

**T. C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE ENDÜSTRİYEL MUTFAK SEKTÖRÜNÜN
REKABETÇİLİK ANALİZİ VE REKABET STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Fırat YAYLACI

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

EYLÜL – 2007

**T. C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE ENDÜSTRİYEL MUTFAK SEKTÖRÜNÜN
REKABETÇİLİK ANALİZİ VE REKABET STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Fırat YAYLACI

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Bu tez 18/09/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Yrd. Doç. Dr.
Hayrettin ZENGİN**

**Yrd. Doç. Dr.
Nihal SÜTÜTEMİZ**

**Yrd. Doç. Dr.
Tuncay YILMAZ**

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ahmet Fırat YAYLACI

10.09.2007

ÖNSÖZ

Bu araştırma; uluslar arası alanda endüstriyel mutfak pazarının rekabetçilik düzeyini ve yerli işletmelerimizin, Porter'ın belirlediği rekabet güçleri karşısında nasıl bir strateji tercih ettiklerini tespit ederek, işletme yöneticilerine yararlı olabilecek sonuçlar orta koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmam süresince yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hayrettin Zengin'e , anket çalışmamı uygulama aşamasında verdikleri desteklerden dolayı TUSİD'e, beni her zaman destekleyen aileme ve eşim Melike Bihter Yaylacı'ya çok teşekkür ederim.

Ahmet Fırat YAYLACI

10.09.2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: REKABET, ELMAS MODELİ İLE REKABET ANALİZİ VE REKABET STRATEJİSİ YAKLAŞIMI	6
1.1. Rekabetin Tanımı	6
1.2. Elmas Modeli ile Rekabet Analizi.....	6
1.2.1. Faktör Koşulları.....	8
1.2.2. Talep Koşulları	9
1.2.3. Bağlı ve Destek Endüstriler	10
1.2.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet	10
1.2.5. Devlet ve Uyguladığı Politikalar	11
1.3. Rekabet Stratejisinin Tanımı	11
1.4. Michael E. Porter’ın Belirttiği Rekabet Güçleri	12
1.4.1. Rekabet Güçlerinin Stratejiyi Şekillendirmesi	13
1.4.2. Yeni Giren Tehdidi	15
1.4.3. Güçlü Tedarikçiler	16
1.4.4. Güçlü Alıcılar	17
1.4.5. İkame Mallar	19
1.4.6. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet	20

BÖLÜM 2 : GENEL REKABET STRATEJİLERİ	22
2.1. Toplam Maliyet Liderliği	22
2.2. Farklılaştırma	26
2.3. Odaklanma	29
2.4. Genel Stratejilerin Başarılı Olması İçin Gerekenler	32
2.5. İki Stratejiyi Aynı Anda Uygulamanın Tehlikeleri	34
2.6. Birden Fazla Rekabet Stratejisi Uygulamanın Lehine Olan Görüşler	36
BÖLÜM 3 : DÜNYA VE TÜRKİYE ENDÜSTRİYEL MUTFAK EKİPMANLARI PAZARI	39
3.1. Dünya Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Pazarı	39
3.2. Dünya Endüstriyel Mutfak Pazarının Tahmini Büyüklüğü	39
3.2.1. Tüketici Kategorileri ve Dünya Endüstriyel Mutfak Pazarının Büyüklüğü ...	40
3.2.2. Ekipman Kategorileri ve Dünya Endüstriyel Mutfak Pazarının Büyüklüğü ..	46
3.3. Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörü.....	51
3.3.1. Türkiye’de Sektörün Gelişimi ve Potansiyeli	51
3.3.2. Sektörün Güncel Durumu ve Performansı	52
3.3.3. Dış Ticaret	58
3.3.4. Sektör İle İlgili Yasal Düzenlemeler	62
BÖLÜM 4 : ALAN ARAŞTIRMASI	63
4.1. Metodoloji	63
4.2. Elmas Modeli İle Türk Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizinde .Uygulanan Yöntem	64.

4.3. Türk Endüstriyel Mutfak Sektörünün Elmas Modeli İle Analizi	65
4.3.1.Girdi Koşulları.....	66
4.3.2. Talep Koşulları	72
4.3.3. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar	75
4.3.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	76
4.3.5. Devlet	80
4.3.6. Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi Sonuç Değerlendirmesi	82
4.4.Türk Endüstriyel Mutfak Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Rekabet . Stratejilerini Belirleyebilmek İçin Uygulanan Yöntem	83
4.4.1. Araştırma Bulguları	85
SONUÇ	95
KAYNAKÇA	100
EKLER	107
ÖZGEÇMİŞ	109

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AB	: Avrupa Birliği
CAD	: Bilgisayar Destekli Tasarım
CE	: Avrupa Uygunluğu
CNC	: Bilgisayarlı Sayısal Kontrol
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret MÜsteşarlığı
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
HACCP	: Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizleri
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
NAFEM	: Kuzey Amerika Gıda Ekipmanları Üreticileri Birliği
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
ÖTV	: Özel Tüketim Vergisi
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TUSİD	: Endüstriyel Mutfak, Çamaşırhane, Servis ve İkrım Ekipmanları Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Genel Rekabet Stratejilerinin Taşıdığı Riskler.....	32
Tablo 2. Genel Rekabet Stratejilerinin Gereksinimleri.....	33
Tablo 3. Hastanelerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	40
Tablo 4. Huzurevlerinin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	41
Tablo 5. Okulların Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	41
Tablo 6. Ofis ve Sanayi Kuruluşlarındaki Yemekhanelerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	42
Tablo 7. Garson Servisli Restoranların Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	42
Tablo 8. Otellerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	43
Tablo 9. Fast-Foodların Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	44
Tablo 10. Pub, Bar ve Cafelerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	44
Tablo 11. Kategorilere Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	45
Tablo 12. Ekipman Kategorilerine Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	50
Tablo 13. Kapasite Kullanım Oranları.....	53
Tablo 14. Türkiye Endüstriyel Mutfak Ekipmanı Satış Rakamları.....	56

Tablo 15. Endüstriyel Mutfak Sektöründe İstihdam.....	57
Tablo 16. Endüstriyel Mutfak Ürünleri İhracat Rakamları.....	58
Tablo 17. Endüstriyel Mutfak Ürünleri İthalat Rakamları.....	60
Tablo 18. Eğitim Verimlilik İlişkisi.....	66
Tablo 19. Bazı OECD Ülkelerinin Eğitim Harcamalarının GSYİH'e Oranları.....	67
Tablo 20. Bazı Ülkelerde Eğitim Kademeleri İtibariyle Öğrenci Başına Yapılan Harcamalar.....	67
Tablo 21. Karşılaştırma Yapılan Bazı Ülkelerde KOBİ'lere Verilen Krediler.....	68
Tablo 22. Dünya Paslanmaz Ham Çelik Üretimi.....	69
Tablo 23. MEPS'e Göre Dünya Paslanmaz Çelik Ürün Fiyatları.....	70
Tablo 24. Ekipman Kategorilerine Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı.....	72
Tablo 25. Ülkelere Göre Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Satış Rakamları.....	73
Tablo 26. Türkiye Endüstriyel Mutfak Ekipmanı Satış Rakamları.....	74
Tablo 27. Endüstri İçi Ticaretin Yüzdesel Değişimi.....	76
Tablo 28. İleri Teknoloji Gerektiren Ürünlerin İthalat Rakamları	79
Tablo 29. İleri Teknoloji Gerektiren Ürünlerin İhracat Rakamları.....	80
Tablo 30. Toplam Vergi Gelirlerinin GSYİH İçindeki Payı.....	81

Tablo 31. Rekabet Güçlerinin Analiz Sonuçları.....	88
Tablo 32. Rekabet Stratejileri Analiz Sonuçları.....	88
Tablo 33. Yeni Giren Tehdidi ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu.....	89
Tablo 34. Alıcının Pazarlık Gücü ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu.....	90
Tablo 35. İkame Ürün Tehdidi ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu.....	91
Tablo 36. Tedarikçi Tehdidi ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu.....	92
Tablo 37. Mevcut Rakip Tehdidi ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Porter'in Elmas Modeli.....	7
Şekil 2. Sektör İçinde Rekabete Neden Olan Güçler.....	13
Şekil 3. Odaklanma Stratejisi.....	30
Şekil 4. Ülkelere Göre Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Pazar Payı Dağılımı.....	39
Şekil 5. Müşteri Kategorilerine Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı Dağılımı	46
Şekil 6. Ekipman Kategorilerine göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı Dağılımı	51
Şekil 7. Sektördeki Firmaların Yapısal Durumu.....	54
Şekil 8. Endüstriyel Mutfak Ekipmanları İhracat Gelişim Grafiği.....	59
Şekil 9. Endüstriyel Mutfak Ekipmanları İthalat Gelişim Grafiği.....	60
Şekil 10. Endüstriyel Mutfak Ekipmanları İthalat ve İhracat Gelişim Grafiği.....	61
Şekil 11. Türk Endüstriyel Mutfak Sektörünün Elmas Modeli İle Analizi.....	65
Şekil 12. Meps'e Göre Eylül 2005 - Kasım2006 Döneminde Dünya Paslanmaz Çelik Ürün Fiyatlarının Değişimi	70
Şekil 13. Ar-Ge Harcamalarının GSYİH'ya Oranı.....	77
Şekil 14. Ar-Ge Harcamaları.....	77

Şekil 15. Ulusların Rekabet Gücü ve Ar-Ge Harcamaları.....	78
Şekil 16. Vergi Öncesi Kar Üzerinden Alınan Ortalama Kurumlar Vergisi Oranı.....	82
Şekil 17. Yönetici Ünvanları.....	85
Şekil 18. Anketi Dolduran Kişinin Eğitim Durumu.....	86
Şekil 19. Çalışan kişi sayısı.....	86
Şekil 20. Sektörel Durum.....	87

Tezin Başlığı: “Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri”	
Tezin Yazarı: Ahmet Fırat YAYLACI	Danışman: Yrd.Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN
Kabul Tarihi: 18.09.2007	Sayfa Sayısı: xi (ön kısım) + 106(tez) + 2(ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>Bu tez çalışması, Türkiye endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik düzeyini belirlemeyi ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin değişik rekabet güçleri karşısında, izlemeyi tercih ettikleri rekabet stratejilerini belirlemeye çalışmıştır. Elmas modelinin sektörlere uygulanması ile belirli bir sektörün toplam rekabetçilik pozisyonu belirlenebilmektedir. Porter, modelinde sadece devlet tabanlı ekonomik ve sosyal faktörlerin değil, aynı zamanda özelleşmiş koşullar altında firma yapıları, güçlü teknoloji ve bilgi birikimleri, kültür gibi faktörlerin de önemine işaret etmektedir. Elmas şeklinde tasarılan modelde bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır.Devlet ise bu dört faktörü dışardan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır.</p> <p>Rekabet stratejisi kavramı, Michael E. Porter’ın eser ve makalelerinde işlediği rekabet stratejisi kavramından yola çıkılarak ele alınmıştır. Michael E. Porter üç tip rekabet stratejisi belirlemiştir. Bunlar maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Bu üç strateji Porter’a göre ancak tek tek uygulanabilir. Aynı anda iki strateji uygulamak isteyen şirket “arada sıkışıp kalma” durumuyla karşı karşıya gelir ve otomatikman rakiplerinin gerisinde kalır. Yine Michael E. Porter’a göre yeni girenler, tedarikçiler, alıcılar, ikame mallar ve mevcut rakipler olmak üzere beş çeşit rekabet gücü bulunmaktadır.</p> <p>Genel olarak şirketler iş yaptıkları tedarikçileri, alıcıları ve ikame malları rakip olarak görmezler ve rekabet stratejisi belirlerken ağırlıklı olarak bu sayılan unsurları değerlendirmezler. Rakip olarak genellikle sektör içindeki mevcut rakipler ve sektöre yeni girecek rakipler ele alınır. Ama günümüz koşullarının rekabetçiliği, hafife alınan rekabet unsurlarının daha sonra şirket performansları üzerinde büyük etkilerde bulunmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada özellikle ulaşılmak istenen sonuç, sektörün mevcut rekabetçilik düzeyini ortaya koyarak firmaların Porter’ın belirlediği rekabet güçleri karşısında uyguladıkları stratejileri belirlemektir.</p>	
Anahtar kelimeler: Endüstriyel Mutfak, Elmas Modeli, Rekabet Analizi, Porter	

Title of Thesis: "Competitive Analysis of Turkish Industrial Kitchen and Competitive Strategies"	
author: Ahmet Firat YAYLACI	Supervisor: Assist.Prof. Dr. Hayrettin ZENGİN
Date: 18.09.2007	Nu. Of Pages:: xi(pre text)+106(main body)+ 2(appen)
Department: Business Administration	Subfield: Product Management and Marketing
<p>This thesis study, trying to define the rivalry level of Turkish industrial kitchen sector in international area and strategies which managements are working in this sector prefer to follow up against the rivalry powers which are determined by Porter's.</p> <p>A specific sector's total rivalry position can be determined by applying Diamond model in sector. Porter indicates the importance of not only the economical and social factors based on government but also firm's structure, powerful technology and knowledge, culture in privatization conditions. In the model which designed like Diamond determined four main factor which affect the rivalry advantage of a sector. These basic variables are data conditions, firm's strategy and rivalry structure, demand conditions, supporting and involving foundations which are composed Diamond's corners. In this model government crossfertilize these four factors. Diamond model that determines rivalry advantage, makes a system so basic variables determine rivalry advantage not one by one but together. So system has a dynamic structure.</p> <p>Rivalry strategy concept is dealt with here, competition strategy concept which is indicated in Michael E. Porter's pieces and articles. Michael E. Porter indicates three kind of rivalry strategy. These are ; cost leadership, making differences and focusing. According to Porter , these three strategies can be put into practice only one by one. If a company wants to use two strategies at the same time , it can be pushed and it drop back its rival firms automaticly. Again according to Michael E. Porter there are five rivalry powes ; new datas, purveyors, recipients, substitutions and rivalries.</p> <p>Generally, firms think that purveyors, recipients and substitutions aren't their rivalries and they don't consider them when they determine a rivalry strategy. They generally think that rivalries are the firms that are already in this sector and about to come in this sector. But in rivalry conditions nowadays can be caused big affects of firms' performance if they underestimate rivalry conditions. This work especially indicates this consequence; by presenting sector's available rivalry level , indicate foundations' strategies against rivalry powers which are determined by Porter.</p>	
Key Words: Industriel Kitchen, Diamond Model, Competitive Analysis, Porter	

GİRİŞ

Porter 1990 yılında yayınladığı *Ulusların Rekabet Avantajı* adlı kitabında “neden bazı ülkeler diğer ülkelere göre daha rekabetçidir” sorusuna cevap ararken bir ülkenin bir sektörünün rekabet gücünü analiz etmek için *elmas modeli* olarak adlandırdığı kendi geliştirdiği modeli kullanır. Model, ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için küresel rekabetin unsurlarını bir sistem yaklaşımı içinde analiz etmektedir.

Elmas şeklinde tasarılan modelde bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. devlet ise bu dört faktörü dışardan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle, modelin dört köşesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır.

Özetlemek gerekirse, Porter’ın Elmas Modeli’nde sistem bütünü sürekli hareket halinde, olumlu ve olumsuz etkilerin olduğu bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte rekabet avantajları, yenilenme ve yeniliklerin hızına bağlıdır. Bir belirleyenden kaynaklanan etkinin yararlı duruma gelebilmesi diğer belirleyenlerin durumuna bağlıdır. Her etken kendine yansıyan etkiyi değerlendirme durumunda olduğu takdirde bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Geniş ve yaygın etkileşimin ortaya çıkması, sistem bütünü içindeki karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlı olup, tek bir etken, genelde yetersiz kalırken; yeni bilgi, yetenek ve oyuncuların sürekli devreye girdiği dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı küresel rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Erkan ve Erkan, 2004).

Strateji ise değişik çevre koşullarında mücadeleyi kazanmak için gereken etkenler, başarıyı garantilemek için gereken kaynak miktarı ve bu sınırlı kaynağın nasıl kullanılacağı konularına cevap aramıştır. Endüstriyel ortamda bir firma ayakta kalıp kar edebilmek için benzer sorulara cevap aramak zorundadır.

Günümüzde bütün işletmelerin açıkça belirlenmiş olsun veya olmasın uyguladıkları bir rekabet stratejisi vardır. İşletmelerin kazandığı başarı ve başarısızlıklarının sorumluluğu, o işletmelerin tepe yöneticilerini ilgilendirir. Tepe yöneticiler bu başarı veya başarısızlıkları genellikle uyguladıkları stratejiler sonucu ortaya çıkan neticelerle elde ederler. Yeni bir ürün pazarına girilmesi, geriye veya ileriye doğru dikey bütünleşme veya ürünün hangi özelliklerinin müşteriye etkilemesi gerektiğine yönelik konulardaki sorulara verilen cevaplar, strateji seçimi ile ilgili kararlardır. Doğru strateji seçilince piyasa güçleri işletme lehine çalışacak ve işletme sektör ortalamasının üstünde kârlar elde etmeye başlayacaktır. Yanlış stratejiler seçilince piyasa güçleri şirket aleyhine çalışmaya başlar ve sonuç ise tesis kapanmalarına kadar varabilir.

Michael E. Porter, Rekabet Stratejisi içerikli çalışmalarıyla işletmelere yol gösterici tarzda strateji seçimi ve işletme çevresinin analizinde kullanılmak üzere öneriler yapmaktadır. Mevcut rakipler dışında alıcıların ve tedarikçilerin de rakip durumuna geçebileceğini; ikame malların, duruma bağlı olarak en büyük kâr kısıtlayıcısı faktör olabileceğini belirtmektedir. Ürünlerin, hedef alması gereken özellikleri olması gerektiğini ve bu hedeflerin, kendi tarif ettiği çözümler içinden seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Şirketler rekabetçi pazarlarda ancak doğru yolları seçip uygulayarak ayakta kalabilirler ve bu doğru yolları bulmak için şartları analiz etmek durumundadırlar.

Dünya pazarının yaklaşık 18 milyar \$ Türkiye pazarının ise 667 milyon \$ olduğu endüstriyel mutfak ekipmanları sektöründe faaliyet gösteren Türk firmalarının uluslararası rakipleri karşısında rekabetçilik düzeyi nedir ve firmalarımız Michael E. Porter'ın belirlediği rekabet güçleri karşısında nasıl bir strateji izlemektedirler. Bu soruları açıklığa kavuşturmak amacıyla çalışmanın amacı, önemi ve yöntemi aşağıda anlatılmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada rekabet kavramı, uluslararası alanda sektörlerin rekabetçilik analizi ve Porter'ın belirlediği rekabet güçleri karşısında firmaların uygulayabilecekleri rekabet stratejileri incelenmektedir.

Öncelikli amaç, ulusların/sektörlerin rekabetçilik düzeylerinin nasıl belirlenebileceği, Michael E.Porter'in belirlediği rekabet güçlerinin neler olduğu, genel rekabet stratejileri ve rekabet güçlerinin stratejiyi nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktır. Ayrıca Türk Endüstriyel Mutfak sektörünün uluslararası pazarlarda sahip olduğu rekabetçilik düzeyi ve yoğun rekabet ortamında Porter'in belirlediği güçler karşısında işletmelerin nasıl bir strateji izledikleri incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmada cevap aranan sorular şunlardır.

- Türk endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik düzeyi nedir?
- Michael E. Porter'in belirttiği rekabet güçleri karşısında işletmeler hangi rekabet stratejilerini uygulamaktadırlar?

Çalışmanın Önemi

Endüstriyel Mutfak sektörünün Türkiye ekonomisindeki yeri, yarattığı istihdam, ihracattaki payı, gelecekte öneminin daha da artması gibi nedenlerden dolayı göz ardı edilemeyecek bir sektör niteliği taşımaktadır. Bununla beraber, şimdiye kadar sektörün uluslar arası alanda rekabetçilik düzeyi değerlendirilerek rekabet düzeyinin nasıl artırılabilceği konusunda bir arayışa gidildiği söylenemez. Halbuki, sektörde yapılacak sistematik çalışmalar ile, mevcut performansının üzerinde daha yüksek başarının sağlanması ve dünya ticaretinde önemli bir konuma gelmesi mümkün görünmektedir.

Ayrıca endüstriyel mutfak sektöründe faaliyet gösteren firmalar karşılaştıkları rekabet güçleri karşısında, hangi rekabet stratejilerini uygularlar sorusuna cevap bulunmalıdır. Çünkü araştırma sonucu ortaya çıkan sonuçlardan yararlanabilecek kişiler arasında sektör yöneticilerinin olması muhtemeldir. Örneğin pazara yeni girecek bir işletmenin yöneticisi araştırma verilerini kullanarak, pazarda neyle karşılaşılacağını tahmin edebilir.

Sonuç olarak uluslar arası alanda sektörün konumu öğrenmek isteyen ve çevre analizi yapmaya başlayacak sektör yöneticileri için bu araştırma sonuçları son derece önem taşımaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmanın birinci kısmını oluşturan elmas modeli ile endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik analizi için ikincil araştırma yöntemi ve mülakat tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşmak için kullanılan ikincil veri toplama yönteminde sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar (ilgili sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının ve gazetelerin sektörel raporları, dernek kayıtları, ilgili İnternet kaynakları, bilimsel makaleler, firma katalogları vb.) ile ağırlıklı olarak Türkiye İstatistik Kurumu verileri incelenmiştir. Ayrıca Elmas modelinde incelenecek faktörlerin belirlenmesi için mülakatlar yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan rekabet güçleri ve uygulanan rekabet stratejileri bölümünde ise veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan soru formu ekte verilmiştir. Araştırma evreni Tüsid'e üye 138 firma olduğundan ve tamamının aynı sektörde faaliyet gösteriyor olmasından dolayı katılımcıların oluşturduğu örneklemin anlamlı olduğu söylenebilir.

Anketlerin firmalara ulaştırılması Tüsid aracılığıyla internetten ve kişisel bağlantılar ile elden yapılmıştır. 138 firmaya gönderilen anketlerden geri dönen 50 anketten eksik ve hatalı olarak doldurulanlar çıkartılmış ve neticede 49 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ankette yer alan ifadelere SPSS 11.0 paket programı yardımıyla frekans analizi ve korelasyon analizi gibi analizler uygulanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Çalışmanın İçeriği

Toplam dört bölümden meydana gelen ve Porter'in görüşlerinden yola çıkan bu çalışmada ilk bölümde rekabet tanımına, elmas modeli ile rekabet analizine ve strateji tanımlarına, ikinci bölümde ise strateji türlerine değinilmekte ve birden fazla strateji kullanmanın aleyhine ve lehine olan görüşler anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde Dünya ve Türkiye endüstriyel mutfak pazarı incelenmiştir. Son kısımda ise elmas modeli ile endüstriyel mutfak pazarının rekabetçilik düzeyi araştırılmış ve firmaların rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler

Bu çalışmada örnek boyutunun sınırlı olması ve zaman gibi kısıtlar mevcuttur. Ayrıca sektörde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin anketleri doldurmak için vakit ayırmaması zaman zaman sıkıntılara yol açmıştır. Bunun yanında derinlemesine mülakat için işletme yöneticilerinden istenen randevu talepleri büyük ölçüde olumsuz olarak yanıtlanmıştır.

Yapılan bu tür çalışmalar için işletme yöneticilerinin gerekli hassasiyeti göstererek zaman ayırması ve mülakatlara katılması çok daha gerçeğe yakın sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

BÖLÜM 1: REKABET, ELMAS MODELİ İLE REKABET ANALİZİ VE REKABET STRATEJİSİ YAKLAŞIMI

1.1. Rekabetin Tanımı

Rekabeti, bir pazarda tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak ve ilgilerini çekmek için, işletmelerin birbirleri ile yarışları ya da mücadeleleri olarak tanımlayabiliriz (Alpaslan, 2001:64). Bu klasik sözlük tanımı, aşağıdaki işletmecilik bakış açısıyla daha açık hale getirilmiştir.

Mikro açıdan rekabet “doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür” (Akyıldız, 2001:36). Bu tanım, daha sonra ele alınacak olan Porter’ın yaklaşımında bulunan müşteriler tarafını rekabetin içine sokmamaktadır, fakat dolaylı kelimesi bize ikame mallar, tedarikçiler ve yeni girecek şirketler hakkında çağrışım yapmaktadır.

1.2. Elmas Modeli ile Rekabet Analizi

Michael Porter, “Ulusların Rekabet Avantajı” isimli kitabında ortaya çıkardığı elmas modeli ile, bazı ulusların neden diğerlerine göre daha rekabetçi olduğu sorusuna cevap vermiştir.

Klasik iktisat teorileri, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarının nispi avantajların belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Sadece makro ekonomik değişkenleri, ucuz veya yoğun işgücünü, devlet politikalarını veya yönetim tekniklerini rekabet avantajlarının belirleyicisi olarak görmek de doğru sonuçlara ulaşmak için yeterli değildir. Porter, daha geçerli bir paradigmaya ulaşabilmek için özelleştirilmiş (specific) endüstrilere yoğunlaşmış ve rekabetçiliğin yukarıda sayılan faktörlerden etkilendiğini ancak bazı durumlarda bu faktörlerin yoğun olmasının sürdürülebilir büyümenin önünde engel olabileceğini ifade etmiştir. Porter, ulusların nitelikli işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını oluşturabileceğini ileri sürmüştü ve bunun özelleşmiş koşullar altında gerçekleştiğini ifade etmiştir (Porter, 1990; Neven ve Dröge, 2001:4-5; Bulu ve diğ., 2004:4).

Porter, ulusal rekabet avantajlarının belirleyenlerini sistematik olarak ortaya koymak için; diamond (elmas) modeli adıyla küresel rekabetin açıklayanlarını bir sistem yaklaşımı içinde gerçekleştirmiştir.

Elmas modelinin sektörlere uygulanması ile de belirli bir sektörün toplam rekabetçilik pozisyonu belirlenebilmektedir. Porter, modelinde sadece devlet tabanlı ekonomik ve sosyal faktörlerin değil, aynı zamanda özelleşmiş koşullar altında firma yapıları, güçlü teknoloji ve bilgi birikimleri, kültür gibi faktörlerin de önemine işaret etmektedir (Porter, 1990 : Bulu ve diğ., 2006:5).

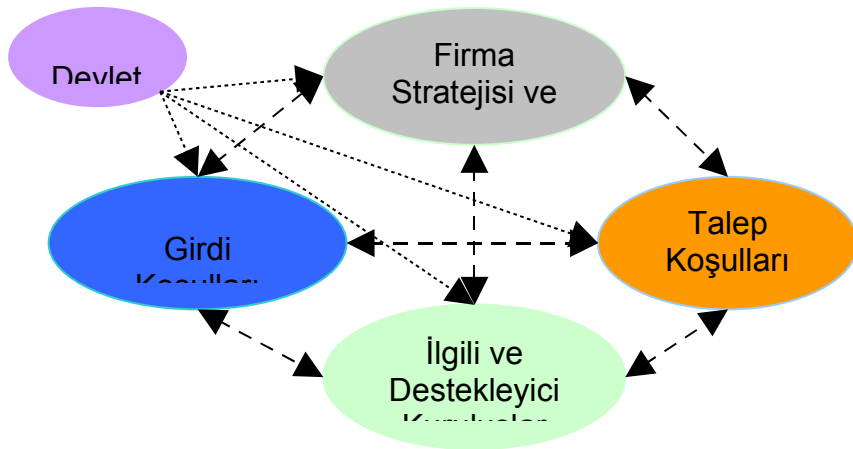
Elmas şeklinde tasarımılanan modelde bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan;

- Faktör Koşulları
- Talep Koşulları
- Bağlı ve Destek Endüstriler
- Firma Stratejisi, Endüstriyel Yapı ve Rekabettir.

Bu dördünün karşılıklı etkileşimine dışsal değişken olarak;

- Devlet ve uyguladığı politikalar eklenmektedir.

Şekil 1. Porter'in Elmas Modeli



Kaynak : Porter,(1990:6)

Rekabet avantajlarının içsel dört değişkeni ile dışsal bir belirleyeni hepsi birlikte karşılıklı etkileşim içinde ve birlikte evrimleşip gelişerek rekabet avantajını belirlemektedir. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli bir sistem oluşturmakta; bu yüzden nedenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere devletin dışsal bir etken olarak dört faktör üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla modelde on iki yönde içsel etkileşim bağlantısı bulunurken dört tane de dışsal etki bağlantısı bulunmaktadır. Bu etkileşim bağlantılarının birbirlerine ve modelin bütününe etki derecesi bölgeden bölgeye, firmadan firmaya değişiklik göstermektedir. Elmas modeli bir faktörün diğer üç faktör tarafından nasıl etkilendiğini açıklayarak, sektörlerin rekabetçilik pozisyonlarını belirlemekte kullanılmaktadır.

1.2.1. Faktör Koşulları:

Porter’a göre girdi koşullarında nitelikli işgücü, teknoloji, sermaye, altyapı gibi üretim için ana faktörler ülke tarafından oluşturulabilir. Örneğin Uzak doğudaki ucuz işgücü bir avantaj yaratmakla birlikte, etkin strateji ve yeniliklerle birlikte Japonya gibi, faktör avantajsızlığını avantaja dönüştürmek de mümkündür. Nispi avantaj oluşumunda birincil rol oynayan bu faktörler uygulanan politikalar, teknolojik gelişmeler veya kültürel gelişmelere paralel olarak geliştirilebilir ve değiştirilebilir. Diğer yandan Porter, niteliksiz işgücü, hammadde gibi genel kullanıma açık faktörlerin ise herhangi bir firma tarafından elde edilebileceğini ve bu özellikleri nedeni ile rekabet avantajı sağlayamayacaklarını belirtmektedir (İTO, 2006:44).

Faktör koşulları şu alt gruplara ayrılır:

- **Beşeri Kaynaklar;** işgücü sayısı, niteliği, iş etiği.
- **Fiziki Kaynaklar;** arazi, su, iklim, hammadde, enerji, miktar ve kalitesi.
- **Bilgi Kaynakları;** mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi ile piyasa bilgisi.
- **Sermaye Kaynakları;** yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası.
- **Altyapı;** çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumları.

Rekabet avantajı yaratmak için bu unsurların nitel ve nicel özellikleri ile verimliliği arttırıcı olarak devreye girmesi önemlidir. Ayrıca, doğal kaynak, iklim, kuruluş yeri ve niteliksiz işgücü gibi temel faktörler (pasif faktörler) ile yatırımlarla ileri düzeydeki faktörler durumuna getirilmiş uzmanlık, AR-GE, mühendislik becerisi gibi (aktif faktörler) unsurlar birbirinden ayrılmaktadır.

Rekabet avantajı yaratmada daha çok kurumsal olan temel ve genel faktörler yerine; ileri düzeyde ve uzmanlığa dayalı; özel sektöre görev yükleyen faktörler önem kazanmaktadır.

1.2.2. Talep Koşulları:

Talep koşulları firmaların ürünlere verdiği önemi, yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. Çeşitlenmiş, mevcutla yetinmeyen güçlü bir talep yapısı firmaları yeni ürünler üretmeye, değişimleri takip etmeye zorlarken, özellikle iç talebin nitelik ve nicelik açısından yüksek oluşu bölgesel firmalara küresel pazarlarda rekabet avantajı kazandırmaktadır.

İç talebin yapı ve bileşimi (niteliği); iç talebin genişliği ve büyüme kalıbı; iç talepteki tercih yapısının dış piyasalara yansımaya mekanizmaları rekabet avantajı yaratmak açısından talebin niteliği belirleyicidir. Tüketici ihtiyaçlarının firmalarca algılanması bu unsuru belirlemektedir. Firmanın rekabet avantajı yaratmada, iç talepten kaynaklanan baskılar, dışarıdan gelen baskılardan daha önceliklidir.

Rekabet avantajı yaratmada talebin bileşim ve niteliğinin belirlenmesinde; talebin dağılım yapısı; alıcı taleplerinin niteliği (nitelikli talebi karşılama), beklentileri önceden görme ve erken davranmak belirleyici olmaktadır.

İç talepten kaynaklanan değişik etkiler birbirini güçlendirerek etkilediği gibi; talep koşulları ayrıca rekabet avantajının genel belirleyicileri olan unsurlar da karşılıklı etkileşim içindedir. Örneğin faktör koşullarındaki gelişme ve iyileşmeler gerek iç; gerekse dış talebin nitelik, yapı, bileşim ve gelişmesinde etkilidirler. Bu nedenle talep koşulları diğer belirleyenlerle bir sistem oluşturmaktadır.

1.2.3. Bağlı ve Destek Endüstriler:

Bir firmanın uluslararası rekabet avantajı yakalaması ve korumasında, bir firma ile bağlantı içindeki, yan sanayi ve destek endüstriler önemlidir. Gerek girdi temini gerekse yeniliklerin uygulanması ve faaliyetin uluslararası ortama taşınmasında, bağlı ve destek endüstrilerin durumu belirleyicidir. Destek endüstriler; etkin bir destek ağı içinde firmaya etkinlik, hız, önderlik ve maliyet avantajı kazandırır. Bilgi ağı ve kültürel yakınlık sayesinde bağlı ve destek endüstrilerden kaynaklanan uyarıcı etkiler devreye girmektedir.

İlgili ve destekleyici kuruluşların yeterlilik ve rekabetçilik düzeyi firmaların rekabetçilik avantajını doğrudan etkilemektedir. Küresel anlamda başarılı bir sektör, ilgili bir başka sektörü de küresel başarıya taşıyabilmektedir. Örneğin İtalya, sadece iyi bir deri ve ayakkabı sektörüne değil aynı zamanda iyi bir deri işleme makineleri sektörüne de sahiptir. Rekabetçi bir tedarikçi zinciri, sektöre ucuz ve yenilikçi girdi temini sağlayarak rekabet avantajı oluşturabilir. Yatay ve dikey ilişki içerisinde bulunan sektörlerle bilgi alışverişi beraberinde yenilikçilik ve fikir alışverişini de getirecektir.

Bağlı ve destek endüstrilere olan ihtiyaç, gelişmiş faktör koşulları ve talep koşullarına paralel olarak geliştiği için; bunun da sistem bütünü içinde düşünülmesi gerekir (İTO, 2006:46).

1.2.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet:

Rekabet avantajı yaratmada dördüncü belirleyen, firma faaliyetinin gerçekleştirildiği sektörün yapısal özellikleri ile rekabet durumu ve buna uygun olarak firmanın belirleyeceği stratejiye bağlıdır. Firma stratejisinin belirlediği yönetim ve koordinasyon stili, küresel rekabet için belirleyici olmaktadır. Örgüt kültürü, yakalanan ulusal prestij ve imaj ile iç rekabetin yarattığı rekabet ortam ve kültürü, küresel rekabet için önemli olmaktadır. İç rekabet ulusal şampiyonu belirleyip küresel rekabete hazırlar. (İTO, 2006:46)

Ulusal rekabetin yapısı ise küresel rekabetçilikle yakından ilişkilidir. Porter'a göre iç piyasada her ne kadar firmalar düşük rekabeti bir avantaj olarak görse de, nitelikli bir bölgesel rekabet, firmaları ekonomik olanakların ötesine geçmeye ve yenilikçiliğe zorlayarak küresel rekabete hazırlıklı kılar.

1.2.5. Devlet Ve Uyguladığı Politikalar

Devletin izlediği politikalar ise pozitif ve negatif etkenler olarak girebilirler. Devletin bir piyasa tarafı veya piyasa yönlendiricisi olarak devreye girmesi firmaların küresel rekabet şansını etkiler. Gerek fırsatlar, gerekse devlet politikaları sistem bütünü içinde, yine karşılıklı etkileşim şeklinde, küresel rekabetin belirlenmesinde etkin olur.

Küresel rekabetin dolaylı belirleyenleri olan fırsatlar genellikle, yenilikler; temel teknolojilerde yenilenmeler; girdi maliyetlerinde ani değişimler; finans piyasasındaki değişimler; dünya ve yerel taleplerde dalgalanmalar; dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkarlar.

Özetlemek gerekirse, Porter'ın Elmas Modeli'nde sistem bütünü sürekli hareket halinde, olumlu ve olumsuz etkilerin olduğu bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte rekabet avantajları, yenilenme ve yeniliklerin hızına bağlıdır. Bir belirleyenden kaynaklanan etkinin yararlı duruma gelebilmesi diğer belirleyenlerin durumuna bağlıdır. Her etken kendine yansıyan etkiyi değerlendirme durumunda olduğu takdirde bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Geniş ve yaygın etkileşimin ortaya çıkması, sistem bütünü içindeki karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlı olup, tek bir etken, genelde yetersiz kalırken; yeni bilgi, yetenek ve oyuncuların sürekli devreye girdiği dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı küresel rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Erkan ve Erkan, 2004).

1.3. Rekabet Stratejisinin Tanımı

Rekabet stratejisi; kendi stratejik piyasasında yer alan diğer rakip oyunculara kıyasla daha üstün bir performans sağlayarak, uzun dönemli üstün rekabetçi pozisyon sağlamayı başarmaktır. Böylelikle şirketin pazardaki büyüme ve katılımı, uzun bir dönem için garantiye alınmış olur. Amaç, müşterilerin algıladığı ve önem verdiği kriterleri esas alan rekabet avantajları yaratmaktır (Corsten, 1993:316). Süreklilik ve üstün pozisyona geçmek rekabet stratejisinin temel ayaklarını oluşturmaktadır.

Rekabet stratejisi, bir organizasyonun, pazarda başarıyla rekabet etmek için gerekli hedeflere ulaşacak rotayı belirlemesidir. Bu stratejiler, rakiplerin, çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin hareketlerine göre modifiye edilebilecek kadar esnek

olmalıdır. Bu kazanılmış esneklik, bir stratejiyi rekabetçi yapan özelliktir; şirket belirsizlik ve değişen koşullar karşısında reaktif değil proaktif olur.

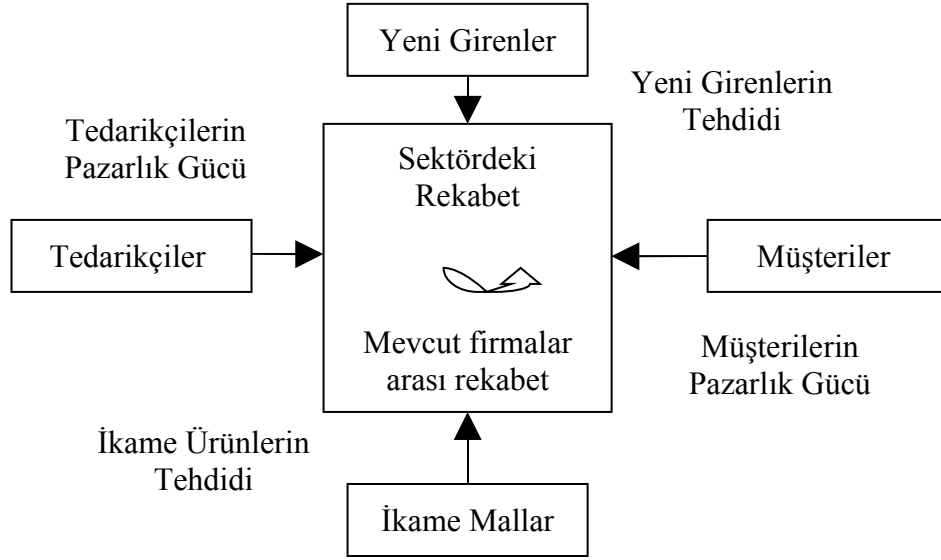
Belirsizlikleri tahmin edip, bunları göz önüne almak isteyen organizasyon, doğal olarak rakiplerinin planlarını tanımlamaya çalışacak ve kendini sakıncalı etkilerden koruyacaktır. Bu hareketler ve karşı-hareketler, aynı pazarda çalışan veya aynı hedefleri olan iki veya daha fazla organizasyonun rekabeti yüzünden doğar. Bir strateji belirlendikten sonra, organizasyon, kaynaklarını bu stratejiye hizmet edecek şekilde tahsis eder. Belirsiz veya yanlış hesaplanmış stratejiler sonuçta büyük ölçüde zaman ve emek kayıplarına neden olur (Eren, 2004: 4).

1.4. Michael E. Porter’ın Belirttiği Rekabet Güçleri

Porter’ın Rekabet Stratejisi yaklaşımı, işletme çevresindeki rakip güçlerin tespiti ile başlar. Bu analiz yapıldıktan sonra en uygun rekabet stratejisi seçilir ve rakip güçlerin baskısı azaltılmış olur.

Michael E. Porter “Rekabet Stratejisi” içerikli çalışmalarıyla, sektör çevresi kavramını, stratejik düşünce ve işletme planlamasının, ön planına getirmiştir. Çalışmalarının temel taşı sektör içinde rekabeti şekillendiren beş gücün tanıtılmasıdır. Bu beş güç şöyledir: Yeni girenlerin tehdidi, ikame ürün/hizmet tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakiplerin sürdürdüğü rekabettir (bakınız Şekil 2). Bir şirketin stratejik planlama yapabilmesi için bu güçlerin nasıl işlediğini ve kendi firmasını nasıl etkileyeceğini anlaması gereklidir (Eren, 2004:4).

Şekil 2. Sektör İçinde Rekabete Neden Olan Güçler



Kaynak: Porter, Çev.Gülen Ulubilgen,(2000:4)

1.4.1. Rekabet Güçlerinin Stratejiyi Şekillendirmesi

Strateji oluşturmanın amacı rekabetle başa çıkabilmektir. Pazar payı için yapılan savaş, sadece diğer rakip firmalarla başa çıkmak demek değildir. Sektör içindeki rekabetin ekonomik temelleri daha derinlere gider ve mevcut rakiplerden başka güçler de vardır. Sektörü, birbirine çok yakın ikame ürünler üreten firmalar grubu şeklinde tanımlayabiliriz (Porter, 2000:4).

Ekonomistlerin “tam rekabet” tabir ettikleri pazarlarda, sektöre giriş kolaydır, bir pozisyon ele geçirmek zordur. Bu tip sektör yapısı uzun-dönem kâr bakımından en kötü performansı sergiler. Rekabetçi güçlerin toplamı ne kadar zayıfsa, performans o kadar iyileşir.

Rekabet güçlerinin seviyesi ne olursa olsun, şirket stratejisinin amacı, şirketi bu güçlere karşı savunabilecek ve onları kendi lehine etkileyebilecek bir pozisyona içinde bulunulan sektörde ulaşmaya çalışmaktır. Rekabet güçleri bütün rakipler için tehdit unsuru olabilir fakat onlarla başa çıkabilmek için stratejisi, sorunun temellerine inmeli ve rekabetin kaynaklarını analiz etmelidir. Örneğin sektörü, yeni girişe karşı savunmasız kılan nedir? Tedarikçilerin pazarlık gücünü ne belirler? Mevcut rakipler hangi stratejileri

kullanmaktadır? Bu ve benzeri sorulara aranacak cevaplarla strateji oluşturma açısından daha iyi bir başlangıç yapılabilir.

Rekabet baskısı altında yatan kaynakları bilmek, strateji oluşturma sürecinin temelini belirler. Stratejik olarak seçilecek yn, ticari olarak başka bir seçimden vazgeçmeyi gerektirir ve şirketler kasten farklı olmayı seçerler (Hamonds, 2001:3). şirket yöneticileri, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini, sektördeki pozisyonunu belirledikten sonra, hangi stratejinin büyük kazançlar getireceğini tespit ederek doğru seçimlere imza atmış olurlar. İşletme çevresini oluşturan Porter'in tanımladığı beş rekabet gücü, pazara giriş, ikame ürün riski, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet bir sektördeki rekabetin, mevcut rakiplerin çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar açısından birer "rakip"tir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok ne çıkabilirler. Bu bakış açısıyla rekabeti, "genişletilmiş çekişme" olarak adlandırabiliriz (Hunt, 2000:12). Porter'ın bakış açısı özellikle daha önce rakip olarak görmeye alışmadığımız müşteri, tedarikçi ve yeni girecekler gibi grupların rakip olarak ele alınabileceğini ve yine bu gruplara karşı güçlü duruma gelebilmek için stratejiler uygulanması gerektiğini göstermektedir.

Bir işletmeyi etkileyen rekabet güçleri belirlendikten sonra stratejistlerin bir hareket planı tasarlaması gerekir. Bu hareket planı, işletmeyi rakip güce karşı savunabilecek en iyi konuma yerleştirmelidir. Stratejik hareketlerle rakip glerin, g oranına etki edilmeli ve şirketin durumu güçlendirilmelidir. Ayrıca kuvvetlerin altındaki faktörler tespit edilip, g faktörlerinin değişimi sırasında fırsattan yararlanacak hareketler yapılmalıdır (Porter, 2001:21). Gerekirse organizasyon yapısı izlenecek şirket stratejisine göre değiştirilir (Barth, 2003:2). Rekabet güçlerinin tespiti strateji geliştirmenin başlangıcına dayanak oluşturur.

En güçlü rekabetçi g veya gler bir sektörün krlılığını belirler ve strateji formülasyonunun en önemli halkasıdır. Örneğin, sektörde güçlü bir yere sahip, yeni giren tehdidi öngörmeyen bir firma için bile, eğer pazarda düşük fiyatlı ikame mal varsa, düşük kazançlar elde etmesi söz konusudur. Bu durumda amaç ikame mal ile başa çıkacak bir strateji uygulamaktır. Yüksek teknoloji firmaları ise ARGE faaliyetlerine ağırlık

vererek kendilerini mevcut rakiplerinin baskısından korumalıdır (Lioa ve Geenfield, 2000:99).

Her sektörde etkili olan rekabet gücü değişim gösterir. Lastik sektöründe yedek parça alıcısı firmalar, çelik sektöründe ise yabancı rakipler ve ikame malıdır. Çelik sektöründe ise anahtar güçler, yabancı rakipler ve ikame malzemeleridir, ilaç sektöründe ise rakip yabancı veya yerli ilaç firmalarıdır (Takayama, Watanabe ve Brawn, 2002:610). Sektörler için böyle genel rakip analizleri yapılabileceği gibi, aynı sektörde çalışan firmaların kendi sektörlerini etkileyen güçlerden daha fazlasına veya azına maruz kalabileceği de hesaplanmalıdır.

1.4.2. Yeni Giren Tehdidi

Bir sektöre yeni girenler yeni kapasite, pazar payı kapma isteği ve büyük kaynaklar getirirler. Bazen şirketler satın alma yoluyla yeni bir sektöre hızla girerler. Bu duruma örnek olarak Bosch'un Profilo şirketini satın alıp, beyaz eşya piyasasına girmesi verilebilir.

Yeni giren tehdidinin ciddiyeti, giriş engellerine ve mevcut firmaların tepkilerine bağlıdır. Eğer giriş engelleri yüksekse, yeni giren; mevcut firmalardan sert bir misillemeye maruz kalabilir.

Yeni giren tehdidi şu sebeplerden azalır :

- **Ekonomik Ölçek:** Bu engel yeni girene, büyük boyutlu üretim yapması veya fiyatta bir dezavantajı kabul etmesi gibi iki seçenek sunar. Ekonomik ölçek dağıtım, satış gücünün kullanımı, finans, üretim, araştırma, servis verme gibi bir şirketin herhangi bir bölümünde rol oynayabilir.
- **Ürün Farklılaştırma:** Marka bağımlılığı, yeni giren firmaları müşteri sadakatinin üstesinden gelmeye zorlayarak engel yaratır. Reklam verme, müşteri servisi, sektörde ilk olma ve ürün farklılıkları, promosyonlar marka tanınmasını kuvvetlendirir (Dougall ve Robinson, 1990:456). Bira üreticileri çevrelerindeki duvarı yükseltmek için ekonomik ölçekte üretim, dağıtım ve pazarlamanın yanı sıra marka tanınmasına da ağırlık verirler. Örneğin, Efes Pilsen'in marka tanınırlığı rakiplerinin işini güçleştirecektir.

- **Anapara Gereksinimi:** Anapara giriş engellerini yenmek için gereklidir ve bu para dönüşü olmayan reklam ve araştırma masraflarını da kapsar. Anapara sadece sabit tesislere değil, müşteri kredilerine, stoklara, yeni-başlama kayıplarına da gider. Bilgisayar üretimi ve maden çıkarma gibi sektörlerin anaparaya olan büyük ihtiyacı, yeni gireceklerin sayısını sınırlar.
- **Ölçekten Ayrı Maliyet Dezavantajları:** Mevcut firmaların, yeni giren firmaların büyüklük ve ölçekle ulaşamayacağı bazı avantajları vardır. Bu avantajlar öğrenme eğrisi, uygun teknoloji, en iyi hammadde kaynaklarına ulaşım, devlet desteği ve uygun yere yerleşim olabilir. Belirli stratejik hedefleri olmayan şirketler, rakipleriyle rekabette dezavantajlı durumdadır (Mc Arthur ve Schill, 1995:74).
- **Dağıtım Kanallarına Ulaşım:** Dağıtımda aranan hız ve verilen sözlerin yerine getirilmesidir (Wart ve Duray,2000:136). Yeni giren firma ürün/hizmetinin dağıtımını güvence altına almalıdır. Yeni bir gıda ürünü; fiyat indirimi yaparak, promosyon yaparak, yoğun satış çabasıyla, diğer ürünlerin yerini almalıdır. Bazen dağıtım kanalına ulaşmak öyle zor olur ki yeni giren kendi dağıtım kanalını da kurar (Pearce,1997:79). Star gazetesinin kendi dağıtım kanalını kurması buna örnek olarak verilebilir.
- **Hükümet Politikası:** Hükümet bir sektöre girişi sınırlayabilir hatta yasaklayabilir. Örneğin, sadece hükümetin lisans verdiği işletmeler madencilik yapmaya hak kazanmaktadır. Ayrıca hava-su kirlenmesini önleyici tedbirler, güvenlik düzenlemeleri de girişi zorlaştırır.

1.4.3. Güçlü Tedarikçiler

Tedarikçiler, fiyatları yükselterek veya ürün kalitesini düşürerek sektör oyuncularına pazarlık gücü uygulayabilirler. Güçlü tedarikçiler, sektör maliyetlerdeki artışı fiyatlara yansıtamadığı için, sektörün kârını kısıtlamış olurlar. Örneğin alkolsüz içki sektöründe konsantre üreticileri, şişeleme firmalarından daha yüksek fiyat talep edince, şişeleme firmaları rekabet yüzünden bu maliyet artışını fiyatlara yansıtamayarak karlarındaki erozyona razı olmuşlardır (Carroll, Lewis ve Thomas, 1992:85-86).

Bir tedarikçi şu durumlarda güçlüdür:

- Birkaç firma piyasaya hakimdir, tedarikçi firmalar, mal sattıkları firmalardan daha toplu haldedir. Böyle bir durumda alternatif ürün zor bulunduğundan, tedarikçinin teklif edeceği fiyat ve kalite seviyesi kabul edilmek zorunda kalacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:98).
- Ürünü tektir veya farklılaşmıştır veya değiştirme maliyeti vardır. Değiştirme maliyeti müşterinin tedarikçi değiştirirken gireceği masraftır. Bu müşterinin tedarikçi ekipmanını kullanmayı öğrenmiş olmasından, müşterinin üretim hattının tedarikçi ile birleşmiş olmasından kaynaklanabilir (Pearce, 1997:80).
- Satış için başka bir ürünle rekabet etmemek. Çelik ve alüminyum üreticilerinin konserve kutu üreticileri için girdikleri rekabet, güçlerini azaltır.
- Tedarikçilerin ileriye doğru entegrasyon yeteneği vardır. Örneğin, bakır üreticileri çıkardıkları madeni işleyerek satmayı içeren girişimler yapmaktadırlar (Marshall, Silva ve Gonzales, 1993:93-94).
- Sektör, tedarikçi için önemli değilse, tedarikçi güçlüdür. Tedarikçiler kendileri için önemli olmayan sektördeki müşterilerinden yüksek fiyat isteyebilir.

1.4.4. Güçlü Alıcılar

Alıcılar fiyatların düşmesini, kalitenin yükselmesini isteyerek, tedarikçileri birbirine düşürerek avantaj elde etmek isterler.

Alıcı grubu şu durumlarda güçlüdür:

- Toplu haldelerse veya büyük miktarlarda mal alıyorsa. Büyük miktarda mal alanlar, özellikle sabit maliyetleri yüksekse, potansiyel olarak rekabetleri güçlüdür. Metal kutu firmaları, mısır işleme tesisleri ve dökme kimyasal üreticileri, kağıt fabrikaları yüksek kapasiteleri için hammadde alımları sırasında sıkı pazarlık yaparlar (Man, 1994:445).
- Aldıkları ürün standart veya farklılaştırılmamışsa. Böyle ürün alan müşteriler her zaman alternatif tedarikçi bulabilir.
- Müşterinin aldığı ürün, toplam satın alma maliyetinde önemli bir paya sahipse. Böyle durumda müşteri en hesaplı şekilde alım yapmak ister.

- Az kâr eden müşteriler, alım maliyetlerini indirmek için daha çok motivasyona sahiptir. Çok kârlı müşteriler fiyatlara daha az duyarlıdır.
- Tedarikçinin ürünü, müşterinin ürün kalitesini etkilemiyorsa, müşteri fiyatta pazarlık yapar. Tam tersi durumda, müşteri fiyata önem vermez. Petrol-sahası ekipmanları, eğer hatalı çıkarsa çok büyük maddi kayba yol açacağından, müşteri bunları alırken fiyata önem vermemeyi tercih eder (Pearce, 1997:81).
- Alınan ürün, alıcıya maliyete kıyasla para kazandırıyor. Örneğin bir hatanın çok şeye mal olabileceği yatırım bankacılığında, çok yüksek getiri veya zarar söz konusu olduğu için, yaptırılacak araştırmaya harcanacak paraya pek dikkat edilmez (Chan ve Wong, 1999:563-564).
- Müşterinin, geriye doğru dikey entegrasyona gitme gücü varsa. ABD’de otomotiv sektörünün Üç Büyükleri olan Ford, GM, Chrysler, genellikle pazarlık sırasında tedarikçileri böyle tehdit ederler (Maclachlan, 1992:135).

Bu sayılan maddeler hem bireysel müşterilere hem de endüstriyel müşterilere uygulanabilir. Müşteriler aldıkları ürün farklılaştırılmamışsa, gelirlerine göre pahalıysa, kalite özellikle önemliyse, fiyata daha hassas yaklaşır. Güçlü endüstriyel müşteriler tedarikçilerinden fiyattan indiriminden ayrı olarak kısa zamanda teslim, kalite sertifikaları, performans raporları, başka müşteriye satış yapmama gibi ek taleplerde bulunabilirler (Sanders ve Reid, 2001:65-67).

Perakendecilere de aynı kurallar uygulanabilir. Fakat perakendecilerin müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyebildikleri dallarda (mücevher, spor malzemeleri, elektronik aletler) üreticilere karşı pazarlık güçleri fazladır (Galbraith ve Noble, 1992:401). Örnek verilen perakendeci grubu müşteri tercihlerini etkileme güçlerini, ürün alımında fiyat düşürterek avantaja çevirirler.

Müşterinin gücü konusuna, şöyle bir örnek verilebilir: 1990’lı yılların ikinci yarısında Tofaş’ın karşılaştığı bir sorun, ürünlerinin bağımsız galerilerde satılmasıdır. Bu galeriler, arabaları istediği fiyattan satmakta ve yetkili satıcılarla rekabet etmektedirler. Arabaları daha ucuza satabilmelerinin nedeni düşük işletme masrafları ve yatırımlarıdır. Bağımsız galeriler Tofaş’ın işine gelmektedir, stok riskini bu yolla azaltmaktadır. Ayrıca yetkili bayilerin olmadığı yerlerde bu satıcılar Tofaş’ın ağını da genişletmiş

olurlar (Kadirbeyoğlu, 1996:7). Tofaş'ın durumunu düşünürsek, müşteri sadece arabayı almak isteyen müşteriler değildir, arabaları fabrikadan çeken bayiler de müşteri konumundadırlar. Bağımsız galeriler büyük miktarlardaki alımlarından ve müşteri tercihini etkileyebilmelerinden dolayı rekabet gücü taşımaktaydılar. Zamanla bayi ağının genişlemesi, bağımsız bayileri zayıflattı. şu anda bu tür bağımsız bayiler Tofaş yerine ithal lüks oto markalarında işlerine devam etmektedirler. Bunun sebebi bu ürün segmentinde ithalatçı firma ve resmi bayilere karşı hala rekabet gücü taşımalarıdır.

Başka bir çalışmada incelenen iki şirketin satın alma departmanlarının aynı taktiği kullanmakta olup, bu taktik tedarikçileri birbirine kırdırıp, en düşük fiyatı almak olduğu ortaya çıkmıştır. Alıcının gücünü ortaya koyan bu koşullarda, bir sıkışma anı için satın alma departmanlarının rahat olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebini de “kendileriyle çalışmak için bir sürü tedarikçi olduğu, bir tedarikçinin işi aksatmasının sorun yaratmayacağı, her zaman alternatif bulunabileceği” şekilde belirtmişlerdir (Akyıldız, 2001:114). Tedarikçiler toplu halde olmadıklarından dolayı müşterileri ile girişilen pazarlıkta güçleri zayıflamıştır.

1.4.5. İkame Mallar

Fiyatlara bir tavan koyduğu için ikame mallar sektörün potansiyelini sınırlar. İkame mallar, fiyat avantajı veya üretim performansında iyileşme yakalar yakalamaz devreye girerler. Bir şekilde ürün kalitesi arttırılmadıkça veya farklılaştırma sağlanmadıkça, sektör kazançlarından feragat etmeye devam eder.

İkame mal fiyat yönünden ne kadar çekici olursa, sektörün kâr potansiyeli o ölçüde azalır. şeker üreticilerinin, yüksek-fruktozlu mısır şurubunun piyasaya girmesiyle yaşadığı kâr erozyonu veya hızlı trenlerin havayolu piyasasında sebep olduğu daralma gibi (Hamil, 1992:337).

İkame mal kârı azaltmakla kalmaz, ekonomik patlama dönemlerinde alınacak hasatı da azaltır. 1978'de fiberglas izolasyon üreticileri yüksek enerji maliyeti ve sert geçen bir kışın keyfini sürüyorlardı. Buna rağmen fiyat arttırma imkanları selüloz, cam yünü ve strafom gibi ikame malların bolluğu yüzünden olmadı (Porter, 2001:29).

Stratejik olarak en fazla dikkat edilmesi gereken ikame mallar şunlardır (Morrison ve Roth, 1993:799-800).

- Sektörün ürünü ile fiyat yönünden, ürün değişimine neden olabilecek aşamaya gelmiş olan ikame mallar.

- Çok kâr elde eden sektörler tarafından üretilen ikame mallar.

1.4.6. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Mevcut firmalar arasındaki rekabet, sektör içinde avantajlı pozisyona geçmeye çalışmak şeklindedir. Yoğun rekabetin varlığı aşağıda belirtilen koşullarda geçerlidir:

- Rakipler çok sayıda veya aynı büyüklük ve güce sahiplerse,

Sektör büyümesi yavaşken, genişleme amaçlı şirketler, pazar payı için savaşa neden olurlar. Giyim sektöründe bu durumla çok sık karşılaşmaktadır (Fletcher ve Hardill, 1995:40).

- Ürün veya servis, farklılaştırmadan veya değişim maliyetinden yoksunsa,

- Sabit maliyetler yüksek veya ürün dayanaksızsa. Kağıt ve alüminyum gibi birçok temel malzeme üreticisi, talep azaldığında fiyat indirmek zorunda kalır ve bu işlemde dolayı güç duruma düşerler (Bowman ve Johnson, 1992:210-211).

- Kapasite büyük ölçüde artarsa. Klorine ve vinil-kloride firmaları, arz-talep dengesini bozmuşlar ve artan arz yüzünden fiyat indirmek zorunda kalmışlardır.

- Pazardan çıkış engelleri yüksekse. Yüksek çıkış engelleri, firmalar kâr etmese, hatta zarar etseler bile onları sektörde tutar ve rekabete devam etmelerini sağlar. Bu durumda zorda kalan kuruluşlar yüzünden sağlıklı firmalar da zor duruma düşebilir.

- Rakipler farklı stratejiler uygularsa. Bazı rakipler, rekabet etmek için farklı yollar deneyebilirler. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisini üstün konuma geçmek için kullanan şirketler bu duruma örnek olarak verilebilir (Fuller, Targett ve Hunt, 2000:286).

Sektör olgunlaştıkça, büyüme hızı değişir, kârlar düşer. 1970'lerde patlama yaşayan dinlenme-araçları (karavan gibi), sektöründeki her firma o dönemde çok yüksek kârlar elde etmişlerdir. Fakat sektör olgunlaşınca, büyük firmalar dışındakiler elenmiştir. Aynı senaryo golf sahaları, aerosol kutulama ve spor malzemeleri sektörlerinde de yaşanmıştır. Günümüzün yükselen trendleri laser yazıcı, dijital fotoğraf makinaları, CAD

yazılımlarında, şirketlerin yüksek kârlar kazandığı aynı şekilde tahmin edilebilir (Corsten ve Will, 1994:112).

Bu şartlar altında yaşamaya çalışan firmalar, durumlarını geliştirmek için bir kaç serbestliğe sahiptirler. Müşterinin değiştirme maliyetini yükseltmeye veya ürün farklılaştırmasına gitmeyi deneyebilirler (Fleury, 1995:81). Sektörün en hızlı büyüyen dilimine veya en düşük sabit maliyetli alanına odaklanma, sektör içi yaşanan rekabetin etkisini azaltır.

BÖLÜM 2: GENEL REKABET STRATEJİLERİ

Çoğu planlama uzmanı, firmanın misyonunda beyan ettiği genel iş yapma felsefesinin, belirli bir uzun dönem stratejiye dönüştürülmeden önce, firmanın stratejik yönelmesini belirten genel bir ifadeye dönüştürülmesi gerektiğine inanırlar. Diğer bir deyişle, uzun dönem strateji, firmanın pazarda en iyi nasıl rekabet edebileceği hakkındaki temel bir fikre dayandırılmalıdır.

Bu temel fikir için kullanılan popüler terim genel stratejidir. Michael E. Porter'ın geliştirdiği plana göre bir şirket, uzun dönem stratejisini, üç genel stratejiden birine dayalı rekabet avantajı elde edebilecek yönde geliştirmelidir (Porter, 2000:4).

- Sektörde geniş kapsamlı bir düşük-maliyet liderliği yakalamaya çalışmak.
- Değişik müşteri grupları için eşsiz ürünler yaratarak ve pazarlayarak farklılaştırmaya gitmek.
- Bir veya birkaç grubun ilgisini çekmeye çalışan, onların maliyet veya farklılaştırma ihtiyaçlarına odaklanan bir çabaya girmek.

2.1. Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği; optimum ölçekte faal tesislerin kurulmasını, kazandığı deneyimlerden dolayı güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve ARGE, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur (Song ve Calantone, 2002:973). Bir anlamda maliyet liderliği firmanın düşük fiyat vermesini sağlamak için bazı kalemlerde kısıntı yapmasını gerektirmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi en düşük fiyatı teklif etme üzerine değil, en düşük maliyete sahip olmak üzerine kuruludur. Böylece kâr marjını maksimuma çıkarma imkanı vardır. Fiyatı düşüren başka bir rakip yoksa, fiyatların aynı kaldığı durumlarda bu strateji maliyet düşüşlerinden dolayı elde edilecek kâr marjını arttıracaktır. Bu artan kâr marjı maliyet liderliği stratejisini daha ileri aşamalara götürmek için kullanılabilir.

Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Bu da ürünleri, üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbirleriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirebilir (Yamin, Mavondo ve Sarros,1997:162). Yüksek satış hacimleri ölçek ekonomisi gereği maliyet düşüşü yaratmaktadır. Yüksek satış rakamlarına ulaşmanın en kısa yolu, büyük miktarda satın alan müşterilerin, işletmenin müşteri listesine katılmasını sağlamaktır.

Düşük-maliyet liderlerinin, düşük maliyet konumu yakalamaya ve devam ettirmeye yönelik özel yetenekleri vardır. Bu yeteneklere sahip firmaların özellikleri şöyledir: Az bulunan hammaddelerin tedarikçileriyle güvenli ilişkileri vardır. Pazar payında ağırlıklı bir yere sahiptirler veya yüksek ölçüde sermayeleri vardır (Porter, 1985:13). Düşük maliyetli üreticiler, genellikle maliyet indirimlerinde ve verimlilikte üstün durumdadırlar. Ekonomik ölçeği maksimize ederler, maliyet indiren teknoloji kullanırlar, genel masraflar ve yönetim masraflarını azaltmaya önem verirler, yüksek hacimde satış yapma tekniklerini kullanırlar. Üretim ve verimlilikte artış kaydetmeye, yeni üretim prosesleri uygulamaya, mevcut üretim proseslerini geliştirmeye, firma çapında maliyet düşüşleri yaratmaya çalışırlar (Beal ve Yasai, 2000:745).

Bir düşük-maliyet lideri, düşük maliyet avantajını, düşük fiyat verme veya yüksek kâr marjı yakalamada kullanır. Yüksek düzeydeki alıcı gücü veya ikame mal tehdidinde yöneticiler maliyet liderliği stratejisini uygulamayı seçerler (Song ve Calantone, 2002:971). Böyle yaparak firma kendini fiyat savaşlarından koruyabilir, pazar payını arttırmak için rakiplerine karşı fiyat indirimleri uygulayabilir, sektörde zaten baskın konumdaysa yüksek getirinin avantajlarını daha da arttırabilir.

Bir sektörde maliyet liderliği stratejisi bazen devrim yaratabilir. 1979 yılında Harnischfeger firması, engebeli arazilerde kullanılan vinçler sektörünü kökünden değiştirme yolunda cesur bir girişim başlatmıştır. Söz konusu firma, %15'lik bir pazar payı varken, modüler hale getirilmiş parçalar; konfigürasyon değişiklikleri ve azaltılmış malzeme içeriği kullanarak, vinçlerini kolay üretim ve servis için yeniden tasarlamıştır. Parçaları büyük miktarlarda sipariş ederek maliyetlerden tasarruf yoluna gitmiştir.

Tüm bunlar şirketin kabul edilebilir kalitede bir ürün sunmasına ve fiyatları %15 düşürmesine olanak vermiştir. Sonuçta, pazar payı %25'e çıkmıştır (Porter, 2000:45). Bu örnekte modüler üretim şekli, pazar payı ve satış hacmini arttırarak maliyet liderliği stratejisine ölçek ekonomisi avantajı getirerek ikinci bir katkıda bulunmuştur.

Türkiye'deki üretim sektörlerinde tedarik kanalları ve yenilikçi yönetimin değerlendirmesini yapmak amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmada Türkiye'deki üretim sektörünün, Porter'ın yaklaşımlarından farklılaştırma stratejisi yerine düşük fiyat/maliyet stratejisini izlediği bulgulanmıştır. Fakat şirketler yakın gelecek içinde karma strateji uygulamayı ve bilgi yoğun ürünleri üreterek, farklılaştırma stratejisine ağırlık vermeyi planlamaktadırlar. Üretim amaçlarının sıralaması, Türkiye'deki üretim sektörünün gündeminin kaliteli ürünleri düşük maliyetle üretebilmek ve pazar payını arttırmak olduğunu göstermektedir. Şirketler ayrıca yüksek katma değerli ürünleri pazara sokarak kârlarını arttırmak istemektedirler. Bu amaçları, ürün farklılaştırma ve yeni ürün geliştirme amaçlarıyla paraleldir. Şirketler kalitenin başarılarındaki en önemli etken olduğunu, üreticilerin kaliteyi, tedarikçi seçiminde en önemli kriter olarak aldıklarını belirtmişlerdir. Kalitenin hayatta kalmak için en gerekli özellik olduğunu vurgulamışlardır (Ulusoy, 2003:251-271). Bu araştırmanın sonuçları bize araştırmaya katılan firmaların şu anda maliyet liderliği stratejisini uyguladıkları halde hedeflerinin strateji değiştirmek olduğunu, bu yeni stratejinin de farklılaştırma olacağını göstermektedir.

Diğer bir araştırması ise şu sonuçları vermiştir : Türk tekstil firmalarını rekabette avantajlı kılan en önemli faktör ucuz işgücüdür. Fakat Çin, Endonezya, Pakistan gibi rakip ülkelerin işgücü maliyetleri çok daha azdır. Türk firmalarının bu konuda uygulamaları gereken yeni strateji ürün farklılaştırmasına gitmek olabilir (Eke, 1995:38).

Başka bir çalışma bulgularına göre, internet üzerinden poliçe satışını Axa Oyak Sigorta uygularken, Ray Sigorta internet üzerinden poliçe satışını uygulamamaktadır. Sigorta sektörü internet üzerinden poliçe satışı yaparak, hem maliyetleri düşürmek hem de daha fazla müşteriye ulaşabilmeyi denemelidir (Alpaslan, 2001:100). İnternet üzerinden poliçe satışı stratejik bir seçim olup, Axa Oyak Sigorta rakibine karşı maliyet avantajı kazanmıştır.

Maliyet liderliği konumunu koruyabilmek firmaya ağır yükler getirir; bu da yeniden modern donanımlara yatırım yapılması, artık kullanılmayan varlıkların ıskartaya çıkarılması, ürün yelpazesini genişletmekten kaçınılması ve teknolojik gelişmelere karşı uyanık olunması demektir.

Maliyet liderliğinin karşılaştığı riskler şunlardır :

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler. Örneğin, Meksika'nın ABD sınırına taşınan bazı ABD'li şirketler, teknolojik ilerlemeler yüzünden ucuz işgücünden umdukları kadar faydalanamadılar (Noble ve Galbraith,1992:20).
- Sektöre yeni girenlerin veya sonradan gireceklerin taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi daha düşük maliyetle yapmaya başlamaları.
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin yapılmaması.
- Firmanın maliyet enflasyonu nedeniyle rakip farklılaştırmalarını dengeleyebilecek maliyet avantajını elden kaçırmaması.

Maliyet liderliği risklerinin klasik örneği Ford'un 1920'li yıllardaki durumudur. Ford modellerini ve çeşitlerini sınırlayarak, yoğun bir geriye doğru entegrasyonla, yüksek düzeyde otomatize edilmiş tesislerle ve öğrenme yoluyla düşük maliyetlerini ciddi bir şekilde koruyarak tartışmasız bir maliyet liderliği elde etmişti. Bununla birlikte müşterilerin gelirleri arttıkça ve birçok müşteri halihazırda bir araba satın almış duruma gelip ikincisini almayı düşünmeye başladıklarında, pazar; stile, model değişikliklerine, konfora ve üstü açık arabadan çok kapalı arabalara prim vermeye başladı. Müşteriler, bu tip bir araba alabilmek için fiyat farkı ödemeye hazır dılar. Bu sırada Ford'un en önemli rakibi GM eksiksiz bir ürün yelpazesi sunarak, Ford'un pazar payını ele geçirmeye başladı (Drucker, 2000:266). Bu örnek bize maliyet liderliği stratejisinde bir uç nokta olduğunu göstermektedir. Maliyet liderliği stratejisi uç noktaya taşındıkça, farklılaştırma ile arasındaki makas açılmakta, müşteriler bir yerden sonra fiyat yönündeki tercihlerini bırakmaktadırlar.

2.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma; firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmak ve ortalamanın üzerinde getiri sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:264). Tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı gibi boyutlarda farklılaştırma yapılabilir. Farklılaştırmanın başarılması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler ve yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler doğal olarak maliyetlidir ve farklılaştırma maliyet konumundan ödün vermek anlamına gelir. Tüm sektör içinde firmanın üstünlüğü kabul edildiği zaman bile, tüm müşteriler istenen yüksek fiyatları ödemeye istekli olmayacaklardır.

Farklılaştırmaya dayalı stratejiler, belirli bir ürün özelliği için özel ilgi gösteren müşterileri cezp etmek için uygulanır. Firma diğer ürün nitelikleri üzerinde belirli bir özelliği vurgulayarak müşteri sadakatini tesis etmeye çalışır. Böyle bir sadakat, ürün için daha yüksek bir fiyat belirleme imkanı sağlar. Cross markalı kalemler, Porsche otomobiller, Chivas Regal Scotch viskileri bunun örnekleridir (Pearce, 1997:78). Avrupanın ilk 500 otomotiv firmasının %50'si farklılaştırma stratejisini uygulamaktadır (Ulusoy, 2003:47).

Mercedes ve BMW otomobiller Amerika'da, Avrupa'daki fiyatından pahalıdır, ama tüketici bu fiyatı ödemeye razı olur. Çünkü bu ürünler, ABD vatandaşları için lüks ve statü sembolüdürler (Ada, 1998:66). Bu müşteri grubunun fazladan Ödediği miktar aslında araç sahibinin prestij için ödemeyi kabul ettiği farklılaştırma maliyetidir.

Ürün özelliği dağıtım kanallarında, mükemmellik imajında, servis ağına da görülebilir. Bunun sonucunda rakipler, rakibi ile benzer ürünler piyasaya sunsa bile, müşterilerin algısal giriş engeli ile karşılaşabilirler. Örneğin General Motors müşterilerinin orijinal GM yedek parça kullanacağını ummaktadır (Pearce, 1997:222). GM sunduğu geniş ve kaliteli servis ağıyla farklılaştırma yaratmış, araç sahibi müşterilerine verdiği imaj sayesinde onların resmi olmayan servislere gitmelerini "algısal olarak" engellemiştir.

Büyük bir mekanda yer alan eski sinema salonları, farklı filmlerin oynatıldığı birkaç cep sinemasına bölünmüştür. Böylece seyirci o an oynayan filmlerden en az birini izlemek istemekte, müşteriye satış fırsatı kaçırılmamış olmaktadır. Eski tip sinemada ise. büyük bir

salon, az sayıda seyirciye hizmet etmekteydi (Alpaslan, 2001:80). Uygulanan farklılaştırma stratejisi müşteriye çok film seçeneğini aynı anda sunabilmektir.

Bir diğer örnek olarak Tofaş firmasının farklılaştırma amacıyla uyguladığı stratejiler şöyle sıralanabilir (Kadirbeyoğlu, 1996:46-49):

- **Özellikler:** Elektrikli camlar, hidrolik direksiyon, airbag, ABS, alaşım jantlar, sunroof, deri döşeme ve klima kullanımı (Örnek: PALIO 1.2 16V HL D AB ABS+EBD AÇ modelinin taşıdığı özellikler şunlardır; Hidrolik direksiyon, radyo-teyp, sürücü-yolcu hava yastıkları, ABS, elektronik fren denge sistemi, klima)
- **Dayanıklılık:** Yol şartlarının kötü olmasına karşı avantaj sağlar. (Fiat Stilo 2 yıl mekanik ve 12 yıl paslanmazlık garantisi ile sunulmaktadır. Ayrıca, GOLDPLAN-“Uzatılmış Garanti” programı ile araçların ücretsiz mekanik garanti süresinin bitiminden önce bir Tofaş bayisine gidip en uygun opsiyonu seçerek ve GOLDPLAN sözleşmesini İmzalayarak 2 yıl veya ücretsiz mekanik garanti kapsamında yapılan km. de dahil olmak üzere maksimum 100.000 km. garantisi sağlanmaktadır).
- **Servis İmkanları:** Yedek parçanın kolay bulunması (Sadece İstanbul’da şu anda 34 yetkili servis yer almaktadır).
- **İmaj:** Reklam artışı, bağlı olunan holdinge vurgu, imajı arttırmaktadır. (Reklamlarda Fiat Doblo ile ilgili olarak şöyle bahsedilmektedir: 2000 Eylül’ünde ihracatına başlanan “İhracat Şampiyonu” Fiat Doblo, ilk 1 yıl içinde 100.000 adet üretilerek bir rekora imza attı. İtalya, İngiltere, Almanya, Fransa, İspanya, Hollanda ve Belçika olmak üzere tüm Avrupa ülkelerine ihraç edildi).
- **Finansal Destek:** Müşteriye verilecek kredi kolaylıkları (Otoekonomist’in kredi, takas desteği sağlaması).

Yukarıdaki Tofaş örneğinde iki unsur göze çarpmaktadır. Birincisi uygulanan farklılaştırma stratejisinin çok yönlü olmasıdır. Rekabetin yoğun yaşandığı otomotiv sektöründe yapılacak bir farklılaştırma yeterli olmamakta, müşteriye bir farklılaştırma sepeti sunulmaktadır. Uygulanan farklılaştırma stratejileri temel olarak kalite, güvenilirlik ve

esnekliktir (Watts, Kim ve Hahn,1992:6). İkinci nokta ise Tofaş'ın ucuz kuş serisinde uyguladığı maliyet liderliği stratejisinin terk edilmiş olmasıdır.

Beyaz eşya üzerine yapılan bir araştırmada müşterilerin buzdolabı/dondurucu alırken göz önüne aldıkları kriterlerin marka, garanti, estetik ve satış sonrası servis imkanları olduğu ve birçok üreticinin, farklı pazar kesimlerine hitap eden çok-marka kullanma stratejisi izlediği belirtilmiştir (Pamuksuz, 2001:7). Bosch farklılaştırma stratejisi çerçevesinde yüksek Alman teknolojisi imajı vermek için yerli üretim olmalarına rağmen çamaşır makinelerine Türkiye piyasasında Almanca serigrafı kullanmaktadır.

Japonya pazarında, Toshiba, Hitachi, Sharp, Mitsubishi Electric, Sanyo ve Matsushita, Japonya pazarının %90-95'ine hakimdir. Neredeyse hiç beyaz eşya ithal edilmemektedir. Japon üreticiler ayrıca sıkı bir şekilde dağıtım kanallarını da kontrol ederler. Bu kanallar çeşitli toptancı ve perakendecileri kapsar. Japonyadaki 70,000-80,000 perakende mağazadan, 30,000'den fazlasını Matsushita, 12,000'i Toshiba, 11,000'i Hitachi, 4,500'i Sanyo ve 3,800'ü Sharp kontrol eder (Pamuksuz, 2001:11). İthalatın en büyük engeli dağıtım kanallarını ele geçiren yerli üreticilerin farklılaştırma yaratmış olmasıdır. İthal markalar strateji gütmenin altından kalkamadıklarından pazarda pay kapamamışlardır.

Esnek üretim, pazarda rekabetçi bir pozisyon kazanmak için yeni bir farklılaştırma stratejisidir. Esnek üretim sayesinde bir firma aynı temel prosesi kullanarak, bir üretim bandında, çok çeşitli ürünler üretebilir. Esnek üretim, "Volatil bir piyasaya hizmet eden, en az çalışma sermayesi kullanarak, siparişin gelmesi ve satılabilir ürünün çıkması arasında minimum zaman harcayan bir tesis" anlamındadır. Örneğin Fujitsu'nun Ojama, Japonya tesisi müşterileri için küçük ya da büyük partilerde devre kartı üretebilir. Fujitsu'nun sistemi, 1000 barkodlu parça içinden gerekli elektronik parçaları tanıma ve devre kartına takma yeteneğine sahiptir. Fujitsu acil bir sipariş alınca, merkez bilgisayar bunu liste başı yapar ve üretimine öncelik verir. Japonya'daki esnek üretim sistemine sahip otomobil üreticileri müşterinin seçtiği renk ve opsiyonlara uygun aracı üç gün içinde teslim etmektedirler. Günümüzde, esnek üreticilerin piyasaya yeni ürün sunma süreleri dokuz aya kadar inmiştir ve esnek olmayan üreticilerin ise iki yıl veya daha fazla süreye ihtiyaçları vardır (Honeycutt, 1993:2-3). Bir otomobil firması, bir yıl içinde çıkaracağı model için kısa sürede kendilerine ayak uydurabilecek, esnek üretim sayesinde farklılaştırmaya gitmiş olan yan sanayi firmasıyla çalışmayı tercih edecektir.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar bazı risklerle karşı karşıya gelir. Bu riskler kısaca şöyle sıralanabilir:

- Düşük maliyetli rakiplerle, farklılaşmış firma arasındaki maliyet farkı öyle büyür ki farklılaştırma marka sadakatini koruyamaz hale gelir.
- Müşterilerin farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır veya farklılaştırmayı tam olarak algılayamayabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004:265).
- Yapılan farklılaştırma, başka işletmelerce taklit edilir.

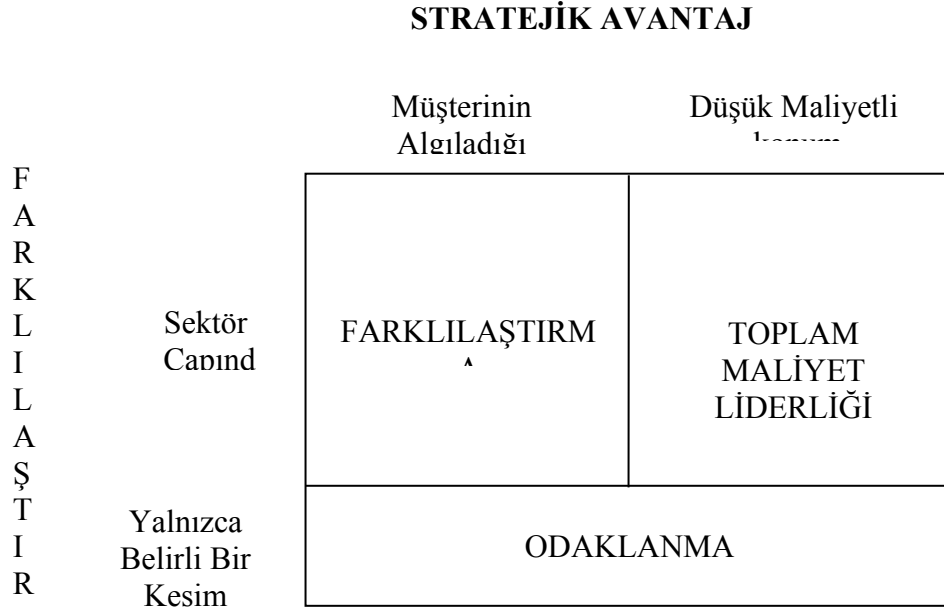
Kawasaki ve diğer Japon motosiklet üreticileri, chopper tipi motosikletlerde müşterilere önemli maliyet kazançları sunarak, Harley-Davidson ve Triumph gibi farklılaşmış üreticilere karşı önemli başarılar sağlamışlardır (Porter, 2000:58). Farklılaştırma maliyetine müşteriler bir noktaya kadar dayanabilmektedirler.

2.3. Odaklanma

Odaklanma; özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine yoğunlaşmaktır. Bu strateji belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna, ya yüksek farklılaştırmaya, ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir (bkz Şekil 3).

Odaklanmış stratejilerde daraltılmış bir alt pazar ve bu pazara hitap eden özellikli mal ve hizmetler söz konusudur (Ülgen ve Mirze, 2004:267). Geniş pazarlara hitap eden odaklanmamış rakipler bu kadar dar bir pazar dilimine hitap edebilecek ürünlere sahip değildir.

Şekil 3. Odaklanma Stratejisi



Kaynak: Porter (2000:58)

Düşük-maliyet veya farklılaştırma tabanına dayalı olsun, odaklanma stratejisi, özel bir pazar diliminin ihtiyaçlarını karşılama yönünde hareket eder. Kore firmaları yarı-iletken sektöründe RAM gibi hafıza parçalarının üretimine odaklanarak rekabet gücü sağlamışlardır (Byun ve Ahn, 1992:648). Olası pazar dilimleri, kolay ulaşılabilen tipik müşteriler veya ortak bir ürün için talep gösteren müşterileri cezbetmeye çalışan pazarlama grupları tarafından gözardı edilmiş dilimlerdir. Odaklanmanın en tipik örnekleri elde üretilmiş sanat eserleri veya ürünleridir (örneğin keman) (Kean, Miller ve Miller, 1992:3). Odaklanma stratejisi güden bir firmanın uzak coğrafi alanlara servis götürmesi; özel finans, stok veya servis problemleri yaşayan müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmesi; benzersiz talepleri karşılayacak özel yapım ürünler sunmayı göze alması gerekir. Odaklanmış firmalar gözardı edilmiş, takdir görmemiş müşteri kesimine hizmet etmeye olan isteğinden dolayı kâr eder. Klasik örnek kablolu televizyondur. Bu sektör, geleneksel televizyon servislerinin gözardı ettiği kırsal alanlara hizmet götürme isteğinden doğmuştur. Tuğla üreticileri 100 km. yarıçapından daha az bir bölgede faaliyetlerini yürütür, bazı hava yolları sadece belirli bir yerel bölgede çalışır. Abbate firması, gömlek üzerine odaklanmıştır.

Porter Paint, amatörlerden çok profesyonel boyacılara odaklanmış durumdadır. Stratejisini şu çerçevede kurmuştur: Ücretsiz olarak, boya karşılaştırma ve eşleştirme hizmetleri; ihtiyaç duyulduğu anda 5 kg. kadar az miktarda boyayı bile gönderebilen teslimat hizmetleri; fabrika satış mağazalarında profesyonel boyacıların kendilerini evlerinde hissetmeleri için tasarlanmış ücretsiz kahve salonları sunmak. Martin-Brower (yiyecek) müşteri listesini yalnızca sekiz lider fast-food zincirine kadar indirmiştir. Tüm stratejisini yalnızca dar ürün çeşitlerini stoklayarak, satın alma dönemlerine göre ayarlanmış sipariş alma prosedürleri kullanarak, depolarını müşterilerin buldukları yerleri baz alıp kurarak ve kayıt tutma işlemini yoğun bir şekilde kontrol edip, kayıtları bilgisayar ortamına aktararak ve müşterilerin özel isteklerini karşılamaya yönelik olarak geliştirmiştir. Martin-Brower bütün sektöre hizmet verirken düşük maliyetli bir distribütör olmamasına rağmen, kendi özel kesimine hizmet verirken düşük maliyetli bir distribütördür. Odaklanmada takip edilen yöntemler pazar dilimleme, özelleştirilmiş ürünler ve kaynak tahsisidir (Yamin, Mavondo ve Sarros, 1997:162). Bu stratejisinin ödülünü hızlı bir gelişme ve ortalamanın üstünde kârlar elde ederek almaktadır (Porter, 2000:49-50). Örneklerde verilen firmalara rakip olabilecek maliyet lideri firmalar için satış hacmi az olacak, farklılaştırma yapan rakip firmaların yaptıkları farklılaştırma ise yetersiz kalacaktır.

Avrupa'daki küçük üreticiler tipik aile işletmeleridir. Bu firmalar genellikle bir konuda uzmanlaşmışlardır, bazıları çamaşır makinesi gibi 'ıslak' ürünler üzerinde, bazıları buzdolabı/dondurucu gibi 'soğuk' ürünlerde, bazıları fırın/ocak gibi 'sıcak' ürünlerde ihtisas sahibidirler ve sadece bu ürünü üretirler. Ürünlerini yerel pazara sunarlar. Miele gibi az sayıda firma, niş pazarlara gelişmiş ürünler sunar (Pamuksuz, 2001:10). Bu firmalar her ürünü orta kalitede üretmek yerine bir ürünü en iyi şekilde üreterek pazarda kendilerine yer bulmaktadırlar.

Jaguar otomobilleri odaklanmış farklılaştırma stratejisini uygulamaya iyi bir örnektir. İmaj, stil ve özellikler bakımından belirli bir grubu hedef alır bu gruptaki müşteriler yüksek fiyat ödemeye razıdırlar. Jaguar'ın sahibi Ford ise farklılaştırma stratejisi izlemekte ve bu bakımdan Jaguar'dan ayrılmaktadır.

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin karşılaşılabilecek riskler kısaca şöyledir

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, odaklanmış firmalara avantaj sağlamayacak şekilde azalır.
- Stratejik hedefle geniş pazar tarafından istenen ürün özellikleri birbirine çok yaklaşır.
- Rakipler, odaklanılmış pazarın daha alt bir segmentine iş yapmaya başlar.

Tablo 1. Genel Rekabet Stratejilerinin Taşıdığı Riskler

Maliyet Liderliğinin Riskleri	Farklılaştırmanın Riskleri	Odaklanmanın Riskleri
<p>Maliyet liderliğinin devam ettirilemeyeceği durumlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakipler taklit eder. • Teknoloji değişir • Maliyet liderliği için diğer temeller zayıflar 	<p>Farklılaştırmanın devam ettirilemeyeceği durumlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakipler taklit eder. • Farklılaştırmanın temelleri müşteri için değerini kaybeder 	<p>Odaklanma stratejisinin devam ettirilemeyeceği durumlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakipler taklit eder. • Hedef kesim cazibesini yitirir. • Yapı bozulur • Talep yok olur.
<p>Farklılaştırmaya yakınlık kaybolur</p>	<p>Maliyete yakınlık kaybolur.</p>	<p>Geniş kemsini hedeflemiş rakipler bastırmaya başlar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazar kesiminin diğer kesimlerden farkı azalır. • Geniş bir ürün gamının avantajı artar.
<p>Maliyet odaklanıcıları, daha düşük maliyetler yakalar.</p>	<p>Farklılaştırma odaklanıcıları, daha büyük farklılaştırmalar başarır.</p>	<p>Yeni odaklanıcılar Pazar kesiminin alt kesimine hitap eder.</p>

Kaynak:Pearce(2000:223)

2.4. Genel Stratejilerin Başarılı Olması İçin Gerekenler

Düşük-maliyet liderliği stratejisi sürdürülebilir bir maliyet avantajını gerektirir. Düşük-maliyet liderliği sürdüren şirketler, kendi ürün veya hizmetlerine benzer tip ürün sunan rakiplerine göre daha düşük fiyatlı ürünler sunma yeteneğine sahip olmalıdır. Bir şirket, değer zinciri içinde bir veya bir kaç adımı (ham madde sağlama, onları ürüne dönüştürme, ürünleri pazarlama ve ürünleri dağıtma) rakiplerinden daha maliyet

avantajlı şekilde başarmış veya değer zincirini maliyet avantajlı şekilde düzenlemiş olmalıdır.Örneğin geleneksel bir çelik işletmesi maliyet pozisyonunu kuvvetlendirmeye çalışabilir (sürekli dökme teknolojisi) veya farklılaştırmaya gidebilir (yan-iletkenlere metal oksit kaplama) (MacLachlan, 1992:131-132). Aynı firma, bu iki farklı stratejiyi uygulayabilmek için değer zinciri yapısını tamamen farklı şekilde düzenleyecektir.

Tablo 2.Genel Rekabet Stratejilerinin Gereksinimleri

Genel strateji	Gereken kaynak ve yetenekler	Organizasyonel ihtiyaçlar
Maliyet liderliği	<ul style="list-style-type: none"> • Devamlı sermaye yatırımı ve sermayeye ulaşım • Proses mühendisliği yeteneği • Mavi yakalılarının sıkı denetimi • Ürünlerin kolay üretilebilecek şekilde dizayn edilmesi • Düşük maliyetli dağıtım sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Sıkı maliyet kontrolü • Detaylı ve sık kontrol raporları • Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar • Sıkı sayısal hedefe uyumlu ödülleri
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü pazarlama yeteneği • Ürün mühendisliği • Yaratıcı yetenek • Temel araştırma kabiliyeti • Kalite veya teknoloji liderliğinde şirket ünü • Sektörde uzun dönemdir bulunma • Yüksek işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama arasında sıkı işbirliği • Sayısal ölçümler yerine, öznel ölçüm ve ödülleri • Yüksek becerili personel, bilim adamı ve yaratıcı kişileri çekebilecek bir yapı.
Odaklanma	Özel bir stratejik hedefe yönlendirilmiş yukarıdaki politikaların bir kombinasyonu	Özel bir stratejik hedefe yönlendirilmiş yukarıdaki politikaların bir kombinasyonu

Kaynak:Pearce (2000:280)

Farklılaştırmaya dayalı iş stratejisi yürüten firmaların, müşteriler için tek ve özel olarak değer taşıyan ürünler sunmaya yarayan devam ettirilebilir avantajlara gereksinimi vardır. Başarılı bir farklılaştırma stratejisi, işletmelere daha yüksek değer taşıyor olarak algılanan ürünlerini ortalamanın üzerinde bir fiyattan satma imkanı tanır.

Farklılaştırma genellikle, değer zinciri içinde müşteriler için önem taşıyan bir veya daha fazla faaliyetten doğar. Perrier'in Fransa'daki maden suyu piyasasını kontrol etmesi, Apple'ın Macintosh bilgisayarları, American Greeting Card firmasının perakendeciler için otomatik stok sistemi ve Federal Express'in müşteri servis yetenekleri başarılı farklılaştırma uygulamaları ile elde edilmiş devam ettirilebilir avantaj örnekleridir. Uluslararası çalışan şirketler farklılaşmalarında özellikle marka tanınması, reklam/promosyon ve dağıtım üzerindeki kontrollerine önem verirken, yerel firmalar müşteri isteklerine çabuk cevap verebilmeye olanak verecek şekilde değer zincirlerini oluşturmaya çalışırlar (Roth ve Morrison, 1992:7). Bir işletme, farklılaştırmayı mevcut değer faaliyetlerim yerine getirerek veya onları eşsiz şekilde düzenleyerek sağlayabilir. Farklılaştırmanın devam ettirilebilirliği iki koşula bağlıdır. Bunlar, müşterilerin yüksek değer algısının devamı ve rakiplerin taklit ürün üretmemesidir.

Odaklanma stratejisi genel olarak pazarlama hizmeti sunulmayan niş bir pazarı hedefleyerek maliyet veya farklılaştırma stratejisini uygulamaktır (Tablo 2). Bu stratejinin başarılı olması için şirket gereken yeteneklere ve organizasyonel kapasiteye sahip olmalı, ayrılmış bir alt grubu tanımlamalıdır. Starbucks başarılı bir odaklanma stratejisi yürütmekte ve genç yetişkinleri hedefleyerek kahveyi ferah ortamlarda, yüksek değer algısı yaratarak sunmaktadır.

2.5. İki Stratejiyi Aynı Anda Uygulamannın Tehlikeleri

Firmanın üç genel strateji içinden birden fazlasına yönelmesi yani “arada sıkışıp kalan” bir durumda olması, son derece zayıf bir stratejik konumda bulunması demektir. Bu durumdaki bir firmanın pazar payı ve sermaye yatırımı, düşük maliyet oyununu oynamasına; düşük maliyetli bir konum elde etme ihtiyacı sektör çapında farklılaştırma yapmasına engel teşkil eder. Ayrıca daha dar bir alanda farklılaştırma ya da düşük maliyetli bir pozisyon yaratacak odaklanmaya gücü yoktur. Arada sıkışıp kalmış

olan firma düşük kârlılığı hemen hemen garantilemiştir. Ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybeder, ya da işi, düşük maliyetli firmaların elinden kapmak için kârından vazgeçmek zorunda kalır.

Arada sıkışmış bir şirket ancak sektör çok kârlı bir durumdaysa veya diğer rakipleri de arada sıkışmışsa yüksek kârlar elde edebilir (Porter, 2000:17). Bu durumla çok seyrek olarak karşılaşılır ve genellikle bir stratejiyi iyi şekilde uygulayan bir firma rakip olarak devreye girer ve yüksek kâr elde etme fırsatını engeller.

Örneğin forklift sektöründe ABD ve dünya çapında pazar pay lideri olan Clark Equipment, sektöründe arada sıkışıp kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır. İki Japon üretici Toyota ve Komatsu, yüksek hacimli pazar kesimlerine hizmet vermek, üretim maliyetlerini en aza indirmek ve fiyatları en düşük düzeye çekmek için stratejiler uygulamaya koymalarının yanı sıra, taşıma maliyetlerini fazlasıyla karşılayan düşük Japon çelik fiyatlarının avantajlarından da yararlanmışlardır. Çok geniş ürün yelpazesi ile düşük maliyet yöneliminin bulunmayışı göz önüne alındığında Clark'ın dünya çapındaki payı (%18; ABD'de %33) ona açık bir maliyet liderliği vermemektedir. Ayrıca geniş yelpazesi ve teknolojiye tam bir önem vermemesi ile Clark daha büyük forkliftlere odaklanmış olan ve ARGE için büyük harcamalarda bulunan Hyster'in teknolojik ününe ve ürün farklılaştırma düzeyine ulaşmada da başarısız olmuştur. Sonuç olarak Clark'ın getirileri Hyster inkinden çok daha az olmuş ve Clark gerilemeye başlamış gibi görünmektedir (Porter, 2000:52). Clark şirketi arada sıkışmış bir firmadır, maliyet liderliğinde Japon firmalarıyla, farklılaştırmada iç piyasadaki rakibiyle baş edemeyecek bir yapıda olduğundan pazar kayıplarına uğramıştır.

Bir kere arada sıkışıp kaldıktan sonra bu istenmeyen durumdan kurtulmak firmanın zamanını alacak ve sürekli çaba göstermesini gerektirecektir. Ayrıca zorluk içinde olan firmalarda zaman içinde genel stratejilerde ileri-geri gitmek gibi bir eğilim olduğu görülmektedir. Bu üç stratejinin izlenmesi ile ilgili potansiyel tutarsızlık sonuçta mutlaka başarısızlık getirecektir. Otomobil sektöründe GM (düşük maliyet) ve Mercedes (farklılaştırma) stratejileri uygulamaktadır. Chrysler, BMC ve Fiat ise maliyet konumundan, farklılaştırmadan ve odaklanmadan yoksundurlar ve arada sıkışıp kalmış durumdadırlar (Porter, 2000:53-54). Giyim sektöründe küçük firmalar farklılaştırma, büyük firmalar düşük-fiyat stratejileri izleyip iyi kârlar kazanırken, orta ölçekli firmalar

arada sıkışmış ve diğer iki gruptan daha düşük kazançları kabullenmiştir (McNamee ve McHugh, 1989:67).

2.6. Birden Fazla Rekabet Stratejisi Uygulamanın Lehine Olan Görüşler

Rekabet avantajları nasıl elde edilir ve korunur sorusu bazı tartışmalara yol açmıştır. Bu tartışmalarda üç grup yer almaktadır.

İlk grup, hakim bir genel rekabet stratejisi uygulayan firmalar olduğunu söyler ve Porter'ın görüşlerini destekler. Amerikan boya sektöründe araştırma yapan Dess ve Davis, genel bir strateji seçip uygulayan firmaların, bir strateji oluşturmamış firmalardan (ortaya sıkışmış) daha başarılı olduğunu bulmuştur. Fakat bir genelleme yapmak gerçekten zordur. Çünkü araştırmadaki örnek külenin küçüklüğü (n=22) ve araştırmanın sadece bir sektör üzerinde yapılması bunu mümkün kılmaz (Corsten, 1993:318). Ayrıca bu araştırmanın sonuçları aynı anda birden fazla stratejiyi yürütmenin firmalara olan etkilerini belirlememektedir.

İkinci grup, bazı firmaların maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini bir arada uyguladıklarını ve başarılı olduklarını vurgular. Hail'ün araştırması, 8 farklı sektör ve 16 en başarılı firmanın çoğunun baskın bir strateji uyguladığını fakat azınlık bir grubun iki stratejiyi ortak kullanıp başarılı olabildiğini ortaya koymuştur (Costern, 1993:318-319).

Üçüncü grup, "araya sıkışma hipotezine" zıt açıklama yapar ve Porter'ın yaptığı sınıflamayı onaylamazlar. Gaitanides ve Westphal'in Almanya'daki otomobil parça tedarikçileri üzerinde, "stratejik gruplar ve şirket başarısı" konulu araştırmasında, farklılaştırma ve düşük maliyet liderliği uygulayan firmaların, yenilikçilik ve/veya düşük fiyat stratejisi uygulayan firmalardan daha başarılı olduğunu göstermiştir. Porter'ın belirttiği "ortaya sıkışma" teyit edilememiştir. Bunun tam aksine araştırma şu sonucu vermiştir: Düşük maliyet ve farklılaştırmayı bir arada uygulayan firmalar, bu stratejilerden sadece birini seçip uygulayanlardan daha başarılıdır.

Güzellik-bakım ürünleri, ilaç, tarımsal ürün, paketlenmiş yiyecek ve içecek, ev ürünleri, donmuş gıda gibi 2000'in üzerinde ürünü pazarlayan büyük bir Amerikan şirketinde çalışan ürün/marka yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ürün bazında uygulandığı ortaya çıkmıştır (Nayyar,

1993:1652). Ayrıca şirket düzeyinde belirlenecek bir stratejinin, ürün seviyesindeki rekabet stratejileri için iyi bir ölçüt olamayacağına da vurgu yapılmıştır.

Rekabet stratejisi modelinde iki zayıf nokta üzerinde durulabilir. Bunlardan ilki, çoğu sektör tipinde sadece düşük maliyet pozisyonu yoktur. Bu özellikle, çoğu firmanın minimum maliyet yapısına ulaştığı olgun sektörler için geçerlidir. Bu sektörlerde, ayrıca farklılaştırmaya gidenler, ürünleri daha yüksek değere sahip oldukları için yüksek ekonomik performansla ödüllendirilirler. Bu yüzden bu tip sektörlerde devam ettirilebilir bir rekabet avantajı kurmak için firmanın düşük maliyet ve farklılaştırma rekabet stratejilerini aynı anda uygulamaları gerekir, ikinci olarak, farklılaştırmanın maliyet düşürmede bir araç olarak kullanılabilmesine yönelik görüşler mevcuttur (Flynn, 1996:372). Farklılaştırmanın görülen ilk etkisinin maliyet artışı olmasına rağmen, daha değerli ürüne talep artışının sağladığı öğrenme etkileri ve ekonomik ölçek, ürünlerde uzun vadede maliyet düşüşüne yol açar. Amerika ve Avrupa piyasalarında yapılan bir araştırma, farklılaştırılmış ürünlerini geniş pazarlara satan firmaların ölçek ekonomisinden yararlandıkları için maliyet avantajlarından da net bir şekilde yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır (Douglas ve Rhee, 1989:444). Farklılaştırma yeteneğinin maliyet düşüşü getirmesi iki faktöre bağlıdır:

- Farklılaştırmanın ürün talebinde gösterdiği artış.
- Üretim hacim artışıyla gelen ürün maliyetindeki azalma.

Farklılaştırma için işletmelerin uygulayabileceği yedi çeşit yöntem bulunduğu ve herbirinin ayrı bir stratejiyi mümkün kıldığı belirtilmektedir (Flynn, 1996:372-373). Bu yedi farklılaştırıcı yöntem şunlardır: Maliyet, imaj, destek, dizayn, kalite, fonksiyon ve farklılaştırmama. Firmalar, bir rekabet stratejisi başarmak için bu yedi farklılaştırıcıdan istediklerini değiştirebilirler. Örnek olarak Mintzberg özellikle düşük maliyet avantajının, maliyetin ürün fiyatına yansımadağı sürece oluşmayacağını belirtmiştir. Bu yüzden, düşük maliyet stratejisi uygulamak aslında fiyat farklılaştırması anlamındadır. Çünkü pazarda işletmeyi rekabete taşıyan ürünün fiyatıdır, onun üretilme maliyeti değildir. Daha önemlisi, Mintzberg bu yedi farklılaştırmanın birbirleriyle eşit seviyede olduğunu, Porter'ın belirttiği gibi maliyetin diğerlerine göre özel bir yanının olmadığını vurgulamıştır.

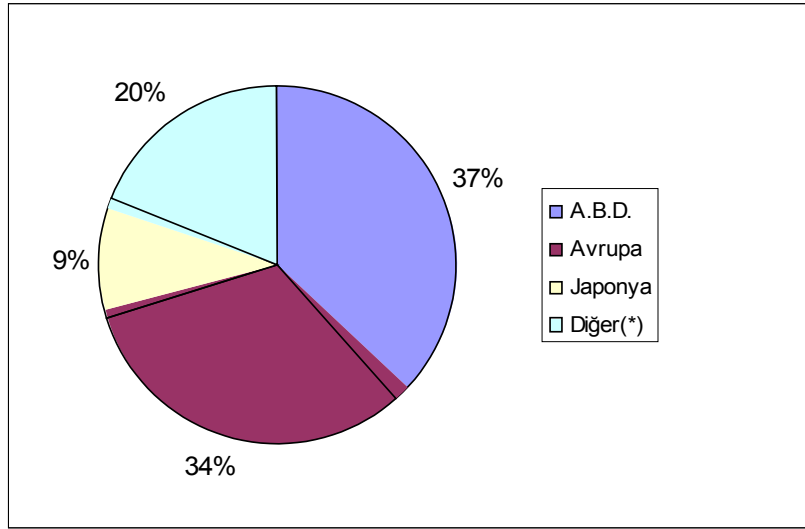
Daha yakın tarihlerde D'Aveni Porter modelinin dinamik yerine statik yönlü olduğu konusunda sert bir eleştiri yapmıştır. Porter'ın bakış açısını “ Kârların nereden geldiğini gösteren basit muhasebe tabanlı bir görüş” olarak değerlendirmiş ve karşı çıkmıştır. D'Aveni kalıcı bir avantaj sağlamak ve rakiplerin, diğer rakip avantajlarını yok etmek için pazara müdahaleler etmesi gerektiğini içeren Hiper-Rekabet fikrini savunmaktadır.

BÖLÜM 3 : DÜNYA VE TÜRKİYE ENDÜSTRİYEL MUTFAK EKİPMANLARI PAZARI

3.1. Dünya Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Pazarı

Dünya endüstriyel mutfak pazarının büyüklüğü konusunda kesin rakamlar vermek oldukça zordur. Bunun temel nedeni, bu iş alanının çok parçalanmış bir sektör olmasıdır. Endüstriyel mutfak sektörü, az sayıda uluslararası büyük firmanın varlığı ile birlikte pazarın orta büyüklükte veya küçük firmalar tarafından domine edildiği bir özellik gösterir. Sektöre ilişkin çok güvenilir rakamlara ulaşılamamasının başlıca nedeni de pazara damgasını vuran küçük ve orta ölçekli firmalardır. Ayrıca coğrafi bölgelere göre farklılık gösteren geleneksel ve etnik mutfak ekipmanları ile modern mutfak cihazlarını eşleştirmek de mümkün değildir (Orcan, 2006: 44).

Şekil 4. Ülkelere Göre Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Pazar Payı Dağılımı



3.2. Dünya Endüstriyel Mutfak Pazarının Tahmini Büyüklüğü

Dünya endüstriyel mutfak ekipmanları pazarının büyüklüğü

3 şekilde tahmin edilebilir (Orcan, 2006:45).

- Müşteri (veya nihai tüketici) kategorilerini ve bunların endüstriyel mutfak yatırımlarını, yenileme trendlerini belirlemek,
- Ürün (ekipman) kategorileri, bunların satış miktarları, ortalama fiyatları gibi sonuçlar birinci yöntemle karşılaştırıldığında bize sağlama yapma imkanı verir,

c) Üreticilerin net satışlarını belirleyip alt alta toplanması da pazarın parasal büyüklüğünü belki de en net verecek yöntemdir. Ancak sektörde yer alan sayısız küçük firmanın varlığı bu yöntemi geçersiz kılar.

3.2.1. Tüketici Kategorileri ve Dünya Endüstriyel Mutfak Pazarının Büyüklüğü

Tüketici kategorileri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Orcan, 2006:45).

- Sağlık kurumları ve huzurevleri (Hastane ve yaşlı yurtları)
- Eğitim kurumları
- Ofis ve sanayi kuruluşları (Personel yemekhaneleri)
- Askeri birlikler Resmi daireler, cezaevleri vb.
- Restoranlar
- Restoran hizmeti bulunan otel ve tatil köyleri
- Fast-food ve self servis restoranları
- Pub, bar, café ve büfeler...

3.2.1.1. Hastaneler

Hastaneler endüstriyel mutfak sektörü için en büyük pazar segmentlerinden birini oluşturur. Üstelik sağlık kurumları en durgun ekonomilerde dahi büyüme seyri izlemektedir.

Tablo 3. Hastanelerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Hastaneler	Hastane Sayısı	Hastane başına yatırım (\$)	Yenileme periyodu(yıl)	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	5950	300.000	9	200 Milyon
Avrupa	25.000	115.000	10/12	260 Milyon
Japonya	8.000	100.000	10	90 Milyon
Diğer(*)	40.000	90.000	10	360 Milyon
TOPLAM				910 Milyon

Kaynak: Tecnomic.Inc.2005/2006

3.2.1.2. Huzurevleri

Bu pazar segmenti Batı Avrupa, Amerika ve Japonya'da nüfusun yaşlanmasına bağlı olarak hızla büyümektedir. Büyüme hızı yüzde 3'den fazladır.

Tablo 4. Huzurevlerinin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Huzurevleri	Huzurevi Sayısı	Huzurevi başına yatırım (\$)	Yenileme periyodu(yıl)	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	16.500	135.000	8	280 Milyon
Avrupa	40.000	50.000	10	200 Milyon
Japonya	14.000	55.000	10	77 Milyon
Diğer(*)	45.000	40.000	10	180 Milyon
TOPLAM				737 Milyon

Kaynak:Tecnomic.Inc.2005/2006

3.2.1.3. Eğitim Kurumları

Bu segment, yuva gibi okul öncesi eğitim kurumlarını; ilk, orta ve yüksek öğretim birimlerini içine almaktadır ve en önemli pazar segmentlerinden birini oluşturur.

Tablo 5. Okulların Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Okullar	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	350 Milyon
Avrupa	1,075 Milyar
Japonya	240 Milyon
Diğer(*)	500 Milyon
TOPLAM	2,165 Milyar

Kaynak:Tecnomic.Inc.2005/2006

3.2.1.4. Ofis ve Sanayi Kuruluşlarında Personel Yemekhaneleri

Bu segmentteki yiyecek hizmetlerinin büyüklüğü 1,40 milyar dolar civarındadır. Büyüme yavaştır. 2000’li yılların başlarında, özellikle gelişmiş ülkelerde catering firmalarının verdiği servis bu segmentin yüzde 75’ini kapsarken 2010 yılına kadar bu oranın yüzde 85-90’a ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Tablo 6. Ofis ve Sanayi Kuruluşlarındaki Yemekhanelerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Personel Yemekhanesi	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	630 Milyon
Avrupa	400 Milyon
Japonya	65 Milyon
Diğer(*)	375 Milyon
TOPLAM	1,475 Milyar

Kaynak:Tecnominc.Inc.2005/2006

3.2.1.5. Askeri Birlikler, Resmi Daireler, Cezaevleri

“Diğerleri” kategorisi içine askeri birlikler, cezaevleri vb. yerler girer. Bu kategoriye karşılık gelen endüstriyel mutfak pazarı ezici çoğunluğu askeri birliklere ait mutfaklar oluşturur. Bu segmentin büyüklüğü 800 milyon dolar civarındadır.

3.2.1.6. Garson Servisli Restoranlar

Bu kategori, 5 milyar dolarlık büyüklüğü ile tek başına dünya endüstriyel mutfak pazarının yüzde 25’inden fazlasını oluşturur. A.B.D. pazarı bu alanda da en büyük hacmi yakalamıştır.

Tablo 7. Garson Servisli Restoranların Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Restoranlar	Restoran Sayısı	Huzurevi başına yatırım (\$)	Yenileme periyodu(yıl)	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	255.000	76.000	10	1,930 Milyar
Avrupa	510.000	30.000	10	1,530 Milyar
Japonya	235.000	20.000	10	470 Milyon
Diğer(*)	45.000	40.000	10	1,070 Milyar
TOPLAM				5,000 Milyar

Kaynak:Tecnominc.Inc.2005/2006

3.2.1.7. Oteller ve Endüstriyel Mutfak Pazarı

Otellerdeki endüstriyel mutfak pazarı konusunda A.B.D. önde bulunmaktadır. 2005 yılında A.B.D. otellerinde 1 milyar 25 milyon geceleme yapılmış ve bunun sonucu 125 milyar doları aşkın bir ciro sağlanmıştır. Bu büyüklük A.B.D.’deki perakende pazarının 3. en büyük segmentini oluşturmaktadır. “American Hotel&Lodging Association”ın verilerine göre sektör 2005’te yüzde 8.5 büyümüştür ve büyüme devam etmektedir. Dünyanın önemli turizm destinasyonlarından biri olan Türkiye’de 2005 yılında 120 milyon geceleme yapıldığı düşünülürse A.B.D. pazarı bu konuda 9 misli büyüktür.

Avrupa, A.B.D. ve Japonya dışında geri kalan ülkelerdeki otel sayısının belirlenmesi çok zordur. Bu kategoride Çin, Tayland, Brezilya, Avustralya öne çıkmaktadırlar. Bu ülkelerde otel kategorisinde endüstriyel mutfak ekipmanları pazarı, 175 milyon \$ olarak tahmin edilmektedir.

Tablo 8. Otellerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Oteller	Otel Sayısı	Otel başına yatırım (\$)	Yenileme periyodu(yıl)	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	60.000	110.000	8	660 Milyon
Avrupa	115.000	40.000	9	460 Milyon
Japonya	7.000	8.570	10	60 Milyon
Diğer(*)	45.000	40.000	10	175 Milyon
TOPLAM				1,330 Milyar

Kaynak: Tecnomic.Inc.2005/2006

3.2.1.8. Fast-Food ve Self Servis Restoranları

A.B.D., fast-food sektöründe de hem sayısal olarak hem de ciro açısından birinci sıradadır. A.B.D.’de garson servisli restoranların sayısı hemen hemen fast-food restoranlarının sayısına eşittir. Technomic raporlarına göre A.B.D. fast-food pazarının yıllık cirosu 165 milyar dolardır. Bu segment için yapılan toplam yıllık yatırım 800 milyon dolara ulaşmaktadır.

Tablo 9. Fast-Foodların Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Fast-Food segmenti	Restoran Sayısı	Restoran başına yatırım (\$)	Yenileme periyodu(yıl)	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	252.000	43.000	7	1,550 Milyar
Avrupa	80.000	30.000	8	300 Milyon
Japonya	22.000	30.000	7	95 Milyon
Diğer(*)	35.000	20.000	6	115 Milyon
TOPLAM				2,060 Milyar

Kaynak: Tecnomic Inc. 2005/2006

3.2.1.9. Pub, Bar, Café ve Büfeler

Bu kategorideki birimlerin ana işi yemek olmayıp içeceklerdir; ancak yiyecek servisi işini de giderek geliştirmektedirler.

Tablo 10. Pub, Bar ve Cafelerin Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Pub, Bar, Cafe	Ünite Sayısı	Ünite başına yatırım (\$)	Yenileme periyodu(yıl)	Pazar tutarı (\$)
A.B.D.	39.500	19.000	5	150 Milyon
Avrupa	500.000	15.000	7	1,050 Milyar
Japonya	150.000	15.000	7	320 Milyon
Diğer(*)	150.000	12.000	5	360 Milyon
TOPLAM				1,880 Milyar

Kaynak: Tecnomic Inc. 2005/2006

3.2.1.10. Ulaşım: “In-flight” Catering ve Gemiler

Uçak yolcularına yönelik catering hizmetleri dünya çapında 15 milyar dolar büyüklüğünde bir endüstriyi temsil etmektedir. Üstelik her yıl en az yüzde 5 oranında büyüyen bu sektörde 100,000 kişi istihdam edilmektedir. Uçak yolcularına yönelik catering hizmetlerinin yürütüldüğü ve “in-flight” mutfak adı verilen mutfaklara yapılan yıllık yatırımın miktarı 60 milyon dolar civarındadır. Öte yandan krüzör, feribot ve

kargo gemisi mutfakları olarak üçe bölünen gemicilik kategorisi de endüstriyel mutfak potansiyeli olarak 40 milyon dolarlık bir büyüklüğü temsil etmektedir.

3.2.1.11. Endüstriyel Mutfak Pazarının Tüketici Kategorilerine Göre Büyüklüğü

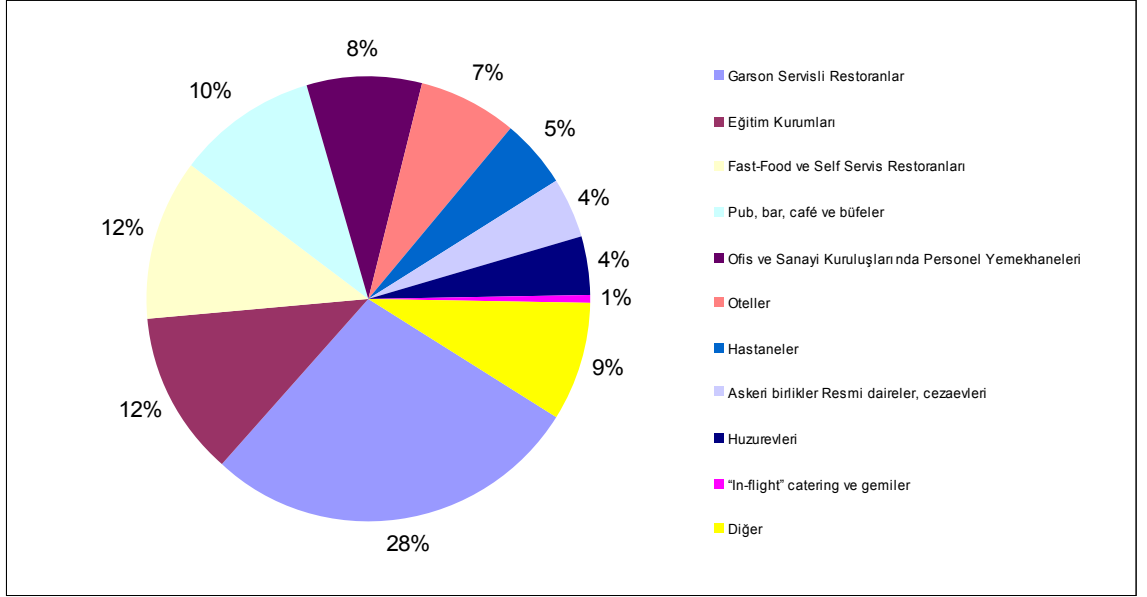
Tablo 11. Kategorilere Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Sıra	Kategori	Milyar \$
1	Garson Servisli Restoranlar	5,000
2	Eğitim Kurumları	2,165
3	Fast-Food ve Self Servis Restoranları	2,080
4	Pub, bar, café ve büfeler	1,880
5	Ofis ve Sanayi Kuruluşlarında Personel Yemekhaneleri	1,470
6	Oteller	1,330
7	Hastaneler	0,910
8	Askeri birlikler Resmi daireler, cezaevleri	0,800
9	Huzurevleri	0,737
10	“In-flight” catering ve gemiler	0,100
	TOPLAM	16,452

Kaynak: Tecnomic Inc. 2005/2006

Müşteri kategorilerine göre yapılan incelemeden çıkan toplu sonuçlar yukarıda gösterilmiştir. Rusya, Ortadoğu ülkeleri, Afrika kıtasının nispeten gelişmiş ülkeleri, Latin Amerika'nın Brezilya, Arjantin ve Şili gibi ileri ekonomileri ve süpermarketler gibi bazı alt kategorilerin inceleme dışı tutulması nedeniyle aşağıda görülen dünya endüstriyel mutfak pazarı rakamını yüzde 10 oranında yükseltmek ve 18 milyar dolara ulaşmak daha gerçekçi bir tutum olacaktır (Orcan, 2006:48).

Şekil 5. Müşteri Kategorilerine Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı Dağılımı



3.2.2. Ekipman Kategorileri ve Dünya Endüstriyel Mutfak Pazarının Büyüklüğü

Tahmini daha kesin ve güvenilir hale getirmek için endüstriyel mutfak pazarının "Ekipman Kategorileri" açısından da analiz edilmesi gerekir. Ancak bu yolla, toplanan verileri karşılaştırmak ve daha doğru rakamlara yaklaşmak mümkün olacaktır. İncelenecek belli başlı "Ekipman Kategorileri" şunlardır:

- Fırınlr
- Yatay pişirme (modüler ve modüler olmayan pişirme ekipmanları)
- Bulaşık makineleri
- Soğutma
- Servis (servis hatları ve arabaları)
- Dinamik hazırlık
- Setüstü cihazlar
- Mutfak mobilyaları (tezgah ve evyeler)

3.2.2.1. Fırınlr

Fırınlr önemli farklılıklar gösteren bir ürün kategorisidir. Bu kategoriye anlayabilmek için alt kategorilere de bakmak gerekir. Bu alt kategoriler aşağıda gösterilmiştir. Fırın pazarı toplamda yaklaşık 1,5 milyar dolarlık bir büyüklüğü temsil eder.

Kombi fırınlr: Pişirme işlemini sıcak hava ve buharı birlikte kullanarak yapan ve bu nedenle adına “kombi” denilen fırınlr, son 20 yılda fırın pazarının hızla büyüyen en önemli alt segmentidir. Kombi fırın pazarı 560 milyon dolarlık bir büyüklüğe karşılık gelmektedir.

Konveksiyon fırınlr: Konveksiyon fırınlr daha geleneksel bir ürün grubunu temsil etmektedirler; bu özellikleriyle kombi fırınlr karşısında nispi bir gerileme içinde bulunmaktadır. Pazarın 540 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir.

Şok soğutucular: Gıda güvenliği sorunu endüstriyel mutfağın en önemli sorunlarından biri haline gelirken “şok soğutucular” da giderek önem kazanan bir ürün grubu haline gelmektedirler. Şok soğutucular, kullanım tarzından kaynaklanan özelliklerinden ötürü kombi fırınlrın tamamlayıcısı haline gelmişlerdir. Şok soğutucuları “fırın” başlığı altında incelememizin nedeni de budur. Şok soğutucu pazarı yaklaşık 85 milyon dolardır.

Diğerleri: Bu grubun diğer alt segmentleri olarak mikrodalga fırınlr, pizza fırınları ve konveyörlü fırınlr sayılabilir. Mikrodalga fırınlrın pazar payı yaklaşık 100 milyon dolar, geleneksel pizza fırınlrının konveyörlü fırınlarla birlikte toplam pazarının 250 milyon dolar civarında olduğu sylenebilir.

3.2.2.2. Yatay Pişirme

“Yatay pişirme” terimi fırınlr dışında, modüler olsun veya olmasın tüm pişirme gruplarını içine alan bir terim olarak kullanılmaktadır. Bu ana grubun pazar büyüklüğünün 3,100 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Bu miktarın önemli bir bölümü, 1,5 milyarlık payıyla A.B.D.’dedir. Enodis ve Hobart grupları A.B.D.’de bu ürün grubunun lokomotifleridir.

Yatay pişirmede Avrupa pazarı, 760 milyon dolar olarak tahmin edilmektedir. Diğer önemli bir ülke olan Japonya’da da pazar büyüklüğü 350 milyon dolardır, dünyanın geri kalan bölümünde ise 500 milyon dolardır.

3.2.2.3. Bulaşık

Bulaşık makineleri segmentini aşağıdaki alt gruplara ayırabiliriz.

- Bardak yıkama makineleri
- Kazan yıkama makineleri
- Tabak yıkama makineleri
- Tezgahaltı bulaşık makineleri
- Giyotin bulaşık makineleri
- Konveyörlü bulaşık makineleri
- Tünel (Flight) bulaşık makineleri

Tüm alt grupların yer aldığı dünya bulaşık makineleri pazarı 2,100 milyar dolardır. Bu pazarın hemen hemen üçte biri Kuzey Amerika’dadır (750 milyon dolar).

3.2.2.4. Soğutucular

Bu ürün grubu çok kompleks bir görünüm sergiler, çünkü bazı pazarlarda bu kategoriye birçok alt grup dahildir:

- Soğuk içecekler
- Air conditioning
- Isıtma
- Davlumbaz ve havalandırma
- Buz makineleri vb.

Bu alt segmentlerin tümünün pazar değeri 4,5 milyar dolardır.

Bu gruplar içinde hızla büyüyen buz makineleri pazarının 2008'de 1,800 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir.

A.B.D. pazarı: NAFEM raporlarına göre Amerikan pazarı, yaklaşık 700 bin adetlik satışa karşılık gelen 1,300 milyar dolarlık bir büyüklüğü ifade eder.

Avrupa: Avrupa soğutucu pazarı büyüklüğü 1,400 milyar dolardır. Yüzde 10 üzerinde pazar payı sahibi olan bir-iki imalatçının dışında çok sayıda üretici parçalanmış bir pazar görüntüsü verir. Özellikle dik tip buzdolapları ve soğuk tezgahlar sözkonusu olduğunda hemen her ülkede çok sayıda küçük üreticinin varlığı söz konusudur.

Diğerleri: Hoshizaki, Fukushima ve Sanyo gibi imalatçıların başı çektiği Japon soğutucu pazarı, 780 milyon dolarlık bir büyüklüğü ifade eder.

Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya gibi büyük pazarların dışında kalan diğer ülkelerde 1 milyar dolarlık bir pazardan rahatlıkla söz edilebilir.

3.2.2.5. Servis

Servis ekipmanlarını self-servis mahallerinde kullanılan cihazlarla, yemek dağıtım arabaları ve diğer yardımcı ekipmanlar oluşturur. Genellikle küçük ve yerel imalatçılar basit çözümlerle servis ekipmanları segmentinde nihai tüketiciye daha avantajlı çözümler sunarak bu ekipman kategorisinde önemli bir üstünlük sağlamışlardır. Dünya servis ekipmanları pazarının 1,5 milyar dolar olduğunu söylemek kesin olmamakla birlikte yakın bir tahmindir.

3.2.2.6. Dinamik Hazırlık

Patates soyma makineleri, dilimleme makineleri, cutter-mikserler, sebze kesme makineleri, vakum makineleri gibi cihazların tümü bu kategoriye girer.

Dünya dinamik hazırlık ekipmanları pazarı, 900 milyon dolarlık bir büyüklüğe rağmen, uzun yıllardır büyümeyen, durgun bir tablo çizmektedir.

3.2.2.7. Set Üstü Cihazlar

Bar, pub, birahane, otellerin kahvaltı salonları, süper marketler, alışveriş merkezleri gibi yerler bu tür cihazların kullanıldığı alanlar olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Bu tür set üstü cihazların toplam pazar değeri 1,2 milyar dolardır.

3.2.2.8. Mutfak Mobilyaları

Profesyonel mutfaklarda yiyeceklerin hazırlanması için kullanılan, ancak motorsuz olan ekipmanlar, yani çalışma tezgahları, evyeli tezgahlar, duvar dolapları, etejerler ve benzerleri “mutfak mobilyaları” olarak adlandırılır.

Bu segmentte yer alan ekipmanların imalatının hemen tamamı küçük ve orta boy firmalar tarafından yapılmaktadır. Birçok imalathanede çoğu kez profesyonel mutfak ekipmanlarının yanı sıra başka imalatlar da yapılır. Ancak çeşitli karşılaştırma ve kıyaslamalarla yapılan çalışmalar bu kategorinin yaklaşık 2 milyar dolar civarında olduğunu göstermektedir.

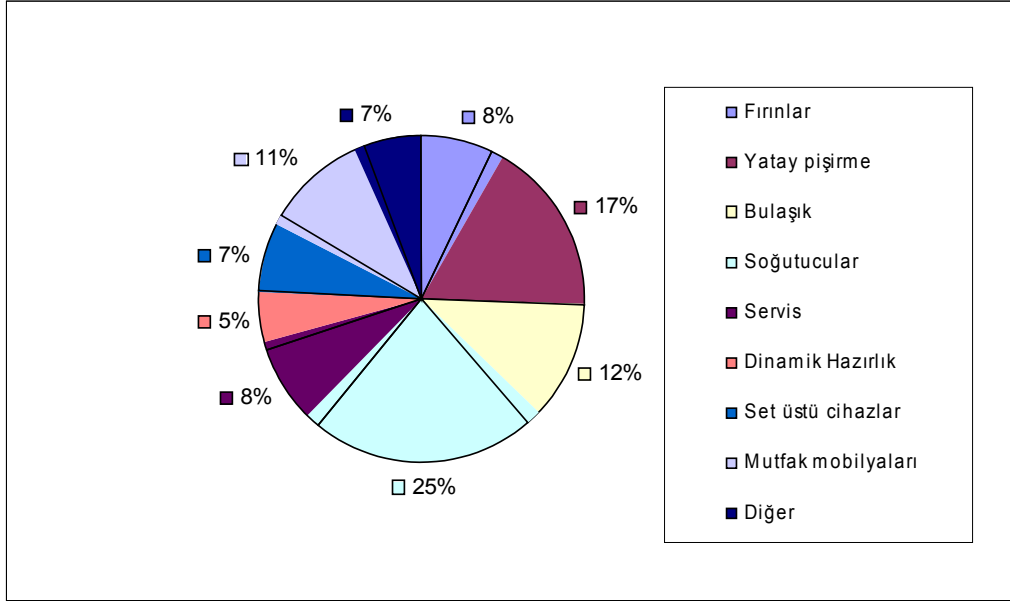
3.2.2.9. Dünya Endüstriyel Mutfak Pazarının Ekipman Kategorilerine Göre Büyüklüğü

Sekiz ana kategorinin toplam büyüklüğü 16,800 milyar dolardır. Ancak unutulmamalıdır ki bu incelemede sıcak ve soğuk içecek ekipmanları, davlumbazlar, mutfak temizliği ve hijyen ve atık yönetimi için gerekli ekipmanlar, bazı dinamik hazırlık cihazları inceleme dışı tutulmuştur. Bunlar da hesaplamaların içine katıldığında 18 milyar dolarlık bir değere ulaşılmaktadır.

Tablo 12. Ekipman Kategorilerine Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Ekipman kategorileri	Miktar (\$)
Fırınlr	1,5 milyar\$
Yatay pişirme	3,1 milyar\$
Bulaşık	2,1 milyar\$
Soğutucular	4,5 milyar \$
Servis	1,5 milyar\$
Dinamik Hazırlık	900 milyon\$
Set üstü cihazlar	1,2 milyar\$
Mutfak mobilyaları	2 milyar\$
Diğer	1,2 milyar\$
Toplam	18 milyar \$

Şekil 6. Ekipman Kategorilerine Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı Dağılımı



3.3. Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörü

Toplu yemek tüketiminin olduğu işletme, kurum ve kuruluşlar başta olmak üzere büyük topluluklara yemek pişirme hizmetinde bulunan firmaların mutfaklarında kullanılan her türlü araç, gereç ve ekipmanların tümü endüstriyel mutfak sektörünü oluşturmaktadır (Usta, 2001:1).

3.3.1. Türkiye’de Sektörün Gelişimi ve Potansiyeli

Ülkemizde endüstriyel mutfak sektörünün gelişimi, 1980’li yıllarda turizm sektörüne verilen teşviklerle başlamış ve turizm sektörüne yapılan her yatırım endüstriyel mutfak sektörünün gelişimine katkıda bulunmuştur. Özellikle, güney sahillerimizde beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri inşaatlarının dünya standartlarında yapılmaya başlanması, Türk örf, adet ve geleneklerine göre kurulan mutfaklarla hizmet vermeye çalışan endüstriyel mutfak sektörünü bir anda bu yeni kuruluşların istekleri doğrultusunda yeniden yapılanmaya mecbur bırakmıştır.

Turizm sektöründeki gelişmelerin yanı sıra 1990 yılından itibaren fast-food sektöründeki gelişmelerde sektörü olumlu yönde etkilemiş ve yatırımlarını yönlendirmiştir. Özellikle yabancı sermayeli söz konusu yatırımlar sektörün gelişmesine son yıllarda hız kazandırmıştır.

Ayrıca ülkemizin büyük bir nüfus yoğunluğuna sahip olması, gelişmeye çok müsait sağlık, gıda, turizm, eğlence sektörleri ile alışveriş merkezlerinin sayısının artması, endüstriyel mutfak sektörünü gelişme olanakları açık bir sektör haline getirmiştir.

Başta turizm sektörü olmak üzere catering, restaurant\lokanta cafe\bar işyeri yemekhanesi, sağlık, resmi kuruluşlar, okul ve diğer müşteri grupları (askeriye, pastane, ev...) alanlarında yapılan yatırımlar, son yıllarda sektöre verilen yatırım teşviklerinin artması ve sektördeki belli başlı büyük firmaların ihracata önem vermesi sektörün gelişimini olumlu yönde etkilemiştir (Usta, 2001:11).

Tüm bunların yanı sıra globalleşmeyle birlikte iletişimin artması, uluslar arası karşılıklı ziyaretlerin sıklaşması ile toplumumuz daha hijyenik daha kaliteli ürünler için daha fazla para ödenmemesi gerektiğini öğrenmiş, bunun sonucu oluşan talep sektöre yönelik yatırımları artırmıştır.

3.3.2. Sektörün Güncel Durumu ve Performansı:

3.3.2.1. Kapasite:

Endüstriyel mutfak sektörü, ileri teknolojik yöntemlerin kullanıldığı belli başlı büyük firmaların yanı sıra, el emeğine dayalı küçük atölyelerde faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır.

Kapasite kavramı sektörün ilişkide olduğu diğer sektörlerle bağlı olup, başta turizm sektöründe otel olmak üzere, gıda sektöründe fastfood zincirleri, restoran, cafe, sağlık sektöründe hastane, eğitim sektöründe okul, diğer sektörlerde askeri kurum pastane vs. sayısındaki artışlar doğrudan bu sektörde faaliyet gösteren firmaların kapasitelerini artırmaktadır. Endüstriyel mutfak sektörünün ilişkide olduğu alanlardaki olumlu gelişmeler firmaların kapasitelerini artırma yönünde itici bir güç oluşturmaktadır.

Tablo 13. Kapasite Kullanım Oranları

Yıllar	Kapasite Kullanım Oranları %
1998	66.96
1999	55.83
2000	59.68
2001	56.70
2002	66.80
2003	69.10
2004	71.80
2005	74.7
2006	76.80

Kaynak:DPT

Sektör, 1998 yılında yaşanan global kriz den tüm sektörlerde olduğu gibi olumsuz yönde etkilenmiş, 1997 yılında %75.89 olan kapasite kullanım oranı,1998 yılında %66.96'ya, 1999 yılında ise %55.83'e gerilemiştir.

Yaşanan olumsuzlukların giderilmesine yönelik uygulamaya konulan ekonomik istikrar programından sektör olumlu yönde etkilenmiş, üretim ve yatırım artışına paralel olarak kapasite kullanım oranı artış göstermiş ve % 59.68'e ulaşmıştır. 2001 yılından bu yana süregelen turizm sektöründeki canlanma, çalışan kişi sayısındaki artış, fast-food yatırımlarına devam edilmesi büyük alışveriş merkezlerinin kurulması vb. ile sektörde oluşan atıl kapasite sorunu biraz daha azalmıştır.

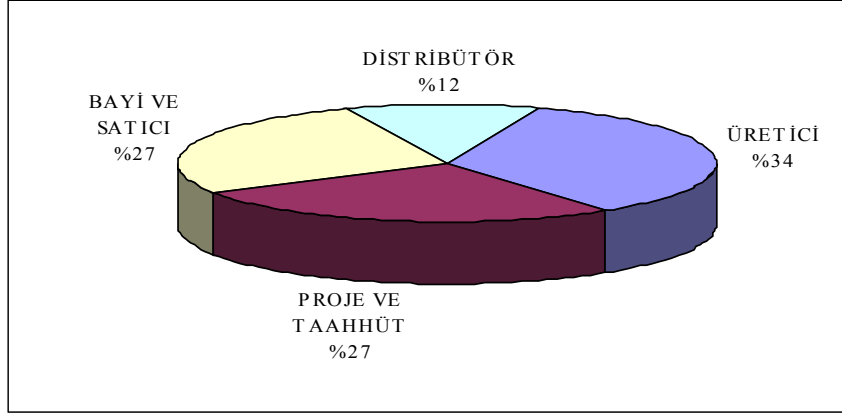
Krizin ardından 2003 yılında ciddi bir daralma yaşayan ve bunu takip eden süreçte kendini toparlayan sektör, 2005 yılında genel ekonominin üzerinde bir büyüme göstermiştir. 2005'te yüzde 10-15 arasında bir büyüme kaydeden sektör pazar hacmini de 600 milyon dolarlara taşımıştır.

Sektörün iç pazarı 2006 yılında %10 civarında büyümeyle kapatmıştır. Daha orta vadeli planlamalar açısından ise sektörün yine büyümeye devam etmesi beklenmektedir.

3.3.2.2. Sektördeki Firmaların Yapısal Durumu

Sektördeki firmaların %70.0'i birden fazla alanda faaliyet gösterirken, tek bir alanda faaliyet gösterenlerin oranı %30.0'dir. Faaliyet alanlarına göre sektördeki firmaları gruplandırdığımızda %34.0'ü üretici, %27.0'si Proje ve Taahhüt, %27.0'si Bayi ve Satıcı, %12.0'si Distribütör firmadır (Usta, 2001:15).

Şekil 7. Sektördeki Firmaların Yapısal Durumu



Kaynak: İTO, H.Usta:2001

Sektördeki çoğu firmanın birden fazla faaliyet alanına sahip olması nedeniyle, otel, motel, tatil köyü, hastane, yemek fabrikaları, restoran, bar, fast food zincir restoranlarının, projeden anahtar teslimine, her türlü mutfak ekipmanlarının talepleri karşılanabilmektedir.

Sektörde birden fazla faaliyet alanları olan firmaların asıl amaçları, gerek kendi ürettiği gerekse yurtdışından temsilciliğini aldığı ürünlerle ileri teknolojiler kullanarak kaliteli komple sistemleri kurmaktır. Bu sistem içerisinde firmalar fizibilite çalışmaları ve yerleştirme çalışmalarından tüm ekipmanların tedariki, imali, çalışır hale getirilmesi, personelin eğitimine kadar komple bir servis vermektedir.

Sektörde yer alan küçük ölçekli firmaların bir kısmı, el işçiliğine dayanan yöntemlerle üretimlerini yaparken, bir kısımda eski teknolojiye dayalı hantal makinelerle üretimlerine devam etmektedir. Bunun yanında büyük ve orta ölçekli firmalar dünya standartlarına uygun seri üretim yapabilmek için nümerik kontrollü (CNC) makineleri kullanmaktadır. Böylelikle bu makinelerde, endüstriyel mutfak ürünlerinin hammaddesini oluşturan paslanmaz çelik, krom, nikel ve sac, ithal -yerli komponentler birleştirilerek endüstriyel mutfak araç ve gereçleri imal edilmektedir.

3.3.2.3. Üretim

Turizm sektöründe gerçekleştirilen yatırımlar, fast-food restoranları ile hazır yemek fabrikalarının sayısı, büyük alışveriş ve iş merkezleri ile dış piyasalardan gelen talepler endüstriyel mutfak sektöründe üretime yön vermektedir.

Sektörde üretimin ana hammadde kaynağı çelik olup, özellikle paslanmaz çelik, endüstriyel mutfak ürünlerinin ana hammaddesini oluşturmaktadır. Paslanmaz çeliğin yanı sıra başta alüminyum olmak üzere, sac, plastik, bakalit kullanılan belli başlı hammaddelerdir.

Ekonomide 2001 yılında yaşanan krizin ardından zor günler geçiren ve 2003 yılında pazar hacminde yüzde 30 gibi ciddi bir daralma yaşayan endüstriyel mutfak sektörü, son 4 yıldır büyümektedir. 2005 yılında yüzde 10-15 civarında büyüme kaydeden sektörün, 2006 da yaklaşık yüzde 10 oranında bir büyümeye imza attığı tahmin edilmektedir.

2005 yılında sektörün büyümesindeki temel etken ise aslında turizm sektörü olmuştur. Turizm sektörü yüzde 20 oranındaki büyümeyle genel ekonominin üzerinde büyümüştür. Bu da doğal olarak sektörün göstergelerine yansımıştır.

Özellikle şehir yaşantısı ve sosyal alandaki değişimle birlikte gelişen bir pazar yapısı çizen sektör, makro ekonomideki olumlu havanın etkisiyle 2004 yılından bu yana düzenli bir büyüme grafiği sergilemektedir. Birçok sektöre ana ve ara yatırım malları sunan sektörün, büyümesini dinamize eden sektörler ise turizm, sosyal, ticari ve sanayi binaları inşaatı, restoran ve hazır yemek firmalarıdır.

2005 yılında inşaat sektörü yüzde 19.7 oranında büyüme kaydetmiştir. Ancak, sektör, inşaat sektöründeki büyümeden en son pay alan sektörler arasında yer almaktadır. İnşaat sektöründe 2005 yılında yaşanan büyümenin aynı yıl içinde sektöre yansıdığından bahsetmek pek mümkün değildir. Bu durumda sektörün gelecek 2-3 yıl içindeki büyümesinde inşaat sektörünün önemli bir paydayı alacağından kesin gözüyle bakmak gerekiyor.

Tusid tarafından 2006 yılında yapılan araştırmaya göre Türkiye endüstriyel mutfak ekipmanları net satışı 667 milyon \$ dır.

Tablo 14. Türkiye Endüstriyel Mutfak Ekipmanı Satış Rakamları

Ana mutfak ekipmanı üreten/dağıtan Tusid üyesi firmaların cirosu	320 milyon\$
Ana mutfak ekipmanı üreten/dağıtan, ancak cirosunu belirtmemiş Tusid üyesi firmaların tahmini cirosu	116 milyon \$
Tusid üyesi olmayan ana mutfak ekipmanı üreten/dağıtan diğer firmaların tahmini toplam cirosu	110 milyon \$
Ana mutfak ekipmanı yanında yardımcı mutfak ekipmanı ve masaüstü ekipmanı üreten/dağıtan firmaların toplam cirosu	121 milyon\$
Yapılan İhracat	60 milyon \$
Repete satışlar toplamı	70 milyon \$

Kaynak: TUSİD

Mutfak ekipmanlarından elde edilen cirodan, ihracat tutarını ve repete satışlar toplamını çıkardığımızda; net satış rakamının 667 milyon \$ olduğu görülür.

3.3.2.4. Maliyetler

Endüstriyel mutfak sanayinde maliyetler; hammadde çeşidi, işçilik ve ürünün çeşidine göre farklılık göstermektedir. Diğer taraftan endüstriyel mutfak yatırımı yapan işletmeler, yanlış seçimler yapmaları nedeniyle hem yatırım hem de işletme maliyetlerini artırmakta ve büyük miktarlarda kaynak israfı yaşanmaktadır.

Bugün ülkemizde yapılan yatırımların büyük bölümünde yatırımların bir standarda sahip olmaması nedeniyle cihazların ömrü kısaltmakta ve bu cihazların kullanımı esnasında aşırı enerji sarfiyatı olmaktadır. Ayrıca işletme kapasitesinin doğru belirlenip buna uygun fonksiyonel cihazların seçilmesi firmaların maliyetlerini azalttığından büyük önem arz etmektedir.

Öte yandan sektörün başlıca hammaddesi olan paslanmaz çelikte son aylarda yaşanan fiyat artışları ise sektörü zorlamaktadır. Yüzde 100 ithalata bağımlı olunan paslanmaz çelikte, bu yıl itibariyle fiyatların yüzde 45 oranında artmasına karşılık bakır, pirinç ve alüminyum gibi alanlarda da önemli fiyat artışları dikkat çekici boyuttadır. Bu yıl bakırda yüzde 160, pirinçte yüzde 135, alüminyumda yüzde 50 oranında fiyat artışları yaşanmıştır. Hammaddede fiyat artışları karşısında zorlu günler geçiren sektör, bir diğer sıkıntıyı da ÖTV’de yaşamaktadır. Satış fiyatı üzerinden ortalama yüzde 7 oranında ÖTV uygulamasının yüksek olan maliyetleri daha da tırmandırdığı gözlenmektedir.

Endüstriyel ürünlerin ev tipi cihazlarla aynı kategoride sınıflandırılması eleştirilirken, bu durumun haksız rekabeti körüklediği de bir gerçektir.

3.3.2.5. İstihdam

Endüstriyel mutfak sektöründe geleneksel yönetim tarzı geçerli olup işler ustadan çırağa yada babadan oğluna geçmeyle devam etmiştir. Sektörde faaliyet gösteren bir çok firma sahibi eski ustalarından yada babalarından öğrendikleriyle günümüz teknoloji ve standartlarını birleştirerek işletmelerini bugüne getirmiştir.

TUSİD tarafından İstanbul, Ankara, Antalya, Bursa, Gaziantep ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren 86 endüstriyel mutfak sektörü firması üzerinde yapılan anket çalışması sonucu ortaya çıkan rakamlara göre sektörde istihdam aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Tablo 15. Endüstriyel Mutfak Sektöründe İstihdam

İstihdam		Personel Sayısı	Pay-%	
İdari Personel		601	15.5	
Satış		394	10.1	
Teknik Eleman	Mühendis	202	7.0	
	Teknisyen	102	3.5	
	Tekniker	226	7.8	
	Toplam	530	-	
	İşçi	Alaylı \ İyi yetişmiş kalifiye ustabaşı \ usta	386	16.4
		Kalifiye İşçi	1.023	43.4
		Vasıfsız İşçi	950	40.3
		Toplam	2.359	81.7
	Toplam		2.889	74.4
TOPLAM		3.884	100.0	

Kaynak: TUSİD Ankete Dayalı Sektör Araştırması

Endüstriyel mutfak sektörünün başlıca sorunlarından biri kalifiye eleman istihdamı olup, özellikle orta düzeyde nitelikli teknik elemanların sağlanmasında önemli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Sektörde eğitim yetersizliğinden kaynaklanan bu sorunların çözümü için teknik okullarda endüstriyel mutfak pazarına yönelik bölümlerin açılması gerekli elemanların yetiştirilmesi talep edilmektedir. Böylelikle sektörde önemli ağırlığa sahip vasıfsız işçi sayısında azalma izlenirken yeterli kalifiye eleman istihdamı sağlanabilecektir.

3.3.3. Dış Ticaret

3.3.3.1. İhracat

Endüstriyel Mutfak sektörünün ihracata yönelişi 1995 yılından itibaren müteahhit firmalara taşeron olarak hizmet verilmesiyle hız kazanırken, son yıllarda firmalar dış pazarlarda direkt bağlantı kurma yoluna gitmekte ve bir çok firma iç pazardaki faaliyetlerinin yanı sıra ihracatı artırma çalışmaları yapmaktadır.

Alt yapısı tam olarak hazırlanmadan büyüyen sektör, kalite ve standart konusunda büyük zorluklar yaşamakta ve bu durum sektörün ihracat potansiyelini olumsuz yönde etkilemektedir. Kalite konusunda yaşanan problemler ihracat yapmak isteyen firmalarımızı tek bir ürün veya belli bazı ürünlere yönlendirmektedir. Bu anlayışla firmalar düzenlenen fuarlara katılmakta ve yeni pazar arayışlarına girmektedir. Yurtdışı fuarlara giderek ve doğrudan ilgilendikleri ülkede yaptıkları pazar araştırmalarıyla satışları yoğun olacak ürünler tespit edilmekte ve onların üretimine gidilmektedir. Dolayısıyla, sektör için, fuarlar ve ürün kalitesi yurtdışı pazarlara açılmanın, ihracat potansiyelini artırmanın anahtarını oluşturmaktadır. Sektörün aşağıda belirlenen ürün kategorilerine göre ihracat rakamları incelenecek olursa;

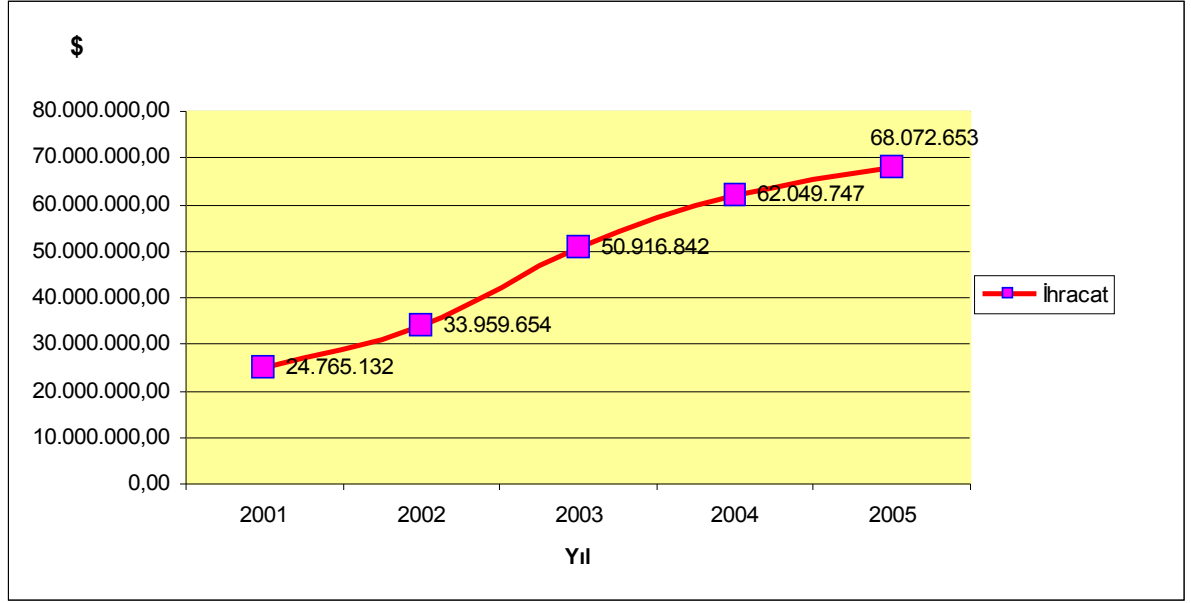
Tablo 16. Endüstriyel Mutfak Ürünleri İhracat Rakamları

Gruplar	2001(\$)	2002(\$)	2003(\$)	2004(\$)	2005(\$)
Yatay Pişirme	3.827.790	4.8236.314	7.369.733	9.092.283	10.258.432
Dinamik Hazırlık	1.570.246	2.081.477	2.809.513	2.477.971	2.576.699
Servis	5.308.076	65.676.746	91.379.764	98.965.031	10.309.275
Buz Dolapları	3.136.450	5.556.613	10.171.529	14.269.161	18.412.491
Bulaşık Makineleri	293.530	377.191	692.696	1.160.566	1.601.401
Fırınlr	10.893.215	14.892.538	21.358.819	26.197.770	26.355.614
TOPLAM	24.765.132	33.959.654	50.916.842.	62.049.747	68.072.653

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Yukarıdaki verilere bakılacak olursa Türkiye’de endüstriyel mutfak ekipmanları ihracatı 2001 yılından bu yana artışını sürdürmüştür.

Şekil 8. Endüstriyel Mutfak Ekipmanları İhracat Gelişim Grafiği



Sektörün ihracat pazarlarını genellikle Türklerin yoğun olduğu ülkeler başta olmak üzere Türk Cumhuriyetleri, Romanya, Almanya, İsviçre, Fransa, Arap Ülkeleri Orta doğu Ülkeleri, İsrail ve Güney Afrika oluşturmaktadır.

1990 yılından itibaren Türk firmalarının Rusya ve Türk Cumhuriyetleri ile yaptıkları müteahhitlik hizmetleri ve söz konusu ülkelerin yapılarının Türk endüstriyel mutfak ürünlerini benimsemeye yatkın olması gibi nedenlerden ötürü sektör için bu ülkeler açık pazar haline gelmiştir.

Avrupa Birliği içinde Almanya, İngiltere ve Fransa önemli ihraç pazarlarımız olup, ihraç ürünlerimiz içinde paslanmaz çelikten mutfak eşyaları, yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında kullanılan mekanik cihazlar, buzdolapları, soğutucular ve set üstü ocaklar önemli ağırlığa sahiptir.

3.3.3.2. İthalat

Türkiye’ de endüstriyel mutfak sektöründe ürün bazında yapılan ithalatta, firmalar distribütörlüklerini aldıkları yabancı menşeli firmaların ürünlerini açtıkları showroomlar da kendi üretimleri varsa kendi ürünleriyle birlikte sergilemektedirler.

Türkiye’de özellikle elektrikli cihazlarda uzun ömürlü, enerji tüketimi az olan yabancı markalar, alıcılar tarafından tercih edilmektedir. Ancak ithalatçı firmalardan çok az bir

kısının, servis ve yedek parça temini konularında hizmet vermesi, diğerlerinin ise bu konuda yetersiz kalması alıcıların yabancı ürünlerle ilgili olarak karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir.

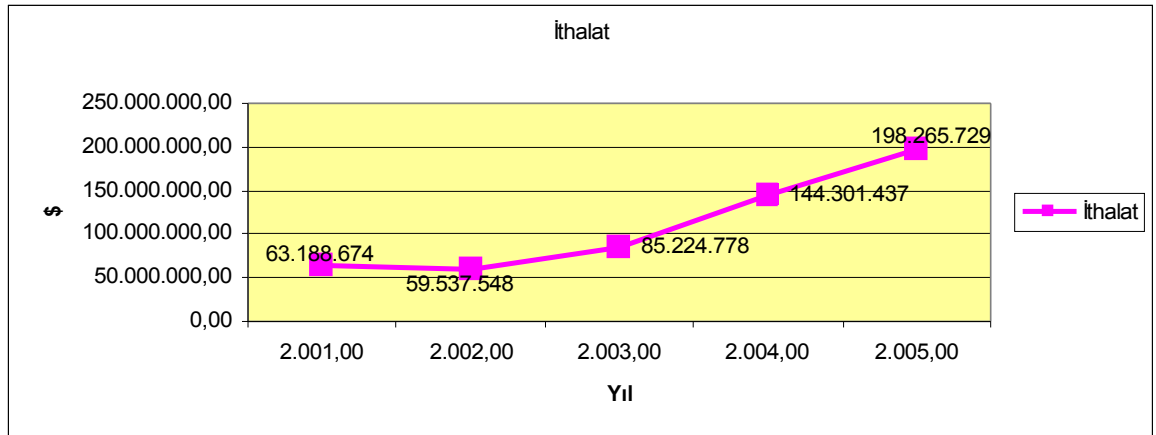
Tablo 17. Endüstriyel Mutfak Ürünleri İthalat Rakamları

Gruplar	2001(\$)	2002(\$)	2003(\$)	2004(\$)	2005(\$)
Yatay Pişirme	9.429.067	9.544.914	11.387.879	20.686.315	32.004.606
Dinamik Hazırlık	14.477.025	13.614.888	21.169.697	34.991.686	49.473.743
Servis	9.345.761	9.716.834	16.447.333	30.580.210	38.417.385
Buz Dolapları	16.286.129	10.132.637	12.534.225	22.157.239	30.647.495
Bulaşık Makineleri	2.336.095	3.126.689	3.998.390	6.535.406	10.358.066
Fırınlr	11.314.597	13.401.586	19.687.254	29.350.581	37.364.434
TOPLAM	63.188.674	59.537.548	85.224.778	144.301.437	198.265.729

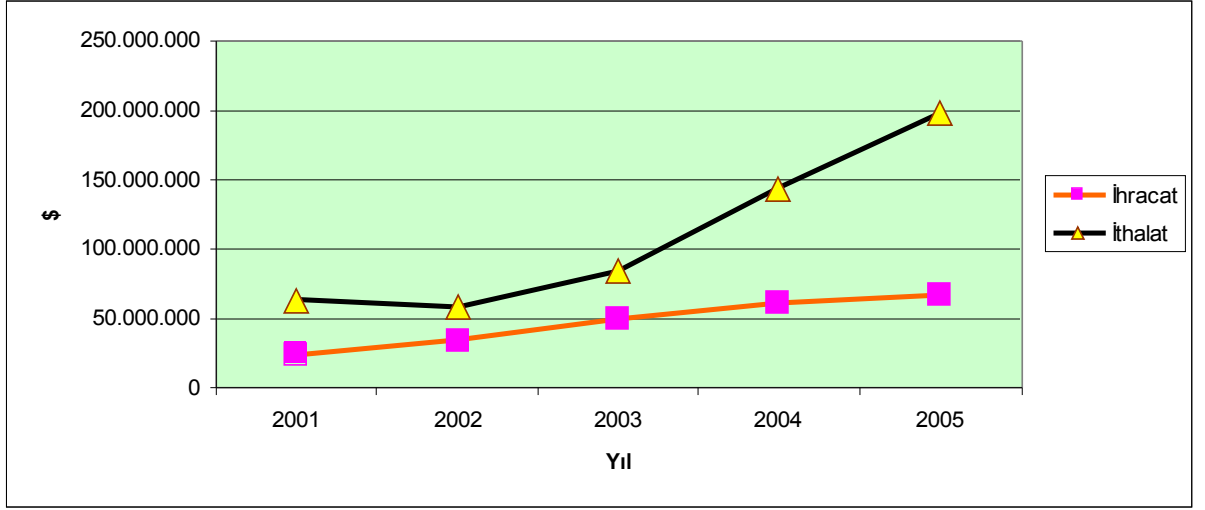
Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Endüstriyel mutfak ekipmanları ithalatının yıllara göre gelişimi ise aşağıda görülmektedir.

Şekil 9. Endüstriyel Mutfak Ekipmanları İthalat Gelişim Grafiği



Şekil 10. Endüstriyel Mutfak Ekipmanları İthalat ve İhracat Gelişim Grafiği



3.3.3.3. Yarı Ürün İthalatı

Yarı ürün kabul edilebilecek endüstriyel mutfak aksesuarları ve yedek parçaları ithal edilmektedir. Bazı ürünlerin çeşitli kısımlarının farklı ülkelerde üretiliyor olması ürünün oluşturulabilmesi için farklı ülkelere aksesuar ve yedek parça ithal edilmesine neden olmaktadır.

3.3.3.4. Hammadde İthalatı:

Sektördeki hammadde kullanımına bakıldığında en büyük tüketim çelikte görülmektedir. Özellikle paslanmaz çelik, endüstriyel mutfak ürünlerinin ana hammaddesini oluşturmaktadır. Paslanmaz çelik başta Almanya olmak üzere İspanya, Finlandiya, İsveç, Fransa, ABD'den ithal edilmektedir (Usta, 2001:21).

Paslanmaz çeliğin yanı sıra başta alüminyum olmak üzere, sac, plastik ve bakalit kullanılan belli başlı hammaddelerdir. Bu maddelerde Almanya, ABD Rusya gibi ülkelere ithal edilmektedir.

3.3.4. Sektör İle İlgili Yasal Düzenlemeler

3.3.4.1. Gıda Kodeksi

Toplu yemek üretiminin yapıldığı mutfaklarda hijyenin yaşamsal bir önemi olup, endüstriyel mutfak sektöründe başarı tüketiciye, temiz güvenilir, leziz yiyecek ve içecek sunmaya dayanmaktadır. Dolayısıyla, modern endüstriyel mutfakların karakteristiklerini

belirleyen en önemli konu, mutfaklardaki gıda işleme sürecinin sağlıklı şartlarda gerçekleşmesini sağlamaktır.

Mutfaklarda hijyeni riske sokan unsurları, özellikle imalat safhasında iyi temizlenmeyen kaynaklar ve içine girilemeyen kapalı köşeler oluşturmakta olup gıdanın hazırlanması aşamasında sorunlar doğurmaktadır.

Öncelikle gıdalardan kaynaklanan sağlık sorunlarını kontrol altına almak için uygulanan HACCP sisteminin şartlarına uygun endüstriyel mutfak ekipmanlarının dizayn edilmesi ve kullanıcı firmaların eğitim, broşür vb., yöntemlerle bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Gıda Kodeksinde en önemli bölüm olan hijyen konusunda, endüstriyel mutfak sektörünün, ülkemizde de yakın gelecekte gelişmiş ülkelerinkine benzer katı kurallara geçileceği bilinerek şimdiden tedbirler alınmasında yarar vardır (Usta, 2001:27).

BÖLÜM 4: ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Metodoloji

Bu çalışma yöntem olarak keşifsel ve tanımlayıcı araştırmanın özelliklerini taşımaktadır. Araştırma temel olarak iki kısımdan oluşmaktadır.

- Birinci kısımda Türk endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik pozisyonu Porter'ın elmas modeli kullanılarak, analiz edilmiştir. Bu analizin gerçekleştirilmesi için Tüsid ile bağlantıya geçilerek yazılı ve görsel dokümanlar alınmış, sektörle ilgili dergilere ulaşılarak yapılan röportaj ve araştırmalar toplanmıştır. Aynı zamanda sektörün ithalat ve ihracat rakamları, kapasite kullanım oranları vb. bilgilerin derlenmesi için Türkiye İstatistik Kurumuna yazılı dilekçe ile başvurularak bilgi istenmiştir. Ayrıca Elmas modelinde yer alacak faktörlerin belirlenmesi için kısmen mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu veriler ışığında sektörün uluslar arası rekabetçilik düzeyi incelenmeye başlanmış ve Dr. Melih Bulu'nun geliştirdiği yöntemle analiz edilmiştir.

- İkinci kısımda işletmelerin karşılaştıkları rekabet güçleri karşısında, hangi stratejiyi seçecekleri ile ilgili Michael Porter'ın görüşlerine dayanan hipotezler hazırlanmış, anket yoluyla test edilmiştir. Anketlerin firmalara ulaştırılması için Tüsid ile görüşülmüş ve gerekli izinlerin alınmasından sonra Tüsid'e üye 138 firmaya mail yolu ile anketler ulaştırılmıştır. Aynı zamanda Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren 11 firmaya ise birebir görüşme yoluyla anketler cevaplatılmıştır. İlk 2 hafta içerisinde Tüsid'e üye 23 firmadan geri dönüş alınmış ve Tüsid yetkilileriyle tekrar görüşülerek anketler tekrar cevaplamayan firmalara mail yolu ile iletilmiş ve ikinci gönderimden sonra 16 firmadan daha cevap gelmiştir.

Ana kütlenin 138 firmadan oluştuğu araştırmada cevaplanan anket sayısı 50 olarak sonuçlanmıştır. Ancak bir anket eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Bu da yaklaşık %36 lık bir cevaplanma oranına karşılık gelmektedir.

Araştırmanın ikinci kısmında ise veriler SPSS programı ile değerlendirilmiştir. İlk olarak rekabet güçleri ve rekabet stratejileri cevaplarının ortalama ve standart sapmaları bulunmuştur. Hipotezler, rekabet güçlerinin tek tek ele alınıp, rekabet stratejileri ile korelasyonuna bakılarak test edilmiştir.

4.2. Elmas Modeli İle Türk Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizinde Uygulanan Yöntem

Porter'in Elmas Modeli, Türk Endüstriyel Mutfak Sektörü için Melih Bulu'nun geliştirmiş olduğu yöntemle uygulanmıştır. Uygulamada sektöre dair değişkenler elmas modelinin faktörleri ışığında incelenmiştir.

Değişkenlerin her biri iki dereceli olarak üç kategoride (yüksek, orta ve düşük) değerlendirilmiştir. Modelde yüksek “y” ile, orta “o” ile ve düşük “d” ile sembolleştirilmiştir. Değişkenlerin her birinin ilk önce ait oldukları faktör için önemleri, daha sonra ise mevcut durumları bu üç kategoriden birisiyle ifadelendirilmiştir. Örneğin, Ar-Ge alt değişkeni firma stratejisi ve rekabet yapısı faktörü için yüksek öneme sahiptir; dolayısıyla ilk önce “y” harfini almıştır. Mevcut durumu ise, orta seviyeli olarak tespit edildiği için ikinci olarak “o” ile ifadelendirilmiştir. Sonuç olarak Ar-Ge değişkeni “yo” olarak tespit edilmiştir. Bütün değişkenler iki dereceli olarak değerlendirildikten sonra, önem sınıflarına göre her bir faktör için mevcut durumları bir dizin haline getirilmiştir. Bu tür derecelendirme sistemi ile elde edilen dizinler, faktörlerin ve rekabetçilik pozisyonlarının belirlenmesinde yüksek, orta, düşük gibi sadece bir noktayı seçmek zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır. Nitekim, bu yöntem değişken sayısı sonsuza yaklaştığında, düşük ve yüksek derece arasında sonsuz noktaya ulaşabilmeyi, dolayısıyla, bütün aralığın taranabilmesi imkanını bize sağlamaktadır. Örneğin, yyo yüksek ile orta arasında ancak yükeğe daha yakın bir noktayı ifade ederken, yyyo yükeğe daha fazla yakınlığı, yyoo ise tam olarak yüksekle orta arasındaki noktayı ifade etmektedir. Bu noktada her harfin noktayı, temsil ettiği değere doğru eşit kuvvette kaydırıldığı varsayılmaktadır. Bu bağlamda, “ody” noktası, orta derecede bulunurken düşük derece tarafından sola çekilmekte ancak yüksek derece tarafından da sağa çekilmektedir. Bu çekim kuvvetlerini eşit varsaydığımız için nokta orta derecede sabit kalmaktadır (Porter, 1990 : Bulu vd., 2006:57).

Bütün faktörlerin düzeyleri saptandıktan sonra, aynı metodoloji, sektörün rekabetçilik pozisyonunu ortaya çıkarmak için tekrarlanmaktadır. Faktörlerin rekabetçilik düzeyi için etkinlik dereceleri ulaşılabilecek sonucu etkileyecektir. Bu noktada modelde içsel olan

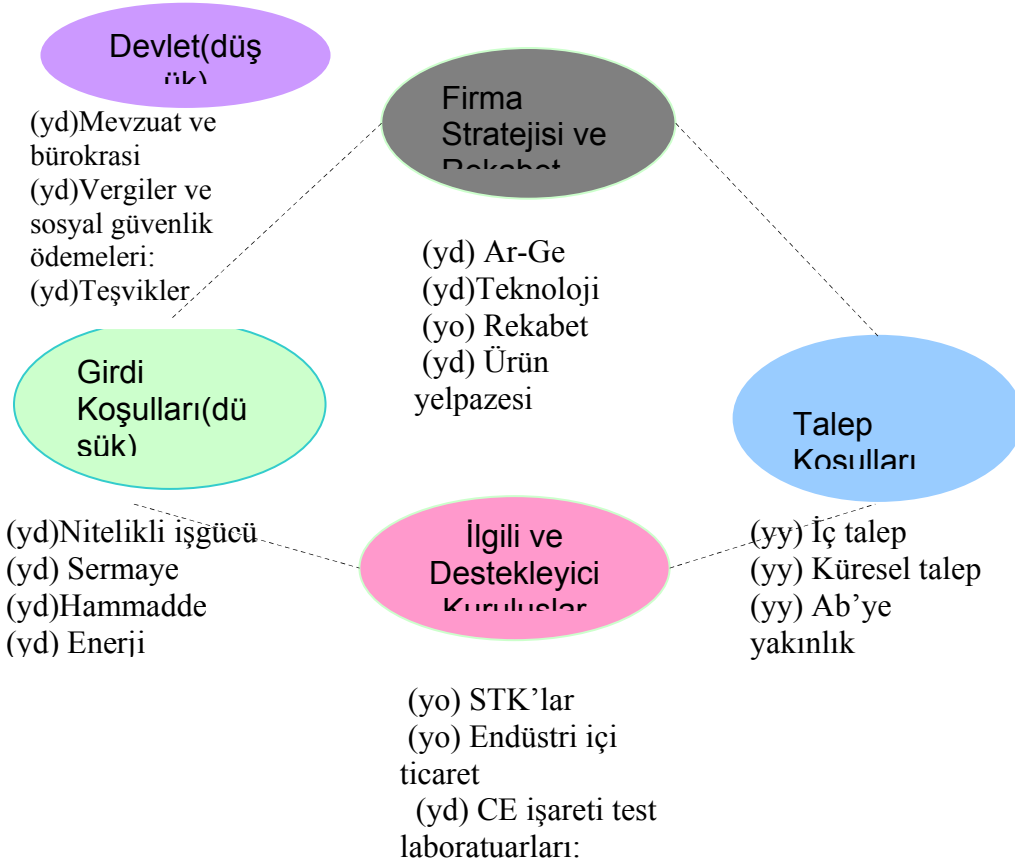
dört faktörün sektörün rekabetçiliğine etki derecesi yüksek, devletin etki derecesi ise orta düzey olarak varsayılmıştır.

Araştırmada adı geçen alt değişkenler yapılan mülakat ve sektörle ilgili raporlardan elde edilen sonuçlarla belirlenmiş ve sadece rekabetçiliğe etkisi yüksek olan değişkenler incelenmiştir.

4.3.Türk Endüstriyel Mutfak Sektörünün Elmas Modeli İle Analizi

Elde edilen veriler, yukarıda adı geçen önem derecelerine (d-o-y) göre değerlendirilerek alt değişkenler Şekil 11’de görüldüğü üzere modele yerleştirilmiştir.

Şekil 11. Türk Endüstriyel Mutfak Sektörünün Elmas Modeli İle Analizi



*Şekilde en yakın olunan rekabetçilik düzeyleri parantez içinde yazılmıştır

4.3.1.Girdi Koşulları

Nitelikli işgücü: Gelişmiş ülkelerle az gelişmiş ülkeler arasındaki en önemli farklardan birisini yetiştirilmiş nitelikli insan gücü oluşturmaktadır. Yetiştirilmiş nitelikli insan gücünü sağlayacak en önemli araç eğitimidir.

Eğitim ve verimlilik konusunda Rus akademisyen Strum Line tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bir işçinin iş verimliliğini, ilköğretim eğitiminin yüzde 40, ortaöğretim eğitiminin yüzde 102 ve yükseköğretim eğitiminin yüzde 300 oranında artırdığı ortaya konmuştur. Bu konuda ABD’de ki araştırmalarda 4 yıllık ortaöğretim mezunu işçilerin elde ettirdikleri gelirlerde diğer işçilere göre yüzde 14 artış gözlenmiştir (Engin, 1996, 46). Bu ve benzeri araştırma sonuçları da göstermektedir ki, bugün artık kalkınmanın, zenginliğin, refahın kaynağının eğitim ve bilgi olduğu iyice anlaşılmaktadır.

Ayrıca farklı ülkelerde insan sermayesi olarak da ifade edilen eğitim düzeyi ile verimlilik artışı arasında güçlü bir bağın bulunduğu da Barro tarafından kanıtlarla ortaya konmuştur (Kaya, 1999, 163). Nitekim bu durum aşağıdaki tablodan da anlaşılmaktadır.

Tablo 18: Eğitim Verimlilik İlişkisi

Ülkeler	Kişi Başına İşgücü Verimliliği (\$)	Kişi Başına Eğitim Harcamaları (\$)
Danimarka	23.410	1.790
Fransa	29.535	1.245
İtalya	24.613	1.147
Hollanda	31.977	1.126
Belçika	31.581	1.119
İngiltere	19.288	904
Almanya	27.340	810
İrlanda	27.020	802
İspanya	17.935	670
Portekiz	12.255	490
Yunanistan	4.630	260
Türkiye	4.408	75

Kaynak: TİSK: Türkiye’de ve Dünyada Mesleki Eğitim, 1997.

Tablo verilerinden de anlaşılacağı gibi ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile eğitim harcamaları ve işgücü verimliliği arasında doğru bir orantının olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar birbirini besleyen faktörler konumundadırlar. Bu nedenle kısaca denilebilir ki

“Ülkelerin ve sektörlerin sosyal ve ekonomik güçleri ile eğitim ve kültür seviyeleri arasında çok yakın bir ilişki vardır” (Karluk, 1997,13). Aşağıda ülkelerin GSYİH den eğitim için ne kadar pay ayrıldığı görülmektedir.

Tablo 19. Bazı OECD Ülkelerinin Eğitim Harcamalarının GSYİH’e Oranları

OECD Ülke	Top. Kamu ve Özel		Toplam Kamu		İlk ve Orta Öğretim		Yüksek Öğretim	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000
Almanya	5.5	5.3	4.5	4.3	3.7	3.6	1.1	1.0
Avusturya	6.3	5.7	5.9	5.4	4.2	3.9	1.3	1.2
Fransa	6.3	6.1	5.9	5.7	4.4	4.3	1.1	1.1
Hollanda	4.8	4.7	4.6	4.3	3.1	3.1	1.4	1.2
İsveç	6.4	6.5	6.3	6.3	4.1	4.4	1.6	1.7
Japonya	4.7	4.6	3.5	3.5	3.0	2.9	1.0	1.1
Kanada	7.0	6.4	6.2	5.2	4.3	3.6	2.3	2.6
Türkiye	2.3	3.4	2.3	3.4	1.7	2.4	0.7	1.0
Yunanistan	3.0	4.0	2.9	3.7	2.3	3.0	0.7	0.9
Ülk.Ort.		5.5		4.8		3.6		1.3
OECD Ort.		5.9		4.6		3.6		1.7

Kaynak: OECD Education At. A Glance, Indication. 2003, Paris.

Tablodan Türkiye’nin her kategoride eğitime ayırdığı kaynakların ortalamasının altında kaldığı, toplamda ise en az kaynak ayıran ülke olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo20. Bazı Ülkelerde Eğitim Kademeleri İtibariyle Öğrenci Başına Yapılan Harcamalar (dolar olarak)

Ülke	İlk Öğ.	Orta Öğ.	Yüksek Öğ.
Avustralya	3981	5830	11539
Almanya	3531	6209	9481
Japonya	5075	5890	9871
Hollanda	3795	5304	10757
ABD	6043	7764	19802
Ülkeler Ort.	3940	5294	9063
OECD	3915	5625	11720

Kaynak : OECD, Education at a Glance, Indication, 2001 Edition, Paris.

“Ulusal Gözlemci Ülke Raporu” bilgilerine göre ülkemizde kişi başına eğitim harcamaları, ilköğretimde 1040\$, ortaöğretimde 1850\$, yükseköğretimde 4400\$’ dir.

Ürünün kalitesini yükseltmenin, verimliliği artırmanın özellikle eğitimi geliştirerek, ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılarda bulunabileceğinin bilincine varıldığı için insana yatırım konusunda daha duyarlı olunmaya başlanmıştır.

Endüstriyel Mutfak sektörü için nitelikli iş gücü tüm sektörlerde olduğu gibi büyük önem taşımaktadır. Ancak Tusid verilerine göre nitelikli işgücü ve kalifiye eleman istihdamı sektörün başlıca sorunlarından birini oluşturmakta ve nitelikli teknik eleman sağlanmasında önemli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Yukarıdaki veriler Türk endüstriyel mutfak sektörünün nitelikli eleman istihdamı yönünden diğer ülkelere göre dezavantajlı bir durumda olduğunun göstergesidir.

Sermaye: Türkiye’de her büyüklükteki firmanın başlıca sorunlarından biri finansmandır. Türkiye’nin toplam ulusal kredi miktarı diğer ülkelerle karşılaştırıldığında düşüktür.

Tablo 21. Karşılaştırma Yapılan Bazı Ülkelerde KOBİ'lere Verilen Krediler

	Türkiye	G. Kore	İngiltere	ABD	Japonya
KOBİ'lerin Kredi Payı (%)	3,5	46,8	27,2	42,7	50

KOBİ'ler 1-199 arasında işçi çalıştıran işyerleridir.

Kaynak: KOSGEB, 2002.

Tabloda da görüldüğü gibi Türkiye’de sanayi kuruluşlarına verilen kredi miktarı toplam kredilerin ancak %3,5 ini oluşturmaktadır. Bu oran diğer ülkelerle karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır.

Ülkenin genel sorunlarından biri olan sermaye yetersizliği Endüstriyel mutfak sektöründe faaliyet gösteren firmalar için dezavantaj oluşturmaktadır. Yeni yatırımlar gerçekleştirmek ve üretimde modernizasyona yönelmek için firmalar ucuz kredilere ulaşmakta zorluk çekmektedir. Özellikle Ar-Ge çalışmaları için yeterli kaynak ayrılmasında da sıkıntılar yaşandığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla sermaye yetersizliği firmalarımız için rekabet avantajı sağlamamaktadır.

Hammadde:Endüstriyel Mutfak sektörü girdi temininde çok fazla sorun yaşamamasına rağmen üretimde kullanılan en önemli hammadde olan paslanmaz çeliğin tamamı ithal edilmektedir.

2006 Ocak-Mart döneminde, dünya paslanmaz ham çelik üretimi, 6.6 milyon ton ile tüm zamanların en yüksek seviyesinde gerçekleşmiştir. Üretimde, 2005 yılının aynı dönemine kıyasla, % 0.3 oranında, 2005 yılının son çeyreğine kıyasla ise, % 12.2 oranında artış olmuştur.

Tablo22. Dünya Paslanmaz Ham Çelik Üretimi

Dünya Paslanmaz Ham Çelik Üretimi '000 ton. Kaynak: ISSF			
	Q1 2005	Q1 2006	% değişim
Batı Avrupa/Afrika	2,448	2,414	-1.4
Orta & Doğu Avrupa	70	82	+17.4
Amerika Bölgesi	731	760	+4.1
Asya	3,336	3,348	+0.4
Dünya Toplam	6,585	6,604	+0.3

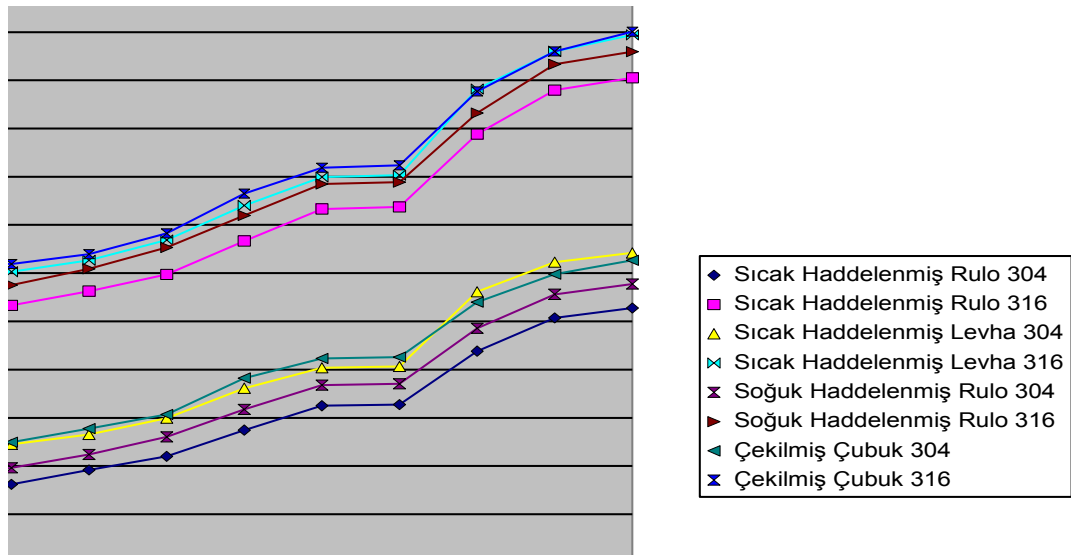
2005 yılının aynı dönemi ile kıyaslandığında, 2006 yılının ilk çeyreğinde bölgesel bazda, Amerika bölgesi üretimi % 4.1, Rusya'daki güçlü iyileşme sayesinde, Orta ve Doğu Avrupa'nın üretimi % 17.4 oranında yükselmiştir.

2007 yılının Mart ayında 304 kalite paslanmaz çeliğin tonu 4.900 \$, 316 kalite paslanmaz çeliğin ise 7.300 \$ dir. Tablo23'de görüldüğü gibi, demir ve çelik konusunda danışmanlık hizmeti veren MEPS firmasının verilerine göre; Eylül 2005- Kasım 2006 döneminde 304 paslanmaz çeliğin fiyatı; 2.000 dolardan 4.500 dolara, 316 paslanmaz çeliğin fiyatı; 4.000 dolardan 7.000 dolara yükselmiştir.

Tablo 23. MEPS'e Göre Dünya Paslanmaz Çelik Ürün Fiyatları (\$/ton)

Tarih	Sıcak Haddelenmiş Rulo		Sıcak Haddelenmiş Levha		Soğuk Haddelenmiş Rulo		Çekilmiş Çubuk	
	304	316	304	316	304	316	304	316
Eylül 05	2,292	4,508	2,768	4,933	2,487	4,714	2,968	5,225
Ekim 05	2,232	4,310	2,714	4,746	2,434	4,534	2,895	4,973
Kasım05	2,192	4,327	2,665	4,750	2,389	4,531	2,803	4,925
Aralık05	2,043	4,139	2,506	4,578	2,217	4,341	2,607	4,705
Ocak05	2,064	4,145	2,542	4,589	2,251	4,374	2,630	4,708
Şubat06	2,196	4,170	2,613	4,551	2,373	4,383	2,690	4,633
Mart06	2,311	4,167	2,725	4,514	2,481	4,376	2,746	4,596
Nisan06	2,460	4,314	2,827	4,634	2,621	4,546	2,889	4,698
Mayıs06	2,601	4,486	2,996	4,843	2,802	4,767	3,034	4,912
Haziran06	2,873	4,834	3,307	5,202	3,087	5,099	3,412	5,325
Temmuz06	3,125	5,166	3,519	5,496	3,339	5,425	3,615	5,593
Ağustos06	3,138	5,186	3,533	5,517	3,353	5,445	3,630	5,618
Eylül06	3,692	5,943	4,306	6,409	3,929	6,161	4,200	6,384
Ekim06	4,036	6,399	4,614	6,801	4,281	6,666	4,491	6,799
Kasım06	4,138	6,526	4,710	6,971	4,388	6,797	4,634	7,005

Şekil 12. Meps'e Göre Eylül 2005-Kasım2006 Döneminde Dünya Paslanmaz Çelik Ürün Fiyatlarının Değişimi



Dünya paslanmaz çelik sektöründeki bu hızlı fiyat artışları Türkiye'de endüstriyel mutfak sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Ayrıca paslanmaz çelik üreticisi ülkelerde faaliyet gösteren endüstriyel mutfak ekipmanları üreticileri hammaddeye daha kısa yollardan erişerek daha düşük fiyatlarda satın alırken Türkiye’de firmalar dünya fiyatlarının yaklaşık % 3-4 daha yüksek fiyat ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum Türkiye endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçiliğine fiyatlardaki hızlı artışla birlikte olumsuz olarak yansımaktadır.

Enerji: Bilindiği üzere, ülkemiz sanayisinde elektrik enerjisi, üretimin en temel ve en önemli girdilerinden biridir. Sanayi sektöründe elektrik enerjisi ile ilgili bir takım sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların başında, yüksek fiyat, elektrik kalitesindeki değişimler, çok sık yaşanan arıza ve kesintiler gelmektedir. Yüksek enerji maliyeti, sektörlerde üretimi pahalı kılarken, Türk sanayisinin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü de olumsuz yönde etkilemektedir.

Yurtiçi kaynaklı elektrik enerjisinde; üretim, teknoloji seçimi, yatırım yeri, hammadde maliyetleri vb. gibi değişik etkenler sonucu; üretim maliyetleri, dünya ortalamalarının çok üzerindedir. Üretim maliyetlerinin yüksek olmasına ilaveten dağıtım hatlarının eskiliğinden kaynaklanan kayıpların yüksekliği yanında kaçak elektrik kullanım oranlarının da yüksek olması, elektrik satış fiyatlarını yükseltmektedir.

Yine, elektrik kesintisi ve gerilim dalgalanmaları eskisi gibi sıkça yaşanır bir olay olmasa da tamamen de ortada kaldırılabilmiş değildir. Gelişmiş ülkelerde hemen hiç karşılaşılmayan bu sorun maalesef ülkemizde üretimi hâlâ olumsuz etkilemekte, maliyet artışına yol açmaktadır.

Dünyada elektrik, konutlara ve sanayi kuruluşlarına ayrı ayrı fiyatlardan verilmekte ve sanayiye daha ucuz tarife uygulanmaktadır. Türkiye’de sanayi sektörü yüksek tarifeden elektrik kullanmakta, sadece organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmeler ile sanayi sicil belgesi bulunan işletmeler ucuz tarifeden yararlanabilmektedir.

Dünyada elektrik enerjisi sanayiye ortalama 5 cent/kwh fiyatla verilirken, Türkiye’de sanayinin kullandığı enerji fiyatı 8,6 cent/kwh civarındadır. Ülkemizde sanayinin kullandığı elektrik enerjisi fiyatı OECD ülkeleri ortalamasının yaklaşık yüzde 40 üzerindedir. Söz konusu fiyat farkı ortadan kaldırılamadıkça, sanayicilerimizin üretim maliyetleri yönünden yurt dışındaki rakipleri ile rekabette zorlanacakları tabiidir.

Bugün için 1 cent/kwh'lik bir fiyat farkının bile üretim maliyetlerini önemli ölçüde etkilediği düşünülürse, aradaki farkın sanayicilerimizi rekabette ne kadar etkilediği ortadadır.

4.3.2. Talep Koşulları

Küresel talep: Ekipman kategorilerine göre yapılan incelemeden çıkan toplu sonuçlara bakılacak olursa 16.452 milyon \$ lık rakama incelemeye alınmayan süper marketler ve diğer ülkeleri de katarsak küresel talebin 18.000 milyon \$ civarında olduğu söylenebilir.

Dünya endüstriyel mutfak ekipmanları pazarı özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha hızlı büyümekle birlikte dünya genelinde ortalama artış %7 dir.

Tablo 24. Ekipman Kategorilerine Göre Dünya Endüstriyel Mutfak Pazar Payı

Ekipman kategorileri	Miktar (\$)
Fırınlr	1,5 milyar\$
Yatay pişirme	3,1 milyar\$
Bulaşık	2,1 milyar\$
Soğutucular	4,5 milyar \$
Servis	1,5 milyar\$
Dinamik Hazırlık	900 milyon\$
Set üstü cihazlar	1,2 milyar\$
Mutfak mobilyaları	2 milyar\$
Diğer	1,2 milyar\$
Toplam	18 milyar \$

Ülkelere göre endüstriyel mutfak ekipmanları satış rakamları aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre Türkiye'nin payı yaklaşık % 3,7 civarındadır. Buna karşın ABD % 37, AB ülkeleri %34, Japonya %20 ve diğer ülkeler % 15 civarındadır.

Tablo 25. Ülkelere Göre Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Satış Rakamları

A.B.D.	6201,451
Avrupa	5689,157
Japonya	1528,253
Türkiye	667,000
Diğer(*)	2714,139

İç talep: Başta turizm sektöründe otel olmak üzere, gıda sektöründe fastfood zincirleri, restaurant, cafe, sağlık sektöründe hastane, eğitim sektöründe okul, diğer sektörlerde askeri kurum pastane vs. endüstriyel mutfak pazarındaki müşteri gruplarını oluşturur. Bu müşteri gruplarının sayısındaki artışlar doğrudan bu sektörde faaliyet gösteren firmaların ürünlerine olan talepleri de artırmaktadır.

Özellikle şehir yaşantısı ve sosyal alandaki değişimle birlikte gelişen bir pazar yapısı çizen sektör, makro ekonomideki olumlu havanın etkisiyle 2004 yılından bu yana düzenli bir büyüme grafiği sergilemektedir

2005 yılında inşaat sektörü yüzde 19.7 oranında büyüme kaydetmiştir. Ancak, sektör, inşaat sektöründeki büyümeden en son pay alan sektörler arasında yer almaktadır. İnşaat sektöründe 2005 yılında yaşanan büyümenin aynı yıl içinde sektöre yansıdığından bahsetmek pek mümkün değildir. Bu durumda sektörün gelecek 2-3 yıl içindeki büyümesinde inşaat sektörünün önemli bir paydayı alacağından kesin gözüyle bakmak gerekiyor.

Tusid tarafından 2006 yılında yapılan araştırmaya göre Türkiye endüstriyel mutfak ekipmanları net satışı 667 milyon \$ dır.

Tablo 26. Türkiye Endüstriyel Mutfak Ekipmanı Satış Rakamları

Ana mutfak ekipmanı üreten/dağıtan Tusid üyesi firmaların cirosu	320 milyon\$
Ana mutfak ekipmanı üreten/dağıtan, ancak cirosunu belirtmemiş Tusid üyesi firmaların tahmini cirosu	116 milyon \$
Tusid üyesi olmayan ana mutfak ekipmanı üreten/dağıtan diğer firmaların tahmini toplam cirosu	110 milyon \$
Ana mutfak ekipmanı yanında yardımcı mutfak ekipmanı ve masaüstü ekipmanı üreten/dağıtan firmaların toplam cirosu	121 milyon\$
Yapılan İhracat	60 milyon \$
Repete satışlar toplamı	70 milyon \$

Kaynak: TUSİD

Mutfak ekipmanlarından elde edilen cirodan, ihracat tutarını ve repete satışlar toplamını çıkardığımızda; net satış rakamının 667 milyon \$ olduğu görülür.

Endüstriyel mutfak sektörünün yakın ilişkide olduğu turizm sektörünün gelişimi sektörün pazar payını artıracak, aynı zamanda otellerin hizmet kalitesindeki artışa paralel olarak ihtiyaç duyacakları mutfak ekipmanlarında daha verimli ve kaliteli ürünler kullanma arzusu doğacaktır. Bu da işletmelerimizin kendilerini geliştirmelerine sebep olacaktır.

Avrupa Birliği pazarına yakınlık: Alt yapısı tam olarak hazırlanmadan büyüyen sektör, kalite ve standart konusunda büyük zorluklar yaşamakta ve bu durum sektörün ihracat potansiyelini olumsuz yönde etkilemektedir. Kalite konusunda yaşanan problemler ihracat yapmak isteyen firmalarımızı tek bir ürün veya belli bazı ürünlere yöneltmektedir. Bu anlayışla firmalar düzenlenen fuarlara katılmakta ve yeni pazar arayışlarına girmektedir. Yurtdışı fuarlara giderek ve doğrudan ilgilendikleri ülkede yaptıkları pazar araştırmalarıyla satışları yoğun olacak ürünler tespit edilmekte ve onların üretimine gidilmektedir. Dolayısıyla, sektör için, fuarlar ve ürün kalitesi yurtdışı pazarlara açılmanın, ihracat potansiyelini artırmanın anahtarını oluşturmaktadır.

Sektörün ihracat pazarlarını genellikle Türklerin yoğun olduğu ülkeler başta olmak üzere Türk Cumhuriyetleri, Romanya, Almanya, İsviçre, Fransa, Arap Ülkeleri Orta doğu Ülkeleri, İsrail ve Güney Afrika oluşturmaktadır

Avrupa Birliği içinde Almanya, İngiltere ve Fransa önemli ihraç pazarlarımız olup, ihraç ürünlerimiz içinde paslanmaz çelikten mutfak eşyaları, yiyecek ve içeceklerin

hazırlanmasında kullanılan mekanik cihazlar, buzdolapları, soğutucular ve set üstü ocaklar önemli ağırlığa sahiptir. Şu an için 70 milyon\$ olan ihracat hacminin teknoloji ve arge yatırımlarına gerekli yatırımların yapılması ile hızlı bir şekilde artması mümkündür. Avrupa birliği içindeki alıcıların yüksek alım gücüne sahip olması Türk endüstriyel mutfak sektörünün Avrupa pazarına yakınlığını rekabetçilik için bir avantaja çevirmektedir.

4.3.3. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

Sivil Toplum Kuruluşları: Türkiye’de endüstriyel mutfak sektörünü temsilen TUSİD kurulmuştur. Diyojen araştırma şirketinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre firmaların %56,98’i TUSİD’in daha aktif bir dernek olabileceğini, %20,93’ü derneğin çalışmalarından memnun olduğunu dile getirmiştir. Araştırmaya katılanların %19,77’si ise derneğin çalışmalarından haberi olmadığını belirtmiştir.

Firmalar genel olarak TUSİD’in daha aktif olarak sektöre yön vermesi konusunda fikir belirtmişlerdir. Ayrıca derneğin faaliyetlerinden haberdar olmayan %20’lik bir kesimin olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu kesime ulaşmak için gerekli çabanın gösterilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak TUSİD sektörü geliştirici faaliyetlerde bulunmak üzere kurulmuş bulunmaktadır. TUSİD, sürekli olarak kendisine bağlı işletmeleri bilinçlendirmek ve desteklemek için seminerler düzenlemekte ve eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Endüstri içi ticaret: Endüstri içi ticaret o sektörün net ihracat ve ithalatın birbirinden çıkarıldığında kalan miktarın yüzde olarak ifade edilmesidir (Bulu vd., 2006:60).

$$\text{Endüstri içi ticaret} = 1 - \frac{(\text{ithalat} - \text{ihracat})}{(\text{ihracat} + \text{ithalat})} * 100$$

Gelişme trendine giren sektörlerde bu oranın yükseldiği görülmektedir. Endüstriyel mutfak sektöründe bu oranın gelişimi aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 27. Endüstri İçi Ticaretin Yüzdesel Değişimi

Yıllar	%
2001	56,4
2002	72,7
2003	75
2004	60
2005	51,11

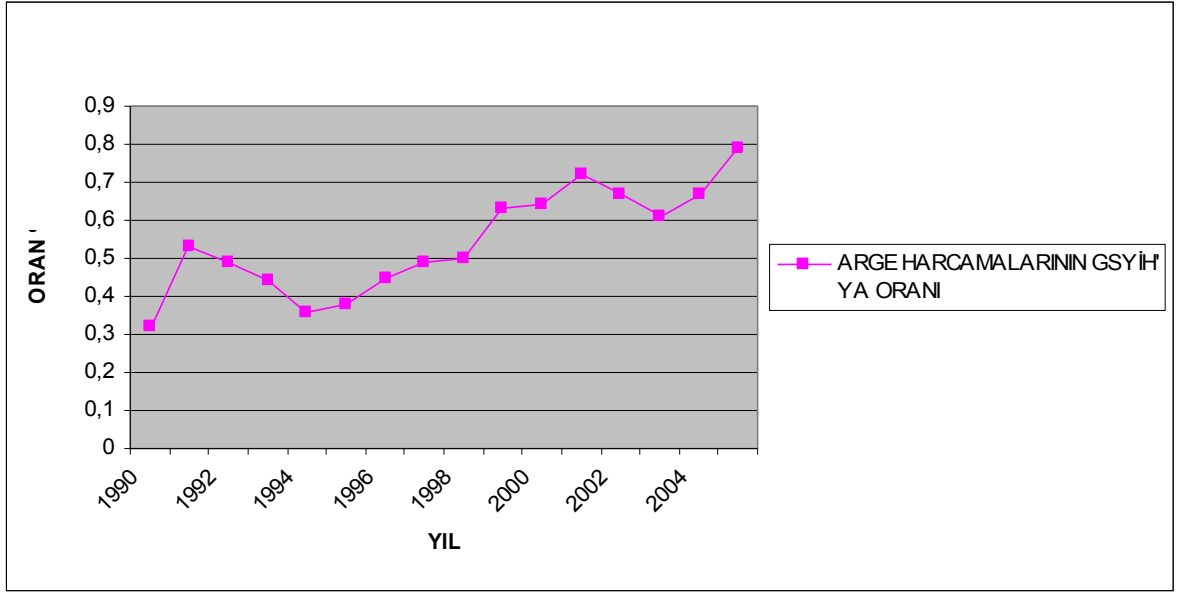
2001 ve 2003 yılları arasında bu oranda bir artış gözlenmesine karşın 2004 ve 2005 yıllarında gerilemeye başlamıştır. Bu gerileme ithalat ve ihracat arasındaki farkın arttığına işaret etmektedir. Endüstri içi ticaretin yoğun olması sektörde yaşanan gelişmelerin sektörün bütününe yayılmasına, firmalar arası etkileşim ve iletişimin artmasına, sektörün geliştikçe kendi talebinin bir kısmını da yine kendisinin oluşturmasına ve böylece dinamik bir büyüme trendinin yakalanmasına neden olmaktadır. Ancak bu son yıllarda endüstriyel mutfak sektöründe tam tersine işlemektedir.

CE işareti test laboratuvarları: AB ülkelerine ürün satabilmek için CE işareti almak zorunludur. CE işareti alabilmek için ülkede akredite test laboratuvarları bulunmamaktadır. En fazla ihracat yapılan bölgenin AB olduğu düşünülürse bu laboratuvarların önemi artmaktadır. Bu işaretin ülke içinde alınmaması hem maliyet hem de zamanlama konusunda firmaları zor durumda bırakmaktadır. Öte yandan CE işareti sadece AB ülkelerinde değil, aynı zamanda, yurtiçi satışlar için de geçerli ve kullanılması zorunluluktur.

4.3.4.Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

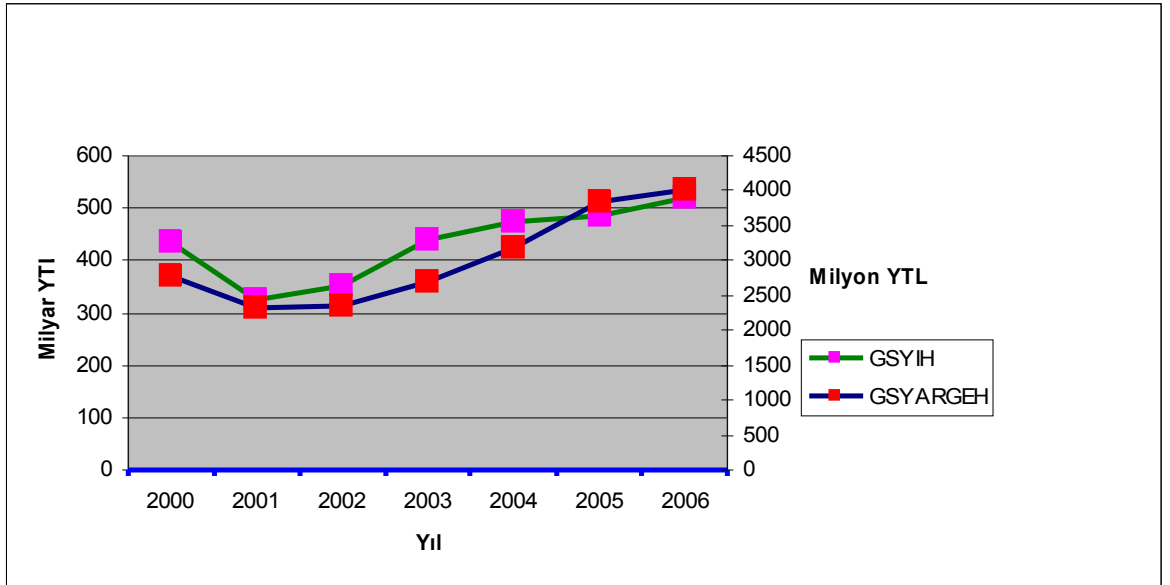
Ar-Ge:Küreselleşme sürecinde, uluslararası rekabet ortamında başarılı olmak için yenilikçilik giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Yeniliklerin ortaya çıkması ve sürekli yenilik yoluyla rekabet için ise, teknolojik kapasitenin gelişmesi önemlidir. Teknolojik kapasitenin gelişmesinde en önemli katkı ar-ge faaliyetlerine yatırım yapılmasıdır. Ar-ge faaliyetleri için fon ayrılmasının yanı sıra, ar-ge faaliyetlerinin sürdürülmesi için, yeterli düzeyde araştırmacı sağlayacak bir alt yapının oluşturulması gereklidir.

Şekil 13. Ar-Ge Harcamalarının GSYİH'ya Oranı



Kaynak: TÜİK Ar-Ge İstatistikleri

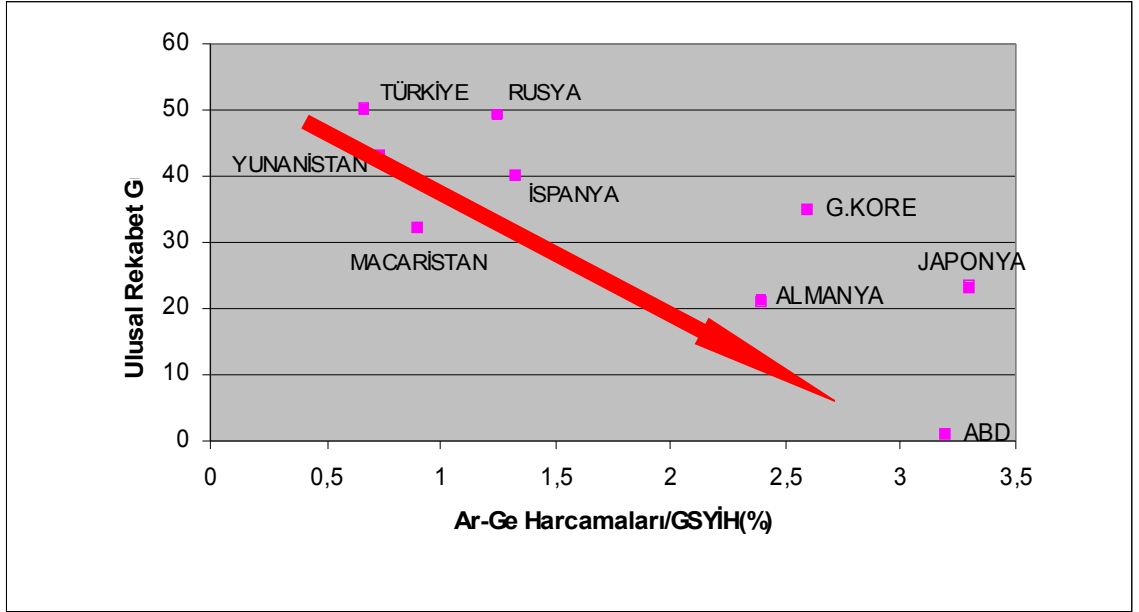
Şekil 14. Ar-Ge Harcamaları



* 2005 Sabit Fiyatlarıyla

Kaynak: TÜİK Ar-Ge istatistikleri

Şekil 15. Ulusların Rekabet Gücü ve Ar-Ge Harcamaları



Kaynak: TÜİK Ar-Ge İstatistikleri

AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payına bakıldığında, teknolojik ilerlemelerde başı çeken ve mutlak değer olarak ar-ge faaliyetlerine ayrılan kaynağın en yüksek olduğu ABD , Japonya ve Almanya olduğu görülmektedir. OECD ülkelerine genel olarak bakıldığında bu oran %2,28, Türkiye'nin içinde yer almaya çalıştığı AB ülkelerinde %1,95 iken, Türkiye'de bu gösterge %0,67dir. Dolayısıyla, Türkiye'de GSYİH içinde ar-ge harcamalarına ayrılan pay OECD ve AB ülkeleri genelinden çok düşüktür.

AR-GE harcamalarına göre ülkeler dört gruba ayrılabilir: (DPT, 1994: 149)

1. AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı %1,5'inin üzerinde olan ülkeler: Bunlar teknolojiye lider ülkelerdir.
2. AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı %1-1,5 arasındaki ülkeler: Bunlar yüksek teknoloji ülkeleridir.
3. AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı %0,5-1 arasındaki ülkeler : Bunlar orta derecede teknolojiye sahip ülkelerdir.

4. AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı 0,5'in altında olan ülkeler: Düşük teknoloji ülkeleridir.

TUSİD Yönetim Kurulu Başkanı Semih Orcan, pahalı olması nedeniyle, sektörü oluşturan KOBİ'lerin ar-ge'ye kaynak ayıramadığını belirtmektedir. Türkiye'de sektöre öncülük eden 2 firmanın Arge'ye ayırdığı pay ise yıllık cirolarının %1,5 ile %2 si arasında değişmektedir. Dolayısıyla Türk endüstriyel mutfak sektörünün araştırma ve geliştirmeye ayırdığı pay Türkiye ortalamalarına paralellik göstermektedir.

İleri teknoloji ve mühendislik gerektiren bulaşık makineleri, akıllı fırınlar vb. ürünlerin büyük bir kısmının ithal ediliyor olması ar-ge faaliyetlerinde endüstriyel mutfak ekipmanları sektörün gerilerde olduğunu göstergesidir.

Sonuç olarak ar-ge harcamalarının endüstriyel mutfak ekipmanları sektörü rekabetçiliğine etkisi oldukça yüksek olmasına rağmen, ülkemizdeki ar-ge yatırımlarının düşük olması sektörün rekabetçiliğini azaltan etmenlerden biri olarak görülmektedir

Teknoloji: İşlemlerinde teknolojik makinelere ihtiyacı olan sektör , teknoloji üretimini bütün ürünlerde gerçekleştirilememektedir. Buzdolapları grubunda, yabancı firmalarla ortaklık kuran şirketler veya tamamen yabancı kaynaklı firmalar yüksek teknoloji ürünler üretebilir durumdadır. Sektör diğer bir çok üründe ise teknoloji transferi ve mevcut teknolojilerin yeniden üretimini yapmaktadır. Buna göre teknoloji sektör için yüksek düzeyde bir öneme sahip olmasına karşın mevcut durumun rekabetçiliğe etkisi düşüktür.

Tablo 28. İleri Teknoloji Gerektiren Ürünlerin İthalat Rakamları

Buz Dolapları	16.286.129	10.132.637	12.534.225	22.157.239	30.647.495
Bulaşık Makineleri	2.336.095	3.126.689	3.998.390	6.535.406	10.358.066
Fırınlar	11.314.597	13.401.586	19.687.254	29.350.581	37.364.434

Tablo 29. İleri Teknoloji Gerektiren Ürünlerin İhracat Rakamları

Buz Dolapları	3.136.450	5.556.613	10.171.529	14.269.161	18.412.491
Bulaşık Makineleri	293.530	377.191	692.696	1.160.566	1.601.401
Fırınlr	10.893.215	14.892.538	21.358.819	26.197.770	26.355.614

İleri teknoloji gerektiren bu ürünlerin ithalat rakamlarının önemli bir kısmının Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı kaynaklı firmalar tarafından gerçekleştirildiği göz ardı edilmemelidir.

Rekabet:Endüstriyel mutfak ekipmanları ürünlerinde hem yurt içinde hem yurt dışında ciddi bir rekabet yaşanmaktadır. Ancak sektörün talep yapısının yüksek olması ve sektörün yıllar itibari ile gelişimine bakıldığında yaşanan rekabetin yok edici bir rekabetten çok sektöre dinamizm ve ilerleme katan bir rekabet olduğu, diğer yandan fiyat baskısı oluşturarak karlılığı büyük oranda düşürdüğü anlaşılmaktadır.

Ürün yelpazesi: Endüstriyel mutfak ekipmanlarının fast food, restoran, hastane vb uygulama alanı arttıkça üretilen ürün yelpazesi önem kazanmaktadır. Farklı ürün tasarımları gerçekleştirebilmek ve daha işlevsel ürünler üretmek sektörün geleceği açısından büyük önem kazanmaktadır. Yeni pazarlara ulaşabilmek, küresel ölçekte gelişmeleri takip edebilmek hatta yeni pazar oluşturabilmek farklı ürünler üretebilmeyi gerektirmektedir. Sektör için ürün yelpazesi yüksek öneme sahip olmasına karşın sektör teknolojik ürünler üretmek konusunda henüz tam anlamıyla istenen düzeyde değildir. İthalat ve ihracat rakamlarına bakıldığında aradaki fark giderek artmaktadır. Bu artışın en büyük sebeplerinden biri üreticilerimizin ürün yelpazesinin kısıtlı olması sebebi ile müşterilerin isteklerine ithal ürünler ile karşılamaya gitmesidir.

4.3.5. Devlet

Mevzuat ve Bürokrasi: Özellikle ihracatçı ve ithalatçı firmalar gümrük mevzuatlarının olumsuz etkilerine maruz kalmaktadırlar. İhracat yaparken karşılaşılan bürokrasinin çok fazla olması yanında, ithalat sırasında da çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. (DTM, 2005)

Vergiler ve sosyal güvenlik ödemeleri: Endüstriyel mutfak ve çamaşırhane sektöründe üretilen ve pazarlanan mallarda farklı KDV oranları söz konusudur. Soğutma ünitesi olan cihazlarda bu oran daha yüksektir. Genel olarak bakıldığında cihazlara ödenecek

KDV payları projenin % 20 bedeline karşı gelmektedir ve çok yüksektir. Paslanmaz malzeme ve cihaz fiyatları dövize endeksli olarak yükselirken yatırımcı için ödemesi gereken bu oran fazla büyük gelmektedir. Bu nokta göz önünde bulundurularak KDV oranlarında muafiyet veya düşük seviyeler belirlemek gerekli olarak görülmektedir.

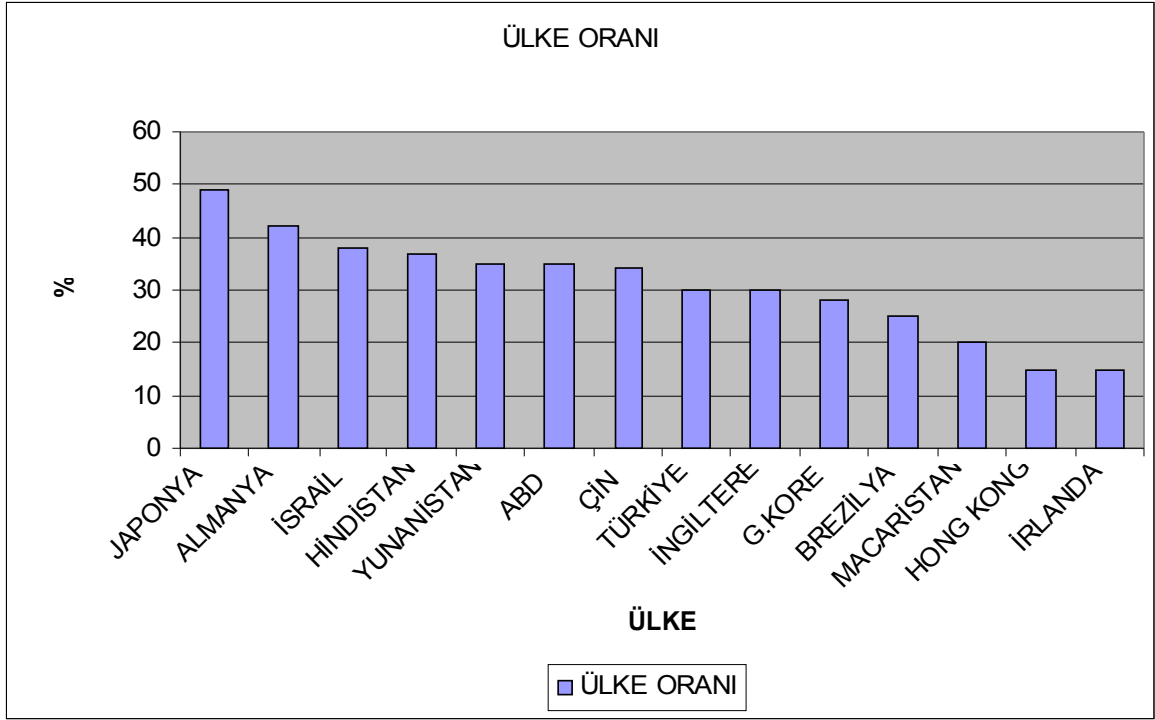
Türkiye’de sosyal güvenlik primleri ve vergi oranları rakip ülkeler baz alındığında yükseklik bakımından birinci sıradadır. Örneğin çalışanın işverene maliyeti içerisinde istihdam vergilerinin oranı Türkiye’de ortalama %41 iken, bu oran ABD’de %21, Japonya’da %16, Güney Kore’de %25’tir. Diğer bir deyişle bu durum, kayıt dışını tevsik etmektedir (DPT, 2005).

Tablo 30. Toplam Vergi Gelirlerinin GSYİH İçindeki Payı

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Türkiye	22,6	25,4	27,9	28,4	31,3	32,3	35,1	31,1	32,8	31,3
OECD Toplam	35,1	35,7	35,9	36	36,4	36,6	36,3	35,9	35,8	35,9
OECD Amerika Kıtası	26,7	27	27,6	27,5	27,7	28	27,5	26,1	26,1	26
OECD Avrupa	37,6	38,4	38,4	38,6	39	39,1	38,8	38,4	38,3	38,3

Kaynak: Oecd, Revenue Statistics Of Oecd Member Countries, Paris, 2006

Şekil 16. Vergi Öncesi Kar Üzerinden Alınan Ortalama Kurumlar Vergisi Oranı



Teşvik: Teşvik sistemi bir sektörün gelişimi için bazen gerekli olsa da, bazı durumlarda sektör için yıkıcı da olabilmektedir. Teşvik beklentisinin sektörde oluşturduğu psikoloji korunma içgüdüsüne dönüşebilmekte ve sektörü rekabetçi yapısından uzaklaştırabilmektedir. Zira sektör teşvik konusunda fazla katkı almamakla birlikte kısmen KOSGEB' den destek almaktadır.

Endüstriyel mutfak sektöründe 2007 yılının ilk beş ayında teşvikli yatırım görülmemiştir. 2006 yılının aynı döneminde ise 2 proje teşvik kapsamına alınmıştır. Bu 2 projenin toplam teşvik tutarları ise 10 milyon 35 bin YTL olarak gerçekleşmiştir. Endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçiliği için önem taşıyan devlet teşvikleri rekabetçiliği artırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmamaktadır.

4.3.6. Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi Sonuç Değerlendirmesi

Endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik analizi sonuçları girdi koşulları yönünden oldukça düşük olmasına rağmen talep koşulları yönünden oldukça yüksektir. İlgili sivil toplum kuruluşlarının rekabete etkisi orta düzeyde, firma stratejisi ve rekabet yapısı faktörünün rekabete etkisi de düşük düzeydedir. Bu dört ana faktöre dolaylı yoldan etki

eden devletin ise endüstriyel mutfak sektörü için rekabete etkisi düşüktür. Bu durumda Türk endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik düzeyi düşük ile orta arasında olup ortaya doğru çekilmektedir.

4.4. Türk Endüstriyel Mutfak Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Rekabet Stratejilerini Belirleyebilmek İçin Uygulanan Yöntem

İşletmelerin karşılaştıkları rekabet güçleri karşısında, hangi stratejiyi seçecekleri ile ilgili Michael Porter'ın görüşlerine dayanan hipotezler hazırlanmış, anket yoluyla test edilmiştir. Kurulan hipotezler ve kuruluş nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

Endüstriyel mutfak pazarına yeni girmek isteyen firmalar, mevcut pazardan pay almak isteyecekler, başka işletmelerin müşterilerini, kendi müşterisi olmasına gayret sarf edeceklerdir. Bu amaçları için yeni girecek firmalar, büyük kaynaklar tahsis etmeye hazırdırlar. Araştırma yapılan işletmelerin, bu güçlü yeni giren tehdidine karşı ürünlerinde maliyet azaltmasına giderek yeni girenlerin pazardan pay almalarını engellemeye çalışacakları öngörülmüştür. İlk hipotez anlatılanlar ışığında şu şekilde kurulmuştur.

HİPOTEZ 1: Yöneticiler, yüksek düzeyde yeni giren tehdidi olduğu durumlarda, Maliyet liderliği rekabet stratejisini tercih ederler.

- Güçlü alıcılar fiyat düşüşü ve kalite yükselmesi gibi isteklerde bulunurlar. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalar ise üretimlerinde en düşük maliyete sahip olmayı amaçlar. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler, güçlü alıcılar kendilerinden fiyat indirimini sağlasalar bile, düşük maliyetleri nedeniyle kar marjlarını koruyabilecekleri öngörülmüştür. Farklılaştırmaya gitmek isteyen tedarikçinin ise bu stratejileri için yatırım yapması gerekir. Yatırım yapmak hem masraflı hem de alıcının düşük fiyat isteğine cevap veremeyecektir. Ancak ürünlerinde ciddi farklılaştırmalar yaratan işletmeler alıcıları yüksek bedel ödemeye ikna edebilir. Bu sebeple güçlü müşteri karşısında yöneticilerin nasıl davranacağı ile ilgili hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

HİPOTEZ 2: Yöneticiler, alıcının yüksek düzeyde pazarlık gücüne sahip olduğu durumlarda, maliyet liderliği rekabet stratejisini veya farklılaştırma rekabet stratejisini tercih ederler.

- İkame ürün genelde işletmenin ürününe fiyat yönünden rakip olur. Bu baskıyı karşılamanın en iyi yöntemi maliyetleri indirmektir. 3. hipotezin kuruluş şekli bu yöndedir.

HİPOTEZ 3: Yöneticiler, yüksek düzeyde bir ikame ürün tehdidi olduğu durumlarda, maliyet liderliği rekabet stratejisini tercih ederler.

- Tedarikçiler, fiyat yükselterek veya ürün kalitesini düşürerek alıcı firmalara baskı yaparlar. Alıcı işletmelerin bu tür baskıları, kendi maliyetlerini düşürerek azaltma yoluna gittikleri düşünülmüştür. Dördüncü hipotez bu yönde, aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

HİPOTEZ 4: Yöneticiler, tedarikçinin yüksek düzeyde pazarlık gücüne sahip olduğu durumlarda, maliyet liderliği rekabet stratejisini tercih ederler.

- Mevcut rakipler güçlü durumdayken, bu baskıya maruz kalan işletmeler odaklanma stratejisi ile rekabetten uzaklaşmaya çalışabilir yada farklılaştırmaya giderek rakiplerine karşı üstün konuma gelmeye çalışabilir. Son hipotezin kuruluş şekli bu yöndedir.

HİPOTEZ 5: Yöneticiler, mevcut işletmelerle yüksek düzeyde bir rekabetin yaşandığı ortamda, farklılaştırma veya odaklanma stratejisini tercih ederler.

Bu hipotezleri test etmek için kullanılan soru formu ekte verilmiştir. Soru formu işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerini kurulan hipotezler ışığında test edecek şekilde ve Porter'ın görüşlerine paralel olarak 48 sorudan hazırlanmıştır. Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım, dolduran yöneticinin adı, unvanı, yaşı, çalışan sayısı ve sektördeki yeri hakkında soruları içermektedir. İkinci kısım 30 sorudan oluşmaktadır ve araştırmaya katılan işletmenin maruz kaldığı rekabet güçlerinin şiddetini ölçmektedir.

Sorular sırasıyla Tedarikçiler; 1-6., Alıcılar; 7-12 , İkame mallar; 13-18, Mevcut rakipler 19-24 ve Yeni girenler; 25-30 hakkındadır.

Üçüncü kısım ise 18 sorudan oluşmaktadır ve araştırmaya katılan işletmelerin hangi rekabet stratejilerini uyguladıklarını tespit etmeye çalışmaktadır.Sorular sırasıyla maliyet liderliği; 31-36, farklılaştırma; 37-42 ve odaklanma; 43-48 üzerinedir.

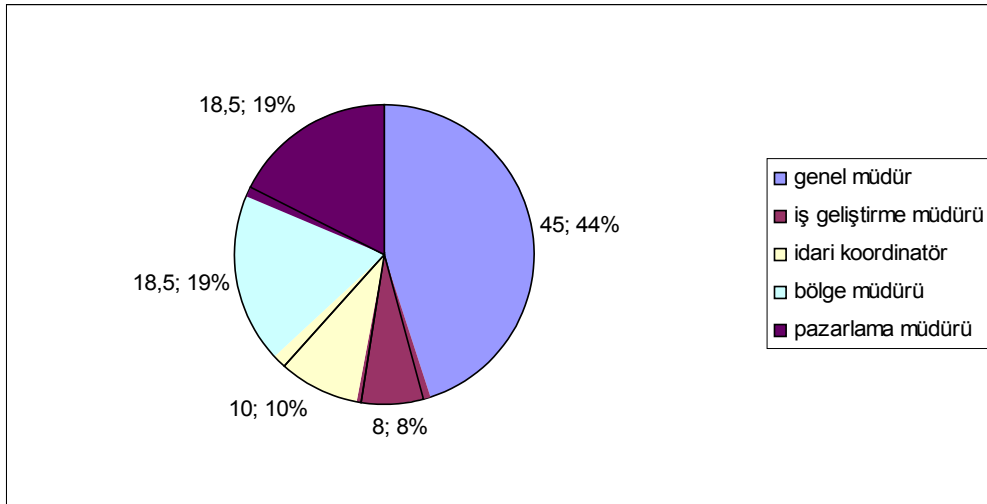
Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS 11 programı ile değerlendirilmiştir. İlk olarak rekabet güçleri ve rekabet stratejileri cevaplarının ortalama ve standart sapmaları bulunmuştur. Hipotezler rekabet güçlerinin tek tek ele alınıp rekabet stratejileri ile korelasyonuna bakılarak test edilmiştir.

4.4.1. Araştırma Bulguları

Genel Bulgular

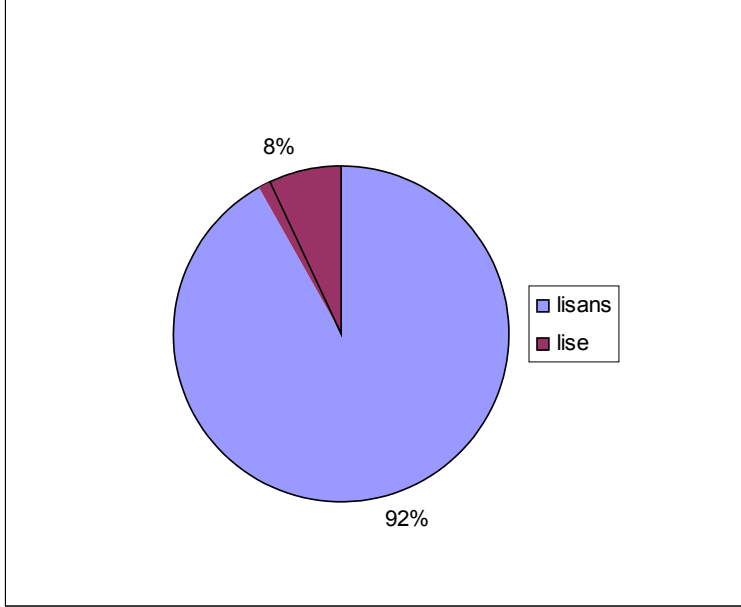
Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması 38 dir. Anketi dolduran 49 katılımcıdan oluşan yöneticilerin % 45' genel müdür, %8' iş geliştirme müdürü, %10' u idari koordinatör, %18,5 bölge müdürü ve %18,5' i pazarlama müdürüdür.

Şekil 17. Yönetici Ünvanları



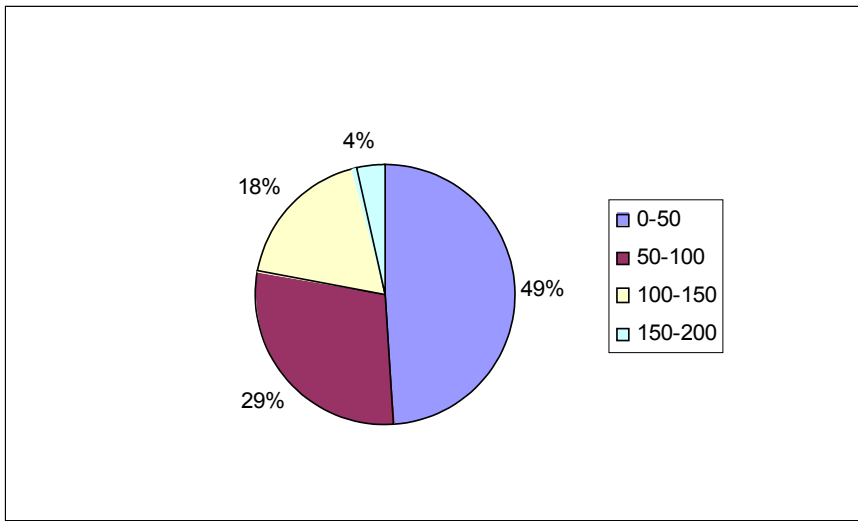
Anketi dolduran 49 kişinin %92' si lisans %8'i lise mezunudur.

Şekil 18. Anketi Dolduran Kişinin Eğitim Durumu



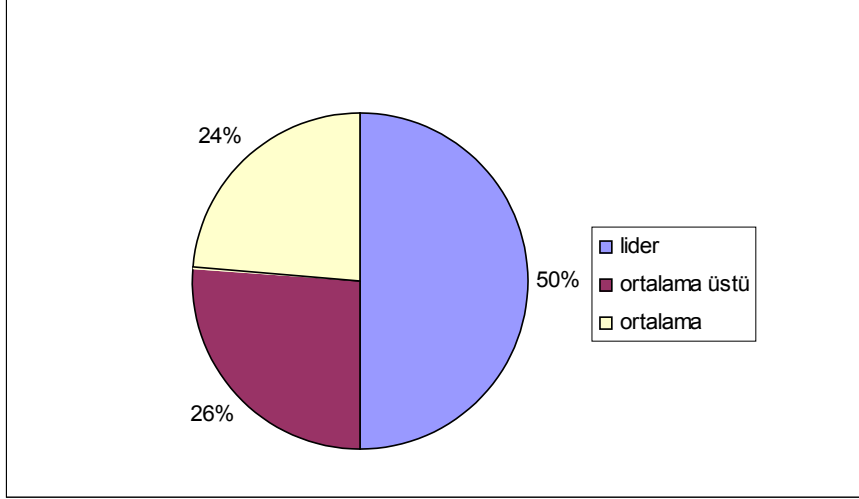
Ankete katılan 49 işletmedeki çalışan sayıları şu şekilde gruplandırılabilir. 0-50 kişi arasında 24 işletme, 50-100 kişi arasında 14 işletme, 100-150 kişi arasında 9 işletme ve 150-200 arasında 2 işletme bulunmaktadır.

Şekil 19. Çalışan kişi sayısı



İşletmeler sektör içinde kendilerini %50 ile sektörün lideri, % 26 ortalama üstü, %24 sektör ortalamasında olarak tanımlamaktadırlar

Şekil 20. Sektörel Durum



Ön Bulgular

Anketlerden elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olduklarını belirlemek amacıyla Alpha değerleri hesaplanmıştır. Alpha değerleri rekabet güçleri için sırasıyla tedarikçiler : 0.707, alıcılar: 0.703 , ikame mal: 0.710, mevcut rakipler: 0.683 ve yeni giren: 0.703 olarak belirlenmiştir. Alpha değerleri rekabet stratejileri için ise sırasıyla maliyet liderliği: 0.707, farklılaştırma:0,789 ve odaklanma: 0.747 olarak hesaplanmıştır. Nunaly 0.70 ve üzeri Alpha değerlerinin araştırmalar için uygun olacağını belirtmiştir. Anket için bulunan değerlerden anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Analize rekabet güçleri ve rekabet stratejilerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları bulunarak devam edilmiştir. Tablo 31’de yer alan rekabet güçleri tanımlayıcı analiz sonuçlarında da görülebileceği gibi anketi cevaplayan katılımcılar, rakip güç olarak en fazla mevcut rakipleri (ort: 3,38, std sapma: ,42) daha sonra alıcıları (ort: 3,02, std sapma: ,52) ve tedarikçileri(ort: 3,01, std sapma: ,51) görmektedirler. İşletmelerin ikame malları (ort: 2,84 std sapma: ,60) ve yeni girenleri (ort: 2,74, std sapma: ,49) çıkan ortalama değerlerden tehdit olarak algılamadıkları görülmektedir.

Tablo 31. Rekabet Güçlerinin Analiz Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Spma
Tedarik	49	3,01	0,52
Alıcı	49	3,02	0,51
İkame Mal.	49	2,84	0,60
Mevcut Rakipler	49	3,38	0,42
Y. Giren	49	2,74	0,49

Tablo 32’de ise rekabet stratejileri hakkında tanımlayıcı analiz yapılmıştır. Farklılaştırma stratejisi katılımcılar tarafından en fazla tercih edilen rekabet stratejisidir. (ort: 3,77, std sapma: ,62). İkinci en fazla ağırlık taşıyan rekabet strateji ise maliyet liderliği stratejisidir. (ort: 3,39, std sapma: ,50). En az tercih edilen rekabet stratejisi ise odaklanma stratejisidir. (ort: 3,02, std sapma: 0,85). Odaklanma stratejisinin standart sapma değerinin diğer tercih edilen stratejilerinden yüksek olması bu strateji çeşidinin işletmeler arasında değişen bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 32. Rekabet Stratejileri Analiz Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Spma
Maliyet Liderliği	49	3,46	0,48
Farklılaşma	49	3,77	0,62
Odaklanma	49	3,02	0,85

Hipotez Testleri

Hipotezler, hipotezde adı geçen rekabet gücü ve rekabet stratejileri arasında korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir.

İlk analiz yeni giren tehdidi için yüksek olan durumlarda işletmelerin uyguladığı stratejiyi belirlemeye yönelik yapılmıştır. Korelasyon analizinde ,00 ve ,30 değerleri arasındaki ilişki zayıf, ,30 ve ,70 değerleri arası orta, ,70 ve 1,00 değerleri arasındaki ilişki kuvvetli sayılmaktadır. Yeni giren tehdidine maruz kalan işletmelerin korelasyon analiz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 33.Yeni Giren Tehdidini ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu

		Yeni giren	Maliyet	Farklılaşma	Odaklanma
Yeni Giren	Spearman Korelasyonu	1			
	Sig. (2-tailed)	.			
	N	49			
Maliyet Liderliği	Spearman Korelasyonu	-,022	1		
	Sig. (2-tailed)	,881	.		
	N	49	49		
Farklılaşma	Spearman Korelasyonu	-,141	-,509**	1	
	Sig. (2-tailed)	,333	,00,0	.	
	N	49	49	49	
Odaklanma	Spearman Korelasyonu	,115	,015	-,151	1
	Sig. (2-tailed)	,431	,921	,299	.
	N	49	49	49	49

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıda yer alan korelasyon tablosunda görüldüğü üzere yeni giren tehdidine karşı işletmelerin geliştirdiği herhangi bir rekabet stratejisi yoktur. Bu bulgular Hipotez-1'i desteklememektedir. İşletmeler hipotez 1 için hiçbir rekabet stratejisini uygulamaya eğilimli değildir.

Tablo 34. Alıcının Pazarlık Gücü ile Rekabet Strtejilerinin Korelasyonu

		Alıcı	Maliyet	Farklılaşma	Odaklanma
Alıcı	Spearman Korelasyonu	1			
	Sig. (2-tailed)	.			
	N	49			
Maliyet Liderliği	Spearman Korelasyonu	-,227	1		
	Sig. (2-tailed)	,116	.		
	N	49	49		
Farklılaşma	Spearman Korelasyonu	,231	-,509**	1	
	Sig. (2-tailed)	,110	,000	.	
	N	49	49	49	
Odaklanma	Spearman Korelasyonu	-,190	,015	-,151	1
	Sig. (2-tailed)	,191	,921	,299	.
	N	49	49	49	49

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Alıcının pazarlık gücünün yüksek olduğu durumlarda, yöneticilerin maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisini tercih ettiklerini ileri süren 2. Hipotez, Tablo34 de görüldüğü üzere desteklenmemiştir. İşletmeler hipotez 2 için hiçbir rekabet stratejisini uygulamaya eğilimli değildir.

Tablo 35. İkame Ürün Tehdidi ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu

		İkame Ürün	Maliyet	Farklılaşma	Odaklanma
İkame Ürün	Spearman Korelasyonu	1			
	Sig. (2-tailed)	.			
	N	49			
Maliyet Liderliği	Spearman Korelasyonu	,395**	1		
	Sig. (2-tailed)	,005	.		
	N	49	49		
Farklılaşma	Spearman Korelasyonu	-,631**	-,509**	1	
	Sig. (2-tailed)	,00	,000	.	
	N	49	49	49	
Odaklanma	Spearman Korelasyonu	,030	,015	-,151	1
	Sig. (2-tailed)	,838	,921	,299	.
	N	49	49	49	49

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıda yer alan korelasyon tablosundan görüldüğü üzere işletmeler öncelikli olarak ikame ürün tehdidi karşısında farklılaştırma rekabet stratejisini uygulamaktan özellikle kaçınmaktadırlar. Çünkü farklılaştırma rekabet stratejisi ile ikame ürün tehdidi arasında ters yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Daha sonra ise işletmelerin orta düzeyde maliyet liderliği rekabet stratejisi uygulamaya eğilimli oldukları görülmektedir.

Tablo 36. Tedarikçi Tehdidi ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu

		Tedarikçi T.	Maliyet	Farklılaşma	Odaklanma
Tedarikçi Tehdidi	Spearman Korelasyonu	1			
	Sig. (2-tailed)	,			
	N	49			
Maliyet Liderliği	Spearman Korelasyonu	-,178	1		
	Sig. (2-tailed)	,220	.		
	N	49	49		
Farklılaşma	Spearman Korelasyonu	,121	-,509**	1	
	Sig. (2-tailed)	,406	,000	.	
	N	49	49	49	
Odaklanma	Spearman Korelasyonu	,414**	,015	-,151	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,921	,299	.
	N	49	49	49	49

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tedarikçi tehdidinin yüksek olduğu durumlarda, yöneticilerin maliyet liderliği stratejisini tercih ettiklerini ileri süren 4. Hipotez, Tablo36 da görüldüğü üzere desteklenmemiştir. İşletmelerin tedarikçi tehdidi ile maliyet liderliği stratejisi uygulaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak işletmeler tedarikçi tehdidi karşısında odaklanma stratejisine yöneldikleri görülmektedir.

Tablo 37. Mevcut Rakip Tehdidini ile Rekabet Stratejilerinin Korelasyonu

		Mevcut Rakipler	Maliyet	Farklılaşma	Odaklanma
Mevcut Rakipler	Spearman Korelasyonu	1			
	Sig. (2-tailed)	,			
	N	49			
Maliyet Liderliği	Spearman Korelasyonu	-,054	1		
	Sig. (2-tailed)	,711	.		
	N	49	49		
Farklılaşma	Spearman Korelasyonu	,139	-,509**	1	
	Sig. (2-tailed)	,342	,000	.	
	N	49	49	49	
Odaklanma	Spearman Korelasyonu	-,301*	,015	-,151	1
	Sig. (2-tailed)	,036	,921	,299	.
	N	49	49	49	49

(*) Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Mevcut rakip tehdidinin yüksek olduğu durumlarda, yöneticilerin farklılaştırma veya odaklanma stratejisini tercih ettiklerini ileri süren 5. Hipotezde odaklanma stratejisi ile ters yönlü negatif bir ilişki söz konusudur. Yani işletmeler mevcut rakip tehdidi karşısında odaklanma stratejisi uygulamaktan özellikle kaçınmaktadırlar..Farklılaştırma stratejisi ile ise anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda 5. Hipotez desteklenmemiştir.

Değerlendirme

Hipotez test sonuçlarına göre hipotezleri kısaca açıklamak gerekirse;

Hipotez-1, yeni giren tehdidine karşı işletmelerin farklılaştırma stratejisi uygulayacakları önermesi reddedilmiştir. İşletmelerin bu tehdit karşısında herhangi bir strateji izlemedikleri görülmektedir.. Hipotez kurulurken işletmelerin yeni giren tehdidine karşı önlem olarak müşterilerinin sadakatini korumayı hedefleyecekleri, bunu da ürünlerinde farklılaştırmaya giderek yapacakları varsayılmıştı. Ancak işletmeler yeni girenleri tehdit olarak algılamamaktadırlar

Hipotez-2'de yöneticilerin, alıcının yüksek düzeyde pazarlık gücüne sahip olduğu durumlarda, maliyet liderliği veya farklılaştırma rekabet stratejisini tercih edecekleri

yönünde yapılmıştı. Analiz sonuçlarından alıcı tehdidine karşı işletmelerin hiçbir rekabet stratejisini uygulamaya eğilimli olmadıkları görölmüş ve hipotez desteklenmemiştir. Farklılaştırma stratejisinin alıcının düşük fiyat isteğine cevap vermemesi ve yüksek düzeyde yatırım gerektirmesi yöneticilerin bu stratejiyi uygulamamasına sebep olarak gösterilebilir.

Hipotez-3 'de belirtildiği gibi yüksek düzeyde bir ikame ürün tehdidi olduğu durumlarda, yöneticiler maliyet liderliği rekabet stratejisini tercih etmektedir. Bu hipotez 3' desteklemektedir.

Hipotez -4' de Yöneticilerin, tedarikçinin yüksek düzeyde pazarlık gücüne sahip olduğu durumlarda, maliyet liderliği rekabet stratejisini tercih edecekleri yönündeki önerme reddedilmiştir. Çünkü İşletmeler bu tehdit karşısında odaklanmaya eğilimlidirler.

Hipotez-5' de mevcut rakipler karşısında farklılaştırma veya odaklanma stratejisinin seçileceği yönündeki önerme reddedilmiştir. Çünkü işletmeler mevcut rakip tehdidi karşısında özellikle odaklanma stratejisi uygulamaktan kaçınmaktadırlar.

SONUÇ

Türkiye endüstriyel mutfak ekipmanları sektörünün Porter'in Elmas modeli ile yapılan rekabetçilik düzeyi orta ile düşük arasında ancak ortaya daha yakın bir konumda belirlenmiştir.

Türkiye endüstriyel mutfak sektörünün, rekabetçiliğine etki eden faktörlerin analiz sonuçlarına bakarak yapılan değerlendirmelerde aşağıda belirtilen sonuçlar ve öneriler ortaya çıkmaktadır :

Sektörde uzmanlık alt düzeydedir. Bu durum ne yazık ki hem üretim hem de işletme sırasında dramatik olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işveren tarafından eğitilmesi de yoğun iş temposu sırasında pek mümkün görülmemektedir. Yine de belli imkanlar ortaya çıkartarak eğitime önem vermek gereklidir. İşleme sırasında yapılan bir hata malzemenin kullanılmasını tartışmalı hale getirebilir. Bu durumda işçilik, malzeme ve zaman israfı üst seviyede olup maliyetleri artırıcı özelliğe sahiptir.TUSID bu konuda duyulan eksikliği belirli organizasyonlar yapmayı üstlenerek üye firma çalışanlarına eğitim vermeyi üstlenebilir. Ayrıca ülke genelinde eğitim harcamaları artırılarak ve meslek okullarına gereken önemi göstererek bu sorun çözülebilir.

Maliyetlerin rekabet ortamı yaratacak seviyeye çekilebilmesi amacıyla özellikle Türkiye' de pahalı olan enerji ve ham madde girdilerinde yapılacak indirimler doğrudan fiyatlara yansıtacağından bu konuda acil önlem alınması gereklidir. Cihaz üretiminde kullanılan yan sanayi malları, yedek parçalar da maliyeti artıran etkisi olan önemli bir unsurlardır.Maliyetlerin aşağıya düşürülebilmesi amacıyla sayılan kalemlerde indirim veya destek sağlanmalıdır. Ürünler ucuzlarsa bunun etkisi piyasaya yansıtacak böylece paslanmaz ürün kullanımı artacaktır. Daha fazla orta ve küçük gıda işletmelerinde tespit edilen ve hijyen şartlarına pek de uymayan paslanmaz dışındaki malzemelerin sistem dışına çıkartılması da böylece mümkün olabilir.

Endüstriyel mutfak sektöründe ham madde olan paslanmaz çelik ürün maliyetini ve satış bedelini belirleyici faktörlerden en büyüğü olarak ortaya çıkmaktadır. İthalata dayalı bir malzeme olması ve döviz kurunun belirsizliği özellikle kriz dönemlerinde üreticileri hesap yapmakta zorlayıcı bir faktör olarak sıkıntı yaratmaktadır. Maliyetlerin farklı olarak ve belirsizlik ortamının hakim olduğu durumlarda maliyet ve kar

hesaplarının doğru olarak yapılamaması sektörü zayıflatıcı bir etki ortaya çıkartmaktadır.

Yine kriz dönemlerinde verdikleri taahhüdü yerine getirmek için serbest piyasadan daha az maliyetli ürünlerin seçilmesi ve ithal edilmesi, bazı durumlarda tam olarak mutfak kullanımına uygun olmayan malzemenin temin edilerek işlenmesini zorlamaktadır. Bunun neticesinde ise ilk kullanım anında olmasa da takip eden yıllar sonra malzemede bazı olumsuzluklar yaşandığı bir gerçektir. Eğer bu taahhüt yurt dışı bir projede gerçekleşmiş ise yapılan bu davranış bütün sektör paydaşlarını kötü bir şekilde etkileyen özelliğe sahiptir.

Benzer şekilde malzeme temininde güçlük olduğu zamanlarda boyutların da farklı olarak seçilmesi veya ne elde varsa onun satılması imalat sırasında daha fazla fire verilmesini ortaya çıkartmaktadır. Fireyi azaltmak için yapılan çeşitli çalışmalar imalat süresi ve kalitesini negatif etkileyen özellikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Ham madde olarak 304 diye adlandırılan bir paslanmaz çelik tipinin mutfak kullanımına uygun olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak bu malzeme özelliğine uygun imalat yapılabilmesi için devletin öncülüğünde özel sektörün yönlendirilmesine gereksinim vardır. Sektörün bu kadar dışarıya bağımlı olduğu bir durumda gelişme beklenmesi zor olarak görünmektedir.

Yeni pazarlar araştırılarak teknolojik olarak bizden daha üstün olan ülkelere karşı maliyet avantajını koz olarak kullanmak gereklidir. Yeni pazarlar olarak adlandırılabilen Afrika, Asya, Bağımsız Devletler, Orta Doğu pazarları hedeflenmelidir. Bu bölgelere diğer Türk sanayi grupları ile veya ihtisas fuarı gibi programlar oluşturularak ürünlerin sergilenmesi ve pazarlama olanaklarının araştırılması hedef olarak seçilebilir. Üyelerin teker teker katılımı yerine TUSID şemsiyesi altında fuar organizasyonları yapılabilir.

Bu konuda devletin verdiği teşvikler araştırılarak tanıtım amacıyla ürünlerin dış pazarlara tanıtımın yapılabilir. Adı geçen bölgelerde kurulan veya kurulacak olan serbest bölgelerde irtibat büroları kurularak düşük maliyetli ürünlerin pazarlanma şansının araştırılması gerekli olarak görülmektedir.

Talep koşullarına bakıldığında, iç talebin küresel talep karşısında düşük kalmasına rağmen dünya ortalamasının üstünde artışlar göstereceği tahmin edilmektedir. Keza oldukça yüksek olan küresel talep de istikrarlı artışı sürdürülecektir. Bu anlamda sektörün talep sıkıntısı problemi yaşamayacağı ortadadır. Bununla birlikte AB ülkelerine yakınlık sektör için bir avantaj oluşturmaktadır.

Firmaların ar-ge yatırımlarına gereken önemi vermesi ve bütçelerinden ayırdıkları payların daha yukarılara çekilmesi nitelikli ürünler üretilmesi açısından önemlidir. Devlet firmalara yapacakları ar-ge yatırımları konusunda destek olmalıdır.

Sonuç olarak Türkiye'nin, yatırım-katma değeri açısından dikkate değer sektörü olan "Endüstriyel Mutfak"daki rekabetçiliğinin, yukarıda belirtilen öneriler ışığında, ve başta dünyada bu konuda kısa sürede başarı sağlamış ülkeler örnek alınarak, düşük-orta seviyelerinden yükseltilmesi, sektörün ve ülkemizin geleceği açısından önem taşımaktadır.

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

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

Endüstriyel mutfak sektörünün kıyasıya rekabet ortamında görünen odur ki işletmeler ürünlerinde farklılaştırmaya giderek üstünlük kazanmaya çalışmaktadırlar. Ancak bunu yaparken maliyetlerini de göz ardı etmedikleri maliyet liderliği stratejisinin ikinci en çok uygulanan strateji olmasından görülmektedir.

İşletmelerin faaliyette buldukları ve/veya bulunmayı planladıkları sektördeki rekabet şartlarının analiz edilmesi, bu analiz sonucuna göre stratejilerinin belirlenmesi, işletmenin mevcut pazar payını koruması ve bu pazar payını arttırabilmesi için çok önemlidir.

Rekabet faktörlerinin güçlü olması işletmenin istediği gibi fiyatlandırma yapamamasından dolayı bir tehdit, diğer taraftan zayıf rekabet faktörleri daha fazla kar imkanları sunacağı için işletmeye yeni fırsatlar sağlayacaktır. Bir başka ifade ile bu faktörlerden her hangi birisi ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme kabiliyeti düşmekte ve işletme karlılığı da azalmaktadır, bu faktörler ne kadar zayıf olursa işletmenin fiyatları arttırma kabiliyeti artmakta ve daha fazla kar elde etmektedir.

Sanayide mevcut rakipler arasındaki rekabet”, sektördeki işletmelerin karlılığını belirleyen ana unsurdur.

Rakip sayısının çok olduğu bir pazarda, doğal olarak rekabet yoğun olur. Çünkü tüm rakipler aynı müşteriler ve aynı kaynaklar için savaşmak zorundadır. Yerel ve ulusal alanda çok sayıda, irili ufaklı yüzlerce endüstriyel mutfak üretim tesisi bulunmaktadır. Uluslararası alanda ise başta ABD, İtalya, İspanya ve Almanya olmak üzere birçok ülkede endüstriyel mutfak sektörünün teşvik edilmesi, endüstriyel mutfak sektörüne yeni işletmelerin girmesinden dolayı rekabetin artmasına da neden olmaktadır. Analiz sonuçlarından işletmelerin karını engelleyen en önemli tehdidin mevcut rakipler olduğu görülmektedir.

Sadece sektör içerisinde tehdit yaratan mevcut rakipler değil; sektöre girme olasılığı bulunan işletmeler de, rekabeti etkiler. Bir başka ifade ile bir sektöre potansiyel rakiplerin girebilmesi ne derece kolaysa, gelecekte de bu sektördeki rekabetin de buna bağlı olarak o derece yüksek olması beklenebilecektir. Dolayısıyla, herhangi bir giriş engeli olmayan sektörler her zaman rekabet artışlarına maruz kalabileceklerdir. Ancak endüstriyel mutfak sektöründe ekonomik giriş engelleri ve fiziksel giriş engelleri sektörde çalışan işletmelerin yeni girenleri bir tehdit olarak algılamamasına sebep olmaktadır.

İkame mal veya hizmet, bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler olarak tanımlanabilir. Porter'a göre

bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri, ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilebilir. İkame ürün/hizmet sayısı çok ve bunların ihtiyacı karşılama benzerliği yüksek ise müşterilerin alternatifleri artar ve talep elastikiyeti düşer. Dolayısıyla satış fiyatları düşer ve sonuçta rekabet yükselir.

Porter'in analiz çerçevesi içerisinde düşünürsek, endüstriyel mutfak sektörü için önemli bir ikame mal tehdidi bulunmamaktadır. Ancak gelecekte paslanmaz saca alternatif hammaddelerin üretilmesi ve üretimde kullanılması ile mevcut mutfak ekipmanları için daha fazla ikame özelliği kazanarak, bu ürünlere olan talebin azalmasına ve fiyatlarının düşmesine neden olabilecektir.

Alıcıların sayısının az veya sınırlı olduğu (Oligopson Piyasalar) bir sektörde yoğun bir rekabet beklenmektedir. Yerel ve ulusal alanda, alıcı sayısının sınırlı olması ve bu alıcıların taleplerini karşılayabilecekleri çok sayıda işletmelerin bulunması, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır. Bu da endüstriyel mutfak işletmeleri arasında müşteri kapma rekabeti yaşanmasını neden olmakta ve çoğunlukla fiyatların daha fazla düşmesi ile sonuçlanmaktadır. Türk endüstriyel mutfak sektöründe alıcılar karlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Bunun sebebi satın aldıkları ürünlerin maliyetlerinde önemli bir yer tutması ve yüksek miktarlarda alım yapmaları gösterilebilir.

Tedarikçiler, üreticilerin üretimi sağlayabilmek için gerekli girdileri temin ettikleri işletmeleri ifade etmektedir. Porter'a göre, tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet yüksek olacaktır. Doğaldır ki, tedarikçiler güçlü ise tedarik maliyetleri yüksek olacak ve bu üretim maliyetlerine yansiyarak son mamul maliyeti ile satış fiyatı yüksek olacaktır. Endüstriyel mutfak sektöründe en önemli hammadde olan paslanmaz sac tedarikçilerinin azlığı sektörün karlılığını engelleyen etmenlerden biri olarak görünmektedir.

KAYNAKÇA

- ADA, Reyhan (1998), *Hizmet İşletmelerinde Rekabet Stratejilerinin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- AKYILDIZ, Semran (2001), *İşletmelerde Satınalma Yönetimi ve Rekabet Yaratmada Satınalma Politikalarının Yeri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- ALPASLAN, Berrin (2001), *Sigorta İşletmelerinde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- BARTH, Henrik (2003), “Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms and Performance”, *Journal of Small Business Management*, Vol.41, s. 1-9
- BEAL, Reginald M. ve M. Yasai-Ardekani (2000), “Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Startegies”, *Journal of Management*, Vol.26, s.733-762.
- BOWMAN, Cliff ve G. Johnson (1992), “Surfacing Competitive Strategies,” *European Management Journal*, Vol. 10, Iss.2, s.210-219.
- BULU, Melih, H. Eraslan ve Ö. Şahin (2004), “Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Eskişehir.

- BULU, Melih, H. Eraslan ve H. Kaya (2006), “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:5, Sayı:9, s.49-66.
- BYUN, Byung M. ve B. H. Ahn (1992), “Growth of the Korean Semiconductor Industry and its Competitive Strategy in the World Market”, *Technovation*, Vol.9, Iss.8, s.635-656.
- CAMPBELL, H. Colin (2000), “What Have We Learned About Generic Competitive Strategy?”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, Iss.2, s.1-22.
- CARROLL, Charles, P. M. Lewis ve T. Howard (1992), “Developing Competitive Strategies in Retailing”, *Long Range Planning*, Vol.25, Iss.2, s.437-450.
- CHAN, Ricky ve Y. H. Wong (1999), “Bank Generic Strategies: Does Porter’s theory Apply in an International Banking Center”, *International Business Review*, Vol.8, s.561-590.
- COSTERN, Hans (1993), “Reflections on Competitive Strategy and its Impact on Modern Production Concepts”, *Management International Review*, Vol.33, s. 315
- COSTERN, Hans ve T. Will (1994), “Simultaneously Supporting Generic Competitive Strategies by Production Management”, *Technovation*, Vol.14, s. 111-120.
- DAVISON, Hay (1996), “Michael Porter on Competitive Strategy Reflections and Round Table Discussion”, *European Management Journal*, Vol.6, Iss.1, s.2-9.
- DE MAN, A.P. (1994), “1980,1985,1990: A. Porter Exegesis”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, Iss.4, s.437-450.

- DE NOBLE, Alex F. ve C. S. Galbraith (1992), “Competitive Strategy and High Technology Regional/Site Location Decisions,” *Journal of High Technology Management Research*, Vol.3, Iss. 1, s. 19-37.
- DOUGLAS, Susan P. ve D. K. Rhee (1989), “Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets”, *Journal of International Business Studies*, Vol.20, Iss.3, s.437-463.
- DRUCKER, Peter F., *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev. İrfan Bahçivangil, 2. Baskı, EpsilonYayıncılık, İstanbul,
- DRUCKER, Peter F., *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, Çev. Bülent Toksöz, 1. Baskı, İnkılap Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F., *Gelecek İçin Yönetim*, Çev. Fikret Üçcan, 2. Baskı, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F., *Sonuç İçin Yönetim*, Çev. Bülent Toksöz, 1. Baskı, İnkılapYayıncılık, İstanbul.
- EKE, Ahmet (1995), *Hazır giyim Sektöründe Rekabet Stratejileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ İşletme Fakültesi.
- ENGİN, Y(1996):“Eğitim Üretim ve Verimlilik”, Mercek, MESS Yayını, İstanbul
- EREN, Burak (2004), *Michael E. Porter’ın Rekabet Stratejisi Yaklaşımı ve İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Rekabet Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- ERKAN, Hüsnü ve C. Erkan (2004), “Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Eskişehir.

- FLETCHER, Denise ve I. Hardill (1995), "Value-adding Competitive Strategies: A Comparison of Clothing SMEs Case Studies in France and Great Britain", *International Small Business Journal*, Vol.14, Iss.1, s.33-52.
- FLEURY, Afonso (1995), "Quality and Productivity in the Competitive Strategies of Brazilian Industrial Enterprises", *World Development*, Vol.23, Iss.1, s.73-85.
- FLYNN, Barbara B. (1996), "Achieving Simultaneous Cost and Differentiation Competitive Advantages through Continuous Improvement: World Class Manufacturing as a Competitive Strategy", *Journal of Managerial Issues*, Vol.8, s.360-379.
- FULLER, Charles; TARGETT David; HUNT Brian, "Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure, European management of Journal, Vol.1, s.285-295
- GALBRAITH, Craig S. ve A. F. De Noble (1992), "Competitive Strategy and Flexible Manufacturing", *Journal of Business Venturing*, Vol.7, Iss.5, s.387-404.
- Gastronomi Dergisi" Eylül 2006" Boyut Yayın Grubu, İstanbul
- HAMILL, Jim (1992), "Competitive Strategies in the World Airline Industry", *European Management Journal*, Vol. 11, Iss.3, s.332-341.
- HAMONDS, Keith H. (2001), "Michael Porter's Big Ideas", *Fast Company*, Iss.44.
- HONEYCUTT, Earl D. (1993), "The Impact of Flexible Manufacturing on Competitive Strategy", *Industrial Management*, Vol.35, s.1-8.
- KADİRBEYOĞLU, Ozan (1996), *Competitive Strategy for Tofaş Oto Ticaret*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi İşletme Fakültesi.

KARLUK, Rıdvan (1997), *Türkiye Ekonomisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

KAYA, A.A. (ve Arkdl (1999) : Kalkınma Ekonomisi, Anadolu Üniversitesi Yayını, No=1121, Eskişehir

KEAN, Rita, S. Miller ve N. Miller (1992), “Competitive Strategies in the Craft Product Retailing Industry”, *Journal of Small Business Management*, Vol.34, Iss.1

LIAO, Ziqi, P. F. Geenfield (2000), “The Synergy of Corporate R&D and Competitive Strategies”, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.11, Iss.1, s.93-107.

MacLachlan, Jan (1992), “Plant Closure and Market Dynamics: Competitive Strategy and Rationalization”, *Economic Geography*, Vol.68, s.128-142.

MARSHALL, Isabell, E. Silva ve A. Gonzales (1993), “The Competitive Strategy of Codelco and Other Leading Copper Producers”, *Resources Policy*, Vol.19, Iss.2, s.90-97.

McARTHUR, David N. ve R. L. Schill (1995), “International Cooperative Technology Arrangements: Improving Their Role in Competitive Strategy”, *Journal of Business Research*, Vol.32, Iss. 1 , s.67-79.

McDOUGALL, Patricia ve R. B. Robinson (1990) “New Venture Strategies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, s.447-467.

McNAMEE, Patrick ve M. McHugh (1989), “Competitive Strategies in the Clothing Industry”, *Long Range Planning*, Vol.22, Iss.4, s.63-71.

MORRISON, Allen ve K. Roth (1993), “Relating Porter’s Configuration/Coordination Framework to Competitive Strategy and Structural Mechanisms”, *Journal of Management*, Vol. 19, Iss.4, s.797-818.

- NAYYAR, Praveen R.(1993), “On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a large Multiproduct U.S. Firm ”, *Academy of Management Journal*, Vol.36, s.1652-1669.
- NEVEN, D., ve C.L.M. Droge (2001), “A Diamond for the Poor? Assessing Porter’s Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries”, *Proceedings of the 11th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium*, 25-28 June, Australia.
- PAMUKSUZ, Mustafa Kemal (2001), *Competitiveness of the Turkish White Goods Industry: An Application of Porter's Diamond Model*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ İşletme Fakültesi.
- PORTER, Michael E. (2000), *Rekabet Stratejisi*, Çev. Gülen Ulubilgen, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER, Michael E. (1990), “The Competitive Advantage of Nations”, *The MacMillan Pres Ltd.*, London and Basingstoke.
- ROTH, Kendall ve A. Morrison (1992), “Business-level Competitive Strategy: A Contingency Linkto Internationalization”, *Journal of Management*, Vol. 18, Iss.3, s.473-487.
- SANDERS, Nada R. ve R. D. Reid (2001), “Competitive Strategies of High-Growth Manufacturers: Survey Results, *Production and Inventory Management Journal*, Vol.42, s. 64-68.
- SONG, Michael ve R. J. Calantone (2002), “Competitive Forces and Strategic Choice Decisions”, *Strategic Management Journal*, Vol.23, s.969-978.

- TAKAYAMA, Makoto, C. Watanabe ve C. Griffy-Brown (2002), “Alliance Strategy as a Competitive Strategy for Successively Creative New Product Development”, *Technovation*, Vol.22, s.607-614.
- ULUSOY, Gündüz, “Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Otomotiv Sektörü”, Tüsiad Yayınları, İstanbul.
- ULUSOY, Gündüz (2003), “An Assessment of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey”, *International Journal of Production Economics*, s.251-270.
- USTA , Hilal (2001), “Endüstriyel Mutfak Sektör Araştırması”, İTO yayınları, İstanbul
- ÜLGEN, Hayri ve S. K. Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- VİZYON Dergisi, Aralık, Ocak, Şubat, Mart, Nisan sayıları 2006, ATSO Yayınları
- WARD, Peter T. Ve R. Duray (2000), “Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy”, *Journal of Operations Management*, Vol. 18, s.123-138.
- WATTS, Charles A., K. Y. Kim,C. K. Hahn (1992), “Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.28, Iss.4, s.2-7.
- YAMIN, Shadid, F. Mavondo ve J. C. Sarros (1997), “A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance among Australian Manufacturing Companies”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, s. 161-172.

EK:1

ANKET FORMU

Adınız-Soyadınız	
Ünvanınız	
Yaşınız	
Eğitim Durumunuz	
İşletmedeki Çalışan Sayısı	
İşletmenin Kuruluş Yeri	

Uygulanan rekabet stratejileri kapsamında işletmenizi rakipleriyle kıyaslayarak, durumunuzu değerlendiriniz.

a	İşletmemiz sektörde lider konumdadır.	
b	İşletmemiz sektör ortalamasının üstünde bir konumdadır.	
c	İşletmemiz sektör ortalaması civarındadır.	
d	İşletmemiz sektöründe ortalamanın altındadır.	
a	İşletmemiz sektörün en gerilerindedir.	

<u>Aşağıdaki ifadeleri lütfen kendi işletmenizi göz önüne alarak değerlendiriniz.</u>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Tedarikçilerimiz ürünlerini girdi olarak kullanabileceğimiz yeni yatırımları gerçekleştirmektedirler.					
2	Tedarikçi firmalarımızın içinde bulunduğu sektörde az sayıda firma piyasaya hakimdir.					
3	Tedarik ettiğimiz ürünlerde değiştirme maliyeti yüksektir.					
4	Tedarik ettiğimiz ürünlerin yerine kullanabileceğimiz ikame mallar yoktur.					
5	İşletmemiz, tedarikçi firmaların önemli bir müşterisi değildir.					
6	Tedarikçilerden sağladığımız hammaddeler ve ara mallar, işletmemiz için son derece önemli bir girdidir.					
7	Alıcılarımız ürünlerimizden yüksek hacimde alım yapmaktadır.					
8	Ürünlerimizi sattığımız işletmeler, tedarikçileriyle bütünleşmeye yönelmişlerdir.					
9	İşletmemizden satın alınan ürünler, alıcılarımız için maliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturur.					
10	Alıcılarımız, işletmemizden aldıkları ürünlerin alternatiflerine geçişte çok az bir geçiş maliyeti yaşarlar					
11	Alıcılarımız piyasa fiyatları ve maliyetler hakkında eksiksiz bilgiye sahiptir.					
12	Alıcılarımızın kar marjları düşüktür.					
13	İşletmemiz ürünlerine ikame olan mallar vardır ve bu ürünler fiyat yönünden çekicidirler.					
14	İşletmemiz ürünlerine ikame mal üreten şirketlerin kar marjları yüksektir.					

Aşağıdaki ifadeleri lütfen kendi işletmenizi göz önüne alarak değerlendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15	İşletmemiz ürünlerine ikame olan malların maliyetleri düşüktür.					
16	İşletmemiz ürünlerine ikame mal üreten şirketler yoğun şekilde reklam yapmaktadırlar.					
17	İşletmemiz ürünleri ile aynı fonksiyonu yerine getirecek çok sayıda ikame ürün bulunmaktadır.					
18	Alıcılarımız için işletmemizin ürünleri yerine ikame mallara geçişin maliyeti yoktur.					
19	İşletmemizin içinde bulunduğu sektörün büyüme hızı yavaştır.					
20	İçinde bulunduğumuz sektörde çalışan işletmelerin, sektörü terketmesi kolay değildir.					
21	İşletmemiz ürünleri yerine, rakip firmaların ürünlerine geçiş, müşterilerimiz için bir geçiş maliyeti oluşturmaz.					
22	Mevcut rakiplerimiz farklı stratejiler uygular, farklı tarzları vardır, rekabet etmek için farklı yollar denerler					
23	İşletmemiz çok sayıda firma ile rekabet etmektedir.					
24	İşletmemiz rekabet ettiği firmalarla aynı büyüklüğe ve güce sahiptir.					
25	İçinde bulunduğumuz sektöre yeni girecek bir firmanın, küçük ölçekle işe başlaması o firma için dezavantaj yaratmaz					
26	Mevcut müşterilerimizin markamıza sadakati kuvvetli değildir.					
27	İçinde bulunduğumuz sektöre yeni girecek bir firma için gereken sermaye, yüksek düzeyde değildir.					
28	Sektörümüze yeni girecek bir firma dağıtım kanallarına kolayca ulaşabilir.					
29	İşletmemizin ürünlerine benzer ürünler üretmek için fazla bir deneyim gerekmemektedir.					
30	Sektöre girecek bir firma hammaddelere kolayca ulaşabilir.					
31	İşletmemiz sıkı maliyet ve genel giderler kontrolü uygulamaktadır.					
32	İşletmemizde ARGE, servis, satış gücü ve reklamlar gibi alanlarda maliyetler en aza indirilmeye çalışılır.					
33	İşletmemiz yüksek hacimde satış yapma teknikleri uygular ve küçük müşteri hesaplarından kaçınır.					
34	İşletmemizde sık ve detaylı kontrol raporları düzenlenir.					
35	Ürünlerimiz kolay üretilebilir şekilde dizayn edilmiştir.					
36	İşletmemiz yapacağı yatırımları ve kullanacağı teknolojileri, düşük maliyetli üretim yapabilecek yönde seçer.					
37	İşletmemizde ARGE ürün geliştirme ve Pazarlama bölümleri arasında sıkı bir koordinasyon vardır.					
38	İşletmemiz, yüksek vasıflı çalışanları, bilim adamlarını ve yaratıcı kişileri kendine çekmeye çalışır.					
39	İşletmemizin adı, kalitede ve teknoloji liderliği konusunda ünlüdür.					
40	İşletmemiz çalışanlarını değerlendirmek için sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler uygulanır.					
41	Firmamız katma değeri yüksek ürünler üretmeye çalışır.					
42	İşletmemiz, ürün üzerinde belirli bir özelliği ön plana çıkararak müşteri sadakatini tesis etmeye çalışır.					
43	İşletmemiz, özel bir pazar diliminin ihtiyaçlarını karşılama yönünde yoğunlaşmıştır.					
44	İşletmemiz özel talepleri karşılamaya yönelik ürünler üretmektedir.					
45	İşletmemiz dar bir ürün yelpazesine sahiptir.					
46	İşletmemizin hedeflediği müşteri grubunun ürünlerde aradığı özellikler, rakiplerimizce kolaylıkla sağlanamamaktadır.					
47	İşletmemizin hedef pazarı, diğer firmalarca göz ardı edilmiş bir grubu oluşturur.					
48	İşletmemizin pazar payı az olmasına rağmen mali performansı yüksektir.					

Not: Sayın Burak EREN'in izniyle çoğaltılarak uygulanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Fırat YAYLACI 1979 yılında Isparta' nın Keçiborlu ilçesinde doğdu. 1998 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Meslek Yüksekokulunda 1 yıl dil eğitimi aldı. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliğini, 2005 yılında da Makine Mühendisliğini tamamladı. 2004 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama bölümünde yüksek lisans eğitimine devam etmekte ve aynı zamanda özel bir işletmede Üretimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktadır.