeplerden birisi de Stanford ve UC Berkeley'de özel sektör şirketleriyle birlikte kurulan yetenek havuzudur. Göçmen politikası da araştırmacıları ve nitelikli çalışanları bölgeye çekmede önemli bir rol oynamıştır.
İnsan Kaynağı Nitelikli İşgücü	Girişimcilerin Silikon Vadisi'ne taşınma sebeplerinden birisi de teknoloji şirketleri kurmak için gerekli finansal kaynağı daha kolay sağlayabiliyor olmalarıydı. Ayrıca Stanford ve UC Berkeley nitelikli işgücü teminin de önemli rol oynamıştır. Silikon Vadisi'ndeki eğitim kurumları teknoloji şirketlerinin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün karşılanması için çalışmıştır. Ayrıca bölgenin gelişiminde özellikle Asya kıtasından gelen ve birçok girişime önemli katkılar sağlayan göçmenlerin de payı büyüktür.
Kültür Fikir Paylaşımı	AnnaLee Saxenian 1980'lere kadar tartışmasız en büyük teknoloji merkezi olan Boston Teknoloji Bölgesinin kültürel yapısının Silikon Vadisi'nin kültürel yapısına katkıda bulunduğunu saptamıştır. Saxenian kitabında, Silikon Vadisinde daha özgür, ağa bağlı bir ekonomik sistemin, daha açık işgücü piyasalarının, çok sayıda gayri resmi iletişimin, gizlilik yerine işbirliği kültürünün ve çok daha fazla esnekliğin varlığına odaklanmakta ve Silikon Vadisi'nin başarısında bu unsurların çok önemli olduğunu savunmaktadır.
Kültür Aktiviteler	Silikon Vadisi coğrafi konumu sayesinde birtakım doğal avantajlara sahiptir. Bu da bölgeyi yaşamak için çekici bir yer kılmaktadır. San Francisco ve çevresinde çeşitli restoranlar, spor merkezleri ve kültürel etkinlikler bulunmaktadır. Sahip olunan bu imkanların kümenin büyümesi üzerinde etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

İş İmkanları ve İşletme Yetenekleri	Silikon Vadisi'nde yer alan kuluçka merkezleri ve hızlandırıcı programları işletmelerin yeteneklerine katkı sunmaktadır. Ayrıca risk sermayesi endüstrisinin gelişmiş olması da temel katkı unsurları arasındadır.
Sofistike Talep	Silikon Vadisi'nin en büyük müşterilerinden biri Amerikan Savunma Bakanlığı'dır. Bakanlık kaynaklı talep Vadi'nin başarısında önemli bir faktör olmuştur. Ayrıca IBM'in 1952 yılında açtığı California Araştırma Laboratuvarı da önemli bir gelişme olarak kayıtlara geçmiştir.
Finansmana Erişim	Silikon Vadisi'ndeki firmaların ilgisi savunma sanayi ürünlerinden özel sektörün ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlere odaklandıkça finansman kaynağı da değişikliğe uğramış oldu. Silikon Vadisi, yeni fikirler ve yatırım yapılacak işletmeler bulmak açısından melek yatırımcılar ve girişim sermayeleri için önde gelen küresel bir yer haline geldi.
Düzenleyici Ortam	Silikon Vadisinin ilk kuruluş zamanlarında özgür bir ortam ve arsalarla kolay erişim vardı. İlerleyen zaman içerisinde çevre kuralları da dahil olmak üzere daha güçlü düzenlemeler ve daha yüksek vergiler getirildi. Ancak bu düzenlemeler kümenin sahip olduğu dinamizm sayesinde bölgenin büyümesini ve refahını sürdürmesine engel olmadı. Eyalet ve yerel yönetimler, devlet ekonomisinin başarısının büyük ölçüde Silikon Vadisinin başarısına bağlı olduğunu çok iyi bilmektedir.

Özetle;

İkinci Dünya Savaşı sonrası 1950'li yıllarda ABD'deki yüksek teknoloji şirketleri, Savunma Bakanlığı kaynaklı taleplerle oluşan finansman imkanları sayesinde gelişti ve sonrasında özel sektörden gelen talep arttı. İşbirliği ve fikir paylaşımı kültürü, Silikon Vadisi'nin Boston Teknoloji Bölgesini geride bırakması

açısından büyük rol oynadı. Mükemmel araştırma kurumları, federal ve eyalet hükümeti fonları, nitelikli işgücü göçünü teşvik eden federal yasalar, üniversite ve özel sektör liderliği ve hükümet, üniversite ve özel sektör aktörleri arasındaki koordinasyon da bölgenin büyüyen gelişmesinde rol oynamıştır.

2.4.7 Başarısızlıkla sonuçlanan kümelenme örnekleri ve nedenleri

Bailey ve Montalbano (2017), "Clusters and Economic Districs: Lessons from the United States Experience çalışmasında başarısız olan kümelenme örneklerine değinmiştir."

Malezya Bilim Bölgesi: 2003 yılında Malezya biyoteknoloji kümesi oluşturmak istedi ve bu amaçla bir bilim parkı (BioValley) kuruluşunu ilan etti. Politika yapıcılarını projeyi hiyerarşik olarak yukardan aşağıya doğru tasarladı. Bununla birlikte başarılı kümelerde olan bazı başarı faktörlerinin de eksik kalması ile birlikte Bilim Parkı'nın kuruluşu başarısızlıkla sonuçlandı.

Projenin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenleri arasında küme fikrinin politikacılar tarafından gelmesi, bu politikacıların özel sektörün ilgisini nasıl çekeceklerini bilmemesi, bölgenin kurulumu aşamasında sağlanan devlet destekli finansmana karşılık özel sektör şirketlerinin kendi fonlarını oluşturma kapasitelerinin yetersiz olması gibi önemli sebepler vardır. Teknoloji bölgesinin ihtiyacı olan nitelikli bilim adamlarının olmaması ve bu açığı karşılamak üzere göçmen ilgisinin oluşturulamaması da başarısızlığı beraberinde getirmiştir. Son olarak hem özel sektör, bilim ve biyoteknolojide bir kümelenme başlatmak için gerekli becerilerden yoksundu hem de ekonomi içinde böyle bir küme tarafından üretilebilecek ürün ve hizmetler için güçlü bir talep yoktu.

ABD Temiz Teknoloji Kümesi: Obama yönetimi, global kriz sonrası temiz teknoloji firmalarını ekonomik toparlanmaya katkıda bulunmaya ve rekabetçi bir temiz teknoloji endüstrisi yaratmaya teşvik etmek için 2009 yılından 2011 yılına kadar 35,9 milyar dolar değerinde kredi garantisi verdi.

Bu çabayla ilgili en yaygın sorun, yenilikçi bir güneş paneli formu üreten Solyndra'ya verilen kredi garantilerini içeriyordu. 198 milyon dolarlık özkaynağa karşılık 2010 yılında 535 milyon dolar kredi verilmiştir. Ancak şirket, finansman sağlandıktan kısa bir süre sonra Ağustos 2011'de iflas etti. İflasın ardından şirket, kamu ve özel fonların uygun şekilde yönetimi konusundaki kaygılar nedeniyle FBI tarafından basıldı. Bloomberg 2011 yılında şirketin abartılı harcamalar yaptığını belirtti. Daha da önemlisi Obama Yönetiminin bu kararı öncesinde ABD Hazinesi tarafından bazı endişelerle ilgili soruşturma da yürütmekteydi.

Solyndra örneği en ciddi olanı olmakla birlikte bu program kapsamında verilen diğer teşvikler hakkında da endişeler vardı. Teşvik faydalanıcılarının seçimi sürecinde şeffaf olunmaması ve hem şirketlerin hem de risk sermayesi yatırımcılarının teşvikle ilgili şanslarını artırmak için lobi yapacak siyasilerle ilişki kurması gibi sorunlarda vardı. Diğer taraftan siyasi iklimin uygun olmasına rağmen temiz teknoloji programını geliştirmek için politikacıların aşırı aceleci tavırları da sorunun kaynakları arasında gösterilmiştir. Politika yapımcıların hangi projelerin başarılı olacağını belirlemek için gereken becerilere sahip olmaması ve proje seçiminde kayırmacılık olması başarısızlığın altında yatan önemli nedenler arasında gösterilmektedir.

Kanada Vergi Kredileri: 1990'larda Kanada hükümeti, Çalışma Fonu Girişimi kapsamında sanayiye canlandırma çabasıyla vergi kredilerini uygulamaya koydu. Sonuç olarak, yenilikçi şirketler için bir önceki kullanılabilirliğin on katı olan fonlarda bir artış oldu. Fonlar deneyimsiz ve projelerin uygulanabilirliğini doğru şekilde değerlendiremeyen yöneticiler tarafından tahsis edildi. Bunun sonucunda da Girişim Sermayeleri Kanada pazarından çıkmaya karar verdi ve bunun yerine ABD'deki yatırımlara yöneldi.

Michigan Hibrit Araçlar Girişimi: 2000 yılı başlarında, Michigan eyalet hükümeti hibrit araç üretimi için bir girişim yaratmaya karar verdi. Girişim, ABD şirketlerinin (GM, Ford ve Chrysler) hibrit teknolojisinde Toyota'nın gerisinde kalmış olması ve Detroit şirketlerinin bu gecikmeye bağlı olumsuzlukları daha hızlı bertaraf edebilmesi için tasarlandı. Ancak eyaletteki ana otomobil üreticilerinin ya yeni tasarlanmış bir hibrit araç (Chevy Volt) için kendi planlarını

geliştirmiş olması ya da Toyota'dan Prius ile bu tür bir araca öncülük etmiş olan hibrit teknolojisine ilişkin lisans almış olmaları Girişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmuştur.

Başarılı ve başarısız örnek olaylara bakarak bir küme girişiminin neden başarılı ya da başarısız olabileceği ile ilgili bazı sonuçlara ulaşmak mümkündür;

1. Bir küme pazarda talep edilen ve kümedeki şirketlere rekabet avantajı sağlayan ürün ve hizmetler üretme becerisine ve teknik yeteneğe sahip olmalıdır.
2. Bir kümenin büyümesi veya bir inovasyon bölgesinin oluşması finansman kaynağının varlığına bağlıdır. İncelenen tüm örnek olaylarda devlet kurumları tarafından sağlanan fonlar dikkat çekmiştir. Ancak burada devlet tarafından sağlanan finansmanın yapısının önemli olduğu düşünülmektedir. Silikon Vadisi örneğinde olduğu gibi Savunma Bakanlığının müşteri konumunda olduğu bir fonlama şekli ile mevcut devlet fonlarının belirli kriterlere göre seçilecek şirketlere doğrudan aktarılması arasında büyük fark vardır. Ve gerçek hayattan da anlaşıldığı üzere Silikon Vadisi örneği en doğru modeldir. Finansman kaynağının yanı sıra yine Silikon Vadisi ve ABD Savunma Bakanlığı ilişkisinde olduğu gibi sofistike talebin varlığı da finansman noktasında önemlidir. Yenilikçi ürünler ve hizmetlerin sahip olduğu teknolojiden yararlanabilecek talepleri bulması gerçeği karşısında ABD hükümeti, Silikon Vadisi'nin kuruluş yıllarında en büyük alıcısıydı.
3. Finansmanın sadece devletten gelmesinin yanlış bir uygulama olduğu yine örnek olaylardan anlaşılmaktadır. Özel sektör şirketlerinin de eş finansman çerçevesinde maddi ya da ayni katkılarının olması başarıya olanak sağlamaktadır. Tüm kesimlerin elinin taşın altında olduğu finansman destek mekanizmalarının sadece devlet tarafından sağlanan finansman mekanizmalarına oranla daha başarılı olduğu görülmüştür.
4. Melek yatırımcılar ve risk sermayeleri, yeni kurulan şirketlerin finansmanında önemli bir role sahiptir. Melek yatırımcılar ve risk sermayesi yatırımcıları yatırım için uygulamalı bir yaklaşım benimsemektedir. Girişimciyi tanımak, prototiplerine bakmak ya da

fikirleri hakkında bilgi edinmek suretiyle yatırım kararlarına yön vermektedirler. Bir kümelenme büyüdükçe ve olgunlaştıkça özel finansmanın önemi daha fazla artmaktadır. Girişimcilere finansman ihtiyaçları esnasında tavsiyelerde bulunmak ve danışmanlık yapmak önemlidir. Yeni kurulan şirketlerin sahipleri çok iyi fikirlere sahip olabilirler ancak bu kişiler aynı zamanda işe alma, işten çıkarma, bordro, reklamcılık vb. konuları bilen insanlar olmak zorunda değildir. Çözümlerden biri, bir şirketin büyüdükçe ticari kararlarını yönlendirebilecek risk sermayesi şirketlerini kullanmasıdır. Diğer bir çözüm, şirket için daha düşük bir maliyetle bu rolü üstlenebilecek danışmanlara sahip olmaktır. ABD'deki birçok eyalet mentorluk programları geliştirerek emekli şirket yöneticilerini tavsiye ve danışmanlık verme sürecine dahil etmiştir.

5. Bir kümelenmeyi geliştirmek için gönüllü insanlara sahip olmak çok önemlidir ve insanların başarısının ilk unsuru, ihtiyaç duyulan farklı kaynakları bir araya getirebilecek güçlü bir lider veya liderlerden oluşan ekibe sahip olmaktır. Kümedeki içsel büyümeyi desteklemek için yeterli eğitim ve altyapının mevcut olmasını sağlamak için doğru ve ihtiyaca yönelik politikalara ihtiyaç vardır. Eğer inovasyona yönelik bir kümelenme oluşturulmak isteniyorsa nitelikli araştırmacılara sahip olmak gerekmektedir. Güçlü bir araştırma topluluğunun (bir üniversite, araştırma hastanesi veya araştırma laboratuvarı) varlığı, o yerde bir inovasyon kümesine başlamanın mümkün olup olmadığını belirleyebilir. Eğer böyle bir imkan yoksa Singapur'daki biyoteknoloji örneğinde olduğu gibi yüksek maaşlar teklif edilerek araştırmacıların başka ülkelerden transferi sağlanabilir. Ayrıca politika yapımcılarla işbirliği halinde transfer edilen bu araştırmacıların elde tutulmasını sağlamaya yönelik tedbirler alınabilir. İnsan kaynağı ile ilgili bir diğer konuda nitelikli işgücünün varlığıdır. Bir inovasyon bölgesinin ilk aşamalarında kalifiye mavi yakalı iş gücüne sahip olmak gerekli olmayabilir ancak kümenin genişlemesi halinde, nitelikli işgücünün olmaması bir kısıtlama haline gelecektir. Nevada, teknoloji şirketlerinin dikkatini çekmeyi başarmıştı ancak yeterli nitelikli işgücünden yoksun olması ekonomik kalkınmanın önünde engel olmuştur. Politika yapımcıların bu ihtiyacı

önceden tahmin edememesi ve teknik eğitime sahip işçilerin olmaması başarısızlığın nedenleri arasındadır.

Ulaşılan bu sonuçların yanı sıra küme oluşturma ve başarılı kılma konusunda şu hususlara da dikkat etmek gerekmektedir;

1. Kümelenme fikri politika yapıcılar veya hükümet liderleri için prestij oluşturma çabası haline dönüşürse kümelenme çabalarının başarılı olması mümkün değildir. Malezya'daki biyoteknoloji bölgesi buna örnek olarak gösterilebilir. Politikacıların böyle bir kümeye sahip olmanın ülkelerine prestij kazandıracığına karar verirken kümenin çalışmasını ve gelişmesini sağlayacak ihtiyaçlara yönelik fizibilite çalışması yapmamıştır.
2. Yine Malezya örneğinde ya da Michigan Hibrit Araçlar Girişimi örneğinde olduğu gibi politika yapıcılar mevcut teknolojinin ve küme çabasının değeri hakkında bilgi sahibi olan bilim insanlarına ve iş insanlarına kararlarını danışmalıdır. Anılan her iki örnek de başarısız olan yukarıdan aşağıya karar sonucu örneğidir.
3. Küme liderliği, elde etmeye çalıştıkları şey için gereken yeterlilik düzeyine sahip olmalı, gerekli bilgiye veya gerekli beceri düzeyine sahip olmadıkları kararları ve görevleri başkalarına bırakmalıdır. Obama temiz teknoloji girişimi bu soruna örnek teşkil etmektedir.
4. Devlet'i temsil eden kişilerin arkadaşlarına ya da iştirakçilerine para yönlendirerek ya da hükümetten ayrıldıklarında işe alınmanın bir yolu olarak belirli çıkar gruplarına elverişli kararlar vererek kendi çıkarlarını kamu yararının üstüne koyarsa da başarısızlık kaçınılmazdır.

Michael E. Porter (2000), "Kümelenmeyi, ortaklık ve tamamlayıcılık unsurları çerçevesinde belirli bir alanda, coğrafi yakınlığı bulunan işletmelerin ve ilgili organizasyonların bir araya gelmesi olarak tanımlamıştır. Tedarikçi ilişkileri, ortak işgücü pazarı, rekabet, öğrenme ve bilginin yayılımı firmaların kümeler içerisinde tecrübe ettiği çevresel koşullardır. Kümelerin tanımlanması üç sac ayağı üzerine inşa edilmiştir. Bu üç sac ayağının birincisi "konum"dur. Kümeler konum bazlı yakınlık tarafından etkilenir ve genellikle bir bölgede yoğunlaşır. İkincisi "değer yaratımı"dır. Kümeler farklı endüstrilerden gelen firmalardan oluşur ve bu farklı firmaların birbirleri ile bir ürün ya da

hizmeti üretmek üzere ilişkileri vardır. Üçüncüsü ise “iş ortamı”dır. Kümeler, ülkesel ya da bölgesel ölçekte firmalar arası işbirliği, kamu kuruluşları, üniversiteler ve diğer organizasyonlar sebebiyle oluşan kümeye özgü iş ortamından etkilenirler.”

Kümeler daha geniş bir rekabet gücü yapısının parçasıdır. Bir bölgenin sunduğu zengin imkanlar, şirketlere daha verimli çalışma imkanı sunma kapasitesi ve genel iş ortamı koşullarına bağlıdır. Genel iş ortamı koşullarından kasıt sadece makro ekonomik unsurlar değildir. Bununla birlikte sosyal, politik, coğrafi unsurlar ile ekonomik büyüme literatüründe tanımlanmış diğer organizasyonların varlığıdır.

Bu tanımlamadan yola çıkarak ülkemizdeki Organize Sanayi Bölgeleri çoğu zaman Kümelenme olarak değerlendirilse de bu doğru bir yaklaşım değildir. Organize Sanayi Bölgeleri bir planlama sonucu ortaya çıkmış olup bölgede faaliyet gösteren sanayi kolları veya işletmelerin ortak ihtiyaçlarının toplu bir şekilde ve maliyet etkin karşılanmasına olanak sağlamaktadır. Kümelenme ise ekonomik bir kalkınma modelidir. Her ne kadar ekonomik bir kalkınma modeli olarak tanımlansa da kümelenmenin belli bir gelişim süreci olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Bu açıdan bakıldığında Kümelenme henüz kavramsal olarak tanımlanmamışken işletmelerin belli bir alanda toplanması ve üretim yapması ile bu kültürün oluşmaya başladığını söylemek yanlış olmaz. Yığılma ve kümelenme faaliyetleri ile ilgili olarak gelişmiş ülke modelleri incelendiğinde bu ülkelerin planlı kentleşme, imalat sanayini en uygun şekilde destekleyebilme, gelişmelerine katkı sağlama ve rekabet güçlerini artırma amacıyla işletmelerin belirli alanlarda toplanmasına yönelik politikalar izlediği görülmektedir. Bu politika ilk olarak yığılma ekonomisi kavramını gündeme getirmiş Alfred Marshall tarafından tanımlanmıştır.

Daha önce de değinildiği gibi yığılma ekonomileri, belirli bir coğrafi bölgede topladığı işletmelerin ve bu işletmelerin tedarikçilerinin alanda uzmanlaşma, istihdam piyasası, ölçek ekonomileri, bilginin hızlı yayılımı, altyapı yatırımları ve bölgesel arz-talep dengesi gibi konularda maliyet etkin olmalarını sağlayarak daha rekabetçi olmalarına olanak sağlamıştır. Yığılma ekonomilerinden kümelenmeye geçişte Michael E. Porter’ın çalışmaları önemlidir. Porter (1998) Clusters and New Economics of Competition

çalışmasında küreselleşme, daha hızlı ulaşım ve iletişim ile birlikte işletmelerin fiziksel konumlanmalarının rekabetteki önemini yitireceğine değinmektedir.

Aynı çalışmasında Porter (1998), “küme; birbiriyle ilişkili olan şirketlerin ve diğer organizasyonların birlikteliği olarak tanımlamaktadır. Bu birliktelik şirketlerle birlikte bu şirketlerin uzmanlaşmış tedarikçilerini, üniversiteleri, standardizasyon kurumlarını, düşünce kuruluşlarını, mesleki eğitim veren kurumları ve dernekler gibi kamusal yapılanmaları da kapsamaktadır.” Bu açıdan değerlendirildiğine küme; birbirine değer katan birimlerden oluşmuş bir ağ olarak tanımlanabilir.

Geçmiş 1200 yıl kadar gerilere giden Anadolu veya Türkiye dericiliğinin de böyle bir kültürden geldiği bilinmektedir. İstanbul’un fethi ile birlikte Kazlıçeşme olarak bilinen bölgede faaliyet gösteren dericiler fetih tarihinden 1990’lı yıllara kadar o bölgede faaliyetlerini sürdürmüşler. Daha sonra bölgenin şehir merkezinde kalması nedeniyle taşınması gündeme gelmiş ve bugün faaliyetine devam ettiği İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesine taşınmıştır. Türk dericiliği açısından değerlendirildiği zaman gerek fetihten sonra geçen 537 yıl gerekse sonrasında hem deri üreticilerinin hem de tedarikçilerinin bir arada olduğu ve bu birlikteliğin sağladığı rekabet gücünü etkin bir şekilde kullandıkları gözlenmektedir. Kazlıçeşme’den taşınmayla birlikte yeni ve modern yerleşim yerlerinde de aynı birliktelik kültürü devam etmiş. Deri üreticileri, kimyasal tedarik firmaları, makine üreticileri, ham deri depoları ve benzeri yapılanmalarla üretime devam etmiştir.

Şunu da özellikle belirtmekte yarar var, Türk dericilerinin Kazlıçeşme bölgesinden taşınma süreci sadece bir taşınma süreci değildir. Burada bir değişim vardır. Deri işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için ürünlerinde, tedarik süreçlerinde, iş yapma biçimlerinde ve hatta çevre ve insan sağlığına verdikleri önem konularında da değişimleri gerekmektedir. Tecrübe edilmiştir ki, bu değişimi gerçekleştirmeyi başaran işletmeler bugünlere gelmeyi başarmış diğer işletmeler ise çeşitli sebeplerle üretimlerini durdurmuşlardır.

Bugün gelinen noktada değişimin bir başka evresinin hayata geçirilmesi zaruri olmuştur. Bu değişimin gerçekleşmemesi durumunda mevcut işletmelerinde rekabet güçlerinde zayıflama ve sonrasında da üretimin durması kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkacaktır.

Michael E. Porter'ın tanımından yola çıkarak belli sayıda işletme ve bu işletmelerin bağlı bulunduğu işbirliği kuruluşu (Türkiye Deri Sanayicileri Derneği) bir araya gelerek rekabet güçlerine yeni bir anlayış geliştirmeye çalışmıştır. Bu amaçla da Ticaret Bakanlığı tarafından desteklenen 15 UR-GE 011 kod numaralı "Deri Sektöründe İhracat Odaklı Rekabetin Geliştirilmesi" projesini uygulamaya almıştır.

Deri sektörünün bilinen en başarılı küme yapılanması İtalya Deri Moda Kümesidir. Bu yapı içerisinde Ferragamo ve Gucci gibi iyi bilinen ayakkabı üreticilerinin yanı sıra ayakkabı yan sanayi ürünleri, makineler, deri, tasarım hizmetleri gibi tedarikçiler de yer almaktadır. Görüldüğü üzere bu küme örneğinin lokomotifleri iki önemli ayakkabı üreticisi olan Ferragamo ve Gucci'nin ilintili diğer endüstrileri kendi etrafında toplaması şeklinde gerçekleşmiştir. Hatta oluşan bu yapı ortak girdi ve teknoloji kullanan başka tür deri ürünleri üreten firmaların ve kayak botu, yürüyüş botu gibi spesifik ürünler üreten firmaların da burada yer almasını sağlamıştır. Bu şirketler benzer müşteri segmentlerine aynı imajla ve ortak pazarlama araçlarını kullanarak erişim sağlamaktadır.

Bir diğer başarılı örnek ise 1993-2010 yılları arasında iki aşamalı olarak uygulanan Katalonya örneğidir. Küresel deri piyasasında yaşanan gelişmeler karşısında rekabet gücü zayıflayan İspanya Deri sektörü devletin de desteğini alarak yapısal bir değişikliğe gitmiştir. Kümelenme politikalarını ve araçlarını merkezine alan süreç, İspanya deri sektörünün bugünlere gelmesine olanak sağlamıştır.

Türk deri sektöründe kümelenme arayışı tabakhaneleri odak noktaya koyarak doğmuştur. İtalyan Deri Moda kümesi gibi başarılı bir örnek varken ülkemizdeki yapının biraz daha farklı bir boyutta ele alınmasının birçok sebebi var. Bu sebepler arasında ortak üretim kültürünün olmaması ve Ferragamo ve

Gucci örnekleri gibi büyük ve dünya çapında bilinen markaların olmaması sayılabilir. Ancak kümelenme yaklaşımının doğası gereği herhangi bir yerde başarıya ulaşmış bir modeli başka bir yere olduğu gibi naklederek aynı veya daha iyi bir başarı seviyesinin yakalanmasının mümkün olmadığı diğer ülkelerde deneyimlenmiştir. Herhangi bir sektörde kümelenme yaklaşımının başarılı olabilmesi yerel kaynakların ve unsurların sürece nasıl dahil edildiği ile ilgili sıkı bir ilişki içerisindedir.



3. TÜRK DERİ SEKTÖRÜ

Deri üretiminin dünyada ne zaman başladığına ilişkin net bilgiler olmamasına karşılık araştırmacıların, insanoğlunun avcılıkla yaşadığı dönemlerde avladığı hayvanlardan elde edilen derileri giyim eşyası olarak kullandığı yönünde düşünceleri vardır. Anadolu'da ise dericiliğin tarihçesinin Ahi Evran'ın 1205 yılında bu topraklara göçmesi ile gelişim gösterdiği yazılı kaynaklarda yer almaktadır.

Deri ve Kürk sektörü, hayvanlardan elde edilen ham derileri makine, kimya ve insan gücü gibi üretim faktörleri ile belirli bir prosese tabi tutarak insan tüketimine uygun hale getirme sürecini ifade etmektedir. İnsanların et tüketimi ihtiyacını karşılamak üzere çoğunlukla sadece eti tüketilebilen hayvanların kesimi ile elde edilen ham deriler sektör kapsamında olmakla birlikte günümüzde eti tüketime konu olmayan hayvanlardan da elde edilen ham deriler deri işlemeye (tabaklamaya) konu olmaktadır.

Türk deri sektörü, yerli üretim baz alındığında tamamen et talebini karşılamak üzere kesime giden hayvanlardan elde edilen deri ve kürklerin işlenmesi amacıyla kurulmuş işletmelerden teşekkül etmektedir. Bu açıdan bakıldığında genel olarak sığır, koyun, kuzu ve keçi gibi hayvanlardan elde edilen ham deriler deri üretimi için kullanılmaktadır. Toprakları üzerinde çok köklü bir geçmişe sahip olan sektör için İstanbul'un fethinden sonra, Fatih Sultan Mehmet tarafından dünyada bir ilk olma niteliğini haiz ferman yayınlanmıştır. Buna göre kesilen hayvanlardan elde edilen ham derilerin sur dışında faaliyet gösteren ve Kazlıçeşme olarak bilinen bölgedeki tabaklara yani dericilere verilmesi emredilmiştir.

Deri ve deri ürünleri sektörünün merkezi olan İstanbul'daki sektörel yerleşime bakıldığı zaman deri konfeksiyon, ayakkabı ve saraciye üreticilerinin geçmişte deri üretim merkezi olan Kazlıçeşme etrafında veya ona çok yakın lokasyonlarda toplandığını görmek mümkündür. Daha sonra 1990'lı yılların başında Kazlıçeşme bölgesinden Tuzla'ya veya bir kısım deri sanayicisinin başta Çorlu ve Bursa olmak üzere Türkiye'nin çeşitli üretim bölgelerine taşınmasıyla

bir arada olma özelliğini kaybetmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere aslında Kümelenme firmaların bir araya belli bir karar doğrultusunda gelmesi ve belli amaçları gerçekleştirmesinden ziyade doğal bir oluşum olarak kendini göstermektedir. Ülkemiz deneyiminde deri ürünlerinin hammaddesi olan derinin üretim merkezi Kazlıçeşme olmuştur. Tüketicilere yönelik nihai ürünleri üreten deri ürünleri üreticileri de kendi hammaddeleri olan deriye kolay erişim ve deri sanayicileri ile daha etkin bir iletişim ve işbirliği için Kazlıçeşme etrafında veya yakınlarında konuşlanmıştır. Dolayısıyla bu bir kararın sonucu değil hayatın olağan akışı sonucu ortaya çıkmış ve daha sonra kendi dönüşümünü gerçekleştirmiştir. 1990'lı yıllarda İstanbul'un merkezinden taşınmak zorunda kalan deri üreticileri pazara daha yakın olmak adına ayakkabı, saraciye ve deri konfeksiyon ürünleri üreten firmaların bulunduğu yerlerde, varsa sanayi siteleri veya organize sanayi bölgeleri gibi yerlerde yoksa da o doğal yerleşimin içerisinde uygun bir noktada kendi pazarlama birimlerini oluşturmuşlardır. 600 yıl önce deri sanayicileri etrafında şekillenen bir araya gelme kültürü bu sefer deri sanayicilerinin pazara daha yakın olabilmek üzere değiştirdikleri stratejileri ile yoluna devam etmiştir.

Bugün 8 milyara yaklaşan dünya nüfusunun et tüketimini karşılamak üzere her yıl kesime giden hayvanlardan 7 Milyon Ton ham deri atık olarak ortaya çıkmaktadır. Deri sektörü de bu atığı belirli proseslerden geçirerek kullanılabilir hale getirip ekonomiye kazandırmaktadır. Binlerce yıllık geçmişe rağmen ham derinin, deri sektörü haricinde başka bir kullanım alanı yoktur. Dolayısıyla deri sektörü, yakarak ya da toprağa gömerek bertaraf edilmesi gereken ve et sektörünün bir yan ürünü olan ham deriyi ekonomiye kazandırma faaliyetidir. Bu yönüyle döngüsel ekonomi açısından önemli bir yere sahiptir. COVID-19 salgını süresince tüketici talebinin düşmesine bağlı olarak üretimde azalmıştır. Salgından etkilenmeyen sektörlerden birisi olan gıda sektöründe tüketicilerin et ihtiyacını karşılamak amacıyla hayvanlar kesime gönderilmeye devam etmiştir. Tabakhanelerin bu kesim yerlerinde biriken ham derileri almaya yönelik taleplerinin olmaması birçok ülkede çevre sorununa ve jelatin üretiminde hammadde sıkıntısına yol açmıştır. Bu sebeple önemli derecede canlı hayvan stoğu olan ülkelerde tabakhane yani deri işleme sektörü hayati öneme sahip sektörlerden olarak değerlendirilmiştir.

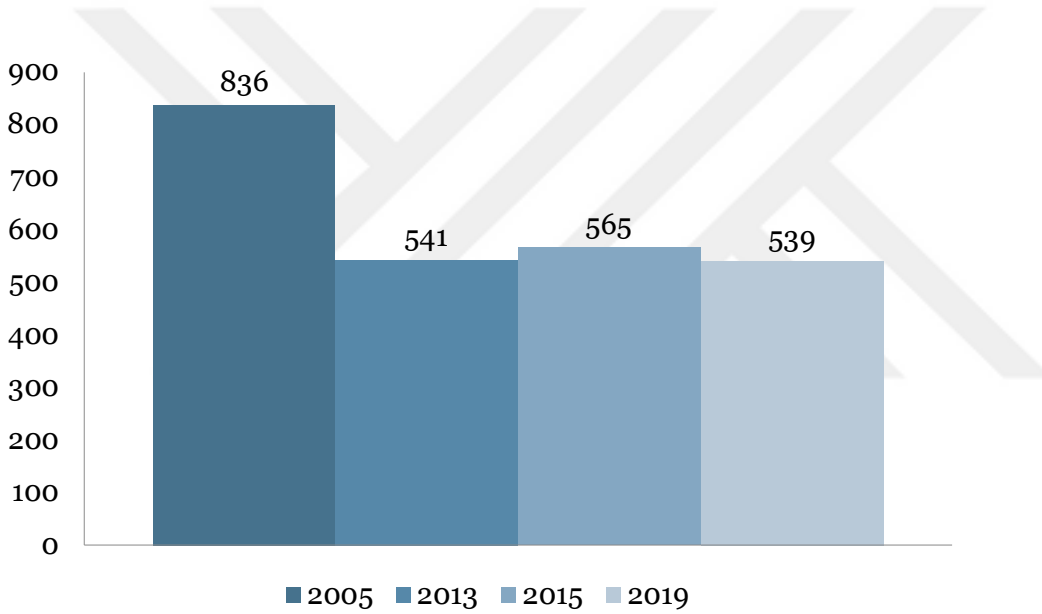
3.1 Türk Deri Sektörünün Mevcut Durumu

Türkiye’de deri ve deri ürünleri sektörü, 1990’lı yıllarda dağılan Doğu Bloğu Ülkeleri’nden gelen talep ve yoğun bavul ticareti neticesinde üretim ve ihracat açısından önemli bir gelişme göstermiştir. Bu süreç, sektörde büyük yatırımların yapılmasına ve dolayısıyla kapasite artışına neden olmuştur. Başta Rusya Federasyonu olmak üzere bu bölgedeki ülkelerden hemen her kalitedeki ürüne gelen yoğun talep ve yüksek kar marjı diğer pazarların göz ardı edilmesine yol açmıştır. 1998 yılında yaşanan Rusya krizi sonrasında, üretiminin yaklaşık yarısını bu pazara ihraç eden sektörde, tek pazara bağımlılık nedeniyle ciddi bir sarsıntı meydana gelmiştir. Bu kriz sonrasında sektördeki firmaların bir kısmı kapanmış veya kapanma noktasına gelmiştir. 1998 Rusya krizi sonucu azalan üretim, 2000’li yıllarda, sektörün alternatif pazarlara yönelmesi ve yurt içi talebin canlanmasının etkisiyle artmıştır. Ancak, 2001 yılında ülkemizde ortaya çıkan ekonomik kriz sonucunda sektörün ihracatının artmasına rağmen, iç talebin daralmasıyla üretimde gerileme yaşanmıştır. 2008 ve 2009 yıllarında küresel ekonomik krizin sektör üzerinde olumsuz etkileri görülmüştür. Türk deri sanayi halen üretim değeri açısından ülkemizin sürükleyici sektörlerinden biri olup, sahip olduğu deneyim, rekabet gücü ve yüksek üretim kapasitesi ile sektörün uluslararası pazarlardaki devleri ile yarışmaktadır. Ayrıca, Türk deri sektörü teknolojik açıdan da gelişmiş, teknik bilgi ve donanım ihraç edebilecek düzeye erişmiştir.

Sektörün et endüstrisine olan bağımlılığı nedeniyle kaliteli deri ürünü elde etmenin temel gereksinimi doğru şekilde elde edilmiş ham deriden geçmektedir. Tarih öncesi çağlarda ilkel insanların avladıkları hayvanlardan elde ettikleri ham derileri duman, kül vb yöntemlerle korumaya çalıştıkları bilinmektedir. Her ne kadar bugün bile emek yoğun yapısını korusa da geçmiş yüzyıllar boyunca geçirdiği değişim ile azalan emek, yerini daha modern teknolojilere bırakmıştır. Bugün Asya kıtası deri üretiminde en büyük paya sahiptir. Avrupa kıtası ise moda, marka ve tasarım noktasında pazarı yönlendirmektedir. Ülkemiz deri endüstrisi ise genellikle, küçük ve orta büyüklükteki şirketlerden oluşmaktadır. Bu şirketler ayakkabı, saraciye, giysi, mobilya, otomotiv gibi farklı deri ürünleri üretimi için her türlü deri üretiminde uzmanlaşmıştır. Esneklik, hızlı adaptasyon

ve pazarın isteklerine hızlı cevap verebilme gibi güçlü yanları Türk deri sektörünün en önemli değerlerini oluşturmaktadır.

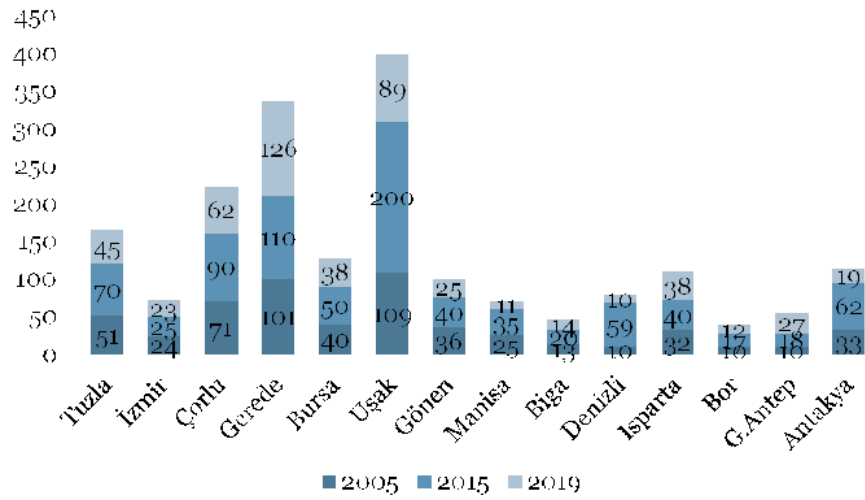
2019 yılı itibarıyla 14 farklı üretim bölgesinde 539 deri işleme fabrikası (tabakhane) bulunmaktadır. 2005 yılında 836 olan tabakhane sayısı 2019 yılında gerileyerek 539'a düşmüştür. Avrupa coğrafyasında ürün kalitesi ve üretim büyüklüğü açısından ikinci sırada ve deri ve deri ürünleri olarak katma değerli ürün üreten sektörler arasında da ülkemizde dördüncü sırada yer almaktadır. Bununla birlikte; gelişen ve değişen dünya ekonomisi içerisinde rekabet gücünü sürekli olarak gözden geçirmek ve değişimlere uygun şekilde yeniden konumlanmak önemli hale gelmiştir.



Şekil 3.1a. Türk deri sektöründe işletme sayısı (Türkiye Deri Sanayicileri Derneği Kayıtları, 2019).

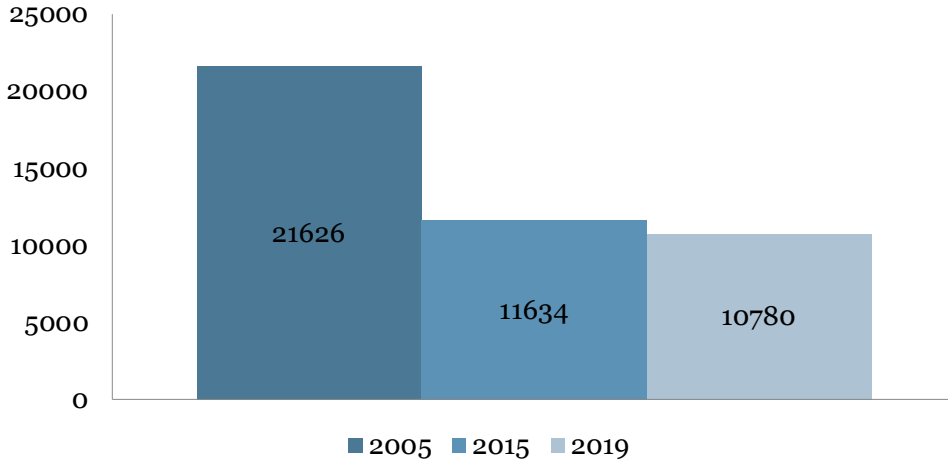
2000'lerin başında ülkemizdeki deri işleme firmalarının sayısı 1469 iken bu sayı 2005 yılında 836 ve 2019 yılına gelindiğinde 539'a kadar gerilemiştir. Deri işleme sektörü büyükbaş deri işleme ve küçükbaş deri işleme olarak iki temel ayrıma sahiptir. Türkiye'de son 20 yılda kapanan işletmelerin büyük kısmını küçükbaş deri işleme firmaları oluşturmaktadır. Türkiye hem nüfus hem de gençlerin toplam nüfus içerisindeki payı itibarıyla dinamik bir ülkedir. Ayrıca çok güçlü bir deri ürünleri üretim kapasitesine sahiptir. Bununla birlikte başta Rusya Federasyonu ve çevre ülkelerden gelen talep ile birlikte deri işleme firma

sayısında önemli artış olmuştur. Geçen zaman içerisinde hem ihracat pazarlarından gelen talep azalması hem de küresel ısınma gibi sebeplerle küçükbaş işleme firmaları kapanmıştır. Bu durum sadece ülkemiz için değil diğer ülkeler için de geçerlidir. Pazardaki talep daralmasının yanı sıra aile işletmesi olmanın getirdiği sorunlar, yönetimdeki mevcut jenerasyondan sonra gelen genç kuşağın işe ilgi duymaması, kurumsallaşmanın olmaması ve finansmana erişim gibi diğer unsurlarda eklenince firma sayısında azalma kaçınılmaz olmuştur.



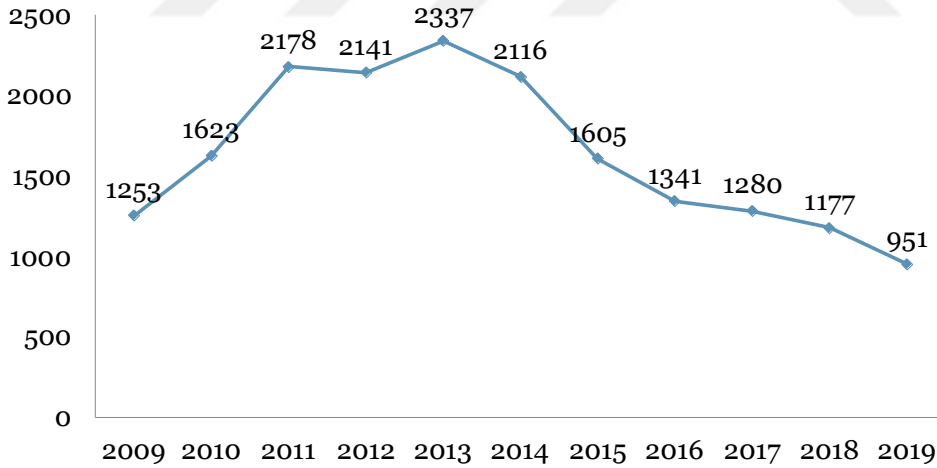
Şekil 3.1b. Türk Deri Sektörünün bölgesel dağılımı (Türkiye Deri Sanayicileri Derneği Kayıtları, 2019).

Türkiye’de bugün on dört farklı üretim bölgesi vardır. Bu üretim bölgelerinin tamamı Organize Sanayi Bölgesi niteliğindedir. Deri endüstrisinin kirletici yükünün fazla olması nedeniyle arıtma tesisleri ile çalışma zorunluluğu vardır ve yukarıdaki grafikte yer alan bölgelerin tamamı arıtma tesisi yatırımlarını tamamlamış ya da kamuya ait arıtma tesislerine bağlantısı olan bölgelerdir.



Şekil 3.2. Türk deri sektöründe istihdam (Türkiye Deri Sanayicileri Derneği Kayıtları, 2019).

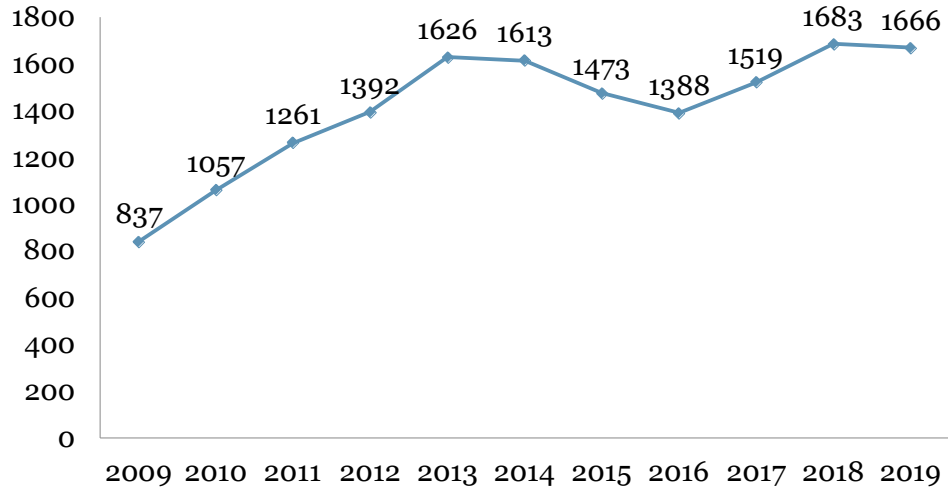
İşletme sayısındaki azalmaya bağlı olarak istihdam edilen personel sayısında da azalma olmuştur. Daha önce değinildiği gibi sektördeki işletme sayılarındaki azalmanın en olumsuz etkisi istihdam üzerinde olmuştur. İstihdam harici yaratılan diğer ekonomik değerlerde artış gözlenmektedir.



Şekil 3.3. Türkiye'nin deri ve deri ürünleri ithalatı (Milyon USD) (Türkiye İstatistik Kurumu).

Güçlü bir deri ve deri ürünleri üretim gücünün yanı sıra başta ulusal para birimimizin değerinin dolar karşısındaki güçlü seyri sonucunda özellikle Asya ülkelerinden ithalat artışı kaydedilmiştir. Bu artış ulusal üreticilerin rekabet gücünü olumsuz etkilemiştir. Fiyata dayalı rekabet Asya ülkelerinin sahip olduğu

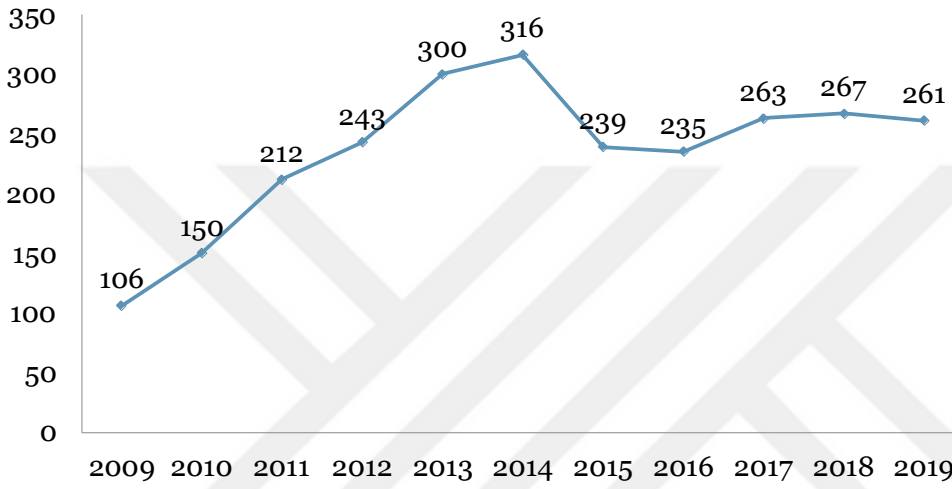
avantajlar karşısında oldukça zordu. Sonrasında hem ulusal para biriminin değer kaybetmeye başlaması hem de ithalata yönelik koruma politikalarının aktif hale getirilmesi ile birlikte ithal edilen nihai ürün miktarında ciddi bir düşüş yaşanmış ve şu an için bu trend devam etmektedir. Deri endüstrisi geçmiş 20 senelik sürede bir yer değiştirme süreci yaşamış ve özellikle Avrupa Birliği ülkelerinin sektörden çekilmesi ile birlikte üretim gücü Asya ülkelerine kaymıştır. Bunun yanı sıra uluslararası markalar başta işçilik maliyetleri olmak üzere üretim maliyetleri ile ilgili avantajları dolayısıyla ürünlerini Asya ülkelerinde yaptırmaya başlamışlardır. Ancak son birkaç yılda ülkeler yeniden korumacı politikalara yönelerek üretimin yeniden kendi ülkelerine gelmesi yönünde gayret göstermektedir. Birçok gelişmiş ülke kendi iç pazarını ithal ürünlere karşı koruyarak içerideki üreticileri ve yeni yatırımları desteklemeye çalışmaktadır. Ancak bunu yaparken eski yöntemlerle üretim yerine Endüstri 4.0 kavramını odakta tutmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan özellikle Avrupa Birliğinde kümelenme ile ilgili faaliyetlere büyük önem verildiği gözlenmektedir. Avrupa Kümelenme İşbirliği Platformu bu konuda oldukça etkin rol oynamakta farklı sektörlerdeki kümeleri kümeler arası işbirliğini artırmak amacıyla bir araya getirmeye çalışmaktadır.



Şekil 3.4. Türkiye'nin deri ve deri ürünleri ihracatı (Milyon USD) (Türkiye İstatistik Kurumu).

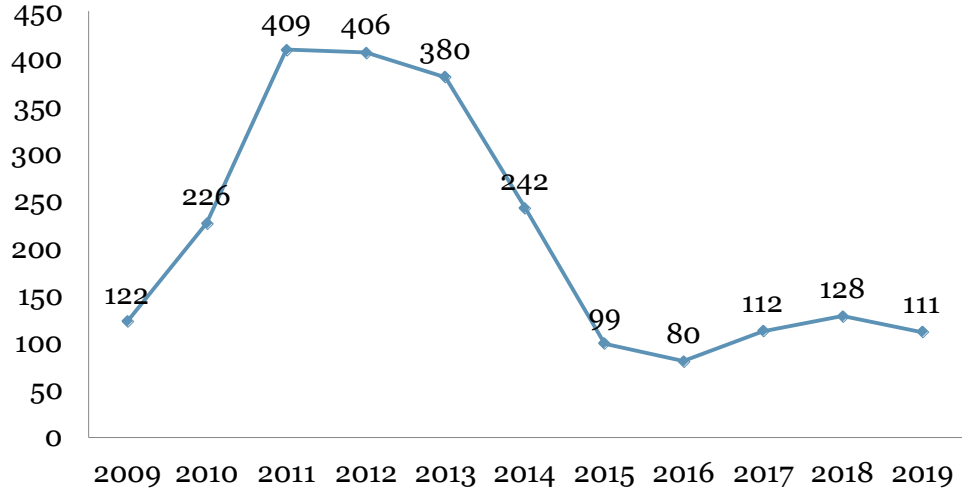
Deri ve deri ürünleri ithalatı tarafındaki gelişmelerin aksine sektörel ihracatın her geçen yıl artarak devam ettiği görülmektedir. Sektörün geçmiş kriz

deneyimlerinden öğrenerek ihracat pazarlarını çeşitlendirme çabalarının sonuç verdiği görülmektedir. Eskiden Avrupa Birliği ve Rusya Federasyonu olmak üzere ağırlık olarak iki pazara bağımlı iken bugün farklı pazarlarda farklı işbirlikleri oluşturma çabası görülmektedir. Bu durum son dönemlerde ekonomik daralma yaşayan Rusya ve AB pazarına rağmen yerel üreticilere ihracat artışı olarak geri dönmektedir. 2016 yılı öncesinde net ithalatçı olan sektör 2019 sonu itibariyle net ihracatçı konuma geçmiştir.



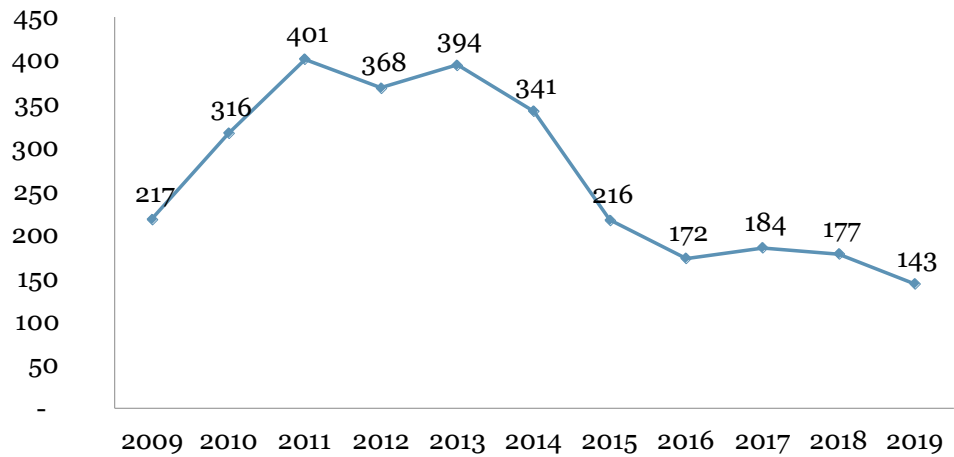
Şekil 3.5. Türkiye'nin işlenmiş – bitmiş deri ihracatı (Milyon USD) (Türkiye İstatistik Kurumu).

Bu tezin ana araştırma sektörü olan deri işleme sektörünün hammadde ithalatı, yarı işlenmiş ve bitmiş deri ithalat ve ihracat rakamları da sektördeki genel eğilime paralel devam etmektedir. Ayakkabı, Saraciye, Konfeksiyon ve Deri İşleme şeklindeki sektörel alt kırılımlara bakıldığında zaman deri işleme alt sektörü sektörde ikinci ihracatçı alt sektör durumundadır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki güçlü deri ürünleri üreticilerinin varlığı deri işleme firmalarını ihracat pazarlarından uzak tutmuştur. İç pazardaki talep şirketlerin kapasitelerinin önemli bir kısmını doldurmaya yeter seviyededir. Deri ürünlerinin özellikle ihracat pazarları için üretim miktarında artış olması halinde deri işleme firmalarının kapasite kullanım oranlarında da artış gerçekleşecektir. Bu olumlu çevrenin yerel talepteki bir daralma ile birlikte firmaları zor durumda bırakacağı gerçeğini göz ardı etmeksizin deri işleme firmalarının da ihracat pazarlarındaki varlıklarına ilişkin yatırımlarına devam etmeleri ve riski dağıtmaları gerekmektedir.



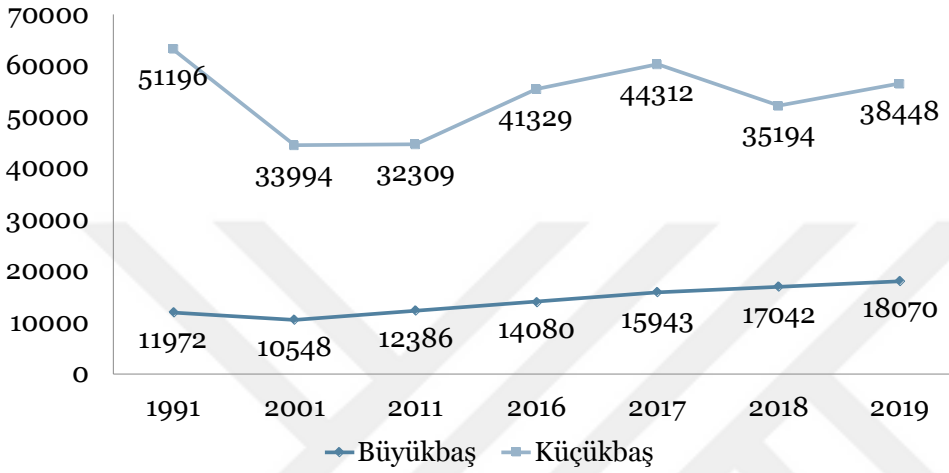
Şekil 3.6. Türkiye'nin ham deri ve post ithalatı (Milyon USD) (Türkiye İstatistik Kurumu).

Türkiye Deri Sanayicileri Derneği hesaplamalarına göre ülkemizde faaliyet gösteren 539 deri işleme firmasının yıllık olarak 6-7 milyon adet büyükbaş ve 50 milyon adet küçükbaş ham deriye ihtiyacı vardır. Ancak ilerleyen grafiklerden de görüleceği üzere yurtiçinde elde edilen büyükbaş ve küçükbaş ham derilerin sayısı talebi karşılamamaktadır. Bu sebeple hammadde ithalatı kaçınılmazdır. Yukarıdaki grafikte hammadde ithalatındaki keskin düşüş küçükbaş ham deri ithalatından kaynaklanmaktadır. Kapanan işletmelerin ağırlıklı olarak küçükbaş işlemeden geldiği düşünüldüğünde hammadde ithalatındaki gerileme normaldir.



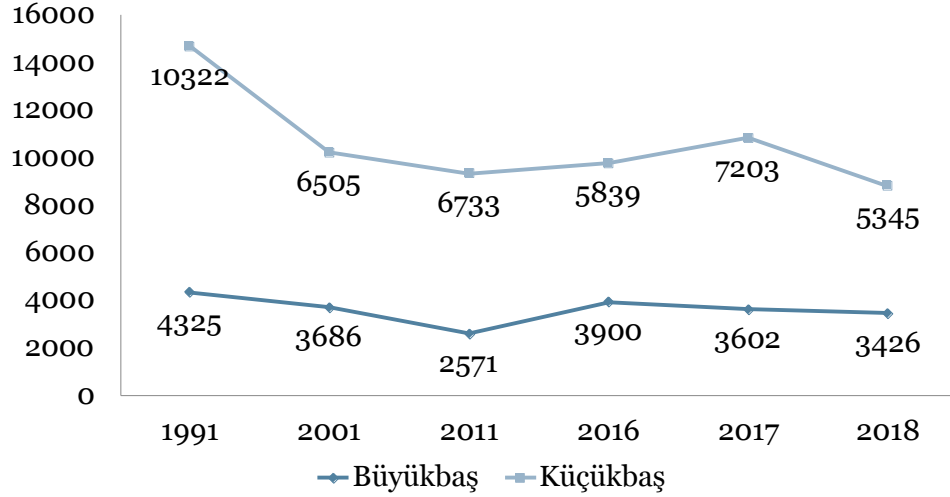
Şekil 3.7. Türkiye'nin işlenmiş – bitmiş deri ithalatı (Milyon USD) (Türkiye İstatistik Kurumu).

Bu tezin ana araştırma sektörü olan deri işleme sektörünün aldığı ham deriden ürettiği yarı mamul deri (kromlu deri ve crust deri) ile bitmiş deri ithalatı sektörün geleceği hakkında bir fikir vermektedir. Daha öncede değinildiği üzere güçlü bir deri ürünleri üretiminin varlığı yereldeki deri işleme firmalarına güçlü bir kapasite kullanım oranı olarak fayda sağlasa da yarı işlenmiş ve bitmiş deri ithalatı aynı şekilde kapasite kullanım oranına düşüş olarak yansiyacaktır.



Şekil 3.8a. Türkiye'nin hayvan varlığı (Bin Adet) (Türkiye İstatistik Kurumu).

Deri işleme sektörü için hayvan varlığı son derece önemlidir. Son 30 yıllık sürece bakıldığında zaman ülkemizdeki canlı hayvan sayılarındaki değişim yukarıdaki grafikte görülmektedir. Büyükbaş hayvan varlığı genel olarak bir yükseliş trendi sergilemekte ve yıllar itibarıyla büyükbaş hayvan varlığı sayısı dalgalanma göstermemektedir. Diğer taraftan küçükbaş hayvan varlığı sayısında keskin bir azalma gerçekleşmiştir. Hayvancılık sektörü ile ilgili çalışmalara bakıldığında ya da uzmanlarla konuşulduğunda bu keskin azalmanın temelinde şehirleşme oranındaki artışın etkili olduğu ve ayrıca uzun yıllar ülkemizin doğusunda yaşanan terör olayları sonucu artan göç olgusunun da etkili olduğu değerlendirilmektedir.



Şekil 3.8b. Türkiye'nin ham deri üretimi (Bin Adet) (Türkiye İstatistik Kurumu).

Canlı hayvan varlığına paralel olarak kesime giden hayvan sayısı da deri işleme sektörü açısından önemlidir. Ve bilindiği üzere kesime giden hayvan sayısı et tüketim talebi ile aynı yönde hareket etmektedir. Deri işleme sektörünün ihtiyaç duyduğu hammadde miktarı ile et talebini karşılamak üzere kesime giden hayvan sayısındaki miktar arasında anlamlı bir fark olduğu dikkati çekmektedir.

3.2 Avrupa Deri Sektörü

COTANCE (The Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community) açıklamalarına göre;

“Avrupa’da yerleşik deri sektörü uluslararası deri ticaretinde önemli bir rol oynamaktadır. Dünya deri üretiminin yaklaşık %25’ini gerçekleştirmesi ve deri ürünleri için en büyük ve en dinamik pazarlardan biri olması sebebiyle Avrupa, deri işleme ve deri ürünleri üretimi konusunda uluslararası arenada lider güç olarak öne çıkmaktadır. Yaklaşık 8 milyar € ciro, 3.000’den fazla şirket ve sektörde doğrudan istihdam edilen yaklaşık 50.000 kişi ile Avrupa’daki tabakhaneler küresel pazarda oldukça güçlü bir rakiptir. Kaliteli ve şık tasarımlarıyla ürünleri, dünya çapında kabul görmektedir. Avrupa’da üretilen deriler, en yüksek standartları, en katı ekolojik düzenlemeleri ve kalite bilincine sahip tüketicilerin artan beklentilerini karşılayacak düzeyde tüm dünyaya ihraç edilmektedir.

Avrupa deri endüstrisinin sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübe, önde gelen ayakkabı, giysi, mobilya ve deri ürünleri üreticilerinin başarısına katkıda bulunmaktadır.

Son on yılda, Avrupa'nın dünyanın diğer bölgelerine işlenmiş deri ihracatı olağanüstü bir gelişme göstermiştir. Yeni ve gelişmekte olan pazarlardaki üreticiler, özellikle Avrupa deri üreticileri ile ticari ilişkiler geliştirmek ve onlarla yakın ilişkiler kurmak istemektedir.

Avrupa deri sektöründe ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler faaliyet göstermektedir. Bu yapı esneklik, adaptasyon ve talebe hızlı yanıt verme şeklinde endüstrinin en önemli değerlerini oluşturmaktadır. Bununla birlikte daha büyük ölçekli şirketler de üretim yapmakta ve teknolojik gelişmeleri işletme süreçlerine ve ürünlerine yansıtma açısından ilk sıralarda yer almaktadır. Teknolojik liderlik, moda, tasarım, kalite, ihtiyacı karşılayabilen nitelikte hammadde ve müşteriye hizmet anlayışı, Avrupa deri sektörünün gücüne katkıda bulunan faktörlerdir. Sürekli modernizasyon, eğitim, çevre altyapısı, ar-ge ve ihracatın desteklenmesi, sektörde faaliyet gösteren deri işletmelerinin geleceğe güvenle bakmalarını sağlamaktadır.

Ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin olduğu Avrupa deri sektöründe bir işletme ortalama olarak yirmi bir kişiye istihdam sağlamaktadır. İtalya, İspanya, Fransa ve Portekiz güney Avrupa'nın en önemli deri üretim merkezleridir ve çoğunlukla moda endüstrisi için deri üretiminde uzmanlaşmıştır. Deri üretimi emeğe dayalı olduğundan genellikle büyük ölçekli şirketlerin her zaman sağlayamayacağı sanatsal bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. Güney Avrupa'daki yapının tersine orta ve kuzey Avrupa'daki deri işletmelerinin (Avusturya, Hollanda, Almanya, İsveç, İngiltere) üretimlerinde ölçek ekonomileri daha önemli bir rol oynadığından şirket ölçekleri güney Avrupa'ya kıyasla daha büyüktür.

Avrupa'nın temel deri üretimi %80'in üzerinde sığır derisinden olup koyun ve keçi derisi ikinci sırada gelmektedir. AB deri üretiminin yaklaşık %99'u, et endüstrisinin yan ürünü olan ham derilerin işlenerek ekonomiye kazandırılması üzerine kuruludur. Ayrıca, dünya deri endüstrisi içerisinde niş nitelikli ürün olan egzotik derilerin üretimi de yaklaşık %1 gibi küçük bir paya sahiptir ve değer açısından oldukça önemlidir. Bu tür deriler lüks segment müşterileri tarafından çok talep edilmektedir. Derinin temel kullanım alanını ağırlıklı olarak ayakkabı sektörü oluşturmaktadır ve toplamda Avrupa deri üretimi içerisinde %38'lik bir paya sahiptir. Son yıllarda, %22 ile deri eşya üretimi ve %13 ile otomobil döşemeliği üretimi diğer önemli üretim alanlarıdır. Avrupa'nın en üst ve üst segmentindeki müşteri payı, toplamın %25'i ve orta-üst segmentteki müşteri payı ise %34'tür. Avrupa'da üretilen derilerin yarattığı değer yaklaşık 8 milyar Euro olup, müşterileri ile birlikte yaklaşık 125 milyar Euro ciro üretmekte, 40 binin üzerinde şirket ile 2 milyona yakın insan için iş ve istihdam yaratmaktadır.”

4. METODOLOJİ

Tezin amacı Türk Deri Sektöründe Kümelenme Modelinin Uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Bu kapsamda Ticaret Bakanlığı desteği alınarak Türkiye Deri Sanayicileri Derneği çatısı altında gönüllülük esaslı oluşturulan kümenin üyeleri arasında 2015 ve 2019 yıllarının Mayıs ayında iki adet araştırma gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan küme içerisinde 18 firma yer almıştır. Araştırma küme katılımcısı tüm firmalarda gerçekleştirilmiştir ve gerçekleştirilen görüşmelerde Değer Zinciri Analizi, Beş Güç Modeli ve Elmas Modelinden yararlanılmıştır. Porter (1985), “firmanın rekabet gücünü anlamak için firmaya bir bütün olarak bakmak yerine süreçlere bakmanın daha doğru olacağını belirtmiştir.” Yine Porter (2008) “Beş Güç modelini endüstrideki rekabetin model içerisinde yer alan güçlerin endüstriye olan etkisi ile açıklamıştır.” Analiz araçlarından birisi olan Elmas modeli’de benzer şekilde Porter (1990) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır ve “bazı ülkelerin diğerlerinden neden daha rekabetçi olduğunu analiz etmek üzere kullanılmıştır.”

Bunun yanı sıra birincil ve ikincil kaynaklar da çalışmanın yürütülmesinde kullanılmıştır. Analizlerin tamamlanmasında literatür taramasına ek olarak firmalar ziyaret edilmiş, yarı yapılandırılmış mülakat soruları ile rekabetin yapısına yönelik bilgilere ulaşılmıştır.

4.1 Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Birincil kaynak küme katılımcısı 18 firmada gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler ve bu görüşmelerde kullanılan bir soru formundan ikincil kaynaklar ise deri sektörü ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan sektörel veriler ve bilgiler oluşmaktadır.

Sektörün yapısal analizi ve pazar analizi için literatür taraması ile sektörel raporlar taranmıştır. Pazara ilişkin verilerin toplanmasında ve hedef pazarlara ait bilgilerde Türkiye Deri Sanayicileri Derneği, Türkiye İstatistik Kurumu ve ITC (International Trade Center) Trade Map verilerine ek olarak, uluslararası sektörel raporlardan da faydalanılmıştır.

Yüz yüze görüşme tekniği 15 UR-GE 011 ve 19 UR-GE- 021 kodlu projelerde yer alan firmaların sahipleri veya firma müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Firma ve küme analizlerinin tamamlanmasında literatür taramasına ek olarak firmalar ziyaret edilmiş, yarı yapılandırılmış mülakat soruları ile rekabetin yapısına yönelik bilgilere ulaşılmıştır. Araştırma, küme üyesi firmaların tamamında gerçekleştirildiğinden, örneklem alınmasına gerek olmamıştır.

4.2 Veri Analiz Yöntemi

Saha araştırması ve ikincil bilgi kaynakları bulgularıyla, rekabet gücü analizleri arasında hem kümelenmeye hem de tezin amacına en iyi hizmet etmekte olan Beş Güç analiz yöntemi uygulanarak, sektörün rekabetçi durumuna yönelik nicel puanlama yapılmıştır. Beş boyutta ele alınan her bir rekabetçi faktörün alt kırılımları (değişkenleri) bulunmakta, sektörün ilerleme ve gelişmeye açık yönleri de ayrıca bu çalışma ile ortaya çıkartılmıştır.

Tezin saha çalışması kapsamında sektördeki aktörleri tespit etmek üzere değer zinciri analizi, sektörün rekabetçi konumu için Beş Güç rekabet analizleri yürütülmüş, uluslararası rekabetçiliği için de Elmas Modeli yöntemi uygulanmıştır. Böylece ikame sektörler ve ürünlerin tehdit ve negatif etkileri ile ilgili rekabet değişkenleri de sektör firmaları arası rekabetin gücü ile birlikte analize dâhil edilebilmiştir. Sonrasında hukuki yapı ile uluslararası regülasyonlar da incelenmiştir. Böylece yalnızca sektörün değil, belirli bir plan ile ortak amaçlar için bir araya gelmiş olan sektör işletmelerinin küme rekabetçiliği de incelenmiş, tüm bulgular belirli bir sistematik içinde yöntem bölümünde sunulmuştur.

Strateji ve rekabet analizleri, başarının ardında gizli kalan faktörleri nitel ve nicel yöntemlerle açığa çıkartmayı, çevre koşulları değişse dahi, bu koşullara karşı ulaşılması ideal rekabetçi pozisyonun tespit edilmesi ile bu gelecek başarısının sürdürülebilirliği için alternatif yolların neler olabileceği hususunda uygulamaya yönelik yollar sunmaya hizmet etmektedir. Bu tez çalışması kapsamında kullanılan rekabet analizleri ile Türk Deri Sektörü'nün rekabetçi konumu, gelecekte alması ideal rekabetçi pozisyonlara ulaşmada Kümelenme metot ve

modelleri hem nitel hem de nicel yöntemlerle yordanmış, ikincil verilerin yeterli kalmadığı birçok alanda birincil veri kaynaklarıyla tezin amacına yönelik veriler de toplanarak analizlere dâhil edilmiştir. Sonuçta, hem sektörde faaliyet gösteren işletme karar alıcılarına, hem sektöre yön veren sektör temsilcileriyle kamu karar alıcılarına hem de araştırmacılara öneriler, çalışmanın kısıtlarıyla birlikte sunulmuştur.

Araştırmamızın birincil kaynağı çalışmalarında firmalarla yapılan görüşmelerde; Ürünlere Bağlı Rekabet Gücü, Firma İçi Koşulların Rekabete Etkisi, Firma Dışı Koşulların Rekabete Etkisi, Tedarikçilerin Pazarlık Gücü, Müşterilerin Pazarlık Gücü, İkame Ürün Tehdidi, Pazara Giriş Engelleri, Stratejik Performansın Değerlendirilmesi, Üretim Performansı, AR-GE, İnovasyon, Teknoloji, Tasarım Performansı, Pazarlama ve Tanıtım Etkinliği, İhracat Performansı, Yurtiçi Satış Performansı, Kalite Sistemleri, Uluslararası Standartlara Uygunluk, Finansal Dayanıklılık gibi konular yer almaktadır.

Firmalardan ayrıca Deri Sektörü ve Türkiye Deri Sanayicileri Derneğinin bir küme girişimi olarak rekabet gücünü etkileyen faktörleri 1 ve 5 arasında puanlamaları istenmiş; küme rekabet analizi firma yapısı, işbirliği yapısı, talebin yapısı, faktör koşulları, işbirliği kuruluşları ve kamu kurumlarının destekleri başlıklarında değerlendirilmiştir.

4.3 Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi (URGE) Projeleri (15 UR-GE 011 ve 19 UR-GE 021 Projeleri)

Proje, Türkiye Deri Sanayicileri Derneği önderliğinde 2015 ve 2019 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülmekte olan 2010/8 Sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği kapsamında desteklenmektedir.

Ticaret Bakanlığı tarafından desteklenen UR-GE projeleri ile aynı sektörde faaliyet gösteren ve aynı değer zinciri içinde yer alan işletmelerin uluslararası ticaret ortamında daha rekabet edebilir bir yapı kazanmaları amaçlanmaktadır. Bu kapsamda işbirliği kuruluşu önderliğinde bir araya gelen işletmelerin ortak bir

vizyon ışığında üretimden, pazarlamaya, yönetimden ihracata işletme kabiliyetlerini arttırarak birlikte hareket etmelerine yardımcı olmaktadır.

Kümelenme modeli işletmelerin ilk faaliyetlerden başlayarak kabiliyetlerini geliştirmeleri, doğrudan ihracat satışlarını arttırmaları ve sürdürülebilir kılımlarını amacını taşımaktadır. Birbirlerinin rakibi olan işletmelerin, uluslararası pazarların büyük alıcıları için birlikte çözüm üreten cazibe merkezi haline gelmeleri arzu edilmektedir.



5. BULGULAR

5.1 Türk Deri Sektörü ve Değer Zinciri

Deri sektörü özellikle insanların et ihtiyacını karşılamak üzere kesime giden hayvanlardan elde edilen ham derileri deriye ve deriden de ayakkabı, saraciye, konfeksiyon, otomotiv, mobilya gibi sektörlerde kullanılan nihai ürünlere dönüştürme sürecidir. Değer zinciri farklı nitelik ve nicelikte girdiler kullanan üç temel aşamada ele alınabilir.

Birinci aşama ham derilerin elde edilme sürecidir. Bu süreç hayvancılık sektörünün faaliyetleri ile ilgili bir süreçtir. İnsanların et ihtiyacı için kesime giden hayvanlardan elde edilen ham derilerin deri sektörüne intikal ettirilmesi ile ilgili faaliyetler bu aşamada gerçekleşmektedir.

İkinci aşama deri işleme (tabaklama) aşamasıdır. Bu aşamada deri sektörü elde edilen ham derileri çeşitli kimyasal süreçlerden geçirmekte ve zincirin bir sonraki aşamasına hazır hale getirmektedir. Eğer deri sektörü olmasaydı elde edilen ham derileri ekonomiye kazandırmak mümkün olmazdı. Ham deri hayvancılık sektöründe bir yan üründür ve deri sektörü vasıtasıyla ekonomiye kazandırılmaktadır. Deri işleme süreci yüksek oranda işletme sermayesi ihtiyacı olan bir aşamadır.

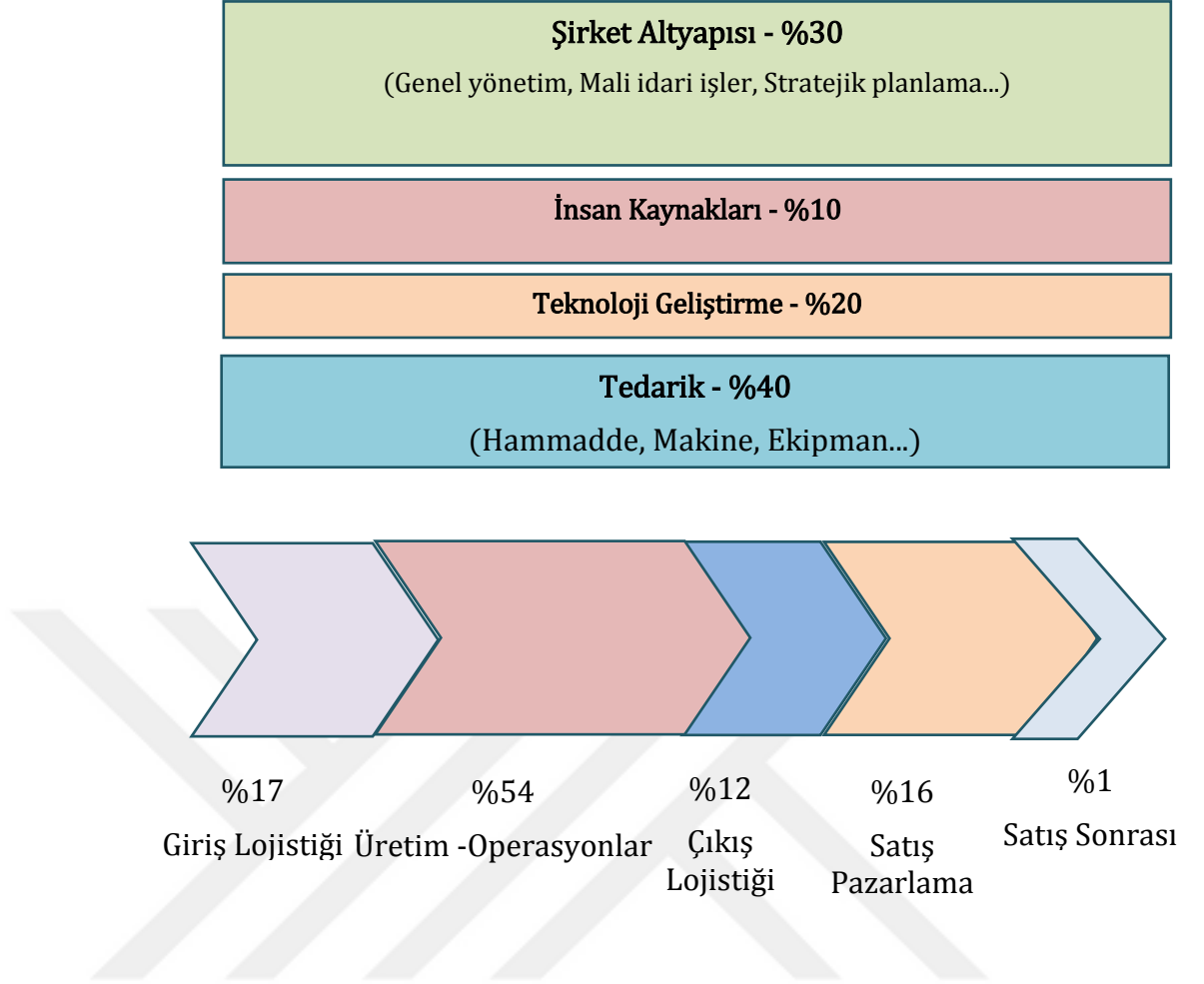
Üçüncü aşama ise deri işleme sektörünün faaliyetleri sonucu elde edilen bitmiş derinin tüketicilerin kullanabileceği şekilde deri ürünlerine dönüştürülmesi sürecidir. Bu aşamada ise deri işleme sürecinin aksine işletme sermayesi değil insan kaynağı ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar deri ürünleri üretim sürecinde son teknoloji makine ve ekipman kullanılıyor olsa da işgücünün yetkinliği çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu değer zincirinin rekabet gücü ise yetkin işgücü, tasarım merkezleri, yan sanayi ürünleri, kimyasallar, teknik ve idari destek birimleri, araştırma-geliştirme ve eğitim birimleri ile uygun politikaların varlığına bağlıdır.

Türk Deri sektörünün değer zinciri

1. Kamu ya da özel sektöre ait mezbaha ve kombinalarda et ihtiyacını karşılamak üzere kesime giden hayvanlardan elde edilen ham derilerin elde edilmesi,
2. Elde edilen ham derilerin ham deri tacirleri tarafından uygun koşullarda toplanması ve depolanması,
3. Ham dericilerde toplanan ham derilerin deri işleme tesislerine satılması,
4. Ağırlıklı olarak Avrupa Birliği ülkelerinde üretilen kimyasallar ile yerli üreticilerin ürettiği kimyasalların deri işleme tesislerine doğrudan ya da aracılar vasıtasıyla satılması,
5. Derinin üretilmesi ve üretilen derilerin doğrudan ya da aracılar vasıtasıyla deri ürünleri üretenlere satılması.

Değer zinciri tanımı bir hizmet veya ürünün kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek nihai tüketicinin erişimine ve kullanımı sonrasındaki sürece kadar parçası olduğu tüm operasyonları açıklayan, aynı zamanda etkileşim halindeki ardışık hiyerarşiye dahil işletmelerde katma değer nasıl ortaya çıkarıldığına dair bir modeldir. Araştırmaya katılan firmalar ile yapılan görüşmeler neticesinde; deri sektörünün değer zinciri şirket altyapısı, insan kaynakları, teknoloji geliştirme, tedarik, giriş-çıkış lojistiği, üretim, satış ve pazarlama alanlarında değerlendirilmiştir.



Şekil 5.1. Deri sektörü değer zinciri.

5.1.1 Sektörel değer zinciri analizi

Şirket Altyapısı

Şirket altyapısı, firmalar açısından önemli bir pay almaktadır. Birçok firma kurumsallaşma sürecini henüz tamamlayamadığı için, süreçler tam olarak oturmamıştır. Firma sahibinin tüm işleri bizzat yürüttüğü firmalar bulunmaktadır. Firmaların piyasa koşullarını takip etmesi ve karar verme, finansman yönetimi ve planlama süreçlerinin yönetimi de genellikle firma sahibi sorumluluğundadır. Firmalar, firma sahibinin aklındaki durumlara uygun olarak karar vermekte ve bu doğrultuda ilerlemektedir. Firmalar, sistematik olarak güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmemektedir. Bununla birlikte, firmaların üretim süreçlerinde uymaları gereken prosedürler, iş yapma metotları genel olarak tüm firmalarda tanımlanmıştır.

İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları idari süreçler içerisinde kısmi bir pay almaktadır. Sektörde makineleşme oldukça yoğun olmasına karşın sektörün zanaat yönü nedeniyle belirli aşamalarda insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat çalışma şartları ve çalışma ortamından dolayı tercih edilmeyen bir sektördür. Bununla birlikte teknik konularda çalışacak personel ve mühendis sorunu da dile getirilmektedir. Sektörde çalışan sirkülasyonu ortalama değerlerin altında olmasına karşılık firmalar yeni ve genç personel bulmakta genellikle sorun yaşamaktadır. Sektör küçülme eğiliminde olduğu için bu sorunun etkileri henüz tam olarak hissedilmemektedir. Firmalarda çok fazla sirkülasyon olmadığı, firma sahiplenilmesi, motivasyon ve sendikal hakların etkisiyle çalışan sadakati sağlandığı tespit edilmiştir. Fiziki emek gerektiren işlerin yoğun olduğu sektörde insan kaynağı önem taşımaktadır.

Firmalar ile yapılan görüşmelerde özellikle deri mühendisi, deri teknikeri ve işçi meslek gruplarında kalifiye, nitelikli personel bulmakta zorlandıkları tespit edilmiştir.

Teknoloji Geliştirme

Sektörde teknoloji geliştirme önemli bir başlık olarak değerlendirilmektedir. Tüm firmalar müşterilerin ihtiyaçlarına göre ürün geliştirmektedir. Bazı firmaların kendi test ve analiz altyapısı mevcut olmasına karşılık birçok firmada test ve analiz olanakları bulunmamaktadır. Tüm firmalara kimyasal satıcıları teknoloji geliştirme konusunda yön vermekte, yeni ürünleri uygulamalı olarak firmalara kullanılmaktadır. Firmalar bu sayede kimyasallar ile ilgili yeni teknolojileri takip edebilmektedir. Firmalardan patentli veya kendine has özellikli ürünü olan sayısı azdır. Genellikle piyasada bulunan ürünler üretilmektedir, bu da rekabeti arttırmaktadır.

Tedarik

Değer zincirinde önemi oldukça vurgulanan aşamalardan birisi tedarik aşamasıdır. Sektörde temel olarak iki çeşit hammadde bulunmaktadır. Bunlar ham

deri ve kimyasallardır. Kimyasal tedarikinde genellikle sorun yaşamayan firmaların, malzemeleri alabilecekleri alternatif firmalar bulunmaktadır.

Sektörün temel ham maddesi olan ham deri, kırmızı et üretimi faaliyeti sonucunda ortaya çıkan bir yan üründür. Genellikle ham deri arzı fiyattan ve talepten bağımsız olarak belirlenmektedir. Ham deri talebinde bir değişme olsa bile bu değişime bağlı olarak ham deri üretim miktarı değişmez, ama fiyat değişebilir. Çünkü hayvanlar derisi için değil, et üretimi için kesilmektedir. Bununla birlikte ham deri sektöründe faaliyet gösteren firmalar, deri kalitesine yeteri kadar özen göstermemektedir. Süreklilik sağlayamayan ham deri tedarikçileri, satış sorunu da yaşamadıkları için kendilerini geliştirme gayreti içerisinde değildir. Bu durum deri üreticileri için tedarik sürecini zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda ithalat oranını da arttırmaktadır.

Giriş Lojistiği

Birçok firma, yurt içi tedariklerde hammaddelerin tesliminde herhangi bir sorunla karşılaşmazken, yurt dışı tedariklerde meydana gelen aksaklıklar nedeniyle siparişleri teslim etmekte gecikmeler olabilmektedir. Tedarikçiler ile teslimat, paketleme/ambalajlama ile ilgili şartlar/kriterler genellikle belirlenmemiştir. Şartname ve sözleşmelerde eksiklikler bulunmaktadır.

Üretim

Üretim; birçok sektörde olduğu gibi deri sektörü için de önemli operasyonlardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Düzenli çalışan bir değer zinciri için operasyonların planlı ve zamanında yürütülmesi bu sürece verilen önemin temel nedenidir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların birçoğunda siparişe özel üretim yapılmaktadır. Genellikle ara mamul olarak stok tutan firmalar, sipariş durumuna göre son işlemleri yapmaktadır. Firmaların birçoğunda stok ve sipariş takibi ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Firmaların öncelikli amacı, kaliteli ve zamanında üretim yapabilmektir. Makine altyapısını güçlendirmeye çalışan firmalar aynı oranda insan kaynağı ve sistem altyapısına önem vermemiştir.

Firmaların geneli düşünöldüğünde kapasite kullanım oranının oldukça düşük seviyede olduğu gözlenmiştir.

Çıkış Lojistiği

Çıkış lojistiği, değeri zincirinin önemli aşamalarından bir tanesidir. Üretim süreçleri sonucunda çıkan ürünlerin uygun kalite standartlarında, istenilen zaman ve miktarda hedef müşteri kitlesinin beklentilerini karşılayacak düzeyde olması işletmenin temel unsurudur. Firmalar genellikle karayolu ile ürünlerini müşterilerine ulaştırmakta ve önemli bir problem ile karşılaşmamaktadır.

Satış Pazarlama

Değeri zinciri içinde yer alan firmaların pazarlama ve satış süreci yeterince etkin bir şekilde yönetilmemektedir. Hedef pazar analizleri yapılması, hedef kitle beklentilerine göre pazarlama operasyonlarının yürütölmesi, yurt içi ve yurt dışı dağıtım kanalı yapısının kurgulanması genel olarak firmalarda yapılmamakta, çoğunlukla siparişlerin gelmesi beklenmektedir.

Firmaların, görünürlük, marka ve imaj ile ilgili de geliştirilmesi gereken noktaları olduğu, firma ziyaretlerinde açıkça gözlemlenmiştir. İhracat tarafında süreklilik sağlayan firmalar diğerlerine göre öne çıkmaktadır.

Satış Sonrası Servis

Sektörün değeri zincirinde satış sonrası gerekliliklerin düşük olduğu gözlenmiştir. Satış sonrası hizmeti olarak sadece arızalı/iade edilen ürüne geri dönüş sağlayan firmalarda da bu süreç göreceli olarak geri plana atılmıştır. Satış süreci ve ürünlerle ilgili herhangi bir sorun ortaya çıktığında firmalar gerekli düzeltmeyi en kısa zamanda yapmaktadırlar.

Araştırmada yer alan firmaların özellikle insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve kalite alanlarında göreceli olarak gelişmeye açık noktaları bulunduğu gözlenmiştir. Firmaların birçoğunda insan kaynakları süreçleri personel yönetimi olarak uygulanmaktadır. İnsan kaynağı bulmada yaşanan

zorlukların yanı sıra eğitim, motivasyon, öneri sistemi gibi konularda aksiyon alınmalıdır. Bazı firmalarda ar-ge personeli olmaması, ürün geliştirme konusunda çalışma yapılmaması, teknoloji geliştirme ve yenilik konusunda firmaların gelişmesi gerektiğini göstermektedir. Kalite konusunda özellikle maliyet hesaplama ve kalite hedefleri konuları ile ilgili firmaların aksiyon alması gerekmektedir. Üretim ve tedarik zinciri konuları nispeten diğer başlıklara göre iyi düzeydedir. Firmalarda kurumsallaşma düzeyinin düşük olması, stratejik hedefler ve iş süreçlerinin yeterince tanımlı olmaması ve stratejik planlama konusunda geliştirilmesi gereken noktalarının olmasından dolayı kurumsal altyapı puanı göreceli olarak düşük çıkmıştır.

Çizelge 5.1. Küme değer zinciri analizi

Şirket Altyapısı		3,13
İnsan Kaynakları Yönetimi		2,66
Pazarlama ve Satış		3,31
Teknoloji Geliştirme		2,82
Üretim Süreçleri		3,49
Tedarik Zinciri (Giriş-Çıkış Lojistiği)		3,31
Kalite		2,94

Araştırma kapsamında yer alan firmalar incelenerek puanlanmıştır. Firmaların bireysel puanı irdelendiğinde; değerlendirme puanı ortalamasının 5 üzerinden 3,09 olduğu gözlemlenmektedir. Standart sapmanın %21 olduğu grupta, en yüksek puana sahip olan firmanın 4,71; en düşük puana sahip olan firmanın 2,16 puan aldığı tespit edilmiştir. Firmaların satış sonrası hizmetler ile ilgili somut çalışması olmadığı için değerlendirme yapılmamıştır.

5.1.2 Firmaların değer zinciri analizi

Şirket Altyapısı

Firmaların şirket altyapısı değerlendirmesi ortalamasının bir miktar üzerinde olmasına karşılık, geliştirilmesi gereken bazı noktalar tespit edilmiştir.

Çizelge 5.2. Firmaların değerlendirme puanlaması

	Şirket Altyapısı	İnsan Kaynakları Yönetimi	Pazarlama ve Satış	Teknoloji Geliştirme	Üretim Süreçleri	Tedarik Zinciri (Giriş-Çıkış Lojistiği)	Kalite	Ortalama
Firma 1	3,63	3,13	4,00	3,38	3,63	3,88	4,13	3,68
Firma 2	2,38	2,13	1,88	2,50	3,13	2,88	2,25	2,45
Firma 3	2,50	2,13	2,13	3,13	2,75	3,13	2,25	2,57
Firma 4	3,75	3,13	3,50	3,25	3,75	3,50	2,75	3,38
Firma 5	3,38	2,50	3,75	2,25	3,88	2,88	2,25	2,98
Firma 6	2,75	2,13	3,25	2,75	3,38	3,13	2,50	2,84
Firma 7	2,50	2,00	3,25	2,88	3,63	2,75	2,38	2,77
Firma 8	3,63	2,38	3,75	2,88	3,63	3,38	2,75	3,20
Firma 9	3,88	4,50	4,00	3,13	4,38	4,50	4,63	4,14
Firma 10	2,50	2,00	3,25	2,13	3,13	2,50	2,88	2,63
Firma 11	1,88	2,13	2,75	1,50	2,63	2,25	2,00	2,16
Firma 12	2,38	2,25	2,25	2,38	2,88	2,75	1,88	2,39
Firma 13	3,75	2,13	3,50	2,88	3,75	3,38	2,50	3,13
Firma 14	4,88	4,38	4,63	4,88	4,50	4,75	5,00	4,71
Firma 15	4,25	3,00	3,75	3,13	3,75	4,38	4,13	3,77
Firma 16	2,63	3,00	3,13	2,38	3,63	3,13	3,25	3,02
Firma 17	2,38	2,25	3,50	2,13	2,75	2,63	2,13	2,54
Firma 18	3,25	2,75	3,38	3,25	3,63	3,88	3,38	3,36

Firmaların strateji belirleme ve uzun vadeli plan yapma konusunda eksiklikleri tespit edilmiştir. Firmalardan stratejik amaçlarını belirli ölçüde belirleyenlerin de bu amaçlara yönelik performans göstergeleri belirleme ve buna göre ölçme, analiz ve iyileştirmeler yapılması noktasında yeterince iyi durumda olmadığı tespit edilmiştir. Firma içerisinde iş süreçleri kâğıt üzerinde olmasa da sözlü olarak bilinmektedir. Aynı şekilde organizasyon ve görev tanımları sistematik olmasa da birçok firmada belirlenmiştir. Birçok firma deri sektöründe

kurumsallaşmanın olmayacağına inansa da bazı firmalar kurumsallaşma sürecinde ileri aşamadadır.

Firmalar genel olarak planlama ve satış ile ilgili periyodik toplantılar yapmaktadır. Fakat periyodik raporlama konusunda daha fazla çalışma yapılması, günlük, haftalık, aylık bazda çeşitli parametreleri içeren raporlama sistematığının geliştirilmesi gerekmektedir.

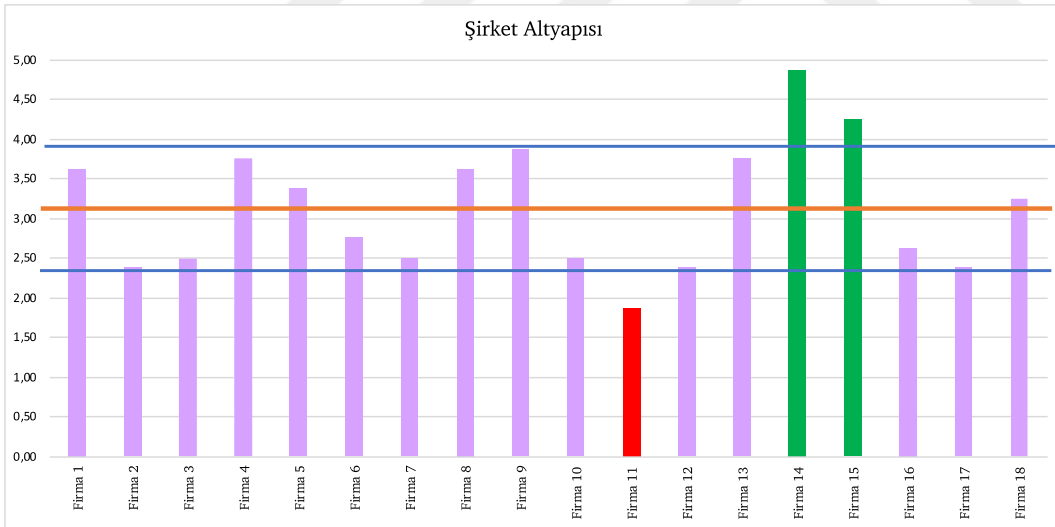
Birçok firma yıllık bütçe yapma konusunda çalışma yapmamakta, bazılarında sadece yıllık satış hedefleri belirlenmektedir. Piyasa koşulları ve sektörün stabil olmaması bütçe yapmama için gerekçe olarak sunulmaktadır. Bütçe yapılmalı ve belirli periyotlarla bütçeye uyum oranı takip edilmelidir. Bütçe yaparak nakit akış, gelirler ve giderler kontrol altında tutulabilir.

Kriterlerden kurumsal kimlik çalışmaları konusunda iyi düzeyde olan firmaların bazılarında, vizyon, misyon ve temel değerleri tanımlama konusunda henüz yeterli seviyede olmadıkları tespit edilmiştir. Kalite belgesi gerekliliği olarak bazı firmalar bu ifadelere sadece kâğıt üzerinde yer vermekte, uygulamada yeterince dikkate almamaktadır. Firmaların bu ifadeleri bir stratejik plan çerçevesinde değerlendirerek, çalışanların katılımıyla günlük yaşamda kullanılabilir duruma getirmesi konusunda gayret göstermesi gerekmektedir.

Aşağıdaki şekilde firmaların şirket altyapısı ile ilgili alt başlıklarda aldıkları ortalama puanlara göre hazırlanmış radar grafiği gösterilmektedir. Bununla birlikte tüm firmaların şirket altyapısı başlığında aldığı ortalama puanlar, bir standart sapma aralığının altında ve üstünde kalan firmalar gösterilmiştir. İki firmanın gruba göre iyi durumda olmasına karşılık, bir firmanın durumu da gruba göre henüz gelişmemiş seviyededir. Firmalar arası puan farklılıkları göze çarpmaktadır.



Şekil 5.2. Şirket altyapısı detay puan grafiği.



Şekil 5.3. Şirket altyapısı firma puan grafiği.

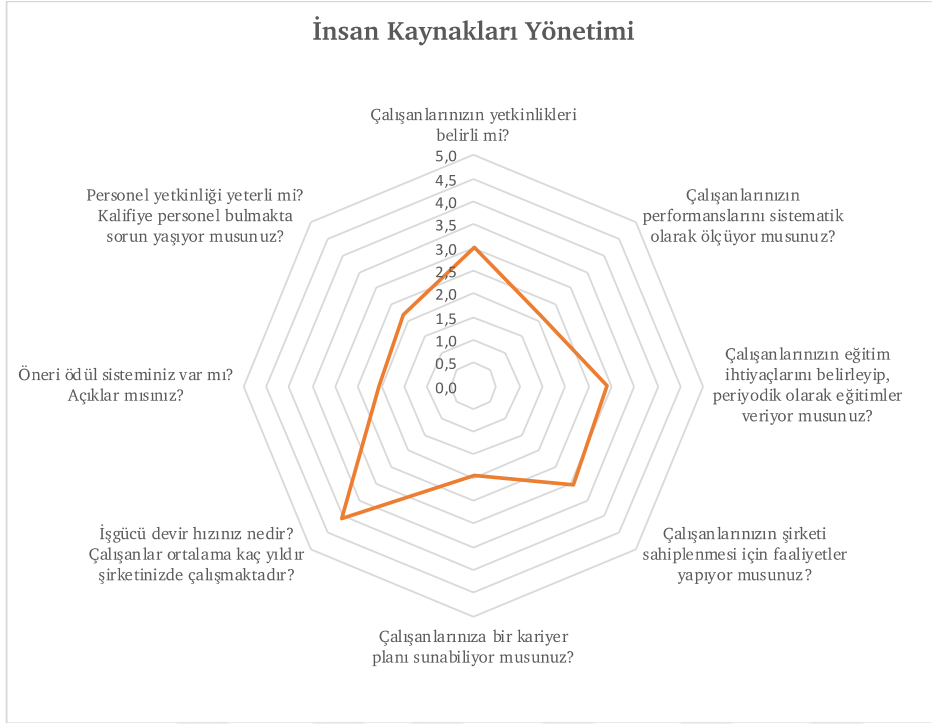
İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları kriteri, firmaların tüm değerlendirme kriterleri içerisinde en zayıf olduğu noktalardan bir tanesidir. Firmalarda en dikkat çekici durum iş gücü devir hızının ortalamalara göre iyi düzeyde olmasıdır. Çalışanların ortalama çalışma süresi oldukça yüksektir. Bununla birlikte çalışan yaş ortalaması yüksektir. Yeni istihdam konusunda sektör genel olarak sıkıntı yaşamaktadır.

Çalışanların yetkinliklerini belirleme, bu yetkinlikler ile işin gerekliliklerini örtüştürme konusunda kısmi çalışmalar yapılmıştır. Çalışanlara kariyer planı sunulmamaktadır. Çalışan performansları sistematik olarak ölçülmemekte ya da gözleme dayalı olarak firma sahibi/ortakları tarafından belirlenmektedir. Belli başlı firmalar bu konuyu son dönemlerde gündeme almış ve performans sistemi kurma çalışmalarına başlamıştır.

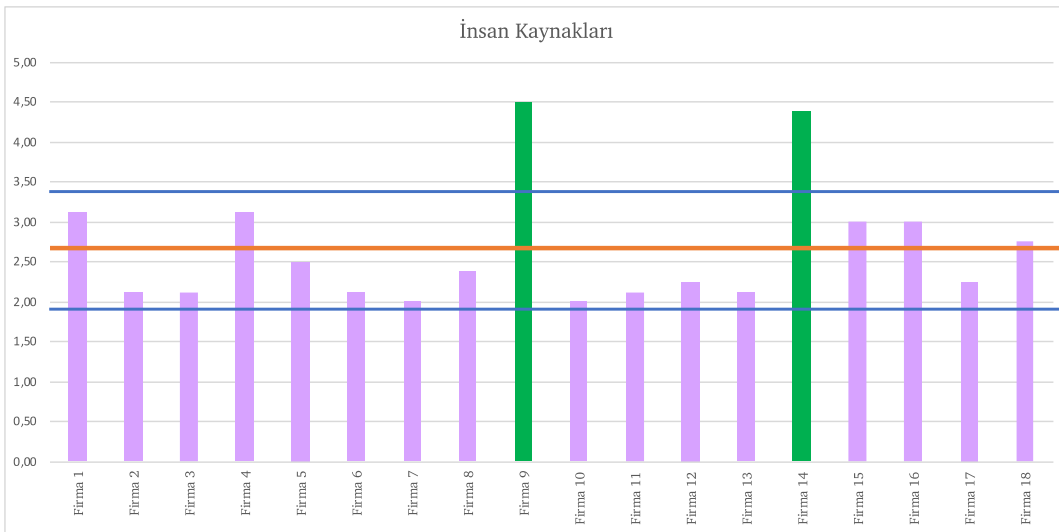
Çalışanların eğitim ihtiyacını belirleyip, onların ihtiyaçlarına yönelik eğitim veren firma sayısı azdır. Sadece iş güvenliği ve ilk yardım gibi kanunen zorunlu eğitimler tüm firmalarca verilmektedir. Sektörün çok tehlikeli sınıfta olması özellikle iş güvenliği konusunda bilinci arttırmıştır. Çalışanlara yönelik öneri ödül sistemi, iki firma hariç sistematik olarak uygulanmamaktadır. Çalışanların firmayı sahiplenmesi için yapılan çalışmalar yeterli düzeyde değildir, fakat sendikalaşmanın yoğun olduğu sektörde çalışanlara tatmin edici yan haklar sağlanmaktadır. Firmalar ile yapılan görüşmelerde özellikle deri teknikeri, deri mühendisi ve üretimde çalışacak işçi bulmakta zorlandıkları tespit edilmiştir.

Aşağıdaki şekilde firmaların insan kaynakları ile ilgili alt başlıklarda aldıkları ortalama puanlara göre hazırlanmış radar grafiği gösterilmektedir.



Şekil 5.4. İnsan kaynakları detay puan grafiği.

Aşağıdaki şekilde tüm firmaların insan kaynakları başlığında aldığı ortalama puanlar bir standart sapma aralığının altında ve üstünde kalan firmalar gösterilmiştir. İki firma ortalamaya göre oldukça iyi düzeyde iken, ortalamadan bir standart sapma altında puan alan firma bulunmamaktadır. Fakat 7-8 firma bu rakama oldukça yakın puan almıştır.



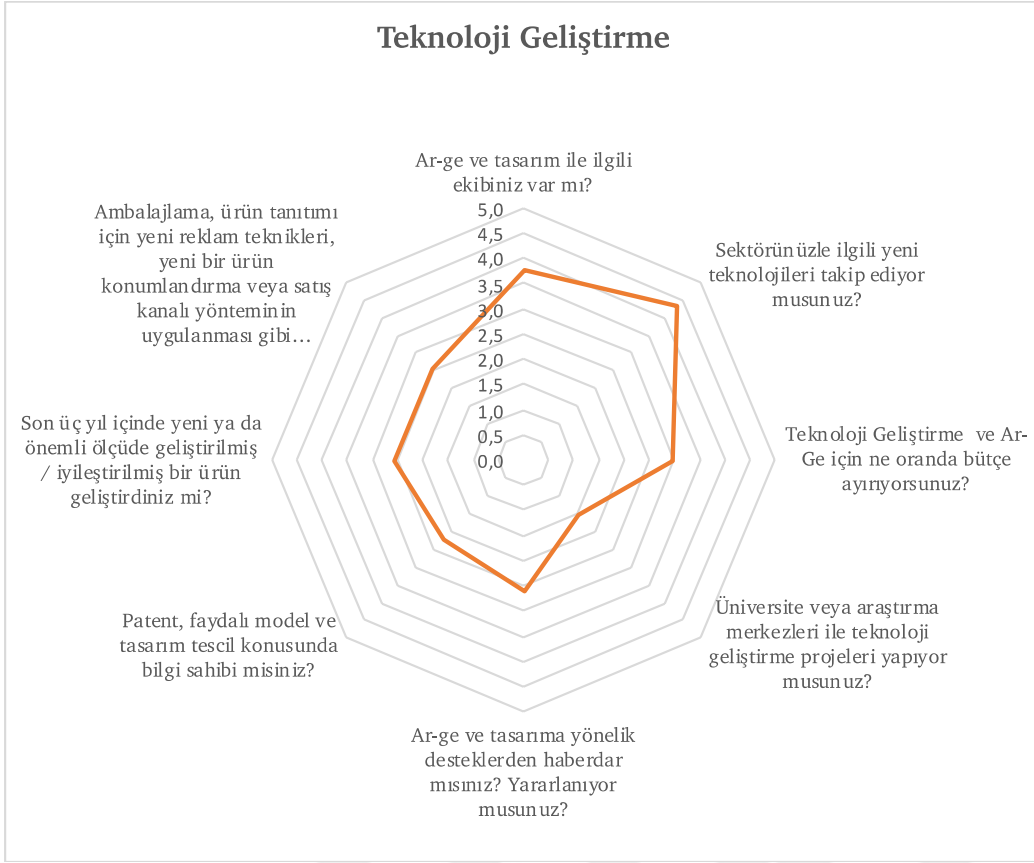
Şekil 5.5. İnsan kaynakları firma puan grafiği.

Teknoloji Geliştirme

Teknoloji geliştirme başlığı altında analiz edilen firmalarda ilk göze çarpan alan, firmaların teknoloji takibi konusunda iyi düzeyde olmalarıdır. Özellikle kimyasal firmaları kendi araştırmaları sonucu ortaya çıkan ürünleri firmalara pazarlama amaçlı tanıtmakta ve firmaları numune üretimine teşvik etmektedir. Tüm firmaların bünyesinde ürün geliştirme konusunda çalışan ekipleri bulunmasına karşın, kendi ar-ge ve teknoloji geliştirme çalışmalarını yapan firma sayısı kısıtlıdır. Yeni ürün ve tasarım geliştirme konusuna önem veren bazı firmalar nitelikli ürünler ortaya çıkarmıştır. Ürünlerine patent veya faydalı model alan firmalar çok az sayıda olsa da özgün çalışmalar yapıldığı zaman bu yol tercih edilmektedir.

Üniversite ya da Ar-Ge merkezi ile çalışmalar yapan firma sayısı sınırlıdır. Firmalarda kamu desteklerinden faydalanma oranı düşüktür. Firmalar ağırlıklı olarak Ticaret Bakanlığının ihracat yönelik destekleri, Tarım Bakanlığı destekleri ve KOSGEB aracılığıyla bazı genel desteklerden faydalandıkları görülmüştür.

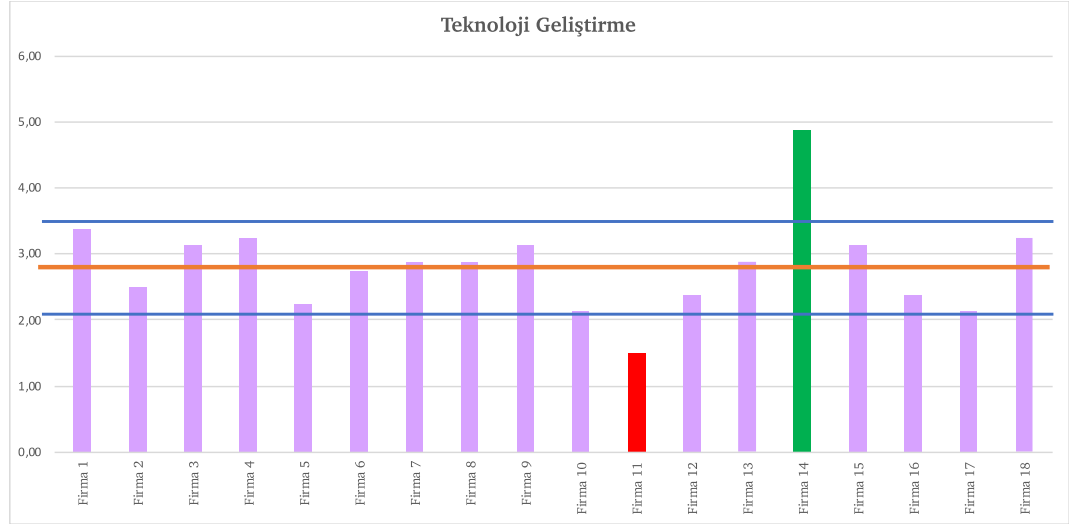
Aşağıdaki şekilde firmaların Teknoloji Geliştirme ile ilgili alt başlıklarda aldıkları ortalama puanlara göre hazırlanmış radar grafiği gösterilmektedir.



Şekil 5.6. Teknoloji geliştirme detay puan grafiği.

En yüksek ve düşük alan firmaların arasında farklılıklar bulunmasına karşın, diğer firmaların puanları oldukça yakındır. Bir firmanın puanı ortalamadan anlamlı derecede yüksek iken, bir firmanın puanı ortalamaya göre oldukça düşüktür.

Aşağıdaki şekilde tüm firmaların Ar-Ge ve Teknoloji Geliştirme başlığında aldığı ortalama puanlar, bir standart sapma aralığının altında ve üstünde kalan firmalar gösterilmiştir.



Şekil 5.7. Teknoloji geliştirme firma puan grafiği.

Tedarik Zinciri

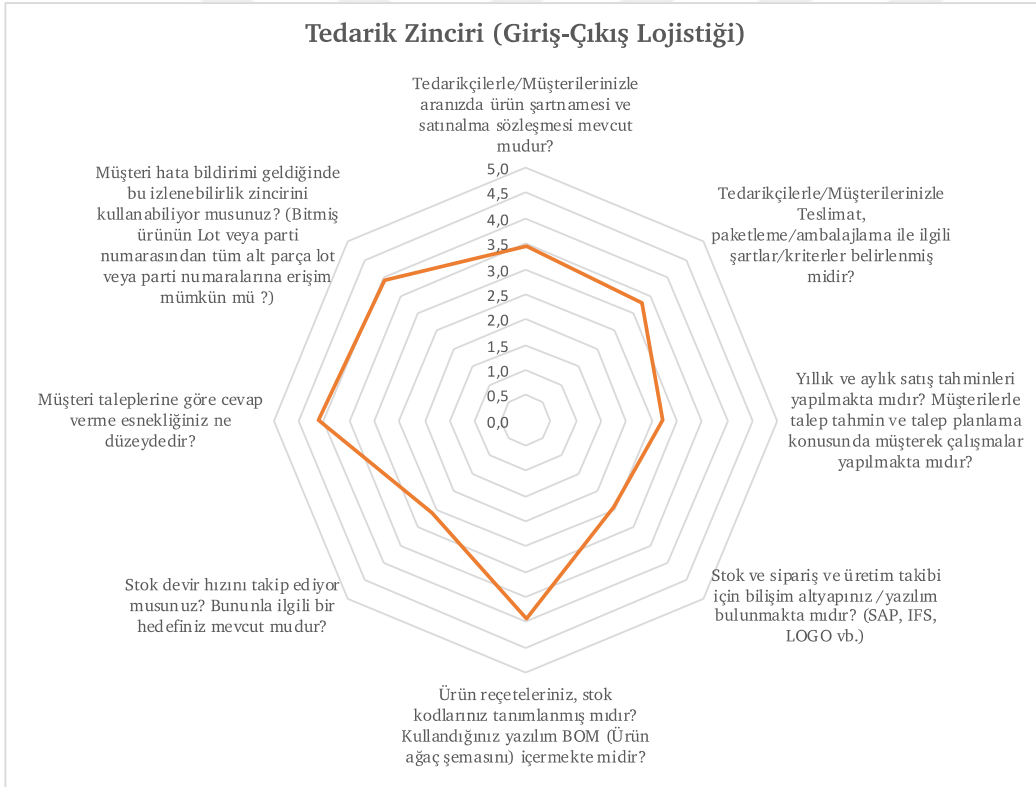
Firmaların nispeten iyi puanlar aldığı önemli bir başlık olarak tedarik zinciri ve giriş-çıkış lojistiği süreçleri göze çarpmaktadır. Puanlamada en dikkat çeken başlık ürün reçetelerine önem verilmesi, kayıt altında tutulmasıdır. Entegre bir yazılım kullanarak bu reçeteleri kayıt altında tutan firma sayısı azdır. Genellikle firmalar yurtdışı müşterilerinden sipariş sözleşmesi ve ürün şartnamelerini yazılı olarak almakta ve kriterlere uymaya özen göstermektedir. İç piyasa da ise sözleşme / şartname belli başlı müşteriler tarafından talep edilmektedir. Satın alma tarafında ise tedarikçi sözleşmeleri yeterli düzeyde kullanılmamaktadır. Bazı firmalar halen siparişlerini telefon ile veya sözlü olarak almakta/iletmektedir. Tedarikçiler ile paketleme, ambalaj standartları vb. konularında bir kriter belirlenmemişken, müşteri tarafında bu kriterler belirlenmiştir.

Müşteri taleplerine cevap verme esnekliği ve termin tarihlerine uyarak siparişi teslim etme oranı iyi düzeydedir. Tüm firmalar müşteri taleplerine göre üretimlerini şekillendirmektedir. Sipariş yönetimi, üretim planlaması, malzeme planlaması, üretim ve sevkiyatı süreçlerini sistemsel olarak yeterli düzeyde kontrol edebilen firma sayısı sınırlıdır. Birçok firma üretim, satın alma, satış ve stok takibini yapabileceği bir altyapıya sahip değildir. Sipariş takibi manuel olarak yapılabilir de stok takibi, üretim planı, iş emirlerini oluşturma ve maliyet

hesaplamakta problemler bulunmaktadır. Stok devir hızı, çevrim süresi gibi kritik parametreleri takip etme konusunda firmalar yeterli düzeyde değildir.

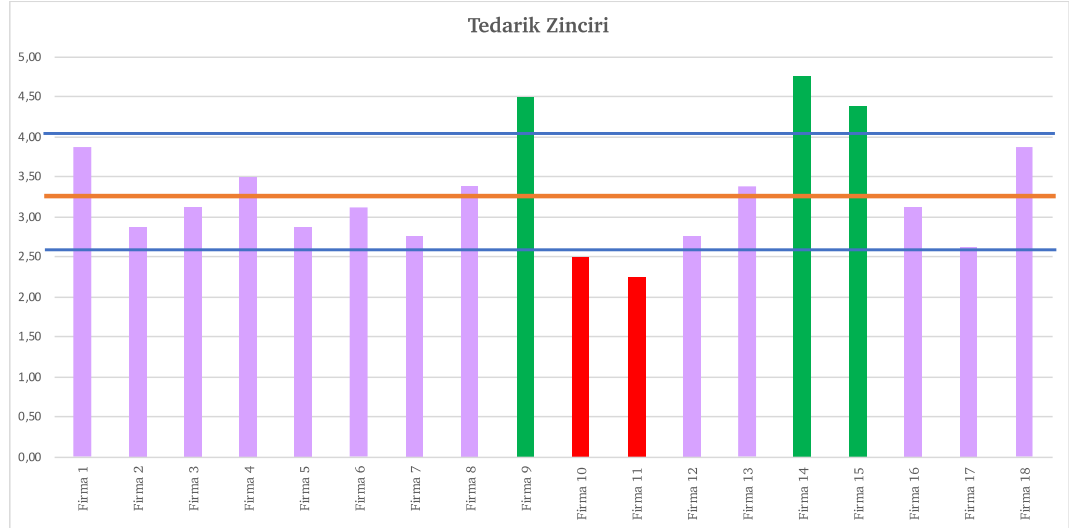
Bunun yanı sıra satış tahminleri yaparak kapasite planlaması yapılması firmaların geliştirmesi gereken önemli noktalardan bir tanesidir. Güçlü bir tedarik zinciri yapısı firmaların rekabet güçlerini arttırabilmeleri açısından bir gerekliliktir. Müşteri hata bildirimini geldiğinde genellikle bitmiş ürünün lot veya parti numarasından tüm alt parça lot veya parti numaralarına erişilebilmektedir fakat, bu durum eski belge taraması ile yapıldığı için zaman almaktadır.

Aşağıdaki şekilde firmaların Tedarik Zinciri ile ilgili alt başlıklarda aldıkları ortalama puanlara göre hazırlanmış radar grafiği gösterilmektedir.



Şekil 5.8. Tedarik zinciri detay puan grafiği.

Aşağıdaki şekilde tüm firmaların Tedarik Zinciri başlığında aldığı ortalama puanlar bir standart sapma aralığının altında ve üstünde kalan firmalar gösterilmiştir. Üç firma ortalamadan anlamlı derecede yüksek iken iki firma puanı da ortalama değerlerden anlamlı derecede düşüktür.



Şekil 5.9. Tedarik zinciri firma puan grafiği.

Üretim

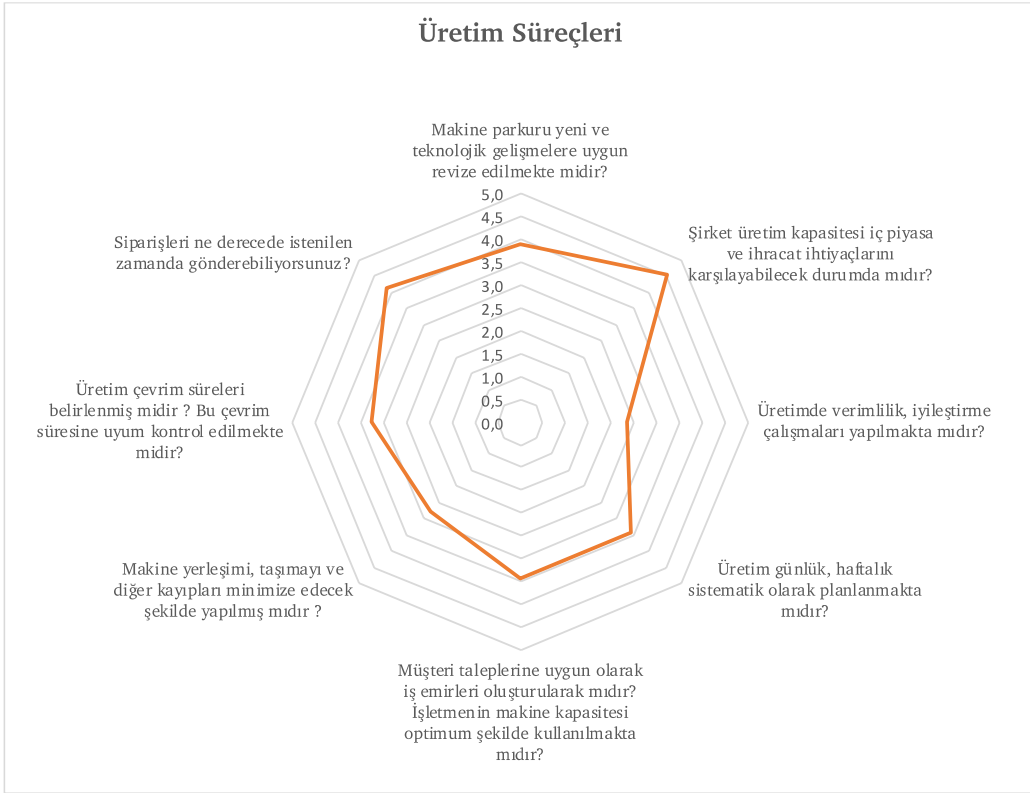
Sektörde üretim süreçleri göreceli olarak firmaların iyi olduğu bir konu başlığıdır. Birçok firmanın üretim altyapısı, makine parkurunun teknolojisi piyasa şartlarına göre iyi durumdadır. Firmalarda ciddi oranda kapasite boşluğu gözlenmiştir. Bu boşluğun bir kısmı piyasa koşullarındaki daralmadan kaynaklansa da plansız yatırımlar ile büyüme de önemli bir atıl kapasite oluşturmuştur.

Bazı firmalar az sayıda personel ile makine ağırlıklı üretim yapabilmektedir. Üretim genellikle müşteri siparişlerine göre planlanmakta, ara mamul de ise stoklu çalışılmaktadır.

Siparişleri zamanında teslim etme oranı yüksektir, özellikle sözleşmeli, teknik şartnamesi olan projelerde cezai müeyyidelerden kaçınmak için teslim sürelerine dikkat edilmektedir.

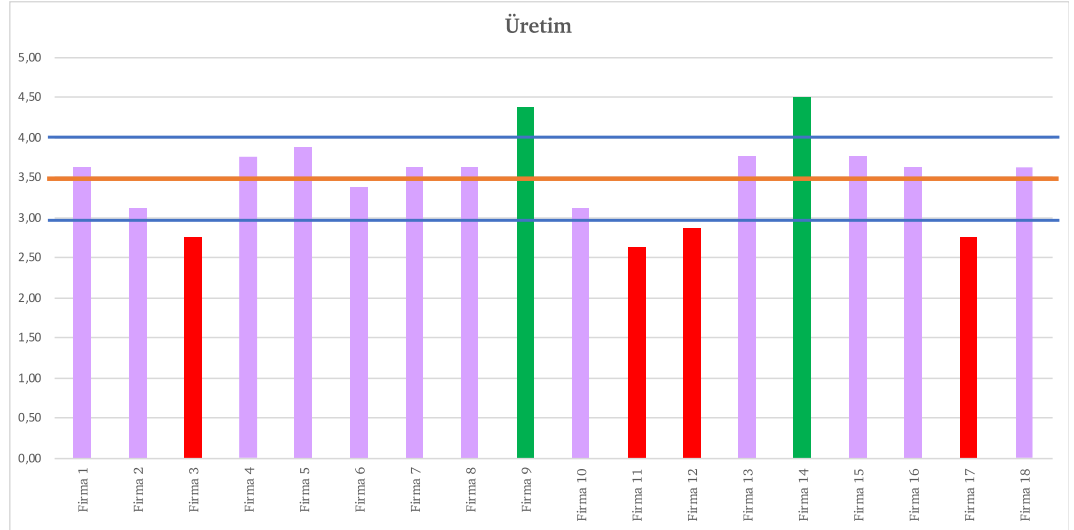
Üretim süreçlerini iyileştirmeye yönelik verimlilik, iyileştirme ve yalın üretim uygulamaları yapılmamaktadır. Firmalar, üretimdeki kayıp ve israfları önlemek, verimliliğini arttırmak için çalışmalar yapmalıdır. Üretim maliyetleri yeterince detaylı hesaplanmamaktadır, bu hesap için sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Firmalar, ürün grupları için çevrim süresini hesaplamalı ve hatları

bu rakama göre dengelemelidir. Üretimi aksatmamak adına etkin bir önleyici/kestirimci bakım çalışması firmalarda yeterince yapılmamakta, daha çok arıza bakım yapılmaktadır. Aşağıdaki şekilde firmaların üretim ile ilgili alt başlıklarda aldıkları ortalama puanlara göre hazırlanmış radar grafiği gösterilmektedir.



Şekil 5.10. Üretim detay puan grafiği.

Aşağıdaki şekilde tüm firmaların Üretim başlığında aldığı ortalama puanlar, bir standart sapma aralığının altında ve üstünde kalan firmalar gösterilmiştir. İki firma ortalama değerlerden anlamlı derecede yüksek iken, dört firma da anlamlı derecede düşüktür.



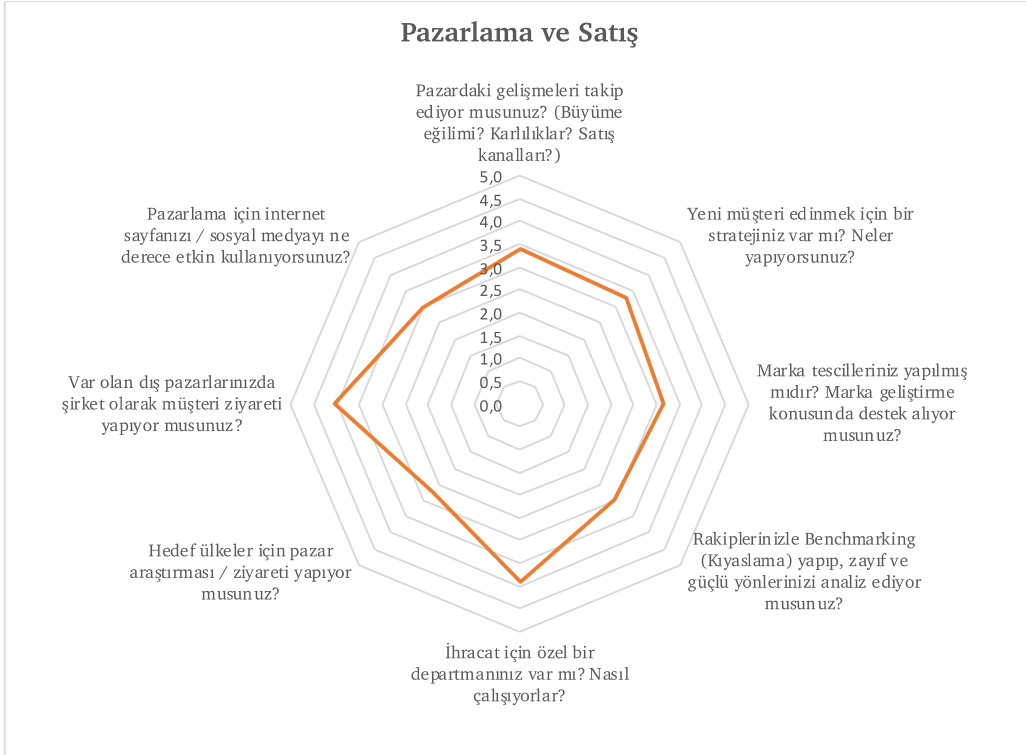
Şekil 5.11. Üretim firma puan grafiği.

Pazarlama ve Satış

Firmaları pazarlama ve satış konusunda iki grup olarak düşünmek isabetli olacaktır. Bazı firmalar ekipleri ile birlikte pazarlama ve satış konusunda aksiyon almakta, yeni müşteri bulma, hedef pazar çalışmaları yapmakta olmasına karşılık bazı firmalar sadece müşteriden sipariş bekleyip duruma göre ihale takip etmektedir.

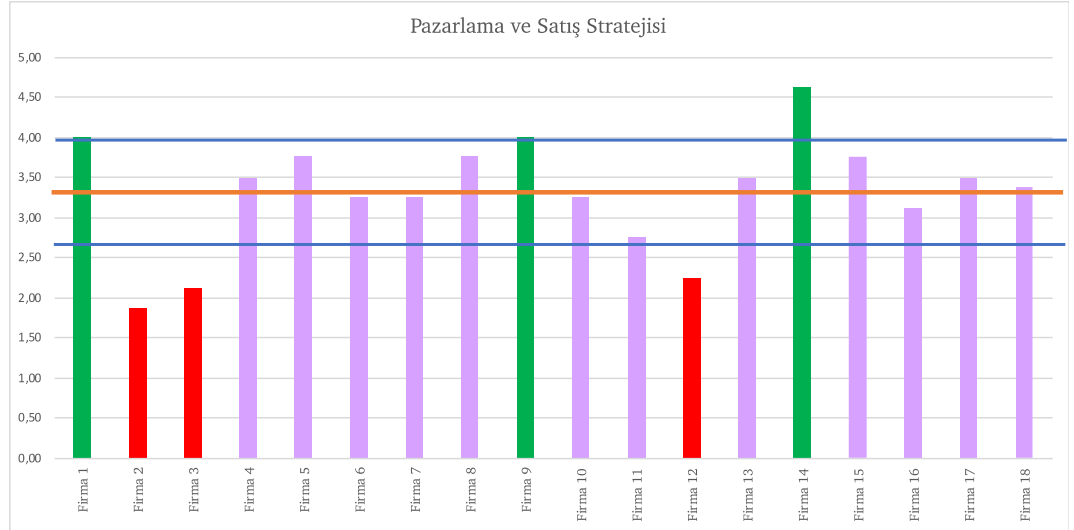
Tüm firmalar açısından pazarı ve rakipleri takip etme konusunda ve yurt dışı pazarlama konusunda yapılması gerekenler bulunmaktadır. Firmaların birçoğunda ihracat ekibi bulunmamasıyla birlikte ihracat ile ilgilenen bir çalışanı genel olarak vardır. Henüz ihracat tecrübesi olmayan firmalar da mevcuttur. Halihazırda yurt dışı müşteri ziyaretleri sınırlı sayıda firma tarafından yapılmaktadır. Firmalar, ihracat ile ilgilenen özel bir departman kurmalı veya varsa mevcut departmanını geliştirmelidir. Firmalar, hedef ülkeleri için çalışmalar yapmalı, hedef pazarları belirleyip ziyaretler yapmalıdır. Bunun yanı sıra firmalar var olan yurt dışı müşterilerine ve potansiyel müşterilere ziyaretler yapmalı, iletişimini daha da arttırmalıdır. Yurt dışı pazarlar ile ilgili araştırma yapan, hedef pazar belirleyen ve o pazara yönelik faaliyet yapan firmalar da bulunmaktadır. Firmaların tamamının internet sayfası bulunmakta ve bir kısmı Türkçe'nin yanı sıra farklı dillerde de hizmet vermektedir.

Aşağıdaki şekilde firmaların pazarlama ve ihracat ile ilgili alt başlıklarda aldıkları ortalama puanlara göre hazırlanmış radar grafiği gösterilmektedir.



Şekil 5.12. Pazarlama ve satış detay puan grafiği.

Aşağıdaki şekilde tüm firmaların pazarlama ve ihracat başlığında aldığı ortalama puanlar, bir standart sapma aralığının altında ve üstünde kalan firmalar gösterilmiştir. Firma puanlarında farklılıklar göze çarpmaktadır. Ortalamadan anlamlı derecede yüksek olan üç firma bulunmaktadır. Ortalamadan oldukça düşük olan firma sayısı da üç'tür.



Şekil 5.13. Pazarlama ve satış firma puan grafiği.

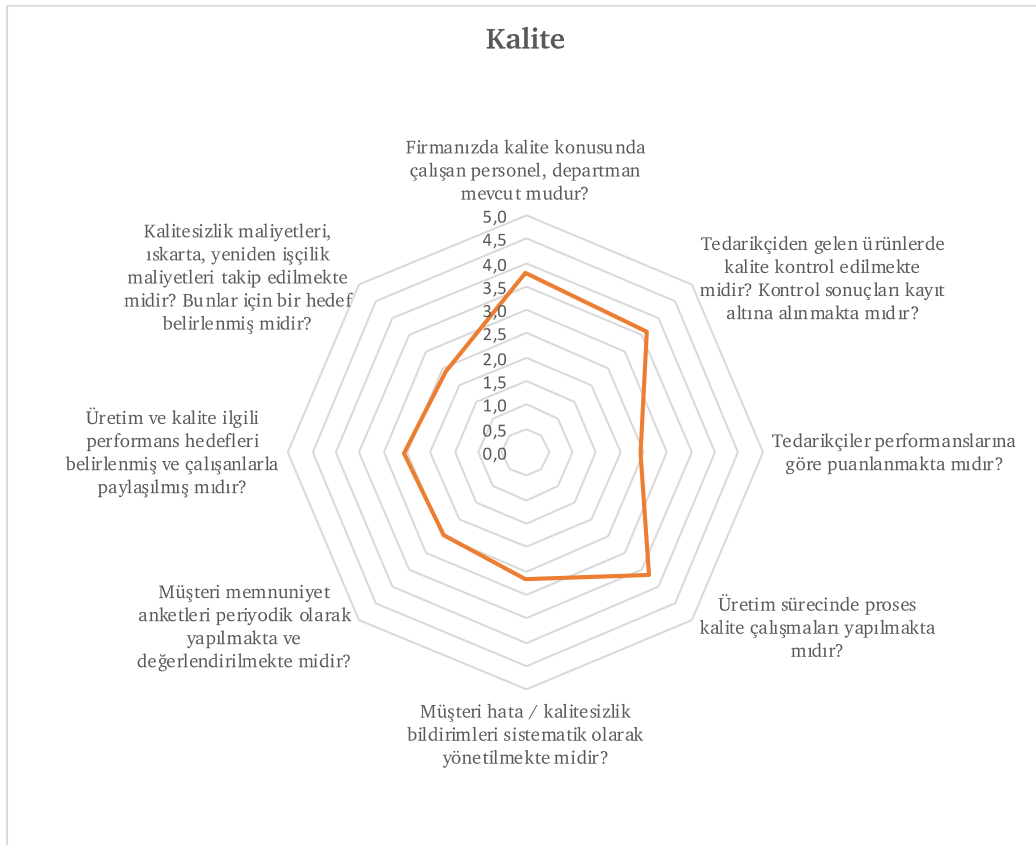
Kalite

Kalite konusu firmaların en fazla geliştirmesi gereken konu başlıklarından bir tanesidir. Firmalar giriş kalite kontrol ve proses kalite gerekliliklerini genellikle nispeten yerine getirmektedir. Tedarikçiden gelen ürünlerden ham deri yerinde kontrol edilerek alınmakta, kimyasallarda ise malzeme tanıtım kartlarındaki veriler dikkate alınmaktadır. Zamanında sevkiyat, kalite oranı, fiyat performansı gibi kriterlere göre tedarikçileri puanlayan ve değerlendiren firma sayısı sınırlıdır.

Firmalar müşterilerden gelen kalite problemlerini ve üretim süreçlerinde kalite kontrol çalışmalarını yapmamakta, sadece anlık çözümler ile problemi çözmektedir. Müşterilerden gelen hata ve kalitesizlik bildirimlerine hızlı bir şekilde dönüş yapılmakta fakat hata önleyici çalışmalar yeterince yapılmamaktadır. Kalite ile ilgili performans hedefleri genellikle belirlenmemiştir. Kalitesizlik maliyetleri, ıskarta, yeniden işçilik maliyetleri problem olduğu zaman takip edilmekte, fakat haftalık, aylık, yıllık raporlar alınmamaktadır. Firmalar, kalite sistemleri ve kalite kontrol süreçlerini yönetecek ekip kurmalı veya varsa ekibi geliştirmelidir.

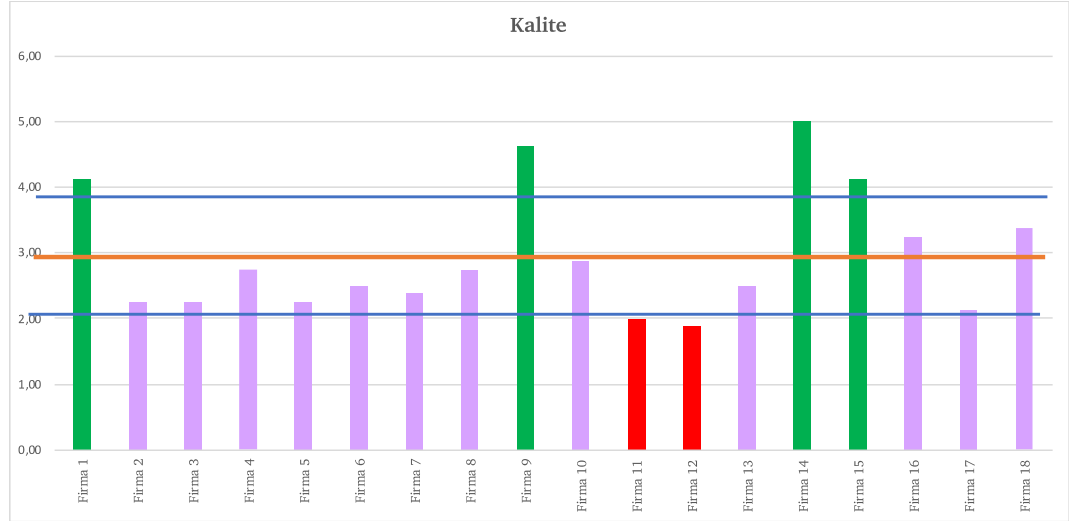
Müşteri memnuniyet anketleri periyodik olarak yapılmalı, memnuniyetsizliğe sebep olan süreçler iyileştirilmelidir. Kalitesizlik maliyetleri, ıskarta, yeniden işçilik maliyetleri takip edilmeli, hedefler belirlenmelidir.

Proje kapsamında yer alan firmaların sektörde belli başlı sertifikalar açısından değerlendirmesi de yapılmıştır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olan sekiz firma, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi bulunan yedi firma ve OHSAS 18001 İş Güvenliği Yönetim Sistemi bulunan beş firma bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde firmaların Kalite ile ilgili alt başlıklarda aldıkları ortalama puanlara göre hazırlanmış radar grafiği gösterilmektedir.



Şekil 5.14. Kalite detay puan grafiği.

Aşağıdaki şekilde tüm firmaların Kalite başlığında aldığı ortalama puanlar, bir standart sapma aralığının altında ve üstünde kalan firmalar gösterilmiştir. Dört firma ortalamadan bir standart sapmadan yüksek olmasına karşın, iki firma bir standart sapmadan daha düşüktür. Görüleceği üzere firmalar arası farklılıklar oldukça fazladır.



Şekil 5.15. Kalite firma puan grafiği.

5.2 Türk Deri Sektörü ve Rekabet Gücü

Sektörel rekabet koşulları diğer tüm deri üreticisi ülkelerle benzer özellikler taşımaktadır. Elbette her ülkenin kendi politikaları doğrultusunda bazı ülkelerde bu rekabet koşullarına adaptasyon biraz daha kolay olabilirken bazı ülkelerde daha zorlayıcı olabilmektedir. Son yirmi yıl incelendiğinde özellikle gelişmiş ekonomilerin deri sektörü gibi emek yoğun sektörlerden çıkarak daha teknoloji odaklı sektörlerle ağırlık verdiği görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak sektör batıdan doğuya doğru yer değiştirmiştir. Bununla birlikte az gelişmiş veya gelişme yolundaki ülkeler ise gerek hammadde varlıkları gerekse istihdam yaratmak üzere emek yoğun sektörlerle duydukları ihtiyaç nedeniyle deri sektörüne ağırlık vermiştir.

Genel olarak bakıldığında zaman;

1. Çevreye ve insan sağlığına saygılı üretimin gerekliliklerini yerine getirmek üzere artan üretim maliyetleri,
2. Sürekli artan üretim kapasitesi,
3. Sürekli artan üretim kapasitesine mukabil düşük kapasite kullanım oranı nedeniyle artan finansal yükler, genel giderler ve işletme sermayesi ihtiyacı,

4. Sektörün hammaddesi olan ham deriye olan talebin artan üretim kapasitesiyle birlikte yükselmesi,
5. Ham deriye yönelik artan talebe mukabil az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kendi kaynaklarını korumak üzere uyguladıkları kısıtlayıcı politikalar,
6. Kısıtlı ve çok değerli olan ham derinin hem hayvanın yaşamı süresince maruz kaldığı fiziksel koşullar hem de hayvanın kesim sonrasında ham derisinin elde edilme, koruma ve muhafaza edilme yöntemlerinin yetersizliği nedeniyle istenilen kalite seviyesinde olmaması,
7. Genç nesillerin sektörde çalışmaktaki isteksizliği,
8. Firmalar arası işbirliğinin az olması,

gibi sebepler sektörün rekabet koşullarının çerçevesini oluşturmaktadır.

Son dönemlerde yeni bir değişim dalgası oluşmaya başlamaktadır. Daha önceleri gelişmiş ekonomiler deri sektörünün batıdan doğuya kaymasına yönelik politikaları desteklerken artık daha fazla üretimin kendi ülkelerinde olması, daha fazla istihdam yaratılması amacıyla politika değişimine gitmeye başlamışlardır. Bununla birlikte son yirmi yılda yıldızı parlayan bazı uzak doğu ülkeleri ile Afrika ülkelerine ek olarak, Orta Asya ülkeleri de deri sektöründe kendi kapasitelerini yaratmak üzere birtakım çabalar içerisine girmişlerdir. Bu gelişmeler kıt kaynağa sahip bir sektörün gelecekte nasıl şekil alacağına dair bazı işaretler vermektedir. Bu işaretleri doğru okuyan ülkeler ve/veya işletmeler gelecekte var olabilecek ama önemli bir kısmı tarih sahnesinden silinecektir.

5.2.1 Endüstriyel rekabet gücü kapsamında beş güç analizi

Sektörlerin rekabetçilik durumunu daha iyi anlayabilmek için, genel olarak rekabetin bileşenlerine bakmak gerekir. Bu konuda oldukça geniş araştırmalar yapan Michael E. Porter aşağıda gösterildiği üzere genel olarak rekabeti yönlendiren güçleri beş gruba ayırmıştır. Sırasıyla bu beş rekabetçi güç;

1. Sektörde mevcut rakipler arasındaki rekabet,
2. Sektöre yeni girenlerin tehdidi,

3. İkame ürünler,
4. Tedarikçilerin pazarlık gücü ve
5. Alıcıların pazarlık gücü olarak adlandırılmıştır.

Bu rekabetçi güçler bazı sektörlerin niye diğerlerinden daha karlı olduğunu ve başarılı olmak için hangi kaynakların gerektiğini ve hangi stratejilerin belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Porter'a göre rekabetçi stratejiler bu beş gücün detaylı incelenmesi sonucu oluşturulmalı ve oluşturulacak stratejiler bu beş gücü firma lehine şekillendirebilmelidir. Rekabet analizi çalışması, firmalar ile yürütülen görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilmiştir.

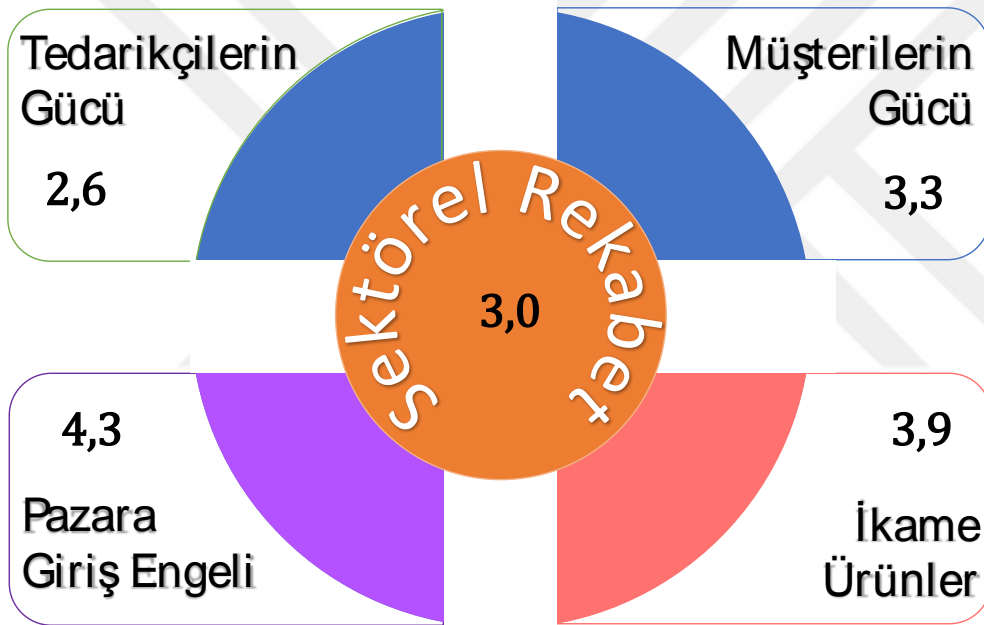
Her başlık altında çeşitli sorular puanlanmış ve ortalama değerler alınarak sektörün rekabet düzeyi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazara giriş kolaylığı ve ikame ürünlerin durumu 1 ile 5 puan arasında değerlendirilmiştir. Buna göre sektörün rekabet durumu 5 üzerinden 3 puan almıştır. Bazı firmalar oldukça yoğun rekabetten söz ederken, nitelikli ürün üreten bazı firmalarda ise rekabet düzeyi düşüktür.

Tedarikçilerin gücü 2,6 olarak hesaplanmıştır. Bu durum tedarikçilerin ortalama büyüklükte, tedarik edilen ürünlerin ise genellikle bulunabilir ürünler olduğunu göstermektedir. Fakat iki ana hammadde grubu düzeyinde bu rakam farklılık göstermektedir. Kimyasal ürünlerde tedarik kolay iken, ham deri de pazarlık gücü ham deri satıcılarındadır.

Sektörde müşteriler genellikle az sayıda ve nispeten büyük olduğu için puanlama da 3,3 seviyesinde oluşmuştur. Özellikle bazı firmaların müşterileri oldukça büyük ve az sayıdadır. Bu firmalarda müşterilerin bağımlılığı yüksek seviyededir. Sektörde ikame ürün tehdidi önemli derecede yüksek seviyededir. Sektörün müşterisi olan ayakkabı ve saraciye sektörü son zamanlarda tekstil ve suni malzemelerden üretime kaymaktadır. Her ne kadar fayda maliyet açısından deri ürünleri hala ön planda olsa da moda ve trend, ikame ürünlere kaymaktadır. İkame ürünlerin tehdidi puanı 3,9 olarak gerçekleşmiştir.

Pazara giriş ise diğer sektörler göre oldukça zordur. Puanlamada 4,3 olarak gerçekleşen pazara giriş tehdidi, firmaları rahatlatan bir unsurdur. Yatırım sermayesi ihtiyacının yüksek olması, özel bilgi gereksinimi, çevresel ve yasal düzenlemeler pazara girişi zorlaştıran unsurlardır.

Bu durumda sektörün genel değerlendirmesinde pazara girişin zor olması avantaj iken, ikame ürünlere yönelim dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Karlılıkların müşteri tarafında bir miktar daha fazla olduğu, tedarikçi gücünün düşüklüğünden dolayı da firmaların da karlılıklarının sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 5.16. Deri sektörü beş güç analizi.

Pazara Giriş Engeli Analizi

Firma yapıları ve ürün grupları değerlendirildiğinde sektörde pazara giriş engeli olduğu gözlemlenmiştir. Sektörde üretim tesisi ve tedarik zinciri kurma maliyeti oldukça yüksektir. Yeni bir tesisi hayata geçirmek için zaman gereksinimi uzundur. Maliyet avantajı sağlamak için ölçek ekonomisi gereklidir ve kısa süre içerisinde yüksek rakamlara ulaşmak kolay değildir. Pazara girmek için özel bilgi gereksinimi gereklidir. Özel bilgi gereksinimi en önemli pazara

giriş engeli olarak değerlendirilebilir. Sektördeki firmalar genellikle 30-40 yıllık geçmişli olan köklü firmalardır. Yeni açılan işletmeler ağırlıklı olarak ikinci kuşak yöneticilerin aile işletmesinden koparak kurdukları işletmelerdir. Pazara giriş engelleri kapsamında mevcut işletmeler için özellikle iç pazarda, sektöre yeni rakiplerin girmesi beklenmemektedir. Nitelikli pazarlara rahat ürün satabilmek için sertifikasyon ihtiyacı bulunmaktadır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü Analizi

Tabakhanelerin üretim faaliyetlerinde ve nihai üründe iki önemli tedarikçi grubu bulunmaktadır; i) Ham deri tedarikçileri ii) Kimyasal Tedarikçileri

Ham Deri Tedarikçileri: Deri imalat sanayi ürün miktarı, kalitesi ve fiyatlandırma politikaları kapsamında ham deri tedarikçilerine önemli oranda bağlıdır. Türkiye’de sektörün rekabetini etkileyen en önemli unsurun, talebi karşılayacak miktarda ve kalitede ham derinin bulunamayışı ve arz açığının ithalat ile karşılanması sonucu oluşan kur riskidir. Tabakhaneler üzerinde ham deri tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.

Kimyasal Tedarikçileri: Derinin işlenmesi sürecinde kullanılan kimyasallar gerek maliyetler gerekse nihai ürüne kazandırılan özellikler açısından kritik rol oynamaktadır. Tabakhaneler ağırlıklı olarak ithal kimyasallar kullanmakta, söz konusu ürünleri ya doğrudan ithal etmekte ya da firmaların Türkiye dağıtıcılarından temin etmektedir. Kimyasallar ithal olmakla birlikte, tabakhaneler üzerinde büyük bir pazarlık baskısı oluşturmamaktadır.

Firmaların, tedarik ettikleri, ham deri ve kimyasallar değerlendirildiğinde; tedarikçilerin sayısının yeterli oluşu ve pazarda bulunurluğun yüksek olması sebebiyle firmaların tedarikçilere karşı pazarlık gücüne sahip oldukları söylenebilir. Bazı zamanlarda ham deri ile ilgili tedarik problemi yaşanmaktadır. Bazı firmalar bu zorluğu ithalat ile gidermektedir. Tedarikçiler arası rekabet bulunmaktadır. Tedarikçi değiştirmek kalite konusunda bazı tereddütler haricinde kolaydır. Tedarik edilen ürünlerin nitelikleri bakımından bazı kalemlerde özel

olma durumu vardır. Genel olarak yaratılan kısıtlı değerin önemli bir kısmının tedarikçilerin karlılığına gittiği söylenemez.

Müşterilerin Pazarlık Gücü Analizi

Deri işleme sanayi, yarı işlenmiş ya da bitmiş deri üreterek, bu deriyi kullanan sektörler için tedarikçi sektör konumundadır. Bu özelliği ile alıcı grubunu ağırlıklı olarak deri giyim, ayakkabı, saraciye, deri eşya üretimi yapan işletmeler oluşturmaktadır. Özellikle ayakkabı üreticileri sektörün en önemli alıcı grubunu oluşturmaktadır. Bu grubu saraciye sektörü izlemektedir. Türkiye’de işletmeler gerek yurt içinde gerekse yurt dışında üç tür müşteri grubu ile çalışmaktadır. i) Aracılar ii) Üreticiler iii) Fason Üreticiler

Tabakhanelerin başta yurt dışı pazarlar olmak üzere ürünlerini temin ettikleri en önemli alıcı grubu aracılardır. Aracılar ya da firmaların ifadesi ile tacirler bitmiş deriyi kendileri satın alıp üzerine kar ekleyerek veya komisyon olarak deri eşya, ayakkabı ya da saraciye üreten işletmelere satmaktadır. Tabakhanelerin öncelikli müşterileri ya da alıcıları ayakkabı ve saraciye üretimi ve satışı yapan zincir mağaza gruplarıdır. Bu grupta iki kategoride düşünülebilir;

Uluslararası Zincir Mağazalar: Zara, Mango, H&M gibi yüksek adetlerde alım yapan gruplar.

Orta Büyüklükte Yerel Markalar: Ülkelerin kendi iç pazarlarında kurulmuş, lüks segmentte marka mağazalardır. Yurt içi pazara benzer şekilde yurt dışında da benzer markalar vardır.

Deri işleme sanayinin, ilişkili sektörler için ara mamul sağlayan tedarikçi konumunda olması, yapısal olarak alıcıların kendi üretim maliyetlerini düşürmek için pazarlık gücünü artıracakları bir konumdadır. Buna ek olarak uluslararası zincir mağazaların yarattıkları ölçek ekonomisi ile ilişkili olarak, birim fiyatlar üzerindeki fiyat baskısı yüksektir. Firmalarla yapılan görüşmeler iç piyasada talebin yüksek olmasına rağmen, fiyat baskısına ek olarak vadelerin 24 ay gibi uzun sürelerle yansımaları ile alıcılarla pazarlık edemez hale gelmiş durumdadır.

Talebin yapısına ilişkin detaylı bilgi Küme Analizi bölümünde bulunabilir. Özetle firmaların farklılaştırılmış ürünleri dışında kalan görece olarak standart deri gruplarında rekabet koşulları zorlayıcıdır.

Değer zincirindeki firmaların hedef müşteri grupları, dağıtım kanalı yapısı ve tahsilat vadeleri de göz önünde bulundurulduğunda; müşterilerin pazarlık gücünün diğer sektörlerle oranla orta-yüksek olduğu söylenebilir. Araştırma grubunda yer alan firmalarda bu oran iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Nitelikli ürün üreten, teknik kapasitesi yüksek firmalarda pazarlık gücü de yüksektir. Standart ürünler ile fiyat odaklı pazarlığa giren firmalarda müşteri ağırlığı hissedilmektedir. Aynı şekilde fiyata karşı duyarlılık da değişebilmektedir. Müşterilerin firmaları değiştirme maliyeti düşük seviyededir, kısa bir hazırlık evresi ile farklı firmalardan mal tedariki yapılabilmektedir. Firmaların en büyük üç müşterisinin satıştaki payı genel eğilimlere göre bir miktar yüksek kalmaktadır.

İkame Ürünler Analizi

Deri kullanım açısından özel ve farklı bir ürün ya da malzeme ile kolayca ikame edilemeyecek bir ürün olsa da piyasada suni deri olarak bilinen malzeme deri ürünleri üretiminde yaygınlaşmaya başlamıştır. Suni malzemeler ile üretilen ürünlerle doğal deriden üretilen ürünler arasındaki farkın son kullanıcı tarafından ayırt edilmesi her geçen gün zorlaşmaktadır. Ayakkabı, saraciye ve çanta üretiminde suni malzeme kullanımı ve bu malzemenin deri ile kıyaslandığında fiyatının düşük olmasının deri imalatçılarının pazarının daralması yönünde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Firmaların ürünleri değerlendirildiğinde, hedef müşteri grubunun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilen ikame ürünler bulunmaktadır. Ayakkabı ve saraciye ürünlerinde girdi malzemesi olarak tekstil malzemeleri ve suni ürünler son dönemde daha yaygın olarak kullanılmaktadır. İkame ürüne geçme maliyeti daha düşüktür. İkame ürünün ana ürüne göre fayda-kalite-maliyet durumu sektörün olumlu olduğu tek başlıktır. Doğal ürün tercihi hala önemli bir seviyededir. İkame ürüne geçme ve kullanma ile ilgili yasal engeller bulunmamaktadır. Moda ve trend ikame ürünün kullanımının yaygınlaşması yönünde devam etmektedir. Bu

durumda ikame ürünlerin sektörü tehdit ettiği görülse de, doğal ürün, sağlıklı ürün vurgusuyla sektör canlı tutulabilir.

Mevcut Pazarda Rekabetin Durumu Analizi

Mevcut durumda pazarın durumu incelendiğinde; pazardaki oyuncu sayısının fazlalığı firmaları fiyatta rekabete zorlamakta ve değer zinciri kapsamında yaratılan değerın asimetrik paylaşımına neden olmaktadır. Sektörde rakiplerin sayısı yüksektir, yetenekleri ve teknolojisi orta düzeydedir. Kapasitelerini arttırabilme durumu kısa vadede öngörülmemektedir. Ürün farklılığı açısından firmalarımız rakiplere göre bir adım öndedir. Gerek ulusal gerek uluslararası ölçekte rekabet gün geçtikçe artmaktadır.

Birçok sektörde olduğu gibi deri sektöründe de küresel pazarda rekabet koşullarını belirleyen en önemli başlıklardan bir tanesi maliyettir. Fiyat piyasa tarafından belirlenirken maliyet düşürmek kısmen firmanın kendi kontrolünde olabilir.

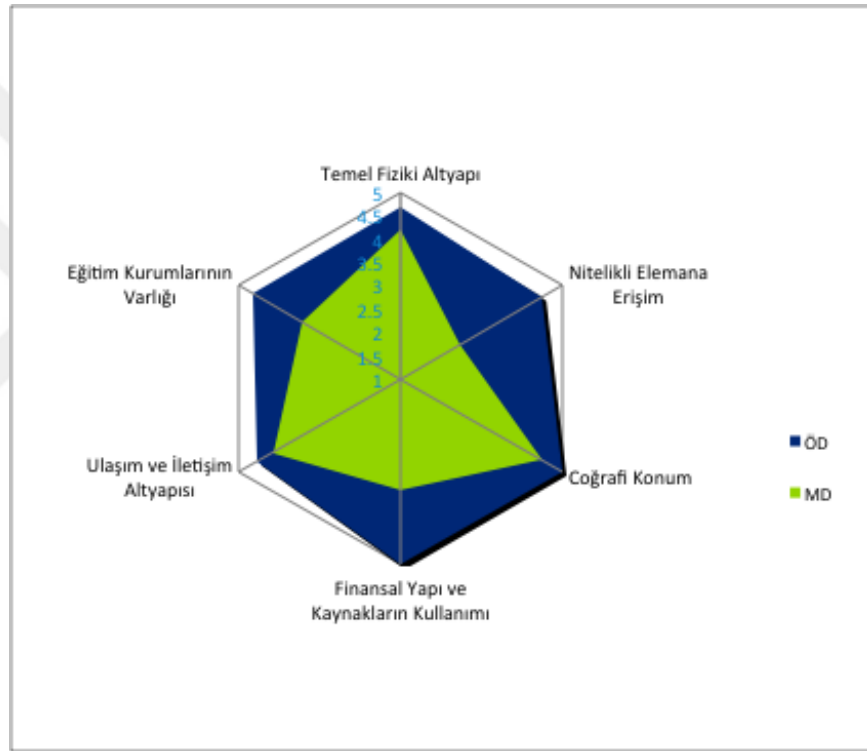
5.2.2 Ulusal/Uluslararası rekabet gücü kapsamında elmas modeli analizi

Araştırmada yer alan işletmelerin faaliyet gösterdikleri ekosistemin rekabete olan etkilerinin analiz edilmesi amacı ile Elmas Analizi yöntemi ile Faktör Koşulları, Talep Koşulları, İlişkili ve Destekleyici Sektörler, Kamu ve İşbirliği Kuruluşları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Firmalardan rekabeti etkileyen faktörleri önem derecesi (ÖD) ve mevcut durum (MD) olmak üzere iki açıdan 1 – 5 arasında değerlendirmeleri istenmiş, yapılan değerlendirme ile fark analizi yapılmıştır. Elmas Analizi kapsamında ele alınan koşullarda gelişim alanları firmalar tarafından yapılan değerlendirmeler ve literatür çalışması ışığında kapsamlı olarak analiz edilmiştir.

Faktör Koşulları

Üretim faktörleri rekabetin temel girdileridir, arazi, işgücü, fiziksel yapı, ticari ya da idari altyapı, doğal kaynaklar ve bilimsel bilgiyi kapsar. Rekabet üstünlüğü kavramı normalde girdilerin maliyetine ve mevcudiyetine değinir. Buna ek olarak yüksek kaliteli girdilerden ve özellikle belirli sektörlerin ihtiyaçlarına uyarlanmış beceri havuzu, uygulamalı teknoloji, mevzuat rejimleri, yasal süreçler, enformasyon ve sermaye kaynakları gibi uzmanlaşmış girdiler rekabet için önem kazanmıştır.



Şekil 5.17. Faktör koşullarının rekabete olan etkisi.

Elmas Analizi kapsamında faktör koşullarının rekabete olan etkisi altında temel fiziki yapı, nitelikli elemana erişim, ulaşım ve iletişim altyapısı, finansal yapı ve kaynakların etkin kullanımı, coğrafi konumun rekabete olan etkileri değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan firmaların tamamı çeşitli illerde yer alan Deri Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşiktir. Tüm işletmeler OSB içinde yer

alan alt yapı koşulları çerçevesinde AB standartlarında fiziki koşullarda üretim yapmakta ve çevre mevzuatına uygun bir yapıda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların tamamı üretim altyapısı açısından uluslararası standartlarda fiziki alt yapıya sahiptir.

Araştırmada yer alan işletmelerin gerek ara ve teknik eleman gerekse deri mühendisi bulmakta ve istihdam etmekte problem yaşadıkları belirlenmiştir. Deri imalat sektöründe istihdam edilecek kişilerin üretim dışında çalışsalar dahi deriyi tanımaları, özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Deri mühendisliği bölümünden mezun olan kişiler gerek işletmelerin şehir merkezlerinden uzak olması, gerekse deri imalat sanayinin üretim süreçleri, gerekse imalathanelerin fiziksel yapıları gibi sebeplere bağlı olarak, deri imalat sektöründe çalışmayı tercih etmedikleri yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Faktör koşulları altındaki bölgelerin coğrafi konumu ulaşım altyapısı ve pazarlara yakınlık açısından işletmeler için önemli bir rekabet avantajı taşımaktadır.

Faktör koşulları altında yer alan önemli hususlardan biri de finansal kaynakların, araçların varlığı ve bu kaynakların etkin kullanımı yönündedir. Bölgeler banka, leasing şirketleri gibi kaynaklara sahiptir, fakat girişim sermayesi, risk sermayesi gibi alternatif finansal araçlar ulusal düzeyde ve bölgelerde mevcut değildir. İşletmeler ağırlıklı olarak öz sermaye kullanarak yatırımlarını gerçekleştirmekte ya da nakit akışını sağlamaktadır.

Türkiye’de deri imalatı ile ilişkili olarak deri mühendisliği eğitimi veren sadece bir üniversite vardır. Deri mühendisliği haricinde deri teknikerleri yetiştiren üniversiteler de mevcuttur. Ege Üniversitesi söz konusu eğitim kurumlarının başında gelmektedir. Firmalar mevcut üniversitelerin yeterli olabileceğini fakat mezunların sektörde çalışmaya teşvik edilmesi yönünde programlar geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Faktör koşulları kapsamında küme gelişim alanları arasında nitelikli elemana erişim, işgücü piyasasının geliştirilmesi ve finansal araçların geliştirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

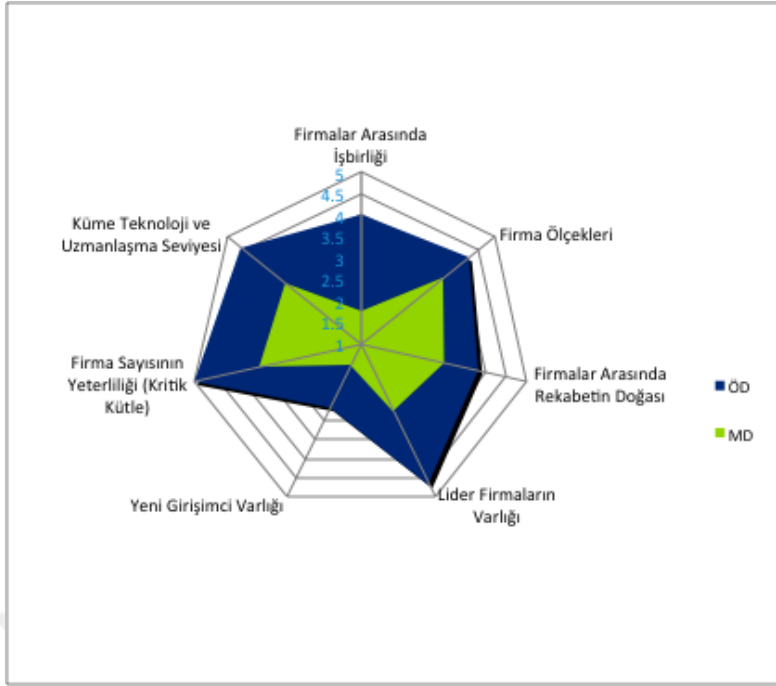
Firma Stratejisi ve Rekabetin Yapısı

Yerel rekabetin şiddeti bir coğrafi konumdaki rekabet bağlamının önemli bir boyutudur. Uygun yatırım iklimi ile birleştiğinde, yerel rekabet en önemli unsurlardan biri haline gelebilir. Örneğin firmalar kendi bölge ya da ülkelerinde birkaç yetkin rakiple rekabet etmediği sürece, yerli ürünler ilk olarak bölge ya da ülkede kabul görmediği sürece, yurt dışında pek başarılı olamaz.

Bu bölüm altında firmalara ilişkin genel bilgilerin yanı sıra yerel rekabet bağlamı değerlendirilmiştir. Firma stratejileri ve mevcut durumlarına ilişkin kapsamlı bilgi tezin Firma Analizi başlığı altında yer almaktadır.

Firmalar, ürünleri ve pazarları itibariyle birbirlerine rakip olan firmalardır. Firmalar arasında rekabet, fiyat odaklı olmakla beraber, üründe çeşitlilik ve farklılaşma kabiliyeti olan firmaların bir adım öne geçebildikleri ve özel siparişler alabildikleri görülmektedir. Firmalar ile yapılan görüşmelerde, firmaların her ne kadar rakip olsalar da özellikle ihracat pazar payını artırmak hususunda işbirliği yapma yönelimlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Firmalar arasında mevcut durumda işbirliği seviyesi, firmalar tarafından değerlendirilmiş, mevcut durum 5 üzerinden 2 seviyesinde çıkmıştır. Buna rağmen uzun vadeli sektörel adımlar için Türkiye Deri Sanayicileri Derneği liderliğinde işbirliği altyapısı ivme kazanmış, işletmelerin birlikte hareket etmeye yönelik yaklaşımları değişmiştir.



Şekil 5.18. Firmalar arasında rekabetin yapısı.

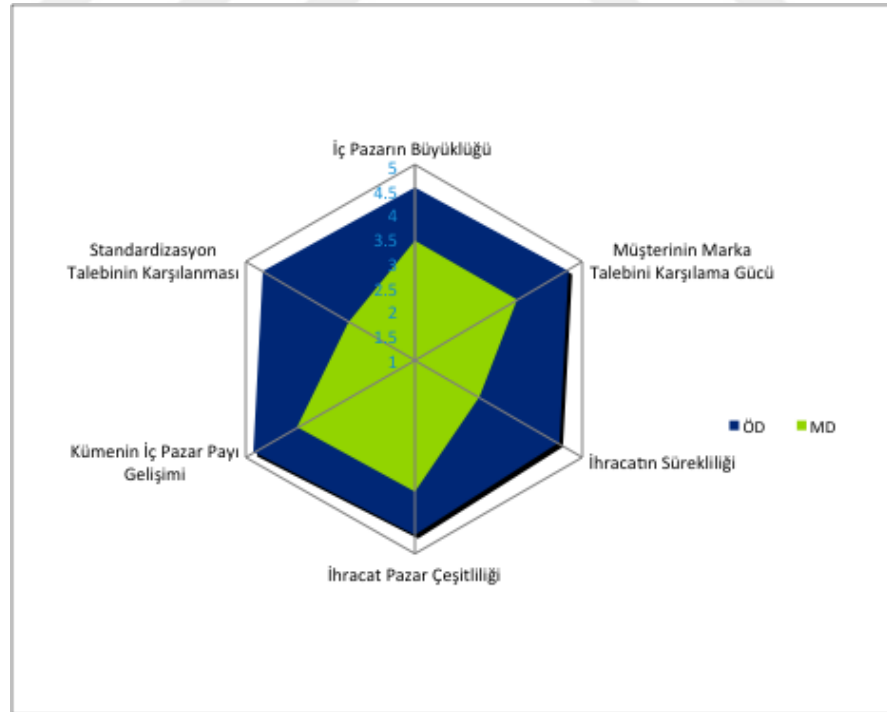
Sektörde faaliyet göstermekte olan firma sayısı geçmiş yıllarla kıyaslandığında düşmüştür. İşletme sayısının düşmesine rağmen işlenen deri hacminde olumsuz bir değişme olmamıştır. Geleneksel yapıda olan deri imalat sektöründe yeni açılan firma sayısı yok denecek kadar azdır, bu noktada en büyük etken sektörün bilgi ve tecrübeye dayalı olmasıdır. Yeni açılan işletmeler ağırlıklı olarak mevcut işletmelerden yaşanan kopmalarla faaliyete geçen işletmelerdir. Kümelenme yaklaşımı kapsamında, kritik kütle açısından değerlendirildiğinde mevcut işletme sayısının mevcut pazar talebini karşılamak için yeterli kapasiteye sahip olduğu, Türkiye'nin firma sayısı ve deri kalitesi açısından uluslararası alanda önemli üretim merkezleri arasında olduğu belirtilmiştir. Fakat Amerika ve Çin gibi talebin yüksek hacimlerde gelebileceği koşullarda firma sayısı ve işlenebilecek ham deri miktar bakımından yeterli olmayabileceği de mülakatlarda firmalar tarafından beyan edilmiştir.

Firma stratejisi ve rekabetin yapısı kapsamında firmalardan, firma kurumsallaşma düzeylerinin değerlendirilmesi istenmiştir. Deri imalat sektöründe kurumsallaşma düzeyi 5 üzerinden 2 seviyesindedir. Kurumsallaşma düzeyinin sektör genelinde düşük olmasının sebepleri arasında işletme ölçeklerinin küçük

olması, imalata yönelik yetkin ve tecrübeli kadronun ekseriyetle işletme yöneticileri ve/veya sahipleri olması ve tüm süreçte bilgilerine ihtiyaç duyulması, imalata yönelik tüm kritik kararların yöneticiler tarafından alınması gösterilebilir. Firmalar arasında rekabetin yapısı kapsamında küme gelişim alanları arasında; firmalar arasında işbirliklerinin artması ve firmalar arasında rekabetin fiyat odaklı olmaktan çıkıp, standartlar, kalite, ürün çeşitliliği ve farklılaştırılması yönünde gelişmesi sayılabilir. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabet sektörel rekabetin gelişimi açısından olumludur.

Talep Koşulları

Rekabet üstünlüğü yerel pazarın karakterinden kaynaklanır. Üstünlük gelişmiş ve talepkar yerel müşteriler ya da başka yerlerde de talep gören uzmanlaşmış ürün çeşitlerine ihtiyaç duyan müşterilerin varlığından doğrudan etkilenir. Yerli müşterilerin ihtiyaçları ya da talepleri diğer ülkelerinkini öngörüyor, şekillendiriliyor ya da kapsıyorsa böylece küresel pazar trendleri için “erken uyarı göstergeleri” sağlıyorsa, özellikle değerlidir.



Şekil 5.19. Talep koşulları.

Küme analizi kapsamında talep koşulları altında iç ve dış talep yapısı incelenmiştir. Sektörel ve/veya bölgesel rekabette nitelikli ve talepkâr müşterilerin olması, orta ve uzun vadede işletmelerin kabiliyetleri, ürünlerini ve iş yapma biçimlerini geliştirmeleri yönünde baskı oluşturmakta, işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarına sebep olmaktadır.

Küme üyeleri olarak proje katılımcısı firmalar tarafından iç pazara ilişkin değerlendirmeler ışığında aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

1. Deri imalatı sektörünün alıcısı ağırlıklı olarak ayakkabı ve saraciye üreticileri ve markalarıdır. İç pazarda yer alan üreticiler arasında Türkiye’de markalaşmış zincir mağazalar yer almaktadır. Orta ve üst düzey gelir grubundaki alıcılara hitap eden markalaşmış mağazaların ve üreticilerin talep ettikleri deri ve ürün özellikleri, kalite, standartlar ve farklılaşmış olması açısından önemlidir. Araştırmaya katılan firmalar söz konusu gruptaki alıcılara özelleştirilmiş ürün seçenekleri sunabilmektedir.
2. Türkiye’de deriye olan talep yüksektir, özellikle ayakkabı ve saraciye üreticileri gerek iç pazarın büyüklüğü gerekse ihracat pazarlarına yapılan satışlara paralel, sürekli olarak deri talebinde bulunmaktadır. Bununla birlikte söz konusu alıcıların ödeme koşulları firmaların rekabet koşullarını olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.
3. İhracat pazarları kapsamında yer alan alıcılar arasında özellikle Çin’li ve Avrupalı alıcıların ürünün özelliklerine yönelik kalite baskısı yüksektir. Bu husus firmaların üretim teknikleri, ürün ve çalışma yöntemlerini geliştirmeleri yönünde etkide bulunmakla birlikte, standartların sürekli olarak sağlanmasının zorluğu, fiyata dayalı rekabet baskısının artması ile rekabeti giderek zorlaştırmaktadır. Talebin yapısına ilişkin detaylı bilgiye bu tezin firma analizi kısmından ulaşılabilir.
4. Gerek yurt içi gerekse yurt dışındaki alıcılar için sektörde “markalaşmış olmak”, sektör özelinde değerlendirilecek olunursa deri imalathanesinin köklü olması, bilinirliği ve piyasada güvenilir olması, ürün kalitesi ve sürekliliği önemli tercih sebepleri arasında yer almaktadır.

5. Firmalar ihracat pazar çeşitliliği açısından güçlüdür, firmaların Çin'den Finlandiya'ya, Almanya'dan İran'a uzanan geniş bir yelpazede birçok ülkeye ihracat gerçekleştirdikleri görülmektedir. İhracat pazarları çeşitli olmakla birlikte, satışların süreklilik arz etmediği ve standardizasyon talebinin karşılanmasında zorluklar yaşandığı belirlenmiştir.

Talep koşulları başlığı altında öncelikli küme gelişim alanları arasında;

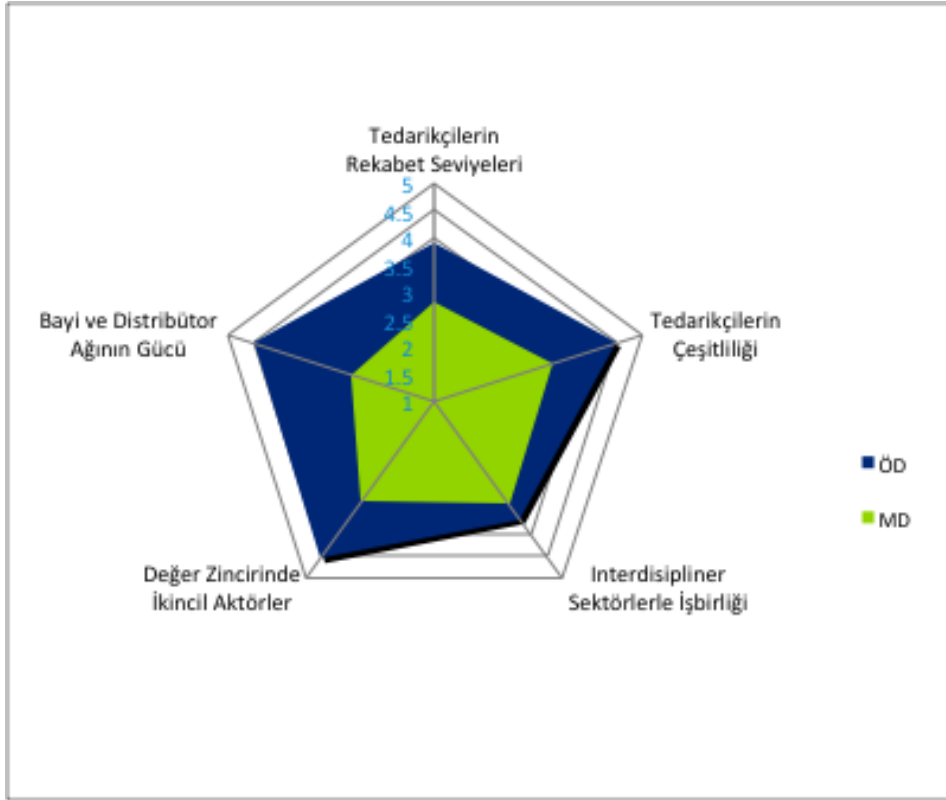
1. İhracata yönelik olarak kalite ve standardizasyonun artırılması,
2. İhracatta sürekliliğin sağlanması,
3. İç pazarın ödeme yapısının değişmesine yönelik küme olarak adımların atılması sıralanabilir.

İlişkili ve Destekleyici Sektörler

Rekabet gücünü belirleyen temel unsurlar arasında, yetkin ve uzmanlaşmış tedarikçilerin ve ilişkili sektörlerin yerel varlığı bulunmaktadır. Uzmanlaşmış parça, makine ve hizmetlerin yerel tedarikçilerine ve ilgili firmalara yakınlık, küresel olarak temin edilebilecek girdilere erişebilmek açısından zorunlu değildir. Rekabet üstünlüğü aksine etkililik, bilgi ve yenilik kolaylığından doğmaktadır.

Deri imalat sektöründe iki temel ve kritik tedarikçi grubu bulunmaktadır;

1. Ham deri tedarikçileri,
2. Kimyasal tedarikçileri.



Şekil 5.20. İlişkili ve destekleyici sektörler.

İlişkili ve destek sektörler değerlendirildiğinde gerek sektör için gerekse araştırma kapsamında faaliyet gösteren işletmeler için aşağıda belirlenen koşulların rekabet üzerinde etkileri bulunmaktadır;

Deri sektörü hammadde ve hammaddenin kalitesine doğrudan bağlıdır. Alınan ham derinin cilt kalitesi ilk aşamada bilinmemektedir. Bu noktada ham deri alımından başlayarak işletmelerin riskleri başlamaktadır. Deri sektöründe özellikle Avrupa ve Çin müşterileri deriyi özel kalite kontrol mekanizmaları altında incelemekte, küçük bir nokta dahi olsa aldıkları deriyi iade edebilmektedir. Türkiye’de sadece ham deri miktarı ile ilgili değil, aynı zamanda kalitesi ile ilgili sıkıntılar yaşanmaktadır. Türkiye önemli ölçüde ham deri ithalatı yapmaktadır. Sektörün ham deri temini en büyük problemleri arasındadır.

Deri sektörü ham deriyi doğrudan kesimhanelerden alabilmekte ya da ham deri ticareti yapan aracılardan alabilmektedir. Ham deri fiyatları piyasanın durumuna göre değişkenlik göstermektedir.

Deri imalatında en önemli ikinci tedarikçi grubu kimyasal sağlayan işletmelerdir. Bu işletmeler, ilk olarak derinin yaş işlemlerden geçmesi, sonrasında tabaklama süreci ve son olarak ise finisaj ve/veya boya aşamasında kullanılan kimyasal ve boyaları sağlamaktadır. Krom tuzları derinin işlenmesinde büyük önem taşıyan ve ikamesi olmayan bir maddedir. Bitkisel yöntemlerle de deri işlenebilse de yaygın olarak krom kullanımı tercih edilmektedir. Türkiye ve dünyada başlıca krom tedarikçilerinden biri olan Soda Sanayi A.Ş.'den krom temin edilmektedir. Tek tedarikçi olmasından ötürü fiyat belirlemesi ve bu fiyatın üretim maliyetlerini yükseltmesi firmaların rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Derinin işlenmesi ve boyanması süreçlerinde kullanılan diğer kimyasalların tedarikçileri ile firmalar arasında, kimyasal ya da boyanın temini bakımından problem yaşanmamaktadır. Kimyasal sağlayan tedarikçi firmalar ağırlıklı olarak yurt dışındadır veya Türkiye'de temsilcilikleri vardır. Sektörde kullanılmak üzere üretilen boya, kimyasal ve benzeri materyaller aynı zamanda imalathanelerin sezonun trendlerini belirlemelerine katkı sağlamaktadır.

Üretim sürecinde işletmelerin çalıştıkları diğer tedarikçiler arasında plakacılar da bulunmaktadır. Plakacılar sezonda kullanılacak desenleri metal plaka olarak hazırlayarak imalathanelere sunmaktadır.

Deri imalathaneleri iç ve dış pazarlarda aracılar ya da tacirlerle çalışmaktadır. Aracıların güçlü ağ yapılarına sahip olması, müşterilerle geliştirdikleri ilişkiler tabakhanelerin satışlarını, karlılıklarını dolayısıyla rekabet seviyelerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle yurt dışı satış ve pazarlama alanında işletmeler doğru aracılara ulaşmak hususunda problemler yaşamaktadır.

Tedarik ve destekleyici sektör ve/veya oyuncular arasında AR-GE ve Test merkezleri yer almaktadır. Türkiye'de deri sektörüne servis veren test ve analiz merkezlerinin, sektörün test ve analiz ihtiyacının karşılanması hususunda yeterli olduğu düşünülmektedir.

Deri imalat sektörü, derinin kullanım alanlarının çeşitliliğine bağlı olarak otomotiv, ayakkabı, saraciye, deri giyim, ev-ofis mobilyaları ve dekorasyon, döşeme gibi birçok sektörle ilişkilidir. Mevcut durumda firmalar ağırlıklı olarak ayakkabı ve saraciye sektörü ile yakın ticari ilişkiler geliştirmiştir. Farklı sektörlerle yönelik derinin üretim süreçlerinin farklılaşması, özelleşmiş ve yüksek hacimli talep yapısına bağlı olarak firmalar, ayakkabılık ve saraciyelik deri üretimi dışına çıkmamaktadır.

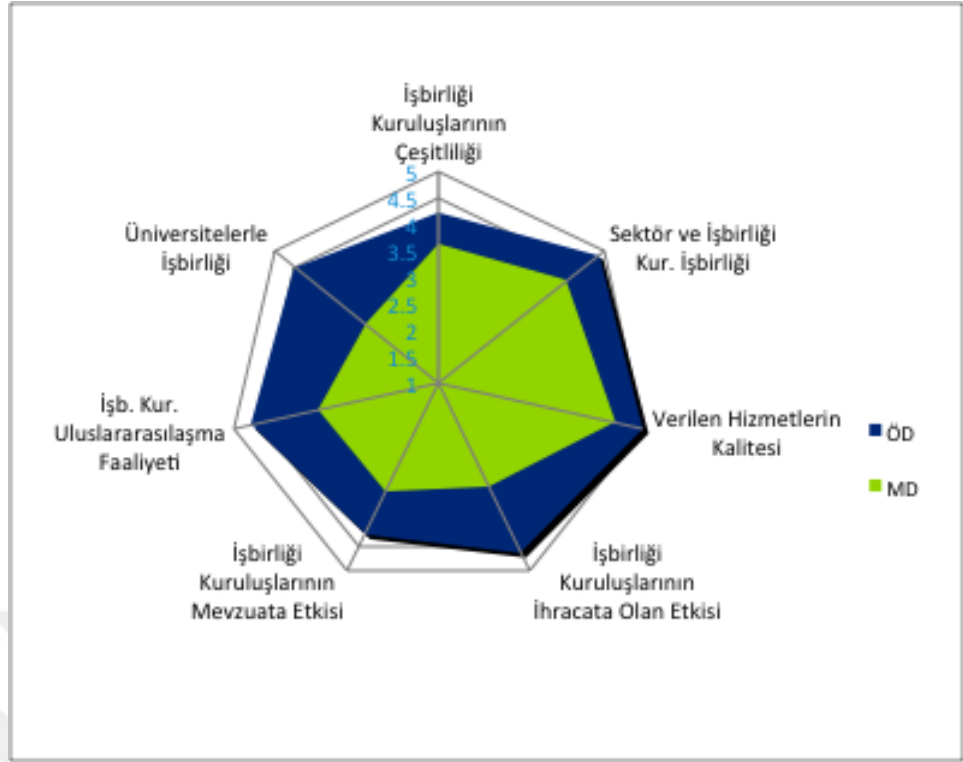
İlişkili ve destekleyici sektörler bakımından küme gelişme alanları arasında;

1. Soda Sanayi A.Ş. gibi kritik tedarikçilerle orta ve uzun vadeli sektöre yönelik işbirliklerinin yapılması,
2. Otomotiv, döşemelik deri, ev dekorasyonu gibi sektörlerle iş birlikleri ya da pilot projelerin hayata geçirilmesi,
3. Deri imalatını kapsayacak şekilde Türk Deri Sektörünün rekabet gücünün artması yönünde özellikle ayakkabı, saraciye sektörleri ile ortak vizyon ve strateji geliştirilerek, tamamlayıcı ve bütüncül çalışmaların hayata geçirilmesi,
4. Firmaların özellikle hedef pazarlarda doğru araçlar veya alıcılar bulmaları için sektörel işbirliği kuruluşları ya da kümelenme yapılanmaları ile işbirlikleri hayata geçirilmesinde fayda bulunmaktadır.

İşbirliği Kuruluşları ile Olan İlişkiler

Sektörün Türkiye’de kurulmuş en eski tüzel kişiliği olarak Türkiye Deri Sanayicileri Derneği’nin özellikle deri imalatı alanında faaliyet gösteren işletmeleri birleştirici rolü kritik öneme sahiptir.

Firmalar kurulu ve faaliyet gösteren işbirliği kuruluşu yapılarının çeşitliliğinden memnun olduklarını ve ilerleyen dönemde sektörün rekabetini artıracak yönde adımlar atılması gerekliliğini belirtmiştir. Üyesi oldukları Türkiye Deri Sanayicileri Derneği’nin son dönem çalışmaları ise işletmeler arasında iletişim, tecrübe paylaşımı, ortak sorunların çözümüne yönelik birlikte hareket etme kabiliyeti getirmiştir.



Şekil 5.21. İşbirliği kuruluşları.

İşbirliği kuruluşlarının yasal mevzuata olan etkisinin kritik öneme sahip olduğunu belirten işletmeler, söz konusu yapılanmalar ile sektörel problemlerin ortak platformda dile getirilebildiğini, sektöre yönelik çalışmaların devam etmesinin gerekliliğini belirtmişlerdir.

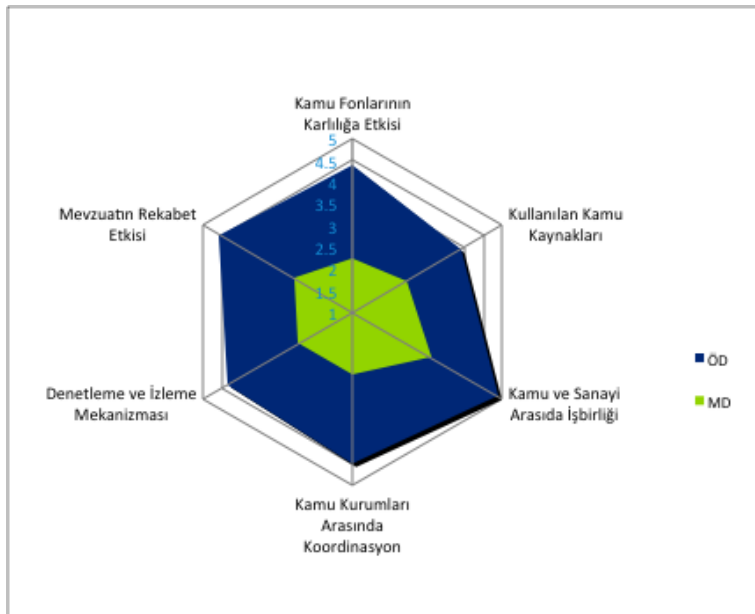
İşbirliği kuruluşlarının rekabete olan etkisi ve özelde Türkiye Deri Sanayicileri Derneği için sektöre yönelik işbirliği gelişim alanları arasında;

1. Deri sektörünün rekabet gücü, ihracatı, tanıtımı gibi alanlarda faaliyet gösteren işbirliği kuruluşlarının, ortak çalışma alanları belirleyerek küresel rekabete yönelik ortak adımlar atmaları,
2. Deri ile ilişkili alt sektörlerle ait işbirliği kuruluşu ve tüzel yapıların, değer zincirinin tamamını oluşturacak şekilde birlikte hareket edebilmeleri, ayakkabı sektöründen başlayarak işbirliği modellerinin geliştirilmesi, firmalar arası iş modellerinin geliştirilmesi,

3. İhracat ve uluslararasılaştırma faaliyetlerinin birbirlerinden farklı fakat birbirlerini tamamlayacak şekilde faaliyetlerle geliştirilmesi, uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliklerinin artırılması,
4. Kümelenme çalışmalarında kritik öneme sahip faktörlerden biri de kamu, özel sektör ve akademi işbirlikleridir. Firmalar üniversitelerle olan ilişkilerin daha ileriye taşınması ve mezun olan öğrencilerin sektörde kalması konularının geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir.

Kamu Kurumları, Devlet Destekleri ve Yasal Mevzuatın Etkisi

Deri imalat sektörü hayvancılık başta olmak üzere ilişkili sektörlerde uygulanan düzenlemelerden doğrudan etkilenmektedir. Hayvancılık sektörüne getirilen düzenlemeler ise deri imalat sektörünün politikaları üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir; özellikle ham derinin temin edilebilmesinde Türkiye’de hayvancılığın desteklenmesi ve hayvan sayısının artması büyük önem taşımaktadır. Sektörü doğrudan etkileyen diğer önemli düzenlemelerin başında çevre mevzuatı gelmektedir. Deri üretim süreçlerinin yarattığı kirlilik yükünün bertarafı konusunda oldukça başarılı önlemler alan sektörde, ortaya çıkan hemen hemen tüm katı atıklar bir başka sektörde üretim girdisi olarak kullanılmaktadır.

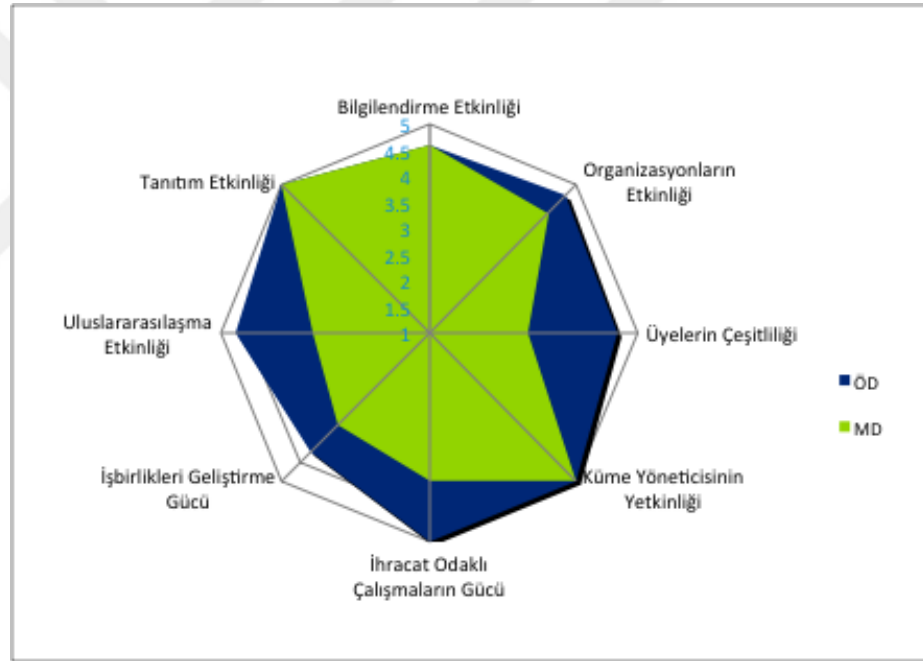


Şekil 5.22. Kamu kurumları.

Firmaların kamu kaynağı kullanım düzeyi düşüktür. Kamu ve sanayi arasında ilişkiler gelişmektedir, sektör sorunlarını ilgili kamu kurumlarına ve politika yapıcılara iletebilmektedir.

Küme Yönetimi ve Koordinasyon

Türkiye Deri Sanayicileri Derneği gerek sektör gerekse projenin coğrafi kapsamında gelişimi ve halihazırda yürütmekte olduğu faaliyetlerle gelişmekte olan bir küme yönetimi mekanizmasıdır. Küme Yönetimi firmalar arasında işbirliklerinin artması, sektörel rekabetin artması yönünde çalışmalarını hayata geçiren bir yapıdır. Firmalardan küme yönetimine ilişkin çalışmalarını değerlendirmeleri istenmiştir.



Şekil 5.23. Küme yönetimi.

Bilgilendirme etkinliği alanında küme yönetimi 5 üzerinden 4,5 oranında yüksek derecede etkili bulunmuştur. Benzer şekilde dernek tarafından firmaların tanıtımına yönelik yapılan çalışmalar oldukça faydalı ve etkin olarak değerlendirilmiştir. Küme koordinasyonunun işbirlikleri geliştirme, uluslararasılaşma ve ihracat odaklı çalışmalar alanında gerçekleştirecekleri

faaliyetlerin gerek sektör gerekse firmaların rekabeti için önemli rol oynayacağı görülmüştür. Küme Koordinasyonu alanında gelişim alanları:

1. İhracat odaklı çalışmaların artması, ortak tanıtım ve yurtdışı pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi,
2. Gerek ilişkili sektörlerde gerekse sektör içinde ulusal ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi, uluslararası kuruluşların ziyaret edilmesi, ortak çalışmaların geliştirilmesi,
3. Küme üyelerine, deri imalatı dışındaki ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin de dâhil edilerek çeşitlendirilmesi,
4. Küme üyelerinin tanıtılması ve bir şemsiye altında görünürlüklerinin artması için küme portalı / web sitesinin hazırlanması önerilmektedir.

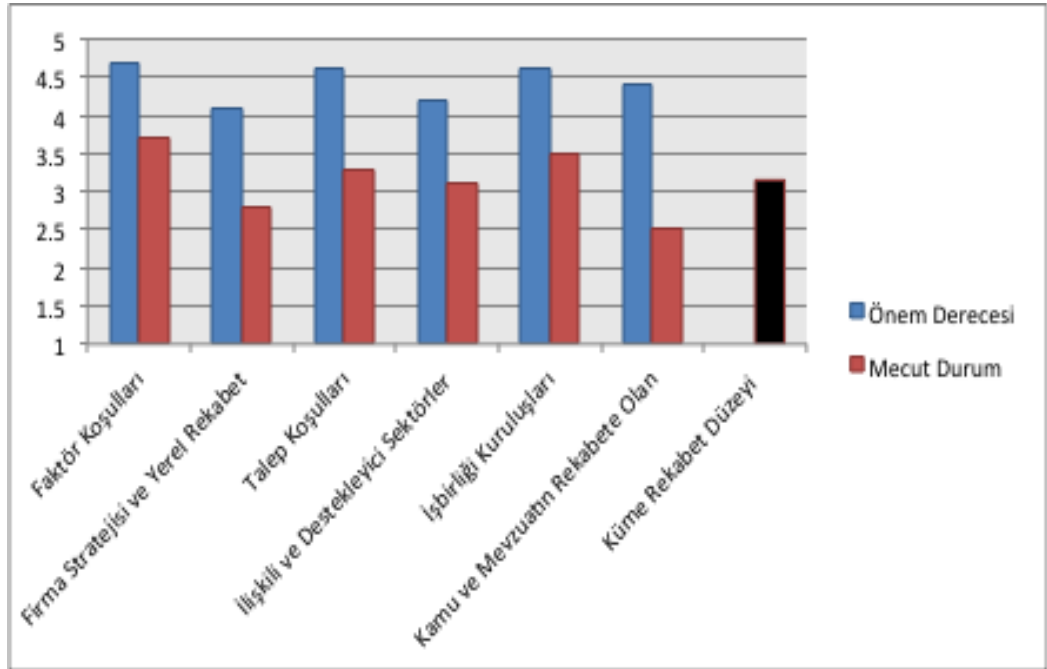
Küme Yönetiminin uzmanlaşmasının, küme araçlarını etkin bir şekilde kullanılmasının küme gelişimi açısından kritik öneme sahip olduğu başta Avrupa Komisyonu olmak üzere, başarılı iş kümelerinin bulunduğu bölgelerde kabul edilmektedir. Kümelerin rekabet gücünün gelişiminin desteklenmesi amacı ile Avrupa Komisyonu 2009 yılında Cluster Excellence Initiative Programını (Küme Mükemmeliyetçilik Girişimi) başlatmıştır. Türkiye'nin de içinde olduğu program kapsamında Türkiye'den 20 küme için kıyaslama çalışmaları yapılmış ve akredite edilen Türk Küme Kıyaslama uzmanları tarafından yirmi kümeye etiket verilmiştir. Söz konusu kıyaslama çalışması ile küme yönetimleri, kümenin rekabetçilik seviyesini uluslararası kriterler ışığında ölçerek gelişim alanlarını belirleyebilmiştir. Çalışma ayrıca kümelerin uluslararası platformda bilinirliklerini artırmakta, uluslararasılaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Kıyaslama çalışması sonunda Küme Kalite Belgesi almaya hak kazanan kümeler Avrupa Birliği tarafından desteklenen Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabetçilik fonlarına başvurmaya hak kazanmaktadır.

Türkiye Deri Sanayicileri Derneği koordinatörlüğünde yürütülen kümelenme çalışmalarının Küme Kıyaslama Çalışmasına dahil olması önerilmektedir. Kümenin uluslararası küme kalite belgesi almaya hak kazanması halinde kümenin rekabet gücü artacak, işletmelerin küresel iş ağlarına girmeleri kolaylaşacaktır. Söz konusu danışmanlık hizmeti European Secretariat for Cluster

Analysis - ESCA'dan alınabileceği gibi akredite edilmiş olan Türk uzmanlardan da alınabilir.

Küme Analizi Genel Değerlendirme

Elmas Analizi modeli kullanılarak gerçekleştirilen küme analizi sonuçlarına göre, Türkiye Deri Sanayicileri Derneği Deri İmalat Sektörü Kümesinin rekabetçilik düzeyi 3,2 seviyesinde; orta düzeyde rekabetçidir. Kümenin gerek ulusal düzeyde gerekse küresel pazarlarda rekabet edebilmesinin önündeki en büyük engeller yerel rekabet koşullarından kaynaklanmaktadır. Bu koşullar arasında tezin farklı bölümlerinde de değinilmiş olduğu gibi başta hammaddenin niteliği ve tedarikçilerin pazarlık baskısı, ayrıca iç pazarlarda alıcıların fiyat baskısı ile firmaların finansal dayanaklıklarının zayıflaması yatmaktadır. Yasal mevzuat ve kamu desteklerinin rekabet üzerinde etkisi 5 üzerinden 2,5 seviyesinde, orta düzeydedir. Bu kapsamda özellikle deri imalatının bulunduğu bölgeler arasında üretim alt yapısı ve koşulların eşit olması, izleme ve denetim ile alt yapı maliyeti ve giderler bazında haksız rekabetin önlenmesine ilişkin tedbirler alınması gerekmektedir.



Şekil 5.24. Küme rekabetçilik düzeyi.

Firmaların rekabet avantajları arasında ise faktör koşulları kapsamında coğrafi konumun getirdiği avantajlar, OSB altyapısı ve işletme fiziki altyapıları, sektörel tecrübe sıralanabilir. Faktör Koşulları kriteri ortalama 5 üzerinden 3,7 seviyesinde, yüksektir. Faktör koşulları kapsamında geliştirilmesinde fayda görülen alanların başında nitelikli elemana erişim gelmektedir.

Firma stratejisi ve yerel rekabetin bağlamı, 2,8 seviyesindedir. Detaylarına Küme Analizi Bölümünde yer verilen bu başlıkta rekabet gücü orta seviyededir. Firmalar arasında rekabet fiyata dayalıdır ve zaman içinde piyasa işleyişi firmaların aleyhine vadelerin uzaması ile değişmiştir. Dış piyasada Hindistan ve Çin gibi ülkelerde faaliyet gösteren rakiplerin yıkıcı bir fiyat baskısı bulunmaktadır. Bu duruma ilave olarak bu ülkelerin önemli rekabet avantajlarından biri de yüksek kapasitedir, söz konusu ülkelerde üretim miktarları ölçek olarak Türkiye'nin toplam üretim kapasitenin oldukça üstündedir.

Talep koşulları bağlamında, kümenin rekabet gücü 3,3 seviyesinde orta seviyededir. Üreticiler ürün kalitesi ya da üretim altyapısı ile talebi karşılamak adına güçlüdür fakat ürünlerin kalitesinde sürekliliğin sağlanması yönünden ham deri tedarikçisinde yaşanan problemlere bağlı olarak zayıftır.

İlişkili ve destekleyici sektörler, başka bir ifade ile tedarikçiler alanında rekabet gücü 3,1 ile orta seviyededir. Firmalar uzmanlaşmış kimyasal tedarikçileri ve makine tedarikçileri alanında güçlü iken ham madde tedarikçilerinin ham deri temini alanında uzmanlaşmaya ihtiyacı bulunmaktadır.

İşbirliği kuruluşlarının rekabete etkisi 3,5 seviyesindedir. Bu başlık kapsamında kümelenme çalışmasının yürütücüsü olan Türkiye Deri Sanayicileri Derneği küme yönetimi ve koordinasyonunda rekabeti geliştirecek faaliyetler gerçekleştirmektedir. Dernek çabaları ile ilerleyen kümelenme faaliyetlerinde uluslararası standartlara ve küme yönetim araçlarına sahip olunmasında fayda görülmektedir. Küme Analizi ile sektörün üniversitelerle olan işbirliklerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyduğu belirlenmiştir.

Firma Analizi

Firma analizi kapsamında firmaların ulusal ve uluslararası ortamda rekabet etme güçleri değerlendirilmiştir. Değerlendirme kapsamında aşağıdaki kriterler baz alınmıştır:

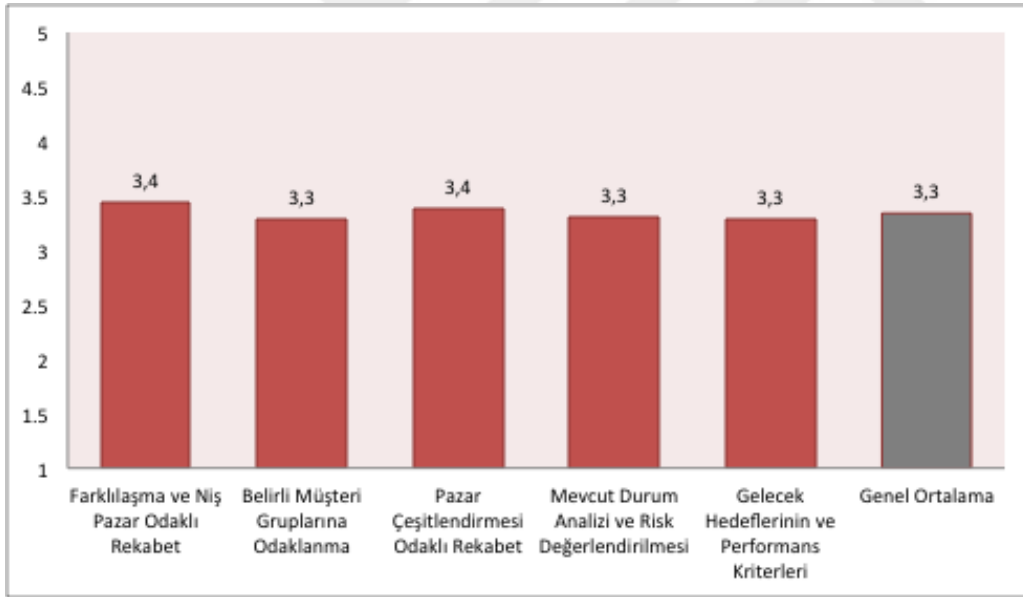
1. Ürünlere Bağlı Rekabet Gücü,
2. Firma İçi Koşulların Rekabete Etkisi,
3. Firma Dışı Koşulların Rekabete Etkisi,
4. Stratejik Performansın Değerlendirilmesi,
5. Üretim Performansı,
6. ARGE, İnovasyon, Teknoloji, Tasarım Performansı,
7. Pazarlama ve Tanıtım Etkinliği,
8. İhracat Performansı,
9. Yurtiçi Satış Performansı,
10. Kalite Sistemleri, Uluslararası Standartlara Uygunluk,
11. Finansal Dayanıklılık.

Araştırmada yer alan işletmeler aile işletmeleridir. İşletmelerin ürünleri birbirleri ile kıyaslandığında çeşitlilik göstermemektedir. İşletmeler temelde aldıkları ham deriyi işleyerek en fazla beş farklı kalitede deri imal etmektedir. Üretilen deri ağırlıklı olarak ayakkabı ve saraciye sektörlerine girdi teşkil etmektedir. Ürünler renk, kalınlık, parlaklık ya da imalatın bitim aşamasında yapılan kimyasal ve teknik uygulamalarda farklılaşabilmektedir.

Firma Rekabet Stratejisi

Firma bazında yapılan analiz sonuçları firmaların rekabet düzeylerinin 5 üzerinden 3,3 ile orta seviyede olduğunu göstermiştir. Sektörün işleyişi, yerel rekabet ortamı gibi dışsal faktörlerin dışında, firma bazında rekabet düzeylerinin orta seviyede olmasının başlıca nedenleri arasında firmaların;

1. Farklılaşma ve niş pazar odaklı çalışmalarının orta seviyede olması (örneğin bebek ayakkabılarına yönelik, bitkisel yollarla işlenmiş deri üretimi, ekolojik deri üretimi vb.),
2. Pazarlama karmasının stratejik hedefler yerine işletmelerin ve pazar yapısının dönemsel ihtiyaçlarına ve yapısına bağlı olarak şekilleniyor olması,
3. Pazar çeşitlendirmesine gidilmeyişi, tek pazar ve alışılmış müşterilerle çalışma kültürünün yerleşmiş olması, beklenmeyen kriz dönemlerinde müşterilerin kaybedilme riski,
4. İşletmelerin mevcut durum analizi ve risk değerlendirmesi yapmıyor olmaları,
5. Firmaların gelecek hedefleri belirlemesi ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında işletme içinde yer alan satış ve pazarlama birimleri başta olmak üzere performans kriteri belirlemiyor olmaları sayılabilir.



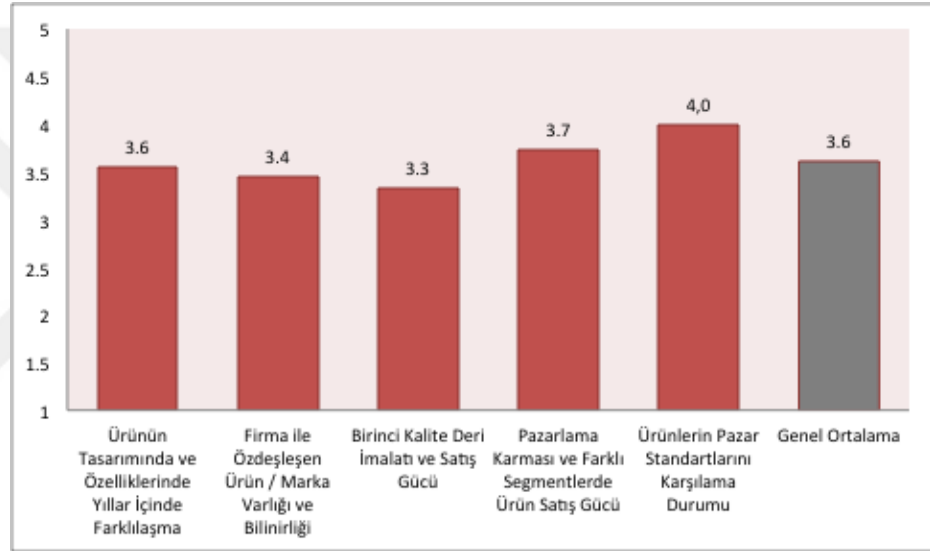
Şekil 5.25. Firma rekabet stratejisi.

Deri imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arzu edilen seviyede değildir. Firmalar her ne kadar kurumsallaşmanın deri imalat sektöründe mümkün olamayacağına yönelik inançlarını dile getirmiş olsalar da, aile işletmesi yapısında faaliyet göstermekte olan şirketlerde organizasyon yapısı, iş tanımlarının yapılması, şirket stratejik

hedeflerinin, şirket birimleri ve çalışanlarına yönelik görev ve sorumlulukların belirlenmesinde fayda görülmektedir.

Ürüne Bağlı Rekabet Gücü

Firmaların ürünü işlenmiş deridir. Derinin geçtiği işlem aşamalarına bağlı olarak, firmaların ürün grupları i) wet-blue ii) crust iii) bitmiş deri olarak üç ana grupta sıralanabilir. Araştırmada yer alan işletmelerin satışı ağırlıklı olarak bitmiş deridir, az miktarlarda da olsa crust deri satışı yapan firmalar da bulunmaktadır. İşlenmiş deri ürün gruplarında en fazla beş kalitede deri imal edilebilmektedir.



Şekil 5.26. Ürüne bağlı rekabet gücü.

Ürünlere bağlı rekabet gücü başlığı altında; ürünün tasarımında yıllar içinde farklılaşma olup olmadığı, firma ile özdeşleşen ürün ya da marka olup olmadığı, kar marjı yüksek olan ürün gruplarının satış hacmi ve sürekliliği, ürünlerin pazar/talep standartlarını karşılayıp karşılamadığı alanları değerlendirilmiştir.

Ham derinin kendisine bağlı olan ve kaliteyi belirleyen özelliklerinden bağımsız olarak deri üretim aşamalarında geçirdiği işlemle (derinin büyükbaş ya da küçükbaş, erkek ya da dişi hayvan derisi olmasına da bağlı olarak) inceliği, rengi ve deseni ile farklılaşabilmektedir.

Gerçekleştirilen saha çalışmasında firmaların tamamına yakını finisaj aşamasında ürün ne kadar farklılaşsa da karlılık oranı en yüksek olan grubun birinci kalite ham deriden işlenmiş deri olduğu belirtilmiştir. Bu noktada devreye birinci kalite ham deri temininde yaşanan zorluklar girmektedir. İşletmeler işlenmiş oldukları farklı kalitelerde deriyi farklı müşterilere satabilmektedir.

Nispeten düşük kaliteli deri ürün grubunda yüksek oranda ölçek ekonomisinden bahsetmek mümkündür, fakat söz konusu ürün grubu için yurt içinde düşük maliyetlerle üretim yapan işletmelerin fiyat baskısı artmaktadır. İşletmelerin ürüne dayalı karlılık oranları düşme eğilimindedir.

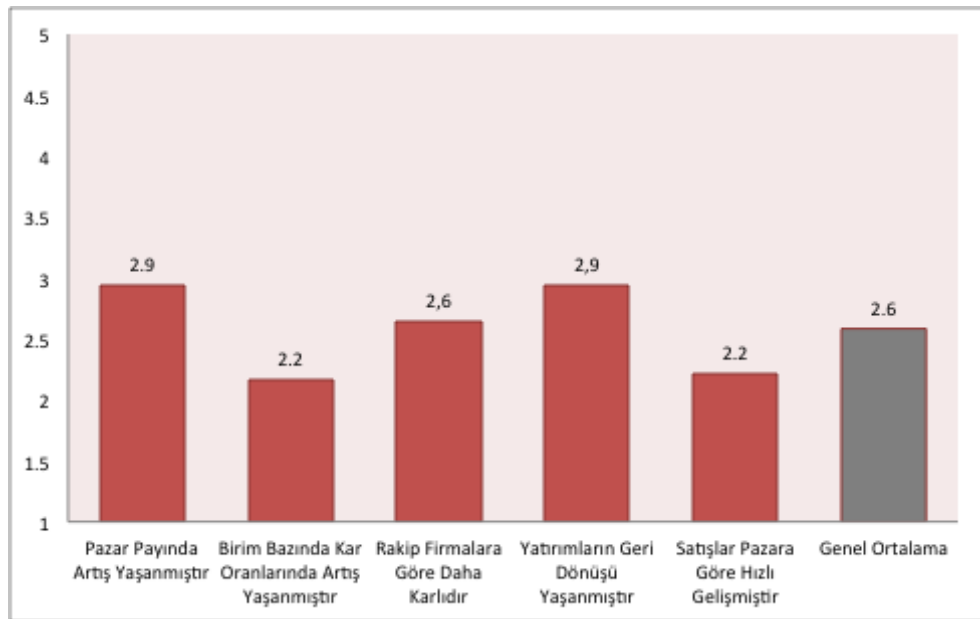
Ayakkabılık deri, saraciyelik deri de işlenme teknikleri bakımından farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan firmalar ağırlıklı olarak ayakkabılık ve çantalık deri üretmektedir. Gerek yurt içi gerekse yurt dışında deri ürünleri imalatçıları başta olmak üzere üreticiler derinin işlenmesinde ağır metallerin kullanılmadığına ve işlenmiş olan derinin insan sağlığına zararlı maddeler içermediğine dair belgeler istemektedir. Daha önce Avrupa müşterisi ile çalışmış olan firmalar söz konusu standartları sağlamak konusunda problem yaşamamaktadır. İşletmelerin test ve analiz çalışmalarını sürekli olarak gerçekleştirmeleri ürünlere bağlı rekabet gücünün artmasını sağlayacaktır. Ürüne bağlı rekabet gücünü etkileyen önemli unsurlar arasında, ürün kalitesi ve standartlarında süreklilik yer almaktadır. Yıllar içinde uzmanlaşmış olduğu deri grubu ile anılan imalathaneler için otomotiv, döşemelik deri gibi yeni ve farklı deri imalat alanlarına girilmesi mümkün olmakla birlikte, hammadde, imalat ve alıcıların standart taleplerine bağlı riskler barındırmaktadır.

Dünya deri imalat sektöründe İtalya, işlenen derinin kalitesi ile ön plana çıkmaktadır. Araştırmada yer alan firmalar tarafından işlenen derinin kalite bakımından İtalyan deri kalitesine yakın olduğu firmalar tarafından belirtilmiştir. Analiz sonuçlarına göre firmaların ürüne bağlı rekabet güçleri 5 üzerinden 3,6 ile orta seviyededir. Firmaların aşağıdaki alanlarda gelişmeleri ürüne bağlı rekabet güçlerinin artmasında etkili olacaktır:

1. Niş alanlara yönelik deri üretimi konusunda pazar araştırması yapılması ve belirlenecek alanlara uygun kar marjı yüksek ürünlerin üretilmesi; örnek: bebek ayakkabıları, kırtasiye, akıllı teknolojiler için kullanılan aksesuarlar, dekorasyon ürünleri, gemi inşa sektörüne yönelik deri imalatı,
2. Üründe yapılacak olan farklılaşma çalışmalarında trendlerin takip edilmesi, koleksiyon geliştirilmesi, mevcut ve potansiyel müşterilere numune gönderimi,
3. Ürün kalitesinin ulusal ve/veya uluslararası akredite kuruluşlar tarafından belgelenmesi,
4. Türkiye deri imalatı ve deri ürünlerinin markalaşmasına paralel olarak, işletmelerin özel ürün grupları ve markalarına yönelik stratejik çalışmalar başlatması.

Satış Performansı

Dünya deri imalat sektöründe İtalya, işlenen derinin kalitesi ile ön plana çıkmaktadır. Araştırmada yer alan firmalar tarafından işlenen derinin kalite bakımından İtalyan deri kalitesine yakın olduğu firmalar tarafından belirtilmiştir. Analiz sonuçlarına göre firmaların ürüne bağlı rekabet güçleri 5 üzerinden 3,6 ile orta seviyededir. Firmaların aşağıdaki alanlarda gelişmeleri ürüne bağlı rekabet güçlerinin artmasında etkili olacaktır:



Şekil 5.27. Satış performansı.

Firmaların satışlarını yurt içi satışlar ve ihracat satışları oluşturmaktadır. Deri imalat sektörü 2005 yılına kadar yurt içi satışlarında rekabetçi konumunu korumuş, 2005 yılından sonra başta Hindistan olmak üzere Asya ülkelerinden ithal edilen deri ile fiyat baskısına bağlı olarak rekabet gücünü kaybetmeye başlamıştır. İmalatçılar satış yapabilmek için giderek vadeli satış uygulamalarına gitmiş ve iç piyasada vadeler oldukça uzamıştır.

İşletmelerin iç piyasada alıcıları zincir ayakkabı mağazaları ve aracılardır. Firmaların müşterilere ulaşma kanalları ağırlıklı olarak fuarlar, aracılar ve mağazalardır. Bazı firmalar ayrıca mağazaları aracılığı ile de satış yapmaktadır. Sektör 2001 ve 2008 yılları arasında rekabetçi yapısını koruyarak, yüksek kar marjlarında satış yapmıştır. 2008 krizi sonrasında satışlar ve kar oranları düşmeye başlamıştır.

Dericilik sektörü genel olarak içerideki diğer üreticilerin de aleyhte olarak yaşadıkları düşük kalite/ucuz fiyat stratejisine sahip Çin ve Hindistan menşeli nihai ürünlerin iç piyasaya girmesi ve bu ürünlerin iç pazarda tercih edilen ürünler haline gelmesi ile ürün kalitesi bakımından rekabet avantajına sahip olan ancak fiyat rekabeti bakımından dezavantajlı hale gelmiştir. Söz konusu ülkelerle rekabet edemez hale gelmiş ve göreceli olarak iç ve dış pazarlarda bazı avantajlarını kaybetmiştir.

Firmaların müşteriye ulaşma kanalları arasında fuar katılımları ve alıcılarla doğrudan kurulan bağlantılar yer almaktadır. Firmalar dönemsel olarak yurt dışı fuarlarına katılmakta ve devlet desteklerinden yararlanmaktadır.

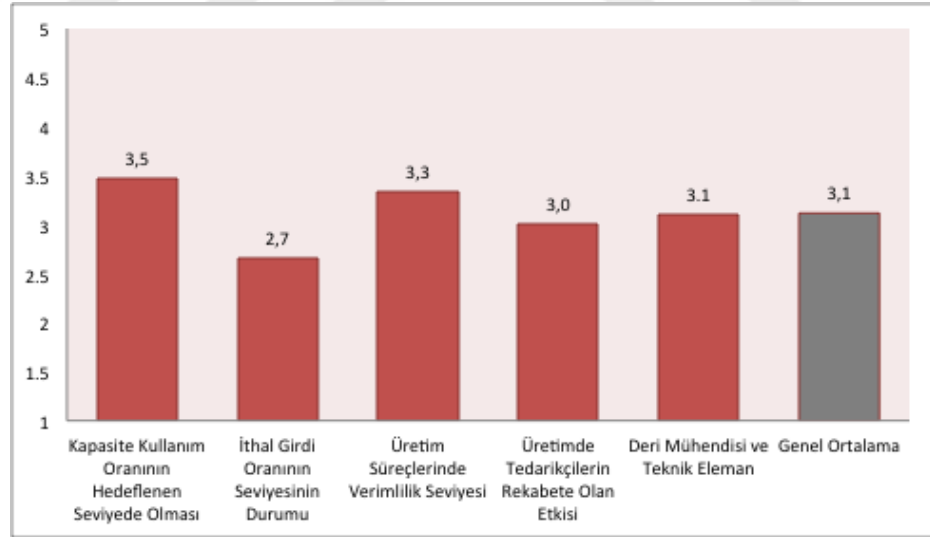
Küresel rekabette önemli olan tanıtım araçları arasında firma internet siteleri yer almaktadır. Yapılan inceleme sonunda firmaların internet sitelerinin güçlendirilmesine ya da güncellenmesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Üretim Performansı

Deri imalat sektöründe üretim koleksiyon tasarımı ve üretimi ile başlamaktadır. Koleksiyon hazırlanmasında sezonun renk ve desen tasarımının oluşmasında aşağıdaki faktörler rol oynamaktadır:

1. İşletmelerin sürekli müşterilerinden gelen geri bildirimlerin ve müşteri beklentilerinin biliniyor olması,
2. Deri kimyasal ve boya tedariki konusunda çalışılan tedarikçilerin yönlendirmeleri,
3. Fuarlara katılım sağlanması.

Söz konusu mecralar ile elde edilen bilgi ışığında koleksiyon hazırlanmaktadır. Hazırlanan koleksiyon içinde her sezon satılan lokomotif ürünlerde belirli miktarlarda stok üretimi yapılmakta, koleksiyonda yer alan diğer ürünler sipariş alındıktan sonra üretilmektedir. İşletmelerin bitmiş ürünlerinde stok maliyetleri görece olarak düşüktür.



Şekil 5.28. Üretim performansı.

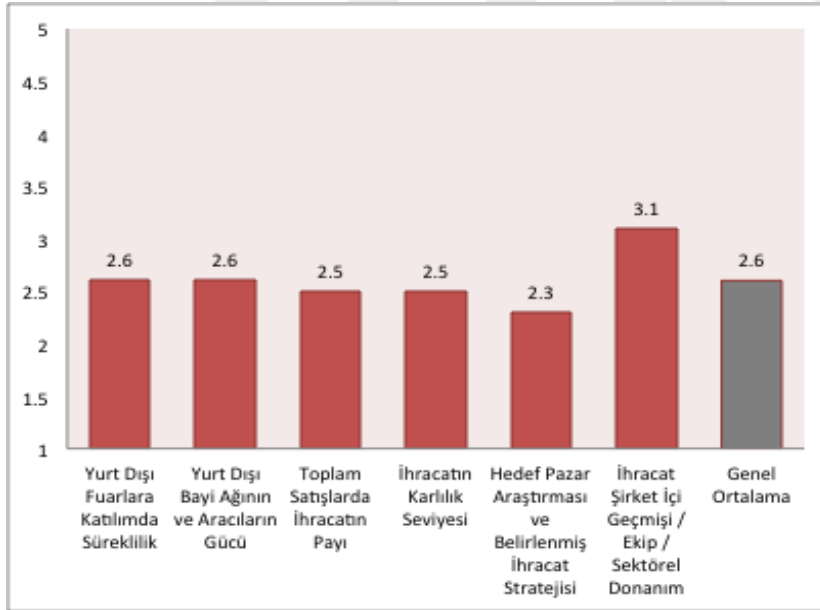
Araştırma kapsamında mülakat yapılan işletmeler ortalama % 70 kapasite ile çalışmaktadır. Üretimi etkileyen en önemli unsurlar arasında ham maddeye bağlı problemler ön plana çıkmaktadır.

Firmaların üretim performansı genel ortalaması 5 üzerinden 3,1 ile orta düzeydedir. Firmaların üretim süreçlerinde gelişim alanları aşağıdaki gibidir:

- Üretimde verimliliğin artmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi,
- Uluslararası kalite sistemlerinin elde edilmesi,
- Üretim aşamalarında maliyeti yüksek ve makine kullanım oranının düşük olduğu işlemlerin, işletme dışında yapılması,

İhracat Performansı

Araştırmada yer alan işletmelerin ihracat satışları ve ihracat pazarlarında yıllar içinde yaşanan değişimler incelenmiştir. Ayrıca işletmelerin yurt dışı fuarlara katılımda süreklilikleri, yurt dışı bayi ağının gücü, toplam satışlarda ihracatın payı, hedef pazar araştırması, işletmelerin ihracat tecrübeleri gibi kriterler değerlendirilmiştir.



Şekil 5.29. İhracat performansı.

Deri imalat sektöründe ihracat ağırlıklı olarak aracılar üzerinden yapılmaktadır. Firmalar ihracat satışlarının karlılık derecesinin arzu ettikleri seviyede olmadığını düşük kar marjları ile çalıştıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin ihracat satışlarına önem vermelerinin altında yatan en büyük etkenler

arasında iç piyasada süregelen uzun vadelerle kıyaslandığında ihracat satışlarının nakit olması gösterilebilir. Nakit akış hızında ihracat ile ivme kazanan işletmeler, özellikle işletme sabit giderlerini ihracat satışları ile karşılamaktadır.

Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda deri imalat sektöründe ihracatın artmasında müşteri ziyaretlerinin önemli bir yeri olduğu, müşterilerini ziyaret eden işletmelerin ihracat satışlarında artış olduğu ve pazar paylarının arttığı bilgisine ulaşılmıştır.

Firmaların mevcut pazarları çeşitlilik göstermekle birlikte, işletmeler tarafından belirtilen hedef pazarlar arasında Avrupa ülkeleri ön plana çıkmaktadır. İşletmeler Avrupa pazarını hedeflemekle birlikte, pazarda kalıcı olabilmek için ürünlerde standardı sağlamak ve siparişlerin zamanında teslim edilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır.

Deri üreticileri için öncelikli alıcı grupları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

Ayakkabı ve saraciye imalatı ve satışı yapan orta segment zincir mağazalar:

Söz konusu zincir mağaza grupları ve yerel markalar uluslararası piyasalarda da öncelikli alıcı grupları arasında yer almaktadır. Söz konusu alıcılar kendilerine özel koleksiyon ve ürün imalatı yaptıkları için, satın alınan derinin özelliklerine bağlı olarak yüksek alım fiyatları ödeyebilmektedir.

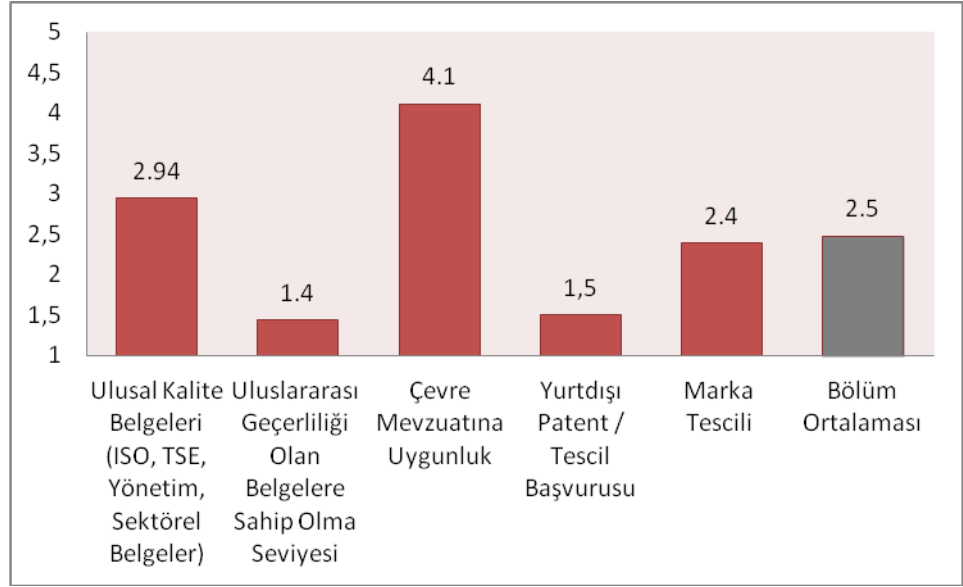
Küresel zincir mağazalar: Zara, H&M, Mango gibi küresel zincir mağazalar kendi bünyelerinde ve fason organizasyonlarında deri ayakkabı ve saraciye ürünleri satmaktadır. Deri sektörü söz konusu markalara deri tedariki sağlayabilir. Burada önemli olan husus markaların sezon koleksiyonlarını hazırlamadan önce, satın alma kararlarına dâhil olabilmektedir. Bir diğer önemli husus ise küresel zincir mağazaların satın alma davranışlarıdır. Yüksek miktarlarda alım yapan markalar, birim fiyatlarda kendi alış fiyatlarından alım yapmaktadır. Ek olarak üretim süreçlerinde ve ürünlerin teslimi öncesinde katı kalite kuralları uygulamaktadır.

Aracı alıcılar: Mevcut işleyişte gerek iç pazarda gerekse ihracat pazarlarında aracılar deri imalatçıları için önemli bir oyuncudur. Satışlar ekseriyetle aracılar üzerinden yapılmaktadır. Satışlar ya doğrudan aracılardan deposuna ya da aracılar tarafından satış anlaşması yapılan imalatçı firmaya teslim edilmektedir. Araştırmada yer alan işletmeler mevcut satışlarının önemli bir bölümünü aracılara yapmaktadır. Firmalar bazı ihracat pazarlarında aracılar olmadan ya da yerel bir temsilci olmadan ticaret yapılmasının mümkün olamayacağını belirtmektedir. Aracılar ile yapılmakta olan ticaret, deri imalatçıların kişilere/aracılara olan bağımlılığını artırmaktadır. Hali hazırda kendi pazarlama ve satış ağı yapısını özellikle ihracat pazarlarında geliştirmiş işletme sayısı yok denecek kadar azdır, keza söz konusu yapılan firmalar için oldukça maliyetlidir. İşletmeler hedefledikleri ihracat pazarlarında acente arayışı içinde olsalar da güvenilir acente bulmakta zorluklar yaşadıklarını belirtmiştir. Aracılara ulaşmak için uluslararası fuarların önemli olduğu tüm firmalar tarafından dile getirilmiştir.

Gerçekleştirilen firma analizi neticesinde özellikle iç piyasada vadelerin uzaması ve Rusya pazarında yaşanan daralma neticesinde 2013 yılından bu yana deri sektöründe ihracat hamlesi başladığı görülmektedir. İhracatın artmasında uluslararası fuarlara katılımında sürekliliğin sağlanması önemli rol oynamaktadır. İhracatı artıracak ve sürekliliğini sağlayacak en önemli değişim tüm değer zinciri boyunca hammaddeden başlayarak deri kalitesinin artırılmasıdır. Derinin doğru şekilde yüzülmesi, iyi tuzlanması, doğru depolanmasından başlayarak değer zinciri boyunca topyekûn çalışmak gerekmektedir.

Kalite Sistemleri, Uluslararası Standartlara Uygunluk

Araştırmada yer alan işletmelerin sahip oldukları kalite belgeleri ve sistemler incelenmiştir. Firmaların ihracat pazarlarına girmelerine ve mevcut pazarlarda uzun süreli ihracat yapabilmelerinde, uluslararası standartlara uygunluk ve akredite kurumlardan alınmış sektörel belgelerin rekabet üzerindeki etkisi büyüktür.



Şekil 5.30. Kalite sistemleri ve uluslararası standartlara uygunluk.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi araştırmada yer alan işletmelerin mevcut üretim koşulları ve üretim süreçleri gerek çevresel mevzuata uygunluk gerekse küresel standartların karşılanmasına uygundur. Grafikte görüldüğü gibi firmaların çevre mevzuatına uygunluk yönünden ortalamaları 5 üzerinden 4,1'dir. Buna rağmen araştırma kapsamında yer alan firmaların ihracata ivme kazandıracak uluslararası geçerliliği olan belgelere sahip olma seviyesi 1,4 düzeyindedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda küresel ekonomideki değişim ve ortaya çıkan küresel değer zincirleri rekabet gücü ile ilgili oluşan özel şartları anlamaya yönelik ilgiyi artırmıştır. Örneğin şirketler için nerede faaliyet gösterecekleri operasyonel bir karar olmaktan ziyade stratejik bir karar olmuştur. Daha önceleri tek bir noktada mal veya hizmet üretmek daha makul kabul edilirken teknolojinin getirdiği değişim ekonomik olarak daha faydalı olan ve uzmanlaşmış yapının yer aldığı bölgelerde üretim yapabilmeyi ve sonra tüm bu bireysel faaliyetleri tek bir noktada birleştirmeyi mümkün hale getirmiştir. Bununla birlikte; gelişen ve değişen dünya ekonomisi içerisinde rekabet gücünü sürekli olarak gözden geçirmek ve değişimlere uygun şekilde yeniden konumlanmak önemli hale gelmiştir. Bu çalışma sektörün rekabet gücü ile ilgili olarak Kümelenme yaklaşımının uygulanabilirliğini araştırmak üzere yapılmıştır. Geçmişte herhangi bir koordinasyon olmaksızın sektörün bu yönde girişimlerinin olduğu görülmüş ancak çoğunlukla olumsuz sonuçlanmıştır.

Bir şirketin, bölgenin ya da ülkenin sürdürülebilir rekabet gücünü etkileyen çevresel faktörler geride kalan yıllar içerisinde oldukça değişmiştir. Rekabet gücüne üretim girdi maliyetlerinin yön veren güç olduğu dönemlerden daha dinamik ve daha hızlı değişen şartların yer aldığı bir döneme gelinmiştir. Bu yeni dönemde firmaların öğrenme ve yenilik kabiliyetleri ve kapasiteleri başta olmak üzere birçok etkin faktör rekabet gücü üzerinde etkili olmaya başlamıştır.

Günümüz rekabetçi koşullarında işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları için farklı yaklaşımlara ihtiyaçları vardır. Tüm işletmelerin amacı daha fazla müşteri çekebilmek ve bu müşterileri elde tutabilmek üzerinedir. Rekabetçi piyasa koşulları, işletmeleri iş yapış biçimlerini dönüştürmeye zorlamaktadır. Deri işleme sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de bahsedilen bu hususlar geçerlidir. Ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve pazardaki değişim deri üreticilerini daha farklı düşünmeye ve buna yönelik kararlar alıp hayata geçirmeye zorlamaktadır. Bu koşullarda hayatta kalabilmek sürdürülebilir bir rekabet avantajına ve bu avantajın nasıl elde edileceğine yönelik cevaplardadır.

Türk deri sektöründe yürütülen bu çalışma her ne kadar ulusal bir analiz olsa da birçok parametre uluslararası eğilimlerle paralellik göstermektedir. Bu durum hem sektörel değer zinciri hem de rekabet analizi tarafında da aynıdır. Örneğin ham deri tedariğinde ortak hareket diğer deri üreticisi ülkelerde de başarıya ulaşmamıştır.

Türk Deri sektörünün genel yapısı, hammadde olan ham derinin mezbaha ve kombinalardan temini ile başlayıp deri ürünleri üreticilerine satışına kadar geçen sürecin tamamen tabakhane (deri işleme) tesisleri bünyesinde gerçekleştirilmesi şeklindedir. Küme içerisinde yer alan firmalar, Türk deri sektörünün yukarıda tanımlanan genel yapısına uygun olarak hammadde girdisinden üretime ve üretim sonrası pazarlama/satış faaliyetlerine kadarki sürecin tamamını kendileri gerçekleştirmektedir. Bu zincirde üretimin sonuna kadar olan herhangi bir yerde şu aşamada Kümelenme ruhuyla birlikte hareketi mümkün kılacak bir yaklaşım pek kabul görmemektedir.

Ham derinin hem kendi doğası gereği hem de özellikle yurtiçi kaynaklardan karşılanması durumunda bölgesel farklılıklar, kesim kalitesi vb sebepler nedeniyle tek tip ham deri tedariği mümkün olmamaktadır. Bu sebeple hammadde temininin ortak satın alma şeklinde gerçekleşmesi pratikte karşılık bulmamaktadır.

İşletmelerin birbirlerinin rakibi olmaları nedeniyle de insan kaynağı ve ar-ge/ür-ge faaliyetlerinde ortak hareket söz konusu olamamaktadır. Ancak tüm firmaların hem fikir olduğu alan üretilen ürünün özellikle de yurtdışı pazarlarda satışı ve müşterilerin takibidir.

Küme modeli katılımcılarının aynı zamanda,

1. Birbirlerinin rakibi olmaları,
2. Köklü geçmişe sahip işletmeler olmaları,
3. Sermaye yatırımları,

sebepleri dolayısıyla aşağıda şematize edilen ve yukarıda tanımlanan sektörün genel yapısında hammadde tedariği, insan kaynağı, ar-ge/ür-ge gibi alanlarda münferit hareket etmek istemektedirler.

Çizelge 6.1. Küme işbirliği alanları

ŞİRKET ALTYAPISI				
TEDARİK				
İNSAN KAYNAKLARI				
AR-GE/TEKNOLOJİ GELİŞTİRME/ÜRGE				
YÖNETİM SİSTEMLERİ (KALİTE)				
İÇE YÖNELİK LOJİSTİK	ÜRETİM	DIŞA YÖNELİK LOJİSTİK	PAZARLAMA VE SATIŞ	SATIŞ SONRASI HİZMETLER

Hem sektörel yapı hem de küme modeli katılımcılarının yapısı sonucu elde edilen tüm bulgularla birlikte Küme uzlaşma alanlarının Dışa Yönelik Lojistik ve Kalite Yönetim Sistemlerinde olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede uzlaşma alanı olan Dışa Yönelik Lojistik adımıında ortak şirket, ortak depo alanı, ortak insan kaynağı modeli temelinde Türkiye’de kendi ürettikleri ürünün kurulan bu yeni şirkete satışı ile birlikte hedef pazarlarda pazarlama – satış ve satış sonrası hizmetler faaliyetlerini birlikte gerçekleştirebileceklerdir. 15 UR-GE 011 projesi kapsamında küme üyeleri Portekiz ve İspanya’da ayakkabı üreticileri ile B2B faaliyeti gerçekleştirmiştir. Bu faaliyet sonrasında da ayakkabı üreticilerinin taleplerinin de küme üyelerinin bu ülkelerde yerleşik olmaları gerektiğini ortaya koyarak değer zincirinin uzlaşma alanını teyid etmiştir. Yerleşik olma beklentisinin hem ticaretin hızı hem de güven hissini oluşması açısından önemli olduğu anlaşılmıştır.

Bir diğer uzlaşma alanı olan Kalite Yönetim Sistemleri faaliyeti için de yine kurulacak ortak bir şirket veya dış kaynak kullanımı yoluyla belirlenecek bir şirket vasıtasıyla başta Leather Working Group olmak üzere ihracat pazarlarda müşteriler tarafından sorgulanan Kalite Yönetim Sistemlerinin uygulamaya alınması olacaktır. Şirket kurulması halinde bu şirketin sektördeki diğer şirketlere

de hizmet verebilecek olması Küme Modeli katılımcıları için başka bir gelir modelini de beraberinde getirecektir. Değer zincirinde güçlü görünen bu iki alan gelecekte meydana gelebilecek değişimler karşısında değişiklik gösterecektir. Bu değişim başka hangi alanların iyileştirme alanı olarak belirlenebileceğini sağlayacaktır.

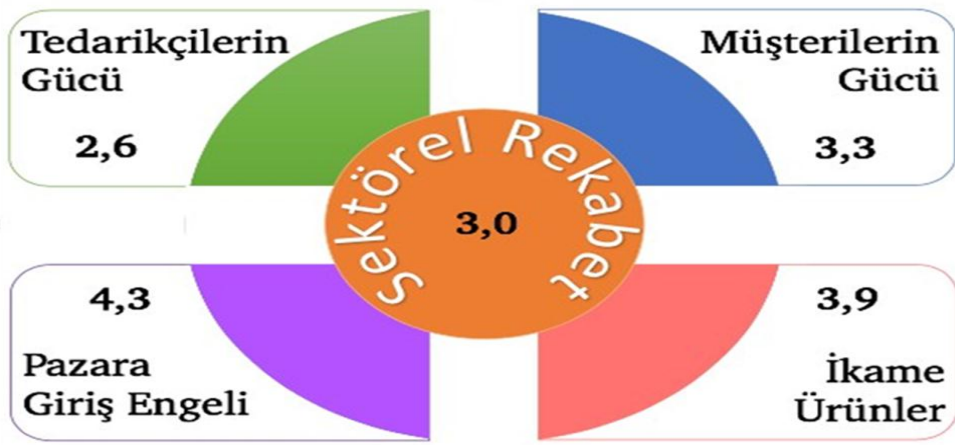
Tez yazımı sürecinde yürütülen değer zinciri analizi sonrası 2020 yılı içerisinde sektörde bir değişim gözlenmiştir. Sektörün geçmiş tecrübelerinde iki ortaklı yapıların bile başarısız olduğu bilinmektedir. Ancak 2020 yılında çok ortaklı yapılanmalar ve hatta gıda sektörü ile işbirliği yapılarak jelatin üretimi yatırımları gündeme gelmiş ve uygulanmaya başlamıştır. Diğer taraftan üretim yapısındaki değişimde dikkat çekmektedir. Son yıllarda bazı deri üreticileri birleşerek hem kendilerine hem de sektöre üretim yapacak şekilde kromlu deri üretim tesisleri kurmuşlardır.

Sektörün değer zinciri ile ilgili bir diğer gelişme de sürdürülebilirliğin hem çevre hem de sosyal boyutuyla birlikte işletme yönetimlerinin gündeminde olmasıdır.

Bahsedilen bu iki önemli gelişme karşısında sektörel değer zinciri analizinin yeniden yapılmasında fayda görülmektedir. Hem işbirliğine yaklaşım hem de kümelenmenin farklı biçimlerde ele alınmasında değişim olması beklenmektedir.

Kümenin rekabet gücü analizinde Beş Güç modeli ve Elmas modelinden yararlanılmıştır. Yöntem başlığı altında detaylı bir şekilde açıklandığı gibi yüz yüze görüşmeler ile araştırma tamamlanmıştır.

Her başlık altında çeşitli sorular puanlanmış ve ortalama değerler alınarak sektörün rekabet düzeyi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazara giriş engelleri ve ikame ürünlerin durumu 1 ile 5 puan arasında değerlendirilmiştir.

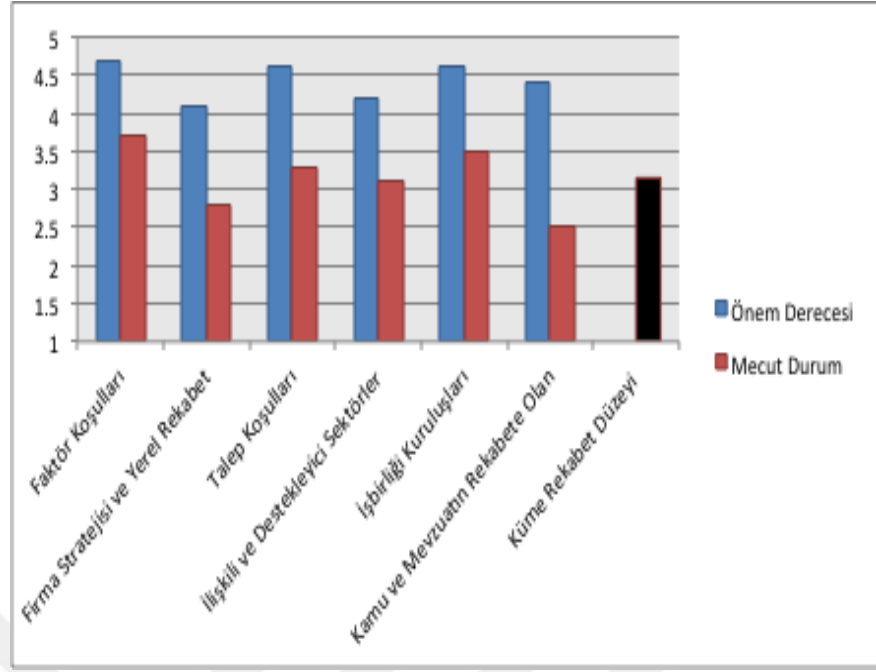


Şekil 6.1. Rekabet analizi – Beş güç modeli.

Sektör;

- Pazara giriş kapsamında doğal engellere sahiptir.
- Tedarikçilerin gücü ürüne göre değişmektedir.
- Müşterilerin gücü ürünün nitelikli olup olmamasına göre değişmektedir.
- İkame ürün tehdidi vardır.
- Rekabet yüksektir.

Elmas Analizi modeli kullanılarak gerçekleştirilen küme analizi sonuçlarına göre, Kümenin rekabetçilik düzeyi 3,2 seviyesinde; orta düzeyde rekabetçidir.



Şekil 6.2. Sektör'ün elmas modeli analizi.

Kümenin gerek ulusal düzeyde gerekse küresel pazarlarda rekabet edebilmesinin önündeki en büyük engeller yerel rekabet koşullarından kaynaklanmaktadır. Bu koşullar arasında tezin farklı bölümlerinde de değinilmiş olduğu gibi başta hammaddenin niteliği ve tedarikçilerin pazarlık baskısı, ayrıca iç pazarlarda alıcıların fiyat baskısı ile firmaların finansal dayanaklıklarının zayıflaması yatmaktadır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- Agostini, M., Nugent, J.B., Scalera, D. and Trivieri, F.,** 2011, Firm Productivity, Organizational Choice and Global Value Chain, Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness Number 2011-R09, ISSN 1989-1288
- Bagwell, K. and Wolinsky, A.,** 2002, Game Theory and Industrial Organization, Department of Economics, Columbia University, Discussion Paper #:0102-36
- Baily, M.N. and Montalbano, N.,** 2017, Clusters and Innovation Districts: Lessons from the United States Experience, The Brookings Institution
- Barney, J.B. and Hesterly, W.W.,** 2010, Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases, Third Edition, Prentice Hall
- Barney, J.,** 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17, No.1, 99-120 pp.
- Bianchi, P., Miller, L.M. and Bertini, S.,** 1997, The Italian SME Experience And Possible Lessons for Emerging Countries, UNIDO
- Bulu, M., Eraslan, İ.H. ve Karataş, A.,** 2007, The Analysis of International Competitiveness Level of Turkish Leather Industry, 3rd International Strategic Management Conference.
- Camacho Arias, D.M.,** 2009, Analysis of Michael Porter's generic strategies and its usage in a globalized business environment. Doctoral dissertation, Universidad del Rosario.
- Carbonara, N.,** 2002, New models of inter-firm networks within industrial districts, Entrepreneurship & Regional Development, 14:3, 229-246 pp.
- Crestanello, P. and Tattara, G.,** 2011, Industrial Clusters and the Governance of the Global Value Chain: The Romania-Veneto Network in Footwear and Clothing, Regional Studies, Vol.45.2, 187-203 pp.
- Dalken, F.,** 2014, Are Porter's Five Competitive Forces Still Applicable? A Critical Examination Concerning the Relevance for Today's Business, 3rd Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Faculty of Management and Governance

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- Dobbs, M.E.**, 2012, Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis, Eastern Illinois University, CF Vol. 10 (1), 22-34 pp.
- Eickelpasch, A., Lejpras, A. and Stephan, A.**, 2010, Locational and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level, Jönköping International Business School, Jönköping University, JIBS Working Papers No.2010-6.
- Eraslan, İ.H.**, 2014, Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:5 Sayı:10, 23-74 s.
- Ferguson, P.R.**, (1988) The Structure-Conduct-Performance Paradigm. In: Industrial Economics: Issues and Perspectives. Palgrave, London
- Feurer, R. and Chaharbaghi, K.**, 1994, Defining Competitiveness: A holistic Approach, Management Decision, Vol. 32, No. 2, 49-58 pp.
- Fleisher, C.S and Bensoussan, B.E.**, 2003, Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition, Prentice Hall
- Foss, N.J.**, 1998, Market Process Economics and Theory of the Firm, IVS/CBS Working Paper 98-6, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
- Gakuya, R.W., and Njue, N.K.**, 2018, Effects of Differentiation Strategy on Customer Loyalty Among Pharmaceutical Companies in Nairobi County, Kenya, European Journal of Management and Marketing Studies, Vol. 3, Issue 2,
- Grant, R.M.**, 2013, Contemporary Strategy Analysis, 8th Edition.
- Grundy, T.**, 2006, Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces Model, Strategic Change Vol. 15, 213-229p.
- Gurkov, I. and Obel, B.**, 2012, Revisiting Miles-Snow Typology of Strategic Orientation Using Stakeholder Theory,

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M.,** 2008, Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 / 15, 105-125 s.
- Harrigan, K.R. and Porter M.E.,** 1983, End-Game Strategies for Declining Industries, Harvard Business Review 61, No: 4.
- Herrero, F.V. and Angel, P.O.,** 2011, The Economic Analysis of University Technology Transfer Offices: A Theoretical Review and Emprical Implications, Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness, Number 2011-R09.
- Jörgensen, J.J.,** 2008, Michael Porter's Contribution to Strategic Management, Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, Vol. 5, No. 3, Eylül – Aralık 2008, 236-238 pp.
- Kaplinsky, R.,** 2000, Globalisation and Enequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?, Journal of Development Studies, Vol.37:2, 117-146 pp.
- Karacaoğlu, K.,** 2009, Rekabet Üstünlüğünün Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 34, 165-187 s.
- Ketels, H.M.C. and Memedovic O.,** 2008, From Clusters to Cluster Based Economic Development, Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, Vol.1 No.3, 375-392 pp.
- Kıymalıoğlu, Ü. ve Ayoğlu, D.,** 2006, Türk İmalat Sanayinde Yığılma Ekonomileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7, İstanbul, 198-209s.
- Kim, E., Nam, D. and Stimpert, J.L.,** 2004, The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions, Journal of Management, V.30, 569-589 pp.
- Kim, L. and Lim, Y.,** 1988, Environment, Generic Strategies And Performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach, Academy of Management Journal Vol.31, No.4, 802-827 pp.

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- Koç, M. ve Özbozkurt, O.B.**, 2014, Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 85-91 s.
- Marshall, A.**, 1920, Principles of Economics, Eighth Edition, Palgrave Classics in Economics, Palgrave Macmillan, England
- Müderrişoğlu, B. ve Korten Gezici, F.**, 2015, Mevcut Yığılımların Kümelenmeye Dönüşümünde İlişkilerin Mekansal Dağılımı ve Yakınlık Olgusu Planlama 2015, 25(2), İstanbul, 107-121 s.
- Ormanidhi, O. and Stringa, O.**, 2008, Porter's Model of Generic Competitive Strategies: An insightful and convenient approach to firms' analysis, Business Economics, Vol.43, Issue 3, 55-64 pp.
- Parnell, J.A.**, 2014, Strategic Management: Theory and Practice, SAGE Publications Ltd, 183-217 pp.
- Porter, Michael E.**, 1985, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York.
- Porter, Michael E.**, 1998, Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business School Press, 78-80 pp.
- Porter, Michael E.**, 2008, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business School Publishing Corporation, 24-41p.
- Porter, Michael E.**, 1991, Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117 pp.
- Porter, Michael E.**, 1996, What is strategy?, Harvard Business Review, Nov/Dec, Vol. 74, No:6, 2-22 pp.
- Porter, Michael E.**, 2000, Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy Development Quarterly, Vol. 14, No:1, 15-34 pp.
- Porter, Michael E.**, 2001, Clusters and Competitiveness: Findings from the Cluster Mapping Project, Corporate Strategies for the Digital Economy, Sloan Industry Centers, Cambridge

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- Rabellotti, R.**, 2001, The effect of globalisation on industrial districts in Italy: the case of Brenta, Institute of Development Studies, IDS Working Paper 144.
- Scott, B.R. and Lodge, G.C.**, 1985, US Competitiveness in the World Economy, 3p.
- Singh, A.**, 2007, Strategies for Enhancing the Competitiveness of Leather Industry in India, Institutional Repository of Indian Institute of Management Kozhikode, Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate, 79-86 pp.
- Sonobe, T., Akoten, J. and Otsuka, K.**, 2007, Development of Industrial Clusters in Ethiopia: How Different from East Asian Experience?, 2007
- Tan., E.V.**, Porter's Generic Strategies, MBA 613 – International Management Strategies,
- Topraklı, A.Y.**, 2004, Competitiveness in Construction Industry, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi
- The Cluster Competitiveness Group S.A.**, 2002, Competitiveness-Cluster-based Policies
- The Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry**, 2008, The Indian Leather Industry, IICII – Short Market Overviews
- Weber, W. and Polo, E.F.**, 2010, Evolution of Generic Competitive Strategies and the Importance of Michael E. Porter, USP Yönetim Dergisi, January-March, São Paulo, V.17, No.1, 99-117 pp.
- Wernerfelt, B.**, 1984, A Resource Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5, No.2, 171-180 pp.
- Wu, K., Tseng, M. and Chiu, A. S. F.**, 2012, Using the Analytical Network Process in Porter's Five Forces Analysis – Case Study in Phillipines, Procedia – Social and Behavioral Sciences 57 (2012) 1 – 9.
- Yang, Z., Hao, P. and Cai, J.**, 2015, Economic Clusters: A bridge between economic and spatial policies in the case of Beijing, Cities, Volume 42, Part B, 171-185 pp.

TEŞEKKÜR

Bu tez 15 UR-GE 011 VE 19 UR-GE 021 kodlu Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi Projeleri bütçesiyle Türkiye Deri Sanayicileri Derneği'nin desteği ve katkısıyla gerçekleştirilmiştir. Türkiye Deri Sanayicileri Derneği aynı zamanda çalışma kapsamında küme yöneticisi konumundadır ve çalışmanın bizzat içerisinde yer alan kurum olarak teşekkürü hak etmektedir. Tüm paydaşların katkısıyla multidisipliner ve enstitüler arası etkileşime olanak sağlayan bir çalışma olarak yürütülmüştür.

Uzun bir zaman dilimine yayılmış olan bu tezin yazımı süresince aileme çok kıymetli destekleri ve sabırları için teşekkür ederim. Tez danışmanım Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Bahri Başaran, ikinci danışmanım Yaşar Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çağrı Bulut, Tez İzleme Komitesi Üyesi Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Deri Mühendisliği Bölüm Başkanı Prof. Dr. Behzat Oral Bitlisli ve Yaşar Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Edip Teker'in hoşgörülerini ve sabırları olmasaydı bitiremezdim. Kıymetli öğretim üyelerimize de gönülden teşekkür ederim.

14 / 12 / 2020



Onur GÖRGÜN

ÖZGEÇMİŞ

Onur Görgün, 1979 yılında doğdu. İşletme Lisans ve İşletme Yüksek Lisans Eğitimi sonrası Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Deri Mühendisliği bölümünde doktora eğitimine başlamıştır. Mevcut durumda;

Türkiye Deri Sanayicileri Derneği Genel Sekreteri, (2002 – Devam ediyor)

TSE Deri Ayna Komite Başkanı ve Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) Deri Teknik Komitesi Üyesi, (2006 – Devam ediyor)

TOBB Türkiye Deri ve Deri Ürünleri Sanayi Meclisi Danışmanı, (2007 – Devam ediyor)

European Mentoring and Coaching Council (EMCC) onaylı Mentor, (2016 – Devam ediyor)

European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) Sanayi Danışmanı, (2018 – Devam ediyor)

Türk – Moğol Sanayi ve Ticaret Odası Forumu Üyesi, (2020 – Devam ediyor)

görevlerini yürütmektedir. Deri sektöründe geçirdiği süre içerisinde

Kalkınma Planları Özel İhtisas Komisyonu Üyesi,

Strateji Belgeleri Komisyonları Üyesi,

Ulusal ve uluslararası fonlarla desteklenen farklı projelerde de Proje Yöneticisi

olarak görev almıştır.