

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**HOLLANDA`NIN TARIM SEKTÖRÜNDEKİ  
ULUSLARARASI BAŞARISININ ELMAS MODELİ İLE  
ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zakir EYNIYEV**

**Enstitü Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL**

**HAZİRAN 2021**

Zakir EYNIYEV tarafından hazırlanan "Hollanda'nın Tarım Sektöründeki Uluslararası Başarısının Elmas Modeli ile Analizi" başlıklı bu tez, 14/06/2021 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Dr. Öğretim Üyesi Esra DİL


*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

Dr. Öğretim Üyesi Mustafa YILDIRIM

*Sakarya Üniversitesi*

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
<b>Öğrencinin</b>			
Adı Soyadı	:	Zakir EYİNİEV	
Öğrenci Numarası	:	Y176056012	
Enstitü Anabilim Dalı	:	Uluslararası Ticaret	
Enstitü Bilim Dalı	:	Uluslararası Ticaret	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Hollanda'nın Tarım Sektöründeki Uluslararası Başarısının Elmas Modeli ile Analizi	
Benzerlik Oranı	:	%2	
<b>ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.			
			05/07/2021 İmza
<input type="checkbox"/> Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.			
Bilgilerinize arz ederim.			
			...../...../20..... İmza
<b>Uygundur</b>			
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL Tarih: 05/07/2021 İmza:			
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR EYK Tarih ve No:		Enstitü Birim Sorumlusu Onay	

## ÖNSÖZ

Tarımın önemini anlayan ve bu alanın gelişimi için emek veren insanların stratejik yönetim süreçlerine ışık tutması niyetiyle yapılan bu araştırmada süreç boyunca bilgi ve deneyimi, ayrıca arkadaş canlılığı ile destek olan danışman öğretmenim Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL'e emeklerinden dolayı en içten saygılarımı sunuyorum. Bununla beraber yüksek lisans eğitimimizi en iyi şekilde alabilmemiz için elinden geleni yapan Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret bölümünün bütün akademisyenlerine teşekkürlerimi bildiriyorum. Bu araştırmanın son halini alması için tez çalışmam süresince tüm zorluklara rağmen maddi ve manevi olarak en büyük destekçilerim olan aile üyelerime, başta en iyi dostum Sümeyye KILIÇ'a ve benimle gurur duyduklarını en yakından hissettiren tüm dostlarıma teşekkürlerimi ve sevgilerimi iletiyorum.

**Zakir EYNIYEV**

**14.06.2021**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	iv
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	v
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii

<b>GİRİŞ</b> .....	1
--------------------	---

<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE: REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI VE AÇIKLAYAN TEORİLER</b> .....	10
--	----

1.1. Rekabet Üstünlüğünün Tanımı .....	11
--	----

1.2. Rekabet Üstünlüğünün Belirleyici Faktör ve Koşulları .....	14
---	----

1.2.1. Stratejik Yönetim Okulunda Rekabet Üstünlüğü .....	15
---	----

1.2.1.1. Endüstri Temelli Yaklaşım .....	19
--	----

1.2.1.2. Kaynak Temelli Görüş .....	24
-------------------------------------	----

1.2.1.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü .....	27
---	----

1.3. Ulusal Rekabet Üstünlüğü .....	37
-------------------------------------	----

1.3.1. Mutlak Üstünlükler Teorisi .....	38
---	----

1.3.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi .....	39
--	----

1.3.3. Faktör Donatımı Teorisi .....	40
--------------------------------------	----

1.3.4. Teknoloji Açığı Teorisi .....	41
--------------------------------------	----

1.3.5. Ürün Dönemleri Teorisi .....	42
-------------------------------------	----

1.3.6. Ölçek Ekonomileri Teorisi .....	43
--	----

1.3.7. Uluslararası Ticaret Teorilerinin Ulusal Rekabet Üstünlüğü Çerçevesinde Bir Özeti .....	44
--	----

1.4. Sonuç .....	46
------------------	----

<b>BÖLÜM 2: TEORİK ÇERÇEVE: PORTER'İN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER TEORİSİ</b> .....	48
---	----

2.1. Yeni Bir Paradigma İhtiyacı .....	48
--	----

2.1.1. Teorinin Temel Sorusu .....	49
------------------------------------	----

2.1.2. Porter`ın Araştırmasının Merkezi Aktörü.....	49
2.1.3. Porter`ın Ulusal Rekabetçiliği Açıklama Çabaları .....	49
2.1.4. Porter`ın Uluslararası Ticaret Teorilerine Yönelik Eleştirileri.....	50
2.1.5. Porter`a Göre Yeni Teoride Olması Gerekenler .....	53
2.1.6. Teorinin Saha Çalışması Aşamaları.....	53
2.2. Ulusal Rekabet Üstünlüğünün Belirleyicileri .....	55
2.2.1. Elmas Modeli.....	56
2.2.1.1. Faktör Koşulları .....	58
2.2.1.2. Talep Koşulları .....	59
2.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler .....	62
2.2.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet .....	64
2.2.1.5. Şansın ve Hükümetin Rolü .....	67
2.2.1.6. Rekabetçi Endüstrilerin Kümelenmesi .....	68
2.3. Porter`ın Elmas Modeli`ne Yönelik Eleştiriler ve Katkılar .....	70
2.3.1. Çifte Elmas Modeli.....	70
2.3.2. Çoklu Elmas Modeli .....	71
2.3.3. Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli .....	72
2.3.4. Dokuz-Faktör Modeli .....	73
2.4. Elmas Modeli`nin Tarım Sektöründeki Uygulamalarının Literatür Taraması.....	74
2.5. Sonuç.....	85

<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM VE ANALİZ: NİTEL ARAŞTIRMA DESENİ TASARIMI VE ULUSLARARASI TARIM SEKTÖRÜNDE HOLLANDA BAŞARISININ ANALİZİ.....</b>	<b>87</b>
3.1. Araştırma Yöntemi Tasarımı.....	87
3.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Soruları.....	87
3.1.2. Araştırmanın Gerekçesi, Önemi ve Katkıları .....	88
3.1.3. Araştırma Sürecinin Tasarımı .....	89
3.1.3.1. Araştırma Yöntemi .....	89
3.1.3.2. Araştırmanın Örneklemi .....	91
3.1.3.3. Veri Toplama Tekniği.....	93
3.1.3.4. Analiz Teknikleri .....	100

3.1.4. Araştırmanın Güven Vericiliği .....	103
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	103
3.2. Araştırmanın Bulguları.....	104
3.2.1. Hollanda Ulusal Tarım Elması .....	106
3.2.1.1. Faktör Koşulları .....	107
3.2.1.2. Talep Koşulları .....	116
3.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler .....	118
3.2.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet .....	128
3.2.1.5. Hükümet.....	147
3.2.2. Elmas Dışı Faktörler .....	148
<b>SONUÇ</b> .....	153
<b>KAYNAKÇA</b> .....	158
<b>EKLER</b> .....	172
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	173

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma-Geliştirme
<b>ETY</b>	: Endüstri Temelli Yaklaşım
<b>KTG</b>	: Kaynak Temelli Görüş
<b>URÜ</b>	: Ulusal Rekabet Üstünlüğü
<b>SRÜ</b>	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	:Küresel Gıda Güvenliği Endeksi 2020`de ilk 10 ülke .....5
<b>Tablo 2</b>	:En Yüksek Tarım İhracatına Sahip 10 Ülke .....6
<b>Tablo 3</b>	:Dış Ticaret Kuramlarında URÜ Kaynakları .....45
<b>Tablo 4</b>	:Elektron-Mülakata Katılım Gösteren Akademisyenler .....94
<b>Tablo 5</b>	:Doküman İncelemesi Yapılarak Veri Toplanan Videolar .....98
<b>Tablo 6</b>	:Web Sitelerinde Doküman İncelemesi Yapılarak Veri Toplanan Kooperatifler .....98
<b>Tablo 7</b>	:Hollanda`nın Tarımsal Ürün İhracatında İlk Beş Ürün Grubu ve 2019`daki İhracat Miktarları .....99
<b>Tablo 8</b>	:Hollanda`nın Tarım Sektöründeki Başarısının Belirleyici Rekabet Üstünlüğü Faktörleri .....104

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	:Temel Tarımsal Kaynakların Hollanda`da Değişimi .....	3
<b>Şekil 2</b>	:Hollanda`da Toplam Tarımsal Üretim, 2000-2018 .....	3
<b>Şekil 3</b>	:Genel Stratejiler .....	22
<b>Şekil 4</b>	:Temel Yeteneklerin Tanımı .....	29
<b>Şekil 5</b>	:Elmas Modeli .....	57
<b>Şekil 6</b>	:Hollanda Ulusal Tarım Elması .....	107
<b>Şekil 7</b>	:Hollanda Ulusal Tarım Elması`nda Faktör Koşulları .....	108
<b>Şekil 8</b>	:Hollanda Ulusal Tarım Elması`nda Talep Koşulları .....	116
<b>Şekil 9</b>	:Hollanda Ulusal Tarım Elması`nda İlgili ve Destekleyici Endüstriler Koşulları .....	119
<b>Şekil 10</b>	:Hollanda Ulusal Tarım Elması`nda Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Koşulları .....	128
<b>Şekil 11</b>	:Hollanda Tarım Sektöründe Elmas Dışı Faktörler .....	149

<b>Tezin Başlığı:</b> Hollanda'nın Tarım Sektöründeki Uluslararası Başarısının Elmas Modeli ile Analizi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Zakir EYNIYEV	<b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL
<b>Kabul Tarihi:</b> 14.06.2021	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii(ön kısım) + 171 (tez) + 1 (ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> Uluslararası Ticaret	
<p>Bu tez çalışmasının amacı, uluslararası tarım sektöründe kısıtlı doğal kaynaklara rağmen büyük bir başarı sergileyen Hollanda tarım sektörü örneğinin arkasındaki nedenleri, rekabet üstünlüğü kavramı temelinde ve Porter'ın Rekabetçi Üstünlükler teorisinin Elmas Modeli çerçevesinde keşf etmektir. Bu amaç doğrultusunda, Hollanda tarımının başarısında hangi rekabet üstünlüğü faktörlerinin etkin olduğu sorusu cevaplanırken aralarındaki işleyiş mekanizması da öğrenilmeye çalışılmıştır. Böylece, kısıtlı doğal kaynaklarla uluslararası tarım sektöründe başarılı olabilmek için hangi rekabet üstünlüğü faktörlerine ihtiyaç duyulacağı Hollanda örneği üzerinden bulgulanmıştır. Diğer taraftan, Elmas Modeli'nin teorik donanımının Hollanda'nın rekabet üstünlüklerini belirlemede hangi seviyede yeterli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.</p> <p>Bu tez kapsamında yürütülmüş araştırma, bütüncül bakış açısı yaklaşımı benimsenmiş keşifsel amaçlı bir örnek olay araştırmasıdır. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Analizde kullanılmak üzere elektronik-mülakat ve doküman incelemesi veri toplama teknikleri ile toplanan veriler, içerik analizine tabi tutulmuş ve elde edilen kategori ve kodlar, betimsel analizle açıklanmaya çalışılmıştır.</p> <p>Çalışmanın bulguları sonucunda, Hollanda'nın uluslararası tarım sektöründeki başarısı, 50 rekabet üstünlüğü faktörü ile açıklanmıştır. Bu faktörlerden 46'sı Porter'ın Elması'na uyarlanabilir olarak Hollanda Ulusal Tarım Elması'nı oluştururken, 4'ü ise Elmas Dışı Faktörler'i oluşturmuştur. Çalışmanın bulguları, küreselleşmiş dünya ekonomisinde aktif bir katılımcı olan ülkelerin ve kısıtlı doğal kaynaklara sahip ülkelerin belirli bir endüstride sahip olabileceği rekabet üstünlüğü faktörleri hakkında Hollanda örneği üzerinden farklı yaklaşımlarla çıkarımlarda bulunma fırsatı sağlamıştır.</p> <p>Üç bölümden oluşan bu tezin ilk bölümünde, araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan rekabet üstünlüğü kavramı stratejik yönetim okulu çatısı altında detaylı bir incelemeye tabi tutulmuştur. İkinci bölümde, araştırmanın teorik çerçevesini oluşturan Porter'ın Rekabetçi Üstünlükler teorisi ve teorisinin Elmas Modeli'ne yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın yöntemi açıklanmış ve araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular sunulmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Hollanda, Uluslararası Tarımsal Gıda Sektörü, Porter'ın Elmas Modeli, Rekabet Üstünlüğü	

<b>Title of the Thesis:</b> The Analysis of Dutch International Success in the Agri-Food Sector with Diamond Model	
<b>Author:</b> Zakir EYNIYEV	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Esra DİL
<b>Date:</b> 14.06.2021	<b>Np:</b> viii(pre text) + 171 (main body) + 1 (App.)
<b>Department:</b> International Trade	
<p>The aim of this thesis is to explore the reasons behind the example of the Dutch agricultural sector, which has shown great success in the international agricultural sector despite limited natural resources, based on the concept of competitive advantage and the framework of the Diamond Model of Porter's Competitive Advantage theory. In link with this aim, while answering the question of which competitive advantage factors are active in the success of Dutch agriculture, the working mechanism between them has also been tried to be learned. Thus, which competitive advantage factors would be needed to be successful in the international agricultural sector via limited natural resources has been determined through the example of the Netherlands. On the other hand, an effort has been made to determine at what level the theoretical equipment of the Diamond Model is sufficient in determining the competitive advantages of the Netherlands.</p> <p>The research carried out within the scope of the thesis is an exploratory case study that adopted the holistic perspective approach. As a research method, it has been applied to the qualitative research method. Collecting by data collection techniques like electron-interview and document analysis for use in the analysis, the data have subjected to content analysis, and the obtained categories and codes have been tried to be explained by descriptive analysis.</p> <p>As a result of the study's findings, the achievement of the Netherlands in the international agricultural sector has been explained by 50 competitive advantage factors. While 46 of these factors build the National Agricultural Diamond of the Netherlands via adapting to Porter's Diamond, 4 of them build the Non-Diamond factor. The study's findings provided the opportunity to make inferences about the competitive advantage factors that countries being active participants in the globalized world economy and countries with limited natural resources can have in a particular industry, with different approaches based on the example of the Netherlands.</p> <p>In the first part of this thesis, which consists of three parts, the concept of competitive advantage, which constitutes the conceptual framework of the research, has been subjected to a detailed examination under the roof of the strategic management school. It has been given a place for Porter's Competitive Advantages theory, which constitutes the theoretical framework of the study, and its Diamond Model in the second chapter. Furthermore, in the third chapter, the method of the research was explained, and the findings that obtained as a result of the study were presented.</p>	
<b>Keywords:</b> Netherlands, International Agri-Food Sector, Porter`s Diamond Model, Competitive Advantage	

# GİRİŞ

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, uluslararası başarıya sahip olan Hollanda tarım sektörünün başarılı olabilmesi için rekabetçilik kabiliyeti kazandıran rekabet üstünlüğü faktörlerini Porter'ın Elmas Modeli çerçevesinde belirlemektir. Bununla hedeflenen, uluslararası tarım sektöründe kısıtlı doğal kaynaklarla başarı sağlayan rekabet üstünlükleri çerçevesine Hollanda örneğinden yeni bulgular eklemektir. Ayrıca, Hollanda'nın tarım sektöründeki başarısı örneğini açıklamak için Elmas Modeli'nin hangi yeterlilik düzeyinde olduğu açığa çıkarılacaktır.

## **Araştırmanın Gerekçesi**

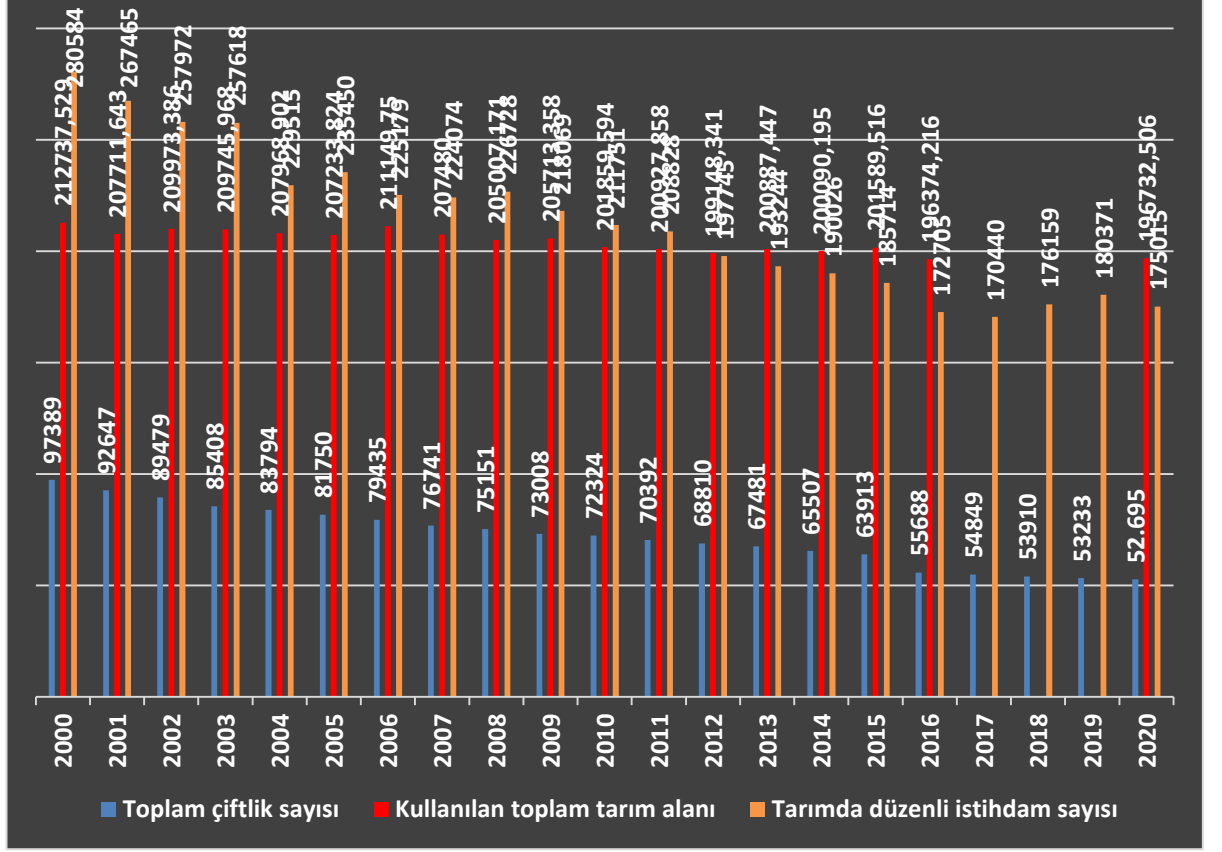
Tarımsal verimlilik, dolayısıyla tarımsal büyüme bir ülkenin kalkınmasında ve büyümesinde önemli etkiye sahiptir. Ayrıca, diğer önemli bir husus, tarımsal verimliliği düşük seviyelerde olan ülkelerin ekonomilerinin sanayileşme aşamasına geçmesinde de gecikmeler yaşandığının bulgulanmasıdır. Sanayileşmenin ekonomilerin büyümesinde büyük etkisi olduğu gerçeğine binaen tarımsal verimlilikteki iyileşmelerin ekonomik büyüme üzerindeki dolaylı ve direkt etkisi anlaşılır (Gollin, Parente ve Rogerson, 2002). Küreselleşmeyle beraber dünyanın en kapalı ülkelerine bile ayak basan yabancı ürün, uluslararası ticaretin sınır tanımadığı ve onun bir parçası olmanın kaçınılmaz olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu durum, ülkelerin ürünleri için sadece yerel pazarla kısıtlı olmayan ticaret fırsatları doğurmakta, aynı zamanda yerel pazarda yabancı menşeli ürünlerle rekabet etme gücünü doğurmaktadır. Oluşan yoğun rekabet ortamında fırsatlardan daha fazla pay alabilmek ve güçlüklerle daha kolay baş edebilmek için stratejik yönetim icab etmektedir. Başarı sergileyen belirli bir işletmenin veya sektörün incelenerek, başarısının nedenlerini rekabet üstünlükleri olarak öğrenmeye çalışmak, başarılı olmak için deneyim kazanmanın en risksiz ve kısa yoludur. Sırf bu yaklaşım doğrultusunda bu çalışmada, aşağıda verilere dayalı olarak gösterilen Hollanda tarım sektörünün uluslararası başarısı, örnek olay olarak tercih edilmiştir.

Hollanda tarihine göz atıldığında tarımsal geleneklere sahip bir topluma sahip olduğu görülür. Çiftçilik, bütün zamanlarda toplumun büyük bir kesimini işle ve besinle temin etmek açısından ülkede önemli bir sektör olarak ilgi görmüştür. Hollanda tarımının

bugünkü gelişmişlik düzeyine erişmesindeki büyük tarihsel olaylar arasında, İkinci Dünya savaşı sonrası yaşanan gıda kıtlığından dolayı tarımsal üretim gücüne ihtiyaç doğması, teknolojik gelişim, daha iyi eğitim ve kaynaklara erişimin kolaylaşmasının etkisi, Hollanda hükümetinin verimliliği yükselten politikaları, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kuruluş süreci, en önemlilerinden birkaçı olarak sayılabilir. Bu dönemlerin de etkisiyle Hollanda tarımı, emek yoğun karma tarım sisteminden, sermaye ve emek yoğun yüksek derecede uzmanlaşmış bir tarım sistemine geçmiştir (Heide, Silvis ve Heijman, 2011). Günümüzde Hollanda'nın uzmanlaşmış tarımsal kümeleri, ülkenin farklı bölgelerine dağılmış durumda ve yüksek verimlilikle ülke ihracatına katkı sağlamaktalar (Schouten ve Heijman, 2012).

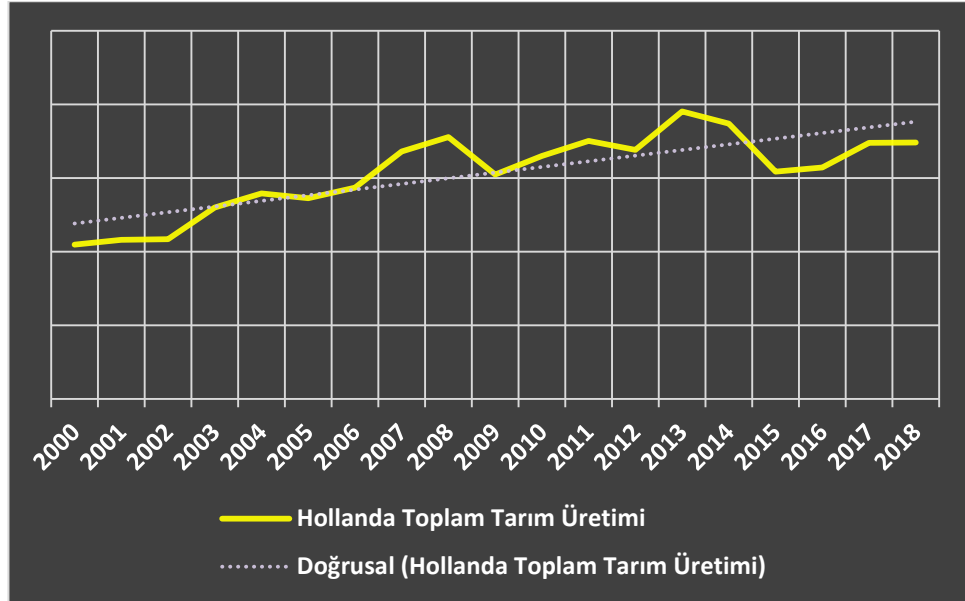
Şekil 1`de, tarımsal üretim yapılan bir ülkede kullanılan en temel kaynaklardan tarım alanı, tarımsal işgücü ve tarımsal üretimin merkezi yapıları olan çiftlik sayısının Hollanda için 2000 senesinden 2020`ye kadar mevcut olan verileri, Hollanda Merkez İstatik Bürosu`ndan (Centraal Bureau voor de Statistiek) toplanmıştır. Verilerin gösterge çizgileri, her üç değişkenin son 20 senede nasıl azaldığını göstermektedir. Çiftlik sayısı neredeyse yarı yarıya azalmış olsa da, toplam tarım arazisi çok cüzi bir azalma göstermiştir. Bununla beraber, tarım alanında istihdam edilen işgücü sayısında da azalma görülmektedir. Şekil 2`de 2000-2018 yılları aralığında Hollanda'nın toplam tarımsal üretimine baktığımızda ise, üretim doğrusunun üretim miktarında artışa işaret ettiğini görebiliriz. Bu veriler anlamlandırılmaya çalışılırsa, daha az çiftlik ama çiftlik başına istihdamın azaltılarak, çiftlik başına kullanılan tarım arazilerinin ise artırılarak geleneksel olmayan yöntemler denenerek verimliliğin yükseltildiği söylenebilir.

Ayrıca, Hollanda tarım sektörü, yüksek refah seviyesi ve yoğun nüfus olan bir ülkede faaliyet göstermektedir. Böyle bir durumda ücret seviyeleri ve arazi fiyatlarının yüksek maliyetler oluşturmasının da tarım için dezavantajlı bir durum olduğu göz ardı edilmemelidir (Silvis ve Leenstra, 2009: 2). Yine de üretim grafiğindeki verimlilik artışı devam etmiştir.



Şekil 1: Temel Tarımsal Kaynakların Hollanda`da Değişimi

**Kaynak:** Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). *CBS open data statline*. Erişim adresi: [https://opendata.cbs.nl/statline/portal.html?\\_la=nl&\\_catalog=CBS](https://opendata.cbs.nl/statline/portal.html?_la=nl&_catalog=CBS) (Erişim tarihi: 15/05/2021).



Şekil 2: Hollanda`da Toplam Tarımsal Üretim, 2000-2018

**Kaynak:** FAO. (2021). Value of agricultural production. Erişim adresi: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QV> (Erişim tarihi: 15/05/2021).

2019 yılında Hollanda'da 53.233'e inen çiftlik sayısı, 1950 yılında 410 bin olan çiftlikten daha fazla üretim ve verimliliğe ulaşmıştır. Dünyadaki tüm seraların yaklaşık dörtte biri Hollanda'da bulunmaktadır ve sera ürünlerinin neredeyse %80'i ihraç ediliyor. Ayrıca, 2018 senesi sonunda çiftliklerin %3,3'üne tekabül eden 1.787 sertifikalı organik çiftlik mevcuttu (Jukema, Ramaekers ve Berkhout, 2020: 14).

Hollanda'da asgari düzeyde kaynaklarla, tarımsal başarı elde edilmeye çalışılmaktadır. Günümüzde üretkenliği daha da artırmaktan veya daha fazla çalışmaktan ziyade, daha akıllıca çalışma biçimi ve ürünlerin değerini artırmakla büyümek mümkündür. Hollanda'da tarım ve gıda sektöründe katma değerli üretim amacıyla sağlık, sürdürülebilirlik, lezzet ve rahatlık unsurlarının elde edilmesi için araştırmalara önemli yatırımlar yapılmaktadır. Sürdürülebilir bir döngü için hem çevreyi, hem de büyümeyi amaç edinen bu çabalar, kaynakların azalmasını ve nüfus artışını göz önüne alarak, "daha azla daha fazlasını elde etmek" için araştırmalarla desteklenmektedir (NL Agency, 2012: 5-7).

Dünya nüfusu, 1960'lardan bu yana %100 artış göstermiştir ve hala hızlı bir şekilde artmaya devam etmektedir. Bunun yanı sıra, 2018 yılı verilerine göre, kırsal kesimde yaşayan nüfus, dünya nüfusunun sadece %45'lik bir kısmından ibarettir ve bu oran küçülmeye devam etmektedir (FAO, 2019: 2). Tarım ürünlerinin önemli bir kısmını üreten kırsal nüfusun azalması, buna paralel olarak aynı oranda şehir nüfusunun artması, doğal olarak gıda güvenliği sorununu gündeme taşımaktadır. "Gıda güvenliği", 1996 senesinde Dünya Gıda Zirvesi'nde "tüm insanların aktif ve sağlıklı bir yaşam için beslenme ihtiyaçlarını ve gıda tercihlerini her zaman karşılayan yeterli, tehlikesiz ve besleyici gıdalara fiziksel ve ekonomik olarak erişime sahip olma durumu" olarak tanımlanmıştır (FAO, 1996: aktaran, FAO, 2020: 10). The Economist dergisi İstihbarat Birimi (The Economist Intelligence Unit) tarafından yayınlanan, ülkelerin nüfuslarının beslenme ihtiyaçlarını karşılamadaki performansının değerlendirildiği Küresel Gıda Güvenliği Endeksi'nin 2019 baskısında 113 ülke değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Listedeki ülkelerin 1/3'den fazlasında nüfusun %10'u veya daha fazlasının yetersiz beslendiği ortaya çıkmıştır (The Economist Intelligence Unit, 2019: 5). Küresel gıda güvenliği, önümüzdeki 50 yıl ve eğer gerekli önlemler alınmazsa daha sonraki yıllarda da dünya için sorun olmaya devam edecektir. Doğru yatırım ve politikalar, sorunun önlenmesi ve giderilmesi için hayati öneme sahiptir (Rosegrant ve Cline, 2003). Bir çözüm üretmek söz konusu olduğunda, kısmen kontrol dışında olan veya kontrol



edilmesi zor olan su yetmezliği, bitkilerde ve insanlarda salgın hastalıklar ve iklim değişikliği gibi güçlü etmenlerin, gıda güvenliğini olumsuz etkileyen esas faktörler arasında olduğu göz ardı edilmemelidir (FAO, 2020; Rosegrant ve Cline, 2003, Wheeler ve Von Braun, 2013). Hollanda, 2020 senesinde Tablo 1`de verilen Küresel Gıda Güvenliği Endeksinde ilk sırada 85,3 puanla yer alan Finlandiya`dan sadece 5,4 puan düşük 79,9 puanla 3. sırada yer almıştır. Bu endeks, ülkelerin nüfuslarının beslenme ihtiyaçlarını karşılama performansını, politik istikrardan iklim tehditlerine kadar değişen çeşitli faktörlerin etkilerini göz önüne alarak bütünsel bir bakışla gıda sistemini, tarım altyapısını, beslenme standartlarını ele alarak hesaplanmaktadır (The Economist Intelligence Unit, 2020: 5). Diğer ülkelerin daha büyük tarım arazileri ve daha büyük tarımsal işgücüne sahip olmasına rağmen, Şekil 1`deki verilere göre, Hollanda daha kıt temel fiziksel kaynaklarla hem iç gıda güvenliğini temin etmekte, hem de dış ticarete önemli bir gıda tedarikçisi rolü oynamaktadır.

**Tablo 1: Küresel Gıda Güvenliği Endeksi 2020`de ilk 10 ülke**

Reyting Sıralaması	Ülke	Puan (100 üzerinden)
1	Findandiya	85,3
2	İrlanda	83,8
3	Hollanda	79,9
4	Avusturya	79,4
5	Çek Cumhuriyeti	78,6
5	Birleşik Krallık	78,5
7	İsveç	78,1
8	İsrail	78,0
9	Japonya	77,9
10	İsviçre	77,7

**Kaynak:** The Economist Intelligence Unit. (2020: 38). Global food security index 2020. Erişim adresi: <https://foodsecurityindex.eiu.com/Resources> (Erişim tarihi: 10/05/2021).

Hollanda tarım, bahçecilik ve gıda sektörü, yüksek inovasyon uygulamalı ve katma değerli gıda zinciri ile ihracatçı bir sektördür. Çevresel düzenleme kısıtlamalarının da etkisiyle, özellikle çiftlik düzeyinde yeniliğin devamlı bir şekilde benimsenmesi, yüksek ve artan verimliliğe ulaşmasında önemli etken olmuştur (OECD, 2019: 173). Burada Hollanda`nın bilgiye, Ar-Ge`ye verdiği önem ve üniversitelerde üretilen inovasyonun çiftliğe naklinin önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sektördeki cironun yaklaşık %15'i, hatta büyük şirketler tarafından %30'a kadarı Ar-Ge`ye harcanmaktadır (Jukema, Ramaekers ve Berkhout, 2020: 14).

Tablo 2`de 2010-2019 yılları için tarım sektöründe en büyük ihracat hacmine sahip 10 ülke verilmiştir. Görüldüğü üzere, Hollanda 2019`da 110 milyar ABD dolarından fazla tarımsal ihracat gerçekleştirerek yıllarca dünya tarım sektöründeki başarısını koruyarak, ikinci en büyük tarım ürünleri ihracatçısı olarak kalmayı başarmıştır. Hollanda`dan önde olan tarım ihracatçısı ülke, sadece daha yüksek maddi ve fiziksel kaynaklara sahip ABD`dir.

**Tablo 2: En Yüksek Tarım İhracatına Sahip 10 Ülke**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>1.ABD</b>	142574	168272	172301	175749	182413	163371	164460	168588	171413	164803
<b>2.Hollanda</b>	94051	107058	102934	111170	111492	95128	98746	106591	111833	110028
<b>3.Almanya</b>	80275	94441	91212	98822	100106	85939	87482	92999	95769	93404
<b>4.Brezilya</b>	68655	86443	86656	90842	88156	79988	76915	87812	93355	89098
<b>5.Çin</b>	51607	64613	66175	70159	74476	72678	75476	78438	82790	81676
<b>6.Fransa</b>	66785	83550	78181	83212	80577	68940	68153	72460	77009	75236
<b>7.Kanada</b>	52128	60144	62868	65678	68170	63512	63054	66585	69193	65045
<b>8.İspanya</b>	42089	48871	49275	52952	54769	49357	52430	57387	61521	61587
<b>9.İtalya</b>	38627	44044	42749	46150	47485	42596	44267	48555	51650	51662
<b>10.Belçika</b>	41682	48536	47155	49965	50521	43823	45460	48808	51240	50103
<b>Milyon ABD Doları</b>										

**Kaynak:** WTO. (2021). WTO data portal.. Erişim adresi: <https://data.wto.org/> (Erişim tarihi: 04/06/2021).

Net tarımsal ihracat, yani tarımsal ithalatla ihracat arasındaki pozitif fark bakımından dünya birincisi Brezilya, ardından sırasıyla Hollanda ve Arjantin gelir. ABD, Almanya ve Çin`in tarımsal ithalatı, ihracatını üstelemektedir (Jukema, Ramaekers ve Berkhout, 2020: 13). Hollanda`nın rakiplerinden katbekat kısıtlı tarımsal arazilerde üretim yapmasına rağmen, onlar arasında yüksek noktalarda yer alabilmesi, uluslararası tarım sektöründeki başarısının bariz ispatıdır.

Hollanda`nın tarım sektöründeki rekabet üstünlüğü, bilgi, doğal ve coğrafi koşullar, ürün talebi ve tedariki ile ilgili uluslararası ve Avrupa'daki gelişmeler, sektörün gelişimini destekleyen hükümet politikaları gibi birçok farklı yönden beslenmektedir. Ayrıca, ekonomik büyüme, nüfus artışı ve kentleşme kombinasyonu da talebi artırmaktadır. Değişen demografik koşullar, tüketim alışkanlıklarında sağlık ve rahatlığın öne çıkmasına neden olmuştur. Bu talebe cevap verebilmek için, emek, sermaye ve toprağın yanı sıra teknolojik yenilik yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Verimliliği artıran teknolojik yenilik ve diğer sektörlerdeki istihdam olanakları, tarımda çalışan insan sayısını azaltmaktadır. Ayrıca, tarım sektörü genç nesil için artık pek de

cazip değil. Bunlar, verimliliği yükselten teknolojik çözümleri zorunlu kılmaktadır. Bu teknolojik çözümler, tarım arazilerindeki azalmalara rağmen, ürün arzının olumsuz etkilenmesinin önünde bir engeldir. Bütün bunların haricinde, Hollanda tarım sektörü dış ticarete çok bağlı olduğu için, Dünya Ticaret Örgütü ve Avrupa Birliği, uluslararası tarım politikaları açısından Hollanda tarımında önemli etkenlerdendir (Silvis ve Leenstra, 2009: 2-4).

Hollanda'nın tarımdaki başarısı öncelikle ülke içindeki yüksek gıda güvenliğiyle görülebilmektedir. Bunun dışında, tarım sektörünün kendisinde ve ilişkili olduğu alanlarda yüksek düzeyde uzmanlaşma, bu uzmanlaşma sonucu ortaya çıkan yüksek verimli üretimle elde edilebilen yüksek katma değerli ürün, bu ürünün büyük bir dış talebi karşılayabilmesi ve kazandırdığı maddi gelir, Hollanda'nın tarım sektöründeki uluslararası başarısının gözle görülebilir kanıtlarından bazı örneklerdir.

### **Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın amacına uygun olarak odaklandığı esas problem, Hollanda şartlarında uluslararası arenada başarılı bir performans gösteren tarım sektörünün başarısını açıklamak için Porter'ın Elmas Modeli'nin teorik çerçevesini kullanmanın ne derecede yeterli olduğunu belirlemeye çalışmaktır.

Araştırmanın odaklandığı diğer bir problem, tarım sektörü için üzerinde düşünülmesi giderek daha acil ve önemli konu haline gelen kısıtlı doğal kaynaklarla nasıl sürdürülebilir ve verimli bir tarım sektörü inşa edileceğidir.

### **Araştırmanın Önemi**

Tarım ve gıda sektörü, beslenmesi gereken hızlı artan dünya nüfusu, azalan ekilebilir alan, iklim değişiklikleri, artan masraflar ve diğer birçok faktör tarafından günümüzde büyük bir baskı altındadır. Bu zorluklarla baş edebilmek için başarılı olmuş fakat daha ne kadar sürdürülebilir olacağı soru işareti altında olan ülkelerin ve daha yolun başında olup büyük tarımsal potansiyele sahip olan ülkelerin, hem tarım sektörünün gittikçe artan sorumluluklarını omuzlamak, hem de oluşan yoğun rekabet ortamından ekonomik olarak kazançlı çıkmak için başarılı örneklerden öğrenmesi önem arz etmektedir. Bundan dolayı, bu zorluklarla baş ederek başarılı olabilmiş Hollanda gibi örneklerin incelenmesi ve dersler çıkarılması önemli bir konu olarak ele alınmalıdır. Bu tez çalışmasının bulguları, Hollanda tarım sektörü örneği üzerinden, verimli ve

sürdürülebilir bir tarım sektörü geliştirmek amacıyla kısıtlı kaynaklarla baş edebilmek için sahip olunması gereken rekabet üstünlükleri hakkında fikirler sunmaktadır. Ayrıca, araştırmanın amacına ulaşılırken, küresel piyasada aktif faaliyet gösteren ülkelerin başarılı oldukları sektörlerin rekabet üstünlüklerini ortaya çıkarmak için nasıl bir yaklaşım izlenmesi ile ilgili literatürdeki teorik tartışmaya katkı sağlanmıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Temelinde Hollanda'nın uluslararası tarım sektöründeki başarısına neden olan rekabet üstünlüğü faktörlerini bulmayı amaçlayan bu araştırma, “ne?” ve “nasıl?” soruları üzerine tasarlanmıştır. Ele alınan örnek olaya ve araştırmanın amacına bakacak olursak, cevabı aranmaya çalışılan sorular yalnız bütüncül bakış açısıyla cevaplanabilirdi. Şöyle ki, Hollanda tarım sektörü örnek olayı üzerine, bütüncül bakış açısıyla keşifsel araştırmaya imkan tanıyacak nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, elektron-mülakat ve doküman incelemesi kullanılmıştır. Toplanan veriler, rekabet üstünlüğü faktörlerini ifade eden kodları ve kodların belirli koşullar altında birleştiği kategorileri bulgulamak amacıyla içerik analizi sürecine alınmıştır. İçerik analiziyle “ne?” sorusuna cevap vermek için elde edilen kategori ve kodlar, “nasıl? sorusuna cevap verebilmek için betimsel analiz yapılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Öncelikle, araştırmanın temel kavramsal dayanağını teşkil eden rekabet üstünlüğü kavramının farklı yaklaşımlar tarafından farklı tanımlanarak literatürde genel kabul görmüş bir tanıma sahip olmamasına yol açtığı için, detaylı kavramsal incelemeler yapılmasını gerektirmiştir. Genel kabul görmüş mevcut bir tanım olması, araştırmanın yapılmasını daha kolay hale getirebilirdi. Diğer taraftan, araştırmanın örnek olayının gerçekleştiği yer olan Hollanda'ya coğrafi olarak uzaklık ve araştırmanın zaman sınırlaması, araştırma boyunca baş edilmesi gereken diğer iki engel olarak karşılaşılmıştır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Tez çalışması, araştırmayı üç bölüm altında sunmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın kavramsal temelini oluşturan rekabet üstünlüğü, literatüre dayalı olarak geniş bir şekilde incelenmektedir. Rekabet üstünlüğüne yer veren önemli teoriler, firma ve ulusal

düzeyde olmakla incelendikten sonra kavramla ilgili belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla genel bir tanımlama yapılmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın teorik çerçevesini oluşturan Rekabetçi Üstünlükler teorisi ve Elmas Modeli tanıtılmakta ve bir literatür çalışması olarak Elmas Modeli`ne yönelik eleştiri veya katkı niteliğinde olan çalışmalar açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, bir alt başlıkta araştırma yöntemleri ve diğer alt başlıkta ise, bulgular verilmiştir. İlk olarak nitel araştırma yöntemi tasarlanmış ve ardından uygulanan araştırmanın bulguları araştırmacının amacına ve sorularına yanıt olacak şekilde açıklanmıştır.

# **BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE: REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ**

## **KAVRAMI VE AÇIKLAYAN TEORİLER**

Küreselleşmenin etkisiyle rekabet, işletmelerden ve ülkelerden, toplumsal örgütlere kadar her bir kurum ve kuruluşun yaşamında çok önemli bir yer edinmiştir. Her zamankinden daha yoğun bir rekabet ile karşı karşıya olduğu için buna uygun stratejiler geliştirilmesi daha önemli hale gelmiştir (Porter, 2008: 1).

Rekabet Kurumu'nun tanımlamasına göre;

*“Rekabet, mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışını ifade etmektedir.”*

Hayek'e göre (1946), mükemmel rekabet durumu, ürünlerin çok az sayıda alıcı tarafından talep edilmesi veya satıcı tarafından teklif edilmesinin fiyat üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmaması, pazara serbest giriş olması ve fiyat ve kaynak hareketliliğini kısıtlayacak etkenlerin bulunmaması, piyasadaki mevcut tüm katılımcılar tarafından ilgili oldukları kaynaklar hakkında bilgiye sahip olunabilmesi gibi niteliklerinin sağlanabildiği durumdur.

Günümüz ekonomisinde belirsizlikler artmaktadır. Rekabet her zaman mükemmel olmayabilir. Rekabetin yükselen trendine karşın rekabette kazanma şansı daha yüksek olanlar tarafından tekelcilik de artış göstermektedir (Foster, McChesney ve Jonna, 2011). Buna rağmen normal şartlarda rekabet ortamı faydalı sosyal fonksiyonlara sahiptir. Şirketleri yenilikçi davranmaya ve bunun maliyetlerini sağlamaya teşvik eder, yararlı teknolojilerin yaygınlaşmasını ve daha ucuz fiyatların teklif edilmesini sağlar, sunulan ürün ve hizmetlerin gerçek değerinin piyasadaki sinyallerini getirir ve böylece kontrolü kolaylaştırır (Kasper, 2002: 83). Amaç rekabetten geri çekilmek değil, avantajlı bir stratejik pozisyonda seçici olarak yarışmak olmalıdır (South, 1981).

Rekabet ortamının yoğunlaşmasıyla beraber rekabetin kazandırdığı ve kaybettirdiği şeyler de artış göstermiştir. Böylece, doğal olarak, rekabet üstünlüğü, çok önemli bir kavram haline gelmiş ve literatürdeki çalışmalarda da kendini bolca yansıtmıştır. Aşağıdaki alt başlıklarda çalışmanın temelini teşkil eden rekabet üstünlüğü kavramı araştırmalara konu olduğu farklı düzeylerde incelenmeye çalışılmıştır. İlk başta kavramın tanımı ele alınarak farklı araştırmacılarca ve yaklaşımlarla nasıl tanımlandığı ele alınmıştır. Ardından ise, farklı araştırmacılarca ve yaklaşımlarla teorik ve ampirik

çalışmalarda ortaya atılan rekabet üstünlüğü'nün belirleyici faktör ve koşulları incelenmiştir. Çalışmanın sağlam bir teorik çerçeveye sığdırılması amacıyla ana kavramın netlik kazanması ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması önem arz etmektedir. Bu yüzden, en son alt başlıkta, ele alınan tanımların ortak noktaları ve farklı yaklaşımlarca ortaya atılmış rekabet üstünlüğü kaynakları göz önüne alınarak rekabet üstünlüğü'nün yeni bir genel tanımı yapılmaya çalışılmıştır.

### **1.1. Rekabet Üstünlüğü'nün Tanımı**

Literatürde rekabet gücü, rekabet üstünlüğü, rekabet avantajı ve rekabetçi avantaj gibi farklı isimlendirmeleriyle karşılaşılabilecek bu kavram, farklı şekillerde tanımlandırılmasına rağmen bazı ortak noktalarda birleştirilerek genelleştirilebilecek niteliktedir. Bu çalışmada rekabet üstünlüğü ismi ile kullanılmıştır. Bu alt başlıkta, çalışmanın temelini teşkil eden rekabet üstünlüğü kavramının literatürdeki yeri ve farklı yaklaşımlarca yapılmış tanımlamaları kısaca incelenmeye çalışılmıştır.

Öncelikle karışıklılığa yol vermemek için rekabet edebilirlik ve onunla aynı anlama gelen rekabetçilik kavramlarının rekabet üstünlüğü ile aynı anlama gelmediğini kısaca belirtmekte fayda vardır.

Rekabetçilik, çeşitli şekillerde ve bağlamlarda kullanılan karmaşık bir kavramdır (Turok, 2004). Rekabet üstünlüğü kavramı gibi rekabet edebilirlik de firma ve ulusal düzeyde ele alınabilir. Firma rekabet edebilirliği; müşteri ihtiyaçlarını karlılığı da sağlayabilecek şekilde devam ettirebilmek olan çifte amacın, firma tarafından sürdürülebilir şekilde gerçekleştirilebilme kabiliyetidir. Ulusal rekabet edebilirlik ise, faktör verimliliğinin büyümesininin sürdürülebilirliği ile beraber vatandaşların refahının artmasını sağlayabilen ulusal bir ekonomik kabiliyettir (Chikan, 2008). Turok'a (2004) göre, kavramın tanımı, bir bölgedeki firmaların dış pazarlardaki göreceli konumlarını, yerel kaynakların verimliliğini ve ne ölçüde kullanıldığını içermelidir. Rekabet edebilirlik ülkeler arasında sıfır toplamlı bir oyun değil, her ülke için erişilebilir bir durumdur (Dünya Ekonomik Forumu, 2019). Kısaca yorumlanması gerekirse, rekabet üstünlüğü, rekabet edebilirliği sağlayacak kaynak ve faktörleri belirtirken, rekabet edebilirlik bu faktörlerin kullanımının kazandırdığı rekabetçilik kabiliyetini ifade eder. Aşağıda ele alınmış olan rekabet üstünlüğü tanımları, bunu anlamayı daha da kolaylaştıracaktır.

Öncelikle, rekabet üstünlüğü kavramı, literatürde son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu edilmiş ve farklı yaklaşımlarla tanımlanmış olsa da, önemle belirtilmelidir ki hala net ve genel kabul görmüş bir tanım sunulmakta zorluklar devam etmektedir (Ma, 2000; O`Shannassy, 2008; Rumelt, 2003; Sigalas ve Pekka-Economou, 2013; Sigalas, 2015). Rekabet üstünlüğü kavramını 1959 yılında Penrose, 1965 yılında Ansoff ve 1971 yılında Andrews, ilk kullananlar olarak bilinmektedir (Jones ve Tilley, 2003).

Penrose`un (2009) ilki 1959`da yayınlanan “The Theory of the Growth of the Firm” (Firmanın Büyüme Teorisi) kitabında rekabet üstünlüğünün net bir tanımına rastlanmasa da bir çok açıdan rekabet üstünlüğüne değindiği görülebilir. Bir rekabet üstünlüğü tanımı sunabilmek için Penrose`un önemli bulduğu noktalar üzerinden çıkarımlarda bulunabiliriz.

Penrose`a (2009: 60) göre, sahip olduğu kaynakların kullanımı hizmetlerin kullanımından daha karlı bir yol olduğu sürece, firmanın genişlemek için teşviki vardır. Böyle kaynaklar mevcut olduğu halde kullanılmıyorsa (örneğin, onları kullanmaya maddi olanaklar el vermezse) atıldır, karlı bir şekilde kullanıldığı durumda ise bir rekabet üstünlüğüdür. Bu üstünlük, bir tür teknolojik üstünlüğe, pazarlama gücüne, daha büyük fon kaynaklarına erişime, pazardaki mevcut firmaların sahip olmadığı işletme ölçek ekonomileri elde etme ihtimaline dayanabilir (Penrose, 2009: 145). Bunlara ilaveten bu rekabet üstünlüklerinin, bazı kıt doğal kaynakların tekeli, tedarikçi veya rakiplere karşı finansal bir baskı uygulama gücü, bir patente ya da tüketiciler arasında iyi bir üne sahip olma durumu olabileceğini görebiliriz (Penrose, 2009: 159). Büyük firmalar çoğu zaman daha küçük firmalara göre rekabet üstünlüğüne sahiptir. Esasen de finansal olarak büyük güce sahiptirler. Dahası, büyük firmalar küçüklerden farklı olarak genellikle daha ileri dönemler için planlama yapabilirler. Bu durum, hem mali güçlerinden hem de faaliyetlerinin büyüklüğünden kaynaklanan niteliklerden dolayıdır. Bu nedenle, depresyon (ekonomik bunalım) dönemleri bile böyle büyük firmalar için genişleme şansı sunabilir. Çünkü tesis inşaatı ve ekipman alımı için maliyetler daha düşüktür. Bunun için gerekli olan projeyi finanse etme yeteneği ve talebin toparlanacağı beklentisinin olması, depresyon döneminin büyük firmalara, büyüklüklerinin rakipleri karşısında kazandırdığı bir rekabet üstünlüğü ayrıcalığıdır (Penrose, 2009: 214).

Penrose (2009), tarafından açıklanan bu rekabet üstünlüğü durumlarını göz önüne alarak, rekabet üstünlüğünün, kullanıldığı durumda işletmenin büyümesi ve



genişlemesine yardımcı olabilecek, tekel gücü, mali güç, teknolojik olanaklar, pazarlama gücü, ölçek ekonomileri ve başka bunlar gibi kıt veya değerli olan kaynakların toplamına veya birkaçına sahip olunmasıdır diyebiliriz.

Ansoff, ilki 1965 senesinde yayınlanan, literatürde bu konuda ilk kapsamlı çalışma olan, işletmeler ve stratejik iş birimleri için büyüme ve gelişme yollarını araştırmaya yönelik çalışması “Corporate Strategy”de (Kurumsal Strateji) bir firmanın büyüme yolları olarak belirttiği dört temel stratejiden biri rekabet üstünlüğüdür. Ansoff’un burada bahsettiği rekabet üstünlüğü, üretim, satış ve hizmette kalite ve yeniliğin sağlanması, firmayı rakiplerden öne çıkaracak anlaşma ve satışların yapılması, teknolojik olanaklardan yararlanılabilmesi gibi faaliyetlerin toplamıdır (Ansoff, 1971: aktaran, Eren, 2013: 256).

Porter (1998a) da açık bir rekabet üstünlüğü tanımı sunmamakla beraber, rekabet üstünlüğünün firmanın müşterileri için üstün değer yaratma kabiliyetinden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu üstün değer ise, faydalar için rakiplerden daha düşük fiyatlar teklif etmek ya da daha yüksek fiyatlara uygun eşsiz faydalar sunmakla sağlanacağını ekler.

Rumelt (2003), rekabet üstünlüğünü açıklayan farklı yaklaşımları incelemiş ve bunlar arasında dört anlaşmazlık olduğunu ileri sürmüştür: değer nasıl kavramsallaştırılacağı ve ölçüleceği, kar rantının doğru anlaşılması, fırsat maliyeti kavramı hakkında uyumsuzluklar, rekabet üstünlüklerinin oyunu kazanmada yeterli kaynaklara sahip olma anlamına gelip gelmediği. Rumelt (2003), makul bir rekabet üstünlüğü ölçüsü olarak, bir şirketin rekabet üstünlüğünün, satınalma veya el değiştirmelere rağmen devam edebilecek nitelikte olmasından, faktör fiyatlarından gelecek üstünlük yanılıgısına varmayarak yüksek getiri oranlarının, yararlı ve kıt faktörlerden kaynaklandığından bahsetmektedir.

Fleisher`e (2003: aktaran, Demirel ve Demir, 2011) göre, “rekabet üstünlüğü, işletmelerin piyasada rakiplerine kıyasla avantajlı bir konumda yerleşmelerinin en ayırt edici yoludur.” Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, rekabet üstünlüğü, diğer rakiplerin durumuyla karşılaştırmalı bir kavram olabilir. Analoui ve Karami`ye (2003: aktaran, Eniola ve Ektebang, 2014) göre, rekabet üstünlükleri, bir firmanın iş dünyasında başarılı olmak için sahip olması gereken faktörlerdir. Bu tanım ise, rekabet üstünlüklerinin bir işletmenin başarılı performansında önemli rolü olduğunu açıkça belirtmektedir. South`a

(1981) göre, rekabet üstünlüğü, pazar payı ve hacmi için aynı pozisyonlarda mücadele eden firmaların rekabet ettiği bir durumdaki karlılıktan, rakiplere kıyasla daha devamlı karlılık fırsatı sunan bir durumdur. Bu tanımdan ise rekabet üstünlüklerinin işletmeler için sonucu yüksek karlılıkla biten faaliyetlere yol açan durumların toplamı olduğu çıkarımına varılabilir. Ma`ya (2000) göre ise, rekabet üstünlüğü, bir rakibin diğerinden daha iyi bir müşteri değeri yaratmasını sağlayan herhangi bir boyuttaki farklılıktır. Bu tanım, Porter`ın (1998a) “müşteri değeri yaratma” fikrini destekler niteliktedir (Ma, 2000). Rekabet üstünlüğü, daha genel bir ifadeyle, “rekabet ortamında güçlü bir pozisyon kazandıran mamul ve pazar birimlerinin özellikleridir” (Dinçer, 2007: 95).

Yukarıdaki tüm tanımlardan rekabet üstünlüğü için anahtar kavram ve kelimeleri dikkate almak kapsayıcı bir tanım sunulmasına yardımcı olabilir. Ama rekabet üstünlüğü kavramına genel bir tanım sunabilmek için rekabet üstünlüğünün belirleyici faktör ve koşullarını göz önünde bulundurmak da temel prensip olmalıdır.

## **1.2. Rekabet Üstünlüğünün Belirleyici Faktör ve Koşulları**

Rekabet üstünlüğü firma, endüstri ve ulusal düzeyde tartışmalara konu olmuştur. Rekabet üstünlüğünün firma ve endüstri düzeyinde belirlenmesinde pek önemli bir ayırım yapılmamakla beraber, araştırmalarda hangi çevrenin ele alınacağına bilinmesi önemlidir. Rekabet üstünlüğü, firma düzeyindeyse, ele alınan firma rakip firmalarla, endüstri düzeyindeyse, ele alınan endüstrideki firmalar başka ülkelerdeki rakip endüstrilerle karşılaştırılır. İleride ilgili bölümde tartışılacağı gibi, uluslararası rekabet üstünlüğünün belirlenmesinde Porter`ın ulusal düzeyde düşünmesinin temel nedeni, bir ülkeyi uluslararası arenada temsil eden esas aktörlerin ulusal endüstri ve firmalar olmasıdır. Aşağıdaki alt başlıklarda yer alan açıklamalarda konu daha da berraklaşacaktır.

Rekabet üstünlüğü kazandıran faktör veya koşullar, kendini işletmelerde farklı boyut ve düzeylerde ve aynı zamanda farklı süreçlerde belli edebilir. Bu, rekabet üstünlüklerinin menşinin belirlenmesi ile ilgili yürütülen araştırmaların literatürde çeşitlilik oluşturmasına neden olmuştur. Literatüre bakıldığında rekabet üstünlüğü kavramının, esasen Stratejik Yönetim alanında araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Bu bölümde aşağıdaki ilk altbaşlıkta öncelikle giriş amacıyla kısaca Stratejik Yönetimden bahsedilmiş, ardından bu alandaki çalışmalarda rekabet üstünlüğünün yerine değinilecektir. Daha sonra, stratejik yönetim okulunda rekabet üstünlüğünün daha

ağırlıklı çalışıldığı Endüstri Temelli Yaklaşım (ETY) ve Kaynak Temelli Görüş (KTG) açısından rekabet üstünlüğü sağlayan faktör ve koşullar incelenecektir.

Bir sonraki alt başlıkta ise rekabet üstünlüğünün belirleyicilerini açıklamaya yardımcı olan dış ticaret kuramlarıyla da uluslararası (makro) boyutta rekabet üstünlüğünün belirleyici faktör ve koşulları ele alınacaktır.

### **1.2.1. Stratejik Yönetim Okulunda Rekabet Üstünlüğü**

Stratejik yönetim kavramı, işletme literatüründe 1980 yılından itibaren kendine yer edinmiştir (Eren, 2013: 27). Özellikle, alanın bir disiplin olarak gelişmesinde Porter'ın 1980 senesindeki çalışmasında (Competitive Strategy) yeni ve farklı fikirlerini ortaya koyması büyük etkiye sahip olmuştur (Dil, 2007).

Stratejik yönetim, esasen işletmenin dış çevresi ve oradaki uzun vadeli varlığı ile ilgilidir (Dinçer, 2007: 35). Pearce ve Robinson (2015: 3), “stratejik yönetimi, şirketin amaçlarına ulaşması için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemler” olarak tanımlamaktadır.

Eren (2013), stratejik yönetimi stratejik planlama ile ilişkilendirmektedir. İşletmenin amaçlarının içerdiği misyon ve vizyonlarının gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin uzun vadeli planları, işletmenin stratejik planlarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin uzun dönemli başarısı üzerinde stratejik planlar ile ilgili verilen kararlar belirleyici etkiye sahiptir (Eren, 2013: 4). “Stratejik yönetim ise, stratejik planlama için gerekli araştırma ve değerlendirmelerin yapılması, bu stratejik planın onu destekleyecek yapısal ve motivasyonel uygulamalarla birlikte faaliyete geçirilmesi ve bu faaliyetlerin amaçlara uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediği ile ilgilenen kontrol ve denetleme süreçlerinin toplamından ibarettir” (Eren, 2013: 27). Dinçer'in (2007: 35) stratejik yönetim tanımı da, stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsayarak Eren'in (2013: 27) sunduğu tanımla benzerlik göstermektedir.

Strateji geliştirilirken, tehlikelerden kaçınmak ve fırsatlardan yararlanabilmek amacıyla işletmenin kimliğini belirleyebilmek için işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analiz edilmesi, içe bakış olarak nitelendirilebilecek önemli bir hazırlık sürecidir. Bu analizde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri öğrenilmelidir (Dinçer, 2007: 107). Çünkü, işletmenin stratejik plan ve yönetiminin o işletme için doğruluğu, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin doğru analizine bağlıdır. Bu stratejilerin doğru seçilmesini kolaylaştırmak

için özellikle sektördeki rakiplerle karşılaştırmalı olarak zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesi önemli bilgiler sunmaktadır (Eren, 2013: 171). Bu güçlü ve zayıf yönler, rakiplere kıyasla işletmenin sektördeki pozisyonuna göre elinde olan rekabet üstünlükleri ile belirlenebilir (Eren, 2013: 175). Diğer yandan, zayıf ve güçlü yanların ciddi değerlendirilmesi, sektörel çevre ile uyumu ve rekabet üstünlüğünün sürdürülmesini sağlamaya yardımcı olabilir (Dinçer, 2007: 107).

Rekabet üstünlüğü fikrini benimsemiş olmak, strateji ve planların geliştirilmesinde neye başvurulacağı, diğer bir ifadeyle temelde rekabet etmek için üstünlük sağlayacak konumu belirlemede önemli olması açısından işletmeler için güçlü bir yaklaşımdır. Rekabet üstünlükleri belirlendikten sonra bir işletmeyi stratejik olarak doğru yönetmek için bu üstünlüklerin etkili olması gerekir. Daha fazla avantaj geliştirmek için nasıl kullanılması gerektiği ise bir işletmenin sürekli doğru cevaplamaya çalışması gereken esas soru olmalıdır (South, 1981).

Rekabet üstünlüğü kavramı, işletme stratejisi uygulamalarının ve birçok strateji araştırmalarının merkezinde yer almıştır (Ma, 2000; Peteraf, 1993; Porter, 1998a; Rumelt, 2003; Sigalas ve Pekka-Economu, 2013). Stratejik yönetim okulu araştırmacıları tarafından rekabet üstünlüğü ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırmalara konu olmuştur (Coff, 1999; O'Shannassy, 2008; Ma, 2000; Newbert, 2008; Powell, 2001). KTG göre, bir firmanın kaynaklarının değerli ve nadir olma derecesi rekabet üstünlüğü elde etme olasılığını o derece yükseltir (Barney, 1991; Newbert, 2008). Ama rekabet üstünlüğünün performans üzerinde direkt bir olumlu etkisi olacağı kesin bir yargı değildir (Newbert, 2008; Powell, 2001). Rekabet üstünlüğü işletme performansı ile aynı değildir, birbirleri arasında ilişki olan iki ayrı yapıdır (Ma, 2000; Sigalas, 2015). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu kaynaklardan farklı bir yetenekle yararlanılması gerektiğidir. Bu yüzden, kaynakların elde edilmesi, kullanılması veya kullanılmamasına karar verilmeden önce elde olan yeteneklerle birleştirilebilmesi açısından değeri belirlenmelidir. Bunun gerçekleştirilmediği durumlar dışında rekabet üstünlüğü performans yüksekliğine aracılık edemez. Başka bir deyişle, işletmelerin kaynakları değerli ve nadir olsa bile, mutlaka gelişmiş performans sağlamayabilir. Mutlak olan, işletmelerin bu değerli ve nadir kaynak ve yeteneklerinin, maliyetlerini etkin bir şekilde azaltabilmesi, piyasadaki fırsatlardan yararlanabilmesi, rekabet ortamındaki tehditlerle baş edebilmesi gibi yeteneklerinin kombinasyonu ile birlikte kullanıldığı durumlarda yüksek performansa yol açabilmesidir (Newbert, 2008).

Anlaşıldığı üzere, bir işletmenin herhangi bir rekabet üstünlüğünün olması, bunun mutlaka üstün performansa neden olacağı anlamına gelmez. Ama üstün performansı sağlayabilmek için birden fazla rekabet üstünlüğüne sahip olmak zorunda kalabilir (Ma, 2000).

Hart ve Banbury`ye (1994) göre, herhangi bir strateji uygulamasına tabi tutulmuş süreç, rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahiptir ve bu yüzden amaçlı bir şekilde tasarlanan yönetim yaklaşımı gereklidir. Birden fazla strateji modunu eşzamanlı olarak uygulayan, yüksek işlem kabiliyetine sahip işletmeler, daha az işlem yapabilenlerden daha yüksek performans göstermektedir (Hart ve Banbury, 1994). Dolayısıyla, strateji oluşturma süreçlerinin kendisi de rekabet üstünlüğü potansiyeli sağlayabilen önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilir (Barney, 1991).

South`a göre (1981), rekabet üstünlüğünün temelinde, doğru bir stratejik rekabet anahtarı seçimi, iki kriteri karşılayacak rekabetçi alanların doğru seçilmesi yer alır. Bunlar, işletme çevresindeki değişimlere karşı korunabilecek ve yoğun küresel rekabetten korumalı olarak avantajlı bir konum elde edebilmektir. Bu rekabet üstünlüğü birçok farklı yolla kazanılabilir. South`a göre, belirli pazar bölümlerine odaklanmak, çok farklı ürün arzına sahip olmak, dağıtım kanalları ve üretimde alternatifleri değerlendirmek, seçici fiyatlandırma ve bunun temelinde de farklı maliyet yapılandırmasına başvurmak, bu yolların en önemlilerindedir (South, 1981).

Stratejik yönetim literatüründe rekabet üstünlüğü ile ilgili araştırmalara bakıldığında farklı faktörler ve boyutlar nezdinde sunulduğu görülmektedir. Örneğin, kalite ve verimlilik, artık genel kabul görmüş faktörler olarak görülür (Helms, 1996). Özellikle, kalitede mükemmelliği yakalamış olmak, firmaların müşteri sadakati kazanması ve böylece rekabet üstünlüğü elde etmesine sebep olur. Kalite yönetiminin performansı ise stratejiye bağlıdır. Dolayısıyla, işletme stratejisi, kalite ve yetenekler arasındaki uyum, işletmelerin karlılığı ve satış performansı için avantaj sağlamada önemlidir (Chang vd., 2003). Bunun yanı sıra, küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin içinde buldukları durumun belirsizliği arttığı için verilen kararların daha büyük sonuçlara sebep olması sürecinde esas aktörlerin çalışanlar olması (Bayat, 2008; Ögüt, Akgemci ve Demirsel, 2004), rekabet üstünlüğü elde edilmesi için stratejik insan kaynakları ve yönetimini önemli kılmaktadır (Akdemir, 2005; Schuler ve MacMillan, 1984). Burada, çalışan performansını arttırmak için çalışanların motivasyonlarının ve işletmeye bağlılıklarının

arttırılması, yaratıcılıklarının ve yenilikçiliklerinin teşvik edilmesi (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004), kalitenin arttırılması için işgücü kalitesinin yükseltilmesi ve eğitilmesi, maliyetleri azaltmak için iş karışıklılığına yol verilmemesi, nitelikli çalışan ve fonksiyonel maliyetleri azaltacak ücret politikalarının seçilmesi, stratejik insan kaynakları yönetiminde eşsiz bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Akdemir, 2005). Elbette, insan kaynaklarının taklit edilemezliğinden gelen rekabet üstünlüğünü korumak ve geliştirmek amacıyla iç denetimin, insan kaynakları yönetiminin stratejik ortağı olarak kullanılması, büyük öneme sahiptir (Gönen ve Çelik, 2005). Ürünlerin satış fiyatları ve ilgili maliyetler günümüzde serbest piyasa tarafından belirlendiği için işletmelerin görevlerinden biri, bunları veri olarak almak ve maliyetlerini yönetmek için kullanmaktır. Bu nedenle, işletmelerin stratejik konumlarının geliştirilmesi ve maliyetlerini düşürmek için maliyet yönetim tekniklerini içeren stratejik maliyet yönetimi, işletmeler için vazgeçilmez bir rekabet üstünlüğü kazanma ve sürdürülebilir aracı olarak önemli hale gelmiştir (Yalçın, 2006). Singh (2012) ise, rekabet üstünlüğü için gerekli olan stratejileri formüle etmek için işletmelere hem müşteri memnuniyetini, hem de işletme hedeflerini karşılayacak seviyede optimum bir pazarlama karması olan 4P`yi (Product – Ürün, Price – Fiyat, Place – Yer, Poromotion – Dağıtım ve Tutundurma) teklif etmektedir.

Neticede, evrensel bir strateji yoktur. Başarılı olmak için, stratejinin işletmeye ve ele alınan sektöre özgü olması gerekir. Her rekabetçi stratejinin önemle dikkat edilmesi gereken iki bileşeni vardır. Birincisi, işletmenin rekabette bulunduğu sektörün yapısıdır. Örnek olarak sektörler arasında karlılık oranlarının farklı oluşu söylenebilir. İkincisi, sektördeki her konum almanın sunacağı karlılığın farklı olmasından dolayı, işletmenin bu sektör içindeki kendi konumudur (Porter, 1998b: 34).

Stratejik yönetim literatüründe rekabet üstünlüğü, esasen iki farklı yaklaşımın teorik çerçevesi kapsamında çalışmalara konu olmaktadır. Bunlardan birincisi, rekabet üstünlüklerinin belirlenmesinde dış çevreyi ve bu çevreyi teşkil eden endüstride işletmenin pozisyonunu göz önüne alan ETY (Industry-Based Approach), diğeri ise, işletmenin kendi içsel kaynaklarını göz önüne alan KTG`tür (Resource-Based View) (Barca ve Esen, 2012; Oktay, 2006; Soyer, 2007).

### 1.2.1.1. Endüstri Temelli Yaklaşım

ETY, Porter`ın 1980 senesinde yayınlanmış “Competitive Strategy” (Rekabet Stratejisi) kitabında rekabet geliştirilmesi için sektörlerin yapısal analizi ile ilgili geliştirdiği fikirlerin üzerine kuruludur. Porter, 1985 senesinde “Competitive Advantage” (Rekabet Avantajı) adlı kitabında ise, işletmelerin kar farklılıklarının içinde buldukları endüstrinin yapısından ve işletmelerin bu yapıdaki rekabet pozisyonuyla belirlendiğinden bahsetmiştir.

Porter (2000: 3), rekabet stratejisi oluşturulurken, işletmenin çevresi ile ilişkilendirilmesi gerektiğini iddia eder. Bu çevredeki dış güçler, tüm sektördeki işletmeleri etkileyerek, işletmelerin bu rekabet güçleriyle baş edebilmesi için becerilerini daha önemli faktörler olarak öne çıkarır. Porter`ın belirttiği gibi, “bir sektördeki bir iş birimi için rekabet stratejisinin hedefi, sektörde şirketin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır” (Porter, 2000: 3).

ETY`ye göre, bir endüstrideki rekabet, sadece rakip işletmelerin faaliyetlerinin sonucu olarak değil, onların dışında endüstride farklı güçlerin etkisiyle de şekillenir (Pearce ve Robinson, 2015: 91). Porter, endüstrideki rekabetin ve karlılığın, beş esas rekabet gücünün bir aradaki etkisiyle belirlendiğini söyler. Bunlar, a) sektördeki mevcut rakipler; b) sektöre yeni girecek olan firmaların giriş tehdidi; c) tedarikçilerin pazarlık gücü; d) alıcıların pazarlık gücü ve e) ikame ürünlerin baskısıdır. Endüstrideki bu beş rekabet gücü, işletmenin içinde bulunduğu rekabetin diğer oyuncu işletmelerin ötesine geçtiğini göstermektedir (Porter, 2000: 5).

Önemli olan, bu beş rekabet gücüyle baş edebilmek için rekabet edebilme yeteneği kazandıran stratejiler geliştirmektir. Porter (2000), bu beş rekabet gücüne karşı korunabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için üç genel stratejiyi belirlemiştir. Bunlar:

- 1) Toplam Maliyet Liderliği,
- 2) Farklılaşma,
- 3) Odaklanmadır (Porter, 2000: 44).

Bu üç genel strateji işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayarak, rekabet ortamında güçlü bir pozisyon ve ortalamanın üstünde getiriler kazandırmaktadır (Porter, 2000:

Porter, 1998a). Aşağıda bu üç genel stratejinin potansiyel olarak nasıl rekabet üstünlüğü sağladığı daha detaylı olarak açıklanmıştır.

**Toplam Maliyet Liderliği**, maliyet ve giderlerde sıkı kontrol uygulayarak ve verimli ölçekte üretim yapılmasına çalışılarak rakiplerden daha az maliyetlerle imalat yapılmasını ifade etmektedir. İşletmelerin faaliyetleri sonucunda sahip olduğu deneyimlerin, daha verimli yönetime yol açarak maliyet düşüşlerinde önemli etkisi vardır. Porter, maliyet liderliğine ulaşabilmek amacıyla Ar-Ge, servis, satış gücü, reklam ve bu gibi başka alanlar için yapılan harcamaların tam olarak ihmal edilmese de mümkün olan en az seviyeye indirilmesi gerektiğini önemle vurgulamaktadır (Porter, 2000: 44). Düşük maliyet liderliği, maliyet avantajı, düşük fiyatlar ve yüksek kar marjları gibi üstünlüklür sağlayabilir (Pearce ve Robinson, 2015: 183).

Maliyet liderliği, ait olduğu işletmeyi beş rekabet gücünün her birine karşı korumaktadır. Düşük maliyetlere ulaşmak, rekabet sonucunda diğerlerinin karları düşerken hala karlı bir seviyede faaliyete devam etmek ayrıcalığı sağlayarak, rakipler karşısında üstünlük kazandırır. Alıcılar, fiyatları mümkün olan en az seviyeye indirmek gayreti içerisinde olduğundan, işletmenin bu düşük fiyatları, böyle bir durumda işletmeyi yine de rakiplerin fiyatlarından görece olarak daha uygun göstererek avantaj getirir. Elbette, düşük maliyetle üretim yapabilecek bir konuma ulaşmış olmak tedarikçiler karşısında da işletmeye bir direnç gücü sağlayacaktır. Düşük maliyetlere ulaşılmış olması, ölçek ekonomileri ve maliyet avantajlarına yol açtığı için sektöre yeni girecek olanların giriş engelleri ile karşılaşmasına neden olur. Düşük maliyetli bir pozisyona sahip olmak, işletmeye ikame ürünleri ile arasında olan rekabette üstünlük sağlar (Porter, 2000: 44).

Dikkatle incelendiğinde toplam maliyet liderliğinin, kazandırdığı rekabet üstünlüklerinin bir döngü oluşturarak kendisinin sürdürülebilir olmasına da yol açtığı görülmektedir. Çünkü toplam maliyetlerde düşüklük, daha büyük pazar payları ve hammaddelere erişimi kolaylaştırır. Bu durum ise, istenilen çeşit ve tasarımda ve düşük fiyatlarla üretimi sağlar. Bu ürünler daha fazla tercih edilerek yüksek karlar getirir. Bu getiriler de tekrar yatırım sermayesi gibi kullanılarak düşük maliyetli konumda daha sağlam şekilde konumlanmaya neden olabilir.

**Farklılaşma**, işletmenin faaliyetde bulunduğu sektörde rakiplerine nazaran benzersiz bir ürün veya hizmet sunmasını ve/veya herhangi bir üretim veya üretim sonrası süreçte



farklılık yaratacak değişiklik yaratmasını ifade etmektedir. Bu farklılıklar, her türlü boyutta (tasarım, marka ismi, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, satıcı ağı vb.) gerçekleştirilebilir (Porter, 2000: 47). Örneğin, Türkiye`de faaliyet gösteren 386 otomotiv yan sanayi işletmesi üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, pazarlama farklılaştırması ve müşteri hizmet farklılaştırması ile yoğun rekabet ortamında işletmelerin ihracat performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Eren, 2014).

Farklılaştırılmış ürünler, müşterilerin marka sadakatinin oluşmasını sağlayarak fiyat hassasiyetlerinin önüne geçmeyi sağlar. Bu, işletmenin düşük maliyetli konumlanmaya olan ihtiyacını da artık devre dışı bırakacaktır. İşletmenin ürünlerine karşı oluşan müşteri sadakati, yeni girecek olanlar için bir giriş engeli rolü oynayacaktır. Ayrıca, işletmeler, farklılaştırma sayesinde elde ettikleri yüksek kar marjı vasıtasıyla tedarikçi gücüne karşı da bir direnç kazanacaktır. Alıcılar ise, piyasadaki diğer ürünlerle karşılaştırma yaparken seçimlerini çoğunlukla farklı olan ürünlerden yana kullanmak eğilimde olduklarından, fiyat duyarlılıklarını kaybederek pazarlık güçlerini de kaybedeceklerdir. Neticede, işletmenin farklılaştırması, doğal olarak ikame ürünlerin rekabet gücüne karşı da bir savunma sağlayacaktır (Porter, 2000: 47). Anlaşılacağı üzere, farklılaşma stratejisi de, beş rekabet gücüne karşı işletmeyi koruyan ve onun gelişimini sağlayan rekabet üstünlükleri kazandırmaktadır.

**Odaklanma**, esasen üç temel boyutta: özel bir alıcı kitlesi, ürün grubu veya coğrafi pazar üzerine odaklanmayı ifade etmektedir. Örneğin, hedef kitle olarak özel bir grubu seçen işletme, rakiplere nazaran bu gruba daha iyi hizmet sağlanması için stratejiler geliştirilmesine odaklanarak rekabet üstünlüğü elde edebilir. Bu stratejinin temeli, rakiplerin daha geniş alanda mücadele etmesinden ziyade, dar bir alana odaklanarak rakiplerden daha verimli ve etkili stratejiler uygulamasına dayanır (Porter, 2000: 48).

Dikkat edilmesi gereken diğer önemli nokta, odaklanma stratejisiyle belirli bir dar alanın ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırken farklılaştırma, aynı zamanda bu daraltmayla maliyetleri düşürme veya her ikisinin birden mümkün olmasıdır. Bu da, odaklanma stratejisinin diğer genel stratejilere yol açığının da göstergesidir.

Unutulmamalıdır ki, Porter`a (2000) göre, işletmenin başarılı olması için ilk hedef, bu genel stratejilerden birini tercih ederek ona bağlı kalmaktır. Porter (2000: 51), genel stratejilerden herhangi birinde kendi stratejisini geliştiremeyen işletmeleri “arada sıkışıp

kalanlar” olarak isimlendirir ve bu konumun zayıf bir stratejik konum olduğunu belirtir. Stratejilerin uygulamada başarıyla sonuçlanması ve rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olması için ise işletmenin farklı organizasyonel kaynak ve becerilere de sahip olması önemlidir (Porter, 2000: 50).

Porter, 1985`de ‘Rekabet Avantajı’ isimli kitabında, bu genel stratejileri bir işletmenin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü geliştirebileceği ve savunulabilir pozisyon kazanabileceği stratejiler olarak yeniden geliştirmiştir. Porter`a (1998) göre, işletmeler, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için iki temel rekabet üstünlüğünden birini elinde bulundurmalıdır. Bunlar: 1) düşük maliyet üstünlüğü ve 2) farklılaştırma üstünlüğüdür. 1980 senesindeki ‘Rekabet Stratejisi’ kitabında Porter, odaklanma stratejisini ikiye ayırmamış, 1985 senesinde ‘Rekabet Avantajı’ isimli kitabında bunu yapmıştır. Şekil 3`te görüldüğü üzere, maliyet liderliği ve farklılaşma genel stratejileri, geniş bir alanda rekabet üstünlüğü kazanmayı hedeflerken, odaklanma stratejisi ile kombine edilerek daha dar bir alanda maliyet liderliği veya farklılaşmayla rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılır (Porter, 1998: 66: aktaran, Eren, 2013: 257).

	Daha Az Maliyet	Farklılaşma
Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
Dar Hedef	Maliyet Odağı	Farklılaşma Odağı

**Şekil 3: Genel Stratejiler**

**Kaynak:** Porter, M. E. (1998: 39). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Palgrave Macmillan.

Porter`ın rekabet üstünlüğü geliştirmek ve yüksek performans elde etmek amacıyla genel stratejilerden yalnız birine odaklanmak gerektiği görüşü, bir çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmaların esas odak noktası, Porter`ın görüşünün ve onun tersi olan genel stratejilerin eşzamanlı uygulanmasının, rekabet üstünlüğü ve performans üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Tanwar`a (2013) göre, genellikle işletmeler, yukarıdaki genel stratejilerden sadece birini takip ederler. Bununla birlikte, bazı firmalar, farklılaştırılmış bir ürünü düşük maliyetle ortaya çıkararak, aynı anda birden fazla strateji izlemek için çaba sarf etmektedir. Bu gibi yaklaşımlar kısa vadede başarılı olsa da, uzun vadede pek sürdürülebilir değildir. Powers ve Hahn`ın (2004) bankacılık endüstrisindeki araştırması sonucunda, rekabetçi yöntemlerin Porter`ın genel strateji türlerine karşılık geldiği ve maliyet liderliği stratejisinin “ortada sıkışmış” bankalara göre istatistiksel olarak önemli bir performans avantajı sağladığı bulunmuştur. Bu çalışma, bankacılık endüstrisinde farklılaşma veya odaklanma stratejisi kullanarak üstün getiri elde etmenin zor olabileceğini düşündürmektedir (Powers ve Hahn, 2004). Bakü`de 43 otelde yapılan bir başka araştırmanın sonuçlarına göre ise, katılımcıların farklılaştırma stratejisini daha çok önemsedikleri bulgulanmıştır. Bunun nedeni, müşterilerin tercihlerinde rakiplerin öne çıkabilme isteklerinden ve rakiplerin, farklı ürün ve hizmetlerin müşterilerin kararları üzerinde etkisi olduğunu bilmesinden kaynaklanır (Mirzayeva ve Türkay, 2016).

Porter`ın başarılı olabilmek için genel stratejilerden yalnız birine odaklanmak gerektiği iddiasının tersi de, bir çok araştırmanın sonuçlarına göre ispat edilmiştir. Zira, birden çok stratejinin aynı anda etkin bir şekilde uygulanmasının performans üzerinde daha etkili olacağı, hatta böyle çoklu strateji uygulama yeteneğinin işletmelerin organizasyonel yetenekleri arasında yer almasının da performans üzerinde olumlu yönde etkisi olacağı bir çok araştırmanın sonuçlarına göre mümkündür (Kamaşak, 2010). Aksaray ilinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine uygulanmış bir çalışmada, Porter`ın SRÜ geliştirebilmek için genel stratejilerden yalnız birinin tercih edilmesi gerektiği görüşünü test etmek amacıyla genel stratejilerin işletmelerin farklı performans boyutları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örnekleme dahil olan işletmeler, farklı stratejileri eşzamanlı olarak uygulamış ve farklı biçimlerde performans elde etmişlerdir. Çalışmanın bulguları, Porter`ın bu görüşünü desteklememektedir (Peker vd., 2016). Özellikle, farklılaşma ve maliyet arasındaki pozitif etkileşim, ürün kalitesi performansı üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Ürün kalitesinin maliyet liderliği stratejisi tarafından değil, farklılaşma stratejisi ile belirlenmesi daha muhtemeldir. Bununla birlikte, farklılaşmanın kalite üzerindeki etkisi maliyet liderliği tarafından desteklenir, böylece maliyet liderliği ne kadar yüksek olursa etki de o kadar güçlüdür (Prajojo, 2007). Başka bir araştırmanın sonuçlarına göre, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri birlikte uygulandığında bilgi toplanması ve

yayılmasının daha etkin şekilde yönetilebildiği ortaya çıkmıştır (Türkay ve Pınar, 2010). İşletmelerin tek bir stratejiye odaklanmalarının doğuracağı sakıncalardan biri, rakiplerinin işletmenin hedefi dışında başka pazarlar bulması ve oralarda giriş engeli oluşturmasının mümkünlüğüdür (Coşar, 2008).

#### **1.2.1.2. Kaynak Temelli Görüş**

Rekabet üstünlüğü konusu 1990`lı yıllardan itibaren genellikle KTG (Resource-Based View) temel alınarak çalışılmaktadır. KTG, stratejik yönetimin en yaygın kabul gören teorilerinden biridir (Newbert, 2007). Rekabet üstünlüğü kavramına ilişkin, KTG`e ilk katkı, Penrose`un “The Theory of the Growth of the Firm” (Firmanın Büyüme Teorisi) kitabında görülmektedir (Nair, Trendowski ve Judge, 2008). Edith Penrose, kaynakların bir firmanın rekabetçi pozisyonundaki önemini gören ilk akademisyenlerden biriydi. Bir firmanın, üretken kaynakların toplamından oluştuğunu savunarak yola çıkmıştır (Penrose, 2009).

KTG, stratejik yönetim alanına ise ilk defa Wernerfelt (1984) tarafından kazandırılmıştır (Eren, 2013: 177). Bu makalesinde Wernerfelt (1984), firmalara ürünlerini değil, kaynaklarını temel alarak bakmıştır. Bu bakış açısıyla, stratejik seçeneklere farklı bir yön vermektedir. Wernerfelt`in (1984) bu görüşü Barney (1991) tarafından daha geniş bir şekilde açıklanmıştır. Barney, KTG`yi şekillendirirken işletmenin içsel kaynaklarına odaklanmıştır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014). Bu yaklaşıma göre, dış ortamdaki fırsatlardan yararlanmak veya tehditlere cevap vermek için iç güçlerden yararlanılması daha önemli olabilir (Barney, 1991).

KTG, iki alternatif varsayıma dayanan teorik modellerle başlar. Bunlardan ilki, bir endüstri içindeki firmaların kaynaklarının heterojen olduğu varsayımdır (Barney, 1991). Bazı firmalar onlara rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklara sahiptirler ve bu kaynaklar sayesinde müşteri isteklerini karşılayabilecek düzeye ve daha ekonomik hale gelebilirler (Peteraf, 1993). Diğeri ise, bu kaynakların işletmeler arasında mobil olmamasıdır. Bu durum da kaynakların heterojenliğini daha da sürdürebilir. Barney`in işletmeler için önemli bulunduğu bu kaynakların rekabet üstünlüğü sağlaması için dört temel özelliği taşıması gerekir. Bunlar:

- a) kaynakların müşteriler ve rakipler açısından değerli olması,
- b) nadir bulunması,
- c) başkaları tarafından eksik, zor veya kusurlu şekilde taklit edilebilmesi,

d) sürdürülebilir nitelikte olmasıdır.

Değerli, nadir, taklit edilmesi, takası ve ikamesi zor olan bu yeterlilikler, SRÜ'nün temelini oluşturur (Barney, 1991). Rekabet üstünlüğü kazandıran bu kaynaklar, fiziksel (hammadde, tesisat, ekipman, coğrafi konum vb.), örgütsel (planlama, kontrol, diğer kurumlarla ilişkiler vb.) ve beşeri sermaye (eğitim, tecrübe, zeka, ilişkiler vb.) kaynağı olabilir. Bu kaynakların rekabet üstünlüğü sağlama potansiyellerinin gerçekleşebilmesi için yukarıdaki dört özelliği taşıması gereklidir (Barney, 1991).

Anlaşılabacağı üzere, KTG'nin ETY'den temel farkı, işletmenin sahip olduğu rekabet üstünlüklerini belirlerken endüstriye değil, işletmenin kendi içine bakmasıdır. Diğer bir deyişle KTG'ye göre, rekabet üstünlükleri dış çevreden ve işletmenin oradaki pozisyonundan değil, işletmenin sahip olduğu kendi içsel kaynaklarından, özellikle de yetenek ve becerilerinden beslenir.

Kaynak temelli modelin önemli bir katkısı, firma karlılığındaki uzun ömürlü farklılıkları, endüstri koşullarındaki farklılıklara atfetmeyerek açıklamasıdır. Son olarak, işletmelerin üstün kaynakların üretkenliğinin, onların istihdamlarının niteliğine ve kaynak üstünlüğüne dayalı bir stratejinin uygulanma becerisine bağlı olduğunu kabul etmek gerekir (Peteraf, 1993).

Bir işletmenin sahip olabileceği kaynaklar, başka bir sınıflandırmayla maddi/fiziki ve maddi/fiziki olmayan kaynaklar olarak ayrıştırılabilir. Daha önemli etkiye sahip olan bir rekabet üstünlüğü sağlanması ve bu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği açısından maddi olmayan kaynaklar, önemli bir belirleyicidir (Demirhan, 2002; Hall, 1992; Yiğit ve Özyer, 2011). Hall'a (1992) göre, en önemli stratejik değere sahip olan maddi olmayan kaynaklar, işletmenin ve ürünlerinin itibarı, kalite algısı, ticari sırlar, değerli sözleşmeler, fikri mülkiyet ve know-how'lar, sosyal ağlar, çalışanların ve tedarikçilerin bilgisi vb. bu gibi kaynaklardır. Bu kaynaklar, SRÜ sağlanması için değerlidir ve aralarında çalışanların bilgisi ve itibarı en önemli kaynaklardır (Hall, 1992).

KTG, değerli ve taklit edilemez bir kaynak olarak insan sermayesi kaynağını, belirli bir stratejiyi gerçekleştirme potansiyeli olarak değerlendirilmesi için sağlam bir teorik çerçeve sunar (Yasemin, 2010; Wright, McMahan ve McWilliams, 1994). İnsan kaynakları, KTG içinde bir sermaye havuzu olarak ele alınırsa, bir işletmenin SRÜ'nün potansiyel bir kaynağı olabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü, SRÜ için önemli kriterler olan ve KTG'ün desteklediği değerlilik, nadirlik, benzersizlik ve taklit edilemezlik

niteliklerine sahiptir. Böyle bir yaklaşımla işletmeler, insan kaynaklarına yaptıkları harcamalarını bir sermayeye yatırım olarak benimserse daha doğru bir yol izlemiş olurlar (Wright, McMahan and McWilliams, 1994). Stratejik yönetim yazınında da insan, rekabet üstünlüğü sağlayıcı olarak önemli bir unsurdur. İnsan kaynağının işletmenin stratejisi ile uyumlu bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu kapsamında ele alınması, onun önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamasına neden olur (Yasemin, 2010). İnsan kaynağı havuzunu yönetmek ve bu kaynakların işletmenin örgütsel hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik istihdam edilmesini sağlamak ise işin örgütsel faaliyet yanıdır (Wright, McMahan and McWilliams, 1994).

Örgütsel yetenekler kavramı, firmanın KTG'si çerçevesinde geliştirilmiştir (Barney 1991; Peteraf, 1993). Örgütsel yetenekler, KTG stratejisi literatüründe, rekabet üstünlüğünün birincil kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir (Ticha, 2010). Örgütsel yetenekler, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve görülemeyen, işletmeye ayrıcalık tanıyan, işletme vizyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı olan, özgün bilgi ve becerilerle rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Dinçer, 2007: 112). Barney (2002: aktaran, Ticha, 2010), "örgütsel yetenekleri organizasyonların kaynaklarını koordine etmelerini ve kullanmalarını sağlayan firma özellikleri olarak tanımlar." Gill ve Delahaye (2004) tarafından geliştirilen örgütsel yetenek modeli üç alanı kapsamaktadır: a) stratejik amaç: kurumun geleceğe yönelik stratejik amaçları, iş gücünün nitelikleri, örgütsel süreçler; b) örgütsel yapı: iş gücünün stratejik amaçlarla uyumlaştırılması, planlı performans yönetimi; c) çalışanların bireysel bilgileri: açıkça tanımlanmış temel, bilgi, yetenek ve beceriler, mevcut ve geleceğe yönelik bilgi ağlarının sağlanması. Uray'a (2010: 168: aktaran, Kaya, 2017: 93) göre de, bir işletmenin temel yeteneğini belirlerken üç önemli faktöre bakılması gerekir. Bunlar, a) işletmeye anlamlı bir rekabet üstünlüğü sağlaması; b) çeşitlendirme stratejisi uygulanırken yeni işlerin mevcut olanlarla benzerlik teşkil etmesinde bu yeteneklerin faydalı olması; c) rekabet üstünlüğünü uzun vadeli olabilmesi için taklit edilmesinin zor olmasıdır.

Tuan ve Yoshi (2010), KTG'yi teorik çerçeve olarak kullanarak, 102 firma üzerinde örgütsel yetenekler, rekabet üstünlüğü ve performans arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel yetenekler rekabet üstünlüğü ile, rekabet üstünlüğü de performans ile ilgilidir ve rekabet üstünlüğü, örgütsel yetenekler ile performans arasında aracı bir rol oynamaktadır (Tuan ve Yoshi, 2010). Karlılık ve

büyümeye yönelik performans elde etmek amacıyla yönetim, ortaklık kurma, pazarlama ve satış yetenekleri, maliyet liderliği stratejisi uygulanırken karlılık performansı elde etmek için ise, üretim yetenekleri üzerine yatırım yapılması önerilmektedir. Bu yeteneklerin birçok işletmede gözlemlenebilecek koordine olarak birlikte kullanılması da, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması bakımından önemli bir bütünleşik yetenektir (Acar, 2008). Örgütsel yetenekler kesinlikle, SRÜ varlığının koşullarını karşılayabilir, ancak bunlar, SRÜ arayışının sonu değildir (Collis, 1994).

### **1.2.1.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü**

SRÜ'nün önemi, stratejik yönetim anlayışına göre, uzun dönemli performansı sürdürebilmenin işletmelerin temel amacı olmasından kaynaklanır (Seviçin, 2009). İşletmeler, varlıklarını uzun dönem sürdürebilmek için rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar sayesinde daha yüksek karlar elde eder ve pazar paylarını artırırlar (Yiğit ve Özyer, 2011).

Bu kısımda rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin önemine binaen, SRÜ kavramı açıklanmış ve daha sonra bu konuda yapılmış araştırmalar üzerine kısa bir literatür değerlendirmesi yapılarak rekabet üstünlüğü sağlayan hangi faktör veya koşulların sürdürülebilirlik açısından daha önemli olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

SRÜ kavramı da, rekabet üstünlüğü gibi uzun süredir strateji alanında önemli bir araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Yine rekabet üstünlüğü gibi tam olarak net bir tanım kazanmış değildir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999; Hoffman, 2000; Seviçin, 2009; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014). SRÜ kavramı, ilk defa Porter tarafından stratejik yönetim literatüründe tartışmaya açılmıştır (Porter, 1998a: 11; Seviçin, 2009; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014). Porter (1998a: 11), SRÜ'yü tanımlarken, takvim zamanına bağlayarak uzun dönemde yüksek performansın temelini SRÜ'den geçtiğini belirtmiştir. Barney ise (1991), SRÜ'yü KTG'nin kaynakların taklit edilemezliği fikrinden yola çıkarak, kopyalanamayan stratejiler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar taklit edilemediği sürece sürdürülebilir rekabet üstünlükleridir.

Porter`la Barney`in SRÜ tanımları arasındaki farklılık, sürdürülebilirliğe Porter`ın takvime bağlı zaman, Barney`in ise taklit edilme olasılığı açısından yaklaşmış olmasıdır (Seviçin, 2009). Esasen bu farklı yaklaşımlara dayanarak Seviçin (2009), SRÜ'yü böyle tanımlamaktadır: "Eğer rekabet üstünlüğünün, rakiplerin muhtemel taklitçilik

girişimlerine ve endüstrideki muhtemel değişimlere rağmen, uzun dönemde var olmaya devam edeceği bekleniyorsa, bu üstünlük sürdürülebilirdir.”

Porter ve Barney`in görüşlerini baz almak, SRÜ`yü ETY ve KTG çerçevesinde farklı yorumlama fırsatı doğurur. Şöyle ki, KTG, ETY`den farklı olarak benzersiz rekabet üstünlüklerini endüstri kaynaklı olarak ele almayarak, onların içten kaynaklandığını belirterek taklit edilmelerinin zor veya imkansız olmasına vurgu yapar. Bu durum da sürdürülebilirlik için daha sağlam bir strateji sunmaktadır.

Chaharbaghi ve Lynch`e (1999) göre, “SRÜ, işletmenin gelecekteki rekabetçi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden, mevcut rekabet ihtiyaçlarını karşılayan bir süreci temsil eder.” Böyle bir süreç, aşağıdakileri benimsemiş işletmeleri dinamik olarak geliştirir:

- SRÜ, hiçbir kaynak sınırsız olmadığı için korumaya yönelik olarak bilinçli yönetilmelidir;
- İşletmenin ekonomik faaliyetleri sonucunda üretilen mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarına dayandığı düşünülürse, SRÜ, bu ekonomik faaliyetlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir;
- SRÜ, avantaj sağlamak üzere kaynakların uzun vadeli gelişimi için günlük yönetimin ötesinde geleceğe yönelik olmalıdır (Chaharbaghi ve Lynch, 1999).

Kendi başına yukarıdaki tanım ve açıklamalar bile SRÜ sağlayan koşulların veya kaynakların sahip olması gereken nitelikler hakkında bilgi verebilmektedir. Şöyle ki, çizginin dışına çıkanlar olmakla beraber, ETY ve KTG, SRÜ kazandıran faktör ve koşulların araştırılması için araştırmacılara belirli bir teorik arkaplan sunduğundan SRÜ ile ilgili alanyazındaki araştırmaların çoğunlukla bu iki yaklaşımı kullanmış olduğu görülmektedir. Aşağıdaki alanyazın incelemesi ile SRÜ kazandıran koşul ve faktörler üzerine yapılmış araştırmaların kısa bir değerlendirmesi sunularak SRÜ`nün daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

#### • **Maddi Olmayan Kaynaklar**

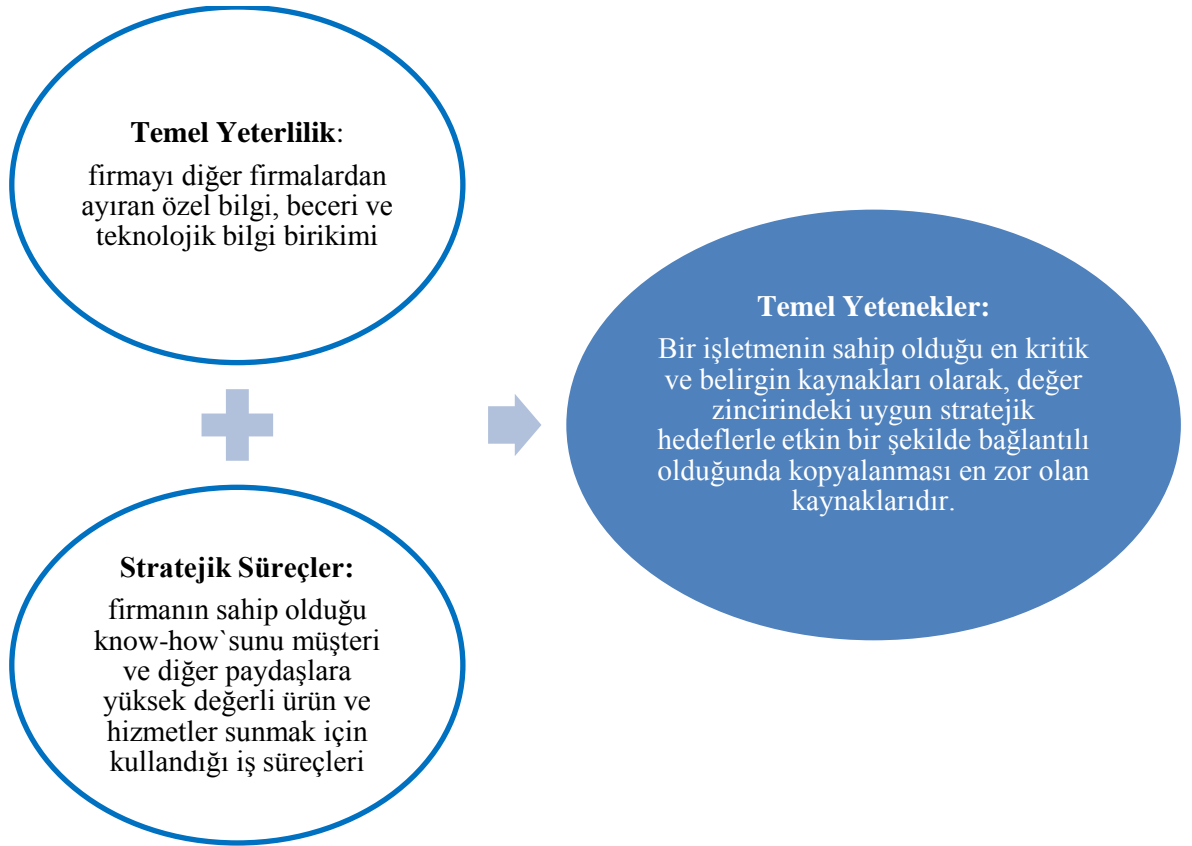
Geçmişten günümüze piyasaların yapısındaki değişimlerden dolayı, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklara, maddi kaynakların yanı sıra maddi olmayan kaynaklar da eklenmiştir (Yiğit ve Özyer, 2011). Hall`ın (1992) araştırmasına göre, şirket ve ürün itibarı ve çalışanların bilgileri genel işletme başarısında en önemli katkıları olan



unsurlardır. Ayrıca, bunlar, değiştirilmesi en uzun süren kaynaklar oldukları için rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi açısından önemli rol oynamaktadır. Çalışanların bilgi birikiminde en önemli yeri ise, operasyonel teknik bilgilere sahip olması almaktadır. Üstün yetkinliklerin ürünü olan itibar ise, yaratılması uzun zaman alan, satın alınamayan ve kolayca zarar görebilen kırılabilir bir yapıya sahip olduğundan, SRÜ açısından önem arz etmektedir (Hall, 1992). Sonuç olarak, Hall'a (1992) göre, maddi olmayan kaynaklar stratejik yönetim sürecinde daha önemli bir rol oynamaktadır.

- **Temel Yetenekler**

Bazı araştırmacılar tarafından, işletmelerin varlığını ve başarısını sürdürmesinde temel yetenekler en önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008; Long ve Vickers-Koch, 1995). Long ve Vickers-Koch (1995), temel yetenekleri tanımlarken Şekil 4'deki modeli sunmuştur:



**Şekil 4: Temel Yeteneklerin Tanımı**

**Kaynak:** Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7-22.

Bir işletmenin piyasaya sunduğu her mal ve hizmet, onun sahip olduğu kaynakların ve süreçlerin sinerjisi olan temel yeteneklerinin ürünüdür. Bu yüzden temel yetenekler,

işletmenin ürünlerinin faydasının ve değerinin yükselmesi anlamında önemli bir SRÜ kaynağıdır. Bir işletmenin temel yeteneklerinin unsurları, rekabet üstünlükleri, insan, örgütsel öğrenme, strateji geliştirme, esneklik ve teknoloji yönetimidir. Bu unsurlar, taklit edilmesi zor, karmaşık, hitap edilen kitlenin geniş olması ve süreklilik gibi nitelikleri karşılamalıdır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

Malek ve arkadaşlarına (2015) göre, SRÜ elde etmek için odaklanan işletmelerin en önemli yetenekleri, kaynakların dağıtılması ve üretim stratejisi olmalıdır. Bunun yanı sıra, çalışanların sahip olduğu yetenekler de SRÜ açısından çok önemlidir. Bu yetenekler kişiye özeldir ve taklit edilmesi zordur. Bu yaklaşımı benimseyen yönetimin görevi, gerçek yetenekleri tespit ettikten sonra doğru yerlere, doğru yetenekleri, doğru miktarda yerleştirmektir (Altuntuğ, 2009).

- **Pazar Yönlülük**

Pazar yönelimi de kolaylıkla sağlanabilecek bir örgütsel süreç olmadığı için, farklı bir SRÜ biçimi olarak kabul edilir (Baker ve Sinkula, 1999; Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ile uyum sağlayarak iç içe olduğunda ise, daha yüksek performansa yola açabilir. Çünkü, pazar yönelimli olsa bile içsel ortam üretken bir pazar öğrenme sürecini teşvik etmediği sürece, bir firmanın yeni ürün teklifinde üstün bir performans sağlaması söz konusu değildir (Baker ve Sinkula, 1999). Durukan ve Hamşioğlu (2015), tarafından Ankara ilinde 200 işletmede yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, pazar yönlülük ile pazarlama yetenekleri arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. Bu pazarlama yetenekleri de işletmelerin ihracat performansını olumlu yönde güçlü bir şekilde etkiler. Pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında da güçlü bir olumlu ilişki vardır. Sonuç olarak, pazar yönlülük ve pazarlama yetenekleri ihracatta yüksek performans elde edebilmek için bir SRÜ belirleyicisidir.

- **Bilgi ve Entelektüel Sermaye**

Maddi olmayan kaynaklara dahil olan bilginin ekonomik anlamda üstünlük sağlama gücü daha büyük öneme sahiptir (Demirhan, 2002; Yiğit ve Özyer, 2011). Bunun nedeni, yeni ekonomi çağında bilgi veya entelektüel sermayenin SRÜ sağlayarak işletmeler için zenginlik yaratmada önemli bir etkiye sahip olması ile açıklanabilir (Bontis, 2001). Entelektüel varlıkların günümüzün bilgi yüklü rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için artık en önemli rekabet üstünlüğü olarak kabul edildiği alanyazın incelemesinde görülmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 2002; Demirel ve Demir,

2011; Jardon ve Martos, 2012; Nerdrum ve Erikson, 2001). Bilgiye sahip olan ve bu bilgiyi başarılı bir şekilde yönetebilen işletmeler, bunun kazandırdığı rekabet üstünlüğü ile değişimlere hızlı uyum sağlayarak küresel boyutta bile rakipleri karşısında üstün durumda olmaktadır (Uzun ve Durna, 2008).

İşletme içine dahil olan bilgi evrilerek, örgütsel bilgi şeklini almaktadır. Örgütsel bilgi ise, inovasyonun esas tetikleyicilerindendir. Böylece bilginin ürünü olan inovasyon da daha sonra doğru yönetimle rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bilginin rekabet üstünlüğü sağlama yolundaki hikayesi kısaca bundan ibarettir (Yiğit ve Özyer, 2011). Lubit'e (2001) göre ise, işletmelerin sahip oldukları bilgiler, rakiplerinin bu bilgileri kopyalaması ve buna uygun ürünler üretmesi nedeniyle geçici rekabet üstünlüğü olabilir. Bu potansiyel soruna çözüm olarak SRÜ için örtük (tacit) bilgi yönteminin uygulanarak bilginin kopyalanmasının zorlaştırılabileceğini dile getirir.

Bölgesel bir kümeye dahil olan işletmelerin bilgisi, temel olarak kümenin bileşen bilgisinden oluşur. Bu bileşen bilgisi, küme dahilinde dolaşarak çoğalmakta, işletmelerin bilgiye erişimini kolaylaştırmakta, bilginin yayılmasını hızlandırmaktadır. Küme dışında kalanlara karşı ortak bir SRÜ kalkanı rolü oynamaktadır. Aynı zamanda kümenin sahip olduğu bu bileşen bilgisi, kümenin yapısına uygun olduğu için küme dışına çıkması zordur. Diğer bir deyişle, bilgi küme üyeleri için ortak, olmayanlar için ise kullanılamaz durumdadır. İşletmelerin böyle kümelere birleşme, satınalma veya doğrudan yatırım yoluyla dahil olması, rekabet üstünlüğü sağlayan bileşen bilgisine erişim fırsatı sunarak, rekabet üstünlüğüne ortak olmalarını sağlayacaktır (Tallman vd., 2004).

Yukarıdaki açıklamaları dikkate aldığımızda, aynı doğrultuda bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri yönetiminin de işletmelerin başarısını belirleyen faktör olarak önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme girişimleriyle yakından ilişkili olan bilgi yönetimi, bilgiyi tanımlamak, oluşturmak, ifade etmek ve dağıtmak için kuruluşlar tarafından kullanılan uygulamaları ifade etmektedir. Bilgi yönetimi, işletmelerin başarısını belirleyen önemli faktörlerdendir (Mundra, Gulati ve Vashisth, 2011). Mundra ve arkadaşlarının (2011), Hindistan'ın Delhi şehrinde bilgi yönetiminin rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığını öğrenmek için yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, bilgi yönetiminin en önemli bileşenleri, inovasyon ve bilişim teknolojileridir. Bilgi yönetimi yöntemlerinde yapılan yenilikler, bilgi yönetimini daha fazla bilgi elde edilmesine

neden olacak şekilde etkiler. Bunun sonucu, ürün ve hizmetlerin de yeniliğine neden olur. İlâveten, insan faktörü bilgiyi yönetmenin yeni yollarını keşfetmeye olan katkısından dolayı, bilgi yönetim sisteminin önemli bileşenlerinden biridir (Mundra, Gulati ve Vashisth, 2011). Bilgilerin toplanması, hazırlanması, işlenmesi ve işletme dahilinde gerekli noktalara iletilmesini sağlayan ise, bilgi sistemleridir. Stratejik olarak doğru planlamayla yönetilen bilgi sistemi, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu sistemin stratejik rolü, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olacak bilginin, elverişli kullanımını sağlamasıdır. Bunun gerçekleşeceğine teminat veren ise, stratejik bilgi sistemleri planlamasıdır. Burada yapılması gereken, bilgi sisteminin işleyişinin mutlaka işletmenin stratejisine, yapısına, amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde tasarlanmasıdır. Böyle bir bilgi sistemi planlaması, özgünlük kazanarak taklit edilmesi zorlaşacak ve sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini de temin edecektir (Demirhan, 2002). Lengnick-Hall ve arkadaşlarının (2004) yürüttüğü bir çalışmanın sonuçlarına göre, ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması), kendi başına bir rekabet üstünlüğü sağlamaz, ancak bilgi ekonomisinde rekabet eden firmalar için rekabet üstünlüğü kaynağı olan sosyal ve entelektüel sermayeyi daha da artırmak için bir platform sağlamaktadır.

Entelektüel sermaye, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üçlü bir yapıya sahiptir. Burada en önemli unsur olarak, insan sermayesi öne çıkmaktadır. Bu yüzden işletmeler, entelektüel sermayenin sağladığı rekabet üstünlüğünün getirisinin artmasını temin etmek için, yapılanmalarında çalışanlarının zihni kapasitelerini göz önüne almaktadır. Entelektüel sermaye olarak insan sermayesi, neredeyse her işletmenin kendine özgü bir insan kaynağı yapısı olduğu için, taklit edilmesi zor bir üstünlüktür. Bu çıktı, insan kaynaklarının etkin bir rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanılmasının nedenini açıklamaktadır (Demirel ve Demir, 2011).

Akgün ve diğerlerinin (2010) araştırmasının sonuçlarına göre, entelektüel sermaye inovasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu inovasyonun da rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ile güçlü bir pozitif ilişkisi bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte, Kaya'nın (2017), Şubat 2016 ve Mart 2017 tarihleri arasında entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin işletmenin inovasyon performansı ve rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı çalışması gösterilebilir. Araştırmanın sonuçlarına göre, entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi, inovasyon performansı ve rekabet üstünlüğü

üzerinde yüksek bir pozitif etki göstermektedir. Ayrıca, Akgün ve diğerlerine (2010) göre, önem arz eden diğer konu ise, işletme içindeki güvendir. İnovasyon, çalışanların beşeri sermayesinin bir ürünü olduğu için, çalışanlara güvenilmediği zaman inovasyona katkıları çok kısıtlı olacaktır. Bunun tersi olarak, çalışanların da kendi üslerine ve meslektaşlarına karşı olan güven eksiklikleri, performanslarını negatif olarak etkilemektedir.

- **İnsan Faktörü**

Günümüzde artık nitelikli işgücünün önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağı olduğu, genel kabul görmüş bir gerçektir. Farklılığı ve taklit edilmesinin zorluğu, insan faktörünün SRÜ ve böylece yüksek karlılık, farklı ekonomik faydalar sağlamasını beraberinde getirmektedir. Günümüzün başarılı olmuş şirketlerine bakıldığında, ortak yanlarının işgücü yönetme yöntemlerinde olduğu görülebilir. Bu yöntemler, karlılığı yükseltmek ve orada tutabilmek için rekabet üstünlüklerinin taklit edilmesi zor olduğunu göz önüne aldığımızda, hak ettiği önemi almaktadır. Rekabette başarılı olmak için diğer geleneksel kaynakların, daha önceki zamanlara göre güç kaybetmiş olması, insanları ve onları yönetme yönteminin daha önemli olmasının diğer bir nedenidir. Nihayetinde kabul edilmesi gereken gerçek, üretimde taknolojiden daha çok insanın rolü olduğudur (Pfeffer, 1995). Önemli nokta ise, insan kaynakları yönetiminin işletmenin rekabet stratejisi ile uyumlu şekilde planlanması ve yönetilmesidir. Böyle bir İKY, SRÜ açısından daha etkilidir (Alayoğlu, 2010). İnsan faktörünün işletmeler için taklit edilmesinin zorluğundan kaynaklanan önemine binaen, yoğun rekabet ortamında çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye, işletmelerin SRÜ kazanmasında değerli bir araçtır. Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların davranış ve bilişsel süreçlerini şekillendiren özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik bileşenlerinden ibarettir. Bu bileşenler, işletme çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerini teşkil ederek taklit edilmelerinin zorluğu ile sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Akçay, 2011).

- **İnovasyon**

Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa (2016) tarafından 134 yiyecek ve içecek işletmesi üzerinde yürütülen bir araştırmanın sonuçlarına göre, inovasyon, SRÜ üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Sonuçlara göre, özellikle, ürün inovasyonu, üstünlüğün sürdürülebilirliğini sağlama açısından daha önemli rol oynamaktadır. Bu ürün inovasyonu müşteri memnuniyetini ve ürün kalitesini arttırıcı, maliyetleri ise azaltıcı

yönde yeniliklerin yapılması yoluyla gerçekleştirilebilir (Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa, 2016). Li ve Calantone`ye (1998) göre, hem müşteri ve rakipleri içeren bir pazar bilgisi yeterliliğinin, hem de bu bilgileri kullanan Ar-Ge gücünün, yeni ürün avantajı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ayrıca buradan kaynaklanarak yeni ürün avantajı ile ürün piyasası performansı arasında pozitif bir ilişki de görülmektedir (Li ve Calantone, 1998). Abou-Moghli ve diğerlerinin (2012), Ürdün`de bankacılık sektörü üzerinde yaptıkları bir çalışmanın sonuçlarına göre, inovasyon rekabet üstünlüğünün farklı boyutları (maliyet, zaman, kalite, esneklik) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kamukama`nın (2013) mikrofinans sektöründe yürüttüğü çalışmanın sonuçları da inovasyonun rekabet üstünlüğü üzerinde olumlu etkisi olduğunu tasdiklemektedir. Ayrıca, araştırmanın daha da önemli başka bir sonucuna göre, entelektüel sermayenin unsurları olan yapısal sermaye, beşeri sermaye ve ilişki sermaye, sırasıyla azalan düzeyde rekabet üstünlüğü üzerinde toplamda %44 etkiye sahiptirler. İnovasyon, yeni süreç ve teknolojilerle verimliliği artırarak, işletmelerde maliyetleri düşürerek, rekabet üstünlüğü yaratabilir. Böylece, inovasyonun işletmeler için hem rakiplerinden daha yeni ürünlerle, hem de daha düşük maliyetlerle rekabet üstünlüğü sağlamış olduğu söylenebilir. Yenilikçi ürünler karlılığı, düşük maliyetler ise fiyat avantajını tetikler (Akıncı, 2011). Kandampully ve Duddy (1999), müşteri ihtiyaçlarını tahmin ederek yenilik yapılmasını, bunun müşterilerle ilişkilerin sağlanmasıyla sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

Günümüz yoğun rekabet ortamından dolayı piyasada ayakta kalabilmenin şartlarından olan inovasyonu yaratan süreçlerden biri de iç girişimciliktir. İç girişimcilik işletmelerde değişimi sağlayarak SRÜ için yeniliği tetiklemektedir. İç girişimcilik sayesinde üretim süreçlerinde, yeni pazarlara açılmada, ürün geliştirmede, yeni stratejiler oluşturmada kopyalanamayan yenilikler, sürdürülebilir üstünlükler kazandırmaktadır (Kaygın, 2012).

- **Değer**

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, müşteri değeri yaratılması önemli etkiye sahiptir (Barney ve Hesterly, 2010: aktaran, McFarlane, 2013; Potjanajaruwit, 2018, Woodruff, 1997). McFarlane`ye (2013) göre, işletmelerin en değerli ve uzun vadeli stratejik ortakları müşterileridir. Yüksek katma değerli ürün ve hizmetlerin sunulması, işletmelerin büyümelerinde ve karlılıklarında uzun dönemli bir

sürdürülebilirlik için önemlidir (Pearce ve Robinson, 2015: 151). Müşterilerin öncelik verdiği işletmeler de onlar için değer üreten işletmelerdir (Özilhan, 2010). Porter (1998a: 38) tarafından değer, müşterinin elde ettiği faydaya karşılık, işletmeye ödemeye razı olduğu bedel olarak ifade edilmiştir.

Yüksek bir müşteri memnuniyetinin kaynağı, üstün müşteri değeri sunmaktan gelir. Memnun müşteriler ise daha uzun dönemde sadık, işletme hakkında olumlu konuşan, rekabete daha az dikkat eden, fiyat duyarlılığı az, işletmeye hizmet fikirleri sunan ve yeni müşterilerden daha az hizmet talep eden kitleden oluşur (Weinstein, 2012: aktaran, McFarlane, 2013). Bu amaçla fiyat, kalite, kullanım kolaylığı ve bu gibi başka bileşenleri içeren değer temelli pazarlama stratejisi izlenmesi gereklidir. Bu değer, müşterinin ödediği maddi değeri üsteleyerek memnuniyet yaratması ise en önemli şarttır. Sonuç olarak, merkezinde müşteri olan değer temelli pazarlama yukarıdaki bileşenleri içerecek şekilde yönetildiği sürece, müşteri memnuniyeti ve sadakatine yol açarak SRÜ sağlayıcısı olabilir (Tekin ve Çiçek, 2005).

Araştırma sonuçlarına göre, yeni müşteri kazanmak, eski müşteriyi elde tutmaktan en az beş kat daha fazla maliyetli bir süreçtir (Çiçek, 2006; Karakaya, 2007). Bu yüzden işletmelerin müşteri sadakatini sağlaması, bunun için ise müşteri isteklerine ve taleplerine uygun olarak daha kullanışlı ve yararlı ürün ve hizmetler sunması önemlidir (Çiçek, 2006). Ancak müşteri değeri, stratejik olarak kolay sağlanabilen bir üstünlük değildir. Bu amaçla rekabet üstünlüklerinin belirlenmesine yönelik Joel Urbany ve James Davis (Aktaran: Pearce ve Robinson, 2015: 151), değer zinciri analizi ve KTG baz alınarak hazırlanmış üç çember analizini sunmuştur. Üç çember analizi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesinde yardımcı olan kullanışlı bir analiz tekniğidir. Bu tekniğe göre, birinci çember müşteri ihtiyaç ve beklentilerini, ikincisi işletmenin ürünleri ve müşterilerin onları nasıl algıladığını, üçüncüsü ise rakip işletmelerin ürünleri ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. Bu çembelerin kesişiminden oluşan analiz, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentileri ile ilgili yeni unsurları keşfetmeye yardımcı olur. Burden ve Proctor (2000), SRÜ için müşteri ihtiyaçlarının bilinmesinin yanı sıra, bu biliş halinin sürekli olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bunun için işletmede verilen eğitimlerin müşteri ihtiyaçlarını öğrenme, ölçme ve değerlendirmeye yönelik bilgileri de içermesi sürdürülebilirliğin teminatı olabilir (Burden ve Proctor, 2000).

- **Müşteri İlişkileri**

Güçlü rekabet ortamı müşterilerle bireysel olarak ilgilenilmesini zorunlu kıldığı için müşteri ilişkileri büyük önem kazanmış (Çiçek, 2006). Ayrıca, bir yönetim biçimi olarak hem müşterilere, hem de işletmenin kendi performansına olan olumlu etkilerinden dolayı işletme yönetiminde büyük rol almaya başlamıştır (Özilhan, 2010). Karakaya`ya (2007) göre, müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı, müşteri tatminini ve bu amaçla müşterilere uygun ürünler üretilmesini sağlamaktır. Müşteri tatmini, sadakati ve değeri gibi kavramlarla içselleştirilmiş (Özilhan, 2010), müşterileri iyi tanıyarak buna uygun yüksek kalite, çeşitlilik, farklı ürünler ve uygun fiyat sunulmasına yardımcı olabilen (Karakaya, 2007) müşteri ilişkileri yönetimine sahip işletmeler, bundan güçlü bir SRÜ fırsatı kazanabilmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için müşterileri hakkında bilgi edinmek ve bunu ürün geliştirmede kullanabilmek, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Özilhan, 2010). Bhat ve Darzi (2016) tarafından özel bir bankanın 278 müşterisinden toplanan verilerle yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, müşteri ilişkileri yönetiminin dört boyutu (şikayet çözümü, müşteri bilgisi, müşteri güçlendirme ve müşteri odaklılık) bankanın müşteri sadakati ve rekabet üstünlüğü üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu boyutlardan en güçlü etkiye sahip olanı ise, müşteri bilgisi olarak belirlenmiştir. Çiçek`e (2005) göre, müşteri ilişkileri yönetiminin bir süreç olarak başarılı olması için en önemli faktör müşteri bilgisine sahip olmaktır. İşletmeler, daha sonra bu bilgileri kullanıp müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilir ve müşterilerine işletmenin yetenekleriyle harmanlanmış daha kaliteli ürünler teklif edilebilir. Bunun sonucunda, SRÜ sağlayan müşteri sadakati üzerinde olumlu etkiler görülecektir.

Yukarıdaki alanyazın incelemesinden şöyle bir nihai stratejik sonuca varılabilir; bilgi, SRÜ kazandıran faktör, strateji veya yöntemler arasında bir bağ görülebildiği için hepsi Porter`ın (1998a) Değer Zinciri`nin birleşik halkaları olarak gözden geçirilmelidir. Diğer bir deyişle, başarı için önemli olan, hangi faktör veya stratejinin başı çektiği değil, hepsinin arasındaki sinerjidir.

Chaharbaghi ve Lynch`in de (1999) vurguladığı gibi, SRÜ`nün temel ilkeleri stratejiye dahil edilebilir olsa da, onların etkisini belirleyecek olan öge, SRÜ`nün nihai kaynakları olan etkin kaynak tabanlı stratejileri formüle etme ve uygulama yetenekleriyle birlikte, yönetimin dinamizmidir.



Yukarıda ele alınan çalışmaların çoğunda sürdürülebilirlik kavramının, Barney'in (1991) taklit edilemezlik yaklaşımı ile açıklanmaya daha yatkın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, KTG'den hareketle denilebilir ki bir işletme, kendi içinde geliştirebileceği kaynak ve yeteneklere sahipse SRÜ'ye de sahip olabilir (Erol, 2013: 177). Bundan dolayı, Srivastava ve arkadaşlarının (2013) da belirttiği gibi, işletmeler, rakipleri için en yüksek giriş engelleri sağlayan kaynak ve yeteneklerin oluşturulmasında daha uzun vadeli bir perspektif almalıdır. Ayrıca, bir kez elde edildikten sonra daha yüksek güven ve fark yaratan teknoloji, yüksek marj sağlayarak yeni SRÜ fırsatları açabilir (Srivastava, Franklin and Martinette, 2013).

### **1.3. Ulusal Rekabet Üstünlüğü**

Porter (1998), ilki 1990 yılında yayımlanan 'Competitive Advantage of Nations' (Ulusların Rekabet Üstünlüğü) adlı kitabında, ülkelerin uluslararası ticaretteki başarısını açıklamak için yeni teorisini ortaya koymaya çalışmıştır. Cevabını aramaya çalıştığı temel sorulardan biri, belirli ülkelerdeki firmaların herhangi bir endüstride neden uluslararası başarı elde edebildikleridir. Bu tez çalışmasının da teorik çerçevesini teşkil edecek bu yeni teoriyi ortaya koyarken Porter, klasik iktisat teorilerine yönelttiği eleştirilerden yola çıkmış ve yeni dış ticaret teorilerinden hareket etmiştir.

Ulusal rekabet üstünlüğünün (URÜ) belirleyicilerinin ve göstergelerinin farklı boyutlarda ve biçimlerde ele alınabilmesinden dolayı, iktisat literatüründe bir kavram kargaşası oluşturulmadan sadece ölçülmesi ve araştırılmasına odaklanılmıştır (Kibritçioğlu, 1996). URÜ kavramı, ülke, sektör ve firma düzeyinde ele alınabilmektedir. Ülke düzeyinde ölçülmeye çalışılırken esasen, o ülkenin reel döviz kuruyla ya da Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) tarafından ülkelerin rekabet güçlerinin yıllık olarak belirli endekslerle değerlendirilmesiyle ölçüldüğü görülmektedir. Oysa ki, ister bir ülke içindeki, isterse de uluslararası alandaki rekabet, mal ve hizmet üretimi ve ticareti yapan firmalar arasında olan ekonomik bir etkileşimdir. Bundan dolayı, birçok iktisatçıya göre, URÜ'nün araştırma düzeyi esasen firma veya sektör düzeyinde olmalıdır. Böylece, rekabetçi firmalardan ibaret olması, sektörü rekabetçi kılar, herhangi bir sektörü rekabetçi konumda olan ülkeler de uluslararası arenada rekabet üstünlüğüne sahip olmuş olurlar (Kibritçioğlu, 1998; Gökmenoğlu vd., 2012).

URÜ ile ilgili 18. ve 20. yüzyılın ilk yarısını kapsayan zaman zarfındaki teorilerde rekabet üstünlüğünün belirleyicileri olarak temel faktörler diyebileceğimiz, maliyet farklılıklarının ve doğal kaynakların ele alındığı görülmektedir. Modern dış ticaret kuramlarında ise ekonomik ve teknolojik gelişimlerden etkilenerek Ar-Ge, nitelikli işgücü ve ölçek ekonomileri gibi faktörler de ele alınmaya başlamıştır (Gökmenoğlu vd., 2012). Rekabet üstünlüğünün bu evrimsel sürecini göz önüne alarak aşağıda, Porter`ın URÜ kavramını anlamak için hareket noktası olarak kullandığı dış ticaret kuramları ve uluslararası rekabet üstünlüğü kazandıran faktörler tanıtılacaktır.

### **1.3.1. Mutlak Üstünlükler Teorisi**

Merkantilistlere göre, güçlü devlet demek, hazinesi değerli madenlerle dolu zengin bir devlet demektir. Bu zenginliğe giden yolun ise ihracat fazlası vererek değerli maden stoğunu artıran bir dış ticareten geçtiği savunuluyordu (Yılmaz, 2010: 3). Adam Smith, merkantilistlerden farklı olarak bir devletin esas zenginlik kaynağının toprak, işgücü ve sanayi olduğunu düşünüyordu. Ülkelerin çıkış yasakları getirerek değerli madenleri korumak yerine bir ülkenin asıl gücü olan üretken gücünün korunması gerektiğini savunmuştur. Smith`e göre, üretim faktörleri arasında, özellikle, bir ülkenin refah kaynağı olduğunu düşündüğü sermaye stoğu, zenginliğin artırılması için olmazsa olmazdır (Yılmaz, 2010: 19). İlâveten, merkantilistlerin aksine, Smith, ülkeler ve bölgeler tarafından uzmanlaşmanın avantajlarını savunmuştur. Smith`in önerilerine göre, toplumda rekabet olması önemlidir ve yalnız böyle bir toplumda herkes en iyi yapabileceği şeyi yaparak uzmanlaşabilir. Bu nedenle hükümetin rolü en aza indirilmelidir. Adam Smith`in 1776 yılında yayımlanan ‘The Wealth of Nations’ (Ulusların Zenginliği) adlı kitabında ileri sürdüğü bu fikirler kendi zamanına göre devrimsel nitelikteydi (Cho ve Moon, 2002: 6).

Smith`e göre, bir insanın tek bir alanda çalışması onu uzmanlaştıracağı için yeniliklerin yapılması da hızlanacaktı. Bu da işbölümünü emeğin verimliliğini artıran en önemli etmen haline getirir (Yılmaz, 2010: 17). Burada devletin üzerine düşen sorumluluk, bireylerin çıkarlarını kollama içgüdüsünü destekleyerek, serbest ticaret ortamı sağlamasıdır. Böyle bir ortamda, bireylerin çıkarlarını kollaması tüm toplumun refahına neden olacaktır. Çünkü, birey kendisi için en karlı alana yönelerek, hem kendisine, hem de tüm topluma en yüksek yararı sağlayacaktır. Smith`e göre burada devletin esas görevi, tam rekabet ortamını sağlamak, bunun dışında güvenlik, savunma, adaletin

sağlanması, özel mülkiyetin ve girişimin özendirilmesi, altyapının kurulması gibi sınırlı yükümlülüklerdir (Yılmaz, 2010: 18).

Smith'e göre, ülkelerin dış ticarete katılması genel dünya refahına katkı sağlayan uluslararası işbölümüne neden olur (Yılmaz, 2010: 20). Smith'in, böylesi bir uluslararası ticareti kurguladığı 'Mutlak Üstünlükler Teorisi'ne göre, bir ülke karşı ülkeye nazaran hangi malları daha düşük maliyetle üretebiliyorsa, o mallarda uzmanlaşmalı ve ihracat yapmalıdır. Diğer ülkenin de daha az maliyetle üretebildiği ürünleri ithal etmelidir. Mutlak üstünlüklerde yalnız homojen bir faktör olarak emeğin maliyeti dikkate alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, emek hangi ürünün üretiminde daha verimli bir faktörse, yani daha ucuzsa, ülke o üründe uzmanlaşmalıdır (Seyidoğlu, 2003: 17). Ülkelerin yalnız rekabet üstünlüğüne sahip oldukları alana yönedikleri böyle bir serbest dış ticaret ortamında ülkeler, dar bir alanda uzmanlaşacakları için hem kaynaklarını en verimli üretimde kullanarak kaynak dağılımını geliştirebilir, hem de tüketicilerin en ucuz ve kaliteli ürünleri tüketmelerini sağlayarak toplumun refahına yol açabilir. Mutlak Üstünlükler Teorisine göre, bunun gerçekleşmesi için ülkelerin mutlak maliyet üstünlüğüne sahip olması yeterlidir (Yılmaz, 2010: 20).

### **1.3.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi**

Adam Smith'in kitabı yayımlandıktan sonra, geliştirdiği teoriye yönelik olarak çok sayıda iktisatçının katkısından en önemlisi Ricardo'nun katkısıydı. 1817 yılında yayımlanan 'The Principles of Political Economy and Taxation' (Siyasal İktisadın ve Vergilendirmenin İlkeleri) adlı kitabında Ricardo, Smith'in Mutlak Üstünlükler Teorisini eğer bir ülkenin her iki malda da mutlak üstünlüğü olsaydı durum ne olurdu şeklinde sorgulamıştır. Smith'in teorisine göre, böyle bir durum geçerli olduğunda, ülke uluslararası ticareten hiçbir şekilde faydalanamaz (Cho ve Moon, 2002: 7). Ricardo'nun Smith'in teorisine yaptığı katkılara göre, uluslararası ticaret, bir ülkenin bir malda diğer ülkelere nazaran mutlak maliyet üstünlüğüne sahip olması ile değil, üretimdeki üstünlüklerin derecesi ile açıklanabilir (Seyidoğlu, 2003: 18). Burada şunu da belirtmek gerekir ki, Smith'in tarımın en verimli ve vazgeçilmez iş kolu olduğu fikrinden (Yılmaz, 2010: 17) farklı olarak Ricardo, bir ülkenin zenginliğini artırmanın yolunun sanayiden geçtiğini söyler. Çünkü teknolojik gelişmeler verimliliği en çok sanayi alanında arttırabilir (Yılmaz, 2010: 24).

Ricardo'nun 'Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi'ne göre, Smith'in iddia etmiş olduğu gibi bir ülkenin dış ticarete girmesi ve kazanç elde edebilmesi için mutlaka bir malı diğer ülkeden daha ucuz üretmesine ihtiyaç yoktur. Bir ülke, her iki malı da diğer ülkeden daha pahalıya üretse de, bu iki maldan karşılaştırmalı olarak hangisini daha az pahalı üretiyorsa, o maldan uzmanlaşarak dış ticaret yapabilir. Bu prensibe uygun olarak, her iki malı daha ucuz üreten diğer ülke de, daha ucuz ürettiği maldan uzmanlaşmalıdır (Yılmaz, 2010: 25-26). Mutlak Üstünlükler Teorisinde olduğu gibi Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinde de katılan ülkeler için dış ticaretin uzmanlaşmadan kaynaklanan kaynak tasarrufu, toplam üretimin artması, daha fazla ithal mal alabilme, yüksek tüketim ve sonuçta refah artışı gibi faydaları olacaktır (Yılmaz, 2010: 27). Yalnız Ricardo'nun teorisinin geçerli olabilmesi için, her iki ülkenin de tek bir maldan devam eden karşılaştırmalı üstünlüğünün olması gerekir (Yılmaz, 2010: 28).

Her iki teoride de maliyeti belirlerken üretim faktörü olarak yalnız hareketsiz emek ve verimliliğin dikkate alındığı görülmektedir. Bu hususdan dolayı, klasik teoriler, günümüzün uluslararası hareketliliğinin hakim olduğu küresel ekonomide ulusların ekonomik rekabet güçlerini açıklamada yetersizdir (Gökmenoğlu vd., 2012).

### **1.3.3. Faktör Donatımı Teorisi**

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisine göre ülkelerin karlı dış ticaret yapabilmesi, yurtiçi üretim maliyetlerinin farklı olmasından kaynaklandığından, bu yurtiçi maliyet farklılıklarının neden kaynaklandığı yeterli bir düzeyde açıklanamadığı sürece, Karşılaştırmalı Üstünlükler yeterli seviyede açıklanmış sayılmaz (Seyidoğlu, 2003: 63).

Ricardo, ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüğünün emek verimliliğindeki farklılıklardan kaynaklandığını söylemektedir, ancak bu verimliliğin neden farklı olduğunu tatmin edici bir şekilde açıklamamıştır. Heckscher ve Ohlin, karşılaştırmalı üstünlüğü faktör donatımı farklılıkları ile açıklamıştır. Bunun için Ricardo'nun teorisinde olduğu gibi tek üretim faktörü olarak yalnız emek değil, emek ve sermaye olmak üzere iki üretim faktörü mevcuttur (Cho ve Moon, 2002: 9). Heckscher'e göre, uluslararası ticarete başlamak için gereken önkoşul, katılan ülkelerde faktörlerin göreceli fiyat farklılığının olması veya farklı mallarda üretim faktörleri arasında farklı orantıların olmasıdır (Yılmaz, 2010: 119). Kısaca, maliyet farklarını ülkelerin faktör donanımlarının farklılığı ile açıklamıştır (Yılmaz, 2010: 122). Ohlin'e göre, tarımsal alan çok, ancak sermaye ve madenler diğer ülkelere göre azsa, emek faktörünün yoğun kullanıldığı tarımsal ürünler

ihraç edilebilir (Yılmaz, 2010: 124). Heckscher ve Ohlin`in Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisini açıklamak için ortak katkıları Neo-klasik iktisat kuramları arasında yer alan Faktör Donatımı Teorisini oluşturmuştur (Seyidoğlu, 2003: 63).

Kısa ve öz olarak, Faktör Donatımı Teorisine göre, “bir ülke hangi üretim faktörüne zengin olarak sahipse, üretimi o faktörü yoğun biçimde gerektiren mallarda karşılaştırmalı üstünlük elde eder, yani onları daha ucuza üretir ve o alanlarda uzmanlaşır” (Seyidoğlu, 2003: 64).

Burada Faktör Donatımı Teorisi ile büyük bir benzerlik teşkil eden Keesing ve Kenen`in Nitelikli İşgücü Teoreminden bahsetmek gerekir. Çünkü bu teoriye göre, belirli mesleklerde nitelikli işgücüne sahip olan ülkeler, üretimi bu mesleki nitelikleri gerektiren alanlarda, niteliksiz işgücü bol olan ülkeler ise, esasen niteliksiz emeğe gereksinim duyan alanlarda uzmanlaşırlar (Seyidoğlu, 2003: 81). Anlaşılacağı üzere, nitelikli işgücü sanayi ülkelerinin dış ticaretteki başarılı faaliyetlerini açıklamak için ulusal bir rekabet üstünlüğü olarak görülebilir.

#### **1.3.4. Teknoloji Açığı Teorisi**

Faktör Donatımı Teorisi, üretim fonksiyonlarının ve teknolojilerinin tüm ülkeler için erişilebilir ve özdeş olduğu varsayımı ile oluşturulmuştur. Teknoloji Açığı Teorisi ile Posner (1961), Faktör Donatı Teorisini bu yönüyle eleştirerek, teknik bilgi ve teknolojinin tüm ülkeler tarafından kolay elde edilebilmesinin mümkün olmadığını iddia etmiştir (Seyidoğlu, 2003: 83; Yılmaz, 2010: 205).

Posner`e (1961) göre, yeni teknolojik buluşlar ve onların patenler ve fikri mülkiyet hakları ile korunması, özellikle onları üreten sanayileşmiş ülkelere veya yenilikçi firmalara üretemeyen diğer ülkelerin yanında, o ürünlerin esas ihracatçısı olarak üstünlük sağlamaktadır.

Teknoloji Açığı Teorisine göre, yeni bir ürün, üretim süreci veya teknoloji ürünü buluşlar, ülkeleri bu ürünlerin ilk ihracatçısı yapsa da, zamanla diğer ülkeler, hem taklit veya teknolojinin dünyada yaygınlaşmasıyla, hem de o ürünü üretmek için gerekli emek ve imalat girdilerinin görece ucuzluğu nedeniyle, bu ürünlerin üretimlerindeki avantajlı durumu benimseyebilirler. Sonuçta, yeni teknolojik ürünlerin daha önceden ihracatçısı konumunda olan ülke, artık o ürünleri daha ucuz üretimle elinden kapmış olan diğer ülkelere ithal etmek mecburiyetiyle karşılaşır (Seyidoğlu, 2003: 82). Şöyle ki,

teknolojinin vatani olan ülkeler, teknik bilgi, keşif ve yeniliklerin kazandırdığı karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü ile ilk ihracatçı olurken, diğer ülkeler, ucuz işgücü, bol ve ucuz hammadde kaynaklarının kazandırdığı karşılaştırmalı maliyet üstünlüğü ve tabii ki taklit yetenekleri ile de teknolojik yeniliklerin üretimini kolayca benimseyebilirler.

### **1.3.5. Ürün Dönemleri Teorisi**

1966 yılında yayımlanan makalesinde Raymond Vernon, Teknoloji Açığı Teorisine yönelik katkılarıyla onu geliştirerek Ürün Dönemleri Teorisini sunmuştur (Seyidoğlu, 2003: 83). Vernon (1966), ürünlerin bir ürün giriş, olgunluk ve standartlaşma döngüsünü içeren modele uygun şekilde hareket ettiğini ileri sürmüştür. Bu modelle, gelişmiş veya az gelişmiş bazı ülkelerin hızlı ihracat artışlarını açıklamak mümkün hale gelir (Bayraktutan, 2003).

Ürün Dönemleri Teorisi, işletmenin hem maliyet, hem de gelir koşullarına göre ticaret ve yatırım kararlarına odaklanarak, faktör ve ürünlerin uluslararası düzeyde hareketsiz olduğu varsayımını ortadan kaldırır (Grosse ve Behrman, 1992). Teoride kritik öneme sahip nokta şudur ki, ürün, yeni olduğu yaşam dönemlerinden, eski olduğu dönemlere doğru ilerlerken, üretim yeri de coğrafi olarak değişebilir (Seyidoğlu, 2003: 84). Ürünün giriş aşamasındaki coğrafi yeri, zengin ve büyük olmasından kaynaklanarak, yeni tüketici ürünleri geliştirmeyi teşvik eden ve işçilik masraflarının yüksekliğinden dolayı maliyeti düşüren yenilikler yapılmasını gerektiren ülke olacaktır. Giriş aşamasında firmalar, yeni ürünlere yönelik olan yüksek talepten dolayı yüksek fiyatlar talep edebilir. Bu da, düşük maliyetlere sahip diğer ülkelere gitme fikrinin cazipliğini ortadan kaldırır. İkinci aşamada, artık olgunlaşmış bir ürün olarak üretim hızlandırılarak arttırılır ve dış talebi karşılamak için ihracata başlanır. Son aşamada ise ürün, standart bir ürün haline gelir ve artık fiyat, önceki dönemdeki aksine bir rekabet unsuru olarak işletmeleri zorlar. Neticede, düşük maliyetler, daha önce olmadığı kadar büyük bir ihtiyaç haline geldiği için işletmeler, lisans vererek üretimlerinin belirli bir kısmını daha ucuz işgücünün olduğu, önce diğer gelişmiş ve daha sonra az gelişmiş ülkelere kaydırırlar (Vernon, 1966). Cho ve Moon'a (2002: 14) göre böylece, ürünlerin karşılaştırmalı üstünlüğü zaman içinde bir ülkeden diğerine kaymaktadır. Bundan dolayı, teori, gelişmiş bir ülkenin yeniliklerini benimsemeye çalışan gelişmemiş ülkeler için yararlı bir yaklaşım sunmaktadır (Vernon, 1966).

Kısaca, herhangi bir ürünün içinde bulunduğu ürün yaşam dönemi, ülkelerin hangi ürünlerde karşılaştırmalı üstünlüğünün olabileceği hakkında bilgi vermektedir. Örneğin, standart ürün dönemine varmış bir ürün söz konusuysa, üstünlüğün düşük ücretlerin olduğu ülkelerde olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2010: 209). Vernon'un modeli, üretim maliyetlerinden başka, teknik bilgi ve ölçek ekonomilerinin sağladığı maliyet üstünlüklerinin de karşılaştırmalı üstünlük belirleyicisi olabileceğini göstermektedir (Yılmaz, 2010: 210). Buradan hareketle Ürün Dönemleri Teorisine göre, uluslararası ticaret, nitelikli işgücü ve Ar-Ge gibi rekabet üstünlüğü faktörlerine yoğun olarak sahip olan gelişmiş sanayi ülkelerinden, ucuz işgücü, taklit ve ürün standartlaştırması süreçleriyle üstünlük elde eden az gelişmiş ülkelere doğru hareket eder. Aynı sırada, belirtilen faktörlere üretimde yoğun olarak gereksinim duyan ürünlerin hareketine göre şekillenmektedir (Seyidoğlu, 2003: 86).

### **1.3.6. Ölçek Ekonomileri Teorisi**

Ölçek Ekonomileri Teorisi, Krugman (1979; 1980; 1983) ve Lancaster'in (1980) ortak katkılarıyla oluşturulan modern dış ticaret kuramlarından biridir. Teori, Faktör Donatımı Teorisine yönelik eleştirilerle başlamıştır. Faktör Donatımı Teorisinde, ülkelerde malların sabit verim koşullarında üretildiği varsayımı geçerlidir. Ölçek Ekonomileri Teorisi, buna karşı çıkarak, ölçek ekonomilerinden dolayı artan getiriler veya azalan maliyetler geçerli olduğunda, tamamen aynı olan iki ülkenin bile karlı dış ticaret yapabileceğini iddia etmektedir. Teoride, her bakımdan tamamen aynı oldukları için, karşılaştırmalı üstünlük temelinde aralarında ticaret öngörülemeyen ülkeler arasındaki ticaretin mümkünlüğü, endüstri içi ticaret kavramıyla açıklanmıştır. Başka bir deyişle, bir endüstriye dahil farklı malların her birinde, taraflardan yalnız birinin üretim yaparak diğer ürünleri karşı taraftan alması, ülkeler arasında endüstri içi ticaret oluşturacaktır. Dahası, teoriye göre, benzer ekonomiler arasında, benzer olmayanlardan daha fazla karşılıklı ticaret olacaktır. Şöyle ki, iki ülkede de herhangi bir endüstrideki malların farklı çeşitlerinin bir çoğunun üretiminin ve tüketiminin mevcut olması, daha fazla ürün çeşidinin ticarete konu edilmesini muhtemel hale getirir. Teoriye göre, burada sadece tek bir veya birkaç çeşidin taraflardan birinin uzmanlık alanı olması, firmalara kısmen monopolcü rekabet gücü kazandırmaktır. Diğer bir ifade ile, bir malın üretimini kendi başına benimsemiş olmak ürünün fiyatı veya satış miktarı üzerinde kontrol yetkisi vermektedir.

Ölçek Ekonomileri Teorisi, ülkeleri belirli alanlarda uzmanlaşmaya teşvik eder. Çünkü, tüketici tercihleri geniş bir yelpazede farklılık gösterdiği için ülkeler, müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak tüm ürünleri üretme yoluna giderse, ölçek ekonomisinin sağlayacağı düşük maliyet üstünlüklerinden mahrum kalacaklardır. Bu yüzden tüm ürünleri üretmek yerine, bazı ürünlerin üretimine yoğunlaşarak maliyetleri düşürme fırsatı yakalar, böylece, hem iç pazara, hem de ihracat yaparak dış pazara mal satabilirler. Üretmediği diğer ürünleri ise, o üründe ölçek ekonomileri elde etmiş diğer ülkelerden ithal edebilir. Sonuçta, hem ülkeler karlı dış ticaret yaptığı, hem de tüketiciler daha fazla çeşitlilik ve daha düşük fiyatlarla tüketim fırsatı yakaladığı için genel refahın artacağı söylenebilir. Böylece, uluslararası ticarete ölçek ekonomileri, ülkelerin mal çeşitliliğinden ödün vermeden, aynı zamanda, verimli bir şekilde üretim yapmasını sağlar (Cho ve Moon, 2002: 18; Seyidoğlu, 2003: 87).

Ölçek Ekonomileri Teorisinin yukarıda açıklanan mekanizmasında artan getiriler varsayımı ile ülkelerin ihracatını gerçekleştirecekleri mal, büyük bir ihtimalle iç pazarda büyük bir talep gören mal olacaktır. Özellikle, eğer iki ülke benzer taleplere sahipse, daha büyük olan ülke, ölçek ekonomisinin üstünlüğünden yararlanan mallarının net bir ihracatçısı olacaktır. Anlaşılacağı üzere, ölçek ekonomilerinin ülkelere kazandırdığı rekabet üstünlüğü yüksek üretimden kaynaklanan karşılaştırmalı maliyet üstünlüğüdür. Ayrıca, maliyetsiz bir şekilde ürün farklılaştırması sağlanmaktadır ki bununla dış pazarlardaki talep de karşılanabilir (Krugman, 1980).

### **1.3.7. Uluslararası Ticaret Teorilerinin Ulusal Rekabet Üstünlüğü Çerçevesinde Bir Özeti**

Bu teorilerin hiç biri rafa kaldırılmamıştır, ancak tek bir teori günümüz karmaşık uluslararası ticaretini açıklamak için tatmin edici düzeyde yeterli değildir. Örneğin, Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi hala büyük önem taşısa da, ortaya atıldığı zaman için etkilidir, ancak günümüzün çetrefilli ekonomisinde talep koşulları gibi diğer önemli değişkenleri dikkate almaz. Özellikle yoğun rekabetçi bir ortamda çok sayıda faktörün aynı anda ele alınması gerekir (Cho ve Moon, 2002: 19). Örneğin, neoklasik iktisatçıların klasik iktisatçılara yönelttiği eleştirilerinde vurgulanan temel nokta, maliyetleri hesaplarken emek-değer teorisine dayandıkları için emek dışındaki faktörleri göz ardı etmeleridir (Bayraktutan, 2003). Günümüzde ise farklı çeşit ve özelliklere sahip binlerce ürün, iki yüze yakın ülke arasındaki dış ticarete konu olmaktadır. Tek bir



veya birkaç teoriyle açıklamaya çalışarak, böylesi karmaşık bir dünya ticaretinin içinden çıkılması imkansızdır (Seyidoğlu, 2003: 91). Bundan dolayıdır ki, klasik iktisadi düşünceden modern olana geldikçe, rekabet üstünlüğü faktörlerinin çeşitlendiği ve karmaşıklaştığı görülmektedir.

Aşağıda Tablo 3'te dış ticaret kuramları bağlamında URÜ belirleyicileri ve kaynakları özetlenmiştir:

**Tablo 3: Dış Ticaret Kuramlarında URÜ Kaynakları**

Teori	Rekabet Üstünlüğünün Belirleyicileri	Rekabet Üstünlüğü Kaynakları	Kuramcı
Mutlak Üstünlük Teorisi	Mutlak Maliyet Üstünlüğü	Biri diğerinin nedeni olarak sırasıyla: İşbölümü, Uzmanlaşma, Emek Faktörü Verimliliği, Maliyet üstünlüğü	Adam Smith 1776
Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi	Karşılaştırmalı Maliyet Üstünlüğü	Biri diğerinin nedeni olarak sırasıyla: İşbölümü, Uzmanlaşma, Emek Faktörü Verimliliği, Maliyet üstünlüğü	David Ricardo 1817
Faktör Donatımı Teorisi	Faktör Bolluğu	Karşılaştırmalı Faktör Zenginliğinden Kaynaklanan Düşük Fiyat Üstünlüğü	Eli Heckscher 1919 Bertil Ohlin 1933
Teknoloji Açığı Teorisi	Teknolojik Yenilik	Teknik Bilgi ve Teknolojik Yenilik Üretimi	Posner 1961
Ürün Dönemleri Teorisi	Teknolojik Yenilikte Öncülük	Ürün Yaşam Döngülerine göre: 1. Nitelikli İşgücü, Ar-Ge, Büyük İç Talep; 2. Dış Talep ve Ona Cevap verebilen Üretim Kapasitesi; 3. Düşük Maliyetler, Ucuz İşgücü	Vernon 1966
Ölçek Ekonomileri Teorisi	Ölçek Ekonomileri	Büyük Bir İç Talep, Yüksek Üretimden Kaynaklanan Düşük Maliyet	Krugman 1979, 1980, 1983 Lancaster 1980

**Kaynak:** Gökmenoğlu, S. M., Akal, M., & Altunışık, R. (2012). Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi*, 13(4), 3-43. esas alınmıştır.

#### 1.4. Sonuç

Rekabet üstünlüğü, bu tez çalışmasında kullanılan temel kavramdır. Yukarıdaki ilgili literatür incelemelerinden de görüldüğü üzere rekabet üstünlüğü önemli bir konu olarak kabul edildiği için üzerinde çok çalışmalar yapılmıştır. Sonuç olarak farklı yaklaşımlar ve görüşler meydana gelmiştir. Yukarıdaki kısımlarda, rekabet üstünlüğü kavramı, incelendiği en önemli iki yaklaşım olan ve stratejik yönetim okuluna ait olan ETY ve KTG yaklaşımları çerçevesinde literatüre dayalı olarak incelenmiştir. Kısaca özetlemek gerekirse, ETY, rekabet üstünlüklerinin belirlenmesinde dış çevreyi ve bu çevreyi teşkil eden endüstride işletmenin pozisyonunu göz önüne alırken, KTG ise, işletmenin kendi içsel kaynaklarını göz önüne almaktadır.

Bu araştırmanın analiz aşamasında cevabı aranmaya çalışılmış tüm soruların odak noktasında aslında rekabet üstünlüğü faktörleri yerleştiği için, öncelikle bu kavramın mümkün olduğu kadar netleştirilmesi ve tanımlanması gerekir. Bu bölümdeki okumalar ışığında rekabet üstünlüğü kavramı özetlenerek, aşağıdaki paragrafta mümkün olduğu kadar kavramla ilgili tanımların belirsizliğinin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Rekabet üstünlüğü, tek bir firmada, firmaların oluşturduğu sektörde veya ülke genelinde görülebilir. Firma bazında anlatacak olursak, rekabet üstünlüğü, bir firmanın rakiplerine nazaran daha karlı olması, daha iyi büyüme fırsatları yakalaması veya daha iyi müşteri memnuniyeti yakalaması gibi temel amaçlarına ulaşmasında değer zincirinin herhangi bir noktasında olumlu etkisi olan maddi veya manevi faktörlerdir. Rekabet üstünlüğü faktörleri, rekabet ortamında firmaya rekabet gücü kazandırır ve firmanın kendisinin özel olarak sahip olduğu veya genel olarak içinde bulunduğu sektörün sahip olduğu bir faktör olabilir. Her kesin elde edebileceği doğal kaynaklar olabileceği gibi, strateji ve çabalar sonucunda yaratılmış olabilir veya devlet tarafından verilen bir destek de olabilir. Kısacası, rekabet üstünlüğü, firmaya fayda sağlamak koşuluyla akla gelebilecek her şey olabilir. Rekabet üstünlüklerinin hepsi, dolaylı veya dolaysız birbirileri ile ilişki içerisindedirler. Bir rekabet üstünlüğü, kendi başına var olamaz, ya bir sonuçtur ya da neden ve muhakkak başka bir rekabet üstünlüğü faktöründen etkilenmekte veya kendisi de başka bir rekabet üstünlüğü faktörünü etkilemektedir. Rekabet üstünlükleri, geçici veya kalıcı olabilir. Diğer bir ifadeyle, daim mevcut olup SRÜ olabilir veya sadece belirli bir dönem için olumlu etki göstererek geçici de olabilir.

Bu tez çalışmasının kavramsal temelini oluşturan rekabet üstünlüğü kavramı, aslında tezde kullanılan teorinin de kavramsal temelini oluşturmaktadır. Tezin aşağıdaki ikinci bölümünde, tez çalışmasının teorik dayanağı olarak, Porter`ın temel kavramı rekabet üstünlüğü olan Rekabetçi Üstünlükler teorisi ve teorinin Elmas Modeli tanıtılmıştır.

## **BÖLÜM 2: TEORİK ÇERÇEVE: PORTER'IN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER TEORİSİ**

Bu tez çalışmasının teorik dayanağını, Harvard İşletme Okulu'nda İşletme Bölümü profesörü olan ve en etkili yönetim ve rekabet düşünürlerinden biri olarak, modern stratejinin babası gibi tanınan Michael Everett Porter'ın (Livvarçin ve Kurt, 2017: 294) Rekabetçi Üstünlükler Teorisi ve bu teorinin bulgusu olarak bilinen Elmas Modeli teşkil etmektedir.

Porter, literatürde modern dış ticaret kuramları arasında yer alan Rekabetçi Üstünlükler Teorisi ve Elmas Modeli'ni ilk baskısı 1990 yılında yayınlanan *Competitive Advantage of Nations* (Ulusların Rekabet Üstünlüğü) adlı kitabında sunmuştur. Kitabı tek cümleyle özetlemek gerekirse, Porter'ın (1998b: 29) kendisinin ifade etmiş olduğu üzere, “bu kitab, ulusların belirli endüstrilerde neden başarılı olduklarını ve bunun ulusal ekonomiler ve firmalar için etkilerini anlatır”.

Kitabın belirli bölümleri okunmuş ve ilk alt başlıkta, Porter'ın teorisinin ve teori geliştirme aşamalarının adım adım anlaşılmasını sağlayacak bir şekilde özetlenmiştir. İkinci alt başlıkta ise, teorinin bulgusu olarak Elmas Modeli, tüm rekabet üstünlüğü koşulları ile beraber açıklanmıştır. Üçüncü alt başlıkta, Porter'ın teorisine yönelik eleştirel ve katkı niteliğindeki çalışmalarda oluşturulan yeni modeller açıklanmıştır. Bölümün dördüncü ve son alt başlığında, tarım ve gıda sektöründe Elmas Modeli'nin uygulandığı çalışmaların ne gibi bulgular ortaya koyduyuyla tanışmak amacıyla, bu tipte bazı çalışmaların bulguları özetlenmiştir.

### **2.1. Yeni Bir Paradigma İhtiyacı**

Bu alt başlıkta, Porter'ın teoriyi oluştururken yanıtını bulmaya çalıştığı temel soru, bu soruyu cevaplarırken araştırmannın merkezinde hangi aktörün yer alması gerektiği, daha önceki açıklamalara yönelik eleştirileri ile ulusal rekabetçiliği açıklama çabaları, daha önce ortaya atılan uluslararası ticaret teorilerine yönelik eleştirileri, yeni teorinin içermesi gerekenlerden önemli bulduğu unsurlar ve teorinin saha çalışması aşamalarına yer verilmiştir.

### **2.1.1. Teorinin Temel Sorusu**

Porter`a (1998b: 1) göre, uluslararası rekabette bazı ulusların başarılı, bazılarının ise başarısız olmasının nedeni, yoğun bir araştırma konusu olsa da, amaç firmalar veya uluslar için ekonomik refahın temelini ortaya koymakla ilgili olduğunda yanlış bir soru sorulmuş olur. Daha dar bir alana odaklanmak gerektiğini düşünerek; “Bir ulus, neden bir endüstrideki başarılı uluslararası rakiplerin ana üssü haline geliyor? Daha farklı bir ifadeyle, belirli bir ulustaki firmalar, neden belirli bir alandaki dünyanın en iyi rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü yaratabiliyor ve sürdürebiliyorlar? Neden bir ulus çoğu endüstride dünya liderlerinin çoğuna ev sahipliği yapıyor?” sorularının yanıtını aramanın daha amaca uygun olduğunu ileri sürmüştür (Porter, 1998b: 1).

### **2.1.2. Porter`ın Araştırmasının Merkezi Aktörü**

Bir işletmenin ulusunun neresi olduğu, uluslararası alanda rekabet üstünlüğü yaratma ve sürdürme yetenek veya yetersizliklerinin belirlenmesinde büyük öneme sahiptir. Bu durum ulusal ekonomik refah için de geçerlidir. Şöyle ki, bir ülkenin uzun vadede yaşam standardı, işletmelerinin rekabette bulunduğu endüstrilerde ulaştıkları yüksek ve de yükselen verimlilik seviyesine bağlıdır (Porter, 1998b: 2). Porter`a göre, artan ticaretin uzmanlaşmaya yol açmasından dolayı, uluslararası üstünlük, dar tanımlanmış endüstrilerde, hatta belirli sektör segmentlerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden, araştırmalarının odak noktası olarak, endüstri ve sektör segmentlerini ele almıştır. Burada, uluslararası rekabette işletmelerde ve ulusal ekonomik refah için önemli olan belirli alanlarda ulusun güçlü etkisinin görüldüğünü belirtmiştir (Porter: 1998b: 10-11).

### **2.1.3. Porter`ın Ulusal Rekabetçiliği Açıklama Çabaları**

Porter, daha önce ortaya atılan ulusal rekabetçilik tanımlarını somut ülke örnekleri üzerinden tartışarak, her zaman geçerli olamayacaklarını ve endüstri bağlamında açıklamanın daha isabetli olacağını iddia etmiştir. Döviz kurları, faiz oranları ve hükümet açıkları, ucuz ve bol emek, bol doğal kaynaklar, etkili hükümet politikaları, yönetim uygulamalarındaki farklılıklar, emek-yönetim ilişkileri gibi faktörlerle ulusal rekabetçiliği açıklayan tanımlardan hiç birinin ulusal rekabetçiliği ve ulusun endüstrilerinin rekabetçi pozisyonlarını rasyonel olarak açıklamak için tek başına yeterli olmadığını belirtmiştir. Her biri farklı bir gerçeği yansıtırsa da, karmaşık güçler kümesinin bir parçasından öteye geçemiyorlar. Hatta bu çeşitli açıklamalar, daha temel

bir sorun olan “rekabetçi” ulus teriminin tatmin edici düzeyde tanımlanmadığını vurgulamaktadır. Örneğin, “rekabetçi” bir ulus, her firma veya endüstrinin rekabetçi mi olduğu, ticaret dengesi pozitif mi olan, dünya ihracatında payı artan mı, istihdam yaratabilen mi, iş gücü maliyetleri düşük mü olan bir ülkedir? Porter farklı ülkelerden gerçek örnekler vererek, bu fikirleri çürütmüş ve bu açıklamaların her birinin bir ulusun endüstrisi hakkında bir şeyler söylediğini, ancak hiçbirinin ulusal ekonomik refahla ilgili olmadığını ortaya koymuştur. Bu yüzden, ulusal düzeyde tek anlamlı rekabetçilik kavramının ulusal üretkenlik olduğunu yazarak belirtmiştir: “Yükselen bir yaşam standardı, bir ulusun firmalarının yüksek verimlilik seviyelerine ulaşma ve zaman içinde verimliliği artırma kapasitelerine bağlıdır.” Kısaca, Porter’a göre, ekonomik refah için önemli olan ulusal verimliliklerdir. Hatta, ulusal düzeyde rekabet edebilirliği açıklamanın yanlış soruyu cevaplamak olduğunu, verimliliğin belirleyicilerini ve verimlilik artış hızını anlamamanın daha isabetli olacağını belirtmiştir. Sonuç olarak, cevap bulmak için bir bütün olarak ekonomiye değil, belirli sektörler ve sektör segmentlerine odaklanmış, bir ülkedeki firmaların belirli segment ve sektörlerde yabancı rakiplere karşı neden başarılı bir şekilde rekabet edebildiğini açıklamaya çalışmıştır (Porter, 1998b: 3-10).

#### **2.1.4. Porter`ın Uluslararası Ticaret Teorilerine Yönelik Eleştirileri**

Yukarıdaki açıklamaların yanı sıra, Porter`ın tartışmayı önemli bulduğu diğer önemli konu, daha önce ortaya atılan dış ticaret kuramlarının günümüzün uluslararası rekabetçi ticaretini açıklama kapasitesidir. Hem Smith`in bir ulusun herhangi bir malda düşük maliyetli üretici olması durumunda ihracatta mutlak üstünlüğe sahip olması fikri, hem de Ricardo`nun piyasa güçlerinin bir ülkenin kaynaklarını görece en verimli olduğu sektörler tahsis edeceğinden dolayı karşılaştırmalı üstünlük kazanacağı fikri, Porter`a göre, ticaret için gereklidir ancak teorileri sadece ülkeler arasındaki emek verimliliği farklılıklarına dayanıyordu. Bu yüzden ticareti açıklama üzerine teorik tartışmalar devam ederken, ilgi odağı başka yerlere kaymıştır. Heckscher ve Ohlin`in teorisi, tüm ülkelerin eşdeğer teknolojiye, ancak toprak, emek, doğal kaynaklar ve sermaye gibi üretim faktörlerinde farklı donanımlara sahip oldukları fikrine dayanmaktadır. Ülkeler, üretim için gerekli temel girdilerden öteye geçemeyen bu faktörleri daha yoğun kullanan endüstrilerde karşılaştırmalı üstünlükler elde ederler. Porter`a göre, bu teoriler, birçok sektörde ticaret modellerinin belirlenmesinde kesinlikle bir rol oynamıştır. Ancak yeterli olmadıkları yönünde de artan bir düşünce olduğunu gerçek ülke

ekonomilerinden örnekler vererek savunmuştur. Örneğin, ölçek ekonomileri teorisinde de görebileceğimiz gibi dünya ticaretinin çoğu benzer faktör donanımına sahip gelişmiş sanayi ülkeleri arasında gerçekleşir. Aynı zamanda, üretimi benzer faktör oranlarını içeren ürünlerde büyük bir ticaret hacmi olduğu bir gerçektir. Her iki ticaret şeklini de bu teorilerle açıklamak zordur. Özellikle, önemli miktarda ticaret, teorilerin dışında kalan bir ticaret türü olan çok uluslu firmaların farklı ulusal iştirakleri arasındaki ihracat ve ithalatı da içermektedir. En önemlisi, faktör donatımı teorisinin ölçek ekonomilerini dikkate almaması, teknolojilerin her yerde aynı, ulusal faktörler havuzunun farklılaşmamış ve sabit olması, vasıflı emek ve sermaye gibi faktörlerin uluslar arasında hareket etmemesi varsayımları, sektördeki gerçek rekabeti yansıtmak için engeldir (Porter, 1998b: 12-13).

Dinamik ve daha karmaşık faktörler yığılmasından dolayı rekabetin değişen doğası eski varsayımların tersine; a) ölçek ekonomilerinin yaygınlığı ve alıcı ihtiyaçlarının ülkeler arasında farklılık göstermesinden dolayı teknolojik değişim ve bunun sürekliliği; b) ölçek ekonomilerine uygun olarak dünya ticaretinin önemli bir kısmının benzer faktörlere sahip gelişmiş ülkeler arasında gerçekleşmesi; c) dünya çapında yaygınlaşan tedarik ve satışlar, aynı zamanda kaynakların dağılımı, birçok ülkede faaliyette bulunmayı gerektirdiğinden dolayı rekabetin ve buna uygun olarak stratejilerin küreselleşmesi, yeni varsayımları gündeme getirmektedir. Nihayet, doğal kaynakların teknolojik değişim nedeniyle pek hükmünün kalmaması ve teknolojinin kendisinin de sürekli değişimi, aynı zamanda tüm bunların küresel boyutta oluşu, avantajların etkisini çabuk yitirmesine neden olarak eski teorileri geçersiz kılmaktadır (Porter, 1998b: 13-15).

Porter'a göre, ticareti açıklamada faktörel avantajların yetersizliği geniş ölçüde kabul görse de, neyin yerini alması veya tamamlaması gerektiği açık değildir. Burada ölçek ekonomilerinin önemini ortaya koyarak, kısmen daha donanımlı bir teori olduğunu belirtse de, mevcut teorisinin en önemli soruyu cevapsız bıraktığını da eklemiştir: Hangi ulus ve hangi sektörlerde firmalarını toplayacak? Örneğin, küresel rekabette, herhangi bir ulustan firmalar, dünya çapında satış yaparak ölçek ekonomileri kazanabilirler ama hangi ülkenin firmalarının bunu yapacağı net değildir (Porter, 1998b: 16).

Porter, karşılaştırmalı üstünlüğün ötesine geçmeye yönelik diğer çabaların çoğunlukla teknolojiye dayandırıldığını belirterek, bunlardan teknoloji açığı teorisine atıf yapmıştır:

“Teoriye göre, ülkeler, firmalarının teknolojide liderlik (boşluk) kazandığı endüstrilerde ihracat yapacaklardır. Teknoloji kaçınılmaz olarak dağıldıkça ve boşluk kapandıkça ihracat da düşecektir.” Teknolojik farklılıkların gerçekten de rekabet üstünlüğünün merkezinde yer almasına rağmen, Porter, Ricardian teorilerin ve teknoloji açığı teorisinin de onu en çok ilgilendiren soruları cevapsız bırakmasından şikayetçi. Örneğin: “Verimlilik farkı veya teknoloji açığı neden ortaya çıkıyor? Hangi ulusun firmaları kazanacak? Neden belirli bir ulustan bazı firmalar, teknoloji açığı teorisinde olduğu gibi kaçınılmaz olarak liderliğini kaybetmek yerine, bir endüstride onlarca yıldır teknolojik avantajlarını koruyor?” (Porter, 1998b: 17).

Porter, Vernon'un ürün dönemleri teorisinin dinamik bir teorisinin başlangıcını temsil ettiğini ve iç pazarın yeniliği nasıl etkileyebileceğini açıkladığı için önemli bir role sahip olduğunu yazmıştır. Ama bu teorisinin de merkezi öneme sahip olduğunu düşündüğü birçok soruyu cevapsız bıraktığını ilave etmiştir. Porter, ürün dönemleri teorisinin cevapsız bıraktığı birçok soru yönelterek, eksikliklerini ortaya koymaya çalışmıştır: “Bugün olduğu gibi, talep farklı ülkelerde aynı anda ortaya çıktığında ne olur? Bir ürün için küçük veya daha yavaş gelişen bir iç pazara sahip ülkeler, neden dünya liderleri olarak ortaya çıkıyor? Neden inovasyon birçok ulusal endüstride sürekli ve ürün döngüsü teorisinin söylediği gibi teknolojinin kaçınılmaz standardizasyonu tüm katılımcılar için geçerli olmuyor? Neden Vernon'un teorisindeki kaçınılmaz avantaj kaybı pek çok endüstride gerçekleşmiyor? Bazı ulusların firmalarının diğerlerinden farklı olarak neden bir endüstride avantajlarını sürdürebildiğini nasıl açıklayabiliriz?” (Porter, 1998b: 17).

Porter, çok uluslu şirketlerin veya birden fazla ülkede faaliyet gösteren şirketlerin ortaya çıkışını açıklamayı konu alan son zamanların araştırma hattını da önemli bulduğunu yazmıştır. Böyle şirketlerin yabancı yatırımlarla da rekabet etmesi ve birçok ülkede üretim ve satış yapması, dünya ticaretinin önemli bir kısmının bu şirketlerin yan kuruluşları arasında gerçekleşmesi, bazı ulusların ithalatlarının kayda değer bir kısmının o ülkenin kendi çok uluslu şirketlerinin yan kuruluşlarından yapılan ithalatla açıklanması, bir endüstrideki ulusal başarıda artık ülkenin çok uluslu şirketlerin ana üssü olmasının da önemli bir belirleyici olduğunu gösterir. (Porter, 1998b: 17-18).



### **2.1.5. Porter`a Göre Yeni Teoride Olması Gerekenler**

Porter`ın ortaya attığı yeni teoride yanıtlamaya çalıştığı temel soru, “belirli uluslardaki firmalar neden farklı segmentlerde ve endüstrilerde uluslararası başarı elde ediyor?”dur. Porter, cevabı bir ulusun firmalarının belirli alanlarda rekabet üstünlüğü yaratmasına ve sürdürmesine, yani ulusların rekabet üstünlüğüne münbit zemin yaratmasına yönelik belirleyici özelliklerde aramıştır. Çünkü, Porter`a göre, rekabet üstünlüğü, yerel süreçlerde yaratılır ve sürdürülür. Şöyle ki, firmaların memleketi olan ülkeyi ana üs olarak isimlendirmiş ve bu üssü firmaların temel rekabet üstünlüklerinin, stratejilerinin, ürün ve süreç teknolojilerinin yaratıldığı ve sürdürüldüğü ulus olarak nitelendirmiştir. İşletmeler farklı ülkelerde çeşitli faaliyetlerini yürütseler de, her zaman olmasa da, genellikle, karmaşık üretimlerini bu ana üsslerinde gerçekleştirirler. Bu süreçte ulusal ekonomik yapılar, değerler, kültürler, kurumlar ve tarihlerdeki farklılıklar da rekabetçi başarıya büyük katkıda bulunur. Ana üs, en verimli işlerin, çekirdek teknolojilerin ve en ileri becerilerin çoğunun gerçekleştiği yer olarak şirketlerine üstünlükler sağlayarak, en sonda kendisi de artan ihracattan yararlanmış olur (Porter, 1998b: 18-19).

Porter, bir ulusun firmalarının, karşılaştırmalı üstünlükler teorisindeki gibi sadece faktör temelli üstünlüklerini değil, tüm biçimlerde elde ettiği rekabet üstünlüklerini açıklayan, segmentlere ayrılmış pazarları, farklılaştırılmış ürünleri, teknoloji farklılıklarını ve ölçek ekonomilerini içeren zengin bir rekabet anlayışını yansıtan, kalite, yeni ürün inovasyonu, gelişmiş endüstriler ve endüstri segmentlerinin merkezi bir öneme sahip olduğu yeni bir teori ortaya koymaya çalışmıştır. Bu yeni teori, yöntem ve teknolojiye gelişmeler, inovasyon, inovasyon sürecinde ulusun rolü, inovasyon için gerekli olan araştırma, fiziksel sermaye ve insan kaynaklarına yatırımların neden bazı ülkelere daha yüksek ve etkili olduğunu açıklayabilmelidir. Kısacası, Porter, bazı ülkelerdeki firmaların yüksek bir verimlilik için önemli olan rekabet üstünlüklerini yaratmada neden diğerlerinden daha iyi olduğunu, bir ulusun firmalarının belirli bir sektördeki rakiplerinden nasıl oluyor da daha hızlı gelişip yenilik yapabildiğini araştırmıştır (Porter, 1998b: 20-21).

### **2.1.6. Teorinin Saha Çalışması Aşamaları**

Porter, cevabını aradığı soruyu yanıtlayabilmek için büyük bir takımla on önemli ticaret ülkesini kapsayan, dört yıl süren bir çalışma yürütmüştür. Bu on ülke, 1985`te toplam dünya ihracatının 50%`sini oluşturmuştur. Porter`ın araştırmasının odak noktası,

nispeten gelişmiş ve karmaşık yapıya sahip olan endüstrilerde ve endüstri segmentlerinde rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürme süreci idi. Bunlar, o ana kadarki teorilerin tam olarak cevaplayamadığı, herhangi bir ülkedeki yüksek verimliliğin anahtarıdır (Porter, 1998b: 21-22).

Porter`ın her ülkedeki çalışması iki aşamadan oluşmuştur. İlk aşamada, araştırma yürütülen ülkelerin uluslararası alanda başarılı olan tüm endüstrileri tespit edilmiştir. Bunun için mevcut istatistiksel veriler ve yayınlanmış kaynaklar kullanılmış ve saha görüşmeleri yapılmıştır. Temel analiz birimi olarak dar bir şekilde tanımlanmış endüstri ya da endüstrideki herhangi bir segment ele alınmıştır. Çünkü, yukarıdaki açıklamalardan da belli olduğu gibi, Porter`a göre, ulusal üstünlüklerin özel ve farklı rekabet üstünlüğü kaynakları belirli endüstri ve endüstri segmentlerinde daha fazla yoğunlaşmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere, Porter, bir endüstrinin uluslararası başarısını, dünya çapında en iyi rakiplerine karşı sahip olduğu rekabet üstünlüklerine göre tanımlamıştır. Uluslararası rekabet üstünlüğünün en önemli ölçümleri olarak farklı ülkelere önemli ve sürekli ihracatın mevcudluğu ve ülkedeki beceri ve varlıklara dayalı önemli dış yatırım gelmesi, araştırmanın istatistiksel aşamasını teşkil etmiştir. Herhangi bir firma, yabancı bir şirket tarafından satın alınmış olsa bile, merkezinin bulunduğu, üretim veya gelişiminin gerçekleştiği ülke onun üssü olarak kabul edilerek, araştırmanın örneğine dahil edilmiştir. Burada şunu da eklemek gerekir ki, Porter`ın araştırmalarında, ulusun endüstrisi büyük ölçüde yabancı şirketlerin yan üretim kuruluşlarından oluşuyorsa, ulus, bu alanda rekabetçi sayılmamıştır (Porter, 1998b: 24-25).

Endüstrilerin küme grafiklerini hazırlamak için çeşitli kaynaklardan toplanan veriler kullanılmıştır. Doğrudan yabancı yatırımlar, ticaret birliği ve saha görüşmelerinin yanı sıra, temel veri kaynağı olarak, Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret İstatistik Yıllığı, kullanılmıştır. Uluslararası başarı, yurtiçinde yaratılan güçlü yönler veya beceriler üzerine önemli ihracat veya doğrudan yabancı yatırımların varlığıyla ölçülmüştür. Bu ölçütler, bir endüstride uluslararası düzeyde gerçek bir rekabet üstünlüğünün varlığını temsil edecek kadar yeterli kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, ulusların Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlüklere sahip olduğu endüstrileri seçmeye eşdeğer olan basit bir yöntem izlenerek, ulusun dünya ekonomisindeki toplam ihracat payında ele alınan belirli bir endüstrinin önemli bir orana sahip olması şartı aranmıştır (Porter, 1998b: 739).

Çalışmanın ikinci aşamasında, bir endüstride URÜ'nün yaratıldığı dinamik süreci anlamak için belirli endüstrilerde rekabet tarihi incelenmiştir. Endüstrinin ülkede ne zaman, nasıl ve neden kurulmaya başladığını, nasıl büyüdüğünü anlamak için gerektiği kadar geçmişe gidilmiştir. Bununla beraber, farklı ülkelerdeki firmalar arasında rekabet üstünlüğü örüntüsü ve zaman içinde nasıl değiştiği incelenmiştir (Porter, 1998b: 25-28).

## **2.2. Ulusal Rekabet Üstünlüğünün Belirleyicileri**

Rekabetin doğası ve rekabet üstünlüğü kaynakları, endüstriler ve hatta endüstri segmentleri arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Bu rekabet üstünlüklerinin yaratılma ve sürdürülme yollarının belirlenmesi, ülkelerin bu süreçteki rolünü anlamaya yardımcı olur. Porter, ulusal avantajı anlamak için yeni bir yol olarak bir dizi ana maddeden yola çıkmıştır. Firmaların endüstri ve endüstri segmentlerinde rekabet edebilme yetenekleri üzerinde ülkelerinin etkisini izole etmiştir. Esas aktör olarak firmaların kendisini önermiştir. Örneğin, neden bazı ülkelerin endüstrilerinde firmaların farklılaşmaya daha fazla başvurduğunu açıklamaya çalışmıştır. Diğer taraftan, küresel rakipler, genellikle ülkeleri dışındaki değer zincirinde bazı faaliyetlerde bulunurlar. Böylece de, rekabetin küreselleşmesi, ülkenin rekabet üstünlükleri içindeki rolünü etkisiz kılmaz ancak farklı bir yaklaşım gerektirir. Şöyle ki, firmalar, stratejilerinin belirlendiği, temel ürün ve süreç geliştirmelerinin yapıldığı ana üssü, uluslararası konumları ile entegre ederek küresel bir strateji platformu olarak kullanabilirler (Porter, 1998b: 69-70).

Porter, yeniliği uluslararası rekabette önemli bir rekabet üstünlüğü faktörü gibi ele alarak, ürün, üretim yöntemleri, pazarlama, müşteri gruplandırması ve teknoloji gibi her düzeyi içermesi gerektiğini vurgular. Burada Shumpeter'e atıf yaparak, rekabetin dinamik karakterinden dolayı gelişim ve yeniliğin süreklilik arz ettiğini belirtir. Porter, bir endüstrideki ulusal avantajı açıklarken konusu geçen rekabetçi gelişmeyi ve yeniliği teşvik etmede ana üssün rolüne yer verilmesi gerektiğini iddia etmiştir (Porter, 1998b: 70).

Porter, bu teoride görevinin, rekabet üstünlüklerindeki farklılıkları ortaya koymanın ötesine geçmesi gerektiğini vurgular. Bazı ulusların firmalarının teknolojik üstünlüğe ulaştıkları, daha farklılaşmış, kaliteli veya müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürünler ürettikleri bilinen bir gerçektir. Porter, bunun nedeninin, cevaplanması gereken esas soru olduğunu yazmıştır. Kısacası, bir endüstrinin nasıl oluyor da rekabet üstünlüğü

yarattığını ve sürdürdüğünü ulusal çevre bağlamında açıklamaya çalışmıştır (Porter, 1998b: 70-71).

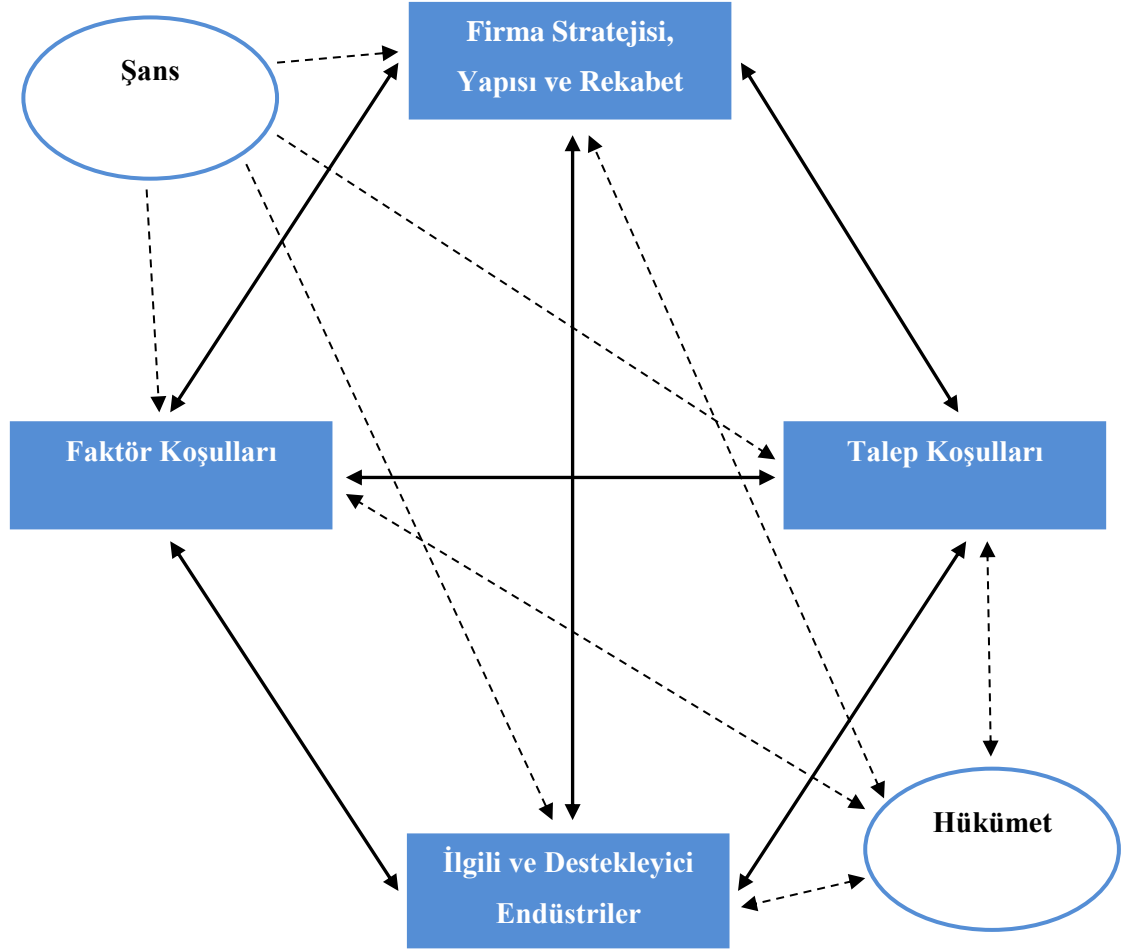
### **2.2.1. Elmas Modeli**

Porter, cevabını aradığı soruyu yanıtlamak için yaptığı uzun araştırmalardan elde ettiği bulguları Elmas Modeli diye isimlendirdiği bir modelde birleştirmiştir. Model, ulusal bir endüstriye uluslararası rekabette başarılı olma fırsatı sağlayan URÜ belirleyicilerinin bir kombinasyonunu içeriyor. Elmas Modeli'nin içerdiği rekabet üstünlüğü sağlayan belirleyici koşullar, birbiri ile etkileşim içerisindedir. Bir belirleyiciye dahil olan üstünlükler, diğerlerinin gücünü arttırır veya azaltabilir.

Neden bir ulus, belirli bir endüstride uluslararası başarı elde eder? Bu sorunun yanıtı Şekil 5`te gösterilen Elmas Modeli`ndedir. Ulusal şirketlerin rekabet üstünlüğünü yaratan veya engelleyen ortamı şekillendiren, bir ülkenin dört esas niteliğidir. Bunlar:

1. Faktör koşulları,
2. Talep koşulları,
3. İlgili ve destekleyici endüstriler,
4. Firma stratejisi, yapısı ve rekabettir.

Ulusal sistemi etkileyebilme gücüne sahip şans ve hükümet, Elmas`ın iki ek değişkeni rolündedir.



**Şekil 5: Elmas Modeli**

**Kaynak:** Porter, M. E. (1998b: 127). *The competitive advantage of nations*. New York: Palgrave Macmillan.

Elmas Modeli, sunduğu belirleyici koşulların tek başına ve bir ilişki içerisinde dinamik bir sistem yaratarak, bir ulusun firmalarının belirli bir endüstride rekabet üstünlüğü elde etme kabiliyeti üzerinde etkisini anlamaya yardımcı olur. Elmasın temel analiz birimi, endüstridir. Bununla birlikte, Elmas'ın ele aldığı endüstriler, ulusal başarıyı, birbirinden ayrı değil, farklı düzeylerde ilişkilerle bağlanmış sanayi kümelerinde yansıtmaktadır. Şöyle ki, ulusun ekonomik yapısı bir dizi endüstri kümesinden ibarettir ve Elmas'ın içerdiği rekabet üstünlüğü belirleyicileri kendini bu kümelerde göstermektedir. Bir endüstride rekabet üstünlüğü veya bunun sonucunda başarı ele etmek için Elmas'a dahil olan belirleyici koşulların hepsinin aynı anda olması şart değildir. Birkaç belirleyici avantajın mevcudluğu ve etkileşim içerisinde olması, rakiplere karşı güç sağlamada yeterli olabilir (Porter, 1998b: 71-73).

### 2.2.1.1. Faktör Koşulları

Her ulus belirli üretim faktörlerine sahiptir. Bu faktörlerden herhangi birinin veya birkaçının bolluğu, klasik ticaret teorilerinde olduğu gibi maliyet avantajı sağlayarak, üretimde bu faktörlerin yoğun kullanıldığı ürünlerin ihracatını destekler. Oysa ki, faktörlerin rolü, daha karmaşıktır. Günümüzün gelişmiş ekonomilerinde, faktörler, verimlilik için hayati öneme sahip olan bir rekabet üstünlüğü kaynağıdır. Ancak aynı faktörler, uluslar ve endüstrilerde farklı etkiler gösterebilir. Şaşırtıcı bir şekilde, faktör stoğu, bazen rekabet üstünlüğünü artırırken, bazen de eksik olduğu için SRÜ geliştirilmesine katkıda bulunabilir (Porter, 1998b: 73-74).

Rekabet üstünlüğü sağlayan faktör koşulları aşağıdaki kategorileri içermektedir (Porter, 1998b: 74-76):

- **İnsan kaynakları:** ülke veya endüstrideki çalışanların (yönetim dahil) miktarı, ücretleri, beceri düzeyleri, yetenekleri vb. Çeşitli meslek ve uzmanlık alanlarına göre kategorilere ayrılabilir;
- **Fiziksel kaynaklar:** ülkenin kara, su, hammadde, doğal elektrik kaynakları, hayvancılık için elverişli alanları, bunların bolluğu, fiziksel özellikleri, kalitesi, erişilebilirliği ve maliyeti, iklim koşulları, coğrafi konum ve büyüklük, avantajlı yerleşimden dolayı tedarikçi ve pazarlara yakınlığın ulaşım maliyetlerini düşürmesi, kültürel ve ticari alışverişi kolaylaştırması;
- **Bilgi kaynakları:** ülkedeki mal ve hizmetlerle ilgili bilimsel, teknik ve pazar bilgisi, üniversiteler, araştırma merkezleri, istatistik kurumları, ticari ve bilimsel literatür, araştırma raporları ve veritabanları;
- **Sermaye kaynakları:** ülkedeki sermaye piyasasının yapısı, sermaye miktarı, kullanım ve uygulama biçimleri, kullanım maliyetleri ve şartları;
- **Altyapı:** ulaşım ve iletişim sistemleri, kargo ve ödeme transferleri, sağlık hizmetleri altyapıları, bunların kalitesi ve kullanım maliyeti, yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak ülkeye çekicilik kazandıran konut stoğu ve kültürel kurumlar;

Bu faktörlerin karışımı, uluslar ve endüstriler arasında farklılık gösterir ve endüstrinin içinde bulunduğu rekabette önemli olan faktörlere düşük maliyet ve yüksek kaliteyle sahip olabilmesi rekabet üstünlüğü kazandırır. Ancak neredeyse her ulus, bol faktör havuzuna sahiptir. Bu yüzden, önemli olan, bu kaynakların endüstriler tarafından

verimli ve etkili bir şekilde uygulanma becerisi, nasıl harekete geçirildiği ve bunun için kullanılan teknolojidir. Son olarak, uluslar arasında hareketli olduğundan insan kaynakları, bilgi ve sermaye gibi faktörlerin zor kazanılıp daha kolay kaybedilebileceğini unutmamak gerekir. Bu yüzden, dah üst düzey ve daha SRÜ elde etmek için daha gelişmiş ve uzmanlaşmış faktörler yaratılmalıdır. Bununla birlikte, işgücü sıkıntısı, yerel hammadde eksikliği veya sert iklim gibi temel faktörlerdeki dezavantajlar, yenilik yapılması ve çözümler üretilmesi için baskı yapar (Porter, 1998b: 76-85).

### **2.2.1.2. Talep Koşulları**

URÜ'nün ikinci belirleyicisi, hemen hemen her endüstride gözlemlenebilen, endüstrinin ürünleri veya hizmetlerine yönelik ulusal taleptir. Ulusal talep, ölçek ekonomileri yaratarak, verimliliği sağlar. Ayrıca, firmaların geliştirme ve inovasyonlarının şekillenmesi üzerindeki etkisi, daha dinamik bir belirleyici koşul olduğunu gösterir. Ulusal talebin üç temel özelliği vardır: alıcı ihtiyaçlarının doğası, talebin büyüklük derecesi ve iç tercihlerin dış pazarlara aktarılma mekanizması. Bunlardan son ikisi birincisine bağlıdır. Ulusal talep koşulunda, ulusal talebin kalitesi, rekabetin üstünlüğünü belirlemede ulusal talebin miktarından daha önemlidir (Porter, 1998b: 86).

Ülkelerin yerel talebi, yerel firmalara ve endüstrilere, yabancı firmaların sahip olabileceğinden daha açık ve erken bir alıcı ihtiyaçları tablosu sunarak rekabet üstünlüğü sağlar. Yerel müşterilerin baskısının yerel firmaları daha hızlı yenilik yapmaya itmesi, yabancı rakipler karşısında sağladığı diğer bir rekabet üstünlüğüdür. Bu yüzden, ulusal alıcı ihtiyaçlarının bileşimi ve niteliği, ulusal talebin rekabet üstünlüğü üzerindeki en önemli etmenleridir. Ulusal talebin bileşimi, firmaların alıcı ihtiyaçlarını nasıl algıladığını şekillendirir (Porter, 1998b: 86).

Rekabetin küreselleşmesine rağmen, firmaların müşteri ihtiyaçları algısının şekillenmesinde iç pazarın rolü hala büyüktür. Bunun farklı nedenleri vardır. Örneğin, yerel talebi öğrenmek daha az maliyetlidir. Aynı zamanda, yöneticilerin gurur ve egoları, iç rekabette başarılı olmaya odaklıdır. Dahası, müşterilerin ürünlerin iyileştirilmesi için baskıları, yakın iletişimden ve kültürel bütünlükten dolayı, daha etkili bir şekilde hissedilmektedir. Genel merkeze olan uzaklık nedeniyle yabancı alıcılara ulaşmak zordur. Bir yan kuruluş vasıtasıyla talepleri öğrenmek mümkün olsa bile, talebin nasıl değiştiğinden haber almak ve güvenilir bir şekilde merkeze iletmek zor bir

süreçtir. Oysa ki, iç pazardan gelen sinyaller genellikle daha baskındır. Bu nedenle, bir ürünün temel tasarımı, neredeyse iç pazarın ihtiyaçlarını yansıtır. İç talebin URÜ elde etmek için özellikle önemli olan üç özelliği vardır (Porter, 1998b: 86-87):

- **Talebin Segment Yapısı:**

Çoğu endüstride talep kendini bölümlere ayrılmış şekilde göstermektedir. Bu talep bölümlerinden bazıları, küresel boyutta da mevcuttur. Eğer, bir ulusun firmaları herhangi bir segmentte diğer uluslardaki rakiplerine nazaran daha büyük bir ulusal talebe sahipse, büyük bir ihtimalle aynı segmentte küresel olarak rekabet üstünlüğü kazanacaktır. Bu, farklı şekillerde açıklanabilir. Örneğin, belirli bir segmentin mutlak olarak en büyük olduğu ülkeler, ölçek ekonomilerinden yararlanarak avantaj elde edebilir. Bir ulustaki bazı talep segmentleri, daha büyük ve karlı olduklarından, ulusal firmalar tarafından daha çok tercih edilir ve tasarım, üretim ve pazarlama kaynakları bu bölümlere ayrılır. Daha küçük ve daha az karlı olanlar ise, genellikle yabancı rakiplere bırakılmaktadır. Bazı sektörlerde iç pazar segmentleri çeşitliliğe sahipse, yüksek mühendislik, kişiye özel üretim ve hizmet gibi yeteneklerin gelişimini tetikleyerek rekabet üstünlüğünü etkiler. Tüm bunların en değerlisi olan daha büyük talep segmentlerinin varlığı, ulusal firmaların daha sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlar (Porter, 1998b: 87-89).

- **Tecrübeli ve Talepkar Müşteriler:**

Talep segmentlerinin karışımında daha önemli olan, ulusal müşterilerin doğasıdır. Buraya endüstriyel alıcılar (firmalar ve kurumlar) da dahildir. Eğer ulusal firmaların ürünlerine olan ulusal talep, dünyanın en tecrübeli ve talepkar müşterilerinden kaynaklanarsa, rekabet üstünlüğü kazandırır. Böyle müşterilere hem fiziksel, hem de kültürel yakınlık, ulusal firmaların yeni ihtiyaçları algılamasını kolaylaştırır. Talepkar alıcıların baskıları sonucunda, firmalar, ürün kalitesi ve özelliklerini yüksek standartlara taşımak ve ürünlerde ihtiyaçlara cevap veren yenilikler yapmak zorunda kalır. Bunun yanı sıra, ulusun kültürel farklılıklarından kaynaklanarak yaranan ulusal tutkular, bu tutkuların ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirilmesini zorunlu kılar. Örneğin, Almanların hız tutkusu araba, Amerikalıların popüler eğlence tutkusu film, televizyon vb., İngilizlerin bahçeciliğe ilgisi bahçe aletleri, İtalyanların tutkuları ise giyim ve yiyecekte uluslararası bir rekabetçi endüstriye sahip olmalarının nedenlerinden biridir (Porter, 1998b: 89-91).



- **İleriye Yönelik Alıcı İhtiyaçları:**

Eğer bir ulustaki talep, diğer ulusların taleplerini önceden yansıtırsa, ulusal firmalar için erken bir uyarı rolü oynar ve üstünlük kazanma fırsatı sağlar. Örneğin, bir ülkenin siyasi ve sosyal değerleri ile ilgili ortaya çıkan ihtiyaçları, başka ülkelerle benzerlik gösterirse veya diğer ülkelere yayılırsa, ulusal firmalara rekabet üstünlüğü sağlar. Ayrıca, ulusal faktör koşulları da talebin zamanlamasında rol oynar. Örnek vermek gerekirse, Danimarka'nın ithal enerjiye bağımlılığı, alternatif enerji türlerine erken talep oluşturarak, Danimarkalı firmaların yerel değirmenleri üretilen ihraç etmede ilk liderler olmasını sağlamıştır. Ayrıca, bir ülkedeki yerel düzenlemeler, yeni bir ürün ihtiyacı oluşturarak, başka ülkelerde ortaya çıkacak ihtiyaçlara öncülük ederse, rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Örneğin, İsveç'te, ülkenin kuzey bölgelerinde ormancılık sektöründe kullanılabilsin diye ağır taşıma araçlarının kullanımına izin verilmesine ilişkin düzenleme, İsveç'e kamyon endüstrisinde uluslararası rekabet üstünlüğü kazandırmıştır. Çünkü, araçlarda büyük boyut ve dayanıklılık yurtdışında da talep görmeye başladı ve ülkeler, İsveç örneğinde olduğu gibi, bu taşıma araçlarının kullanımına ilişkin sınırları hafifleten düzenlemeler yaptılar (Porter, 1998b: 91-92).

Ulusal talebin rekabet üstünlüğü üzerinde etkili olmasını belirleyen boyutu ve büyüme şekilleri farklılık göstermektedir (Porter, 1998b: 92-97):

- **Ulusal Talebin Büyüklüğü.** Büyük bir iç pazar, ulusal firmaları büyük ölçekli tesislere ve teknolojilere yatırım yapmaya, verimliliklerini geliştirmeye zorlar;
- **Bağımsız Alıcı Sayısı.** Kendine özgü ürün ihtiyaçları olan alıcılar, pazar bilgi havuzunu genişletir ve ilerlemeye motive eder;
- **Konut Talebinin Büyüme Oranı.** Rekabet üstünlüğü için mutlak talepteki büyüme kadar önemli olabilir. Özellikle, hızla artan ev talebi, firmaların yeni ürünlere ya da yeni tesislere yatırım yapmaları gerektiğine inandıkları teknolojik değişim dönemlerinde daha önemlidir.
- **Erken Ulusal Talep.** Diğer ülkelerdeki alıcı ihtiyaçlarını öngörmesi şartıyla, bir ülkedeki ürün veya hizmet için erken yerel talep, yerel firmaların bir sektörde yabancı rakiplerden daha erken hareket etmelerine yardımcı olur.
- **Erken Doğunluk.** Talepte erken doğunluk, firmaları yeniliğe ve gelişmeye devam etmeye zorlar. Doymuş bir iç pazar, fiyatları düşürmek, yeni özellikler sunmak ve ürün performansını iyileştirmek gibi faaliyetlere yönelik teşvik

sağlanması için baskı yaratır. İç pazar doygunluğunun diğer önemli bir sonucu, bir ulusun firmaları tarafından büyümeyi sürdürmek ve kapasitelerini gerçekleştirmek için dış pazarlara girme çabasıdır.

Ulusal talebin yapısı ulusal avantajın temelinde yer alırken, ulusal talebin büyümesinin boyutu, yatırım davranışını, zamanlamasını ve motivasyonunu etkileyerek bu avantajı artırabilir. Bunların dışında, ulusal talebin uluslararasılaşarak, bir ülkenin ürünlerinin ve hizmetlerinin yurtdışına çıkmasına yardımcı olan mekanizmalar vardır (Porter, 1998b: 97-99):

- **Hareketli veya Çok Uluslu Yerel Müşteriler.** Firmaların müşterileri yerli çok uluslu veya mobil (hareketli/yer değiştiren) şirketlerdirse, yabancı müşteri rolünde oldukları için, firmalar için bir rekabet üstünlüğü yaratırlar. Özellikle, çok uluslu şirketler, yurtdışında faaliyet göstermeden önce yerel tedarikçilerle çalıştıkları için, yurtdışına çıktıktan sonra iletişim kolaylığı, riski azaltma ve alışılmış girdileri kullanma ihtiyacından dolayı, aynı tedarikçilerle çalışmayı tercih ederlerse, bu tedarikçiler için ihracat fırsatı doğmuş olur. Ayrıca, mobil müşteriler, diğer ülke pazarlarına sık sık seyahat ettikleri için, dış pazarlarda müşterisi oldukları firmalar için sadık müşterilerin temelini oluştururlar.
- **Dış İhtiyaçlar Üzerindeki Etkiler.** İç pazardaki ihtiyaç veya isteklerin yabancı müşterilere iletilmesi veya aşılmasıdır. Farklı şekillerde gerçekleşebilir. Örneğin, yabancıların eğitim için bir ülkeye gelerek, oradaki yerel değerleri, kültürü benimsemesi, burada kullandığı ürünleri kendi ülkesine döndükten sonra da kullanmak istemesine neden olabilir. Başka örnekler olarak, film ve televizyon programı gibi kültürü yayan ihracatlar vasıtasıyla yerel ürünlerin yurtdışında cazibesinin artması ve ülkeler arasında tarihsel ve siyasi bağların mevcudluğu verilebilir.

Farklı ulusal talep koşulları karşılıklı etkileşim içerisinde birbirini güçlendirebilir. Talep koşullarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi Elmas'ın diğer koşullarına ve kategorilerine de bağlıdır. Çünkü Elmas Modeli'ndeki herhangi bir belirleyici tek başına bir rol üstlenemez. (Porter, 1998b: 99).

### 2.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Elmas'ın URÜ sağlayan diğer bir belirleyicisi, tedarikçi endüstriler veya uluslararası düzeyde rekabette olan ilgili endüstrilerin mevcudluğudur. Örneğin, kaliteli üretime

sahip güçlü tedarikçiler, potansiyel rekabet üstünlüğü sağlayıcılarıdır. Daha açık bir ifadeyle, herhangi bir endüstrinin şimdiki başarısı, daha önce gelişmiş olan bir tedarikçi endüstrinin üretmiş olduğu girdilerin kalite veya verimliliğine ya da destekleyici nitelikte yakın ilişkide olduğu endüstrilere bağlı olabilir (Porter, 1998b: 100-101).

- **Tedarikçi endüstrilerde rekabet üstünlüğü** (Porter, 1998b: 101-104)

Uygun fiyatlı girdilere verimli, erken, hızlı ve bazen de ayrıcalıklı olarak erişim, bir ulustaki uluslararası rekabetçi tedarikçilerin, ulusal firmalara rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olmasının çeşitli yollarıdır. Ancak sadece uluslararası düzeyde rekabetçi bir ulusal tedarikçiye sahip olmak yeterli değildir. Böyle tedarikçi ve girdiler küresel piyasada her yerde mevcut olabilir. Dolayısıyla, daha önemli olan, bunların verimli bir şekilde kullanılabilmesidir. Diğer önemli bir husus, ulusal tedarikçilerin sürekli koordinasyon açısından sağladığı avantajdır. Çünkü, firmaların rekabet üstünlüğü için, değer zincirleri ile tedarikçileri arasındaki bağlantılar büyük öneme sahiptir.

Ulusal tedarikçilerin, firmaların inovasyon ve geliştirme faaliyetlerini teşvik etmek gibi bir üstünlük sağlama potansiyeli de vardır. Tedarikçilerin kendi ürünlerinde yaptığı yenilikler veya tedarikçi ve firma arasındaki güçlü ilişki ve bağlantılar yoluyla yapılabilecek iyileştirmeler, buna yol açabilir. Bunlar dışında, rekabetçi ulusal tedarikçilerin iç pazarı yakından takip edebilmesi, teknik personele yakınlığı, ulusal firmalarla kültürel benzerlikleri, ulusal endüstrilerle bilgi alışverişini kolaylaştırır ve maliyetleri düşürür. Bu nedenle, yabancı tedarikçilere nazaran daha çok tercih edilirler. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, tedarikçilerin uluslararası alanda faaliyet göstermesi şart değil, önemli olan, dünya standartlarına göre güçlü olmalarıdır. Porter, buna en iyi örnek olarak, reklam medyasını göstermiştir.

- **İlgili endüstrilerde rekabet üstünlüğü** (Porter, 1998b: 105-107)

İlgili endüstriler, birbirilerinin tamamlayıcısı ürünler üreten, birindeki değişimin diğerini etkilediği, kullanılan girdilerin, üretim ya da pazarlama süreçlerinin benzerlik teşkil ettiği endüstrilerdir. Bir ülkede rekabetçi ilgili endüstrilerin mevcudluğu, ilişki içerisinde buldukları endüstrilerin rekabet üstünlüğü elde etmesine yol açar. Bir endüstrideki ulusal başarı, özellikle ulusun bir sıra ilgili endüstride rekabet üstünlüğüne sahip olması durumunda mümkündür. Böyle endüstrilerden en önemlisi, sektördeki inovasyon için önemli olanlar veya kritik faaliyetlerde ortaklık fırsatı sağlayanlardır.

Ulusal tedarikçiler gibi yakınlık ve kültürel benzerliklerden dolayı, bir ülkede uluslararası başarıya sahip bir ilgili endüstri de, inovasyon ve gelişim için fırsatlar sağlar. Bu, ilgili endüstrilerin deneyimlerini paylaşması, faaliyetlerini birleştirmesi, resmi ittifaklar kurması veya istemsizce olabilir. Örneğin, bir şeker şirketi, aynı ülkede bulunduğu bir çikolata şirketinin dış dağıtım kanallarını kullanarak uluslararası genişlemesini hızlandırabilir. Ayrıca, bir ulusta başarılı ilgili endüstrilerin varlığı, hem ilgili endüstrilere, hem de bu endüstrilerin ilgisinin bulunduğu firmalara hizmet eden tedarikçi endüstrilerin gelişimini hızlandırabilir.

Bir sektördeki uluslararası başarı, tamamlayıcı ürün veya hizmetlere olan talebi de artırarak, bu ürün ve hizmetlerin üreticisi olan endüstrilere rekabet üstünlüğü getirebilir. Porter, bu duruma örnek olarak, Amerikan bilgisayarlarının dış ticaretteki başarılı satışlarının, Amerikan yazılım ve veritabanı hizmetlerine olan dış talebi beraberinde getirdiğinden bahsediyor.

Bununla beraber, ulusal tedarikçi ve ilgili endüstriler, diğer tüm faktör ve koşullar gibi yalnız Elmas'ın bütününe bir parçası olarak bir fayda sağlayabilir.

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

Endüstrilerde firmaların örgütlenme hedefleri ve biçimleri, hedeflere uygun geliştirdikleri stratejileri, endüstrideki firmalar arasındaki rekabet, ülkeler arasında büyük farklılıklar göstererek, bir endüstrideki URÜ'nün dördüncü belirleyicisidir (Porter, 1998b: 107).

- **Ulusal Firmaların Strateji ve Yapısı** (Porter, 1998b: 108-110)

Ülkeler, firmaları üzerinde aynı etkiye sahip olmasa da, ulusal bağlam, firmaların davranışları ve içerisinde buldukları koşullar üzerinde farkedilebilecek kadar güçlü eğilimler yaratmaktadır. Bundan dolayı, firmaların rekabet ve yönetim stratejileri ulusal koşullardan etkilenir. Yönetim uygulamaları ve yaklaşımlarında, yöneticilerin eğitimlerinde, hiyerarşik yapılarda, karar verme mekanizma ve araçlarında, müşterilerle ilişkilerin doğasında, uluslararası faaliyetlerdeki tutumlarda ve başka bu gibi yönetsel yaklaşımlar ve örgütsel becerilerde farklılıklar, endüstrilerde rekabet üstünlüğü ve zayıflıklarını belirleyen stratejik ve yapısal unsurlardan bazılarıdır. Firmaların, insan kaynakları, inovasyon, büyüme, pazarlama, uluslararasılaşma, satış vb. stratejik planlamaları, farklı değişkenlerin etkilerinden bağımsız bir şekilde düzenlenemezler. Bu

etkileyici değişkenler, eğitim sistemi, sosyal ve dini tarih, toplumun aile yapıları ve diğer pek çok maddi olmayan ama benzersiz ulusal koşullar bile olabilir. Özellikle, hükümet politikaları, firmaların uluslararasılaşma isteklerinin şekillenmesinde, küresel olarak rekabet etmeye yönelmelerinde etkili olabilir. Bu değişkenlerin kontrol edilmesi veya kontrol edilemeyenlerinin şirketin hedeflerine uygun bir şekilde stratejisine uyarlanması, rekabet üstünlüğü sağlayacağı olabilir.

- **Hedefler** (Porter, 1998b: 110-117)

Ulusların yüksek bir bağlılıkları olduğu ve daha çok çaba sarf ettikleri endüstrilerde başarılı olma ihtimalleri yüksektir. Kritik nokta, firmaların ulaşmak istedikleri hedefler ile çalışanların ve yöneticilerin motivasyonları arasında keskin farklılıklar olmasıdır. Ulusların hedeflerinde başarılı olduğu endüstriler, bu hedef ve motivasyonların rekabet üstünlüğü kaynakları ile uyumlu olduğu endüstrilerdir. Birçok endüstride ise, üstünlük elde etmenin ve sürdürmenin bileşenlerinden biri sürekli yatırımdır.

Bir ulustaki mülkiyet yapılarının, sermaye piyasası koşullarının ve kurumsal yönetişimin doğasının, ulusal avantaj üzerinde iki büyük etkisi vardır. Bunlardan birincisi, endüstrilerin fonlar, farklı risk profilleri, farklı yatırım süresi anlayışları ve farklı ortalama sürdürülebilir getiri oranları için farklı isteklere sahip olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Ulusal sermaye piyasaları, farklı sektör türleri için farklı hedefler belirleyecektir. Ayrıca, uluslar, mal sahiplerinin ve yöneticilerin hedeflerinin endüstrinin ihtiyaçlarını karşıladığı sektörlerde başarılı olacaklardır. Belirli bir kurumsal yapı, bazı endüstrilerde rekabet üstünlüğünü faydaya dönüştürebilir, bazılarında ise tersine. İkincisi, sermaye piyasalarının etkisi fon ihtiyacına göre değişir. Örneğin, özel mülkiyet sahipliğinin mümkün olduğu endüstrilerde, bir ülke, amaca ters düşen hedefler belirleyen kamu sermaye piyasalarına rağmen başarılı olabilir. Elmas'ın diğer kısımlarının etkileri, bu gibi durumlarda geçerlidir.

Birey bazında çalışanların hedefleri de, şirketlerinin hedefleri kadar önemlidir. Firmaları yönetenler ve çalışanların motivasyonları, belirli endüstrilerde başarıyı artırabilir veya azaltabilir. Burada önemli nokta, her ikisinin de rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek için gerekli çabayı harcıyıp harcamadıkları ve yeteneklerini geliştirmek için motive olup olmadıklarıdır. Bireylerin, insan kaynaklarının kalitesi ve hatta hissedarların motivasyonu prestijden de etkilenir. Büyük bir çaba içerisinde bulunmaları, genellikle böyle bir prestij veya daha geniş bir misyon duygusunun

sonucudur. Bir endüstrinin önemli bir meslek haline gelmesi veya ulusal önem kazanması, rekabet üstünlüğü doğurur.

- **İç Rekabet** (Porter, 1998b: 117-124)

Güçlü bir iç rekabet ile endüstride rekabet üstünlüğü yaratılması ve sürdürülmesi arasında, ilişki vardır. İç rekabet, genelde firmaları zayıflatan bir unsur olarak bilinse de, ulusal firmalara yabancı rakipleri karşısında avantajlar da sağlar. Örneğin, ulusal endüstride rekabette bulunan firmaları işbirliğine teşvik ederek veya kendilerini ispat etmeleri için baskı uygulayarak, uluslararası rakiplerinin karşısına gelişmiş olarak çıkmalarını sağlar. Ulusal rekabette firmalar, birbirilerine gelişmek ve yenilik yapmak için baskı yapar, bu rekabetten sağ çıkanlar da genelde uluslararası rekabette başarılı olur. Daha sonra, dış ticarete satış yaparak ölçek ekonomilerinden de yararlanma fırsatı kazanırlar. Ulusal firmalar arasındaki rekabetin en önemli faydalarından biri, rakipleri inovasyon yapmaya itmesidir. Yapılan her yenilik, toplam endüstrinin ortalama yenilik seviyesini yükseltir. Böylece, tecrübe ve bilgi de taklit edilerek, endüstri içinde yaygınlaşır ve rekabet üstünlüğü fırsatı için kapı açar.

Ulusal rekabet, ekonomik rekabetin ötesine geçerek, rakipler arasında gurur ve “övünme hakkı” kazanmak için bir yarışmaya dönüşür. Güçlü yerel rekabet, ulusal avantaj kazandırmakla kalmaz, firmaları büyümek için yurtdışına iter. Özellikle, daha yüksek ölçek ekonomileri, verimlilik artışı ve karlılık için dışa açılırlar. Ayrıca, bir ulusal rakibin başarısı, yeni adayları cezbeder ve teşvik eder. Sonuçta, bir oyuncunun uluslararası rekabete girmesi, diğerlerine denemek için cesaret verir. Tersine bir durum söz konusuysa, yani eğer ulusal rekabet zayıf olursa, firmalar, iç pazara daha fazla güvendikleri için, dışa fazla açılmazlar.

Aktif bir ulusal rekabet, müşterileri daha tecrübeli ve talepkar yapar, gelişmiş tedarikçiler yetiştirir, yetenekli insan kaynakları havuzu oluşmasını sağlar. Başka bir deyişle, ulusal rekabet, Elmas'ın diğer kısımlarını olumlu yönde etkileyerek, rekabet üstünlüğü sağlayan birçok kaynağı besler. Bunlar dışında, çeşitliliğin artması, bunun sonucunda farklılaşma ve yeniliğin bir zorunluluk haline gelmesi, işbirlikleri kurulması, oluşabilecek diğer avantajlı durumlardır. Ayrıca, aktif rekabet ortamı, yeni işletmelerin katılımını sağlayarak, yeni rakipler oluşturur. Bu, endüstrideki yenilik sürecini besler çünkü; yeni şirketler, yeni segmentlere hizmet verir ve eski rakiplerin yanıt verecek kadar esnek olmadığı yeni yaklaşımları denerler.

### 2.2.1.5. Şansın ve Hükümetin Rolü

Şans eseri ortaya çıkan etmenler, firmaların etkisi dışında olan, ulusal koşullarla çok az ilgisi olan olaylardır. Bilimsel buluşlar, icatlar, önemli teknolojik süreksizlikler, petrol şokları gibi girdi maliyetlerindeki süreksizlikler, dünya finans piyasalarında veya döviz kurlarında önemli değişiklikler, dünyada veya bölgesel talepte artışlar, yabancı hükümetlerin siyasi kararları ve savaşlar sonucunda doğan beklenmedik durumlar, rekabet üstünlüğü ele geçirme fırsatı yaratan şans faktörleridir. Bazı süreksiz olaylar, rekabetçi konumlarda kaymalar yaratarak, rakipler için şans yaratır. Başka bir ifadeyle, önceden güçlenmiş rakiplerin avantajlarını geçersiz kılarak, yeni firmalar ve rakipleri rekabet üstünlüğü elde etmek için destekleyebilir. Anlaşılacağı üzere, şans olaylarının rolü, Elmas`ın diğer koşul ve faktörlerini değiştirerek, yeni fırsatlar yaratmaktır (Porter, 1998b: 124-126).

Elmas`ta nihai değişken, hükümetin rolüdür. Esas belirleyicilerden olmasa bile, uluslararası rekabet üzerinde hayati bir etkisi vardır. Hükümetin URÜ`ndeki gerçek rolü, dört belirleyiciyi etkilemektir.

Hükümet, dört belirleyicinin her birini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir ve onlardan etkilenebilir. Örneğin, sübvansiyonlar, sermaye piyasalarına yönelik politikalar ve eğitim politikalarıyla faktör koşullarını, ürün standartları veya düzenlemeleri ile ve birçok ulusal ürünün önemli bir alıcısı olarak ulusal talep koşullarını, reklam araçlarının kontrolü veya destek hizmetlerinin düzenlenmesi gibi araçlarla ilgili ve destekleyici endüstrilerin koşullarını, hükümet politikası, piyasa düzenlemeleri, vergi politikası ve antitröst yasaları ile firma stratejisi, yapısı ve rekabetini etkilemektedir. Diğer taraftan, hükümet politikası kendisi Elmas`ın belirleyicilerinden etkilenebilir. Örneğin, eğitim yatırımlarının yapılacağı yerler yerel rakiplerin sayısından, hükümet güvenlik uygulamalarının erken uygulanması bir ürüne yönelik güçlü ulusal talepten etkilenebilir. Hükümetin URÜ`nün belirleyicileri üzerindeki etkisi ve onlardan etkilenmesi, olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Hükümetin rolü, kısıtlı olmasına rağmen, URÜ üzerinde önemsenecek bir etkiye sahip olduğu kabul edilir. Ancak, başarılı politikalar, ulusal avantajın altında yatan belirleyicilerin mevcut olduğu ve hükümetin bunları güçlendirdiği sektörlerde işe yarar. Yani, hükümetin etkileri, URÜ`nün tek kaynağı olamaz, yapılmak istenirse de, başarısızlık kaçınılmazdır. Kısaca, hükümetin rolü, rekabet üstünlüğü kazanma

olasılığını artırmak veya hızlandırmaktır, lakin bizzat kendisi, üstünlük kazandırma gücüne sahip değildir (Porter, 1998b: 126-128).

#### **2.2.1.6. Rekabetçi Endüstrilerin Kümelenmesi**

Kümelenme kavramı, ekonomik bağlamda, ilk kez Porter tarafından, Ulusların Rekabet Üstünlüğü kitabınının 1990`daki ilk basımında kullanılmıştır. Porter (2000), kümeleri şöyle tanımlamaktadır: “Kümeler, belirli bir alanda birbiri ile rekabet eden ve aynı zamanda, işbirliği içerisinde olan birbirine bağlı şirketler, uzman tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, ilgili endüstrilerdeki firmalar ve ilgili kurumlar`ın (üniversiteler, standardizasyon kurumları, ticaret birlikleri vb.) coğrafi yoğunlaşma veya toplanmalarıdır.”

- **Endüstri Kümelerinin Yapısı ve Faydaları** (Porter, 1998b: 148-152)

Kümelenme olgusu, gelişmiş ulusal ekonomilerin merkezi bir özelliği gibi kabul edilecek kadar yaygındır. Rekabetçi endüstrilerin ulusal bir ekonomi boyunca eşit dağılması ve Elmas`ın sistematik doğası, ülkelerin rekabetçi endüstrilerinin kümelenmesini teşvik eder. Başka bir deyişle, kümelenmenin nedenleri doğrudan ulusal üstünlüklerin belirleyicilerinin sistematik niteliğinin bir tezahürüdür. Bu kümelerdeki bağlantılar, rekabetçi endüstriler arasında dikey ve yatay ilişkilerle oluşur. Dikey ilişkiler, alıcıları ve tedarikçileri, yatay ilişkiler ise, ortak müşteriler, teknoloji, iletişim kanalları vb.`larını içerir.

Kümeler, farklı faydalar sağlayarak, içerdiği endüstri gruplarını destekler. Kümelerde yaratılan yeni rekabet üstünlüğü kaynakları ve onların faydaları, gelişmiş yetenekler, agresif rekabet, firmalar arasında, tedarikçiler arasında, firmalar ve tedarikçiler arasında vb. yönlerde yayılma özelliği gösterir. Küme dahilindeki diğer endüstrilerden yeni girişler, Ar-Ge çeşitliliğini, yeni stratejiler ve beceriler kazanılmasını teşvik ederek gelişimi sağlar. Bilgi serbestçe akar, yenilikler, birden fazla rakiple temasta bulunan tedarikçi veya müşterilerin kanallarından hızlı bir şekilde yayılır. Sanayi kümesinin varlığı, bir grup yerli rakibin olduğu yerde mevcut olan faktör yaratma sürecini büyütür ve hızlandırır. Kümedeki endüstri gruplarının ilgili alanlara, teknolojilere, bilgi ve insan kaynaklarına yatırımları, tek bir ortak yatırımmış gibi tüm kümenin ölçeklerini ve dolayısıyla uzmanlaşmasını destekler. Bunların yanı sıra, ortak projeler artar, hükümetin ve üniversitelerin sektöre ilgisi artar, prestij ve ekonomik anlamda büyüme, genç



yetenekleri kümeye çeker. Küme geliştikçe, kaynaklar, onlara doğru yönelir, verimsiz kullanıldıkları endüstrilerden ise uzaklaşms eğilimi gösterirler.

- **Küme İçinde Mübadele** (Porter, 1998b: 152-154)

Kümelenmenin altında yatan, alıcılar, tedarikçiler ve ilgili endüstriler arasındaki talep akışı ve bilgi alışverişidir. Böyle bir mübadele gerçekleştiğinde, firmalar ve endüstriler arasında rekabet üstünlüğü için gerekli koşullar doğar. Küme sistemi, ekonomik çıkar farklılıklarını azaltarak, koordinasyonu kolaylaştırır, bilginin daha hızlı ve kolay yayılmasına, ticaretin önündeki engellerin ortadan kalkmasına ve firmalar arasında güvenin yaranmasına katkı sağlar.

- **Coğrafi Yoğunlaşmanın Rolü** (Porter, 1998b: 154-157)

Bir ulusun uluslararası alanda başarılı olan birçok endüstrisindeki ve çoğu zaman da tüm endüstri kümelerindeki rakipler, genellikle tek bir bölgede yerleşirler. Bu rakiplerin etrafını tedarikçiler ve özellikle önemli müşteriler sarar. Kümelerin oluşması, uluslararası alanda başarılı endüstrilerdeki firmaların coğrafi yoğunluğunun, Elmas'ın belirleyicilerinin ve onların karşılıklı olumlu etkilerinin bir sonucudur. Böyle bir otam, bilgi akışı, görünürlük ve karşılıklı destek eşliğinde, rekabet için avantajlar oluşturur.

Rakiplerin, müşterilerin ve tedarikçilerin yoğunlaşması, verimliliği ve uzmanlığı teşvik eder, daha da önemlisi, coğrafi yoğunluk, gelişme ve yeniliği olumlu yönde etkiler. Coğrafi yoğunlaşma, endüstrinin üniversite tarafından fark edilmesini ve önemsenmesini sağlar. Buna karşılık, rakiplerin yerel üniversite faaliyetlerini finanse etme ve destekleme olasılığı daha da artar. Kümedeki tedarikçiler, Ar-Ge ve işbirliklerine uygun bir pozisyon alırlar. Yakında bulunan müşterilerin talepkarlığı, ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgiyi iletmesi, yüksek fayda talep etmeleri, kümenin talep koşullarını önemli bir şekilde etkiler. Coğrafi yoğunluk, yetenekleri insanlar da dahil olmakla faydalı tüm faktörleri kendisine çeker.

Coğrafi yoğunlaşma ve yakınlığın en önemli faydalarından biri, ulusal endüstride bilgi yoğunluğunu ve dolayısıyla onun fark edilme ve kullanılma olasılığını, bilginin akış hızı ve yeniliklerin yayılma oranını artırmasıdır. Bununla beraber, iletişim yüz yüze temasa benzer şekillerde daha çok yayıldığı için, coğrafi yoğunlaşma, bilginin küme dahilinden dışarıya çıkmasını sınırlar.

### **2.3. Porter`ın Elmas Modeli`ne Yönelik Eleştiriler ve Katkılar**

Porter`ın Ulusların Rekabet Üstünlüğü kitabı 1990`ıncı yılda yayınlandıktan sonra çok sayıda akademisyen tarafından incelenmiş ve üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları, literatürde Elmas Modeli`ne katkı yapacak kadar değerli bulunur. Aralarında Çifte Elmas Modeli, Çoklu Elmas Modeli, Genelleştirilmiş Elmas Modeli ve Dokuz-Fakör Modeli, Porter`ın Elmas Modeli`ne uzantılar ekleyerek, daha çok ilgi odağı olmuştur. Aşağıda Porter`ın Elmas Modeli`ne yönelik eleştirel ve katkısız nitelik taşıyan ilgili makaleler, özetlenmiş bir şekilde değerlendirilmiştir.

#### **2.3.1. Çifte Elmas Modeli**

Rugman ve D`Cruz (1993), Porter`ın Elmas Modeli`ni Kanada`ya uygulayarak, bazı noktalarda hatalı ve eksik olduğu yönünde eleştirilerde bulunmuş ve bunun üzerine Elmas`ı geliştirerek katkıda bulunmuşlardır. Elmas`ı Kanada`ya uygularken, Kanada`nın uluslararası rekabetçiliğini çeşitli nedenlerle açıklamadığı sonucuna varmışlardır. Bunun üzerine temel eleştirileri, Elmas Modeli`nin Kanada gibi küçük ve aynı zamanda, dış ticarete açık ekonomiye sahip ülkelere uygulandığında kusurlu olmasıdır.

Rugman ve D`Cruz`a (1993) göre, Porter`ın Elmas`ındaki belirleyiciler, yeni veya beklenmedik belirleyiciler olmamakla beraber, sadece, işletme ve hükümet stratejileri için faydalı olacak şekilde bir araya getirilmişlerdir. Bunun dışında, Porter`ın yalnız dış dolaylı yabancı yatırımları (DYY) rekabet üstünlüğü olarak görmesini eleştirmişlerdir. Ayrıca, Porter, ülkedeki yabancı iştirakları da ithalatçı olarak ele almış ve böylece, bir dezavantaj olarak sunmuştur. Oysa ki, ABD ve Kanada arasındaki DYY`lar, her iki ülke için de neredeyse aynı miktarlarda dışa satış gerçekleştirmektedirler. Kısaca, Porter tarafından kullanılan metodoloji sadece Kanada'nın yerel endüstrilerinin ihracatının ve dış DYY'lerinin incelenmesine izin vermektedir. Rugman ve D`Cruz`un Porter`a yönelttikleri diğer bir eleştiri, hükümetin rolünü bir ulusun rekabet üstünlüğü üzerinde yeteri kadar önemli etmen bulmamasıdır. Rugman ve D`Cruz ise, hükümet`in, belirleyeceği politikalarla daha kritik öneme sahip olduğunu belirtmiş, bunun aksine, şansın rolünü ise, Porter`ın sandığından daha önemsiz bulmuşlar.

Rugman ve D`Cruz, Kanada`nın uluslararası rekabet edebilirliğini tespit edebilmek için, Porter`ın Elmas Modeli`ni “Çifte Elmas” olarak uyarlamışlardır. Çifte Elmas, Kanada ve ABD`ni aynı rekabet ortamına dahil ederek, her ikisini ortak bir elmasa yerleştirir.

Kanada'nın ana üss olarak ele alınması, Kanada'nın uluslararası rekabet üstünlüğünü açıklamak için yeterli cevaplar sunmuyor. Kanada ABD ile sıkı ticari ilişkiler içerisinde olduğu için, Kuzey Amerika elması oluşturulmasını daha yararlı bulmuşlardır. Böyle bir elmas, hem Kanada'dan ABD'ye, hem de ABD'den Kanada'ya DYY'ları kapsayarak, Porter'ın Elması'nın kusurlarından birini önler. Özellikle, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması ile, iki ülkenin işletmeleri aynı elmas içerisinde rekabete dahil olmuşlardır. Destekleyici endüstriler ve müşteri talebi gibi faktörler, iki ülkenin işletmeleri arasında paylaşıyor. Ayrıca, Kanadalı müşterilerin ABD ürünlerine erişiminin artması ve ABD müşterileri gibi talepkar olmayı öğrenmesi, Kanadalı işletmeleri gelişime sevk ediyor. Bunun gibi gerekçeler ışığında, Rugman ve D'Cruz, Kanada işletmelerinin küresel boyutta rekabet etmek zorunda olduğu için, sadece ulusal bir elmasa güvenemeyeceklerini savunurlar. Yalnız faaliyette buldukları Kuzey Amerika'nın genelinde başarılı oldukları bir elmasa sahip olduktan sonra küresel boyutta başarılı olabilirler.

### **2.3.2. Çoklu Elmas Modeli**

Dunning, Porter'ın modelinin, ulusların rekabet üstünlüğü için üretim ve pazarların küreselleşmesinin önemini, çok uluslu şirketlerin uluslararası ticareti geliştirmede bağımsız bir güç olarak oynadıkları önemli rolünü hafife aldığını iddia etmektedir (K.D. Brouthers ve L.E.Brouthers, 1997).

Dunning (1993), "ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi, ulus devletin rekabet üstünlüklerini tek tek nasıl etkiler?", "üretimin ve piyasaların küreselleşmesi, bir ülkenin ekonomik refahının belirleyicileri üzerinde herhangi bir etkiye sahip midir?" sorularını Porter'ın Elması'na yönelterek cevap aramıştır. Dunning'e (1993) göre, çok uluslu işletmelerin sınır ötesi katma değerli faaliyetlerdeki etkileşimleri, URÜ'nü oluşturan Elmas'ın bileşenlerinin her birini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Öyleyse, küreselleşme, ülkelerin veya genel merkezleri belirli bir ülkede bulunan firmaların rekabet üstünlüklerini nasıl etkiliyor? Dunning'in bu sorulara verdiği yanıtları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Dunning, 1993):

Küresel bir ekonomide başta gelişmiş sanayi ülkeleri olmakla çoğu ülkenin değer yaratan varlıkları, üretilen varlıklara (insan sermayesi, bilgi birikimi, teknolojik kapasite, örgütsel sistemler, ulaşım ve iletişim altyapısı ve hatta hükümet politikaları) dönüşmektedir. Neredeyse tüm sektörlerde, doğal kaynakların ve vasıfsız işgücünün

maliyetlerinin toplam üretim maliyetleri içindeki payı düşmektedir. Yukarıda açıklanan çoğu soyut olan varlıklar, özel mülkiyete aittir, yani bunlar ülkelerin veya hükümetlerin değildir. Dolayısıyla, yasanın getirdiği sınırlamalar dahilinde, mülkiyet sahipleri, uygun gördükleri herhangi yabancı yerlerde varlıklarını yerleştirme hakkına sahiptirler. Çok uluslu şirketler, küresel ekonomideki artan rolleriyle, kendi çıkarları doğrultusunda yurt içindeki yerleşik firmaların yabancı bir ülkedeki varlıklarını kullanabilir, yabancı bir ülkede yeni varlıklar yaratabilir veya satın alabilir, yabancı firmaları satın alabilir veya onlarla birlikler, ittifaklar kurabilir. İşletmeler, yeni pazarlar aramak veya mevcut pazarlara daha iyi hizmet vermek için genellikle doğrudan yabancı yatırım yaparlar ya da doğal varlıkları yurt içinde elde edebileceklerinden daha ucuza temin etmek isterler. Böylece, stratejik ittifaklar, uluslararası taşeronluk ve diğer kooperatif düzenlemeleri yoluyla artan sınır ötesi şirketler ağı, uluslararası örgütler ve politikalar, uluslararası işbölümünün değişen yapısı, küreselleşmeden kaynaklanan kapsam ve ölçek ekonomileri, ulusal şirkete özgü elmas kavramlarını daha da zayıflatmaktadır (Dunning, 1993).

### **2.3.3. Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli**

Moon, Rugman ve Verbeke (1995), Çifte Elmas Modeli'ni küçük ekonomilerin başarılarını analiz edebilmek için genelleştirerek, Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli olarak uyarlamışlardır. Moon, Rugman ve Verbeke'ye göre, Porter'ın ulusal tek elmas'ı büyük ülkeler için geçerlidir. Küçük ülkelerin yalnız kendi ulusal elmasları, başarılarını belirlemede yeterli değildir. Özellikle, çok uluslu faaliyetleri yeterince içermediği için eksiktir. Bu yüzden, hem küçük olan ülkenin ulusal elmasının, hem de büyük ticaret ve yatırım ortağının elmasının analizinin yapılması gerekir. Şöyle ki, Porter'ın Elması'nda olduğu gibi yalnız ulus tabanlı faaliyetlerin değil, yabancı ulusların ve firmaların da belirli bir ülkenin rekabet üstünlüğü üzerindeki olası etkileri dikkate alınmalıdır.

Küçük bir ülkedeki işletmeler, genellikle küresel pazarda faaliyet göstermeyi hedefler. Şöyle ki, Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli'ne göre, bir ulustaki herhangi bir firmanın başarısı, hem ulusal elmastaki güçlü yönlerin, hem de dış pazarlardaki güçlü yönlerin bir birleşiminden kaynaklanmaktadır. Endüstrilerin başarısında rolü olan yabancı kaynaklı unsurlar, küresel bir elmas oluşturur. Başka bir deyişle, belirli bir ulustaki bir endüstrinin faaliyeti, yerel ve yerel olmayan küresel elmasın belirleyicilerinin toplamının üzerine kuruludur. Bunlar dikkate alındığı halde, ulusal ve

küresel Elmaslar karşılaştırılarak bazı stratejik çıkarımlar yapılabilir. Böylece, Genelleştirilmiş Çifte Elmas'la, başka ülke ve bölgelerdeki farklı coğrafi zeminlerde farklı elmas belirleyicileri arasındaki etkileşimleri birleştirmek için yönetsel bir yaklaşım önerilmiştir.

Bunun dışında, hükümet faktörü, önemli strateji ve politikalarla Elmas'taki diğer belirleyicileri büyük ölçüde etkileyebildiği için, Elmas'ta merkeze koyulabilecek kadar önemli bulduklarını belirtirler. Tüm faktörleri etkileyen ve onlardan etkilenebilen hükümet faktörünün Porter tarafından dış bir etken olarak belirlenmesini eleştirerek, özel şirketlerden daha merkezi bir oyuncu olabileceğini iddia etmişlerdir.

Moon, Rugman ve Verbeke (1998), Porter'ın Elmas Modeli'ni ve onun bir uzantısı olarak uyarladıkları Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli'ni Kore ve Singapur gibi iki küçük ülke üzerinde hem yerel, hem de uluslararası değişkenlerle ilgili verileri değerlendirerek, geçerliliklerini test etmiştir. Akademisyenler, ilgili makalede, 1995'deki çalışmalarında Porter'a karşı yönelttikleri eleştirilerini yineleyerek, tekli Elmas Modeli'nin küçük ülkelere uygulanmak için hatalı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun temel nedeni, Kore ve Singapur gibi küçük ülkelerin fırsatlar yakalamak amacıyla küreselleşmeye aşırı meyilli olmalarıdır. Genelleştirilmiş Çifte Elmas'la Porter'ın Elması'na yönelik üç temel eklentileri şöyle sıralanabilir: a) Porter'ın esasen geleneksel ulusal tabanlı faaliyetleri içeren elmasından farklı olarak, çok uluslu faaliyetleri de içermesi; b) ulusal ve uluslararası elmasların boyut ve şekillerini karşılaştırma olanağı tanıdığı için, rekabetçilik paradigmasının kolaylıkla uygulanmasını sağlaması; c) hükümeti, dışsal değil, diğer dört belirleyiciyi etkileyen önemli ve merkezi bir değişken konumuna getirmesi. Kore ve Singapur'da yapılan araştırmanın sonuçları, çoğunlukla, yukarıdaki iddiaları içerecek şekilde Genelleştirilmiş Çifte Elmas Modeli'ni desteklemektedir.

#### **2.3.4. Dokuz-Faktör Modeli**

Cho da, Porter'ın Elması'nın küçük ve gelişmekte olan ülkelere uygulanmasını hatalı bulmuştur. Bu eleştiriyi yaparken, Kore örneği üzerindeki incelemelerini temel alıyor. Cho, uluslararası rekabet üstünlüğü belirleyicilerini iki geniş kategoriye ayırmıştır. Bunlar: 1) fiziksel faktörler ve 2) insan faktörleridir (Cho ve Moon, 2002: 137).

Cho'nun Dokuz-Faktör Modeli ile Porter'ın Elmas Modeli arasındaki yapısal fark, yeni faktörler eklenmesinin yanı sıra, mevcut olan faktörlerin bölünmesidir. Örneğin, Porter,

emek ve doğal kaynakları faktör koşulları belirleyicisine dahil etmiş idi. Cho, Dokuz-Faktör Modeli'nde ise, emeği işçiler kategorisine, doğal kaynakları ise, fiziksel faktörlerde yer alan bahşedilmiş kaynaklara yerleştirmektedir (Cho ve Moon, 2002: 143-144).

Dokuz-Faktör Modeli'nde:

1) fiziksel faktörlere: a) bahşedilmiş kaynaklar, b) ticari iş çevresi, c) ilgili ve destekleyici endüstriler, d) yerel talep;

2) insan faktörlerine ise: a) işçiler, b) politikacılar ve bürokratlar, c) girişimciler, d) uzman yöneticiler ve mühendisler dahildir.

Bu sekiz faktör, içsel faktörleri teşkil eder. Dokuzuncu faktör ise, dış etken olarak şans faktörüdür (Cho ve Moon, 2002: 144-147).

#### **2.4. Elmas Modeli'nin Tarım Sektöründeki Uygulamalarının Literatür Taraması**

Bu alt başlıkta farklı ülkelerde tarım ve gıda sektörlerinde Porter'ın Elmas Modeli'nin uygulandığı çalışmaların bazılarının bulguları üzerinde durulmuştur. Bununla amaçlanan, bu çalışmaların ne gibi bulgular ortaya koyduğunu incelemektir. Böylece, literatüre katkıları ve araştırmaların genel kapsamı hakkında fikir edinmek mümkün olacaktır.

Elmas Modeli'nin, neredeyse tüm endüstri veya endüstri dallarında sektör analizi yapmak, başarı veya zayıflıkları açıklayabilmek amacıyla kullanılmasının uygunluğu genel kabul görmüştür. Bunun yanı sıra, aşağıda ele alınmış çalışmaların birçoğunun sonuçlarına göre de, Elmas Modeli, ele alınan sektörün rekabet düzeyini açıklamak için yeterli kapasitede bulunmuştur.

Bu kategoriye giren tüm çalışmaların genelinde veri toplama tekniği olarak anket, yüz yüze görüşmeler, mülakat ve yayınlanmış içeriklerin taranması gibi tekniklerden yararlanıldığı görülmektedir. Analiz tekniği olarak da, kabaca %90'lık bir kısmında nitel analiz teknikleri kullanılmıştır. Makaleler, genel içerikleri itibari ile bir sektör analizi sunmaktadırlar. Ele alınan sektörün rekabetçilik düzeyini belirlemek, başarısının veya zayıflıklarının nedenlerini açıklamak, araştırmaların genel odak noktasıdır.

- **Svaziland Tarım Sektörü**

Dlamini, Kirsten ve Masuku (2014), Porter`ın Elmas Modeli`ni kullanarak, Svaziland tarım sektörünün rekabet üstünlüğünü ve rekabet edebilirliğini etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmışlardır.

Araştırmanın bulgularına göre, endüstrinin faktör koşullarında rekabet üstünlüğü kazandıran faktörleri, vasıfsız iş gücünün mevcudluğu ve maliyetleri ve tarımda kullanılabilir su kaynaklarının mevcudluğudur. Vasıflı emeğin eksikliği, kaliteli teknoloji yetersizliği ve maliyeti ise, sektörün rekabet edebilirliğini olumsuz etkilemektedir. Küçük bir iç pazar ve bunun ölçek ekonomileri ve rekabet ortamı üzerindeki olumsuz etkileri, sektörün talep koşullarından olumlu bir fayda görmesine temel engellerdir. Firma stratejisi, yapısı ve rekabet koşullarında ağ ilişkileri, ürünlerin eşsizliği ve kalitesi, insan kaynaklarının yapısı ve rekabet ortamı, olumlu etkisi olan faktörlerdir. Sektörün inovasyon ve verimliliği için hayati derecede öneme sahip olan Ar-Ge harcamaları yetersiz olduğu için, olumlu etkisinden faydalanılamamaktadır. İlgili ve destekleyici endüstriler koşullarında, başta yüksek yakıt maliyeti olmakla, girdi tedariklerinin çoğunun, özellikle makine ve kimyasalların ithal olmasından dolayı girdilerin maliyeti, daha sonra yerel tedarikçilerin etkinliği ve yüksek kredi edinme maliyetleri, sektörün gelişimi önündeki engellerdendir. Kamu sektöründe kişisel yeteneklerin eksikliği ve politikacılara ve hükümet resmilerine güvensizlik, hükümetin rolünün sektör üzerindeki engelleyici etkiye sahip faktörleridir. Sadece çevresel düzenlemeler ve rekabet yasalarının rekabet üstünlüğü üzerinde makul derecede olumlu bir etkisi vardır. Svaziland tarım sektörü, genel olarak şans olaylarından olumsuz etkilenmiştir. Özellikle, Svaziland`ın dünyanın en yüksek HIV ve AIDS prevalansına sahip olması, vasıflı iş gücü kaybına neden olarak verimliliği düşürüyor. Bunun dışında, petrol ticareti yapan ülkelerdeki siyasi olayların yakıt fiyatları üzerindeki etkisi, yabancı para düzenlemeleri ve yönetmelikleri, suç oranları, ülkenin düşük DYY çekmesi, ülkenin olumsuz etkilendiği şans faktörleri arasında en önemlileridir (Dlamini, Kirsten ve Masuku, 2014).

- **İran Zeytin Endüstrisi**

Bashiri vd. (2013), Porter`ın Elmas Modeli`ni kullanarak, İran`ın tarımsal bir ihracat ürünü olarak zeytinin uluslararası rekabetçiliğini tartışmışlardır. İran`ın zeytin üretimi bölgesi olan Gilan`da, verimli topraklar, tüketici pazarlarına yakınlık ve insan kaynağı bolluğu ile faktör koşulları zenginse de, altyapı olanakları yeterli düzeyde değildir.

Nüfus artışı ve büyüyen şehirler, ulusal talebi destekliyor. Öte yandan, Hazar Denizi çevresindeki ülkelerin konumu ve yakınlığı, bölge için uygun bir ihracat pazarı oluşturmuştur. Tarımdaki dinamik sektörlerin eksikliği, üretimi olumsuz etkiliyor. Buna çözüm olarak, ekonomik istikrar ve destekleyici işletmeler, büyüme ve kalkınmaya katkı sağlayabilir. Hava, kara ve denize erişimi, bölgenin ulaşım ağını en önemli otoyollardan biri haline getirmiştir. Bu nedenle, bölgede yerleşen ve ekonomik etkisi büyük olan Anzali serbest ticaret bölgesinden yatırımcıları çekmek kolaydır. Üniversiteler, borsalar ve sanayi ve tarımın gelişimini destekleyen kurumların yakınlığı da avantajlar sırasındadır. Bunun yanı sıra, tarım için gerekli teknolojilerin, belirli endüstrilerin, araştırma enstitülerinin ve danışmanların eksikliği, zeytin ihracatı alanında uzmanlaşmayı geri itmiştir. Araştırmacılara göre, finans ve kredi imkanlarının tahsisi, bölgede hükümetin esas etkileyici faktörleri olabilir. Ülkenin ekonomik anlamda olumsuz sonuçlarından muzdarip olduğu petrol fiyatlarındaki dengesizlikler, ülkelerle siyasi ve ticari ilişkilerde yaşanan krizler, zeytin bölgesinin esas şanssızlıklarından biridir. Esneklik ve bu olaylarla başa çıkmaya yardımcı olacak öngörülebilir senaryolar çözüm olabilir (Bashiri vd., 2013).

- **Tayland İpek Endüstrisi**

Patichol, Wongsurawat ve Johri (2013), Tayland'ın ipek endüstrisini Porter'ın Elmas Modeli ile analiz etmişlerdir. Araştırma boyunca incelenen vakalardan toplanan yükseltme (upgrading) stratejileri, Porter'ın mevcut Elmas Modeli'ndeki dört temel kategori ile benzerlik göstermiştir.

Bu dört yükseltme stratejisinden ilki, “üretimde verimliliğin ve eski geleneklerin dengelenmesi”dir. Bu strateji, Elmas'ın faktör koşulları kategorisine uygun gelmektedir. İkincisi, talep koşulları kategorisi ile ilgili olan, “benzersiz geleneksel özellikleri korurken, yeni ürünler geliştirerek talep koşullarını geliştirmek ve genişletmek”tir. Üçüncüsü, ilgili ve destekleyici endüstrileri güçlendirmek için, “kültürel bir genişleme ile modern pazarlama ve dağıtım tekniklerini geliştirmek”tir. Dördüncüsü, firma stratejisi, yapısı ve rekabeti desteklemek için, “bağlantıların ve kümelerin kurulması”dır. Araştırmacılar tarafından, Tayland'ın ipek endüstrisinin rekabet üstünlüklerini desteklemek için, politika yapıcıların, bu stratejilerin farkında olmaları önerilmiştir. İşletmelerin yeni pazar trendlerini takip etmelerine, dağıtım kanallarını geliştirebilmesine, bunları gerçekleştirebilmek için ise, modern bilgi ve iletişim



teknolojilerine erişimlerini kolaylaştırmaya destek sağlanmalıdır. Ayrıca, bunlarla beraber, Tayland ipeğinin geleneksel kimliğinin korunmasının önemi vurgulanmıştır (Patichol, Wongsurawat ve Johri, 2013).

- **Tayland Kauçuk Endüstrisi**

Weerathamrongsak ve Wongsurawat (2013), Porter`ın Elmas Modeli`ni kullanarak, Tayland`ın kauçuk endüstrisinde geçmiş başarısını ve rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilmesi için temel faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmadan elde edilen veriler Porter`ın Elması`nın belirleyici koşullarına göre değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit oluşturan durumlar olarak nitelendirilmiştir.

Tayland, kauçuk endüstrisinde daha da genişlemek için dünyanın ikinci en büyük ekim alanına sahiplik ediyor. Genişlemek için üstünlük sağlayan diğer bir faktör, yan sanayinin verimliliğinin dünyanın en iyileri sırasında olmasıdır. Şöyle ki, kauçuk tarlaları, hasat başına rakipleri Endonezya ve Malezyadan daha fazla kauçuk veriyor. Tayland`ın kauçuk endüstrisinde yılların deneyiminden elde ettiği bilgi birikimi de, yeni başlayan rakiplerinden öne çıkmasını sağlıyor. Endüstrinin zayıflıklarından biri, işgücü maliyetlerinin artmaya başlaması ve aynı zamanda, vasıflı ve vasıfsız iş gücü yetersizliğidir. Endüstrinin diğer zayıflıkları olarak, Malezya ve Almanya gibi rakiplerine nazaran daha az gelişmiş kauçuk ürünleri endüstrisine sahip olması, teknoloji benimsenmesinin yetersiz düzeyde olması, şirketlerin üretim kapasitesinin sınırlılığı, yetersiz sayıda Ar-Ge laboratuvarları ve zayıf hükümet desteği vurgulanmıştır.

Tayland`ın kauçuk endüstrisinin önündeki en büyük fırsat, talep koşulları ile ilgilidir. Şöyle ki, dünya kauçuk talebi hala artmaya devam ediyor. Özellikle, dünya kauçuk tüketiminde esas tetikleyici olması beklenen Çin`in otomotiv endüstrisinin büyümesi ve ek olarak, Çin başta olmakla diğer ülkelerle STA`lar, yeni ihracat fırsatları sunacaktır. Ayrıca, petrol fiyatlarının yükselmesi sonucunda sentetik kauçuk yerine doğal kauçuğun tercih edilmesi, karşılaşılabilecek fırsatlar arasındadır. Tayland`ın kauçuk endüstrisinin önündeki tehditlerden biri, hala ucuz işçilik maliyetlerine sahip olan ve kauçuk ekimi alanlarını genişletmeye devam eden Hindistan ve Vietnam gibi geleneksel üreticilerin gelecekte dünya piyasasında güçlü rakipler olacağı beklentisidir. Ayrıca, Çin`in kauçuk endüstrisinde dış yatırımlar yapması, arzı artıracığı için sektörün ürünlerinin dünya piyasasındaki fiyatlarını etkileyebilir. Karşılaşılabilecek diğer bir tehdit, Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği`nin ticareti sertbestleştirmek yönündeki çabalarının işe yaraması

sonucunda yatırımların daha ucuz maliyetlere sahip Endonezya ve Vietnam gibi ülkelere kaçabileceğidir (Weerathamrongsak ve Wongsurawat, 2013).

- **Uruguay Broyles Endüstrisi**

Barbe ve Triay (2011), Uruguay broyles endüstrisinin rekabet üstünlüklerini, altı büyük broyles şirketine Porter'ın ulusal Elmas'ını uygulayarak analiz etmiş ve değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda Porter'ın Elmas Modeli'i üzerinde bazı değişiklikler yapılarak, Uruguay'ın broyles endüstrisinin kendi elması oluşturulmuştur:

- a. Porter'ın faktör koşullarından esasen üçü: altyapı, insan kaynakları ve tüketim merkezlerine yakınlık, Uruguay broyles firmalarına rekabet üstünlüğü sağlayarak, faktör koşullarına belirleyici koşullardan biri olma hakkı tanımıştır.
- b. Rekabet, Uruguay'da broyles firmalarının gelişiminde kritik derecede güçlü bir rol oynadığı için, "firma stratejisi, yapısı ve rekabet" belirleyicisinin dışında bağımsız bir belirleyici faktör olarak elmasa ilave edilmiştir. Bunun temel nedeni, yoğun iç rekabetin süpermarketlerin pazarlık gücünü artırmasından dolayı broyles firmalarının fiyat üzerinden rekabete girişmesidir. Şöyle ki, araştırmanın bulguları, broyles endüstrisinin gelişiminde ana faktör olarak fiyat rekabetini ortaya koymuştur. Böyle bir rekabet, tavuk ürünlerine diğer et ürünleri endüstrilerinden yeni müşteriler kazandırmıştır. Araştırmada, söz konusu rekabetin koruma engellerinden dolayı iç rekabet olduğu vurgulanıyor. Endüstri dış rekabete açıldığı durumda, elmas duruma uygun olarak değiştirilmelidir.
- c. Porter'ın Elması Uruguay broyles endüstrisine uygulanırken "firma stratejisi, yapısı ve rekabet" belirleyici faktörünün çok genel kaldığı görülmüştür. Bu yüzden, ele alınan endüstrinin başarısındaki etkili faktörleri belirlemede nereye odaklanılması gerektiği ile ilgili sorunlar yaşanmıştır. Buna rağmen, sadece insan kaynakları ve ulusal prestij faktörleri daha etkili bulunduğu için, "firma yapısı ve stratejisi" belirleyicisi altında elmasa dahil edilmiştir.
- d. Bulunan diğer önemli bir belirleyici, firma sahibi olan yöneticilerin motivasyonlarıdır. Aile varlıklarının şirkete yatırılması ve pazar payı kapmak için atılımlar gibi eylemler, firma sahibi yöneticileri, endüstrinin ilerlemesinde başlı başına bağımsız bir faktör yapmıştır.

- e. Ucuz protein kaynağı arayışında olan yerel alıcılar iç talep yaratarak, diğer bir belirleyici koşul olan talebin esas faktörünü oluşturmaktadır. Dış talep, endüstrinin başarısında henüz etkiye sahip değildir.
- f. Hükümet politikası, endüstrinin rekabet üstünlüğü belirleyicilerinden sadece firma stratejisi ve yapısı üzerindeki çok az etkisi ile, Uruguay'ın Elmasına dahil edilmiştir. Diğer taraftan, ele alınan endüstride firmaların hükümetten korumacılık politikalarını devam ettirmesi ile ilgili lobi faaliyetleri, hükümetin kararlarını etkilediği için, firma stratejisi ve yapısı ile hükümet arasındaki ilişki iki yönlü okla gösterilmiştir.
- g. Uruguay'ın rekabet üstünlüğü belirleyicilerinden bir diğeri, destekleyici endüstriler, yurt içi tedarikçiler ve firmalarla çalışma ilişkileri ve koordinasyon içerisinde bulunarak, endüstrinin başarısında kısmen etkili olmuştur. Porter'ın Elması'ndaki "ilgili ve destekleyici endüstriler"deki ilgili endüstriler ise, endüstrinin başarısında etkisiz bulunduğu için Uruguay'ın elmasına dahil edilmemiştir.
- h. Araştırmanın bulgularına göre, şans olayları, Porter'ın Elması'ndan farklı olarak Uruguay'ın broyler endüstrisinde büyük etki gösterdiği için, diğer faktörlerden etkilenmeyen ama diğer tüm faktörleri önemli derecede etkileyen diğer bir değişken olarak belirlenmiştir.

Nihai olarak, bu çalışma, Porter'ın Elması'nın gelişmekte olan ülkelere uygulanmak için geçerliliğini doğrulamıştır. Buna rağmen, endüstrinin başarısını açıklayabilmek için, modelde bazı değişiklikler yapılması gerekebilir (Barbe ve Triay, 2011).

- **ABD, NewYork, Hudson Nehri Vadisi Şarap Kümesi**

Centonze (2010), Hudson Nehri Vadisi şarap bölgesinin tarımsal bir kümeden bir şarap kümesine geçerken, güçlü ve zayıf yönlerini Porter'ın Elmas Modeli ve küme modeli ile analiz etmiştir. Bunu yaparken, tarımsal bir turizm bölgesi yerine, ihracata dayalı bir şarap bölgesi olarak gelecekteki gelişimi için beklentilerin neler olabileceğini ve kümenin gelecekteki gelişim ve rekabetçi performansındaki zorlukları belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmaya göre, bu bölgenin kümeden kaynaklanan birkaç rekabet üstünlüğü vardır: doğal çevre, şarap yapımı bilgisi de dahil olmak üzere ihtisas bilgileri ve çiftlik işçiliğine erişim, çiftlik endüstrisinden yerel tedarikçilere erişim, zengin ve gelişmiş bir

tarımsal turizm için elverişli turizm merkezlerine yakınlık. Bunun yanı sıra, bu özelliklerin bazıları, kümeye düşük maliyet veya yüksek kalite gibi yüksek avantajlar kazandırmaya yetecek kadar etkili bir faktör rolünde değildir. Bunun nedenlerinden biri, henüz çok iyi değerlendirilmemiş ve kullanılmamış fırsatların olmasıdır. Bunun dışında, yüksek kalite için gereken talepkar ve bilgili müşteri potansiyeli mevcuttur. Bölgenin zayıflıklarındaki esas hususlar ise, şarap imalathanelerinin, çoğunlukla meyve ve sebze yetiştiriciliği için tasarlanmış tarımsal altyapıyı kullanmaya devam etmesi, hedefe uygun tanıtım eksikliği, hammadde eksikliği ve yetersiz iç rekabettir. Bu faktörler, yenilik, verimlilik ve rekabetçiliği geciktiriyor. Kamu politikası ve politika yapıcılarının istekliliği ve yaklaşımı, kümenin gelişimi için önemli bir potansiyel faktör olarak görülüyor. Centonze tarafından özellikle, özel destekler ve sübvansiyonlar sağlanması, sergileme ve satış önündeki engellerin kaldırılması, arzın yeterli düzeye çıkarılabilmesi için teşviklerle desteklenmesi, bu yolda en büyük etki yaratacak kararlar olarak öngörülüyor. Ayrıca, politika, küçük üreticilerin maliyetleri düşürmesini ve karlılığı artırmasını sağlamak için şarabın kooperatif üretimini, pazarlamasını ve taşınmasını kolaylaştırabilir. Ulusal ve uluslararası ağlar arasında dış bağlantıları teşvik eden politika ve stratejiler, ihracatta güç kazanmak için yerel ağlardan daha büyük avantajlar doğurabilir. Genel olarak, bölgesel ekonomik büyüme, bu kümenin bir parçası olsun ya da olmasın, Hudson Vadisi'ndeki tüm değerli işletmelere kamu malları sağlayarak daha uygun maliyetli bir şekilde verimliliği artırabilir (Centonze, 2010).

- **Brezilya'nın Sao Paulo ve ABD'nin Florida Eyaletlerinin Narenciye İşleme Endüstrisi**

Sterns ve Spreen (2010), dünya portakal suyu üretiminin toplamda %80'inden fazlasının üretildiği Brezilya'nın Sao Paulo ve ABD'nin Florida eyaletinin işlenmiş narenciye endüstrisinin karşılaştırmalı olarak güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmiştir. Her iki bölgede benzer ürün üretilse de, Elmas Modeli'yle iki endüstrinin organizasyon yapısında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Araştırmada, ele alınan endüstrilerin farklılıklarının, uluslararası pazardaki liderliklerini sürdürme yeteneğini nasıl etkileyeceği analiz edilmiştir.

Porter'in orijinal Elmas Modeli, ele alınan endüstrilerin rekabet üstünlüklerine yönelik tehditlere tepki verme yeteneği içerecek şekilde genişletilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, her iki endüstri için sürdürülebilirlik açısından en önemli tehdit,

hastalık salgınlarına karşı savunmasız olmalarıdır. Florida, sürdürülebilirlik anlamında kısmen daha güçlü duruş sergiliyor. Elmas Modeli ile elde edilen bilgilerin analizi sonucunda Florida ve Sao Paulo narenciye endüstrileri arasındaki farklılıklar dört esas kategoriye ayrılmıştır. Birincisi, faktör fiyatları üzerindeki etkisi ile kentsel yayılmadır. Özellikle, Florida`da kentsel yayılma, doğrudan arazi fiyatlarını ve emeği tarım dışı piyasalara çekerek işgücü maliyetlerini etkilemektedir. Bunun dışında, ABD`de asgari ücretin artırılması ve sıkı uygulanan göçmenlik yasaları, Florida`da narenciyenin esas hasat işçiliği kaynağını olumsuz etkiliyor. Sao Paulo`da ise, tarımda düşük ücret politikaları ve dikey şehirleşme, faktör fiyatlarında rekabet üstünlüğü yaratıyor. İkincisi, hizmet verilen pazarlardır. ABD ve Kanada`da tüketici talebinde durgunluk yaşansa da, Kuzey Amerika portakal suyu pazarı hala en büyük pazar olmaya devam ediyor. Doğu Avrupa, Rusya ve Çin, büyüyen pazarlardır ve Sao Paulo`nun lojistik avantajları göz önüne alındığında, bu bölgelere hizmet etmek için, Florida`dan daha avantajlıdır. Yine de, reklama ve sektöre gerekli yatırımların devam ettirilmesi ve yerli tüketicilerin ithal mallar yerine yerel malları tercih etmeye devam etmesi, Florida`nın avantajlarını sürdürmesini sağlayacak faktörlerdir. Üçüncüsü, ortaklık yapıları ve ilgili endüstrilerdir. Sao Paulo`nun büyük ölçekli ve dikey entegre sanayi yapısı, hastalıklarla başa çıkacak yönetim stratejilerinin benimsenmesini sağlayabilir. Florida`daki dağınık mülkiyet yapısı, daha geniş çapta dağınık üretim uzmanlığı ve destek endüstrileri, hastalık salgınlarıyla mücadele edebilmek için gereken esnekliği ve uyarlanabilirliği sağlayacaktır. Sao Paulo ve Florida narenciye endüstrileri arasında sürdürülebilirlik açısından dördüncü esas farklılık, hükümetin katılımı kategorisinde yer almıştır. Hükümetin katılımı, iki endüstri arasında en büyük farklılıklardan biridir. Sao Paulo eyaleti ve Brezilya federal hükümeti arasında, üretici-işlemci işlemleri gözetiminden Ar-Ge finansmanına kadar neredeyse hiçbir ilişki yoktur. Dolayısıyla, hastalıkların araştırılması ve çözüm geliştirmek için yeterli finans kaynakları bulunmamaktadır. Florida narenciye endüstrisi ve fedel hükümet arasında uzun süredir devam eden işbirlikçi ağlar, rekabet üstünlüklerinin sürdürülmesini sağlayacaktır (Sterns ve Spreen, 2010).

#### • Ürdün Tarım Sektörü

Al-Hiary, Al-Zu`bi ve Jabarin (2010), Ürdün`ün tarım sektörünü Porter`ın Elmas Modeli ile analiz etmiş, ek olarak, sektörün güçlü ve zayıf yanlarını, fırsatlarını ve tehditlerini SWOT analizi ile değerlendirmişlerdir.

Araştırmanın faktör koşulları ile ilgili bulgularına göre, Porter'ın Elmas'ı doğrulanmaktadır. Yani gelişmekte olan ülkeler için düşük işçilik ücretleri gibi temel faktörler, rekabet üstünlüğü sağlayacak seviyede mevcuttur. Bunun aksine, Ar-Ge ve eğitim kurumları ve altyapı gibi spesifik faktörler zayıflık göstermektedir. Porter'ın iç talebin rekabet üstünlüğü üzerinde önemli etkisi olduğu varsayımı da doğrulanmıştır. Şöyle ki, Ürdün, geniş ve hızla büyüyen nüfusa sahip gelişmekte olan bir ülkedir. Diğer taraftan da, iç talebin fiyat odaklı olması, yenilik ve kalite için talepkar olmaması, dış talebin zayıf olması, gelişmekte olan ülkelerin talep koşullarında karşılaşılabilecek dezavantajlı durumlarla ilgili Porter'ın görüşleri ile örtüşmektedir. Uluslararası düzeyde belirli sayıda rekabetçi ilgili ve destekleyici endüstrilerin mevcudluğu ve ithal ve yerli ürünler arasında yoğun bir iç rekabet, tarım sektörü firmalarının gelişimini teşvik eden etmenlerdendir. Tam aksine, üretim teknolojisi ve pazarlamada zayıflıklar, bu gelişimi güçleştiren etmenlerdir. Sonuç olarak, Ürdün'ün küresel olarak rekabet etme potansiyeli olduğu vurgulanmıştır. Bu potansiyel, devletin özellikle ürün kalitesi, standartlar, ambalajlama ve pazarlama gibi alanlarda desteği ile gerçekleşebilir (Al-Hiary, Al-Zu'bi ve Jabarin, 2010).

- **Macaristan Buğday Sektörü**

Karacsony (2008), bu çalışmasında Porter'ın Elmas Modeli'ni kullanarak, Macaristan'ın tarım ekonomisinin bitki yetiştiriciliği alanında en önemli ürünlerinden biri olan buğday sektörünün rekabet üstünlüğü kaynaklarını ve üretim şartlarını açıklamayı amaçlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, ülkede kaliteli tahıl üretimi için gerekli ekolojik ve iklimsel faktörler mevcuttur. Özellikle, AB'ye katılmak, tarımda kullanılan teknolojinin yenilenmesi zorunluluğunu getirmiştir. Buna rağmen, kaliteli makine yetersizliği, sektörün zayıflıklarından biri olarak devam etmektedir. Tarım sektöründe istihdam edilecek gerekli insan kaynağı, politik sistemdeki değişikliklerden dolayı azalmıştır. Tahıl tüketimi ülkede gittikçe azaldığı ve genel olarak da, tahıl tüketimi %90 buğday bazlı olduğu için, yerel talep daralıyor. Bu durum, tahılları yem olarak kullanan evcil hayvanlar için de geçerlidir. Buna rağmen dünyada, özellikle, AB'de tahıl ticareti artış göstermiş olsa da, Macaristan, zayıf bir lojistik geçmişe sahip olduğu ve denize limanı olmadığı için, pazardan çok büyük pay alamıyor. Tohum ve gübre, çoğunlukla yabancı firmaların elinde olduğu ve ithal edildiği için, özellikle fiyat dalgalanmaları gibi olumsuz etkiler yaratıyor. Macaristan buğdayı tüketicilerinin satın alma kararlarındaki birinci etkenin fiyat, daha sonra kalite olduğu göz önüne alınırsa, bu

önemli bir etkidir. Yabancı markaların Macaristan pazarında daha çok yer almaya başlamasının nedenlerinden biri budur. Siyasi sistemdeki değişikliklerden sonra gerektiğinden daha az kooperatif kalmıştır. Karacsony`nin önerisine göre, başarılı bir strateji, işbirliklerinin güçlendirilmesi, özellikle, KOBİ`lerin ortak üretimi olabilir. Hükümet düzenlemeleri, esasen AB Ortak Tarım Politikası ve Dünya Ticaret Örgütü`nün korumacılığın kaldırılması ve ticaretin kolaylaştırılması ilkelerine göre düzenlendiği için, sektörün şekillenmesinde büyük etkiye sahiptir. Diğer taraftan, AB üyesi olmak ve avrupalı ithal ürünler, yoğun bir rekabet ortamı yaratarak gelişimi tetikleyebilir. Sektörün zarar gördüğü en büyük şanssızlıklardan biri, doğal afetlerdir. Araştırma, sektörün gelişimi için, bilgi akışının geliştirilmesi, risk yönetimi ve kalite yönetimi programları oluşturulması, bunlar için teşvikler ayrılması, teknoloji ve makinelerin yenilenmesini öneriyor (Karacsony, 2008).

- **Hindistan ve Tayland Karides Endüstrisi**

Sagheer, Yadav ve Deshmukh (2007), Porter`ın Elmas Modeli ve Esneklik Teorisi ile Hindistan ve Tayland`ın karides endüstrilerinin uluslararası başarılarını değerlendirmişlerdir. Hindistan ve Tayland, karides üretimi ve suda yetiştiriciliğinde dünyada ilk beş ülke arasında, ihracatında ise, ilk üç ülke arasındadırlar. Makalede her iki ülkenin ulusal karides endüstrilerinin elmasları ayrı ayrı analiz edilmiş ve daha sonra karşılaştırmalı olarak bir değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır.

Tayland, sahip olduğu bazı sıra dışı farklılıkları nedeniyle dünya pazarında Hindistan`a karşı avantajlı durumdadır. Bunun sonuçları dikkat edilmesi gereken üç esas alanda tartışılabilir. Bunlardan birincisi olan ürün çeşitliliği ve kalitesine yönelik yerel tüketici talebi gibi özel bir faktör, Tayland`ın üretim sistemlerini etkilemekten yanadır. İkincisi, Tayland`da Avrupa ve diğer gelişmiş ülkelerden çok uluslu firmaların mevcudiyetidir. Çok uluslu firmalar, fiziksel altyapıya, pazar yapısına, modern tesislere ve imalat sistemlerine yatırımlar yapmıştır. Diğer yandan, yabancı yatırımlar, endüstride rekabeti tetikleyerek, yenilikçiliğin, genel performansın ve kalite standartlarının yükselmesine neden olmuştur. Üçüncüsü, hükümetin rolüdür. Tayland hükümeti, Hindistan`a kıyasla daha işbirlikçi davranarak, endüstri için olumlu sonuçlar doğuran programlara imza atmıştır. Hükümetin karides endüstrisini yüksek gelir getiren bir endüstri gibi görerek destekler sağlaması, sektördeki tüm paydaşların bağlılığını ve sürekli çabalarını beraberinde getirmiştir (Sagheer, Yadav ve Deshmukh, 2007).

- **Türk Gıda Sektörü**

Bulu, Eraslan ve Barca (2007) tarafından Porter`ın Elmas Modeli ile Türkiye`nin gıda sektörünün rekabetçilik analizi yapılarak, sektörün rekabetçilik düzeyi belirlenmeye ve rekabet yapısının temel özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre, Türk gıda sektörünün uluslararası rekabetçiliği orta olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, gıda sektörünün temel hammadde tedarikçisi olarak tarım sektörüne de önemle yer verilmiştir. Araştırmanın faktör koşulları ile ilgili bulgularına göre, iklim ve coğrafi şartlar, gıda sektörünün girdilerini üreten tarım sektöründe verimliliğe neden olmaktadır. Ülkenin çalışan nüfusunun büyük bir oranı tarım sektöründe istihdam edilmekte ve sektörün nitelikli ve niteliksiz iş gücü ihtiyacı karşılanabilmektedir. Faktör koşullarında zayıflıklara gelecek olursak, gıda güvenliği ve kalite sistemi, yeterli düzeyde değildir. Ayrıca, organik tarımda çeşitliliğin mevcut olmasına rağmen, rakiplere nazaran yetersiz üretim yapılmaktadır. Teknoloji kullanımı tarım sektöründe zayıf, gıda sektöründe ise gelişmektedir. Sektör için hammadde kısmen yeterlidir ancak kalite bakımından aynısı söylenemez.

Talep koşullarında durum biraz daha iç açıcıdır. Önemli bir kısmı gençlerden oluşan büyük bir nüfus, AB`ne coğrafi yakınlık, Rusya Federasyonu, Orta Doğu ve Orta Asya`nın birleştiği konuma sahip olmak ve gıda tüketim davranışlarındaki değişimlerin daha kaliteli ve nitelikli ürünler üretilmesi için uyguladığı baskı, talep koşullarında rekabet üstünlükleri sağlamaktadır.

İlgili ve destekleyici endüstriler koşulunda, gıda sektörü ile ilgili sivil toplum kuruluşların mevcudluğu, ülkede büyük bir market zincirleri ağı oluşması, bazı bölgelerde ve soğuk hava taşımacılığı dışında lojistik altyapı ve teknolojisinin yüksek düzeyde olması, sektörün üstünlük sağlayan güçlü yanlarıdır. Bunun dışında, gıda sektörü, stratejik ortaklıklardan ve buna benzer şekilde üniversite-sanayi işbirliklerinden yeterli düzeyde faydalanamamaktadır.

Gıda ve tarım sektörü arasındaki koordinasyon ve iletişimin zayıflığı, rekabet üstünlüğü kazandıracak potansiyele sahip bir faktör olsa da, sözleşmeli tarım uygulamalarının yetersizliği, genel olarak sektörde düşük bir kapasite kullanım oranı, modern işletmecilik anlayışından uzaklık ve organizasyonel yeteneklerle ilgisi olmayan unsurlara dayanan maliyet temelli firma stratejileri, Türk gıda sektörünün firma stratejisi, yapısı ve rekabet koşullarında karşılaştığı zayıflıklar olarak tespit edilmiştir.



Sektör, devletin özelleştirme politikalarının hem olumsuz, hem de olumlu yanlarının etkisini görmüştür. AB'ne entegrasyon sürecinde yeni yasal uygulamaların kalite üzerinde etkisi, hükümet koşullarını sektör için daha avantajlı hale getirmiştir. Araştırmacılar, özellikle, ulusal bir tarım politikasının bulunmaması ve haksız rekabet ve bu durumun denetimindeki eksiklikleri hükümet koşullarının gıda sektörü üzerindeki olumsuz etkileri gibi vurgulamışlardır (Bulu, Eraslan ve Barca, 2007).

Görüldüğü üzere, Elmas'ın şans koşulları, beklenmedik, etkisinin ölçülmesi mümkünsüz, firmaların etkisi dışında ve kontrol edilemeyen faktörlerden ibaret olduğu için, birçok çalışmada araştırmaya dahil edilmemiştir.

Dinçer ve Eyniyev (2019), tarım ve gıda sektöründe Porter'ın Elmas Modeli'nin uygulandığı çalışmaları örneklem olarak ele alan çalışmalarında, bu çalışmaların bulgularını içerik analizine tabi tutmuşlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, faktör koşullarında altyapı kategorisi ön plana çıkmıştır. Altyapı kategorisinde ise, ele alınmış araştırmaların bulgularına göre, esasen bilgi, sermaye ve insan faktörleri, en önemli etkiye sahip rekabet üstünlüğü kaynaklarıdır. Bu faktörlerin sektör üzerinde yüksek bir pozitif etkisini elde edebilmek için, destekleyici ve teşvik edici politikalar kapsamında güçlendirilmesi ve geliştirilmesi çalışmanın vardığı önemli sonuçlardandır. Ayrıca, altyapı faktörleri, diğer rekabet üstünlüğü koşullarını olumlu yönde etkileyerek tüm Elmas'ı güçlendirebilir. Nitekim, araştırmalarda dikkati çeken diğer bir husus, yüksek altyapı olanaklarına sahip olan Batı ülkelerindeki sektörlerin buna olumlu yanıt verdiği görülmüştür.

## **2.5. Sonuç**

M.E. Porter'ın "Rekabetçi Üstünlükler" teorisi ve teorinin sunduğu Elmas Modeli, bu tez çalışmasının teorik dayanağını oluşturmaktadır. "Neden bazı ülkelerdeki belirli endüstriler veya firmalar, başka ülkelerdeki rakiplerinden daha başarılı olabiliyor?" sorusu, Rekabet Üstünlüğü teorisinde Porter'ın cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Bu soruyu cevaplamak amacıyla Porter'ın liderliğinde yürütülen büyük bir araştırmanın bulguları, Elmas Modeli'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Elmas Modeli, firmaların veya sektörlerin rakiplerinden daha başarılı olması için sahip olabileceği rekabet üstünlüğü faktörlerini birbirileri ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan "faktör koşulları", "talep koşulları", "ilgili ve destekleyici endüstriler" ve "firma stratejisi, yapısı ve rekabet" temel koşulları ve dışarıdan etkileyebilecek ek "şans" ve "hükümet"

değişkenleri olarak birleştirmiştir. 4 temel koşulun altında ilgili rekabet üstünlüğü faktörleri yer almaktadır. Yukarıda ilgili başlıklarda Porter`ın elması detaylı bir şekilde açıklanmış ve literatürde bu model üzerine yapılmış esas çalışmalar, onların katkıları ve eleştirileri anlatılmıştır.

Buraya kadar tezin kavramsal çerçevesi ve teorik dayanağı çizilmiştir. Buraya kadar verilenleri temel alarak söyleyebiliriz ki; yukarıdaki kavramsal ve teorik bilgiler kullanılarak, Hollanda tarım sektörünün başarısının nedenleri, Elmas Modeli çerçevesinde rekabet üstünlüğü faktörleri arayışı ile bulgulanmaya çalışılmıştır. Tezin aşağıdaki üçüncü bölümünde üzerinde çalışılması planlanan Hollanda`nın uluslararası büyük başarıya sahip tarım sektörü örnek olayı, tezin bağlamsal çerçevesi olarak açıklanmıştır.

## **BÖLÜM 3: YÖNTEM VE ANALİZ: NİTEL ARAŞTIRMA DESENİ TASARIMI VE ULUSLARARASI TARIM SEKTÖRÜNDE HOLLANDA BAŞARISININ ANALİZİ**

Bu bölümde, çalışmanın ilk iki bölümünde açıklanan kavramsal (rekabet üstünlüğü) ve teorik çerçeve (URÜ'nün Elmas Modeli) eşliğinde, üçüncü bölümde açıklanan bağlamda (Hollanda'nın tarım sektöründeki başarısı) bir araştırma yapmak amacıyla nitel araştırma deseni tasarlanmıştır. Ardından bu yöntem kullanılarak yapılan araştırma ve analizin bulguları özetlenerek araştırmanın cevaplamaya çalıştığı sorular yanıtlanmıştır.

### **3.1. Araştırma Yöntemi Tasarımı**

#### **3.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Soruları**

Giriş bölümündeki açıklamalardan anlaşıldığı üzere, Hollanda, uluslararası tarım sektöründe başarılı bir örnek olarak konumlanmıştır. Bu başarı, Hollanda'nın kıt fiziksel kaynaklar kullanarak yüksek verimlilik yaratabilmesi, böylece ulusal gıda güvenliğinde ve uluslararası ticarete ihracat ve net ihracatta diğer ülkelere nazaran nicel başarılar sergileyebilmesini ifade etmektedir.

Bu çalışmanın teorik dayanağını oluşturan Porter'ın Rekabetçi Üstünlükler ve Elmas Modeli'ne göre bir ulusun belirli bir endüstride diğer ülkelere nazaran daha başarılı olması, sahip olduğu rekabet üstünlüklerinden kaynaklanmaktadır ve bu rekabet üstünlükleri, çoğunlukla ülkenin kendi içinde mevcut olan koşul ve faktörlerle açıklanabilir. Teoriye göre, rekabet üstünlükleri, endüstride esas oyuncular olan firmaların analizi ile bulgulanabileceği için, bu araştırmanın esas odak noktası olarak tarım firmaları seçilmiştir. Bu çalışmanın amacı, uluslararası tarım sektöründe Hollanda başarısının arkasındaki nedenleri, yani rekabet üstünlüğü sağlayan koşul ve faktörleri Elmas Modeli'ne dayanarak keşf etmektir. Bununla hedeflenen, kısıtlı ulusal fiziksel kaynaklara sahip olunduğu durumda uluslararası tarım sektöründe başarılı olmak için gerekli rekabet üstünlüğü koşul ve faktörlerini belirleyerek literatüre katkı sağlamaktır. Çünkü Hollanda tarımı örneğinde rekabet üstünlüğü kazandıran koşullar, mevcut olan değil, esasen yaratılan üstünlüklerden gelmektedir. Bununla beraber, çalışmanın bulguları tüm kısıtlı şartlar için genelleştirilemez ve yalnız Hollanda örneği üzerinden

değerlendirilerek dersler çıkarılabilir. Ayrıca, elde edilecek bulgular ışığında Porter`ın Elmas Modeli`nin Hollanda`nın tarım sektöründeki uluslararası başarısını açıklamak için teorik yeterlilik düzeyi belirlenmeye çalışılacaktır. Nitekim, daha önce K.D. Brouthers ve L.E.Brouthers (1997) tarafından Hollanda`nın seçilen beş endüstrisinde rekabet üstünlüklerini araştırmak için Porter`ın Elmasını, Çifte-Elması ve Çoklu-Elması inceledikleri çalışmanın sonuçlarına göre, Çifte-Elmas ve Çoklu-Elmas, Hollanda gibi küçük bir ülkenin rekabet üstünlüklerini açıklamak için Porter`ın Elması`ndan daha uygun bulunmuştur. Bu noktada önemli olan, Hollanda`ya tarım sektöründe rekabet üstünlüğü sağlayan koşulların Porter`ın Elması`ndaki koşullar ile uygunluk teşkil ederek Elmas`a sığıp sığmadığını bulgulamaktır.

Önemle vurgulanmalıdır ki, rekabet üstünlüğü sağlayan koşulların ortaya çıkış veya yaratılma süreçlerinin araştırılması, Hollanda ekonomisinin derin tarihsel incelemesinin yapılmasını gerektirir. Bu çalışmada yapılmış olan, rekabet üstünlüklerinin ortaya çıkış veya gelişim süreçleri değil, günümüzde mevcut olan rekabet üstünlüklerinin keşf edilmesidir.

Araştırmanın bulgularıyla, araştırmanın amacına muvafık cevaplanması beklenen temel sorular bunlardır:

1. Hollanda`nın uluslararası tarım sektöründeki başarısının arkasındaki rekabet üstünlüğü koşulları ve faktörleri nelerdir?
2. Hangi rekabet üstünlüğü koşulları ve faktörleri, sektörün hangi birimleri ve faaliyet alanlarında etkindir?
3. Bu koşullar ve faktörler nasıl bir ilişki ve işleyiş mekanizmasına sahiptir?
4. Porter`ın Elması, Hollanda`nın başarısını rekabet üstünlüğü değişkenleri çerçevesinde açıklamak için ne derecede uygundur?

### **3.1.2. Araştırmanın Gerekçesi, Önemi ve Katkıları**

Gıda güvenliği, tarımın ekonomik büyümedeki rolü ve ülkelerin istihdamına katkısı, uluslararası ticaretteki önemli pozisyonu vd. konular, tarımsal başarının ülkeler için bir ekonomik lüks olduğuna ikna olmaya sebep verir. Tarımsal başarının anahtar belirleyicisi verimlilik seviyesidir. Verimliliği yükseltmek, teknoloji kullanımı, inovasyon, bilimsel araştırmalar, Ar-Ge, nitelikli iş gücü, ulaştırma olanakları vd. çok sayıda faktörün varlığını gerektirir. Tarımın ülkeler için hem sosyal, hem de ekonomik önemine binaen başarılı örneklerin araştırılması, öğrenilmesi ve takip edilmesi büyük

önem arz etmektedir. Hollanda'nın çok küçük bir ülke olarak kısıtlı fiziksel olanaklara sahip olmasına rağmen, elde ettiği kayda değer tarımsal konumu, araştırılmaya değer bir başarı örneği olduğunu göstermektedir. Genel olarak, ülkelerin herhangi bir alanda başarılı olmasında sahip oldukları rekabet üstünlüklerinin önemi göz önüne alınırsa, bu gibi başarılı örneklerin deneyimlerinin öğrenilmesinin önemi ortaya çıkar. Bu yaklaşımla, Hollanda'nın başarısının rakabet üstünlüğü kavramı ve Porter'ın Elmas Modeli ile analiz edildiği bu tez çalışması, yüksek tarım potansiyeline sahip Türkiye ve benzeri konumdaki ülkeler için önemli bir kaynak olabilir. Böyle bir araştırma yapılmasının gerekçesi, çalışmanın bahs edilen öneminden kaynaklanmaktadır. Hem pratikte anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi, hem de devamı niteliğinde çalışmalar yapılabilmesi için, uluslararası tarım sektöründe kısıtlı kaynaklarla başarılı olabilmek için sahip olunması gereken rekabet üstünlüklerini öğrenmek amacıyla Hollanda gibi başarılı bir örneğin bütüncül bir bakış açısıyla araştırmaya konu edilmesi gerekir.

Bu tez çalışmasının, araştırmanın sorularına muvafık olarak literatüre esas katkıları, birkaç başlıkta özetlenebilir:

1. Uluslararası tarım sektöründe başarı sağlayan rekabet üstünlükleri çerçevesine Hollanda örneğinden yeni bulgular eklemek;
2. Kısıtlı fiziksel kaynaklarla uluslararası tarım sektöründe rekabet üstünlüğü sağlayan koşulların ve faktörlerin yüksek verimlilik elde etmek için nasıl kullanılması ve yönetilmesi gerektiğine dair politik ve stratejik yaklaşımlar;
3. Porter'ın Elmas Modeli'nin Hollanda gibi küçük bir ülkenin rekabet üstünlüğünü açıklamak için teorik yeterlilik düzeyi.

### **3.1.3. Araştırma Sürecinin Tasarımı**

Bu alt başlıkta bu tez çalışmasında izlenen araştırma süreci tasarlanmıştır. Araştırma sürecinde kullanılan yöntem, örneklem, veri toplama ve veri analizi teknikleri tanıtılmış, araştırmaya nasıl uyarlandıkları açıklanmış ve gerekçelendirilmiştir.

#### **3.1.3.1. Araştırma Yöntemi**

Örnek olay-model-yöntem üçgeni, araştırmanın kısıtları çerçevesinde en uygun açılarla çizilmeye çalışılmıştır: Gerekçelendirilmiş örneği çalışmak için, en uygun model ve amaca uygunluğu açısından en esnek yöntem seçilmiştir.

Hollanda'nın tarım sektöründeki başarısında çok sayıda rekabet üstünlüğü koşulları ve faktörleri etki göstermektedir. Birbiri ile ilişki ve etkileşim içerisinde olan çok sayıda faktörün işlek olduğu bir durumu araştırmak, yalnız bütüncül bir bakış açısı kullanılarak mümkün olabilir. Porter Elmas'ta, endüstrilere rekabet üstünlüğü sağlayan farklı koşulları sistematik ve kategorize ederek tek bir model halinde sunmaktadır. Böyle bir yapıya sahip model, bir sektörü bütüncül bir bakış açısıyla analiz edebilme fırsatı sunduğu için, araştırma modeli olarak seçilmiştir. Chikan'ın (2008) da söylediği gibi, rekabetçiliği en optimal analiz etme olanağı sağlayan model, Porter'ın Elmas modelidir. Porter'ın Elması, makro faktörlerle firmaların rekabet gücü arasındaki ilişkiyi yorumlamamıza yardımcı olur.

Bu tez çalışması için tasarlanan nitel araştırma sürecinin kafa karıştııcı olmaması ve okuyucu tarafından daha kolay anlaşılması için, detaylı açıklamalara girmeden önce araştırmayı en kısa haliyle özetleme ihtiyacı doğmuştur:

Daha önceki açıklamalardan belli olduğu gibi, araştırma, bütüncül bakış açısı yaklaşımıyla yürütülmüştür. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılarak, keşifsel amaçlı bir örnek olay çalışması yapılmıştır. Analizde kullanılmak üzere elektronik mülakat ve doküman incelemesi teknikleri ile veri toplanmıştır. Toplanan veriler, içerik analizine tabi tutulmuş ve elde edilen kategori ve kodlar, betimsel analizle açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmadaki amaç, rekabet üstünlüğünün seviyesini veya derecesini nicel olarak ölçmekle ilgili değil, rekabet üstünlüğü sağlayan koşulların veya faktörlerin nitel olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Şöyle ki, araştırmanın soruları kısmında da görülebileceği gibi, "ne?" ve "nasıl?" tipli sorulara yanıt aranmıştır. Bu tip soruların cevabı araştırılırken, nitel araştırma yöntemleri kullanılır.

Ele alınan örnek olayın karışık yapıya sahip olması, çok sayıda faktörün etkileşim içerisinde olması, nicel yöntemlerle sürdürülecek bir araştırmayı güvenilirlik ve geçerlilik açısından saf dışı bıraktığı için, böyle bir araştırmayı yapabilmek yalnız nitel yöntemlerin seçilmesi ile mümkün olmuştur (Patton, 2018: 192). Ayrıca, bu araştırmanın yapılabilmesi için zaman kısıtı olduğu göz önüne alındığında, araştırmanın hızlı bir şekilde yürütülmesi gerektiği de, nitel araştırma yöntemlerinin seçilmesinin nedenlerinden biridir. Özellikle, günümüzün hızlı değişime sahip dünyasında uluslararası tarım alanındaki gelişmelerin hızlı bir şekilde keşf edilmesi, uygulamaya

geç kalmamak ve yenilikleri kaçırmamak adına önem arz etmektedir (Patton, 2018: 194-195).

Örnek olay çalışmaları, ele alınan olayın cari durumunu açıklayan faktörleri ve onlar arasındaki ilişkileri açığa çıkarmak amacıyla yapılır. Böylece, “ne?” ve “niçin?” tip sorulara cevap aranmış olur (Coşkun vd., 2015: 68-69). Bir örnek olay çalışmasında bir şeyleri ortaya çıkarmak amaçlanmışsa, keşfedici araştırma niteliği taşır. Keşfedici araştırmalar, ele alınan olay hakkında daha derinlemesine bilgi edinmek, yeni boyutlara ulaşmak için yapılır (Coşkun vd., 2015: 70-71). Araştırmanın amacı olan Hollanda'nın uluslararası tarım sektöründeki başarısı örnek olayını analiz ederek etkili olan rekabet üstünlüğü koşulları ve faktörlerini belirlemek, Hollanda'nın tarım sektörüne genel bir bakış atılmasını gerektirir. Böyle bir durumda analize bütüncül bir bakışa açısıyla yaklaşmış ve araştırmanın veri toplama ve veri analizi teknikleri seçimini etkilemiştir.

### **3.1.3.2. Araştırmanın Örnekleme**

Bir çalışmanın amacı, onun evreni hakkında bir fikir sunar. Tüm evren araştırmaya konu edilemeyeceği için, evreni temsil gücüne sahip bir örneklem çerçevesi ve büyüklüğü belirlenmelidir (Baltacı, 2018). Çalışmanın evreni, Hollanda'da tarım alanında direkt faaliyet gösteren katılımcılardan ibarettir. Buraya çiftçiler, tarım kooperatifleri ve birlikleri, tarım üretimi ve ihracatı yapan firmalar dahildir. Eğer bir sektörün başarısında etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılırsa, bu faktörlerin sektörün her alanından gelebileceği göze alınmalıdır. Bu yüzden bu çalışmada bütüncül bakış açısıyla sektörel bir analiz yapıldığı için, evren olabildiğince geniş tutulmaya çalışılmıştır. Şöyle ki, Hollanda'nın tarımsal faaliyetlerindeki başarısı, küçük çiftçilerden büyük ihracatçı firmalara kadar uzun bir zincir boyunca görülebilir. Sadece çiftlik düzeyinde üreticileri ele alırsak, çoğunlukla sadece üretimle ilgili, sadece tarımsal ürün ihracatı yapan firmaları ele alırsak, çoğunlukla sadece ihracatta avantajlarla ilgili bulgulara ulaşılır. Bu da, çalışmanın amacından şaşmaya getirip çıkarabilir. Ayrıca, kullanılan teorik çerçeveye göre, belirli bir ülkede belirli bir endüstrinin ulusal Elmas'ını oluşturan rekabet üstünlükleri, endüstrinin tüm birimleri ve tüm faaliyetleri boyunca eşit olmayan ve dağınık bir şekilde mevcuttur. Buna rağmen, endüstrinin ortak başarısında rol alır. Örnek vermek gerekirse, “çiftlik düzeyinde disiplinli çalışma yeteneğine sahip çalışanların mevcutluğu” bir faktör olarak işin ilk halkasında, üretim aşamasında etkili

olmasına rağmen, sektörün uluslararası tarım sektöründeki genel başarısında bir rekabet üstünlüğü sağlayıcısıdır.

Nitel araştırmalarda, küçük örneklerle olayların derinlemesine incelenerek, keşfedilmesine ve açıklanmasına imkan verdiği için, genellikle amaçlı örneklem stratejileri kullanılır (Patton, 2018: 46). Amaçlı örneklem stratejilerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme, birçok farklılık içeren temaları bulmayı amaçlarken kullanılan bir örnekleme yaklaşımıdır. Büyük farklılıklar gösteren bir olayda, ortak boyutların ortaya çıkarılması amacıyla kullanılmaktadır. Evrendeki farklı özelliklere sahip örnekler içerisinde küçük bir örnekleme en fazla bulgulara ulaşmada yardımcı olur. Özellikle, kaynak eksikliği veya örneklere ulaşılabilirlik sorunları olduğu zamanlarda, farklılık gösteren örneklerin her birinin yeterli düzeyde temsil edilmesi ile, ortak sonuçlarını elde etmek için kullanılır (Patton, 2018: 235). Maksimum çeşitlilik yöntemi ile örnekleme yapılırken çeşitlilik sağlamanın amacı, genelleme yapmak değildir. Bunun tersine, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ve paylaşılan olguları bularak çeşitliliğe göre farklı boyutları bulgulamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Ayrıca, evreni oluşturan örneklerin homojen yapıya sahip olmaması, belirli bir örneklem daraltmasına olanak tanımamıştır. Daha zengin bir örneklem çerçevesi, heterojen özelliklere sahip örneklerin katılımı ile boyutların bulgulanmasında zenginliği artırır (Baltacı, 2018).

Şöyle ki, bu alt başlıkta yukarıda da anlatıldığı üzere, rekabet üstünlüğü sağlayan koşul ve kaynaklar tüm endüstri boyunca, birimler arasında dağınık bir şekilde mevcuttur, buna rağmen bu rekabet üstünlükleri sektörün ortak başarısında etkindir. Örnek olayımıza gelecek olursak, Hollanda'nın uluslararası tarım sektöründeki başarısında farklı rekabet üstünlüğü kaynakları etkin role sahiptir ve bu kaynaklar farklı birimler (çiftçiler, firmalar vd.) arasında dağılmıştır. Çalışmada, bu rekabet üstünlüğü koşul ve faktörlerini araştırmak amaçlandığı için, ele alınan evrendeki tüm birimlerin yeterli derecede temsil edilmesi gerekir. Bu noktada, maksimum çeşitlilik yöntemini kullanarak, Hollanda'nın tarım sektöründe esas iştirakçiler olan çiftçiler, tarım kooperatifleri, üretici ve ihracatçı firmaların ve bunların da hepsinin farklı alt sektörlerde (meyve, sebze, çiçek yetiştiriciliği, et, süt vd. gibi) faaliyet gösterenlerinin araştırmanın örnekleminde yeterli miktarda temsil edilmesi sağlanmıştır. Böylece, sektörün genel tarımsal başarısında etkili olan farklı rekabet üstünlüğü faktörlerinin her boyutu ve her iştirakçi ve durum üzere yeri ve rolü belirlenebilmiştir. Maksimum



çeşitliliğe dayalı örneklemenin diğer bir faydası ise, etkili olan herhangi bir rekabet üstünlüğü faktörünün gözden kaçmasına fırsat vermemesi olmuştur.

Örneklemeden elde edilen verinin miktarı ve derinliği, genellikle örneklemin büyüklüğü ile ters orantılıdır. Yani, birey veya birimlerden elde edilen veri biriktikçe, yeterli genişlik ve derinliğe vardıkça, daha fazla örneklemden veri toplanmasına ihtiyaç kalmaz (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 124). Çalışmanın örneklem büyüklüğü, kuramsal örnekleme yaklaşımına göre belirlenmiştir. Nitel bir araştırma çerçevesinde, bir kuramın geçerliliğini sınamak, sınırlarını belirlemek için yapılan çalışmalar, belirli kavramlara odaklanarak, farklı boyutlarını belirlemeye çalışırlar (Charmaz, 2011: aktaran, Baltacı, 2018). Kuramsal örnekleme temelli örneklem büyüklüğü belirleme yönteminde, araştırmanın sorusuna yanıt olabilecek kavramlar tekrar etmeye başladığı ana kadar yeni veriler toplanmaya devam edilir. Böylece, verilerin doyma aşamasına vardığı anda artık daha fazla örnekten veri toplanması gerekmez ve araştırmanın örneklem büyüklüğü başvurulmuş örneklem sayısı kadar olur (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 125). Bu çalışmanın evreni çok geniştir ve her bir örnek mühim bulgular sunabilir. Ayrıca, tüm örneklerin olduğu bir listeye sahip değiliz. Bu yüzden önceden herhangi bir belirli örnek ve örneklem büyüklüğü seçimi imkansızdır. Örneklem büyüklüğünün kuramsal örnekleme temelli yaklaşımla belirlenmesi, bu zorluğu aşmada da kolaylık sağlamıştır.

### **3.1.3.3. Veri Toplama Tekniği**

İnternet, günümüz araştırmalarına, sınırları aşmak, coğrafi alanlara ulaşmak ve araştırmayı genişletmek için fırsatlar sağlamaktadır. Bu araştırmada veri toplanırken, araştırma yapılan ülkeye uzaklık ve araştırmanın yapılması için belirli bir zaman kısıtı olmasının araştırmanın önünde engel yaratmasını minimize etmek için, internet ortamında veri toplamaya yardımcı olabilecek yöntemlere başvurulmuştur. Bu kapsamda, hem birincil, hem de ikincil veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır.

Keşfedici araştırmalar yapılırken, kaynak taraması ve uzmanlarla görüşmelere başvurulur (Coşkun vd., 2015: 71). Çalışmada, birincil veri kaynağı olarak elektronik görüşme tekniğiyle toplanan, ikincil veri kaynağı olaraksa, doküman incelemesi tekniğiyle video ve web sitesi dokümanlarından toplanan verilerden yararlanılmıştır. Veri toplama aşamasında veri çekilirken sırasıyla elektronik görüşme, video dokümanları ve web sitesi yazılı dokümanlarından veri çekilmiştir.

### 3.1.3.3.1. Elektron-mülakat

Nitel analiz, özellikle, keşif etmeye, tümevarımsal mantığa yöneliktir. Varsayımlardan yola çıkılarak yapılan tümdengelsel mantıktan farklı olarak, tümevarımsal mantık, açık uçlu gözlemlerle örüntüler inşa etmek, kategoriler oluşturmak için kullanılır ve daha önceden değişkenler veya hipotezler oluşturmaya gerek kalmaz. Daha önceden hipotezler, değişkenler, öne çıkacak boyutlar veya onlar arasındaki ilişkilere dair hipotezler belirlemeden, ele alınan durumla ilgili verilerin kendisinin önemli öğeleri öne çıkarmasına, aralarındaki muhtemel bağlantıları oluşturmaya izin verilir. Bundan dolayı, açık uçlu mülakat soruları, tümevarımsal analizler için bir veri kaynağı oluşturabilir (Patton, 2018: 56). Bu açıklamalar doğrultusunda, çalışmada birincil veri toplama tekniği olarak açık uçlu sorulu elektron-mülakat tekniği kullanılmıştır. Bunun dışında, Hollanda`ya uzaklık ve çalışmanın zaman kısıtı, elektron-mülakat tekniğinin kullanımını daha makul kılmıştır.

Eletron-mülakat tekniği kullanılmasındaki amaç, Hollanda`nın tarım sektörünü yakından takip edebilmiş, bu konuda daha geniş bilgiye sahip kişilerin gözünden sektöre bakabilmektir. Bu kapsamda, Hollanda`nın ve aynı zamanda Dünya`nın en büyük tarım üniversitesi olan Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Merkezi Araştırma Grupları`nın (Chair groups of Wageningen University & Research) Sosyal Bilimler bölümündeki 123 araştırmacı akademisyene e-posta yoluyla ulaşılmıştır. Bazı araştırmacılar zamanları olmadığını, bazıları ise soruların uzmanlık alanları dışında olduğunu iletmiştir. Elektron-mülakat sorularına cevap alınabilmiş 7 akademisyen, Tablo 4`te gösterilmiştir. Bunlardan bazıları soruları direkt cevaplarırken, bazıları da soruları cevaplar nitelikte olan bazı makale ve araştırmalarını paylaşmışlardır.

**Tablo 4: Elektron-Mülakata Katılım Gösteren Akademisyenler**

Katılımcı Akademisyen	Katılımcı Akademik Unvanı	Katılımcı Uzmanlık Alanları	Katılımcının Pozisyonu	Katılımcının Akademik Birimi	Katılımcı Faaliyet Kurumu
A	Profesör Doktor	Hayvancılık, Çiftlik ve evcil hayvanlar, Genel ekonomi, Veterinerlik bilimi, Hayvan sağlığı, Sığır, Süt sığırcılığı, Gıda güvenliği	Öğretim görevlisi ve araştırmacı	İşletmecilik Ekonomisi Dalı / Sosyal Bilimler Bölümü	Wageningen Üniversitesi ve Araştırma
B	Profesör	Hollanda tarımı,	Wageningen	İşletmecilik	Wageningen

	Doktor	İşletme yönetimi, Bitki hastalıkları, İşletme ekonomisi, Finansal yönetim, Ekonometri, Verimlilik, Üretim ekonomisi, Yatırım, Tarım ekonomisi, Risk analizi	Sosyal Bilimler Enstitüsü Başkanı	Ekonomisi Dalı / Sosyal Bilimler Bölümü	Üniversitesi ve Araştırma
C	Doçent Doktor	Tarım ekonomisi, Agro-endüstriyel zincirler, Kalkınma ekonomisi, İşletme yönetimi, Kooperatifler, Ekonomik organizasyon teorisi, Tarım ticareti, Örgütsel gelişme, Üretici grupları, Tedarik zinciri yönetimi, Kurumsal ekonomi	Kooperatif Kuruluşları Doçenti	İşletme Yönetimi ve Organizasyon Dalı / Sosyal Bilimler Bölümü	Wageningen Üniversitesi ve Araştırma
D	Doçent Doktor	Tarım ekonomisi, Tarım politikası, Agro-endüstriyel zincirler, Doğu avrupa, Tarım ticareti, Geçiş ekonomileri	Öğretim görevlisi ve araştırmacı	Tarım Ekonomisi ve Kırsal Politika Dalı / Sosyal Bilimler Bölümü	Wageningen Üniversitesi ve Araştırma
E	Doçent Doktor	Çevre politikası, Tarım politikası, Bilgi yönetimi, Orta Avrupa, Pazar araştırması, Tarım istatistikleri, Çiftlik muhasebe verileri, Karar verme, Çiftlik geliri, İstatistik, Kapasite geliştirme	Araştırmacı	Wageningen Ekonomik Araştırma / Sosyal Bilimler Grubu	Wageningen Üniversitesi ve Araştırma
F	Doçent Doktor	Genel ekonomi, Kalkınma	Baş öğretim görevlisi	Tarım Ekonomisi ve	Wageningen Üniversitesi

		ekonomisi, Tarım politikası, Hollanda tarımı, Arazi kullanım planlaması, Tarım ticareti, Ekonomik modeller, Tarımsal ticaret, Kırsal politika, Piyasalar, Mikroekonomi, Kırsal kalkınma, Arazi pazarları, Tarım ekonomisi		Kırsal Politika Dalı / Sosyal Bilimler Bölümü	ve Araştırma
G	Profesör Doktor	Genel ekonomi, Mekansal ekonomi	Harici çalışan	Tarım Ekonomisi ve Kırsal Politika Dalı / Sosyal Bilimler Bölümü	Wageningen Üniversitesi ve Araştırma

Mülakatlar, yürütülen araştırmanın amaçlarına ve sorularına uygun tasarlanır (Coşkun vd., 2015: 93). Bu kapsamda biçimsel mülakat türü kullanılmıştır. Biçimsel mülakatlarda sorular önceden belirlenir. Özellikle, zaman kısıtı olan araştırmalar, yüz yüze yapılamayan görüşmeler ve ilk kez mülakat yapacaklar için uygun bir teknik olduğu için tercih edilmiştir (Coşkun vd., 2015: 94). Mülakatlar, yüz yüze görüşmelerle yapılabildiği zaman, sorulara alınan cevaplara göre yeni sorular şekillenebilir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 213). Bu çalışmada ise, elektron-mülakat uygulandığı için, her soru, bir önceki sorunun devamı olacak şekilde veya verilecek muhtemel cevaplar tahmin edilerek biçimlendirilmiştir.

Mülakat soruları, tez danışmanı ile görüşmeler yapılarak beraber hazırlanmıştır. Sorular, Hollanda'nın tarım sektöründeki başarısında etkili olan rekabet üstünlüğü koşul ve faktörlerini tespit edebilmek için genelden özele olacak bir şekilde tasarlanmıştır. Sorular hazırlanırken, yönlendirici olmamasına, kullanılan modelin ve çalışmanın amacının bütüncül yaklaşımına göre tasarlanmasına dikkat edilmiştir. Böylece, içerik analizi yapılırken az soruyla mümkün olan daha çok ve daha derinlemesine boyutlara ulaşılabilmesi için, mülakat sorularının mümkün olduğu kadar genel olmasına özen gösterilmiştir. Bununla beraber, araştırmanın mekan ve zaman kısıtı göz önüne alınarak e-postalara geri dönüş alma ihtimalini artırmak için, mülakat, sadece 6 sorudan ibaret olacak şekilde tasarlanmıştır (Ek 1).

### 3.1.3.3.2. Doküman İncelemesi

Nitel araştırmalarda gözlem ve görüşmelerin mümkün olmadığı durumlarda tek başına bir yöntem olarak veya aynı zamanda, araştırmanın geçerliğini artırmak amacıyla görüşmelerin beraberinde ek bilgi kaynağı olarak doküman incelemesine başvurulur. Etkili bir doküman incelemesi, görüşme veya gözlem yapılmasına gerek kalmadan bile gerekli verilerin toplanmasında işe yarayabilir. Gözlem ve görüşmelerle birlikte yapıldığında ise, verilerin çeşitlendirilmesine ve araştırmanın geçerliğine katkıda bulunur (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 189-190). Bunun için, doküman analizi yapılırken, tarafsız ve objektif dokümanlardan veri toplanmasına dikkat edilmelidir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014: 216). Doküman incelemesinin birçok güçlü yönü vardır. Örneğin, araştırma için gerekli birimlere doğrudan ulaşamadığı durumlarda sorun giderici bir yöntemdir. Görüşmelerde katılımcıların karşılaşılabilecek tepkilerinden arındırılmış, daha objektif verilerin toplanmasına da yardım eder. Özellikle de, daha büyük örneklemden veri toplanabilmesini sağlar. Diğer taraftan, maliyet ve zaman kısıtı olan ve örneklemlerle yüz yüze görüşmenin imkansız olduğu durumlarda araştırmacıya kolaylık sağladığı (Bailey, 1982, aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2016: 191-192) için, bu çalışmada doküman incelemesi tekniğiyle veri toplanmıştır.

Doküman incelemesinin zayıf yönlerinden olan, incelenen dokümanların yanlılığı, eksikliği, belirli bir kesimin görüşlerini veya niteliklerini yansıtması, dokümanların standart formatta olmamasının kodlamayı zorlaştırması (Bailey, 1982, aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2016: 192-194), mümkün olduğu kadar defedilmeye çalışılmıştır. Bu tehditlerden korunmak için, her kesimi temsil edecek kadar veri kullanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca özellikle, seçilen dokümanların, birinci ağızdan seslenen verileri yansıtmasına dikkat edilmiştir. Taraflı seçilen örneklemler, bulgulanacak rekabet üstünlüğü faktörlerini kısıtlaya ve çalışmanın seyrini yanlış şekillendirebilirdi. Daha fazla kaynaktan ve örneklemden veri çekerek ve dokümanların tarafsız yayınlar olmasına dikkat edilerek bunun önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Televizyon kanallarının gazetecileri tarafından Hollandalı çiftçilerle, üretici firmalarla, uzmanlarla veya akademisyenlerle yapılmış yüz yüze mülakatların video kayıtları birinci ağızdan veri toplanması için ek veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Doküman incelemesi yapılarak veri toplanan videolar Tablo 5`te verilmiştir.

**Tablo 5: Doküman İncelemesi Yapılarak Veri Toplanan Videolar**

Video	Yayıncı	Video bağlantısı
A	CNN Türk	<a href="https://youtu.be/ZPKHIA-EBk8">https://youtu.be/ZPKHIA-EBk8</a>
B	CNN Türk	<a href="https://youtu.be/dr46PTPBQWs">https://youtu.be/dr46PTPBQWs</a>
C	CNN Türk	<a href="https://youtu.be/CcTP9LuJm-o">https://youtu.be/CcTP9LuJm-o</a>
D	CNN Türk	<a href="https://youtu.be/ccS9tqiMYw">https://youtu.be/ccS9tqiMYw</a>
E	DW Türkçe	<a href="https://youtu.be/1U1VXjq3ejQ">https://youtu.be/1U1VXjq3ejQ</a>
F	DW Türkçe	<a href="https://youtu.be/mgynDLyN9EA">https://youtu.be/mgynDLyN9EA</a>
G	Çiftçi TV	<a href="https://youtu.be/aGDQV5ktJZw">https://youtu.be/aGDQV5ktJZw</a>
H	Çiftçi TV	<a href="https://youtu.be/mZ9voGgCGa8">https://youtu.be/mZ9voGgCGa8</a>
İ	Çiftçi TV	<a href="https://youtu.be/aA4bUYgdZGw">https://youtu.be/aA4bUYgdZGw</a>
J	Çiftçi TV	<a href="https://youtu.be/jMaOp0SJ0pY">https://youtu.be/jMaOp0SJ0pY</a>
K	Çiftçi TV	<a href="https://youtu.be/rWC-QM0XIcQ">https://youtu.be/rWC-QM0XIcQ</a>
L	Çiftçi TV	<a href="https://youtu.be/h-TOW84bQ2A">https://youtu.be/h-TOW84bQ2A</a>
M	Çiftçi TV	<a href="https://youtu.be/T33yLTTNHwk">https://youtu.be/T33yLTTNHwk</a>
N	Bereket TV	<a href="https://youtu.be/SZXHiVoY2CI">https://youtu.be/SZXHiVoY2CI</a>
O	Bereket TV	<a href="https://youtu.be/AgDywZQd7MQ">https://youtu.be/AgDywZQd7MQ</a>
P	Bereket TV	<a href="https://youtu.be/jeTgeVRDogk">https://youtu.be/jeTgeVRDogk</a>
Q	Bereket TV	<a href="https://youtu.be/KD0jqSfLLfl">https://youtu.be/KD0jqSfLLfl</a>
R	Bereket TV	<a href="https://youtu.be/ZyS2LwkzBMQ">https://youtu.be/ZyS2LwkzBMQ</a>
S	Bloomberg HT	<a href="https://youtu.be/dl5ubP7vplM">https://youtu.be/dl5ubP7vplM</a>
T	World Economic Forum	<a href="https://youtu.be/5clOYWwsNhhk">https://youtu.be/5clOYWwsNhhk</a>

Ayrıca, Hollanda Kooperatifler Kurumunun (Nationale Coöperatieve Raad) 2017 senesinde yayınladığı “Top 100 Hollanda Kooperatifleri ve Ortakları” listesinde yer alan kooperatiflerden 45`i tarım üretimi alanında faaliyet gösteren kooperatiflerdir. Hem bu kooperatifler, hem de onların üyelerinin yayımladıkları raporlar, önemli haberler, kurumlarla ve üreticilerle ilgili bilgilendirici yazılar ve internet sitelerinde çalışma için veri sunabilecek her türlü yayına potansiyel bir veri kaynağı olarak bakılmıştır. Bunlar dışında, tarımsal üretim ve ihracatla ilgili tüm ticaret birliklerinin ve örgütlerinin ve onların üyeleri olan tarım firmalarının internet sitelerinde yayımladıkları raporlara, haberlere, kendileri ile ilgili bilgilendirici her türlü içeriğe potansiyel bir veri kaynağı olarak yaklaşmıştır. Web sitelerinde doküman incelemesi yapılarak veri toplanan kooperatifler Tablo 6`da verilmiştir.

**Tablo 6: Web Sitelerinde Doküman İncelemesi Yapılarak Veri Toplanan Kooperatifler**

Doküman	Kooperatif İsmi	Faaliyet Alanı	Web Sitesi
A	Nationale Coöperatieve Raad	Kooperatifler birliği	<a href="https://www.cooperatie.nl/">https://www.cooperatie.nl/</a>
B	Royal FloraHolland	Çiçekçilik	<a href="https://www.royalfloraholland.com/en">https://www.royalfloraholland.com/en</a>

C	CRV	Siğır yetiştiriciliği	<a href="https://www.crv4all.nl/">https://www.crv4all.nl/</a>
D	Topigs Norsvin	Domuz yetiştiriciliği	<a href="https://topignorsvin.nl/">https://topignorsvin.nl/</a>
E	Visveiling Urk	Balıkçılık	<a href="http://www.visveilingurk.nl/en">http://www.visveilingurk.nl/en</a>
F	FrieslandCampina	Süt ve süt ürünleri	<a href="https://www.frieslandcampina.com/">https://www.frieslandcampina.com/</a>
G	Greenery	Meyve ve sebze	<a href="https://www.thegreenery.com/">https://www.thegreenery.com/</a>
H	Oxin Growers	Meyve ve sebze	<a href="https://www.oxin-growers.nl/en/">https://www.oxin-growers.nl/en/</a>
İ	Harvest House	Sebze	<a href="https://www.harvesthouse.nl/en">https://www.harvesthouse.nl/en</a>
J	Growers United	Sera sebzeciliği	<a href="https://growersunited.nl/en/">https://growersunited.nl/en/</a>
K	Royal Agrifirm	Yem	<a href="https://www.agrifirm.com/">https://www.agrifirm.com/</a>

Tarım sektörünün tüm alt dallarından oyuncuların yeteri kadar temsil edilmeleri sağlanmıştır. Çalışmanın zaman kaybını önlemek, önemli bulgulara daha erken ulaşmak amacıyla verilerin doyum noktasına daha erken varmak için, özellikle, Hollanda'nın Tablo 7`de verilen tarım sektöründe en yüksek ihracatçı ürün gruplarına öncelik verilmiştir. Bu beş ürün grubu, Hollanda'nın tarımsal ihracatında en yüksek ihracat miktarına sahiptirler ve 2020`de toplam tarımsal ihracatın %43`ünü teşkil ettiler (Jukema, Ramaekers ve Berkhout, 2021: 13).

**Tablo 7: Hollanda`nın Tarımsal Ürün İhracatında İlk Beş Ürün Grubu ve 2019`daki İhracat Miktarları**

Tarımsal Ürün Grubu	İhracat Değeri (Milyar Avro)
Süs bitkileri	9,5
Et	8,7
Süt ürünleri ve yumurta	8,3
Sebze	7,1
Meyve	7

**Kaynakça:** Jukema, G., Ramaekers, P., & Berkhout, P. (2021: 13). De Nederlandse agrarische sector in internationaal verband. Erişim adresi: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/559290> (Erişim tarihi: 28/05/2021).

Örneklem büyüklüğü kuramsal örnekleme yaklaşımı ile seçildiği için başvuru olan örneklem sayısı verilerin doyum noktasına ulaştığında yukarıda verilen Tablo 6`daki 11 kurumdan ibaret olmuştur. Oysa ki, verilerin doyum noktasına ulaştığından emin olmak için birçok kurumun web sitesine başvurulmuştur. Fakat verilerin doyum noktasına

ulaştığına emin olduğu için ilave veri toplanamayan bu siteler listeye ilave edilmemiştir. Şöyle ki, diğer kurumların sitelerindeki veriler de, yukarıdaki sitelerden toplanan verileri tekrarlamıştır.

#### **3.1.3.4. Analiz Teknikleri**

Araştırmada, analiz tekniği olarak, nitel araştırmalarda kullanılan iki temel analiz tekniği olan içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Toplanan veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak anlamlı ve kullanılabilir bir şekle getirilmek için işlenmiş, buradan elde edilen kod ve kategoriler ise betimsel analiz tekniği ile açıklanmış, aralarındaki ilişkiler anlatılmış ve yorumlanmıştır.

##### **3.1.3.4.1. İçerik Analizi**

İçerik analizi, çok sayıda veri, içinden çıkılmaz hal aldığına, araştırmacının yorumlama yeteneğine imkan vermek amacıyla çok sayıdaki veriyi daha anlamlı hale getirmek ve onları kategorize etmek için kullanılır (Coşkun vd., 2015: 326). Buna dayanarak, çalışmada içerik analizi tekniğine başvurulmuştur. Çünkü geniş bir evrenin sunduğu büyük veri kataloğundaki verileri araştırmanın sorularına cevap verecek şekilde yorumlayabilmek için, belirli kod ve kategorilere göre düzenlemek gerekmiştir.

İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilmek ve ilişkilendirebilmek için verileri işleyerek kavramlar ve temalar keşfetmektir. Öncelikle toplanan veriler kavramsallaştırılır, daha sonra mantıklı bir şekilde düzenlenerek temalar elde edilmeye çalışılır. İçerik analizi yapılırken sık sık başvuru alan bazı temel kavramlar vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242):

- Tümevarımcı analiz – kodlama yoluyla verilerden kavramları ortaya çıkarmak;
- Kodlama – verileri anlamlı bölümlere ayırarak isimlendirmek;
- Kavram – kodlamayla elde edilen bölümlere, sözcüklere verilen anlamdır ve içerik analizinin temel analiz birimlerini oluşturur;
- Kategori – kavramların incelenerek birbirileri ile olan ilişkilerine göre belirli temalar altında birleştirilmesi.

İçerik analizlerinde temalar veya kategoriler sıklık ve anlamlılık yaklaşımlarına göre analiz edilebilir. Anlamlılık analizi, kod ve kategorilerin ifade ettiği fikirlere anlamlar



verilmesi ile yapılır (Coşkun vd., 2015: 327). Bu çalışmada, içerik analizi verilerin ifade ettiği anlamlara göre incelenmiştir.

İçerik analizi yapmak, mülakat verileri, dokümanlar ve belirli kayıtlar gibi verilere sahip olmayı gerektirir (Coşkun vd., 2015: 324). Elimizde olan bu veriler, anlamlılığa dayalı içerik analizine tabi tutulmuştur. Yukarıdaki kavramları içeren içerik analizi süreci, Yıldırım ve Şimşek'in (2016: 243-254) sunduğu aşamalara göre bu tez çalışması için aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

Öncelikle şunu söylemek gerekir ki, bu çalışmada aslında kodlar Elmas'ın faktörleri, kategoriler ise, faktörlerin etkisiyle oluşan Elmas'ın koşullarının yerine geçmektedir. Şöyle ki, Elmas Modeli'nde rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin, rekabet üstünlüğü sağlayan koşulları oluşturduğu gibi, burada yapılmış içerik analizinde de bu mantığın izlenmesi analize ekstra kolaylık ve güvenilirlik sağlamıştır. Böylece, içerik analiziyle tespit edilmiş her kod bir faktörü, kodların belirli ilişkileri ile oluşturdukları kategoriler ise, koşulları ifade etmektedir.

Öncelikle toplanan tüm veriler, yani cümle ve paragraflar okunarak anlamlandırılmaya çalışılarak kodlama yapılmıştır. Genel bir çerçevede içinde kodlama yapılmıştır. Şöyle ki, önceden Porter'ın Elmas Modeli'nin tarım sektöründe uygulandığı çalışmalar üzerinde okumalar yapılarak bu çalışmalarda bulgulanmış faktörlerden, Dinçer ve Eyniyev'in (2019) benzer konulu bir çalışmalarında içerik analizi ile belirledikleri kodlardan ve Porter'ın (1998b: 73-124) kitabında anlattığı Elmas Modeli'nin faktör ve koşullarından bir kod ve kategori listesi hazırlanmış ve kodlama yapılırken kılavuz olarak göz önünde bulundurulmuştur. Ama çalışmada yapılmış içerik analizi ile bu kodlardan bağımsız olarak Hollanda'nın kendi kodları oluşturulmuştur. Sadece, böyle bir liste önceden kavramları tanımak, ne gibi kodlarla karşılaşacağı ile ilgili bir önseziye sahip olabilmek için yapılmıştır ve kodlamayı sınırlandırmasına ve yönlendirmesine izin verilmemiştir. Çünkü Hollanda örneğinde önceden elimizde olan kodların izini sürmek değil, kendi kodlarını keşfetmek amaçlanmıştır. Şöyle ki, nitel analizler, keşif etmeye, tümevarımsal mantığa yöneliktir. Varsayımlardan yola çıkılarak yapılan tümdengelimsel araştırmalardan farklı olarak, tümevarımsal araştırmalarda açıkça belirlenmiş bir teorik çerçeveden yola çıkılır ve daha önceden hipotezler, değişkenler, öne çıkacak boyutlar veya onlar arasındaki ilişkilere dair hipotezler belirlemeden, ele alınan durumla ilgili

verilerin kendisinin önemli öğeleri öne çıkarmasına, aralarındaki muhtemel bağlantıları oluşturmaya izin verilir (Patton, 2018: 56).

Kodlama işlemi yapılırken, rekabet üstünlüğü kavramı ile ilgili bölümde yapılan incelemelerin sonucu temel alınarak, okunan içeriklerde her cümleye ve paragrafa, “burada tarımsal performans üzerinde, başarıda anlamlı olumlu etkisi olan bir etken var mı?” sorusu ile yaklaşmıştır. “Varsa nasıl etkili oluyor, diğer etkenlerle nasıl bir ilişkisi var?” sorusu yönlendirilerek aynı cümle veya paragraftan betimsel inceleme için notlar alınmaya çalışılmıştır. Elde edilen kodlar, bir araya getirilmiş ve incelenerek, farklılıkları ve benzerlikleri tespit edilmiş ve birbirileri ile olan ilişkilerine göre kategorize edilerek, ortak kategoriler (temalar) altında birleştirilmiştir. İçerik analizinin son aşaması olan bulguların yorumlanması, aşağıda anlatılmış olan betimsel analiz tekniği ile iç içe yürütülmüştür.

#### **3.1.3.4.2. Betimsel Analiz**

İçerik analizi ile bulguların faktörlere yalın gözle bakılması, pek anlam ifade etmediği için, sadece içerik analizi ile yetinilmeyip betimsel analiz uygulanmasına da ihtiyaç doğurmuştur. Şöyle ki, içerik analiziyle bulguların koşullar ve faktörler, Hollanda'nın tarım sektöründeki rekabet üstünlüğü ulusal elması'nı oluşturmaktadır. Bu elmas, faktörlerin birbiri ile ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu bir mekanizma oluşturmaktadır. Örneğin, “tarımsal üretim yöntemleri bilgisi” üniversitelerde üretilse de, kullanım alanı çiftliklerdir. Anlaşılacağı üzere, elmas, hareketlidir, bir mekanizmadır. Bu mekanizmanın işleyişini anlamadan, sadece içerdiği faktörleri listelemek, çalışmanın bulguları olan rekabet üstünlüğü koşullarını ve faktörlerini uygulanabilirlik açısından faydasız kılacak idi.

Betimsel analiz, daha önceden belirlenmiş başlıklar altında elde edilen verilerin özetlenmesi, açıklanması ve yorumlanması amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir. Böylece, araştırma bulgularının kullanılabilirliği amacıyla okuyucular tarafından daha anlaşılabilir bir şekilde okunabilmesi ve araştırmanın sorularının cevaplanabilmesi için, veri toplama teknikleri ile toplanan verilerin düzenlenmesi ve yorumlanması mümkün olur (Coşkun vd., 2015: 324).

Betimsel analiz, aşağıdaki işlemlerden ibarettir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 240):

1. Daha önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeve ve toplanan veriler ile, verilerin düzenlenmesi ve sunulması için tematik bir çerçeve oluşturmak;
2. Oluşturulan tematik çerçeveye göre verileri okumak, anlamlı ve mantıklı bir şekilde düzenleyerek sunmak;
3. Düzenlenen verileri kolay anlaşılır ve okunabilir dille tanımlamak ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklemek;
4. Tanımlanan bulguları açıklamak, anlamlandırmak, neden-sonuç ilişkilerini açıklamak.

Betimleme, kategoriler (koşullar) üzere yapılmıştır. Her kategori altında, o kategorinin içerdiği kodlar (faktörler) toplu olarak yorumlanmıştır. Böylece, daha spesifik araştırmalar için, örneğin özellikle önemi ortaya çıkan faktörlere yönelik gelecek araştırmalar için yol açılmıştır. Özet olarak, elde olan tüm veriler kullanılarak, içerik analizi ile bulguların, Hollanda'nın tarımsal başarısında rekabet üstünlüğü sağlayarak ulusal elmasında rol alan koşulların ve faktörlerin, Hollanda'nın tarım zincirinin hangi aşamasında veya hangi alanlarında mevcut olduğu, üretildiği, etkisi ve birbirileri arasındaki ilişkileri açıklanmıştır.

#### **3.1.4. Araştırmanın Güven Vericiliği**

Tek bir veri kaynağı kullanılması, araştırmanın sorularını yanıtlamak için yeterli olmayabilir veya elde edilecek sonuçların güvenilirliğine zarar verebilirdi. Araştırma sorularına daha kolay ve daha inandırıcı yanıtlar bulabilmek için çeşitli yöntemlerle veri toplanması veya çeşitli kaynaklardan veri toplanması, araştırmanın bulguları ile gerçeklik arasındaki tutarlılığı artırabilirdi (Patton, 2018: 247-248). Bu yüzden, nitel araştırmaların geçerliliğini artırmaya yardımcı yöntemlerden olan kaynak üçgenlemesine (Patton, 2018: 556) başvurma ihtiyacı doğarak, elektron-mülakat ve doküman incelemesi ile toplanan veriler beraber analiz edilmiştir. Elektron-mülakatlarda Hollanda tarım sektörü hakkında derinlemesine bilgiye sahip olan akademisyenlerden toplanan bilgilerle doküman inclemesinde sektör tarafından yayınlanmış bilgilerin kullanılması, veri çeşitliliği sağlamıştır.

#### **3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Rekabet üstünlüğü kavramının literatürde genel kabul görmüş net tanımının olmaması, araştırmanın kavramsal çerçevesinde detaylı incelemeler yapılmasını gerektirmiştir.

Önceden genel kabul görmüş bir tanımın mevcut olması araştırmanın yapılmasını daha kolay hale getirebilirdi. Kavramla ilgili daha önce yapılan çalışmaların literatür incelemesi yapılarak, rekabet üstünlüğü kavramı, araştırmanın analiz sürecinde başvurulabilmesi için yeterli kadar tanımlanmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışmasının önündeki diğer esas iki engel zaman ve araştırılan coğrafi mekana uzaklık olmuştur. Şöyle ki, herhangi bir ülkedeki herhangi bir sektörle ilgili bir araştırma yaparken veri toplamanın en güvenilir yöntemi, araştırmanın örnekleme dahil respondentlerle anket, mülakat ve görüşmeler yaparak veri toplamaktır. Araştırmanın yapılabilmesi için belirli zaman kısıtı olması ve Hollanda'ya uzaklık, bu yöntemlerin izlenmesini devre dışı bırakmıştır. Bu yüzden, alternatif olabilecek nitel veri toplama tekniklerine başvurulmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmanın genel amacı, Hollanda'nın uluslararası tarım sektöründe başarılı olmasının arkasındaki nedenler olan rekabet üstünlüğü niteliği taşıyan faktörleri bulmaktır. Bu amaçla yapılan araştırma sonucunda, kullanılan yöntem ve veri setiyle bulgularan 50 kodun her biri, aşağıdaki Tablo 8`de gösterilen 50 rekabet üstünlüğü faktörüne işaret etmektedir.

**Tablo 8: Hollanda'nın Tarım Sektöründeki Başarısının Belirleyici Rekabet Üstünlüğü Faktörleri**

HOLLANDA TARIM SEKTÖRÜNÜN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ FAKTÖRLERİ	
1. Su kaynakları	26. İstekli çiftçiler
2. Uygun iklim	27. Girişimci zihniyet
3. Verimli topraklar	28. Aile çiftlikleri
4. Ucuz doğal kaynaklar	29. Nesilden nesile çiftçilik
5. Coğrafi konum	30. Yenilikçilik
6. Yüksek düzeyde tarım eğitimi	31. Niş faaliyetler
7. Tarımda teknik bilginin mevcudiyeti	32. Ölçek avantajları
8. Bilgi ve bilgi sistemi	33. İşbirliği geleneği
9. Bilgi yayılımı	34. Kooperatifler
10. Finansal altyapı	35. Sağlık açısından kaliteli tarım
11. Gelişmiş lojistik sistemi	36. Akıllı tarım
12. Büyük talep	37. Sürdürülebilirlik
13. Yüksek talebe yakınlık	38. Gelişmiş çiftlik sistemleri
14. Kaliteye talep	39. Verimli üretim teknolojileri
15. Uzman gıda paketleme	40. Gelişmiş üretim süreçleri

16. Girdi kalitesi	41. Yüksek verimli üretim
17. Verimli tohumlar	42. Verimli kaynak kullanımı
18. Verimli hayvan geni	43. Veri toplama ve kullanımı
19. İyi yem ve besleme	44. Kaynak bağımsızlığı
20. Ar-Ge	45. Düşük maliyetler
21. Gelişmiş tarım-gıda zinciri	46. Hükümet
22. Hızlı teknolojik ilerleme	47. Uluslararası Tarımsal Gıda Ticareti
23. Uluslararası lojistik imkanları	48. Uluslararası üniversite
24. Üniversite-sektör	49. Uluslararası Ar-Ge
25. Müşteri merkezlilik	50. AB

Bu faktörlerin her biri, diğerleri ile yoğun bir etkileşim içerisinde. Her bir faktörün üzerinde diğer faktörlerin etkisi olduğu, veriler incelenirken açık bir şekilde görülmüştür. Her faktör, diğerlerinin oluşmasında dolaylı veya dolaysız etkiye sahiptir ve aynı zamanda, her faktörün oluşmasında diğer faktörler, dolaylı veya dolaysız etkiye sahiptir. Sonuçta rekabet üstünlüğü faktörleri, arka planda yoğun bir ilişkiler ağı oluşturmaktadır. Bir takım faktörlerin güçlenmesi, onları etkileyen faktörlerin güçlenmesinden kaynaklanabileceği gibi, kendilerinin etkiledikleri faktörlerin de güçlenmesine neden olabilirler. Hollanda örneğinde bu durum, stratejik bir yöntem gibi kullanılarak, daha önemli faktörleri güçlendirmek için, onları güçlendirecek faktörler üzerinde çalışılmıştır. Buradan da anlaşılabilir olduğu üzere, Hollanda'nın tarım sektöründe sahip olduğu rekabet üstünlüğü faktörlerinin çoğunluğu, kazanılan veya geliştirilen, diğer bir ifadeyle stratejik türden üstünlüklerdir.

Uluslararası tarım sektöründe Hollanda başarısının arkasındaki nedenleri, yani rekabet üstünlüğü sağlayan koşul ve faktörleri Elmas Modeli'ne dayanarak keşf etmek, bu çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu amaç dahilinde, Hollanda'ya rekabet üstünlüğü sağlayan durumların Porter'in Elması ile uygunluk teşkil ederek Elmas'a sığıp sığmadığı bulgulanacaktır.

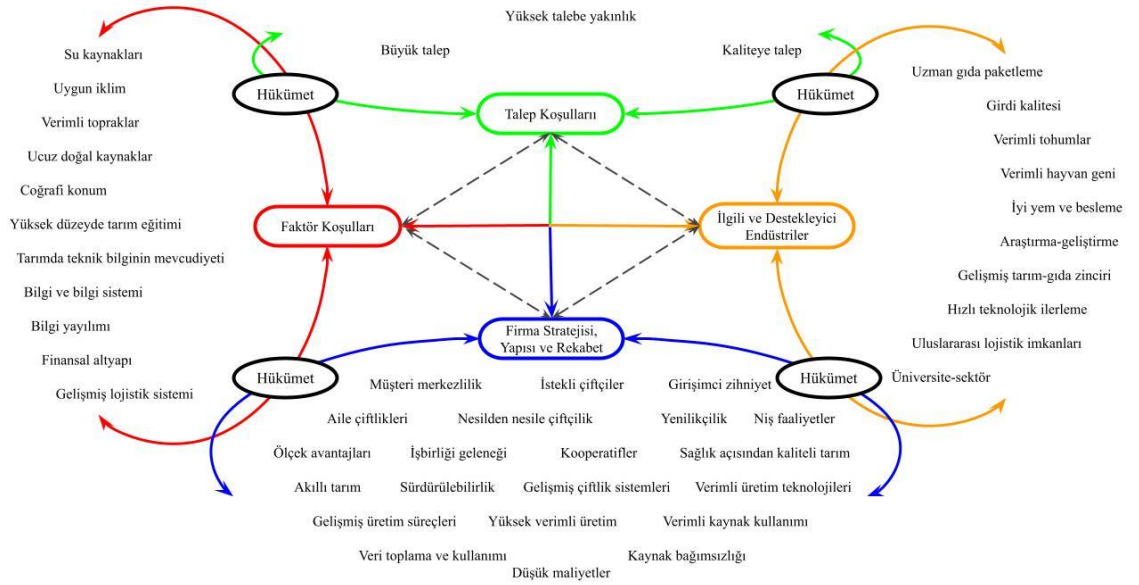
Araştırmanın bulguları sonucunda, Porter'in Elması ile uygunluk teşkil eden Hollanda rekabet üstünlüğü faktörleri, Hollanda Ulusal Tarım Elması'nı, uygunluk teşkil etmeyenler veya diğer bir ifadeyle Porter'in Elması'na sığmayanlar ise, Elmas Dışı Faktörler'i oluşturmuştur. Elmas'a dahil veya elmas dışı faktör olduğu fark etmeksizin, yukarıdaki tabloda yer alan tüm faktörler birbiri ile yoğun iletişim ağına sahiptirler. Aşağıdaki kısımlarda her iki durum ayrı ayrı olarak ele alınarak Hollanda'nın tarım sektöründe sahip olduğu tüm rekabet üstünlükleri daha detaylı açıklanmıştır.

### 3.2.1. Hollanda Ulusal Tarım Elması

Bu başlıkta, çalışmanın amacına göre belirlenmiş Hollanda'nın tarım sektöründe sahip olduğu rekabet üstünlükleri, Porter'ın Elmas Modeli'ne uyarlanmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen 50 rekabet üstünlüğü faktörünün 46'sı, Porter'ın Elması'nda kendine yer bulabilmiştir. Diğer bir ifadeyle, bu 46 faktörün sahip oldukları özellikler, Porter'ın Elması'ndaki faktörlerin özellikleriyle benzerlik göstermiştir.

46 kodun ifade ettiği 46 rekabet üstünlüğü faktöründen 45'i, belirli ortak özelliklerine göre gruplandırılırken, Elmas Modeli'ndeki 4 koşulun ifade ettiği 4 rekabet üstünlüğü kategorisine göre ayrılmışlardır. 1 faktör ise, Hollanda hükümetinin tarım sektörü için sağladığı faydaları ifade eden "hükümet" rekabet üstünlüğü faktörüdür. Böylece, Hollanda'nın uluslararası tarım sektöründe başarılı olmasında rol alan ulusal kaynaklı rekabet üstünlüğü faktörleri, Şekil 6'daki Hollanda Ulusal Tarım Elması'nı oluşturmuştur.

Anlaşılabacağı üzere, aynı rekabet üstünlüğü kategorisi altında birleşmiş rekabet üstünlüğü faktörleri, diğer kategorilerdeki faktörlere nazaran çoğu zaman birbirileri ile daha çok ilişkidirler ve daha yoğun bir etkileşim içerisindedirler. Buna rağmen Elmas'ın çiziminde de görüldüğü üzere tüm oklar çift yönlüdür. Bunun anlamı, tüm faktörlerin çok veya az, belirli oranlarda diğerlerini etkilemesi ve diğerlerinden etkilenmesidir. Çizimde görülmeyen oklar vardır. Bu oklar, her bir faktörden çıkarak diğer tüm faktörlerle çift yönlü bir şekilde birleşmektedir. Kısacası, olması gerektiği gibi Hollanda Elması'nın arka planında Porter'ın Elması'ndaki gibi ağ şeklinde ilişkiler mevcuttur. Bununla beraber bazı faktörler, belirli faktörlerle daha etkin ilişki içerisindedir. Bu durumlara aşağıda faktörler açıklanırken yer verilmiştir.

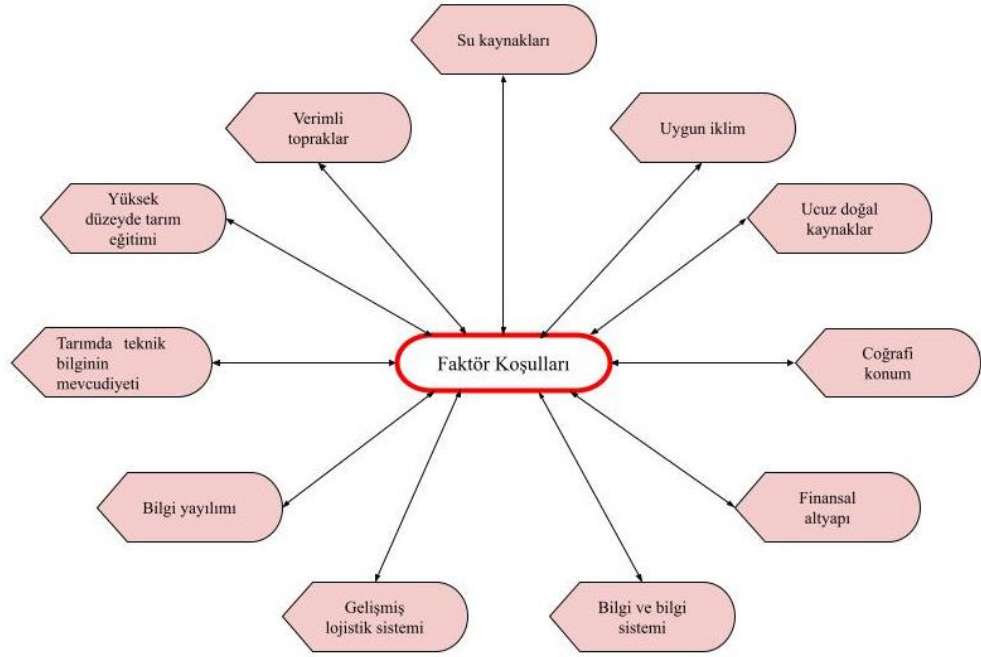


**Şekil 6: Hollanda Ulusal Tarım Elması**

### 3.2.1.1. Faktör Koşulları

Bulgulanan 11 rekabet üstünlüğü faktörü, Şekil 7’de gösterildiği gibi “Faktör Koşulları” rekabet üstünlüğü kategorisi altında toplanmıştır. Tüm faktörler, elmasının tamamında olduğu gibi çift yönlü oklarla etkileşim içerisindedir. Elde edilen aşağıdaki faktör koşulları, Porter’ın Elmasındaki faktör koşulları ile uymaktadır.

Bu kategorideki “su kaynakları”, “uygun iklim”, “ucuz doğal kaynaklar”, “verimli topraklar” ve “coğrafi konum” faktörleri, doğal kaynaklar diyebileceğimiz türden rekabet üstünlükleridir ve bu gibi rekabet üstünlüklerini sonradan kazanmak ve etkilemek çok mümkün değildir. Hollanda’nın tarımdaki başarısında, elde edilen, kazanılan, planlı ve stratejik bir şekilde geliştirilen, bir çabanın sonucu olarak ortaya çıkan rekabet üstünlüğü faktörlerinin rolü daha yüksektir ve bu yüzden daha önemli bulunmaktadır. Doğal yollardan etki eden faktörlerin ise sadece verimli bir şekilde kullanımı rekabet üstünlüğüne dönüşmeleri için yeterlidir. “Faktör koşulları” kategorisindeki doğal faktörler dışındaki faktörler, gelişmiş faktörlerdir ve daha önemli rekabet üstünlüğü belirleyicisidirler.



**Şekil 7: Hollanda Ulusal Tarım Elması`nda Faktör Koşulları**

- **Yüksek Düzeyde Tarım Eğitimi**

“Yüksek düzeyde tarım eğitimi” faktörü, katılımcı akademisyen C, E, video J, N, O, S ve doküman C, F, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Tarımsal ortaöğretim, mesleki eğitim ve üniversite eğitimi olmak üzere tüm seviyelerde gelişmiş bir eğitim altyapısı mevcuttur. Özellikle, Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Merkezi, hem Hollanda için, hem de Dünya için tarımsal araştırma ve eğitim alanında en iyilerden biridir.

Yüz yıllar öncesinde yaşanan krizlerden sonra çözüm olarak, Hollanda, tarımı anlamak için araştırmalar yapılmasına ve çiftçilerin eğitilmesine yönelmiştir. İyi eğitilmiş ve bilgili çiftçilerin ve yetiştiricilerin başlangıcı esasen bu tarihsel nedenlere karşı geliştirilen tepkilere dayanmaktadır. Çiftçiler için eğitim merkezleri, daha sonraları üniversiteler kurulmuştur. Özellikle teknolojiyi, hayvancılık işletmeciliğini, verimliliği ve sürdürülebilirliği geliştirmeye odaklanmış eğitimle, küçük aile çiftlik işletmeleri için eğitim altyapısı oluşturulmuştur. Böylece kendi başlarına akıllı kararlar verebilen eğitimli çiftçiler yetiştirilebilmiştir. Hükümet faktörünün burada tarımsal araştırmalara ve bu araştırmaların çıktılarının çiftçilere öğretilmesi için okullar yapılmasına fon sağlama noktasında büyük rolü olmuştur. Aynı zamanda günümüzde, şirketler,



çalışanlarının eğitimlerine yatırım yaparak, bilgilerini geliştirmeleri için teşvik etmektedirler. Hem okullarda, hem de şirketlerde eğitimler hazırlanırken, geleceğe yönelik ve sadece teknik konularda değil, sorumluluk duygusunu geliştirecek şekilde planlanmaktadır. Böylece, stratejik olarak uzun vadeli olarak faydası olacak eğitim sistemi oluşturulmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan “Ar-Ge” ve “hükümet” rekabet üstünlüğü faktörlerinin, gelişmiş bir eğitim sisteminin oluşturulmasındaki, diğer taraftan ise eğitimin “tarımda teknik bilginin mevcudiyeti” faktörü üzerindeki büyük rolü görülmektedir. “Yüksek düzeyde tarım eğitimi” ve “bilgi ve bilgi sistemi” faktörleri arasında kuvvetli çift yönlü bir etkileşim vardır. Şöyle ki, bilgi sistemindeki birçok önemli aktörden biri eğitimken, diğer taraftan bilgi sisteminin genel yapısındaki her bir değişkenlik tarım eğitimi etkileme gücüne sahiptir. Ayrıca, “yüksek düzeyde tarım eğitimi”nin öğrencileri, Hollanda tarımının herhangi bir aşamasında görev alabileceği için, bu faktörün tüm elmas üzerinde önemli bir etkisi vardır.

- **Bilgi ve Bilgi Sistemi**

“Bilgi ve bilgi sistemi” faktörü, katılımcı akademisyen E, video B, O, R, S ve doküman A veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda’da bilgi faktörünün bir rekabet üstünlüğü olmasının arkasındaki nedenleri genellemeye çalışırsak, yapısal bir bilgi sistemi olduğunu görürüz. Bu sistem, bilginin toplanması, işlenmesi ve kullanıma sunulması gibi bilginin geçmesi gereken tüm yolları çizmektedir.

Tarım sektöründen, çiftliklerden toplanan veri, ham haliyle ve araştırmacılar tarafından işlenerek çıktıları tarım organizasyonları, birlikleri, hükümet ve diğer üst kurumlarla paylaşılır. Aynı zamanda, araştırmacılar veya araştırma kuruluşları, danışmanlar ve müşavirler aracılığıyla araştırma çıktılarını verilerin geldiği yer olan çiftliklerle de paylaşır. Daha sonra, üst kurumlar (tarım organizasyonları, kooperatifler, hükümet ve diğerleri), çiftlikten iletilen sorunlara ve taleplere yanıt olarak, elde edilmiş verilerin ve araştırma sonuçlarının yardımıyla politika çizer, düzenlemeler yapar, destekler verir.

Yoğun teknoloji kullanımı, bilgi sisteminin çiftliklerden veri toplama aşamasında yeterli miktarda ve doğru veriyi gerekli birimlere hızlı bir şekilde iletme olanağı sağlamaktadır. Sistemin araştırma aşamasında hem özel (örneğin, şirketlerin laboratuvar çiftlikleri), hem kamu kurumlarının (örneğin, tarım ve gıda birlikleri, üniversiteler) işbirliği içinde

olduğu, çekirdeğinde ise Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Merkezi'nin olduğu bir eko sistem oluşmuştur. Bu eko sisteme giren veri, bağımsız ve eleştirel yaklaşımlarla güncel konulu araştırmalarda kullanılarak, yenilikçiliğe dönüştürülmektedir. Bilginin paylaşılması aşamasında, üyeleri ile paylaşarak tarım kooperatifleri, vasıflı öğrenciler ve çiftçiler yetiştirerek ve halka açık bir şekilde yayın yaparak yüksek tarımsal eğitim kalitesine sahip kurumlar, müşterileri ile bilgi paylaşarak bankalar, muhasebeciler, danışmanlar ve yan sanayiler büyük rol oynamaktadır. Tüm bilgi sisteminin merkezinde esas aktör olarak çiftçi yer alır. Bilgi sistemini ayakta tutan iki en güçlü ayağı ise, yüksek vasıflı insan kaynağı ve işbirliğidir.

Görüldüğü üzere, “bilgi ve bilgi sistemi” rekabet üstünlüğü faktörü, sistemsel yapısından dolayı tüm elması etkilemekte ve tüm elmastaki diğer faktörlerden etkilenmektedir. Özellikle ise, “Ar-Ge”, “veri toplama ve kullanımı”, “kooperatifler”, “işbirliği geleneği”, “hükümet”, “yenilikçilik”, “bilgi yayılımı”, “tarımda teknik bilginin mevcudiyeti”, “yüksek düzeyde tarım eğitimi” faktörlerinin ortak etkileşiminden doğan veya aynı zamanda onların meydana gelmesinde rol alan bir rekabet üstünlüğü olduğu görülmektedir.

- **Bilgi Yayılımı**

“Bilgi yayılımı” faktörü, katılımcı akademisyen B, E, video A, J, O, P, Q, S ve doküman A, B, C, G, İ, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

“Bilgi yayılımı” faktörü, “bilgi ve bilgi sistemi” faktöründeki bilginin kullanıma sunulması veya paylaşılması ile karıştırılmamalıdır. Şöyle ki, bilgi yayılımı, mevcut tarımsal bilginin, tecrübe ve deneyimlerin işbirlikçi bir şekilde tüm oyuncular arasında geçmişten geleceğe bir miras olarak paylaşılarak yayılmasını ifade etmektedir ve Hollanda elmasında önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağıdır.

Hollanda`da çok sayıda çiftliğin mevcudluğu çiftlikler arasında bilgi yayılımının yolunu açmaktadır. Bilgi ve deneyim alışverişi tüm oyuncular arasında mevcuttur. İşbirliği burada çok önemli bir etkidir. Şöyle ki, çiftçilerin kooperatif çatısı altında ortak olarak birleşmesi, onları rakip olmaktan çıkarmaktadır. Böylece, birbirlerini güçlendirmek için deneyim ve fikir alışverişinde bulunmaktan çekinmemektedirler.

Nesilden nesile çiftçilikle beraber bilgi de bir sonraki nesile miras bırakılmaktadır. Yeni nesil kendi zamanında eskinin üzerine yeni bilgiler koyarak çoğaltmakta ve kendinden sonraki nesile soyut bir miras olarak bırakmaktadır. Araştırma merkezlerinde yaratılan

bilginin okullarda öğretilmesi ve tarımsal tecrübenin de bilgi olarak nesilden nesile miras kalması, bilginin uygulanabilirliğini artırmaktadır.

Kooperatifler, kendi aralarında ve üyeleriyle bilgi paylaştıkları için bilgi yayılımında en önemli rollerden birini yerine getirir. Kooperatiflerin kendi aralarında bilgi yayılımı, işbirlikçi ağ sayesinde sürdürülebilmektedir ve tarımsal bilgi ve kooperatif yöneticiliği konularında bilgilerin ağ boyunca yayılmasına neden olmaktadır. Özellikle, Hollanda'daki tüm kooperatifler için tek birlik olan Kooperatif evi NCR, yeni bir kooperatif kurulurken veya üyesi olduğu kooperatiflere verimli bir kooperatif yönetimi için kooperatif girişimciliği, yönetimi ve finansmanı konularında bilgi paylaşmaktadır. Böylece, bilgi tüm kooperatifler arasında dönerek birikmekte ve ihtiyacı olan kooperatiflerle paylaşılmaktadır. Diğer taraftan, ayrı ayrılıkta tüm kooperatifler, üye yetiştirici çiftliklerden topladıkları tarımsal verileri faydalı bilgilere dönüştürerek diğer ihtiyacı olan üyelerle paylaşmaktadır. Ayrıca, Hollanda'daki kooperatiflerin önemli rollerinden biri, hem yetiştirici, hem de perakendeci için bilgi ortağı olmaktır. Değer zinciri boyunca çiftlikten tüketiciye, tüketiciden çiftliğe bilgi taşırlar.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere, “işbirliği geleneği”, “kooperatifler”, “nesilden nesile çiftçilik”, “aile çiftlikleri”, “tarımda teknik bilginin mevcudiyeti” rekabet üstünlüğü faktörleri, “bilgi yayılımı” faktörü ile en çok ilişkisi olan faktörlerdir. Esasen de “işbirliği geleneği” ve “nesilden nesile çiftçilik”, bilginin geçmişten günümüze tüm oyuncular arasında yayılmasının esas koşullarıdır.

- **Tarımda Teknik Bilginin Mevcudiyeti**

“Tarımda teknik bilginin mevcudiyeti” faktörü, katılımcı akademisyen B, video C, G, H, J, O ve doküman F, H veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

“Yüksek düzeyde tarım eğitimi”, “bilgi yayılımı”, “bilgi ve bilgi sistemi”, “aile çiftlikleri”, “nesilden nesile çiftçilik” ve başka faktörlerin etkisiyle farklı tarımsal faaliyetlerde; ekicilik, hasat, hayvan besleme, çiftlik bakımı, balıkçılık; verimliliği artıran ve işleri kolaylaştıran teknik bilgiler, verimli üretimi destekleyen rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Tarımda teknik bilginin mevcudiyeti, okullar, araştırma merkezleri, topluluklar, kooperatifler ve diğer kurumlardan gelen modern yetiştirme teknikleri ile çiftliklerin esasen aile çiftlikleri olması ve nesilden nesile devam ettirilmesi sayesinde korunarak biriktirilen tarımsal bilginin birleşimi sonucunda doğmaktadır. Bu rekabet üstünlüğü,

daha yüksek miktarda ürünü daha yüksek kaliteyle üretmek, daha sağlıklı hayvan beslemek ve bitki yetiştirmek, damızlık ıslahı, bir hayvanın veya bitkinin sağlıklıya da hastayken nasıl görüldüğü, hastaysa nasıl bir müdahalede bulunulması gerektiği gibi teknik bilgi gerektiren konularda Hollandalı çiftçilerin öne çıkmasının esas nedenlerinden biridir.

- **Finansal Altyapı**

“Finansal altyapı” faktörü, katılımcı akademisyen F, video B, S ve doküman B, F, G veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektörü finansal olarak farklı kaynaklardan beslenmektedir. Özellikle, burada kamu ve özel sektörün işbirliği dikkat çekmektedir. Tarım sektörüne hükümet yatırımları, özellikle çiftçiliğe destek ve tarım sektöründe yenilikçiliğe yatırımlar şeklinde kendini göstermektedir. Bununla beraber, sektörün finansal yatırım tarafında özel sektör daha sorumludur. Hükümetten gelen paranın nereye ve nasıl harcanacağını, diğer bir ifadeyle hangi projelere ve hangi amaçlarla harcanacağını özel sektör belirlemektedir. Her yıl kamu-özel işbirliğinde yenilik projeleriyle alakalı hem hükümetten, hem de özel sektörden gelen paradan oluşan kaynaktan, öne çıkan en yenilikçi projelere yatırım ayrılmaktadır. Tüm yatırımların odak noktası esasen, yenilikleri teşvikleri etmek ve çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik için problemlerin çözümüdür.

Hollanda`da tarım sektöründe en önemli oyuncular olan kooperatiflerin temeli, üyelerinin finansmanıdır. Kooperatiflerin üyeleri için basit, modern ve cazip üyeliğe sahip finansman yapısı, hızlı ve verimli hareket etmelerini sağlamaktadır. Verimli ve planlı bir şekilde yönetilen finansal yatırımlar, gelişmiş bankacılık sistemi ve kooperatiflerin ulusal ve uluslararası ödemelerde çiftçi ve müşteriler arasında teknolojinin de olanaklarını kullanarak kurdukları ödeme ve kredi sistemleri ile birleşince her yönüyle gelişmiş bir finansal altyapı olduğunu görebilmekteyiz.

“Finansal altyapı”, daha çok “işbirliği geleneği”, “hükümet”, “kamu özel sektör ortaklıkları”, ve “kooperatifler” rekabet üstünlüğü faktörlerinden etkilenmekte ve daha çok “yenilikçilik”, “sürdürülebilirlik” ve “yüksek verimli üretim” faktörlerinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Ayrıca, paranın yöneldiği herhangi bir alanın gelişimini tetiklemek gibi bir özelliğinden dolayı, finansal altyapının elmas boyunca tüm rekabet üstünlüğü faktörleri üzerinde büyük etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

- **Gelişmiş Lojistik Sistemi**

“Gelişmiş lojistik sistemi” faktörü, katılımcı akademisyen B, E, F ve doküman B, E, G, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Ticaret için oldukça uygun lojistik altyapı – iskeleler, nehirler, havaalanları, karayolu ağı – mevcuttur. Limanlar, merkezi konumda olduklarından dolayı deniz ve karayolundan kolayca erişilebildiği için çok çekici bir nakliye imkanı sunmaktadır. Limanların geniş park alanlarına, havaalanlarının dünya çapında geniş ve hızlı bağlantılara (özellikle bahçecilik gibi sektörler için önemli) sahip olması, yüz ölçümü açısından Hollanda gibi küçük bir ülkenin uluslararası büyük bir gıda tedarikçisi olmasında önemli bir rekabet üstünlüğüdür.

Ürün tazeliğinin önemli olduğu tarım ve gıda sektörü için sahadan alıcıya kadar daha hızlı, daha taze ve daha sık teslimat yapan nakliye hizmetleri ve lojistik sistemi oluşturulmuştur. Yetiştiricilerin ve alıcıların iş süreçleri arasında uyumlu bir akıllı lojistik ve taşımacılık kurgulanmıştır. Burada kooperatiflerin önemli bir rolü vardır. Kooperatiflerin yüzlerce veya binlerce üreticiyi temsil etmesi ve alıcı ile tek muhatap olması sonucunda oluşan büyük lojistik ağı, büyük miktarları hızlı şekilde satışa sunma imkanı sağlamıştır. Böylece, birlikten doğan ölçek ekonomisinin sonucunda nakliyede kilometre ve maliyetlerin azaldığı görülmektedir. Lojistik sisteminin veri kullanımı temelli otomatikleştirilmesi (kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemleri – çoğunlukla SAP, elektronik veri değişimi (EDI)) ve yaygın kullanımı, ürün siparişi, onayı ve tedarikini kolaylaştırdığı için birçok ürün yetiştiricilerden raflara bir gün içinde ulaşabilmektedir. Stok yönetimi, nakliye akışları ve satış noktasında ödemelere kadar birçok süreç, teknoloji yardımıyla takip edilmektedir. Bu, hem üretim, hem de dağıtım tarafında fayda sağlamaktadır. Örneğin, bir kapıdan hızlı girdi temini, aynı anda diğer kapıdan hazır ürünü diğer bir üretim aşamasına hızlı yetiştirme üretimde, neye, nerede, ne kadar ihtiyaç olduğunun anında öğrenilmesi ve tedarik edilmesi ise dağıtımda, uygulamaların lojistik sistemine entegre edilmesi ve etkin kullanımının sonucudur.

Böyle bir lojistik sistemi, kayıpları ve israfı, aynı zamanda boş raf kalmasını önlemekte, daha kısa teslimat sürelerine neden olmaktadır. Tüm bunlara rağmen, lojistik hareketlerinin sayısını azaltmak, mal akışını basitleştirmek, lojistik maliyetleri azaltmak da mümkün olmuştur.

“Coğrafi konum”, “kooperatifler”, “hızlı teknolojik ilerleme”, “veri toplama ve kullanımı” “ölçek avantajları” rekabet üstünlüğü faktörleri, lojistik sisteminin oluşum ve gelişiminde en etkili faktörlerdir. Kendi sırasında, gelişmiş lojistik sistemi, tüm Hollanda tarımsal değer zinciri boyunca harekette olduğu için, birçok faktörün verimliliğinde olumlu etkiye sahip olmasıyla beraber, özellikle “gelişmiş tarım-gıda zinciri”, “uluslararası lojistik sistemi” ve “düşük maliyetler” faktörlerini daha fazla güçlendirmektedir.

- **Coğrafi Konum**

“Coğrafi konum” faktörü, katılımcı akademisyen B, C, F ve doküman E veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda'nın uzun bir deniz sahiline sahip ve Avrupa pazarına yakın coğrafi konumu, tarımsal değer zincirinin birçok aşamasında faydalar sağlamaktadır. Deniz sahiline yakınlık, taşımacılık ve balıkçılık filoları için cazip limanlar sunmaktadır. Özellikle, hayvan yemi gibi hacimli ürünlerin ihracatı için ucuz ulaşım aracı olan deniz taşımacılığına doğan ihtiyacın karşılanmasında, denize yakın coğrafi konumun rolü çok büyüktür. Ayrıca, Hollanda'nın Avrupa ülkeleri ile uluslararası tarım ve gıda ticaretinde en yüksek hacimlere ulaşmasında en ciddi etkenlerden biri de, gelişmiş ekonomiye sahip Avrupa ülkeleri ile aynı kıtada yerleşmesidir. Hollanda'nın tarımsal ürün ihracatında en büyük hacme sahip olan ürün grupları arasında süt ürünleri ve bahçeciliğin olduğuna dikkat edersek, katılımcı akademisyen F'in aşağıdaki ifadesi, büyük önem arz etmektedir:

“...Konumumuz, büyük tüketici pazarlarına yakındır. En önemli ürünler, her ikisi için de tüketici pazarlarına yakın mesafenin önemli olduğu süt ürünleri ve bahçeciliktir...”

Hollanda'nın coğrafi konumu, “su kaynakları”, “uygun iklim”, “verimli topraklar” ve “ucuz doğal kaynaklar” üzerinde olmazsa olmaz etkiye sahip olmakta beraber, “gelişmiş lojistik sistemi”, “uluslararası lojistik sistemi”, “yüksek talebe yakınlık” faktörlerini de desteklemektedir.

“Coğrafi konum” faktörüyle ilgili diğer önemli bir konu, “işbirliği geleneği” rekabet üstünlüğün meydana gelmesinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Şöyle ki, Hollanda topraklarının deniz seviyesinden aşağıda olması, geçmişte Hollandalıları topraklarının deniz suyu altında kalmaması için sürekli beraber sed çekmek zorunda bırakmıştır. “İşbirliği geleneği” de, tüm Hollanda elmasında en etkin faktörlerden biri olduğu için

ilk bakıştan anlaşılmasa da coğrafi konumun Hollanda elmasında büyük bir dolaylı etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

- **Su Kaynakları**

“Su kaynakları” faktörü, katılımcı akademisyen E ve video S, N veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda, yerleştiği coğrafi konum ve iklimsel koşullar gereği, tarımda kullanılabilecek yeterli tatlı su kaynaklarına sahiptir. Buradan, doğal olarak, “coğrafi konum” ve “uygun iklim” koşulları olmadan yeterli tatlı su kaynaklarına erişimin olmayacağı da anlaşılmalıdır. şöyle ki “su kaynakları” rekabet üstünlüğü faktörünün en çok etkilendiği faktörler, “coğrafi konum” ve “uygun iklim”dir. Fakat su kaynaklarının Hollanda`nın başarısında önemsenecek bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. şöyle ki, eksik olması bir sorun teşkil edebilirdi, ancak mevcutluğu da diğer nedenlerden ötürü çok ciddiye alınamaz. Bu nedenler, esasen Hollanda tarım sektörünün yoğun bir teknoloji kullanımına sahip olması ve verimliliği artıran “daha az ile daha fazlasını yapmak” yaklaşımıdır.

- **Uygun İklim**

“Uygun iklim” faktörü, katılımcı akademisyen B, C, E, F ve video İ, S veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda`nın yerleştiği coğrafi konum gereği, bitkisel üretime uygun iklimi vardır. İster meyve, sebze veya süs bitlikleri yetiştiriciliği, isterse de, hayvansal yem yetiştiriciliği için elverişli bir iklime sahiptir. Tüm doğal kaynaklar gibi, iklim koşulları da Hollanda`nın tarımdaki başarısında sınırlı bir etkiye sahiptir. şöyle ki, yılın her vakti arzu edilen hava koşullarını oluşturabilmek için ülkenin çok büyük arazilerini kaplayan seralar kullanılmaktadır.

- **Verimli Topraklar**

“Verimli topraklar” faktörü, katılımcı akademisyen B, E, F ve video S veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda`nın coğrafyası neredeyse tamamen ovalıktan ibarettir. Hollanda, küçük yüzölçümüne sahip bir ülke olmasına rağmen, ovalıklar sayesinde tüm ülke arazisi verimli bir şekilde kullanılabilir. Ayrıca geniş bir alan deniz kili ve nehir kili ile kaplandığı için toprağın verimliliği yükselmiştir. Böyle bir toprak yapısı, su kaynakları

ve uygun iklimle bir araya geldiğinde tarımsal üretim için verimli bir doğal üçgen oluşmaktadır.

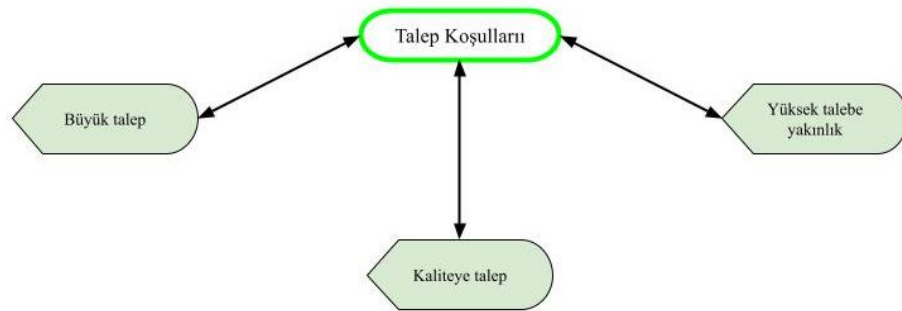
- **Ucuz Doğal Kaynaklar**

“Ucuz doğal kaynaklar” faktörü, katılımcı akademisyen B, C ve doküman J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Özellikle, ucuz doğal gaz bulunması ve Hollanda'nın yarısından fazla arazisinin altındaki jeotermal akiferler, ülkenin genel hasatında büyük payı olan seraların yıl boyunca optimum sıcaklıklarda tutulması için kullanılmaktadır. Seralar, jeotermal kaynaktan gelen sıcak suyu yerel ucuz doğal gazla ısıtırken daha az gaz kullanmış olmaktadır.

### 3.2.1.2. Talep Koşulları

Porter'in Elması'ndaki “Talep Koşulları”na uygun gelen 3 rekabet üstünlüğü faktörü, bu kategori altında toplanmıştır ve Şekil 8'de gösterilmiştir. Bu faktörlerin, diğerlerinden farklı özelliği, hem nitel, hem de nicel olarak etki göstermesidir. Şöyle ki, genel olarak talep, hem yüksek olup kazanç sağlayabilmekte, hem de rekabeti yoğunlaştırarak ve daha ileri düzey ürünlere ihtiyaç göstererek firmaları kalite gelişimine ve inovasyona zorlayabilmektedir.



**Şekil 8: Hollanda Ulusal Tarım Elması'nda Talep Koşulları**

- **Büyük Talep**

“Büyük talep” faktörü, katılımcı akademisyen B, video İ, L, O ve doküman C veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.



Hollanda tarım ürünlerine, yurt içinde ve yurt dışında, özellikle ticaret yapılan ülkelerdeki büyük popülasyonlardan dolayı büyük talep her zaman olmuştur. Kişi başı harcanabilir gelir seviyesinin artmasıyla beraber, tarım ve gıda gibi hızlı tüketim ürünlerine olan talep de yükselişe geçmiştir. Daha da önemlisi, talep, inişli çıkışlı bir şekilde değil, istikrarlı bir şekilde artış göstermektedir. Böyle bir talep, tarım sektörünün de istikrarlı bir ilerleme kaydederek sürdürülebilir bir şekilde büyümesine yardımcı olmuştur.

Hollandanın tarımsal üretim menüsünde büyük yer kaplayan ürünlere – damızlık inek, süt ve süt ürünleri, süs bitkileri, meyve, sebze vd. – olan talep özellikle artış göstermektedir. Özellikle yakın geçmişten beri, tarımsal ihracat yapılan gelişmekte olan ülkelerin kendi tarım sektörlerini inşa etmek için genetik materyal, tohumlara ve gübreye ihtiyaç duymaları sonucunda, tarım sektörünün bu ürün gruplarına talep yükselmiştir. Tarımsal girdilere talebin büyümesi sonucunda, bu alanlardaki yenilik ve gelişmeler de tetiklenmiştir. En nihayetinde, tüm tarım sektörünü destekleyen girdiler oldukları için, genel Hollanda tarım üretiminin de olumlu etkilenmesine neden olmuştur.

Büyük talep, pazarda rekabeti güçlendirerek “yenilikçilik” faktörünü, üretimin önünü açarak “ölçek avantajları” faktörünü olumlu yönde etkilemektedir. Şunu da söylemek gerekir ki, “gelişmiş lojistik sistemi”, “uluslararası lojistik sistemi”, “müşteri merkezlilik”, “yüksek verimli üretim” gibi birçok faktör olmadan, bu büyük talebin karşılanması mümkün olamazdı.

- **Yüksek Talebe Yakınlık**

“Yüksek talebe yakınlık” faktörü, katılımcı akademisyen B, F, video E, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda'nın en yüksek tarım ve gıda ihracatı, başta Almanya olmakla Avrupa ülkelerine gerçekleşmektedir. Kuzey-batı ülkelerine çok yakın coğrafi konum, yüksek gelir seviyesine sahip büyük nüfusu besleyen tarım ve gıda pazarında Hollanda'ya büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu durumu, katılımcı akademisyen B'nin ifadesiyle özetlemek mümkündür:

“...Hollanda'daki ve Almanya'da yakınlardaki büyük popülasyonlar, erken zamanlardan itibaren yüksek talep oluşturuyor...”

- **Kaliteye Talep**

“Kaliteye talep” faktörü, katılımcı akademisyen B, F, video G, İ, K, L ve doküman C veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

İster dış, isterse de, iç talep, çoğunlukla gelir seviyesi yüksek ve kaliteli ürünler seçmeye meyilli insanlar tarafından oluşturulmaktadır. Gelişmiş ülkelere ihracat yapılması, sert uluslararası standartları karşılamayı gerektirmektedir. Ayrıca, hem iç, hem de dış pazarda daha sofistike ürünlere olan taleple karşılaşmaktadır. Böyle bir durumda, piyasada tutunmayı başarmış Hollanda ürünlerinin bu sınavı iyi geçtiği görülmektedir. Bunlarla beraber, gelir seviyesi artışının beraberinde, kaliteye talebin de arttığı görülmektedir.

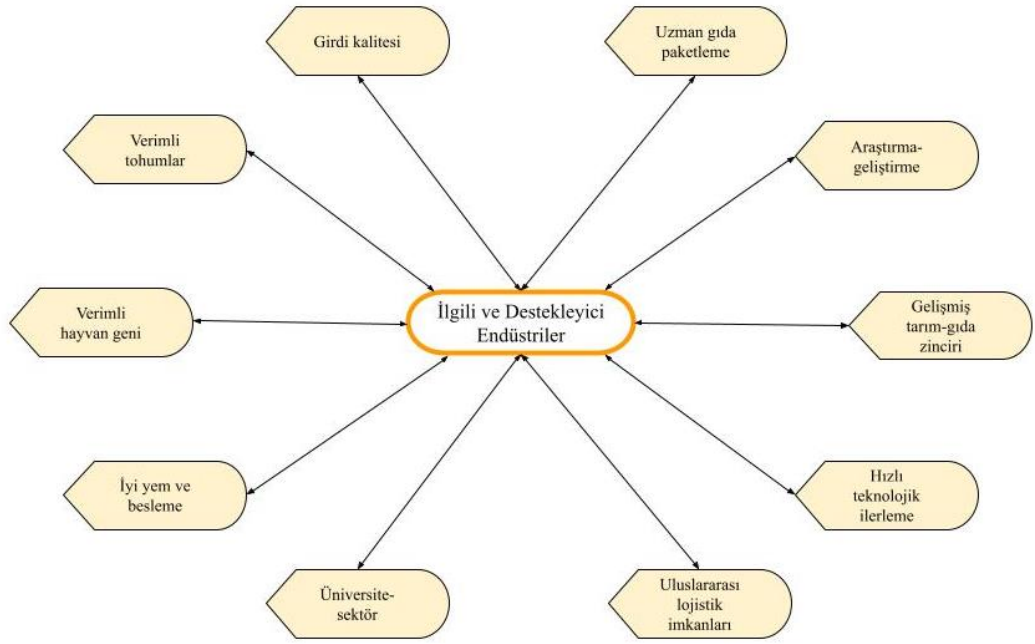
Yüksek kaliteye talep, çok önemli bir rekabet üstünlüğü olan “yenilikçilik” faktörünü harekete geçiren en önemli birkaç faktörden biridir. Bununla beraber, “müşteri memnuniyeti” faktörü müşterinin isteklerini dikkate almada, “Ar-Ge” faktörü ise bu istek ve beklentiler doğrultusunda, kaliteli ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesinde “kaliteye talep”i karşılamaktadır.

### **3.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

Bulgulanan 10 rekabet üstünlüğü faktörü, Porter`ın Elmas Modeli`ndeki “ilgili ve destekleyici endüstriler” koşulları ile uyarak, bu rekabet üstünlüğü kategorisi altında yerleştirilmiştir. Bu kategorideki faktörler, tarım sektöründe kullanılan, sektörü bir adım daha ileri gitmesi için destekleyen somut ya da soyut varlıklardır. Bunların herhangi birindeki ilerleme, genel sektörün gelişimine etki edebilmektedir.

Şekil 9`daki faktörlerin tarım sektörüne girdi veren veya gelişimine yardımcı olan faktörlerden en önemlileri olarak Hollanda`da ulusal olarak mevcut olmaları büyük bir avantajdır. Özellikle, “Ar-Ge” rekabet üstünlüğü faktörü, tüm Hollanda elmasına güçlü olumlu etkisiyle Hollanda`nın uluslararası rekabetteki en önemli farkıdır.

Bu kategorideki faktörler, “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” kategorisindeki faktörlerle daha anlamlı ilişkilere sahiptirler. Şöyle ki, “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” kategorisindeki faktörlerin birçoğunun mevcudluğunda aşağıdaki faktörlerin önemli etki payı vardır.



**Şekil 9: Hollanda Ulusal Tarım Elması`nda İlgili ve Destekleyici Endüstriler Koşulları**

- **Girdi Kalitesi**

“Girdi kalitesi” faktörü, katılımcı akademisyen F, video G, K, L ve doküman F veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Tarım sektöründe ürünlerin kalitesi, onların üretiminde kullanılan içeriklerin veya korunması ve taşınmasında kullanılan ambalaj malzemelerinin kalitesine bağlıdır. Hollanda`da tarım sektörü için çiftlik malzemeleri, gübre, yem, tohum, hayvan ırkı, en nihayetinde ambalaj gibi girdiler temin eden tedarikçi firmaların yılların deneyimi ve ölçek ekonomisinin de kazandırdığı faydalarla elde ettiği yüksek ürün kalitesi mevcuttur.

Örneğin Dünya`nın en büyük bazı çiftliklerinin ve tarımsal üreticilerinin Hollanda`da oluşu, ölçek ekonomisinden dolayı yüksek üretim miktarlarına erişerek kaliteyi tutturabilmelerini ve bunun da girdi temin eden firmalara faydasını sağlamaktadır. Girdi alıcıları ve tedarikçileri arasındaki ticaret, profesyonel ortaklıkla ve işbirliğiyle yürütülmektedir. Örneğin, girdi temin edenler, yaptıkları anlaşmalara dayanarak tedarikçilerinin performanslarını izleyebilir. Elde edilen girdi kaynaklarını sürdürülebilir şekilde yönetilen kaynaklardan elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu da, girdi kalitesinin

sürdürülebilirliğini sağlar. Ayrıca, kalite sertifikasyonuna cevap veren girdiler kullanılmaktadır.

“Girdi kalitesi” faktörü, tüm tarımsal değer zinciri boyunca farklı aşamalarda sağladığı girdilerle dolaylı olarak tüm zincir boyunca etkili olabilmektedir. Özellikle ise, nihayetinde üretim süreçlerini daha çok etkileyerek “yüksek verimli üretim” faktörünün ortaya çıkmasında büyük rol oynamaktadır.

“Verimli tohumlar”, “verimli hayvan geni”, “iyi yem ve besleme” rekabet üstünlüğü faktörleri, birer girdi olarak görüldüğü için “girdi kalitesi” faktörü içerisinde görülse de, söz konusu tarım sektörü olduğunda Hollanda’daki tohum, hayvan geni ve yem, sahip oldukları kalitenin verimlilik üzerindeki etkileri ile kendilerini ayrı bir rekabet üstünlüğü olarak ispat etmektedirler.

- **Verimli Tohumlar**

“Verimli tohumlar” faktörü, katılımcı akademisyen C ve video B, H, K, M veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

İşbirliği içerisinde, yüksek vasıflı araştırmacılar tarafından iyi altyapıya sahip üniversitelerde yapılan genetik çalışmalarla geniş çeşide sahip verimli bir tohum bankası oluşturulmuştur. Verimli tohumlara sahip olmak, tarımda ekonomik olarak sürdürülebilirliği ve aynı zamanda, gıda güvenliğini sağlamaktadır. Çünkü, bu tohumlar, her zaman mevcuttur ve dış etkenlerden daha az etkilenecek verimliliği sürdürmeyi sağlar.

Verimli tohumlar, daha iyi büyüme sergilemekle beraber, iklim değişikliğine ve kuraklığa karşı dayanıklı ve daha yüksek besleyicilik değerine sahip olan sağlıklı mahsuller yetiştirmeye yardımcı olmaktadır. Eğer söz konusu sebze ve meyveler gibi tarımsal gıdalarsa, daha iyi tat elde edilmesini sağlayacaktır. Genetiği geliştirilmiş tohumlar, böcekler ve mantarlardan gelecek tehlikelere karşı doğal olarak dayanıklıdır. Çiftçiler, böyle tohumlar sayesinde, artık tohum işleriyle pek uğraşmak zorunda kalmayarak, yetiştiricilik işlerine daha iyi odaklanabilmektedirler. Tam tersine, maddi olarak ucuz ve az miktarda tohumdan yüksek miktarda verimli hasılat elde edebilmektedirler.

“Ar-Ge” faktörü, “verimli tohumlar” rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde olmazsa olmaz faktördür. Kendi sırasında, verimli tohumların kullanımı, girdi başına hasılatı

artırarak “yüksek verimli üretim”e, devamlı üretime yardımcı olarak “sürdürülebilirlik”e, az maliyetle fazla kazanç elde edilmesini sağlayarak “verimli kaynak kullanımı”na, hastalısız mahsul yetiştirilmesini sağlayarak “sağlık açısından kaliteli tarım”a yol açmaktadır.

- **Verimli Hayvan Geni**

“Verimli hayvan geni” faktörü, video G ve doküman C, D, F veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda’da et ya da süt üretimi için birçok açıdan geliştirilmiş verimli genlere sahip hayvan ırkları mevcuttur ve çiftliklerde yaygın olarak bu ırklar kullanılmaktadır. Sağlık, üretkenlik, uzun yaşam ömrü, daha yüksek günlük büyüme ve yüksek doğurganlık, sürdürülebilir süt ve et üretimi için iyi genetiğe sahip sürülerin taşıdığı esas özelliklerdir.

Genetik ilerlemeyi yenilikçi yetiştirme programları hızlandırmaktadır. Yetiştirme programlarıyla üretim, sağlık ve canlılığı birleştiren yeni özelliklerin geliştirilmektedir. Bu programlar, özellikle yenilikçi ve uzman tedarikçiler konumunda olan kooperatifler tarafından yürütülmektedir. Bu gibi genetik ilerleme amaçlı yetiştirme programları, birçok farklı cins içeren gelişmiş ıslah programları ve yoğun teknoloji kullanımıyla yapılmaktadır. Yetiştirme programlarını uzun vadede geliştirmek için sürekli olarak gen seçimine yatırım yapılmaktadır. Mevcut genetiklerden yararlanarak ve tespit edilen genetik anormalliklerin önlenmesiyle, kemik, meme ve pençe sağlığı, doğurma süreci gibi spesifik konulara dikkat ederek yetiştirme programlarına seçilirler. Bu süreçte, hayvanlardan doğru verilerin toplanması çok önemlidir. Örneğin, hayvanların ölüm nedenleri araştırılır, daha sağlıklı genetik ilerleme için bu veriler kullanılır. Sonuç olarak, daha zor koşullarda bile daha iyi performans gösteren, gelişmiş hastalık direncine sahip, daha az ilaca ihtiyaç duyan sağlam ve daha uzun ömürlü, dolayısıyla daha fazla ömür boyu sürdürülebilir verimliliğe sahip ineklerin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Ayrıca, müşteri araştırmaları yapılarak genetik geliştirmelerde et kalitesi ve kokusu da göz önüne alınmaktadır. Böyle genetiğe sahip hayvan kullanımı, daha az yatırım ve işgücü girdisiyle daha çok hayvan yetiştirebilmeyi ve daha çok ürün elde edebilmeyi mümkün kılmaktadır.

Yukarıda açıklananlardan anlaşılacağı üzere, “verimli hayvan geni” rekabe üstünlüğü faktörünün ortaya çıkmasında, diğer faktörlere nazaran “yenilikçilik”, “Ar-Ge”,

“kooperatifler”, “verimli üretim teknolojileri”, “veri toplama ve kullanımı” faktörlerinin daha büyük etkisi varken, “yüksek verimli üretim”, “sürdürülebilirlik”, “müşteri merkezlilik”, “verimli kaynak kullanımı” faktörleri ise, “verimli hayvan geni”nin mevcudluğundan daha fazla etkilenmektedirler.

- **İyi Yem ve Besleme**

“İyi yem ve besleme” faktörü, video G, İ ve doküman F, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

İyi yem ve içme suyu ve doğru besleme teknikleri, hayvanların sağlığı için, ürettikleri etin veya sütün kalitesi için çok önemlidir. Hayvancılık çiftlikleri, hayvan bakımı ve beslenmesi konusunda yüksek sorumluluk duygusuna sahiptir ve en iyi yemi alabilecekleri kalite standartlarına uygun tedarikçileri mevcuttur.

Tarımda teknik bilginin mevcudiyeti ve kaliteli yem tedarikçilerinin mevcudluğu, doğru yem, doğru yem rasyonu karışımı, besleme zamanı, kısaca doğru yemleme stratejisi gibi teknik konularda uzmanlaşma ve verimliliğin önünü açmıştır. Yüksek kaliteli hayvan yemleri ve yemin doğru kullanımı, diğer bir ifadeyle besleme, hayvanların genetik potansiyelini besleme açısından, özellikle genç hayvan beslenmesi için çok önemlidir. Hollanda çiftçisi, hayvanların sağlığını artıran, sindirimi yüksek, hızlı ve yüksek enerji veren, hayvanları daha canlı tutan ve daha fazla geliştiren, kaliteli yeme ve besleme konusunda bilgilere sahiptirler.

Verimli hayvan yemi temin eden “girdi kalitesi” faktörü ve bu yemin doğru kullanılmasını sağlayan “tarımda teknik bilginin mevcudiyeti”, “iyi yem ve besleme” rekabet üstünlüğü faktörü üzerinde büyük etkiye sahiptirler. Bunların sonucu olarak, “yüksek verimli üretim” faktörü, olumlu yönde etkilenmektedir.

- **Uzman Gıda Paketleme**

“Uzman gıda paketleme” faktörü, katılımcı akademisyen C ve doküman E, F, G, H, İ, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda'nın Dünya pazarına 24 saat taze tarım ve gıda ürünleri tedarik edebilmesi, Avrupa'nın en büyük, yenilikçi ve tam otomatik paketleme istasyonlarının birçoğunun burada olmasıyla mümkün olmaktadır. Ambalaj tedarikçileriyle kooperatifler, en iyi ambalajı birlikte geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ambalajlar, her zaman sıkı gıda güvenliği ve kalite şartnamelerine dayalı olan uzun vadeli iş ilişkileri olan

tedarikçilerden temin edilmeye çalışılır. Ayrıca, kooperatiflerin ve yetiştiricilerin birçoğunun kendi paketleme şirketleri vardır.

Ambalaj ve paketlemede göz önünde bulundurulacak kriterler;

- depolama ve nakliye süreçlerinde ürünlerin kalitesinin aynı kalması,
- daha iyi istiflenebilmesi ve taşımayı kolay hale getirmesi,
- uzun süre dayanıklı olması,
- çevre için daha az plastik kullanılması veya yeniden kullanılabilir ambalajlar hazırlanması,
- müşteri beklentilerine uygun olacak şekilde özel miktarlarda, yenilikçi ve kullanım kolaylığı sağlayan konseptler içermesi,
- gıdaların güvenli, taze ve daha uzun raf ömrüne sahip olacak şekilde hazırlanması,
- gıda israfını en aza indirecek şekilde paketleme süreçleri ve ambalaj modelleri tasarlanmasıdır.

Tüm bunlar yapılırken, ambalajlara daha lüks görünüm kazandırmak da dikkate alınmaktadır. Ambalaj hazırlama ve paketleme süreçlerinde teknoloji kullanımına ağırlık verildiği için modern makinelerle hızlı ve kusursuz işleme mümkün olmaktadır. Bazı yetiştirici firmalarda tarımsal ürünler, tazelik hedeflenerek yerinde paketlenir, böylece de, hasat ve perakende satış arasındaki süre de kısaltılmış olur.

“Uzman gıda paketleme” rekabet üstünlüğü faktörü, “yenilikçilik” ve “Ar-Ge” faktörlerinden büyük oranda etkilenmektedir. Şöyle ki, ambalaj hazırlanması veya paketleme süreçlerinde yukarıda listelenen tüm gelişmiş kriterlerin karşılanabilmesi için Ar-Ge sayesinde yenilikçi çözümler üretilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, uzman gıda paketleme, pazarlama süreçleri çerçevesinde geliştirildiği için, “müşteri merkezlilik” faktörünü desteklemektedir. Taşıma, depolama ve nakliye kolaylığı sağlaması göz önüne alındığı için ise, “gelişmiş lojistik sistemi” ve “uluslararası lojistik sistemi” faktörlerini olumlu etkilemektedir. Ambalaj ve paketlerin uzun süre dayanıklı, daha az plastik kullanan ve yeniden kullanılabilir olması gibi çevreci faktörleri içermesi ise, “sürdürülebilirlik” faktörünün yolunu açmaktadır.

- **Hızlı Teknolojik İlerleme**

“Hızlı teknolojik ilerleme” faktörü, katılımcı akademisyen B, video D, E, P, Q, R, S, T ve doküman B, D, E, G, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda, tarım için önemli bir doğal faktör olan geniş topraklara sahip olmasa da, yakın geçmişten beri verimliliği yükseltmeye yardımcı olan teknolojik ilerlemeyi iyi kullanmaktadır. Yerel ve uluslararası tarım teknolojisi endüstrisindeki hızlı ilerlemeler, tarım sektöründe teknoloji uygulanan tüm alanlara etki etmektedir. Akıllı teknolojik aletler, özellikle teknolojinin uygulanmasının sınırlı olduğu çiftlik ve tarlalarda verimli üretimi yükselterek, işgücü kullanımını ise azaltarak, verimli kaynak kullanımını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, doğaya bağlılığı azaltarak, çevresel faktörlerden etkilenmeyi veya onları etkileyerek doğaya zarar vermeyi azaltarak çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.

İşçiliği minimuma indiren robot teknolojileri alanındaki hızlı gelişmeler, özellikle çok sayıda fonksiyonlarla donatılmış kendi kendine karar veren, programlanabilen ve öğrenen robotlar, tarımsal üretimde verimliliği artırmaktadır. Gören, gördüğünden veri toplayan, o verileri işleyerek karar veren ve uygulayan, tüm bunlardan öğrenerek bir sonraki sefer daha hızlı ve dakik olan robotik cihazlar, Hollanda’da büyük çiftliklerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun diğer bir faydası, insanlarla daha az temasın, hayvan refahı ve bitki büyümesi için çok önemli olmasıdır.

Hızlı teknolojik ilerleme, tarımın birçok aşamasında; yeni trend olan döngüsel sisteme sahip çiftliklerde kullanılan teknolojilerde, üretimden lojistiğe veri temelli akıllı çözümlerde, sipariş, ödeme ve teslimatla ilgili tamamen dijital hizmetlerle yetiştirici, alıcı ve üçüncü tarafların birleşmesinde, genetik araştırma ve geliştirmelerde, ürün kalitesinin değerlendirilmesi ve ölçülmesinde kendini göstermektedir. Bundan dolayıdır ki, elmasta teknoloji kullanılan tüm faktörlerde etkisi görülmektedir. Büyük oranda ise, “yenilikçilik”, “üniversite-sektör” ve “Ar-Ge” faktörleri tarafından desteklenmekte, “verimli üretim teknolojileri” ve “akıllı tarım” faktörlerini desteklemektedir.

- **Ar-Ge**

“Ar-Ge” faktörü, katılımcı akademisyen C, video F, L, N, R, S ve doküman C, D, F, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektörünün uzun vadeli başarısında, sürekli araştırma ve geliştirmeler ve onların sonuçlarının reel sektörde yaygın kullanımı önemli etkiye sahiptir. Araştırmalar, daha yüksek verim ve müşteri isteklerine göre daha iyi ürün elde edilmesi amaçları



doğrultusunda yürütülmektedir. Araştırmalardan elde edilen bilgi, nihai kullanıcısı çiftçilere kadar yayılarak toprakta uygulanmaktadır.

Araştırma kampüslerindeki kümelenmelerde üniversiteler ve özel sektörden şirketler, maddi olanaklarını birleştirerek ve bilgi paylaşımında bulunarak işbirliği içerisinde araştırmalar yürütmektedirler. Kendi başına araştırma yapan şirketler bile, üniversitelerle bilgi alışverişi için sürekli iletişim halindedirler. Akademinin ve girişimciliğin araştırma amacıyla bulunduğu bir merkez olarak Hollanda'daki Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Merkezi, dünyanın en iyi tarımsal araştırma kurumu olarak bilinmektedir. Özel sektör, gelirin önemli bir kısmını sürekli olarak araştırmalar için ayırmaktadır. Araştırmalar için özel sektörden ve hükümetten destek amaçlı ayrılan yatırımlar, büyük araştırma bütçesi oluşturmaktadır. Hangi yenilikler, hangi sorunları çözmek için araştırma yapılacağına özel sektör karar verir.

Araştırmalar için, son teknolojik olanaklar kullanılmaktadır. Hayvan veya bitki hastalıkları, tarım teknolojisi, ürünleri geliştirmek için DNA, biyoteknoloji, gen çaprazlama, böcekler ve mantarlardan zarar görmelerinin önüne geçilmesi, daha iyi büyüme, sürdürülebilirlik, iklim değişikliğine dayanıklılık, kuralığa dayanıklılık, daha iyi tat, yüksek besin değerleri, hastalıklara dirençli daha sağlıklı mahsuller, daha fazla mahsul verimi, genetik ilerleme için yetiştirme ve ıslah programları üzerine araştırmalar, Hollanda'nın tarımsal başarısında esas araştırma başlıklarındandır.

“Ar-Ge” rekabet üstünlüğü faktörü, araştırmalara konu olan konular dolayısıyla tüm faktörlerin, özellikle de “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” ve “ilgili ve destekleyici endüstriler” kategorilerindeki tüm faktörlerin gelişiminde etkili rol almaktadır. “İşbirliği”, “üniversite-sektör”, “finansal altyapı” ve “hızlı teknolojik ilerleme” ise, “Ar-ge” için uygun zemin hazırlayan faktörlerdir.

#### • **Üniversite-Sektör**

“Üniversite-sektör” faktörü, katılımcı akademisyen B, C, D, video B, F, N, O ve doküman F veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Tarım sektöründe Hollanda'daki üniversite-sektör ilişkisinde akademi dünyasıyla iş dünyası arasında bilim odaklı ve piyasa odaklı bir sistem karşımıza çıkmaktadır. Akademisyenler ve girişimciler arasındaki işbirliği, Hollanda tarımındaki yeniliğin itici gücüdür. Akademisyenler sektörü, sektör de bilimi yakından takip ederek, sık sık bir araya gelerek, ilerleme ve gelişme için yenilikçi yollar bulmaktadır.

Sektör tarafından bildirilen sorunlara üniversite kampüslerinde, özellikle dünyanın en iyi tarımsal araştırma kampüsüne sahip Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Merkezi'nde çözüm aranmaktadır. Üniversite ile yakın temasta bulunabilmek, yenilik üretebilmek için bilgi paylaşma imkanı sağlamaktadır. Özel şirketler, üniversite kampüsünde araştırma yapabilmektedir. Şirketler, kampüste araştırma birimleri kurarak kümelenmiştir. Böylece, özel firmalar ve üniversite birbirlerine ait laboratuvarları, pahalı araştırma ekipmanlarını beraber kullanabilmektedirler. Tarım sektöründeki yenilik ve gelişmenin en büyük destekçisi, üniversitelerde üretilen bilimin etkisidir. Katılımcı akademisyen B'nin söylediği gibi:

“Üniversitede temel araştırma, tarımsal eğitim ve tarımsal yayımın birleşimi, yeni bilgilerin sektöre hızlı bir şekilde aktarılmasını sağlar.”

“Üniversite-sektör” rekabet üstünlüğü faktörü, “bilgi ve bilgi sistemi”, “Ar-ge”, “yenilikçilik”, “bilgi yayılımı” ve “hızlı teknolojik ilerleme” faktörlerinin oluşumunda etkili bir rol oynamaktadır. “Üniversite-sektör” faktörü ilişkiye dayalı bir faktör olduğu için ortaya çıkmasında “işbirliği geleneği” en etkin faktördür.

- **Gelişmiş Tarım-Gıda Zinciri**

“Gelişmiş tarım-gıda zinciri” faktörü, katılımcı akademisyen E video E, M, S ve doküman B, E, F, G, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Yılın on iki ayı boyunca eksiksiz bir taze tarım ve gıda ürünleri temini, her aşaması kontrollü bir şekilde yönetilen gelişmiş bir tarım-gıda zincirinin sonucudur. Zincir boyunca güvenli ve sağlıklı koşullarda üretime önem verilerek, tüm aşamalarda kaliteyi gözeten gıda güvenliği ve kalite kontrol sistemleri geliştirilmiştir. Tüm zincir, son halkası olan müşterilerin memnuniyeti dikkate alınarak tasarlanmış durumdadır.

Tarım sektörü tek başına mevcut olamaz. Elde edilen mahsulün hemen işlenerek katma değerli ürüne dönüştürülmesi gerekir. Zincirin her aşamasında aktörlerin rolleri, belirgindir ve tam verimlilik ve sürdürülebilirlik korunacak şekilde gelişmiştir. Burada en önemli aktörler, topraktan raflara kadar birçok süreci üstlenmiş kooperatiflerdir. Topraktan raflara çevre ile denge içinde verimli bir üretim ve nakliye süreci işlemektedir. Zincirdeki şeffaflık, güvenilir ticaret kanalları ve işbirliği, zincirin kesintisiz ve sürekli işleyişi için önemli bir rol üstlenmektedir. Gübre, tohum veya yem üreticilerinden çiftçilere, üreticilere, perakendecilere kadar işbirliği bu zincirin en güçlü halkalarından biridir. Zincirin işleyişi, yenilik ve bilgi anahtar faktörleri ile, sürekli

geliştirilmektedir. Veri yoğun hale gelen tarım, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının beraberinde mümkün kadar kısa bir zincire dönüşmüş durumdadır.

Tarım-gıda zincirinde arz ve talebin bir araya gelmesi hızı, sektördeki hizmetin kalitesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, çiftlikten toplanan mahsul hızlı bir şekilde işlendikten sonra restoran veya marketlere dağıtılabiliyor ya da ihracata hazır hale gelebiliyorsa, bu süreçte lojistik sisteminin de önemli bir katkısı vardır. Sipariş, ödeme ve teslimatla ilgili yetiştiriciler, alıcılar ve üçüncü taraflar arasında iyi çalışan bir hizmet kombinasyonu, dijital platformlar aracılığıyla desteklenmektedir.

“Gelişmiş tarım-gıda zinciri” faktörü, topraktan müşteriye kadar tüm zinciri kapsayan ticari bir rekabet üstünlüğünü ifade ettiği için, diğer tüm faktörlerle yoğun bir etkileşime sahip olsa da, özellikle, daha çok “müşteri merkezilik” ve “sürdürülebilirlik” faktörlerini etkilemekte, “kooperatifler” ve “işbirliği geleneği” faktörlerinden etkilenmektedir.

- **Uluslararası Lojistik İmkanları**

“Uluslararası lojistik imkanları” faktörü, katılımcı akademisyen C, D, video S ve doküman B veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

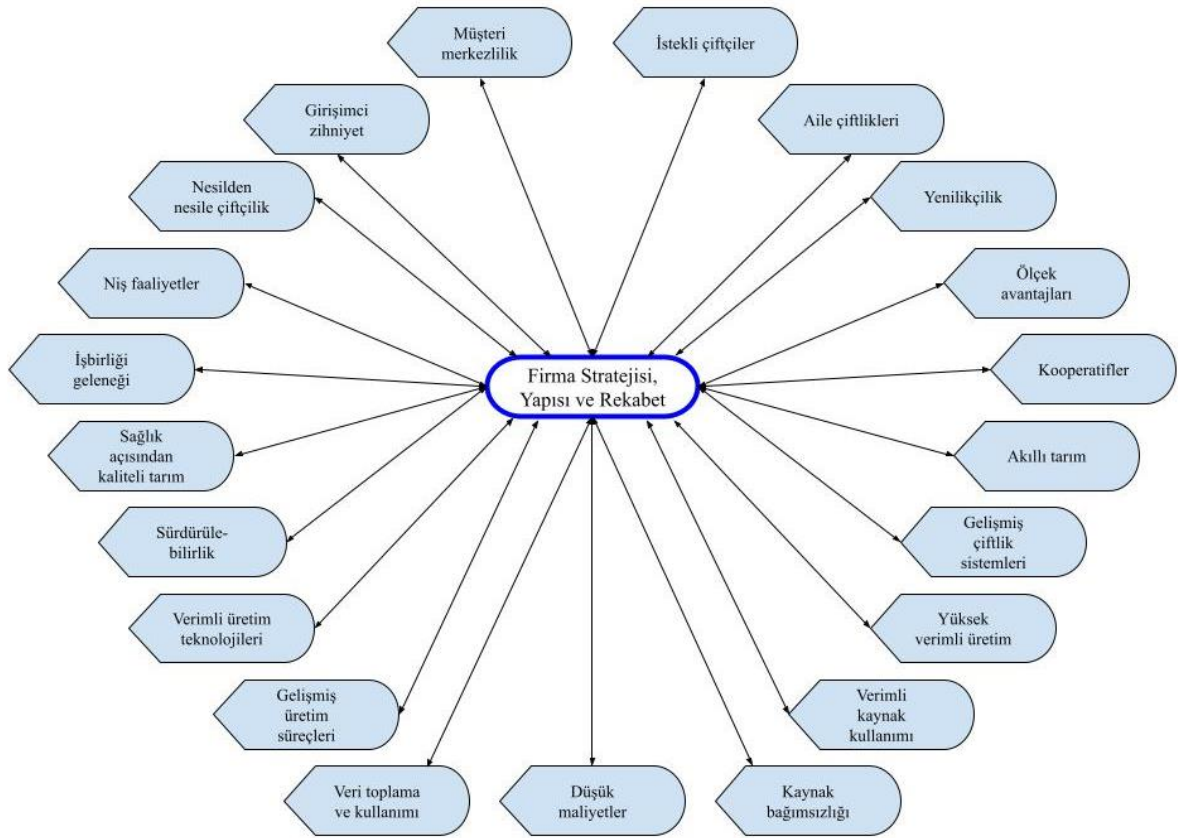
Büyük uluslararası ticaret hacmine sahip bir ülke olarak Hollanda için, uluslararası taşımacılıkta sık sık kullanılan hava, demiryolu ve deniz yolu gibi taşımacılık araçlarındaki avantajları büyük fayda sağlamaktadır. Özellikle, pazarlara alternatif yollarla; deniz, hava, karayolu; ulaşım için elverişli coğrafi koşulların mevcudluğu, uluslararası ticaret ve dağıtım merkezlerine yakınlık, Avrupa'nın en önemli deniz limanı olan Rotterdam'ın Hollanda'da olması, üretim tesislerinin kümelenmelerinin taşımacılığı kolaylaştırması ve zaman tasarrufu sağlaması gibi hususlar, Hollanda'nın sahip olduğu esas uluslararası lojistik üstünlükleridir. Bu faktörlerin akıllı lojistik çözümlerle, dijital platformlarla birleştirilmesi, uluslararası lojistikte hız ve verimliliği daha da artırmaktadır.

“Uluslararası lojistik imkanları” rekabet üstünlüğü faktörü, esasen “coğrafi konum” ve “hızlı teknolojik ilerleme” rekabet üstünlüğü faktörlerinin birleşimi sonucu olarak doğmaktadır. Diğer taraftan, dünya pazarına açılmayı kolaylaştırırken, daha büyük talebi karşılamak için daha büyük üretimi teşvik ederek “ölçek avantajları” faktörünün oluşmasında etkili olmaktadır.

### 3.2.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Bulgulanan rekabet üstünlüklerinden Şekil 10`da gösterilen 21`i, Porter`ın Elması`ndaki “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” koşullarına uygun gelmiştir. Bu kategori, “istekli çiftçiler”, “girişimci zihniyet”, “nesilden nesile çiftçilik”, “işbirliği geleneği” gibi kültürel ve sosyal faktörlerden, “verimli üretim teknolojileri”, “kooperatifler”, “yüksek verimli üretim” gibi somut faktörlere kadar içermektedir.

Hollanda tarım sektörü elmasının en çok sayıda ve en özgün denebilecek rekabet üstünlüğü faktörlerinin toplandığı “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” kategorisi, kaynakları kullanan, üretim yapan, çıktı sunan, diğer bir ifadeyle sektörün değer zincirinin baştan sona yönetimini üstlenmiş faktörlerden ibarettir diyebiliriz.



Şekil 10: Hollanda Ulusal Tarım Elması`nda Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Koşulları

- Müşteri Merkezlilik

“Müşteri merkezlilik” faktörü, katılımcı akademisyen C, D, video S ve doküman B veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Şirketler, strateji geliştirilmesi ve uygulanmasında bile değer zincirinin en sonundan başlayarak müşterilerden gelen fikirleri ve değerlendirmeleri göz önünde bulundurarak kararlar verirler. Daha katma değerli ve sağlıklı ürünler, daha iyi hizmet ve bunları en uygun fiyat ve en doğru pazarlama iletişimi stratejisi ile sunabilmek için müşteri isteklerinin öğrenilmesi ve sürekli takibi yapılmaktadır.

Müşteri merkezli piyasa yapısının mevcudluğunda, Hollanda tarım sektörünün en önemli oyuncularından olan kooperatif şirketlerin büyük rolü vardır. Toprakta müşteriye kadar devam eden tarımsal değer zincirinin başlangıç ve son halkası olarak tüketicileri çok önemsemektedirler. Müşterilerle birebir temas halinde olarak, ürünler hakkında müşterilere açık bilgi verildiği ve görüşlerinin alındığı panel veya platformlar geliştirilmiştir. Ürünlerin tat ve kalitesini geliştirmek için yapılacak Ar-Ge yatırımlarının yönünü belirlemek, daha sürdürülebilir ve kullanıcı dostu çözümler geliştirmek, ihtiyaçlara göre yeni özelliklere sahip ürün yelpazeleri oluşturmak, nihayetinde ürün ve hizmetlerden memnun olduklarından emin olmak için, şirketler, müşteri araştırmalarına büyük önem vermektedirler.

“Müşteri merkezlilik” faktörü, müşterilerin veya tüketicilerin istekleri doğrultusunda şekillenerek “kaliteye talep” faktöründen, üretimden pazarlamaya kadar müşteri beklentilerini dikkate alarak “kooperatifler” faktöründen etkilenmektedir. Müşteri merkezliliğin sonucu olarak, “Ar-Ge”, “yenilikçilik” ve “sağlık açısından kaliteli tarım” faktörleri olumlu yönde tetiklenmektedir.

#### • İstekli Çiftçiler

“İstekli çiftçiler” faktörü, katılımcı akademisyen A, C, video A, C, İ, P, S ve doküman B, E, İ veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Katılımcı akademisyen A, Hollandalı çiftçilerle ilgili böyle bir fikir paylaşmaktadır:

“...Performans göstermeye hevesli çiftçilerimiz vardır. Hollandalı çiftçilerin olduğu (ve birçoğunun göç ettiği) dünyanın her yerinde, en başarılı olanlar arasındadırlar...”

Nesilden nesile devredilen çiftçilik mesleği gençler tarafından hala hevesle ve girişkenlikle devam ettirilmekte, eskisinin üzerine yenisi koyularak büyütülmekte ve geliştirilmektedir. Hollanda çiftçisinin mesleğine karşı heves ve istekliliği, babadan

oğula bırakılan mesleki mirasla, çiftlik ve tarım sevgisiyle, mesleğe duyulan saygı ve tutkuyla ve nesilden nesile aktarılan bilgiyle oluşmaktadır. İstekli Hollanda çiftçisi, kazanmaya, tekrar yatırım yapmaya ve büyümeye, yenilik yapmaya, eskiyi geliştirmeye, yeni girişimlerde bulunmaya heveslidir. Bu noktada, kültürel yapı da çok önemlidir. Şöyle ki, en iyi şeyi yapmak için çaba göstermektedirler. Vizyonlu ve cesaretli çiftçilerin yanı sıra, çiftçilik çalışanları dahil gururlu ve motive olunca, tarım sektörünün başarılı olmasında etki yaratabilmektedirler.

“İstekli çiftçiler”in mevcudluğunda, “nesilden nesile çiftçilik” ve “girişimci zihniyet” faktörlerinin etkisi daha yüksek görülmektedir. “İstekli çiftçiler”in mevcud olmasının sonucu olarak ise, “bilgi yayılımı” ve “yenilikçilik” faktörlerinin sağlanması kolay hale gelmektedir.

- **Girişimci Zihniyet**

“Girişimci zihniyet” faktörü, katılımcı akademisyen B, E, D, F, video A, C, F, P, Q, S ve doküman G, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollandalı çiftçiler veya diğer tarım iştirakçıları, ülkenin kültür yapısından kaynaklı olarak ticaret geleneğine ve risk alma istekliliğine sahiptirler. Çiftçi ve yetiştiriciler, bireysel girişimciler olarak yeni gelişmelere açık ve pazar odaklıdır. İnovasyon üretmek, tarımsal üretimi büyütme ve geliştirmek, daha iyisini yapmak, kültürlerinin girişimsel tarafının esas özellikleridir. Tarım arazilerinde yeni ürünler denemek veya farklı türlerin yetiştiriciliğini denemektedirler. Pazar takibi, yurt içi veya yurt dışı pazarlara açılma isteği, büyük ticaret hacimlerine yol açmaktadır. Girişimcilik, işbirliği ile birleşince, tarımsal başarıda daha büyük etki yaratabilmektedir.

“Girişimci zihniyet” kültürü sayesinde, “yenilikçilik” ve “niş faaliyetler”in önü açılmakta ve “işbirliği” ve “uluslararası işbirliği” faktörleri daha da güçlenmektedirler. Ayrıca, üretim ve verimlilikle ilgili birçok faktörü etkilese de, yeni girişimler özellikle teknoloji kullanımını yaygınlaştırdığı için “verimli üretim teknolojileri” faktörünü etkilemektedir. “Girişimci zihniyet” rekabet üstünlüğü faktörü, mevcudluğunu kısmen “istekli çiftçiler” faktörüne borçludur.

“Girişimci zihniyet” faktörü, “istekli çiftçiler” faktörü ile karıştırılabilir. Bazı açılardan benzerlik gösterebilir de, “istekli çiftçiler”, çiftçilerin bu işi hevesle yaptıklarını, “girişimci zihniyet” ise, yeni teşebbüslerin önemini anlatmaktadır.

- **Aile Çiftlikleri**

“Aile çiftlikleri” faktörü, katılımcı akademisyen C, video A, C, G, H, İ, J, L, O, P, Q veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda`daki tarımsal üretimin önemli bir kısmı, tarımsal eğitim de görmüş aile çiftlikleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Hollanda tarımının sahip olduğu birçok üstün özellik, aile çiftliklerinde doğup gelişmiştir, özellikle tarımın sürdürülebilirliği. Şöyle ki, maddi ve manevi mirasın bir önceki kuşaktan alınması ve bir sonraki kuşağa aktarılması, yalnız aile faktörünün mevcudluğuyla mümkün olabilir. Aile işletmeleri, uzun dönemli vizyona sahip olduğu için, yatırım kararları buna göre alınmakta ve stratejiler buna göre belirlenmektedir. Aile çiftlikleri büyük sayıya sahip oldukları için, böyle bir vizyon, genel tarım sektörünü şekillendirmekte etken faktörlerden biri olabilmektedir. Tarımsal üretimin uzun yıllar boyunca yaşaması, çiftliklerin çoğunun aile işletmesi yapısına, vizyonuna sahip olması, ailelerin sahip olduğu tarım arazilerinin bir sonraki nesle tarım arazisi olarak bırakılması, tarımsal teknoloji ve bilgi birikiminin aktarılması sayesinde mümkün olmaktadır.

Aile işletmelerinin, Hollanda`nın genel tarım ekonomisine faydası dolaylıdır. Çünkü daha çok kültürel olarak faydaları olduğu için, ekonomik olarak faydaları olabilmektedir. Şöyle ki, çiftçi ailelerinde öğrenilen çiftçilik mesleğine olan tutku ve çiftçiliği kutsal bir meslek olarak görüp gururla icra etmek, çiftçilerin üretkenliğini artırmaktadır.

“Aile çiftlikleri” yapısı, “tarımda teknik bilginin mevcudiyeti”, “bilgi yayılımı”, “sürdürülebilirlik”, “yüksek verimli üretim”, “istekli çiftçiler” ve “nesilden nesile çiftçilik” faktörlerinin ortaya çıkmasında önemli etkiye sahiptir.

- **Nesilden Nesile Çiftçilik**

“Nesilden nesile çiftçilik” faktörü, katılımcı akademisyen C, video A, C, G, H, İ, P ve doküman J, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda`da çocukların çiftliklerde büyütülmeleri, orada zaman geçirmeleri, çiftliklere oyun parkı olarak getirilmeleri, çiftlik ve tarımın çocukluktan sevdirmesi anlamına gelir. Çiftçiler, evlatlarını da çiftçi olarak yetiştirmeye çalışmaktadırlar. Tarımsal bilgiyi, çiftçilik tutkusunu ve kültürünü devr alan eğitilmiş yeni nesil sayesinde, tarımdaki başarı daha sürdürülebilir kılınmaktadır. Kısacası, bir önceki kuşaktan “aile

çiftlikleri” faktöründeki gibi sadece çiftlik değil, çiftçilik de miras olarak devr alınmaktadır.

Çiftçilik mesleğinin yeni gelen kuşaklara aktarılması, tarımda ekonomik “sürdürülebilirlik” ve “bilgi yayılımı”nı desteklemektedir. “Aile çiftlikleri” ile “nesilden nesile çiftçilik” birbiri ile sık bağlantıya sahip olsa da, farklı durumları ifade ettiği için karıştırılmamalıdır. “Aile çiftlikleri”, aile işletmeciliği yapısını ifade ederek “nesilden nesile çiftçilik” faktörünün ortaya çıkmasında etkin bir faktörken, “nesilden nesile çiftçilik” faktörü, çiftçilik mesleğinin yeni gelen nesillerle devam ettirilmesidir.

- **Yenilikçilik**

“Yenilikçilik” faktörü, katılımcı akademisyen A, C, E, video B, E, N, P, Q, R S, T ve doküman B, C, D, E, F, G, İ, J, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

“Yenilikçilik” rekabet üstünlüğü faktörüne baktığımızda, problem çözme ve farklılık yaratma gibi iki kavram üzerinden faydalar sağladığını görmekteyiz. Katılımcı akademisyen A, Hollanda tarım sektöründe yenilikçiliğin kaynağını aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“...Dahası, çiftçilerimiz her zaman sınırlı kaynaklarla çalışmak zorunda kaldılar (örneğin, fazla yerimiz yok) ve bu onları çok yaratıcı ve sahip olduklarından en iyi şekilde yararlanmaya istekli hale getirdi. Bu da, yaratıcı ve problem çözme davranışlarını kazandırdı...”

Tarım için yetersiz toprak sorununun denizden toprak kazanılarak hall edilmesi, kısıtlı kaynaklara karşı problem çözme ve yenilikçikle mücadele edildiğinin nasıl başladığı hakkında birçok ipucu vermektedir. Kalabalık nüfus, kısıtlı ve pahalı toprak, pahalı işçilik, verimli olmaya iten nedenler olarak, inovasyon ve teknolojiyi harekete geçirmiştir. Hollanda, tarımsal ihracatta merkezi oyunculardan biri olmasını yenilikçi faaliyetlerine borçludur. Tarım sektöründeki tüm önemli gelişmeler, yenilik ve bilgi anahtar faktörlerinin etkisiyle ortaya çıkmaktadır.

Günümüz Hollanda tarım sektöründeki yeniliğin en büyük tetikleyicisi, üniversite-sektör işbirliğidir. Araştırma merkezi olan üniversiteler ve yeniliğin uygulayıcıları olan vizyona sahip şirketler, bilgi ve tecrübeyi birleştirerek, daha fazla verimlilik artışı için yenilikçi çözümler, yeni ürün ve konseptler, bitki ve hayvan hastalıklarına karşı mücadele yöntemleri ve diğer bu gibi konular üzerinde çalışırlar. Diğer taraftan, kamu-



özel sektör tarafından yenilikçiliğe ortak yatırımlar, hükümetin inovasyona yatırım destekleri, kooperatif paylaşımları arasında yenilikçi ürün ve hizmet geliştirme çabaları, Hollanda tarım sektöründe yenilikçiliğin yolunun, birlikte çalışmak, işbirliği ve iletişimden geçtiğini göstermektedir.

Yenilikçi yaklaşım, tarımın her noktasında farklı sorunların çözümüne veya farklı üretim ve yöntemlere yol açmaktadır. Yemleme, hayvan bakımı, gübreleme, ekim, hasat, paketleme vd. tüm süreçlerde yenilikçi yöntemler ve girdiler kullanılarak, daha verimli üretimin ve nihayetinde de farklı ürünlerin ortaya çıkması sağlanır. Örneğin, laboratuvar ve üretim yeri olan seralar, topraksız tarım sistemleri, meyve ve sebzelerin daha iyi tat ve büyümeye, hastalıklara ve iklim koşullarına karşı dayanıklılığa sahip olması için gen çaprazlama, genetik ilerleme için hayvan yetiştirme programları, daha uygun fiyatlı ve daha verimli yem üretimi, doğal pestisitler, farklı fonksiyonlara sahip dronlar, yemleme, sağım, gübre temizleme ve yabancı otlardan ayıklama robotları, döngüsel sisteme sahip çiftlikler, hayvan refahını ve sağlığını artırarak verimliliği artıran yeni çiftlik yapıları ve konseptler, sipariş, ödeme ve teslimatların dijitalleşmesi sayesinde, yetiştiriciler, alıcılar ve üçüncü taraflar arasında hızlı, kesintisiz, rahat bağlantı ve pazarlara sınırsız erişim, akıllı çiftlik yönetimi çözümleri, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre pazara sürekli yeni ürünler çıkarılması vd. “yenilikçilik” rekabet üstünlüğünün ürünleridir.

“Yenilikçilik” faktörünün daha yoğun bir etkileşime sahip olduğu faktörleri söylemek çok zor ve anlamsızdır. Neredeyse tüm faktörlerle karşılıklı bir etkileşime sahiptir. Bunun yerine, kategoriler üzere bakarak, “ilgili ve destekleyici endüstriler” ve “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” kategorilerindeki faktörlerle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu görebiliriz.

- **Niş Faaliyetler**

“Niş faaliyetler” faktörü, katılımcı akademisyen G, video E, O, S ve doküman C, D, H veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektöründe, ister üretim kısmında, isterse de, nihai üründe az rastlanan veya benzeri olmayan niş faaliyetlere rastlanmaktadır. Özellikle, büyük işletmeler, daha karlı ve rekabette kazanma şansı çok olduğu yeni gelişmelere yatırım yapmaktadır. Ürün gruplarını spesifik ihtiyaçlara göre çeşitlendirme, yeni gelir kaynakları bulma fırsatı sağlamaktadır. Hollanda`da birçok yerel üretici, niş pazarlar için özel yüksek

kaliteli ürünler sağlamaktadır. Bunlar, sadece belirli hedef grupların spesifik ihtiyaçlarına cevap veren hayvan ırkları, yemler, süt ürünleri veya çiçek türleri olabilir. Üretim kısmındaki niş faaliyet örnekleri, farklı üretim modelleri şeklinde görülmektedir. Örneğin, döngüsel ekonomik sisteme sahip yüzen çiftlikler. Bu tarz çiftlikler, müşteriye daha yakın ve daha verimli üretim, kaynakları daha iyiye kullanma ve ekonomik ve çevresel olarak sürdürülebilir olma olanağı sağlamaktadır.

“Kaliteye talep”, “girişimci zihniyet”, “müşteri merkezlilik”, “Ar-Ge”, “hızlı teknolojik ilerleme” ve “yenilikçilik” faktörleri, “niş faaliyetler”in ortaya çıkmasına neden olmakla beraber, aynı zamanda “niş faaliyetler”le çift yönlü bir etkileşimdedirler ve niş faaliyetlerin devam etmesi bu faktörlerin kendisine olumlu bir etkiyle geri dönmektedir.

#### • **Ölçek Avantajları”**

“Ölçek avantajları” faktörü, katılımcı akademisyen B, D, G, video O, P, S ve doküman A, B, F, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Büyük hacimlerde tarımsal üretimin sonucu olarak, maliyetleri düşüren, kar oranını ve verimliliği artıran ölçek avantajları görülmektedir. Özel bir durum ise, Hollanda`da çiftlik sayısı azalıp, çiftlik başına inek sayısı arttıkça verimlilik ve karlılığın artmasıdır. Bununla beraber, ülke nüfusunun önemli bir kısmının tarım alanında faaliyet göstermesi ve çok sayıda çiftliğin varlığı, farklı faydalar da getirmektedir. Katılımcı akademisyen B, durumu şöyle ifade etmektedir:

“...Hollanda, çok sayıda çiftliğin varlığıyla, yeni destek endüstrileri çekerek ve çiftlikler arasında bilgi sızıntısı açısından avantajlar yaratarak, dış ölçek ekonomisine sahiptir...”

Anlaşılabacağı üzere, sektörde çok sayıda iştirakçının mevcutluğu, bilgi yayılımını da tetiklemektedir. Hollanda tarım sektörü tarafından, dış pazarda büyük bir talebin karşılanması, özellikle bu talebin çoğunlukla kaliteli ürünlere yönelik olması, kaliteli üretimde ölçek avantajını körüklemektedir. Hollanda`da büyük tarım markalarının doğmasındaki en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Özellikle, Hollanda`nın büyük ticaret hacimlerine sahip olduğu Avrupa pazarının burada büyük olumlu etkisi vardır. Ölçek ekonomisi oluşturan diğer önemli bir husus, Hollanda`da tarım üreticilerinin kooperatif çatısı altında toplanmasıdır. Bu sayede, kooperatifler, üretim ve pazarlamada büyük ölçek avantajı oluşturmaktadır ve yetiştiriciler, kendi başlarına yapacaklarından daha iyi ürünler ortaya çıkarabilmektedirler. Birleşmenin sonucu

olarak hem yetiştiriciler, hem de kooperatifler, daha fazla büyüme, yeni pazarlara açılma ve yeniliklere yatırım yapma imkanı bulmaktadırlar.

Diğer faktörlere nazaran esasen, “büyük talep”in mevcudluğu ve “işbirliği” yapılmasının sonucu olarak “ölçek avantajları” doğmaktadır. “Ölçek avantajları”nın mevcudluğu ise, “düşük maliyetler”, “yüksek verimli üretim” ve “bilgi yayılımı” rekabet üstünlüğü faktörlerinin faaliyetine olumlu yönde etki göstermektedir.

### • İşbirliği Geleneği

“İşbirliği geleneği” faktörü, katılımcı akademisyen B, E, F, video B, F, N, O, S ve doküman A, B, C, E, F, İ, J, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Ortak çalışmaya yatkın Hollanda kültürü, ekonomik hayata da sirayet ederek, isteğe bağlı birliktelik şeklinde kendini gösterdiği için, tarım sektöründeki katılımcılar arasında yoğun bir işbirliği görülmektedir. Bunun diğer bir kaynağı, tarih boyunca tüccar millet olmanın başkalarıyla görüşmek ve beraber çalışmayı zorunlu kılmış olmasıdır. Katılımcı akademisyen F’in ifadesiyle özetleyecek olursak:

“...Ticarete, girişimciliğe, güvene (işbirliğinin gerçekleşebileceği bir duruma yol açan) yönelim...”

Deniz seviyesinden aşağıda olan Hollanda topraklarını su baskınlarından korumak için yalnız hep beraberce çalışılarak inşa edilebilen ve beraberken kendi başına olabileceklerinden daha güçlü olduklarının simgesi olan sedler ile, bir gıdanın tarım sektöründe son halini alana kadar sergilenen işbirlikleri, aynı etkiye sahiptir. Birlikte çalışmak, Hollanda tarım sektörüne, daha az maliyet, daha verimli ve fazla üretim ve sürdürülebilirlik sağlamıştır.

Geçmişte tarım sektöründe çiftçiler arasında başlayan işbirliği, günümüzde tüm sektörde yaygın olarak görülmektedir. Hollanda’da işbirliklerinin en önemli örneği, özel tarım kooperatifi şirketleridir. Tarım kooperatifleri, tedarikçiler ve müşteriler karşısında müzakere gücü, daha ucuza alma, daha uygun fiyata satma, üretim ve pazarlamada ölçek avantajları elde etme imkanı sağlamıştır. Kooperatifler, yetiştirici üyeler, tedarikçiler, alıcılar ve ortaklar arasında büyük bir işbirliği köprüsü rolü oynamaktadır. Bu modeldeki yaklaşımı tüm sektör boyunca görmek mümkündür. Hükümet, çiftçi, endüstri ve üniversiteler arasında uzun yıllardan beri süregelen işbirliği mevcuttur. Sorunlara beraber çözüm ararken Ar-Ge konusunda üniversite ve sektörün beraber

hareket etmesi, yatırım yapılması konusunda hükümet ve özel sektörün ortak hareket etmesi, kamu-özel sektör işbirliği, üretim ve pazarlama aşamalarında çiftçilerin birleşerek kooperatif çatısı altında hareket etmesi, işbirliklerinin en önemli örnekleridir. Tarafları bir arada tutan en önemli etkenlerden bazıları, bilgi ortaklığı, şeffaf ve açık bir iletişimdir.

Aynı işi yapan bir çok üretici, birlikte ortak şirketler (kooperatifler) kurduğu için, iç ve dış piyasada söz hakkına sahip olabilmektedir. Her alanda örgütlenme ve birlik mevcuttur: şemsiye kuruluşlar, dernekler, girdi tedarikçisinden hazır ürünü alacak şirketlere kadar hepsi ile yakın işbirliği. İşbirliğinin en önemli faydaları: çıkarları korumak, daha fazla büyüme ve ihracat, başarının sürdürülebilirliği, arz ve talebin daha etkin ve hızlı bir şekilde bir araya gelmesidir.

İşbirliği geleneği, ülke sınırları ötesinde de iş görerek, uluslararası işbirlikleri oluşturarak hem ticareti genişletmenin yanı sıra, hem de Ar-Ge`de yardımcı olmaktadır. Özellikle üretim ve araştırma alanında uluslararası ortaklıklar yapılmaktadır. Üniversite ve araştırma merkezleri, sadece ülke içinde değil, tüm dünyadan organizasyonlarla veya şirketlerle işbirliği içindedir, kooperatifler, bilgi alışverişi ve dış ticaret için uluslararası bağlantılar ve ortaklıklar kurmaktadır, küresel piyasada başarılı olabilmek için dijital platformlar aracılığıyla sıkı dış bağlantılar geliştirilmiştir.

“İşbirliği geleneği” faktörü, daha çok tarihsel ve kültürel nedenlerden kaynaklandığı için diğer faktörlerden az etkilenmekle beraber, birçok önemli faktör üzerinde olumlu yönde büyük etkiye sahiptir. Bu faktörler yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere esasen, “ölçek avantajları”, “düşük maliyet”, “yüksek verimli üretim”, “sürdürülebilirlik”, “kooperatifler” ve “bilgi yayılımı”dır.

- **Kooperatifler**

“Kooperatifler” faktörü, katılımcı akademisyen C, video A, F, S ve doküman A, B, C, D, E, F, H, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda`da çiftçiler ve yetiştiriciler arasında kooperatifleşme çok yaygındır. Tarım kooperatifleri, gıda zincirinde çok önemli bir konuma yerleşmişlerdir. Hollanda`nın en büyük şirketleri ve Avrupa`nın en önemli kooperatifleri arasındadırlar. Gıda ve tarım ürünleri, çiftçilerin tek başına yapamayacağı kompleks işlemler gerektirir. İşbirlikçi bir yaklaşımla kendi başına yapacaklarından daha iyisini yapabilmek için bir araya gelmişler. Katılımcı akademisyen B, durumu şöyle ifade etmektedir:

“...Çiftçiler arasında bir işbirliği geleneği; Hollanda sektörünün başarısında kilit rol oynayan kooperatifler kurdular...”

Hollanda`da uzun yıllardan beridir mevcut olan kooperatiflerin şu anki başarısındaki esas nedenler arasında kültürel olarak işbirliğine yatkınlık, kooperatifçilikte büyük deneyim ve bilgi birikimi toplanması, kooperatifçilik mevzuatının etkinliği ve özel şirketler olarak organizasyonel dayanıklılıkları vardır. Çiftlikler konusunda olduğu gibi burada da işbirlikleri artıp kooperatif sayısı düştükçe, tüm kooperatiflerin toplam pazar payı artmaktadır. Bu yüzden kooperatifler, büyük güce sahiptirler. Kooperatiflerin maddi güce sahip olup ayakta kalması, yetiştiricilerin ayakta kalması demektir.

Kooperatifler, üye yetiştiricilerden mahsulleri toplar, işler, hazır ürün haline getirir, pazarlama ve satışını yapar, satıştan gelen gelirleri dağıtır, kazancın belli bir kısmından kooperatif bütçesi oluşturur, birikimlerle üyelerin geleceğini güvence altına alır, elindeki maddi güçle üyelerini fiyat dalgalanmalarına karşı korurlar. Hollanda`da kooperatifçilik, gübre veya pestisit gibi girdileri alırken daha ucuza alma, pahalı tarım teknolojilerini ortak kullanma, ticari pazarlık ve müzakerelerde güç ve ölçek avantajı imkanı sağlayarak, üretim maliyetlerini azaltmıştır. Sipariş, ödeme ve teslimatlarda güvenlik ve hız, geniş müşteri paketi, devlet sübvansiyonlarına daha kolay erişim, hukuki savunuculuk, kriz durumlarında müdahale, küresel pazarda büyüme ve başarı için fırsatlardan yararlanma imkanı, politika yapıcılarla iletişim kurma imkanı ve politik düzenlemler üzerinde etki, her yere ve daha hızlı lojistik, nihayetinde verimlilik, sürdürülebilirlik ve daha fazla büyüme, kooperatiflerin tarım sektörü için sağladığı diğer imkanlardan bazılarıdır. Kooperatiflerin bu kadar önemli görevi üstlenmesi, çiftçilerin sadece işini en verimli şekilde yürütmeye odaklanmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, kooperatifler bir danışman görevi görerek, yeni girişimcileri teşvik eder ve ilham verir, topladığı bilgiyi üyeleriyle paylaşır, iş operasyonlarının tüm süreçlerinde kişisel tavsiyeler verir. Kooperatifler kendi aralarında kooperatif girişimliği, finansmanı, insan kaynakları, kalite güvencesi, gıda güvenliği sertifikasyonları, yasal işler, uluslararasılaşma ve genel yönetim hakkında uzun yıllardan beri biriken bilgi ve deneyimlerini paylaşırlar.

Hollanda`da kooperatifler, tarımsal süreçlerin neredeyse tüm noktalarında görev üstlendikleri için, faktörlerin hepsiyle güçlü bir etkileşim içerisindedirler. Özellikle vurgulanması gereken, “kooperatifler”in oluşmasında esas etken olan “işbirliği

geleneği” ve “kooperatifler”in üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu “yüksek verimli üretim” rekabet üstünlüğü faktörleridir.

- **Sağlık Açısından Kaliteli Tarım**

“Sağlık açısından kaliteli tarım” faktörü, katılımcı akademisyen C, video B, G, L, O, P, Q, R, S, T ve doküman F, G, J, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda'nın tarımsal başarısında sadece yüksek verimli üretim değil, aynı zamanda yüksek kaliteli besin üretimi de büyük rol almaktadır. Hassas tarım uygulamaları ile, daha iyi kalite ve mahsul elde edilmektedir. Ar-Ge ve genetik araştırmalar sayesinde, uluslararası standartlara uygun daha sağlıklı ve protein, mineral ve vitaminler açısından besin değeri yüksek mahsul alabilmek için bitki tohumları ve hayvan genleri geliştirilmektedir. Böylece, beslenme ihtiyaçlarına göre bilimsel olarak geliştirilmiş yüksek kaliteli yiyecekler ortaya çıkmaktadır.

Kooperatifler, birlikler ve enstitüler gibi kurumlar, daha sağlıklı tarım için yetiştiricilere bilgi sağlayan taraflardır. Bazı şirketler ve devlet kurumları ise, gıda güvenliği ve kalitesi için yetiştirme süreçlerinin ve ürünlerin sıkı denetimini yapar ve kaliteyi geliştirmeleri için tavsiyelerde bulunurlar. Böylece, tarladan, çiftlikten market raflarına kadar tarımsal ürünlerin standartlara uygunluğu kontrol altında olur.

İyi yemlerle sağlıklı ve doğru beslemeyle, yemleme, temizleme, sağma ve diğer birçok süreçte robotlarla tam otomatik hizmet verilerek, huzurlu bir ortam sağlanarak elde edilen yüksek hayvan refahı, sonuçta daha az ilaca ihtiyaç duyan sağlıklı hayvanlardan sağlıklı et veya süt temin etme imkanı sağlamaktadır. Toprağın kalitesini ve topraktaki besin maddelerini ölçen toprak taraması teknolojileri kullanımı, hastalıkları veya su stresini tespit edebilen termal kameralar, pestisit kullanımını en aza indirmek için yabancı otlardan ayıklamak için makina kullanımı, gen çaprazlamayla hastalıklara karşı bitkilerin dayanıklılığının artırılması, sağlık açısından daha kaliteli mahsul alımında en etkili faktörlerden bazılarıdır.

“Sağlık açısından kaliteli tarım” rekabet üstünlüğü faktörünün mevcutluğunda en etkin olan faktörler “kaliteye talep”, “Ar-Ge”, “bilgi ve bilgi sistemi”, “hükümet”, “hızlı teknolojik ilerleme”, “verimli tohumlar” ve “verimli hayvan geni” faktörleridir. “Sağlık açısından kaliteli tarım” faktörü, müşteri veya tüketicilerin kaliteli ve sağlıklı ürünlere gün geçtikçe artan talebini karşılayarak, “müşteri merkezlilik” faktörünü desteklemektedir.

- **Akıllı Tarım**

“Akıllı tarım” faktörü, katılımcı akademisyen E ve video D, E P, Q, R, S, T veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

“Akıllı tarım” faktörü, akıllı tarım teknolojilerinin ve ileri düzey tarımsal üretim yöntemlerinin bir karışımından oluşmaktadır. İnsan emeği ve fiziksel girdi kullanımını en aza indiren teknolojiyle, akıllı robotlarla, akıllı yöntemlerle ve yaygın bilgi işlem teknolojileri kullanımıyla akıllı tarım sistemi oluşmaktadır.

Çiftlik ve tarlalarda her şey önceden ölçülü ve planlıdır. Buna göre teknoloji ve yöntemler geliştirilerek, tüm işler, bir seri üretim fabrikası gibi otomatik olarak yürütülmektedir. Tüm bunlar, minimum hatayla en verimli şekilde üretim yapılmasıyla sonuçlanmaktadır. Programlanabilen, öğrenen ve kararverebilen, insan yardımına minimum düzeyde ihtiyaç duyan robotlar, akıllı tarımın anahtar faktörü rolündedir. Hollanda akıllı tarımında, doğru şeyi, doğru zamanda, doğru yerde yapabilecek gelişmiş fonksiyonlara sahip robotlar, çiftliklerde insan zekası ve emeğine ihtiyacı minimuma indirir, buna karşılık karlılığı artırmaktadır.

Daha çok “yenilikçilik”, “hızlı teknolojik ilerleme” ve “verimli üretim teknolojileri” sayesinde oluşabilen “akıllı tarım” faktörü, “gelişmiş çiftlik sistemleri” ve “yüksek verimli üretim” faktörlerini olumlu yönde etkilemektedir.

- **Sürdürülebilirlik**

“Sürdürülebilirlik” faktörü, katılımcı akademisyen E, G, video B, D, E, L, O, S, T veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektöründe topraktan rafa kadar sürdürülebilir büyümeyi hedef alan verimli bir tarım gıda zinciri görülmektedir. Tarım işletmelerinin vizyonunun, hükümetin ve AB'nin tarım politikalarının temelinde sürdürülebilir büyümenin yer almasının etkisiyle, Hollanda tarım sektöründe ekonomik ve çevresel anlamda sürdürülebilirlik hakimdir. Ekonomik çıkarlarla sosyal sorumluluğun bağlantılı olduğu bir sürdürülebilirlik geliştirilmiştir.

Küçük çiftlikleri büyüten hükümetin altyapı ve eğitim yatırımları, sürdürülebilir büyümenin en büyük tetikleyicilerindedir. Büyüyen çiftlikler daha karlı hale gelerek sürdürülebilir üretimi sağlayabilmektedirler. Hollanda tarım sektöründeki tüm tarafların birbirine bağlılığı, sürekli işbirliği, sürdürülebilir büyüme ve başarı için fırsatlar yaratır.

Tüm oyuncular arasında açık iletişimin hakim olduğu yakın işbirliği sürdürülebilir ilerleme için önemlidir. Hollanda`da işbirliğinin en başarılı örneği olan kooperatifçilik, daha düzenli ve planlı üretim ve pazarlamayla sürdürülebilirliğin temin edilmesinde en önemli oyunculardandır. Kooperatiflerin oluşturduğu ticari altyapı, sürekli gelir akışını temin ederek tarımsal yetiştiriciliğin karlı bir şekilde devam edebilmesini sağlamaktadır.

Sürdürülebilir iş operasyonları, çiftliklerde modern ve sürdürülebilir yöntemlerin kullanılması, hassas tarım uygulamaları, daha az girdi kullanımı gibi yöntemler, hem çevresel olarak, hem de ekonomik olarak sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse, döngüsel sisteme sahip çiftlikler, kaynakları verimli kullanarak hem çevresel, hem de ekonomik açıdan sürdürülebilirliği desteklemektedir. Genetiği geliştirilmiş, daha sağlıklı, hastalıklara karşı dayanıklı, daha az ilaca ihtiyaç duyan, daha yüksek ve devamlı verimlilik gösteren bitki ve hayvanlar, sürdürülebilir üretimin örneklerindedir.

“Sürdürülebilirlik” rekabet üstünlüğü faktörü, “ilgili ve destekleyici endüstriler” ve “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” rekabet üstünlüğü kategorilerindeki faktörlerle karşılıklı güçlü bir etkileşim içerisindedir.

- **Gelişmiş Çiftlik Sistemleri**

“Gelişmiş çiftlik sistemleri” faktörü, katılımcı akademisyen E, video C, E, F, H, M, P, Q, R ve doküman C, D, E, F, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Gelişmiş çiftlik sistemi, bir çiftlikteki tüm süreç veya noktalarda olabilecek en ileri deneyimlerin toplamıdır. Örneğin, bir süt çiftliğinde ineklerin yemlenmesinden süt alımına kadar, bir tarlada ekimden hasata kadar tüm süreçler birbiri ile en verimli şekilde ilişkilendirilmiştir ve en verimli üretim nasıl olabilirse, öyle yapılmaya çalışılmaktadır.

Çiftliklerde yoğun teknoloji kullanılarak, üretim süreçleri tam otomatikleştirilmiş ve iş süreçlerinde veri toplanarak ve kullanılarak üretimde verimliliği yükseltebilecek bilgiye dönüştürülmektedir. Çiftlikler, bilgisayar başında yönetilmekte, işçiliği robotlar tarafından yapılmaktadır. Teknoloji, çiftliklerde maliyetleri düşürmekte, daha az işçilikle, daha hızlı ve daha fazla üretim yapılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, hayvan ahırları, seralar veya tarlalar inşa edilirken, mimari olarak verimli üretim için en uygun şekilde tasarlanmakta ve inşa edilmektedir. Yüksek verim için, hayvan refahının



önemini göz önüne alarak, hayvanlar için en huzurlu ortam sağlanmaktadır. Hayvan ve bitki sağlığı için düzenli olarak kontroller yapılarak, sağlıklarının nasıl daha fazla korunacağı konusunda sürekli geliştirmeler yapılmaktadır. Çiftliklerdeki tüm hususlar, tüm zincir boyunca kalite standartlarına göre kontrol altındadır. Bunu özellikle kooperatifler, üye yetiştiricileri için yapmaktadırlar. Çiftçileri değerlendirir, sonuçları için ödüllendirir ve iyileştirmeler için teşvik etmektedirler. Hollanda'daki ileri düzey sisteme sahip çiftliklere en iyi örnek, kendi enerjisini kendisi üreten, atıkları değerlendiren döngüsel sisteme sahip çiftliklerdir. Çevreye minimum zarar verirken daha verimli ve karlı üretim yapmaktadır.

“Finansal altyapı” faktörü sayesinde, “verimli üretim teknolojileri” ve “yenilikçilik” faktörleri, “gelişmiş üretim süreçleri”yle kullanılarak “gelişmiş çiftlik sistemleri”nin kurulabildiğini söyleyebiliriz. “Gelişmiş çiftlik sistemleri”ndeki üretim, “sürdürülebilirlik” ve “yüksek verimli üretim” faktörlerini olumlu yönde etkilemektedir.

#### • Verimli Üretim Teknolojileri

“Verimli üretim teknolojileri” faktörü, katılımcı akademisyen B, C, E, video C, D, E, H, N, O, P, Q, R, S, T ve doküman D, E, J, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektöründe teknoloji kullanımının yaygınlığının gerekçelerini katılımcı akademisyen B'nin bu ifadesiyle özetleyebiliriz:

“...Kentsel nüfus ve altyapıdan dolayı olan yüksek talep nedeniyle arazi piyasası üzerindeki baskı. Bu yüksek baskı, üretimi yoğunlaştırma ve teknolojik gelişmelere yatırım yapma ihtiyacını doğurdu...”

Kalabalık nüfus, pahalı toprak ve pahalı işçilik, rekabet için daha verimli olmak zorunda bırakan nedenler olarak, inovasyon ve teknolojiyi harekete geçirmiştir. Hükümetin de tarımda teknoloji altyapısını güçlendirmek için yatırımları, daha az emek girdisi ve daha fazla ürün çıktısına neden olan yoğun teknoloji kullanımını artırmıştır. Tarımda yoğun teknoloji kullanımı bir hassas tarım uygulaması olarak, başta hayvan refahını ve bitki sağlığını yükselterek, hayvansal ilaç, pestisit ve gübre gibi girdilerin kullanımını azaltarak, daha sürdürülebilir ve daha ekonomik gıdanın ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır.

“Finansal atlyapı” faktörünün verdiği imkanla “hızlı teknolojik ilerleme” faktörünün faydalarından yararlanılarak, “verimli üretim teknolojileri” faktörü ortaya çıkmaktadır.

Kendi sırasında “verimli üretim teknolojileri” faktörü, “akıllı tarım”, “yüksek verimli üretim”, “verimli kaynak kullanımı” ve “sürdürülebilirlik” faktörlerini olumlu yönde etkilemektedir.

- **Gelişmiş Üretim Süreçleri**

“Gelişmiş üretim süreçleri” faktörü, katılımcı akademisyen D, video C, D, E, H, P, Q, R ve doküman C, D, E, H, F, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarımı, uzun tarihe sahip olduğu için üretim süreçleri evrilerek gelişmiş bir hal almıştır. Kesintiler olmayan, hızlı, sorunsuz ve kolaylaştırılmış üretim süreçleri görülmektedir. Tarımsal üretimin gerçekleştiği çiftlikler veya tarım arazileri, girdi tedarikinden ürün çıktısına kadar diğer tüm faktörlerdeki deneyimler kullanılarak verimli bir şekilde planlanmaktadır. Hayvanların yediği çimin şişedeki süt halini aldığı ana kadar, başka bir ifadeyle topraktan raflara kadar sürdürülebilir, doğa ile denge içinde bir üretim zinciri dikkat çekmektedir. İş operasyonlarıyla ilgili toplanan deneyim ve tecrübelerin, bilimsel yöntemlerle harmanlanarak kooperatifler tarafından üye yetiştiricilere verilmesi, üretim süreçlerinde kooperatiflerin olumlu etkisini göstermektedir. Üretim süreçlerinin verimliliğinde eğitim ve deneyime sahip çiftçilerin uzmanlığı da dikkat çekmektedir.

Daha önceki tecrübeler ve bilimsel araştırmaların sonuçlarına göre hazırlanmış planlı iş operasyonları, teknoloji kullanımı eşliğinde yürütülmektedir. Teknolojik olarak gelişmiş üretim süreçlerinin diğer bir avantajı, riskleri minimuma indirmesidir. Makineler ve robotlar tarafından minimum hatayla ve maksimum verimlilikle yapılan görevler, tam otomatik hal alarak, üretim süreçlerini daha hızlı ve verimli yönetme imkanı sağlamaktadır. İşçi faktörü neredeyse ortadan kalkmıştır. Modern yetiştirme teknikleri ile birçok ürün, tüm yıl boyunca mevcuttur.

“Gelişmiş üretim süreçleri” rekabet üstünlüğü faktörü, “verimli üretim teknolojileri”, “tarımda teknik bilginin mevcudiyeti”, “bilgi yayılımı”, “yenilikçilik”, “akıllı tarım” ve “nesilden nesile çiftçilik” gibi birçok faktörün olumlu etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır ve “yüksek verimli üretim”in elde edilmesinde en önemli etkenlerdendir.

- **Yüksek Verimli Üretim**

“Yüksek verimli üretim” faktörü, katılımcı akademisyen D, video A, B, E, J, G, O, R, T ve doküman B, C, D, F veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda'nın yüksek miktarlarda tarımsal ihracatında en önemli faktörlerden biri, birim başına yüksek mahsul alımıdır. Tarım sektöründe karlılık için önemli olan toprak ve işçilik gibi temel faktörlerin pahalı olması, Hollanda tarımını verimli olmaya itmiştir. Üretimde yüksek verimlilik elde etmekle beraber, üretim ve taşımacılıkta kayıpları önlemek için de çalışılmaktadır.

Yoğun teknoloji kullanımı, hassas tarım uygulamaları, daha az arazide, daha az emekle, daha az girdiyle daha fazla mahsul elde ederek verimlilik elde edilmesinde en önemli etkenlerden birisi olmuştur. Hayvan başına veya arazi başına daha az girdi kullanımı ve fazla üretim, yüksek karlara neden olarak verimliliğin sürdürülebilirliğini de sağlamaya yol açmıştır.

Hollanda çiftliklerinde, esasen genetik olarak geliştirilmiş daha verimli bitkiler ve hayvanlar, hayvan veya bitki bakımında da yenilikçi yöntem ve çözümler kullanılmaktadır. Bu bitkiler, hastalıklara veya böceklere karşı, olumsuz hava koşullarına karşı dayanıklılık özellikleri taşıyarak kayıpları da en aza indirmektedir. Yetiştirme programları ile genetikleri geliştirilen hayvan ırklarında ise, doğurganlık, sağlık, ömür faktörleri olumlu yönde geliştirilerek verimlilik artırılmaktadır. Üretimden pazarlamaya kapasiteleri birleştiren işbirlikçi gelenek, verimliliği artıran en önemli etkenlerdendir. Örneğin, yetiştirici kooperatifleri, ölçek avantajlarından yararlanarak daha az maliyetle daha fazlasını üretebilmektedirler. Ayrıca, ticari işbirlikleri, örneğin yetiştiricilerle alıcılar arasındaki sıkı bağlantılar gibi sürdürülebilir ilişkiler de, üretimde verimliliğe neden olmaktadır.

“Yüksek verimli üretim” rekabet üstünlüğü faktörü, üretim üzerinde olumlu etkisi olan ve hiç biri diğerinden daha önemsiz olmayan çok sayıda faktör tarafından tetiklenmektedir. Özellikle ise, “İlgili ve destekleyici endüstriler” ve “firma stratejisi, yapısı ve rekabet” kategorileri, “yüksek verimli üretim”i oluşturmaktadır. “Yüksek verimli üretim” faktörü, nihai bir faktör olduğu için özellikle birkaç faktörü etkilemekte değil de, sağladığı maddi karla tüm elmas boyunca gelişime yardımcı olmakta önemli rol almaktadır.

- **Verimli Kaynak Kullanımı**

“Verimli kaynak kullanımı” faktörü, katılımcı akademisyen C, video E, O, P, Q, R, S, T ve doküman B, C, D, F, G, İ, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Verimli kaynak kullanımı, daha az kaynak kullanımıyla daha fazla tarımsal üretimi, diğer bir ifadeyle mevcut maddi kaynakları mümkün olduğunca verimli kullanarak, karlılığı arttırarak ve masrafları azaltarak daha ekonomik gıda üretmeyi ifade etmektedir.

Ar-Ge sayesinde tarımsal yöntemlerde, tekniklerde ve teknolojiye ilerlemelerin sonucunda kare başına daha az girdiyle fazla mahsul alımı mümkün olmuştur. Örneğin, toprak, su, gübre, pestisitler, antibiyotik gibi girdilerin az veya hiç kullanılmamasına imkan tanıyan geliştirilmiş bitki tohumlarının ve teknolojilerin kullanımı, daha verimli fakat daha az yem kullanımı, seralar, topraksız veya susuz tarım, alternatif kaynaklar kullanımı, örneğin yağmur suyu, güneş ve jeotermal enerjisi, su devridaimleriyle suların tekrar kullanımı gibi hem kaynakları daha az kullanan, hem de sürdürülebilirlik için çok önemli etkiye sahip teknik ve yöntemler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında, tarımsal atıkların enerjiye dönüştürülmesi veya farklı ürünler üretilmesi gibi farklı şekillerde değerlendirilmesi, ekstra gelir kapısı ve sürdürülebilirlik sağlamaktadır.

Verimli üretim teknolojileri, yüksek verimli üretimin yanı sıra kaynakları verimli kullanmaya da yardımcı olmaktadır. Örneğin, makineler ve robotlar gibi en son teknolojik imkanların yaygın kullanımı, işçilik masraflarını azaltmakta, ayrıca insan hatasından kaynaklanması muhtemel gıda kayıplarını hem üretim aşamasında, hem de taşımacılık aşamasında en aza indirmektedir. Ek olarak, işlerin süresini kısaltarak, çiftliklerde zaman kaynağını verimli kullanma avantajı sağlamaktadır.

Yetiştirme ve ıslah programlarıyla genetiği geliştirilmiş daha sağlıklı ve dayanıklı hayvanların ve bitkilerin kullanımı, çok önemli maliyetler olan veteriner veya gübre ve pestisit masrafları azaltmaktadır. Canlı hayvan ve bitki ölümlerinin önlenmesine ayrılan yatırımlar, bu ölümlerin vereceği maddi zarardan daha az olduğu için kaynakların verimli kullanılmasına gidilerek uzun dönemli faydası olacak genetik araştırmalara yatırım yapılmıştır. Kaynakların verimli kullanımına diğer bir örnek, gelişmiş lojistik sistemi sayesinde mesafelerin kısalarak, geniş dağıtım ağlarıyla lojistik hareketlerinin sayının azalarak, mal akışı basitleştirilerek, maliyetleri azaltmasıdır.

İşbirliği, birlikte daha akıllı ve daha verimli çalışmaya neden olarak, kaynakların daha iyi yönetilmesine veya daha az maliyetle üretim imkanına yol açmaktadır. Burada en önemli rol, kooperatiflere aittir. Uygun maliyetli üretim, kooperatiflerin odaklandığı esas konulardan biridir. Anlaşıldığı üzere, Hollanda tarım sektöründe yeniliğe, Ar-Ge

ve teknolojiye yapılan yatırımlar, kaynakları uzun vadede verimli kullanmanın en iyi yolları olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

“Verimli tohumlar”, “verimli hayvan geni”, “girdi kalitesi”, “hızlı teknolojik ilerleme”, “yenilikçilik”, “Ar-Ge”, “kooperatifler” ve “verimli üretim teknolojileri” gibi birçok faktör, “verimli kaynak kullanımı”na çıkan yolda etkisi olan faktörlerdir. “Verimli kaynak kullanımı” faktörü, “düşük maliyetler”e, “yüksek verimli üretim”e, “sürdürülebilirlik”e yol açan faktörlerden biridir.

- **Veri Toplama ve Kullanımı**

“Veri toplama ve kullanımı” faktörü, katılımcı akademisyen E, video H, R ve doküman C, D, F, G, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarımsal-gıda zincirindeki tam şeffaf muhasebe veya tarımın veri yoğunluklu hale gelmesi, büyük veriler oluşturmuştur. Zincirin herhangi bir noktasında karar verilmesinde veya araştırma-geliştirilmelerde kullanmak için güvenilir verilere her zaman sahiptirler. Değer zinciri boyunca çiftliklerde üretimden tüketicilere kadar sürekli veri kaydı alınarak faydalı bilgilere dönüştürülmektedir.

Hayvanlar ve bitkilerle temasda olan teknolojilerin onlar hakkında topladıkları veriler, iş operasyonlarının geliştirilmesi için kullanılmaktadır. Çiftliklerde veya tarlalarda kullanılan makine ve robotların topladığı veriler, girdi ve çıktı veya maliyetlerle ilgili bilgilerin yanı sıra hastalıklarla da ilgili bilgi toplanmasında faydalı olmaktadır. Toplanan veriler, bitkilere veya hayvanlara daha iyi bakım yapabilmek amacıyla neye ihtiyaçları olduklarını tespit edebilmek için kullanılmaktadırlar. Kooperatifler, üyeleri olan çok sayıda yetiştiriciye ulaşabilme gücünü kullanarak, çiftliklerden topladıkları verileri faydalı yönetim bilgilerine dönüştürmektedirler. Zincirin son halkası olan tüketicilerden de veriler toplanmakta ve bu bilgilere dayalı müşteri isteklerine göre yeni konseptler geliştirmede kullanılmaktadırlar.

“Hızlı teknolojik ilerleme”nin imkanları ile toplanan veriler, “Ar-Ge”nin imkanları ile bilgiye dönüştürülüp kullanılarak, “veri toplama ve kullanımı” ortaya çıkmaktadır. Sonucunda ise, “yüksek verimli üretim”, “müşteri merkezilik” ve “yenilikçilik” faktörleri olumlu yönde etkilenmektedir.

- **Kaynak Bağımsızlığı**

“Kaynak bağımsızlığı” faktörü, katılımcı akademisyen C, video J, K, S ve doküman İ, J, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektöründe, ister firma bazında isterse de, genel olarak tarım sektörü bazında dışa bağımlılık yok denecek kadar azdır. Kendi enerjisini, gübresini üreten, mahsulün paketlemesini yapabilen ve bunlara benzer başka birçok iç faaliyette bulunabilen çiftlikler mevcuttur. Kendi kendini idame ettiren bu döngü, tarım işletmelerini hem maddi olarak güçlü, hem de olası dış etkenlere karşı dayanıklı kılmaktadır. Coğrafya ve iklim gibi yerel doğal kaynaklar ve Ar-Ge, yerli teknoloji kullanımı, yerli uzman insan kaynakları, yerli know-how gibi birçok faktörler, tarım sektörünü ulusal olarak beslemek için yeterli düzeydedir.

Aslında Hollanda elması boyunca tüm rekabet üstünlüğü faktörleri ulusal olarak mevcut oldukları için, kaynak bağımsızlığına imkan tanımaktadırlar. Şöyle ki, tüm faktörler “kaynak bağımsızlığı”nı olumlu yönde etkilerken, “kaynak bağımsızlığı”, esasen “yüksek verimli üretim”le sonuçlanmaktadır.

- **Düşük Maliyetler**

“Düşük maliyetler” faktörü, katılımcı akademisyen D, video O, P, Q, R, S ve doküman B, C veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

“Düşük maliyetler” rekabet üstünlüğü faktörünün genelde zengin doğal kaynaklardan ötürü “faktör koşulları” kategorisinde görülmesi beklenirken, Hollanda, bu üstünlüğü gelişmiş sanayi ülkelerine has yoğun ve yaygın teknoloji kullanımı, yenilikçilik, verimliliği yükselten doğru stratejik uygulamalar gibi özellikleri sayesinde elde etmektedir. Bu durumu katılımcı akademisyen D`nin ifadesiyle özetleyebiliriz:

“...Ticaret ve girişimci tutum geleneği, tarım-gıda temel araştırma ve sanayi arasındaki yakın bağlantılar, destekleyici politika rejimi (hem ticarete açıklık hem de araştırma-endüstri bağlantılılığı açısından), Rotterdam başlıca Avrupa limanı olması, nispeten düşük maliyetli üretim ve ticaret (Hollanda'daki yüksek arazi ve işgücü maliyetlerine rağmen) sağlamaktadır...”

Girdi tedarikinden pazarlamaya kadar tüm aşamalarında kullanılan teknolojilerin veya başvurulan yöntemlerin düşük maliyetler oluşturmada olumlu etkisi görülmektedir. Örneğin, değer katan, yerli üretim olan kaliteli girdi kullanımı, ürünlerin maliyet fiyatında düşüş demektir. Diğer taraftan, ıslah programlarıyla geliştirilen verimli hayvan

genleri ve genetiği geliştirilen bitkiler, daha dayanıklı ve sağlam olduklarından dolayı bakım ve ilaç masrafları azalmıştır. Makine ve robot kullanımı ise, çalışan giderlerini azaltmıştır. Teknoloji kullanımı pahalı bir yatırım olmasına rağmen verimliliği artırarak mahsul alımını artırdığı ve birçok eski masrafları ortadan kaldırdığı için düşük bir üretim maliyeti oluşturmaktadır. Düşük maliyete neden olan başka bir unsur, işbirlikçi gelenekten kaynaklanan yaygın kooperatifçiliktir. Kooperatifler, ölçek avantajlarının toplandığı yerler olarak, uzuz girdi satın alımı, çoklu üretimden kaynaklanan düşük üretim maliyetleri, değerli bilgilere ücretsiz erişim, dijital ticari platformlar aracılığıyla tarım ürünlerinin minimum maliyetle uygun fiyatla alıcı bulması gibi düşük maliyetlere yardımcı olan imkanlar sağlamaktadır. Kısacası, Hollanda'daki tarım birlikleri, daha az maliyetle daha fazlasını yapabilmeye neden olmaktadır.

“Düşük maliyetler”, özellikle “ölçek avantajları”, “kooperatifler”, ve “verimli üretim teknolojileri” faktörlerinden olumlu etki görmektedir. “Düşük maliyetler” üstünlüğü, üretimi teşvik etme fonksiyonu ile “yüksek verimli üretim”e destek olmaktadır.

### **3.2.1.5. Hükümet**

“Hükümet” faktörü, katılımcı akademisyen A, B, C, D, E, F, G, video B, N, O, S ve doküman C veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektörünün yapılanmasında hükümetin geçmişten beri süregelen tarımsal kalkınmaya destekleri, önemli bir etken olarak görülmektedir. Hükümet, politikalarında geçmişte ve bu gün, tarımın o anki şartlarına ve sorunlarına öncelik vererek, uygun koşullar yaratmaya odaklanmıştır. Katılımcı akademisyen B'nin de ifade ettiği gibi:

“...Hükümet, sektöre bilgi aktarımını teşvik ederek ve geçmişte arazi toplulaştırma projeleri yoluyla sektörün yeniden yapılandırılmasına yardım ederek tarım için mükemmel koşullar yarattı...”

Ülkedeki ekonomik ve siyasi istikrar, güvenilir kurumlar ve yasal sistem, iyi bir hukuk sistemi, hızlı prosedürler, açık ve serbest üretim ve ticaret, hükümetin çabaları sonucu oluşan ve tarım sektörünün gelişimi için büyük faydası olan unsurlardır. İşbirliğine açık hükümet, destekleyici politika rejimleri ile iyi bir araştırma-sanayi bağlantısı için altyapı oluşturmuştur. Hükümet desteklerinde anahtar faktörler, yenilik ve bilgidir. Hükümet, üniversite-sektör-hükümet üçgeninde, araştırma merkezleri ve enstitülere yatırım

yapılması, araştırma yapılması, bilgi üretilmesi, okullar yapılması, bilginin eğitimle yayılması, çiftlikler ve araştırma enstitüleri arasında çok yakın çalışmayı sağlayacak bağın kurulması, yenilik üretilmesi ve yayılması için altyapı oluşturulması noktasında yatırımlar yapmak ve düzenlemeler getirmekle çok sayıda önemli görev üstlenmiştir. Ayrıca, sürdürülebilir büyümeyi teşvik, hükümetin en önemli tarım politikasıdır. Kamu kurumları, özellikle tarımda sürdürülebilir uygulamalara yönelik projelerde sürekli destekler ve teşviklerle özel sektörle işbirliği kurmaya meyillidir. Yukarıda açıklanan altyapıyı kuran hükümet, devlet ve özel sektörün ortak havuzundan oluşan yenilikler için ayrılan bütçesinin nereye gideceğini özel sektöre bırakmıştır. Hükümetin yukarıdaki konularda kararları ve altyapı yatırımları sayesinde, küçük çiftlikler bilgi ve sermaye yoğun işletmeler haline geldi, büyük çok uluslu şirketler ise güç kazandı. Sonuç, katma değerli tarım ve gıda ürünlerinin büyük ihracat hacmidir. Aslında, anlatılanları katılımcı akademisyen A'nın ifadesiyle özetleyebiliriz:

“...Hükümet, tarım konusunda dünyadaki en liberal hükümetlerden biridir. Bu, tarım sektörünü daha iyi hale getirdi. Sorunlarınızı çözmesi için hükümete güvenebilirsiniz tembelleşirsiniz. Daha önce, hükümet araştırma, yayım, iyi tarım eğitimi ve çiftçilik arasındaki bağlantıyı birbirine bağlamıştı...”

“Hükümet” faktörü, Hollanda elmasındaki tüm faktörlerin etkinliğini kontrol etmek, sorunları bulmak ve gidermeye çalışmak gibi bir dizi fonksiyonlara sahiptir. Hükümetin verdiği kararlar ve yaptığı düzenlemelerin etkisiyle diğer tüm faktörlerde değişiklikler olabilir. Hollanda'nın “hükümet” faktörü, sürekli yapılarak değil fakat belirli tarihlerde yapılarak uzun dönemli olumlu etkisi olan yapısal düzenlemelerle işlevini yerine getirmektedir.

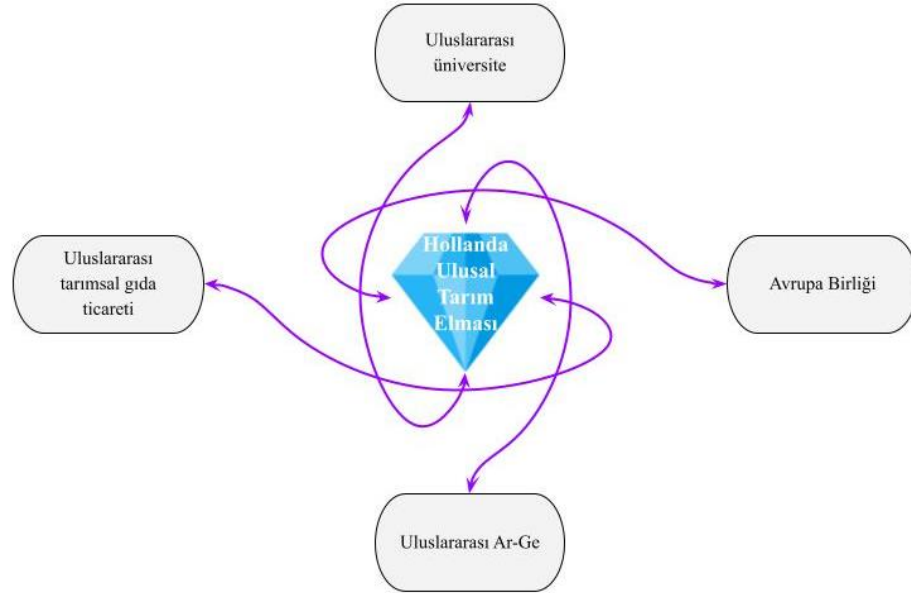
### **3.2.2. Elmas Dışı Faktörler**

Bu başlıkta, Hollanda tarım sektörünün rekabet üstünlüğü faktörlerinin Porter'ın Elmas Modeli dışında kalanlarına yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen 50 rekabet üstünlüğü faktörünün 4'ü, Şekil 11'deki Elmas Dışı Faktörler'i oluşturmaktadır.

Bu 4 faktör, esasen Hollanda'nın küreselleşmiş dünya ekonomisinde aktif bir katılımcı olmasından kaynaklanmaktadır. Küresel pazarda oyuncu olmak, Hollanda'nın ulusal olarak mevcut olduğu bazı faktörlerin, yurt dışında da işlemesine ve böylece de yurt dışından ulusal elmasa rekabet üstünlüğü desteği sağlamasına yardımcı olmuştur.



Örneğin ulusal olarak mevcut olan “Ar-Ge” faktörü elmas dışı “uluslararası Ar-Ge” faktörünün, “işbirliği geleneği” faktörü “AB” faktörünün, “üniversite-sektör”, “bilgi ve bilgi sistemi” ve “Ar-Ge”deki üniversite “uluslararası üniversite” faktörünün, “girişimci zihniyet” ve “işbirliği geleneği” faktörleri “uluslararası tarımsal gıda ticareti” faktörünün, dış yansıması olarak görülebilir. Fakat ulusal faktörlerle aralarında belirgin bir ayrım oluşmuştur, çünkü Elmas Dışı Faktörler`in sağladığı faydalar sadece ulusal faaliyetlerle sağlanamaz, yalnızca uluslararası soyut veya somut kaynaklardan elde edilebilir. Elmas Dışı Faktörler, Hollanda`nın Ulusal Tarım Elması ile ilişkiler ağını korumaktadır.



**Şekil 11: Hollanda Tarım Sektöründe Elmas Dışı Faktörler**

- **Uluslararası Tarımsal Gıda Ticareti**

“Uluslararası tarımsal gıda ticareti” faktörü, katılımcı akademisyen D, F, video F, L, O ve doküman B, C, E, F, H, J, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda tarım sektörü, uluslararası piyasada güçlü bir pazar konumuna sahip çok uluslu firmalara sahiptir. Bu firmalar, dünya genelinde yayılmış üretim ve satış şubelerine sahiptir. Bu durum, Hollanda tarım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerinde Hollanda elması dışındaki faktörlerin de etkin olduğu bir duruma işaret etmektedir.

İleri düzey rekabete sahip gelişmiş dış pazarlarda faaliyet, hem dış faktörlerin olumlu etkisinden faydalanmaya, hem de mevcut iç faktörlerin daha da kuvvetlenmesine neden olmaktadır. Örneğin, uluslararası yoğun rekabet, yenilikçilik ve düşük maliyetler üzerinde baskı yaratarak, dünya genelinde büyük talep ise, ölçek avantajları ve yüksek verimli üretimi tetikleyerek çeşitli faydalar sağlamaktadır. Ayrıca, dünyadaki büyük tarımsal bilgi birikimi ve teknoloji gibi faktörlerin de etkisi görülmektedir. Gelişmiş ekonomilerin gelişmiş sektörlerinde faaliyet göstermek, kaliteye talebi karşılamak zorunluluğunun ulusal inovasyonu da etkilediği anlamına gelmektedir. Dünyanın birçok noktasında tüketicilere sahip olmak, üretim ve dağıtımda aynı kaliteyi sunmak ve kalite standartlarını korumak gerektiği anlamına gelir. Özellikle Avrupa gibi bir gelişmiş ekonomiye sahip, yoğun rekabet olan ve kaliteye bağlı müşteri segmeninin mevcut olduğu pazarda yaygın faaliyetin birçok faydaları görülmektedir. Yem, tohum, hayvan ırkı, hazır tarımsal mahsul, hatta tarım bilgisi dahil birçok girdi veya çıktı, yurtdışında üretim veyahut satış için ihraç edilerek uluslararası döngüye girerken, uluslararası kalite standartlarından, pazar şartlarından, müşteri taleplerinden, ekonomik mevzuatlardan, farklı kültürlerden ve daha birçok faktörden etkilenecek büyük bir deneyim kazanmakta ve gelişime zorlanmaktadır. Diğer taraftan, yurtdışı rekabet, yurtiçi işbirliğini teşvik etmektedir. Yurtdışında yoğun rekabetle başedebilmek ve daha iyi ürünle çıkış yapabilmek için Hollanda'da birçok ortak organizasyon örnek gösterilebilir. Sonuç olarak bu durumlar, uluslararasılaşmanın veya uluslararası ticarete aktif katılımcı olmanın sektör boyunca tüm dallarda gelişimi tetiklediğini göstermektedir.

- **Uluslararası Üniversite**

“Uluslararası üniversite” faktörü, katılımcı akademisyen C, video N, S ve doküman C, J veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Tarım alanında dünyanın en iyi üniversitesi olarak kabul edilen Hollanda'nın Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Merkezi, faaliyetlerinin uluslararasılığı ile dikkat çekmektedir: dünyanın farklı ülkelerinden araştırmacılarla dünyanın birçok noktasında tarımsal araştırmalar ve genel öğrenci sayısında uluslararası öğrencilerin önemli oranı.

Wageningen Üniversitesi, teknolojinin de sağladığı olanaklarla dünyanın dört bir yanında eş zamanlı olarak araştırmalar yürütülebilmektedir. Farklı ülkeler veya üniversiteler ile, dünyanın farklı kurumlarının laboratuvarlarında ve dünyanın farklı

yerlerinden örnekler üzerinde araştırmalar yapmaktadırlar. Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Merkezi tarafından ister Hollanda'da, isterse de dünyanın herhangi bir yerinde yapılan araştırmalarla üretilen yenilikçi yaklaşımların, tarımsal bilginin ihracı ve yayılması, Hollanda üretimi tarımsal ihracatın da kapısını açmaktadır. Üniversiteler sayesinde dünyanın farklı noktalarına ihraç edilen Hollanda know-how sayesinde, o ülkelerde Hollanda tohumu kullanılmakta ve beraberinde teknoloji ve diğeri yardımcı malzemeler ihraç edilmektedir.

Wageningen Üniversitesi, dünya genelinden uluslararası öğrencilere sahiptir ve yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin yaklaşık yarısı yabancıdır. Uluslararası öğrencilerin çoğu, Hollanda'nın en değerli ihracat ülkelerinden gelmişler. Mezunlar yurtdışında dünyanın dört bir yanında tarım ve gıda şirketlerinde ve kurumlarında üst yönetimlerde yer almaktadırlar. Yurtdışı bağlantılar oluşturmak, ilişkileri geliştirmek ve ihracatı artırmak için önemli yardımları olmuştur.

- **Uluslararası Ar-Ge**

“Uluslararası Ar-Ge” faktörü, katılımcı akademisyen C, video B, F, L, N ve doküman D, F, K veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda'da oluşan tarım Ar-Ge kümelenmesi, teknolojinin yardımıyla tüm dünyadaki tarımsal araştırmaların çekirdeği gibi davranmaktadır. Dünyanın farklı noktalarındaki ülkeler, üniversiteler ve şirketlerle uluslararası işbirlikleri kurularak, sanki üniversite-sektör-hükümet üçgeninin küresel versiyonu kurulmuştur.

Dünyanın yarısından fazla ülkesinde, farklı üniversitelerle, farklı coğrafyalarda hayvan ırkları, bitkiler, toprak numuneleri üzerinde incelemeler ve geliştirmelerle hayvan ırkları ve bitki tohumları geliştirilmektedir. Daha iyi büyümeye, iklim koşullarına dayanıklılığa, daha iyi tate, daha yüksek sağlığa sahip ürünleri gen çaprazlamayla oluştururken, dünya genelinden bitki genleri kullanılarak faydalanılmaktadır. Bitkilerde sürekli ortaya çıkan yeni hastalıklarla baş edebilmek için, dünyanın farklı bir noktasında o hastalığa karşı dayanıklı olan bitki veya bitkiler bulunarak, genleri çaprazlamada kullanılmaktadır. Belirli ülkelerde hayvansal genetik geliştirmeler için merkezi istasyonlar mevcuttur. Buralarda yapılan faaliyetler, esasen farklı ırklardaki tüm iyi özelliklerin bulunması, daha iyi genetikler ortaya koymak için birleştirilmesidir. Farklı ülkelerdeki sorunlarla uğraşırken kazanılan bilgi birikimi ve tecrübe, Hollanda üretimi tarım girdisi ürünlerin ihracatı için de yol açmaktadır.

Bu araştırmalardan birçoğu, özellikle gelişmekte olan ülkelerin yeni inkişaf ettirilmeye çalışılan tarım sektöründe yapılmaktadır. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin Hollanda'dan verimli hayvan ırkları, verimli tohumlar, ilaçlar, teknoloji ve başka bir çok girdi almasının yolunu açmaktadır. Böylece daha büyük dış talepten yararlanan Hollanda tarım girdisi üreticileri, ölçek avantajları, daha fazla kazanç ve başka birçok fayda elde etmektedirler. Dış faktörlerin de etkisiyle gelişmiş olan Hollanda tarım girdileri, i üreticiler için de daha kaliteli hale gelmektedir.

- **AB**

“AB” faktörü, katılımcı akademisyen C, E, G, video B ve doküman E veri kaynakları sayesinde elde edilmiştir.

Hollanda, bir AB yesi olmanın tarım sektöründe büyük bir faydasını görmektedir. AB yesi olmak, Hollanda'yı birlik dışı ülkelere karşı bazı dış ticaret politikaları ile korumaktadır. Ayrıca, Avrupa pazarında iştirak ederken, iyi bir gelire sahip Avrupa nüfusu, kaliteli ürünlere yönelik yüksek talebiyle Hollanda'yı kaliteye ve yeniliğe yatırımlar yapmak zorunda bırakmış ve yüksek kazançlarla ödüllendirmiştir. Diğer taraftan, birlik içindeki çok sayıda ülkenin mevcutluğu, Hollanda'lı tarım firmalarının uluslararasılaşmasına sağlam bir temel oluşturmaktadır. Katılımcı akademisyen C'nin de ifade ettiği gibi:

“...Ayrıca, AB'nin kurulması ve büyümesi, Hollanda rnlerinin ihracatı için iyi fırsatlar sağladığından, Hollanda tarımı için çok elverişli olmuştur...”

Hollanda tarım sektörünün baaşarısında önemli etkisi olan tarım politikaları, esasen Avrupa'nın Ortak Tarım Politikası'na göre uygulanmaktadır. Diğer önemli bir husus. inovasyonla ilgili araştırmalara Hollanda hkmetinden daha çok AB tarafından fonlar ayrılmasıdır. Hollanda tarım sektöründeki gelişmeler tüm birliği ve dünyayı etkileyeceği için Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen birçok proje vardır. şöyle ki, Hollanda tarım sektörünün baaşarısını belirleyen birçok itici güç üzerinde AB'ndeki gelişmelerin önemli etkisi vardır.

## SONUÇ

Rekabet üstünlüğü kavramı, Elmas Modeli ve tasarlanan nitel araştırma deseni, araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için, beklendiği şekilde araştırma sürecinde güçlü bir üçgen oluşturarak bulgularından hem teorik, hem de pratik anlamda çıkarımlar yapılabilmiş çalışma yapılabilmesini sağlamıştır. Şöyle ki, çalışmanın amacına yönelik sorular yanıtlanırken, aynı zamanda sektörde strateji veya politika oluşturmaya müsait bilgiler de ortaya çıkmıştır.

Hollanda'nın tarım sektörü incelenerek bulguların 50 rekabet üstünlüğü faktörü, Porter'ın Elmas Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde 46 faktör, Hollanda Ulusal Tarım Elması'nı oluşturmada, geriye kalan 4 faktör ise Porter'ın Elması'ndaki kriterlerle tam uyuşmayarak Elmas Dışı Faktörler'i oluşturmaktadır. Porter'ın Elması'ı, vaat ettiği türden bir elmas elde etmek için işlevini korumuştur. Fakat bulguların tüm faktörleri kapsama noktasında yetersiz kalmıştır. Yetersiz kalma nedeni, esasen uluslararasılaşmanın, uluslararası serbest piyasada faaliyet göstermenin veya küresel faktörlerin etkisini yeteri kadar kapsamamasından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın bulgularını daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırarak değerlendirmek, araştırmanın katkılarını ortaya koyabilmek açısından daha kullanışlı bir yöntem olacaktır.

Araştırmanın bulguları, tezin "Porter'ın Elmas Modeli'ne Yönelik Eleştiriler ve Katkılar" kısmında Porter'ın Elmas Modeli'ni farklı ülkelere uygulayan ve alternatif modeller sunan bazı çalışmaların bulgularını destekler nitelikte sonuçlar vermektedir. Rugman ve D'Cruz'un (1993) Elmas Modeli üzerine temel eleştirileri küçük ve aynı zamanda, dış ticarete açık ekonomiye sahip ülkelere uygulandığında kusurlu olmasıdır. Aynı zamanda, Moon, Rugman ve Verbeke'ye göre (1995), Porter'ın tek taraflı ulusal Elması, büyük ülkeler için geçerli olup, küçük ülkelerin yalnız kendi ulusal elmasları, başarılarını belirlemede yeterli değildir. Cho ve Moon da (2000: 137), Porter'ın Elması'nın küçük ve gelişmekte olan ülkelere uygulanmasını hatalı bulmuştur. Hollanda tarım sektörü, büyük bir dış talebi karşılayarak, güçlü uluslararası ticari ilişkiler edinerek, kamu kurumlarıyla dünya genelinde tarımsal projelerde yer alarak, AB üyesi olarak ve diğer birçok küresel faaliyetlerde bulunarak, sadece Hollanda'ya sığacak bir elmas oluşturmaya mümkünsüz kılmıştır. Şayet ülkenin küçük veya büyük olması fark etmeksizin, günümüz küresel serbest piyasa koşullarında dış ticarete açık bir ülkenin herhangi bir endüstride uluslararası başarısını sadece ulusal faktörlerle açıklamak

yetersiz kalacaktır. Nitekim Moon, Rugman ve Verbeke`ye göre de (1995), Porter`ın Elması, çok uluslu faaliyetleri yeterince içermediği için eksiktir. Yalnız ulusal faaliyetlerin değil, diğer ülkelerin ve o ülkelerdeki firmaların da belirli bir ülkenin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkileri dikkat alınmalıdır. Dunning`e de (1993) göre, çok uluslu işletmelerin sınır ötesi katma değerli faaliyetlerdeki etkileşimleri, URÜ`nü oluşturan Elmas`ın bileşenlerinin her birini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu tez çalışmasının bulgularına göre, Hollanda`nın ulusal firmaları, uluslararası faaliyetlerde bulunarak küresel kaynaklı rekabet üstünlüğü faktörlerinden faydalandığı için “uluslararası tarımsal gıda ticareti” rekabet üstünlüğü faktörü ile diğer çalışmaların bulgularıyla benzerlik gösterse de, Hollanda`nın Elmas Dışı Faktörler`i sadece özel firmaların küresel faaliyetlerinden değil, hükümetin, dış politik ilişkilerin, üniversitenin, Ar-Ge`nin de küresel faaliyetlerinden ibarettir.

Araştırma bulgularının Porter`ın Elması`nı eleştiren çalışmalarla bağdaştığı diğer önemli bir nokta “hükümet” faktörüyle ilgilidir. Rugman ve D`Cruz (1993) ve Moon, Rugman ve Verbeke (1995), hükümetin Porter tarafından yeteri kadar önemli bir faktör olarak kabul edilmeyerek dış bir etmen olarak belirlenmesini eleştirerek, hükümetin verdiği kararlarla diğer tüm faktörler üzerinde büyük bir etkiye sahip olarak merkeze konulacak kadar önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Hollanda hükümeti, ister Hollanda tarım sektörünün tarihsel gelişim sürecinde oynadığı önemli rolü ile, isterse de günümüzde sahip olduğu etkisi ile, Hollanda Ulusal Tarım Elması`na dışarıdan etki eden bir değişken olarak kabul edilirse, önemi küçümsemiş olur. K.D. Brouthers ve L.E.Brouthers`ın (1997) Hollanda`nın rekabet üstünlüklerini belirlemek için yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, Rugman`ın Çifte-Elması ve Dunning`in Çoklu-Elması, Hollanda gibi küçük bir ülkenin rekabet üstünlüklerini açıklamak için Porter`ın Elması`ndan daha uygun bulunmuştur. Bu tez çalışmasının Elmas Dışı Faktörler bulgusu ve yukarıdaki açıklamalar, K.D. Brouthers ve L.E.Brouthers`ın (1997) görüşlerine katılarak, Hollanda`nın rekabet üstünlükleri faktörlerini açıklamak için Porter`ın Elması`nın kısıtlı düzeyde yeterli olduğunu ve Çifte-Elmas ve Çoklu-Elmas`ta olduğu gibi küreselleşmenin ve çok uluslu faaliyetlerin etkilerini de ciddiye almamız gerektiğini söylememize imkan tanımaktadır.

Toparlayacak olursak, bu tez çalışmasının sonuçları, Porter`ın Elması üzerine daha önce yapılan bir çok çalışmanın vardığı sonuçları destekler nitelikte olup, Hollanda tarım sektörü örneğinde sadece URÜ belirleyicilerinden ibaret bir modelin yeterli

olmayacağını göstermektedir. Dış ticarete açık, aktif bir küresel katılımcı olan sektörlerin rekabet üstünlüklerini sadece Porter'ın Elması'na dayanarak belirlemeye çalışmak bu tez çalışmasının bulgularında görülen Elmas Dışı Faktörler gibi belirleyicilerin gözden kaçmasına neden olabilir. Bunun dışında, araştırma bulgularına dayanarak çalışmanın ek bir iddiası, uluslararası kaynaklı muhtemel rekabet üstünlüğü faktörlerini sadece dış ticaret penceresinden bakarak aramanın eksik bulgular vereceğidir. Dış ilişkilerin iyi olduğu herhangi bir uluslararası kuruluş veya ülkeler, sektörle ilgili dünyanın herhangi bir noktasında bilimsel bir gelişme, sadece yetenekli ulusal insan kaynaklarına sahip olmak değil farklı ülke vatandaşları için cazip bir yer imajına sahip olarak dışarıdan beyin göçü almak, üniversite veya farklı kamu kurumlarının küresel faaliyetlerinin küresel faydaları olabileceğini göz önünde bulundurmakta fayda vardır. Elmas Dışı Faktörler'deki gibi faktörler, bir çok gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomiye sahip ve uluslararası ekonomide aktif katılımcı olan ülkelerde görülebilir. Elmas Dışı Faktörler'deki "dış", tüm dünya olabilir. Tez çalışmasının tüm teorik sonuçlarına farklı bir bakış açısıyla bakarak diyebiliriz ki, belirli bir ülkenin belirli bir endüstride rakip ülkelere nazaran daha başarılı oluşunu sadece ekonomik bir olgu olarak görmeyip, rekabet üstünlüğü kavramına dayanarak daha kapsamlı bir şekilde açıklayabilmek, birçok disiplin arasında, özellikle ise uluslararası ticaret ve uluslararası ilişkiler arasında interdisipliner bir çalışma gerektirir. Örneğin, belirli ülkelerle stabil politik ilişkiler geliştirebilmiş olmak, dış ticarete başarı elde etmede ve bu da dolaysız olarak sektörün ulusal gelişiminde yardımcı olacaktır. Hollanda tarım sektörünün başarısının araştırılmasının diğer bir katkısı, yüksek verimli bir tarımsal üretim amaçlanırken, amaca ters düşecek şekilde kısıtlı fiziksel veya doğal kaynaklara sahip olduğu durumda hangi farklı seçeneklerin mevcut olduğu ile ilgili birçok fikir sunmasıdır. Diğer sektörlerden farklı olarak doğal kaynakların tarım sektörü için daha önemli olduğunu ve bu kaynaklara Hollanda'nın rakip ülkelere nazaran çok kısıtlı sahip olduğunu göz önüne alarak söyleyebiliriz ki, Hollanda tarım sektörünün rekabet üstünlüğü faktörleri, kısıtlı doğal kaynaklara sahip olduğu durumda başarılı olabilmenin alternatiflerini sunmaktadır. Kısıtlı doğal koşullarda üretim yapan Hollanda tarım sektörü, başarısını KTG çerçevesinde değerlendirilebilecek değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve SRÜ faktörlerine borçludur.

Araştırma bulgularının yukarıda kullanılarak teorik çıkarımlar yapılabildiği gibi, pratikte kullanmaya yönelik faydaları da olabileceğini unutmamak gerekir. Rugman ve

D`Cruz`un da (1993) dediği gibi, Porter`ın Elmas`ındaki belirleyiciler, yeni veya beklenmedik belirleyiciler olmamakla beraber, sadece, işletme ve hükümet stratejileri için faydalı olacak şekilde bir araya getirilmişlerdir. Bu yaklaşımı temel alarak diyebiliriz ki, Hollanda`nın tarım sektöründe elde ettiği başarısının farklı nedensel belirleyicilerinin kompleks yapısı, doğru kavram, model ve yöntem kullanılarak, Hollanda Ulusal Tarım Elması ve Elmas Dışı Faktörler, yani toplamda Hollanda tarım sektörünün rekabet üstünlüğü faktörleri şeklinde basite indirgenerek genel manzarayı görme fırsatı sunulmuştur. Faktörlerin fonksiyonları, sektöre etkileri ve birbirileri ile olan ilişkileri iyi anlaşılarak, tarımda başarılı olabilmek için stratejik ipuçları olarak kullanılabilir.

### **Gelecek alışmalar için neriler**

Bu araştırma boyunca tarım sektöründe yeni trendler oluşturan veya oluşturacak kavramlarla karşılaşılmıştır. Döngüsel tarım, geri dönüşümlü tarım, sürdürülebilir tarım, akıllı tarım, endüstri 4.0 kavramları, farklı bağlamalarda incelenebileceği gibi aynı zamanda, bu kavramlardan bahsedilebilecek bir tarım sektörü inşa edebilmek için hangi rekabet üstünlüğü faktörlerinin gerektiği veya bu kavramlardan bahsedilebilecek bir tarım sektöründe hangi rekabet üstünlüğü faktörlerinin güçleneceği veya yenilerinin doğacağı üzerine araştırmalar, kağıt üzerinde kalmayacak türden faydalı bilimsel sonuçlar üretebilir.

Sahip olunan olanaklarla, bu aşımanın bilimin temel işlevlerinden biri olan karmaşık olanı basite indirgemek, anlamak ve yorumlamak doğrultusunda görevini yerine getirdiğini syleyebilsek de, farklı olanaklara sahip bir durumda, farklı yöntemler ve farklı veri kaynaklarından faydalanılarak, daha etkin bulgular ortaya konulabileceği gerçeğini kabul ederek, Hollanda örneğinin daha detaylı öğrenilmesini öneririz. Özellikle, Hollanda tarım sektörünün rekabet üstünlüğü faktörleri, her biri kendi başına birer araştırma konusu olabilecek niteliktedirler.

Katılımcı akademisyenlerden alınan bilgilere göre, aşırı kullanımdan kaynaklanan topraktaki mineral kayıpları daha verimli kullanım teknikleri gerektirerek ve sektörün yarattığı çevresel yk nedeniyle karşılaştığı sıkı politikaların sektörün rekabet gücü üzerinde oluşturduğu tehditler, Hollanda tarımının çözmesi gereken yeni problemler olarak üzerinde çalışılması gereken yeni araştırma konuları yaratmaktadır. Diğer taraftan, iklim değişikliği, artan dünya nüfusunun gıda arzında yaratacağı şoklar ve gıda



kayıplarını artırması küresel olarak riskler yaratarak, tarım sektörünün bu tehditlerle başa çıkabilmesi için yenilikçi yaklaşımların ve çözümlerin üretilebilmesini gerektirir.

## KAYNAKÇA

- Abdul Malek, N. A., Shahzad, K., Takala, J., Bojnec, S., Papler, D., & Liu, Y. (2015). Analyzing sustainable competitive advantage: strategically managing resource allocations to achieve operational competitiveness. *Management and Production Engineering Review*, 6(4), 70-86.
- Abou-Moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5), 1.
- Acar, A. Z. (2008). *Rekabet avantajı sağlamada kaynaklara dayalı işletme yeteneklerinin rolü: üretim işletmelerinde uygulamalı bir araştırma*. (Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (49), 427-455.
- Akgün, A. E., Koçoğlu, İ., Keskin, H., İnce, H., & İmamoğlu, S. Z. (2010, Eylül). *The relationship between intellectual capital, innovation and competitive advantage*. 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 42-51. Atina.
- Akıncı, A. (2011). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında inovasyonun üretim maliyetlerine etkisi ve ampirik bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Al-Hiary, M., Al-Zu'bi, B., & Jabarin, A. (2010). Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Jordanian agricultural sector. *Jordan Journal of Agricultural Sciences*, 6(1), 11-26.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Bakırtaş, İ., & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 101-119.

- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barbe, F. T., & Triay, M. G. (2011). Is Porter's diamond applicable to developing countries? A case study of the broiler industry in Uruguay. *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 17-28.
- Barca, M., & Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7(2), 89-107.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.
- Bashiri, M. S., Baziyar, M., Balakshahi, A., & Mojib, L. P. (2013). Analysis of various aspects of olive exports based on porter's diamond model. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 1(6), 103-111.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bayraktutan, Y. (2003). Bilgi ve uluslararası ticaret teorileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4), 175-186.
- Bereket TV. (2018, Aralık). *Tarım Elçisi - Hollanda / 1.Bölüm*. Erişim adresi: <https://youtu.be/SZXHiVoY2CI> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Bereket TV. (2018, Haziran). *@Bereket TV Tarım Gezginleri - Lely Süt Sağım Teknolojileri Lansmanı / Hollanda*. Erişim adresi: <https://youtu.be/ZyS2LwkzBMQ> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Bereket TV. (2019, Ocak). *Tarım Elçisi - Hollanda / 2.Bölüm*. Erişim adresi: <https://youtu.be/AgDywZQd7MQ> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Bereket TV. (2019, Şubat). *Tarım Elçisi - Hollanda / 3.Bölüm*. Erişim adresi: <https://youtu.be/jeTgeVRDogk> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Bereket TV. (2019, Şubat). *Tarım Elçisi - Hollanda / 4.Bölüm*. Erişim adresi: <https://youtu.be/KD0jqSfLLfi> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Bhat, S. A. & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.

- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (1997). Explaining national competitive advantage for a small European country: A test of three competing models. *International Business Review*, 6(1), 53-70.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H., & Barca, M. (2007). Türk gıda sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 311-335.
- Burden, R. & Proctor, T. (2000). Creating a sustainable competitive advantage through training. *Team Performance Management*, 6(5), 90-96.
- Centonze, A. L. (2010). Transitional cluster development: A case study from the New York wine industry. *Economic Development Quarterly*, 24(3), 251-260.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). *CBS open data statline*. Erişim adresi: <https://opendata.cbs.nl/statline/portal.html?la=nl&catalog=CBS> (Erişim tarihi: 15/05/2021).
- Chaharbaghi, K. & Lynch, R. (1999), Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Chang, S. C., Lin, N. P., Yang, C. L., & Sheu, C. (2003). Quality dimensions, capabilities and business strategy: an empirical study in high-tech industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(4), 407-421.
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2), 20-28.
- Cho, D. S. & Moon, H. C. (2002). *From Adam Smith to Michael Porter: evolution of competitiveness theory* (3. Baskı). Singapore: World Scientific Publishing.
- CNN Türk. (2015, Mayıs). *Para Dedektifi - 17 Mayıs 2015*. Erişim adresi: <https://youtu.be/ZPKHIA-EBk8> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- CNN Türk. (2015, Mayıs). *Para Dedektifi - 24 Mayıs 2015*. Erişim adresi: <https://youtu.be/ccS9tqtiMYw> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- CNN Türk. (2019, Mart). *Cem Seymen anlattı: Hollanda'nın bilimle yarattığı mucizeler - Para Dedektifi 24.03.2019*. Erişim adresi: <https://youtu.be/CcTP9LuJm-o> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- CNN Türk. (2019, Temmuz). *Hollanda'nın tarım mucizeleri ve Türkiye'ye uyarlama yöntemleri - Para Dedektifi 07 07 2019*. Erişim adresi: <https://youtu.be/dr46PTPBQWs> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15(Özey sayısı), 143-152.

- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- CRV. (2021). Erişim adresi: <https://www.crv4all.nl/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Çakıcı, C., Çalhan, H., & Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 11-39.
- Çiçek, E. (2005). Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama sürecinde başarıyı etkileyen faktörler. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 60-72.
- Çiçek, E. (2006). Süpermarket ve hipermarketlerde müşteri ilişkileri yönetimi ve bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(11), 1-16.
- Çiftçi TV. (2015, Ağustos). *DÜNYADA TARIM 1.BÖLÜM HOLLANDA'DA SÜT İNEKÇİLİĞİ*. Erişim adresi: <https://youtu.be/aGDQV5ktJZw> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Çiftçi TV. (2015, Ağustos). *DÜNYADA TARIM 3.BÖLÜM HOLLANDA'DA ROBOTİK SAGIM*. Erişim adresi: <https://youtu.be/aA4bUYgdZGw> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Çiftçi TV. (2015, Ekim). *DÜNYADA TARIM 12. BÖLÜM*. Erişim adresi: <https://youtu.be/jMaOp0SJ0pY> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Çiftçi TV. (2015, Ekim). *DÜNYADA TARIM HOLLANDA DA PATATES TOHUMCULUĞU*. Erişim adresi: <https://youtu.be/T33yLTTNHwk> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Çiftçi TV. (2015, Ekim). *DÜNYA'DA TARIM/AMSTERDAM-HOLLANDA*. Erişim adresi: <https://youtu.be/rWC-QM0XIcQ> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Çiftçi TV. (2015, Eylül). *6. BÖLÜM DÜNYADA TARIM HOLLANDA BİYOLOJİK MÜCADELE VE GÜBRELEME*. Erişim adresi: <https://youtu.be/h-TOW84bQ2A> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Çiftçi TV. (2015, Eylül). *DÜNYADA TARIM HOLLANDA DA SERACILIK*. Erişim adresi: <https://youtu.be/mZ9voGgCGa8> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Demirel, E. T., & Demir, Y. (2011). Rekabet avantajı yaratmada entelektüel sermayenin önemi. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 81-104.
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde stratejik bilgi sistemleri yönetimi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 117-124.

- Dil, E. (2007). *Stratejik yönetim düşüncesine pozisyon okulunun katkısı*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dinçer, M., & Eyniyev, Z. (2019, Ekim). *Tarım sektöründe rekabet avantajının belirleyicileri: Porter`in elmas modelinin bulguları üzerine içerik analizi*. 9. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, 67-82. Kuşadası-Aydın.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dlamini, B. P., Kirsten, J. F., & Masuku, M. B. (2014). Factors affecting the competitiveness of the agribusiness sector in Swaziland. *Journal of Agricultural Studies*, 2(1), 61-72.
- Dunning, J. (1993). Internationalizing Porter's Diamond. *MIR: Management International Review*, 33(Özel Baskı), 7-15.
- Durukan, T., & Hamşioğlu, A. B. (2015). Pazar yönlülük, pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı elde etmede ihracat performansı üzerine etkileri: ankara ili ihracat işletmelerinde bir uygulama. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 1-19.
- DW Türkçe. (2018, Ocak). *Hollanda vanilya üretmeyi başardı - DW Türkçe*. Erişim adresi: <https://youtu.be/mgynDLyN9EA> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- DW Türkçe. (2019, Temmuz). *Hollanda'da dünyanın ilk yüzer süt çiftliği kuruldu - DW Türkçe*. Erişim adresi: <https://youtu.be/1U1VXjq3ejQ> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Eniola, A. A., & Ektebang, H. (2014). SME firms performance in Nigeria: Competitive advantage and its impact. *International Journal of Research Studies in Management*, 3(2), 75-86.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme işletme politikası* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, M. S. (2014). Jenerik rekabet stratejilerinin firmaların ihracat performansına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 9(34), 5998-6022.
- FAO. (2019). *World Food and Agriculture – Statistical pocketbook 2019*. Erişim adresi: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca6463en/> (Erişim tarihi: 30/06/2020).
- FAO. (2020). Climate change: *Unpacking the burden on food safety. Food safety and quality series*. Erişim adresi: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8185en/> (Erişim tarihi: 31/06/2020).
- FAO. (2021). *Value of agricultural production*. Erişim adresi: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QV> (Erişim tarihi: 15/05/2021).
- Foster, J. B., McChesney, R. W., & Jonna, R. J. (2011). Monopoly and competition in twenty-first century capitalism. *Monthly Review*, 62(11), 1-39.

- FrieslandCampina. (2021). Erişim adresi: <https://www.frieslandcampina.com/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Gill, L., & Delahaye, B. (2004). Building organisational capability: your future, your business. *People First-Serving our Stakeholders*, 1-12.
- Gollin, D., Parente, S., & Rogerson, R. (2002). The role of agriculture in development. *American Economic Review*, 92(2), 160-164.
- Gökmenoğlu, S. M., Akal, M., & Altunışık, R. (2012). Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi*, 13(4), 3-43.
- Gönen, S., & Çelik, M. (2005). Rekabet üstünlüğü sağlamada iç denetim ve insan kaynakları yönetiminin stratejik ortaklığı. *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 5(1-2), 41-46.
- Greenery. (2021). Erişim adresi: <https://www.thegreenery.com/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Grosse, R., & Behrman, J. N. (1992). Theory in international business. *Transnational Corporations*, 1(1), 93-126.
- Growers United. (2021). Erişim adresi: <https://growersunited.nl/en/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Harvest House. (2021). Erişim adresi: <https://www.harvesthouse.nl/en> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Hayek, F.A. (1946). The meaning of competition. *Econ Journal Watch*, 13(2), 359-362.
- Helms, M. M. (1996). Perspectives on quality and productivity for competitive advantage. *The TQM Magazine*, 8(3), 5-10.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy Of Marketing Science Review*, 4(2000), 1-16.
- Irfan, D. (2019, Mart). *Hollanda'nın tarımdaki başarısının sırrı - İrfan Donat*. Erişim adresi: <https://youtu.be/dl5ubP7vp1M> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Jardon, C. M. & Martos, M. S. (2012), Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462-481.

- Jones, O., & Tilley, F. (2003). Competitive Advantage in SMEs Towards a Conceptual Framework. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 15-33.
- Jukema, G., Ramaekers, P., & Berkhout, P. (2020). *De Nederlandse agrarische sector in internationaal verband*. Erişim adresi: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/559290> (Erişim tarihi: 28/08/2020).
- Jukema, G., Ramaekers, P., & Berkhout, P. (2021). *De Nederlandse agrarische sector in internationaal verband*. Erişim adresi: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/559290> (Erişim tarihi: 28/05/2021).
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 21(65), 47-64.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review*, 23(3), 260-283.
- Kandampully, J. & Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37(1), 51-56.
- Karácsony, P. (2008). Analysis of competitiveness of Hungarian wheat sector with Porter's Diamond Model. *Journal of Central European Agriculture*, 9(3), 399-403.
- Karakaya, E. (2007). *Rekabet avantajı sağlamanın açısından müşteri ilişkileri yönetimi ve bir süpermarket uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kasper, K. (2002). *Economic freedom and development*. New Delhi: Centre for Civil Society.
- Kaya, S. (2017). *İşletmelerde entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin inovasyon performansı ve rekabet avantajı üzerine etkilerinin belirlenmesi*. (Doktora tezi). Haliç Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: iç girişimcilik anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.
- Kibritçiöğlü, A. (1996). Uluslararası rekabet gücüne kavramsal bir yaklaşım. *MPM Verimlilik Dergisi*, 96(3), 109-122.
- Kibritçiöğlü, A. (1998). Porter'in rekabetçi avantajlar yaklaşımı ve iktisat kuramı. *Future's Technologies*, 98(48), 66-71.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Krugman, P. (1979). Increasing returns, monopolistic competition, and international trade. *Journal of International Economics*, 9(4), 469-479.



- Krugman, P. (1980). Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *The American Economic Review*, 70(5), 950-959.
- Krugman, P. (1983). New theories of trade among industrial countries. *The American Economic Review*, 73(2), 343-347.
- Lancaster, K. (1980). Intra-industry trade under perfect monopolistic competition. *Journal of International Economics*, 10(2), 151-175.
- Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Abdinnour-Helm, S. (2004). The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), 307-330.
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Livvarçin, Ö. & Kurt, D. (2017). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7-22.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(4), 164-178.
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2), 15-32.
- McFarlane, D. A. (2013). The strategic importance of customer value. *Atlantic Marketing Journal*, 2(1), 65-74.
- Mirzayeva, G., & Türkay, O. (2016). Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-83.
- Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. *Research in Global Strategic Management*, 5, 97-114.
- Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7(2), 135-150.
- Mundra, N., Gulati, K., & Vashisth, R. (2011). Achieving competitive advantage through knowledge management and innovation: Empirical evidences from the Indian IT sector. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(2), 7-25.
- Nair, A., Trendowski, J., & Judge, W. (2008). The theory of the growth of the firm, by Edith T. Penrose. Oxford: Blackwell, 1959. *Academy of Management Review*, 33(4), 1026-1028.

- Nationale Coöperatieve Raad. (2021). Erişim adresi: <https://www.cooperatie.nl/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Nerdrum, L. & Erikson, T. (2001), Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 127-135.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- NL Agency. (2012). *Made in Holland; Agri-food*. Erişim adresi: <https://www.netherlandsworldwide.nl/documents/publications/2016/12/06/made-in-holland-agri-food-eng.pdf> (Erişim tarihi: 30/08/2020).
- OECD. (2019). *Innovation, productivity and sustainability in food and agriculture: main findings from country reviews and policy lessons*. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/environment/innovation-productivity-and-sustainability-in-food-and-agriculture-c9c4ec1d-en.htm> (Erişim tarihi: 01/05/2020).
- Oktay, E. (2006). *Stratejik yönetim sürecinde performans geliştirmenin bir aracı olarak dış kaynak kullanımı: İmalat sanayiinde bir uygulama*. (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- O'Shannassy, T. (2008), Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy And Management*, 1(2), 168-180.
- Oxin Growers. (2021). Erişim adresi: <https://www.oxin-growers.nl/en/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Özilhan, D. (2010). Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamalarının işletme performansına etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1(1), 18-30.
- Patichol, P., Wongsurawat, W. & Johri, M. L. (2014). Upgrade strategies in the Thai silk industry: balancing value promotion and cultural heritage. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(1), 20-35.

- Patton, M. Q. (2018). (Çeviri editörleri: Bütün, M., & Demir, S. B.). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (Çeviri editörü: Barca, M.). (2015). *Stratejik Yönetim* (12. Baskıdan çeviri). Ankara: Nobel Yayınları.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G., & Arus, T. (2016). Porter'in jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4. Baskı). New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. (1995). (Çeviren: Gül, S.) *Rekabet üstünlüğünün sırrı: insan*. İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (2. Baskı). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). *The competitive advantage of nations* (11. Baskı). New York: Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E. (2000). (Çeviri editörü: Ulubilgen, G.). *Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M. E. (2008). *On competition* (11. Baskı). New York: Harvard Business Press.
- Posner, M. V. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 323-341.
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Powers, T., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Prajogo, D. (2007). The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 69-83.
- Rekabet Kurumu. (2019). *Terimler listesi: Rekabet*. Erişim adresi: <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimler-listesi?icerik=d3d7dbb0-8b28-43fe-9b75-b672bdae835d> (Erişim tarihi: 30/10/2019).

- Rosegrant, M. W., & Cline, S. A. (2003). Global food security: challenges and policies. *Science*, 302(5652), 1917-1919.
- Royal Agrifirm. (2021). Erişim adresi: <https://www.agrifirm.com/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Royal FloraHolland. (2021). Erişim adresi: <https://www.royalfloraholland.com/en> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Rugman, A., & D'Cruz, J. (1993). The "double diamond" model of international competitiveness: the canadian experience. *MIR: Management International Review*, 33(Özel basım), 17-39.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. *Policy working paper*, 105(2003), 1-5.
- Sagheer, S., Yadav, S. S., & Deshmukh, S. G. (2007). Assessing international success and national competitive environment of shrimp industries of India and Thailand with Porter's diamond model and flexibility theory. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 8(1-2), 31-43.
- Schouten, M., & Heijman, W. J. (2012). Agricultural clusters in the Netherlands. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 1(1), 20-26.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü" kavramı üzerine bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Seyidoğlu, H. (2003). *Uluslararası iktisat: teori, politika ve uygulama* (15. Baskı). İstanbul: Güzem Yayınları.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
- Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.
- Silvis, H. J., & Leenstra, F. R. (2009). *Prospects for the agricultural sector in the Netherlands, Economic and technological explorations*. Erişim adresi: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/382270> (Erişim tarihi: 25/07/2020).
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.
- South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy* 4(1). 15-25.

- Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi*. (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sönmez, R., & Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 63-90.
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 47-60.
- Sterns, J. A., & Spreen, T. H. (2010). Evaluating sustainable competitive advantages in Brazilian and US processed citrus supply chains: an application of porter's diamond framework. *International Journal on Food System Dynamics*, 1(2), 167-175.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17.
- Tekin, M., & Çiçek, E. (2005, Kasım). *İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: Değer temelli pazarlama*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- The Economist Intelligence Unit. (2019). *Global food security index 2019*. Erişim adresi: <https://foodsecurityindex.eiu.com/Resources> (Erişim tarihi: 31/06/2020).
- The Economist Intelligence Unit. (2020). *Global food security index 2020*. Erişim adresi: <https://foodsecurityindex.eiu.com/Resources> (Erişim tarihi: 10/05/2021).
- Ticha, I. (2010). Organizational capabilities as a source of competitive advantage: a conceptual framework. *Agricultural Economics*, 56(4), 159-162.
- Topigs Norsvin. (2021). Erişim adresi: <https://topignorsvin.nl/> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Tuan, N. P., & Yoshi, T. (2010). Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), 1-21.
- Turok, I. (2004). Cities, regions and competitiveness. *Regional Studies*, 38(9), 1069–1083.
- Türkay, O., & Pınar, İ. (2010). Enformasyon elde etme ve yaymanın jenerik stratejiler itibariyle farklılaşması: konaklama işletmeleri üzerine ampirik bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 216-232.
- Uzun, H., & Durna, U. (2008). İşletmelerde rekabet unsuru olarak bilgi yönetimi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-40.

- Van der Heide, C. M., Silvis, H. J., & Heijman, W. J. (2011). Agriculture in the Netherlands: its recent past, current state and perspectives. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(1-2), 23-28.
- Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Visveiling Urk. (2021). Erişim adresi: <http://www.visveilingurk.nl/en> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Weerathamrongsak, P. & Wongsurawat, W. (2013). The rubber industry of Thailand: a review of past achievements and future prospects. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 3(1), 49-63.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheeler, T., & Von Braun, J. (2013). Climate change impacts on global food security. *Science*, 341(6145), 508-513.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth> (Erişim tarihi: 30/10/2019).
- World Economic Forum. (2019, Kasım). *Farmers in the Netherlands are growing more food using less resources | Pioneers for Our Planet*. Erişim adresi: <https://youtu.be/5clOYWwNhhk> (Erişim tarihi: 01/05/2021).
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- WTO. (2021). *WTO data portal*. Erişim adresi: <https://data.wto.org/> (Erişim tarihi: 04/06/2021).
- Yalçın, S. (2006). Rekabet avantajı sağlamada stratejik maliyet yönetiminin muhasebe uygulamalarıyla ilişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 15-34.
- Yasemin, B. (2010). Rekabet avantajı yaratmada kaynak temelli yaklaşım bağlamında insan kaynaklarının rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 267-278.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Ş. E. (2010). *Dış ticaret kuramlarının evrimi* (2. Baskı). Ankara: Elif Yayınevi.

Yiğit, S., & Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 333-360.

## **EKLER**

### **EK 1: Elektron-Mülakat Soru Metni**

1. In your opinion, why the Dutch agricultural sector is successful?
2. According to you, what are the specific/unique conditions/factors leading to this success?
3. What kind of values have these specific conditions/factors you mentioned above created?
4. In order to create a competitive advantage what do the state, institutions and initiatives etc. do?
5. According to you in order to sustain its competitiveness in agriculture what else should be done for the Netherlands?
6. How do you predict the future of the agricultural sector? In this projection, which position the Netherlands will be in?



## ÖZGEÇMİŞ

Azerbaycan uyruklu Zakir EYNIYEV, orta eğitimini Azerbaycanın Şirvan şehrinde Şehit Behruz Aslanov Adına 16 Numaralı Tam Orta Okulda tamamlamıştır. 2013 yılında Bakü`de Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi`nde İşletme ve Yönetim bölümünde lisans eğitimine başlamıştır. 2017 yılında lisans programı eğitimini bitirir bitirmez Sakarya Üniversitesi`nde Uluslararası Ticaret anabilim dalı tezli yüksek lisans programına kayıt hakkı kazanarak Türkiye`ye taşınmıştır.